



UNTERNEHMENSKRISEN ERFOLGREICH BEWÄLTIGEN

Stephan Cohnen
Managing Partner,
SDC Executives

WERDEGANG

Stephan Cohnen, Dipl. Wirtschaftsingenieur (FH)

- "EBIT-Doctor" Stephan Cohnen, *1967, Wirtschaftsingenieur, Entwickler des "Bottom-up-restructuring"
- Kompetenzen: Projektmanagement, Restrukturierung.
- Stephan Cohnen ist Unternehmensberater, Geschäftsführer und Partner der SDC Zürich.
- Wesentliche Konzernenerfolge sind die Post-Merger-Integration bei PALL, das Betaglucan-Pilotprojekt bei BASF, Flirtlife für ABIG-Trust, Cavachon und seine "Bottom-up-restructuring" Ergebnisse im deutschen Mittelstand.
- Seine ökonomisch-interkulturellen Fähigkeiten sind bei US-amerikanischen und kanadischen Konzernen wie PALL und ATS geschätzt.
- Als Mitglied in mehreren Gremien berät er Unternehmer als Vertrauter und Sparringspartner.



WIR ÜBER UNS

Qualitätsorientiert

- SDC Executives verfolgt in der Beratung eine ausgeprägte Qualitätsstrategie; Die Effektivität unserer Mitarbeiter hat dementsprechend einen hohen Stellenwert.

Fokussiert

- Die Lösung von Problemstellungen mittelständisch strukturierter Unternehmen steht bei uns im Vordergrund. Dafür haben wir [bottom-up-restructuring](#)[®] entwickelt.

