

TDALLIANCE

„360°-Restrukturierung und Refinanzierung eines
mittelständischen Dienstleistungsunternehmens“

**“Managers keep forgetting that it is what they do, not
what they plan, that explains their success”**

(Weick, 1987, p.222)

Erstens: Es kommt alles anders.
Zweitens: Als Manager denkt!

Vorwort

Pläne sind dazu da, überdacht und überarbeitet zu werden. Manchmal vergessen Manager und Unternehmer im Tagesgeschäft, dass nicht Planen, also strategische Ziele mit Zahlen und Maßnahmen zu unterlegen, sondern tatsächliches Handeln sie zu Managern befähigen sollte. Warum ist das erwähnenswert? Der Grund ist einfach: Durch diese Missachtung der natürlichen Regel des Handelns entstehen Krisen in Unternehmen oft erst in dem Ausmaße, dass eine umfassende, eine 360°-Restrukturierung notwendig wird.

Am Anfang des Jahres wird in Einklang mit den Marktforschungsdaten und den Marktvorgaben ein Forecast für den Verkauf erstellt. Danach werden Produktion, Beschaffung und alle weiteren Bereiche des Unternehmens geplant. Dann kommt das unkalkulierbare: Plötzlich verstirbt der beste Vertriebsmitarbeiter und ein anderer kündigt, der Markt bricht aufgrund einer Krise ein, die Topseller-Produkte aus den Vorjahren verkaufen sich plötzlich nicht mehr oder die Entwicklung der neuen Produkte und deren Markteinführung dauert ein Jahr länger als geplant. Was auch immer passieren mag, in solchen Situationen gilt nur eines: Vom Management sind umgehend geeignete Maßnahmen gefordert. Abwarten und zeitaufwendiges Reflektieren verschärft die Situation mit jedem Tag, der Handlungsspielraum wird von Tag zu Tag kleiner.

Aber was tun? Wie vorgehen? Oft sind aufgrund einer dünnen Eigenkapitaldecke kaum Rücklagen vorhanden, man merkt, es muss etwas getan werden aber der geringere finanzielle Spielraum erschwert die Situation noch weiter. Betriebsräte ohne Krisenerfahrung rufen nach Sozialauswahl, obwohl noch gar nicht über Maßnahmen gesprochen wurde und verbreiten so vorschnell Unruhe in der Belegschaft. Ein unerfahrenes und handlungsängstliches Management will meist

niemandem unnötig wehtun. Es herrscht immer die Hoffnung auf kurzfristige Besserung vor. Leitsätze wie „vielleicht wird das doch auch kurzfristig besser“, „lieber warten wir noch mal vier Wochen“ werden in Management Meetings ausgegeben.

Vier Wochen später, keine Besserung, jetzt aber Maßnahmen her:

Es wird beschlossen, das Marketingbudget zu erhöhen – mehr verkaufen heißt ja auch mehr Umsatz –, ein paar 400-EUR-Kräfte werden entlassen – lieber erst mal keinen „Krieg“ mit dem Betriebsrat – für die neuen Mitarbeiter werden kleinere Dienstwagen bestellt – „das sind alles junge dynamische Leute, einstellen wollen wir die trotzdem, erstmal kein Einstellungsstopp“. So kurios das klingt, das sind oft die einzigen Ideen, zu denen sich unerfahrene Manager dann unter Handlungsdruck durchringen können. Ein Maßnahmenpaket vergleichbar damit, einen Großbrand mit einem Kübel Wasser zu löschen. Alles in allem weit weg von der Realität, welche ein schnelles, entschlossenes Handeln fordert, angesichts einer drohenden Überschuldung und liquider Unterdeckung. „Cash is King“ gilt in diesen Situationen, daher müssen stets schnelle Erstmaßnahmen in allen zentralen Bereichen erfolgen, um Liquidität zu sichern. Entschlossenes, jedoch auch geplantes Handeln, im Rahmen eines abgerundeten Paketes an Maßnahmen, ohne falsche Emotionen, ist das vorrangige Ziel. Zu langes Abwarten und Zögern schränkt diesen Spielraum auf ein Minimum ein, oft bleibt dann nur noch die Insolvenz, obwohl eigentlich eine Sanierung aus dem Tagesgeschäft problemlos möglich gewesen wäre.

Diese Arbeit soll aufzeigen, wie die Sanierung und Refinanzierung in einem mittelständischen Dienstleistungsunternehmen gelingen kann, ohne übertriebene Restrukturierungskosten zu generieren und die Leistungs- und Know-how-Träger in diesem Prozess zu verlieren. Wie oft so schön gesagt wird: Manager kommt von managen, Unternehmer von unternehmen und selbstständig, heißt in der Regel, selbst und ständig zu arbeiten. Das ist das, was im Besonderen in einer kritischen Unternehmenssituation nie vergessen werden sollte.

Hinzugefügt um: und dabei einen klaren und analytischen Kopf bewahren!

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	III
Abkürzungsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis.....	VI
Tabellenverzeichnis.....	VIII
1. Einführung	- 1 -
1.1. Das Unternehmen	- 1 -
1.2. Problemstellung.....	- 2 -
1.3. Zielsetzung.....	- 4 -
1.4. Aufbau der Arbeit	- 5 -
2. Das 360° Restrukturierungskonzept	- 7 -
2.1. Analyse des IST Zustandes der BORDERLINE über eine 4 Stufen Diagnose	- 7 -
2.2. Kurzfristige Maßnahmen.....	- 31 -
2.2.1. Strukturelle Veränderungen in der Organisation.....	- 23 -
2.2.2. Cost Cutting im drei Stufen Modell.....	- 31 -
2.3. Mittelfristige Maßnahmen	- 46 -
2.3.1. Prozesse, Struktur & Strategie	- 46 -
2.3.2. Dauerhafte Sicherung der Liquidität.....	- 55 -
2.3.3. Leistungsgerechte Gehaltsmodelle	- 60 -
2.3.4. Motivation der Mitarbeiter & Entschleunigung	- 61 -
3. Ergebnisse der Konzepte im Ganzen.....	- 66 -
3.1. Ergebnisse der Kurzfristigen Maßnahmen	- 66 -
3.2. Ergebnisse der Mittelfristigen Maßnahmen	- 70 -
4. Ausblick & Zusammenfassung	- 71 -
Literaturverzeichnis	- 73 -
Anhang.....	- 76-

Vollversion zu Erwerben über:

info@tdalliance.com

Preis der gebundenen Ausgabe: 39,90 EUR