

Erfolgsfaktor Projektmanagement

ENTSCHEIDUNGS- UND HANDLUNGSFÄHIGKEIT IN DER INSOLVENZ GEWINNEN

EIN BEITRAG VON
DR. THORSTEN NOTTEBAUM UND THOMAS MOELLERS

Der typische Ablauf von Insolvenzen ist verfahrensorientiert. Dabei verlässt sich der Insolvenzverwalter oft auf bestehende Führungsstrukturen, Ressourcen und Kapazitäten im insolventen Unternehmen. Was aber passiert, wenn das Unternehmen zwar im Kern profitabel ist, aber Schlüsselkräfte das Unternehmen verlassen und ein kurzfristiger Verkauf an Investoren nicht möglich ist?

Das Projektmanagement bietet hier einen wirksamen Ansatz, wie diese Art von Insolvenzen erfolgreicher gestaltet werden kann! Erfahren Sie, wie es gelingt, für ein insolventes Unternehmen eine längere Betriebsfortführung mit gleichzeitiger Liefer- und Zahlungsfähigkeit sicherzustellen.

Die Anforderungen an den Insolvenzverwalter sind enorm. Er benötigt innerhalb kürzester Zeit einen Überblick über die wirtschaftliche, technische und rechtliche Situation sowie die Entwicklungsszenarien des Unternehmens. Die Wertschöpfungskette und der Produktionskreislauf müssen funktionsfähig erhalten bleiben. Die Aufrechterhaltung von Zahlungsfähigkeit, Lieferfähigkeit und Arbeitsfähigkeit haben die höchste Priorität. Massegegenstände und IT-Systeme müssen gesichtet und gesichert, potenzielle Haftungsrisiken und Einsparungspotenziale identifiziert, gemangelt und überwacht werden.

Die Stakeholder benötigen eine klare Kommunikation zur Situation und zu den Perspektiven des Unternehmens. Der Verkauf von Betrieben und von Betriebsteilen erfordert eine umfangreiche Planung und Vorbereitung. Anfechtungs- und Haftungsklagen bedingen eine möglichst frühzeitige Sicherung und Archivierung der Unterlagen zu relevanten Vorgängen sowie der zugehörigen Daten und IT-Systeme.

EINE INSOLVENZ LÄUFT AUS DEM RUDER

Der heute typische Ablauf von Insolvenzen ist – bedingt durch die Gesetzgebung und die Gerichte - stark vernetzt, verfahrensorientiert und sukzessiv organisiert. Misserfolge beruhen in Insolvenzen daher häufig auf Dominoeffekten: Ein erstes Problem verursacht viele Folgeprobleme, die sich bald nicht mehr stoppen lassen.

So können langsame Entscheidungen oder falsche Informationen wie z. B. über Materialbestände schnell zu Einschränkungen bei der Lieferfähigkeit führen. Dies wiederum kann die Stornierung bedeutender Kundenaufträge verursachen. Wenn es in größerem Umfang berechnete Qualitäts- und

Reklamationsprobleme gibt, können die betreffenden ausstehenden Ausgangsrechnungen weder gemahnt noch inkassiert werden. Und kommen nicht genügend Zahlungseingänge von Kunden, so führt dies zu Zahlungsverzügen auf der Lieferantenseite. Von dort ist es nicht mehr weit bis zu einem Lieferstopp ...

Früher oder später führen solche Probleme auch zu Frustrationen bei den Schlüsselpersonen. Wichtige Know-how Träger verlassen das Unternehmen zuerst. Die Situation verschärft sich anschließend noch weiter, denn die verbleibenden Führungskräfte und Mitarbeiter fühlen sich überfordert, wenn sie unvorbereitet mit einer völlig neuen Situation konfrontiert werden. Schnell verändern sich ihre Prioritäten und Ziele, was zu noch größerer Verunsicherung und geringerer Koordination führt.

In der Folge gerät dann der geplante Verkauf des Unternehmens ins Stocken und scheidet letztlich, nachdem alle Interessenten nacheinander abgesprungen sind. Die Phase der Abwicklung beginnt: Anstatt das Unternehmen in Gänze erfolgreich an einen Investor zu veräußern, können die Vermögensgegenstände nur einzeln verkauft werden.

Einige Insolvenzen laufen so oder so ähnlich ab. Wären diese negativen Folgen für das Insolvenzverfahren und den Insolvenzverwalter mit den heutigen Möglichkeiten eines Projektmanagements vermeidbar gewesen?