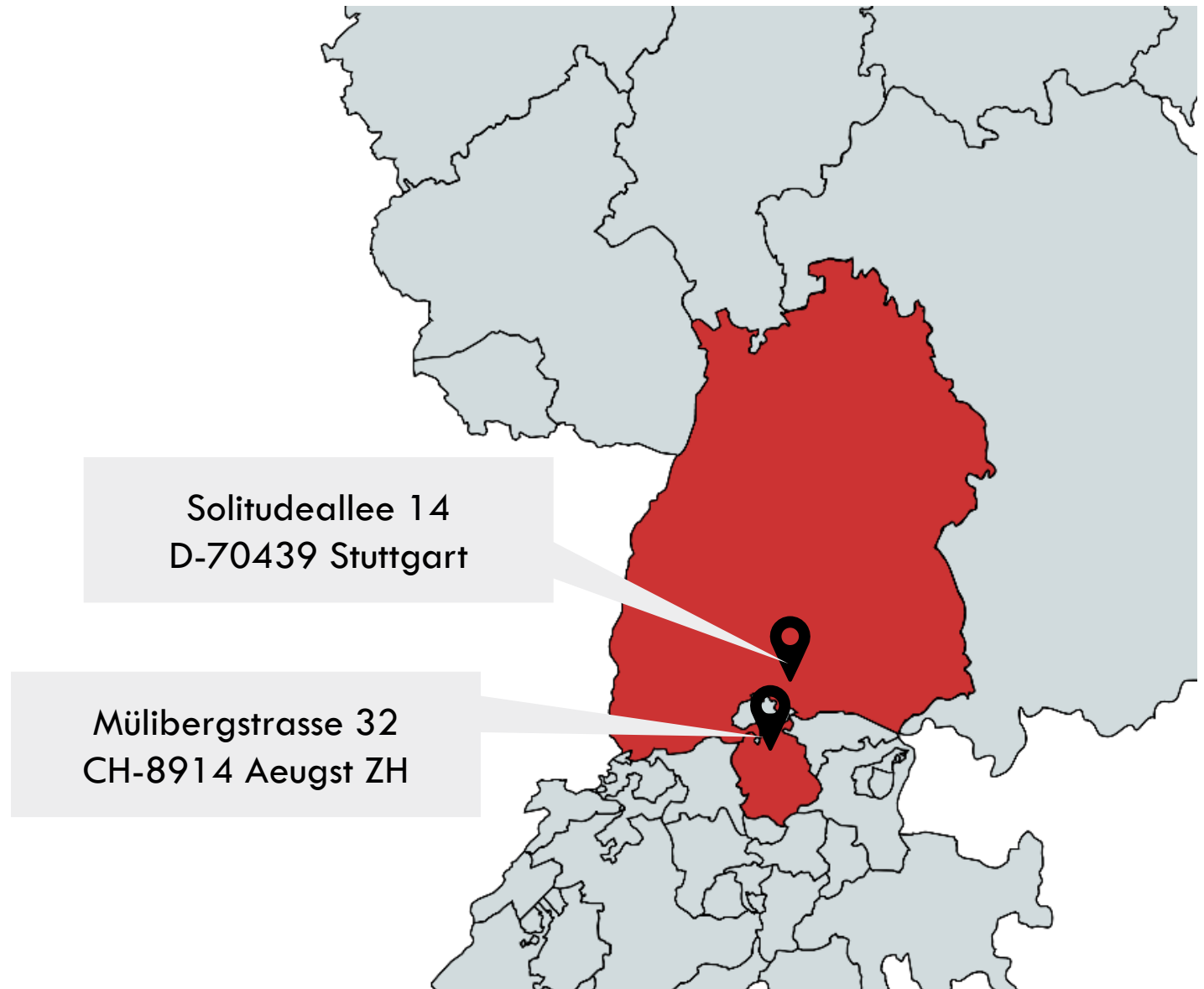
Unternehmerisch Partnerschaftlich

- SDC Executives ist nach einer Mandanten-Orientierten Organisationsstruktur ausgerichtet.

Kompetent

- Mit langjähriger, internationaler Erfahrung als Interim Executive bringen wir uns von SDC aktiv vor Ort ein, um Ihre Themen zu treiben und gewährleisten so Umsetzung und Erfolg der Operation.

UNSERE PRÄSENZ



Solitudeallee 14
D-70439 Stuttgart

Mülibergstrasse 32
CH-8914 Aeuget ZH

UNSER KONZEPT | UNSERE STÄRKE

SDC Executives

Interim-Executive

Chief Restructuring Officer

Chief Operating Officer

Chief Executive Officer

Chief Financial Officer

Restrukturierung

Strategie

Umsetzung

Reorganisation

Turnaround

Zukunftssicherung

Nachhaltige Begleitung

Unternehmensausrichtung

Interim-Executive Roles

Pre merger optimization

Post merger integration

Operational implementation

Program Management

Large-Scale Turnkey Projects

Change Management

Crisis Management

Financial distress operations

Process Management

Supply Chain Managements

UNTERNEHMERISCHE HERAUSFORDERUNGEN

Der Anpassungsdruck auf die Unternehmen nimmt zu und mündet in der Regel im Preisdruck



URSACHEN DER UNTERNEHMENSKRISE

Strategische Probleme



- Strategie passt nicht zu Markt, Technologie, Ressourcen
- Unternehmensvisionen fehlen
- Leistungsportfolio
- Ertragsstruktur zu einseitig
- Wettbewerb, Nachfragerückgang, Konjunktur
- Technologiewandel

Strukturelle Probleme



- Ablauf- und Steuerungsorganisation
- Schlechte Aufbauorganisation
- Intransparenz, kein Managementsystem
- Schlechte Anreizsysteme und Führungssysteme

Kulturelle Probleme



- Veraltete Erfolgsmuster
- Innovationsverlust
- Ineffektive interne und externe Kommunikation

