

Workshop

Executive Exchange: „Leadership – spezielle Anforderungen in der Krise“

Wie ein CRO führt – zwischen hemdsärmeligem Macher und autoritärem Rambo

Skizze: Restrukturierung und Krisenmanagement werden oft als rein operative Tätigkeit gesehen. Wir versuchen herauszuarbeiten, welche Bedeutung Führung und Leadership in der Restrukturierung haben, ob es einen eindeutigen Führungsstil gibt und welche Führungsaufgaben speziell in der Restrukturierung wichtig sind.

AIMP-Pate: Martin L. Mayr

Mitwirkend: Dr. Anselm Görres/Andreas Lau

Interim Manager / Restrukturierungsmanager auf dem Podium: Susanne Russell, Roland Saßhofer, Eugen Ciemnyjewski

Zusammenfassung der Ergebnisse:

Einführung von Martin Ludwig Mayr:

Erarbeitung des Begriffes Leadership und warum Leadership gerade in Krisenunternehmen und Restrukturierungen wichtig ist. Es wird die Definition von Peter Drucker erörtert:

“The only definition of a leader is someone who has followers.”

Frage ist, ob in Restrukturierungen nicht operative Themen im Vordergrund stehen. Es geht ja um Analyse der Situation, um das IDW S6 Gutachten, um Kostensenkung und operative Sanierung. Ist dann Leadership und Führung wichtig? JA! Alle Statistiken und die Erhebungen der Kreditschutzverbände belegen, dass Grund für die Krise zu über 80% im Management und in der Führung liegen. Und auch ist Führung der zentral wichtig um aus der Krise wieder herauszukommen und den Turnaround zu schaffen.

In den Workshops wurde dann das Thema von allen Seiten diskutiert: Gibt es einen optimalen Führungsstil gerade für Restrukturierungen? Was ist besonders an der Führung von Krisenunternehmen? Welche Erfahrungen haben die Sanierungsmanager am Podium aber auch die Manager im Workshop? Welche Rolle hat hier der Provider?

Das wichtigste zusammengefasst:

Start und Auswahl:

Die Auswahl und die Gespräche mit Sanierungsmanagern für ein Restrukturierungsmandat erfolgen immer sehr diskret und versteckt. Hier spielt das Thema Angst eine große Rolle. Man will solange wie möglich das Thema verdeckt halten, schon gar nicht will man, dass Mitarbeiter von der Situation erfahren.

- ⇒ Hier ist gerade eine Führungsaufgabe, für Transparenz zu sorgen und offen zu kommunizieren. Auch die Mitarbeiter sollen über geplante und professionelle Informationen, Newsletter und Betriebsversammlungen über die Situation und den Status der Restrukturierung informiert werden.

Vertrauen:

Zentral wichtig ist auch das Vertrauen in die Mitarbeiter. Das ist meist abhandengekommen und muss wieder aufgebaut werden.

Umsetzung:

Leadership Aufgaben sind auch die Umsetzung, das vorantreiben aller Maßnahmen und Entscheidungen zu treffen. Hier gilt das Pareto-Prinzip 80/20. Gerade das nicht Treffen von Entscheidungen wird oft als Grund für Krisen gesehen.

Team und Mediation:

Wenn man ein Restrukturierungsprojekt startet, sind die Mitarbeiter aber auch alle anderen Stakeholder verängstigt, haben zum Teil Angst und verunsichert.

Daher ist es Führungsaufgabe, die Motivation wieder aufzubauen, den Mitarbeitern die Angst zu nehmen und damit ein Team aufzubauen, das die Restrukturierung mitträgt und die Maßnahmen umsetzt. Man kann nicht alles alleine machen.

Kommunikation:

Ganz wichtig ist die Kommunikation und wird als zentrale Führungsaufgabe gesehen. Der CRO muss in alle „Richtungen“ kommunizieren. Er muss die richtigen Informationen zur richtigen Zeit an die Stakeholder liefern, damit von allen der Prozess unterstützt wird.

Fokussierung:

Der Sanierungsmanager ist Umsetzer. Dabei muss er aber auch manchmal die Themen lenken, die Mitarbeiter auf die richtigen Maßnahmen fokussieren und wenn es zu viel ist auch bremsen. Fokussierung ist eine zentrale Führungsaufgabe.

Leuchtturm:

Die Führungskraft ist auch Leuchtturm und der Sicherheitsanker für den gesamten Prozess. Er darf nicht zaudern oder Unsicherheit zeigen. Er muss dem Team und den Mitarbeitern Sicherheit und Kraft geben.

Planung und Projektmanagement:

Keine Sanierung ohne Plan! Es geht nicht um schnelle Umsetzung von Einzelmaßnahmen. Wichtig sind eine klare Analyse der Situation und dann die Planung aller Maßnahmen zur Umsetzung. Der CRO ist der oberste Projektmanager und verantwortlich für die Umsetzung aller Maßnahmen.

Struktur:

Häufig fehlen in Krisen klare Strukturen und eine stringente Aufbauorganisation. Als CRO und Sanierungsmanager muss man schnell eine klare Organisation und Strukturen mit Kompetenzen und Verantwortlichkeiten schaffen.

Vertrieb:

Führungsausgabe ist es auch, wieder einen klaren Mehrwert für den Kunden zu schaffen, also ein Alleinstellungsmerkmal neu zu definieren. Es geht im Wesentlichen um eine neue Vision und Strategie für das Unternehmen in der Krise.

Change-Management:

Als Führungskraft in der Krise muss man den Wandel initiieren und den gesamten Change Prozess begleiten und unterstützen. Vor allem als Interim CRO und Restrukturierungsmanager kann man als „Externer“ ohne Rücksicht auf Seilschaften hier klar an der Aufgabe fokussiert sein und ein Promotor für den Wandel sein.

Machtausstattung:

Bei allen Projektbeispielen wurde auch klar formuliert, dass der CRO die Verantwortung für den Turnaround hat und damit auch mit der nötigen Macht ausgestattet werden muss. Entweder als Geschäftsführer mit Organschaft oder zumindest mit eingeräumten Rechten als Vollmacht. Eine Führung in der Krise ohne diese Machtausstattung ist nicht möglich.

Rolle des Providers:

Erfahrung ist, dass in Krisenunternehmen die Macht stark nach „Außen“ gegangen ist. Über den Restrukturierungsprozess und über die Maßnahmen entscheiden Banken, Aufsichtsrat, nicht mehr allein das Management und der Unternehmer.

Der Provider muss bei einem Restrukturierungsprojekt sehr aktiv sein, als Sparringpartner der Interim Manager begleiten. Oft sind es wöchentliche oder eher Telefonate und Abstimmungen.

Der Provider hält dem Interim Manager bei einigen operative Themen den Rückenfrei, z.B. kümmert er sich um die Zahlungen, die Absicherung.

Wichtig ist gemeinsam mit dem Interim Manager eine Dokumentation. Hier gibt es je nach Stadium rechtliche Notwendigkeiten und eine Dokumentation hilft bei rechtlichen Problemen, Haftungsthemen usw.

Eine enge Partnerschaft zwischen Interim Manager und Provider ist hier sehr wichtig.