DEN ERFOLG IN DER INSOLVENZ (MIT) ENTSCHEIDEN UND (MIT)GESTALTEN

Der schnelle Verkauf des Unternehmens aus der Insolvenz ist heute keine Selbstverständlichkeit mehr. Insolvenzverwalter müssen sich darauf einstellen, dass häufiger eine längere Be-



Dr. Thorsten Nottebaum

etriebsfortführung notwendig werden wird. Um diese Aufgabe unter den gegebenen Rahmenbedingungen erfolgreich zu erledigen, ist zum einen eine robuste Planung, Koordination und Kontrolle und zum anderen eine effektive Umsetzung, Führung und Kollaboration in Verbindung mit guter Kommunikation erforderlich.

PLANUNG, KOORDINATION UND KONTROLLE

Das Projektmanagement ist dann die Methode der Wahl, wenn es darum geht, ein Ziel in einer bestimmten Zeit zu erreichen, Komplexität zu beherrschen und dabei den geplanten Fortschritt immer im Blick zu behalten. Genau das ist in der Insolvenz gefragt, denn hier spielen Zeit, Geschwindigkeit und Ergebnisse eine große Rolle. Erst mit einem Projektmanagement werden die notwendigen Voraussetzungen geschaffen, um die Haftungsrisiken für Insolvenzverwalter zu verringern und ein stabiles Fundament für eine erfolgreiche Betriebsfortführung zu bauen.

UMSETZUNG UND FÜHRUNG

Ein gutes Projektmanagement gewährleistet ein strukturiertes und transparentes Insolvenzverfahren. Die richtigen Entscheidungen können aufgrund einer guten Informations- und Datenlage schneller getroffen werden. Mitarbeiter sind trotz der für sie oftmals schwierigen Lage besser motiviert, da die Aufgaben und Prioritäten definiert sind und jeder seine Ziele kennt. Die Zielerreichung ist durch klare Kriterien festgelegt und idealerweise durch Kennzahlen beschrieben.

Es ist empfehlenswert, die Leitung des Projekts einem erfahrenen Projektmanager zu übertragen, der sich durch Führungsstärke, Durchsetzungsvermögen, aber auch Empathie auszeichnet. Es ist häufig schwierig qualifizierte Projektmanager im Unternehmen zu finden. Deswegen werden auch außerhalb von Insolvenzen diese Positionen regelmäßig mit erfahrenen externen Projektmanagern besetzt. Sie bringen - mit dem neutralen Blick von außen - den notwendigen frischen Elan in das Unternehmen und die Organisation.

KOLLABORATION UND KOMMUNIKATION

Vielfach haben sich in Insolvenzen auch ergänzende agile Vorgehensweisen der Zusammenarbeit bewährt: Dazu gehören die tägliche Abstimmung der Teams in „Daily Stand-Up-Meetings“, die Unterteilung des Projekts in kurze Umsetzungszeiträume mit klaren Zielsetzungen, sogenannten „Sprints“, der Konzentration aller relevanten Informationen für die Steuerung des Projekts in einem eigens dafür hergerichteten Raum („Obeya“ von japanisch: „Großer Raum“) bis hin zur Freistellung der Teammitglieder von anderen Tätigkeiten für ihre Projektaufgaben.

FÜNF PRINZIPIEN FÜR EIN ERFOLGREICHES PROJEKTMANAGEMENT

Für eine erfolgreiche Umsetzung und Führung in Insolvenzen haben sich fünf Prinzipien als besonders wertvoll herausgestellt:

- an den Bedürfnissen des Insolvenzverwalters, des Verfahrens, des Unternehmens und der Stakeholder orientieren und angepasst organisieren und reagieren
- hohen Durchfluss und große Geschwindigkeit durch Fokussierung auf bestimmte Bereiche und Weglassen von Ballast erzeugen
- aus Erfahrung lernen und ständig nach wirtschaftlich sinnvoller Verbesserung streben
- eindeutige Rollen verwenden und klare Verantwortlichkeiten bestimmen
- fortlaufend alle Planungen und Maßnahmen wirtschaftlich und technisch rechtfertigen