Operative Probleme



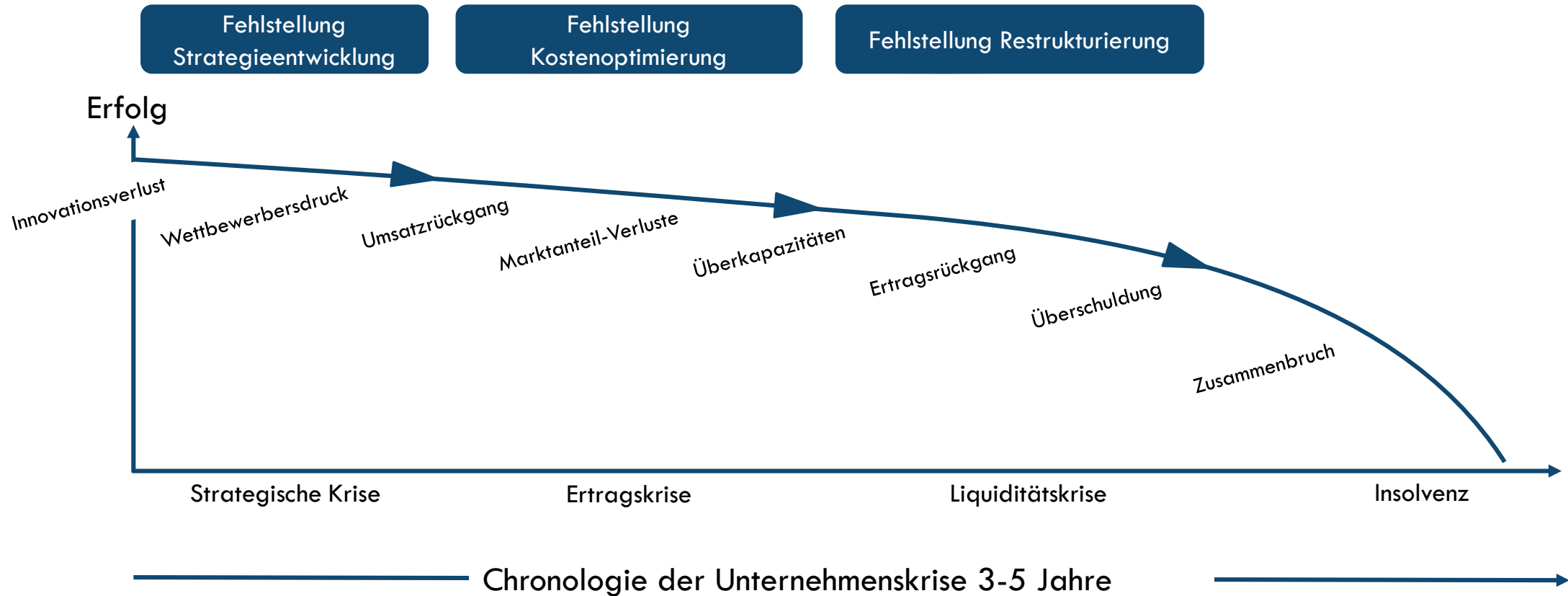
- Produktivität
- Kapitalschwäche, Cash, Liquidität

KRISENERKENNUNG IST MANAGEMENTAUFGABE

- Krisen haben erkennbare Indikatoren.
- Unternehmenskrisen sind das Ergebnis komplexer und anhaltender Fehlstellungen.
- Wahrnehmung der Krise, wenn es fast zu spät ist.
- Analyse der Krisenursachen im Nachhinein sehr schwer.
- Bottom-up-restructuring[®] verschafft Überblick.



TYPISCHER VERLAUF EINER UNTERNEHMENSKRISE



TYPISCHE HINDERNISSE FÜR DIE SANIERUNG

Transparenzdefizite

- Fehlende Daten oder falsches Modell der Realität für Ursachen oder spätere Gegenmassnahmen
- Fehlende oder falsche Analyse der Verlustursachen

Management- und Organisationsdefizite

- Sanierungserfahrung des Managements
- Koordination der Aktivitäten und Prioritäten
- Falsche Lösungsansätze, Verschlimmbesserung

Verhaltensdefizite

- Keine Bereitschaft zu nachhaltigen Veränderungen
- Falscher Optimismus, Verleugnen der Lage
- Fehleinschätzungen der Hilfsbereitschaft von Gesellschaftern, Belegschaft und Kapitalgebern
- Vertuschungsversuche, Vertrauensverlust, Intransparenz, Emotionalität

DIE BEWÄLTIGUNG DER KRISE ALS NAGELPROBE

Herausforderungen in der Krise:

- Hohe fachliche und soziale Anforderungen
- Divergierende Rollen aller Protagonisten
- Wenig Zeit, Personal, Geld
- Unsicherheit bei Haftungsrisiken und möglicher strafrechtlicher Würdigung

Nagelprobe für das Management

Ist das
Management Teil
der Lösung oder
Teil des
Problems?

UNTERNEHMENSKRISEN SIND IMMER AUCH VERTRAUENSKRISEN

Externe Hilfe ist nicht vorbelastet und kann glaubhaft Änderungen einleiten und umsetzen.

Sehr schnelle, eventuell noch kleine Erfolge schaffen Vertrauen.

Schritt für Schritt wird die Restrukturierung umgesetzt und berichtet.

Vertrauen wird wieder gewonnen.

Restrukturierung wird glaubhaft.