Für Insolvenzverwalter führen diese Prinzipien zu einer großen Entlastung vom operativen Tagesgeschäft, weil Projektteams die dazu erforderlichen Aufgaben eigenverantwortlich übernehmen. Das Insolvenzverfahren gewinnt dagegen an Stabilität, Rentabilität und Geschwindigkeit, weil alle wichtigen Mitarbeiter in ihrer richtigen Rolle involviert sind und wichtige Interessen berücksichtigt werden. Maßnahmen und Verbesserungen finden nur dort statt, wo es wirklich notwendig und sinnvoll ist. Das Insolvenzunternehmen verbessert sich kontinuierlich durch den Zuwachs an Erfahrung und Wissen. Es wird zunehmend resilienter. All dies mündet schließlich in einer deutlich größeren Insolvenzmasse.

Das integrierte Projektmanagement erlaubt es, die technischen, wirtschaftlichen und rechtlichen Potenziale im Unternehmen schneller zu realisieren und Probleme besser zu vermeiden. Die Task-Forces übernehmen dabei für ihre Schwerpunktbereiche aktiv die Führungsaufgabe und arbeiten ihre Aktivitäten strikt nach den vorgegebenen Prioritäten zuverlässig ab. Dadurch verbessert sich die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage kontinuierlich. Dies führt schließlich im Verfahren zu einer deutlichen Vergrößerung der Insolvenzmasse. Nun wird das Unternehmen auch trotz eines schwierigen Marktumfelds wieder interessant für Investoren. Diese erkennen durch die Transparenz über erzielte Erfolge jetzt seine Profitabilität und seine wahren Potenziale. Der ursprünglich erwartete Kaufpreis für das Unternehmen wird aufgrund der sehr guten Erfolgsperspektiven weit übertroffen.

FÜNF LEITLINIEN FÜR EINE ERFOLGREICHE INSOLVENZ

Im Einzelnen empfehlen wir die folgende Vorgehensweise und Anpassung, um die Insolvenz mit einem passgenauen Projektmanagement zum Erfolg zu führen:

- Definition von klaren übergeordneten Projektzielen wie z. B. Sicherstellung der Liefer-, Zahlungs- und Arbeitsfähigkeit und Erhalt der Profitabilität



Thomas Möllers

DIE ERFOLGREICHE INSOLVENZ

KRÄFTE BÜNDELN DURCH SELBSTORGANISIERTE TEAMS

Die Know-how-Träger in den technischen und betriebswirtschaftlichen Bereichen werden in selbstorganisierte Teams als Task Forces zusammengezogen und auf die 3 TOP Prioritäten (Lieferfähigkeit – Zahlungsfähigkeit – Profitabilität) eingeschworen. Die verantwortlichen Bereichsleiter bilden einen Steuerkreis. Dedizierte Teams managen die Behebung der Probleme mit Geschäftspartnern. Die Kommunikation erfolgt gezielt über benannte Ansprechpartner. Durch diese persönliche Betreuung fühlen sich die Geschäftspartner verstanden und ihr Vertrauen steigt, dass die Insolvenz geordnet und erfolgreich durchgeführt wird. Das wiederum erleichtert die schwierigen Verhandlungen über neue Verträge und Geschäftsbeziehungen.

ZIELE ERREICHEN DURCH CONTROLLING UND SUPPORT

Mit Hilfe eines Projekttools dokumentiert jedes Team kontinuierlich seine Aufgaben und die erzielten Ergebnisse. So wird sichergestellt, dass die Informationen über die Zielerreichung aller Teams immer aktuell sind. In einer kurzen täglichen Videokonferenz berichtet jedes Team über seinen Status in einer standardisierten Form. Durch die uneingeschränkte Unterstützung des Insolvenzverwalters und des Managements kann der Steuerkreis immer kurzfristig auf Anforderungen und Anfragen der Teams reagieren. Die Koordination, Abstimmung und Synchronisation der Teams untereinander wird durch ein administratives Projektbüro unterstützt, das auch gleichzeitig als Coach bei Schwierigkeiten und Behinderungen der Teams funktioniert.

TEAMS BILDEN DURCH GEMEINSAMES LERNEN UND GEMEINSAME ERFOLGE

Bedeutet das Arbeiten in der Insolvenz für viele Mitarbeiter zunächst ein Verlassen der Komfort-Zone, schätzen die Team-Mitglieder im

Verlauf des Projekts mehr und mehr die transparente, getaktete Arbeitsweise und die offene Kommunikation. Dadurch dass Ergebnisse schneller erreicht und Erfolge der eigenen Arbeit schneller sichtbar werden, werden das Gemeinschaftsgefühl des ganzen Teams und die Motivation der einzelnen Mitarbeiter gestärkt.