Anforderungsprofil:

- Berufserfahrung, pragmatische Umsetzung, Gespür für das Machbare
- Systemisches Denken und Handeln
- Erfahrung mit Restrukturierung
 - Kenntniss und Wissen zum Ablauf
 - Soziale Kompetenz, Gewinnend
 - Motivationsfähigkeit

Wichtig: Der Berater muss zum Unternehmen passen

DIE ERFOLGSFAKTOREN EINER RESTRUKTURIERUNG

- Management als sich ergänzendes Team aufbauen und erfahrenen, externen Berater als Restrukturierungsleiter integrieren
- Zahlen, Daten, Fakten zu Krisenursachen und aktuellem Stand
- Koordination aller nötigen Kräfte zur Krisenbewältigung
- Erstellen einer Strategie, deren Finanzierung und einer Roadmap
- Umsetzung der im Konsens gemeinsam beschlossenen Roadmap
- Transparente Information an Protagonisten und deren Einbindung

ZAHLEN, DATEN, FAKTEN KRISENURSACHEN, AKTUELLER STAND

Anamnese | Vorgänge transparent machen

Ermittlung Verlustquellen | Ermittlung Ertragsquellen

Stärken-Schwächen-Analyse | Wettbewerbs-Analyse

Feststellung des Krisenstadiums | Leitbild entwickeln

KOORDINATION ALLER NÖTIGEN KRÄFTE ZUR KRISENBEWÄLTIGUNG



ERSTELLEN EINER STRATEGIE, DEREN FINANZIERUNG UND EINER ROADMAP

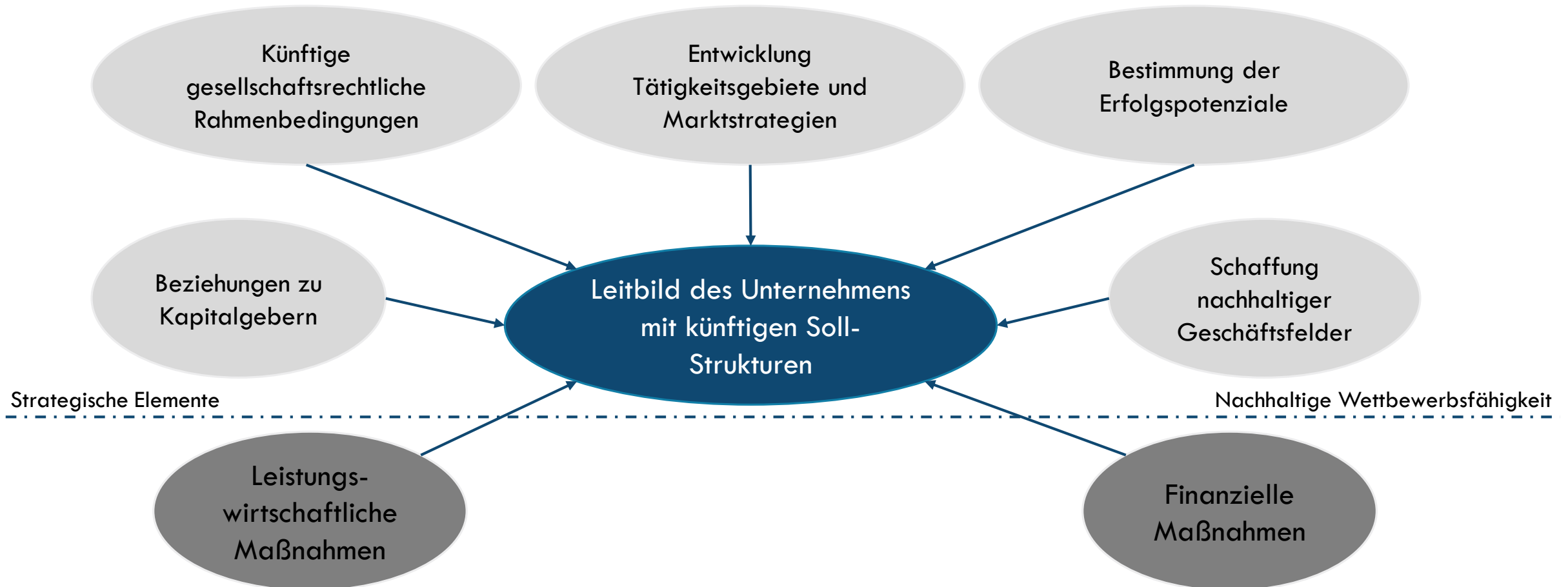
- Sofortmaßnahmen und Quick-Win einleiten

- Strategieplan – Restrukturierung, Sanierung oder Insolvenz?

- Ergebnisnormalisierung, Bilanz-, GuV- und Liquiditätsplanung

- Maßnahmenplan mit Auswirkungen auf Bilanz, GuV und Liquidität

ERSTELLEN EINER STRATEGIE, DEREN FINANZIERUNG UND EINER ROADMAP



ERSTELLEN EINER STRATEGIE, DEREN FINANZIERUNG UND EINER ROADMAP

Leistungswirtschaftliche und Finanzwirtschaftliche Maßnahmen gemäß IDW

Anamnese und Einleitung der Massnahmenfelder im groben Überblick:

- Vertrieb
- Produktion und Logistik
- Einkauf
- Personal
- Finanzen und Controlling

UMSETZUNG DER IM KONSENS BESCHLOSSENEN ROADMAP

- Zügige und effiziente Umsetzung
- Roadmap inhaltlich auf Realität überprüfen und anpassen
- Kontinuierliche Messung der Erfolge aufgrund umgesetzter Massnahmen
- Nachhaltige Umsetzung von kontinuierlichen Verbesserungsprozessen im Management-Cockpit mit Kennzahlen und Zuständigkeiten.
- Einführung und Pflege einer „Lessons-Learned“ Datenbank

TRANSPARENT INFORMIEREN PROTAGONISTEN EINBINDEN

Regelmässige Informationen an alle Beteiligten zum aktuellen Stand

- Informationsgehalt gemäß der Rolle des Protagonisten
- Information mit Aufforderung zur Mitwirkung verbinden

Erfolge priorisiert kommunizieren

- Erfolge und die daran beteiligten Personen positiv hervorheben

Kommunikation auf Augenhöhe

Angebot

MINIMALE KOSTEN – VOLLER ERFOLG

24-MONATIGE RESTRUKTURIERUNGS-BEGLEITUNG

Nutzen Sie unsere Anleitung und Hilfestellung zur Selbsthilfe und zahlen bequem und entspannt in 24 Monaten das gleiche, was Sie im Krisenfall in zwei Monaten zahlen müssten.

- **Wir die „Hirnarbeit“ – Sie die „Laufarbeit“**
- Sie sparen aufgrund Mitwirkung und steuerlich absetzbarer, aktivierter Eigenleistung.
- Wir zeigen worauf es ankommt und stellen den Erfolg sicher.
- Sie liefern die ohnehin nötigen Rohdaten und Eigenleistung.
- Unter unserer Anleitung unternehmen Sie mit Ihren Mitarbeitern die richtigen Arbeiten.
- Nutzen Sie unser „do-it-yourself“ Angebot und profitieren durch Cleverness.

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess und Lessons-Learned Datenbank inklusive.

Lese-Tipp: „Ratgeber Restrukturierung – hilf Dir selbst, sonst hilft Dir keiner“

ERFOLGSBILANZ

(EUROPÄISCHE DIVISION EINES US-KONZERNS,
NY-STOCK-EXCHANGE – 600 MA)

**POST-MERGER
INTEGRATION**

**OPTIMIERUNG:
€ 16.9 MIO. /JAHR**

Nachhaltige Konsolidierung und Neuausrichtung

- Post-Merger-Integration und Portfolio-Optimierung
- Outsourcing & Lieferanten-Management erfolgreich
- Mitarbeiterfluktuation kompensiert
- Wettbewerbsfähigkeit deutlich gesteigert
- Alle Quartalszahlen über Plan
- Profit plus 31 %
- Gewinn und Verlust -Verantwortung: € 112 Mio.

SDC⁺

BEISPIEL 1

CRO

INTERIM - GESCHÄFTSLEITUNG

ERFOLGSBILANZ

(MITTELSTÄNDISCHES UNTERNEHMEN – 300 MA)

**RESTRUKTURIERUNGS-
BEGLEITUNG**

**BOTTOM-UP-
RESTRUCTURING®**

Erfolg: Krisenabwendung

- Anamnese
- Anleitung und Hilfestellung zur Selbsthilfe
- Gutachten gemeinsam mit Unternehmen
- Einführung Management-Informationen-System
- Turnaround realisiert
- Konsolidierung und neue Einnahmequellen
- Gewinn und Verlust -Verantwortung: € 42 Mio.

SDC⁺

BEISPIEL 2

**RESTRUKTURIERUNGS-
BEGLEITUNG**



VIELEN DANK

SDC - Executives
Mülibergstrasse 32
CH-8914 Aeugst ZH

Fon: +41-43-50-83-80-8
Fax: +41-43-50-83-80-9
welcome@sdc-swiss.ch