BETRIEBE ERFOLGREICH FORTFÜHREN DURCH GANZHEITLICHES UND INTEGRIERTES VORGEHEN

Mit wichtigen Kunden wird zunächst eine Verkürzung der Zahlungsziele und ein Verzicht auf Preisreduzierungen vereinbart. Im Lieferantenbereich wird umgekehrt vorgegangen. Der Auftragseingang steigt in Folge deutlich an. Trotz dieser Zunahme kommt es zu keinen Lieferengpässen. Die Gewinnmargen verbessern sich. Die Geschäftspartner und Mitarbeiter fassen wieder Vertrauen. Damit wird eine längere erfolgreiche Fortführung des Unternehmens ermöglicht.

- Integration von rechtlichen, technischen und wirtschaftlichen Aspekten in Planung, Umsetzung und Controlling.
- Bildung von Schwerpunktbereichen (Focus Areas) wie z. B. Rechnungswesen, Materialwirtschaft, Produktion, Entwicklung, IT
- Erlangung von Transparenz durch Bestimmung und Beschaffung der relevanten Daten
- Maßnahmenplanung und -umsetzung entlang des Verfahrens

Die Vorteile der Leitlinien für den Insolvenzverwalter liegen auf der Hand. Sie stellen sicher, dass seine Ziele auch gleichzeitig die Ziele des gesamten Unternehmens und der Teams sind. Wichtige Aspekte werden nicht übersehen und dabei ganzheitlich betrachtet und beurteilt. Nur die relevanten Bereiche finden Beachtung, so wird ressourcenschonend und größtmöglich effektiv vorgegangen. Fehlentscheidungen werden so weit wie möglich vermieden, weil die Daten stimmig sind und viele Augen mehr sehen als nur zwei. Und das Verfahren treibt das Unternehmen voran und nicht umgekehrt.

FAZIT

Die Vielzahl der potenziellen Herausforderungen in Insolvenzverfahren macht eine Planung, Koordination und Kontrolle notwendig. Andererseits bedarf es für den Erfolg einer effektiven Umsetzung, Führung und Zusammenarbeit in Verbin-

dung mit guter Kommunikation. Aber erst die Verbindung von Technik und Betriebswirtschaft bei gleichzeitiger Berücksichtigung der relevanten juristischen Anforderungen verspricht den größten Nutzen für den Insolvenzverwalter und das Verfahren. Denn damit lassen sich Probleme ganzheitlich erfassen und notwendige Aktivitäten für Lösungen parallelisieren.

Nur ein Projektmanagement kann die Anpassung und die Integration dieser rechtlichen, wirtschaftlichen und technischen Aspekte sicherstellen. Angesichts der Aufgabenstellung wird es ohne diese Integration fast zwangsläufig zu großen Problemen und Risiken in Insolvenzen kommen. Und ohne ein Projektmanagement wird mit steigenden Anforderungen an die technische und wirtschaftliche Führung ein Misserfolg in der Insolvenz immer wahrscheinlicher.

Oder positiv formuliert: Integriertes Projektmanagement wird zum wesentlichen Erfolgsfaktor für die Insolvenz. Das Projekt ist ein Schlüssel zum Erfolg! Machen Sie sich daher seine Vorteile zunutze, um die nächsten Insolvenzverfahren noch erfolgreicher zu gestalten!

Die Autoren:

Dr. Thorsten Nottebaum ist Geschäftsführer und Gründer der PROJEKTERFOLG GmbH (Eching am Ammersee). Zuvor war er in verschiedenen Führungspositionen in der Automobilindustrie tätig, zuletzt als Vice President Technology & Programs bei der Schlemmer Holding GmbH. Thomas Möllers ist Geschäftsführer der INSO Projects GmbH (Düsseldorf).



YOUR SUCCESS IS OUR PASSION!

**DATEN-MANAGEMENT
MASSGESCHNEIDERT**

Wir sichern und archivieren die Daten von Krisenunternehmen!



Daten: **INSOProjects!**

DATEN SICHER,
SCHNELL UND JEDER-
ZEIT VERFÜGBAR.



www.inso-projects.de