

Erfolgreich aus der Krise Mit Projektmanagement als Führungsinstrument

Sanierer und Insolvenzverwalter kennen die Situation: In der Insolvenz sind Management und Mitarbeiter nicht selten mit einer für sie völlig neuen Situation unvorbereitet konfrontiert. Plötzlich verändern sich Prioritäten und Ziele, was zu Verunsicherung und unabgestimmtem Handeln führen kann. Als Sanierer oder Insolvenzverwalter können Sie nur erfolgreich sein, indem Sie die Menschen mitnehmen, die vielleicht schon monatelang in einer frustrierenden Negativspirale auf die Insolvenz zugegangen sind.

Ein Gastbeitrag von DR. THORSTEN NOTTEBAUM und THOMAS MÖLLERS.

Ein Projektmanagement Framework für Sanierungsvorhaben und Insolvenzen hilft bei der Strukturierung. Wir gehen dabei in Hunderter-Kaskaden vor. Innerhalb der ersten 100 Minuten gilt es zuzuhören und Vertrauen aufzubauen, gleichzeitig aber mit Konsequenz die notwendigen Schritte zur Sicherung der Unternehmenswerte vorzunehmen. Identifizieren Sie erste Schlüsselpersonen, die sie bei der Umsetzung der Ziele unterstützen, die Sie bitten, Teil des Teams zu sein. Eine nachhaltige Unternehmensrettung gelingt nur durch die Integration rechtlicher, wirtschaftlicher

und technischer Aspekte. Verfügbare Daten, Informationen und vorhandenes Wissen werden ansonsten leicht übersehen und damit viel Zeit und Geld verschenkt. Hierdurch kann es zu Entscheidungsproblemen und damit zu vermeidbaren Masseverlusten kommen.

DIE ERSTEN 100 STUNDEN

Innerhalb der ersten 100 Stunden definiert der Leiter des Restrukturierungs-Projekts die zu erreichenden Ziele. Für die volle Arbeits- und Funktionsfähigkeit des

Projekts muss das Team aus Schlüsselkräften und Experten alle Themen abdecken können. Jetzt holt der Projekt-Leiter das Commitment (Bindung, Verpflichtung) der Geschäftsführung ein, dass die Teammitglieder von anderen Aufgaben freigestellt werden (Die richtigen Prioritäten setzen in der Insolvenz!). Nur so kann das Team sich mit dem Projekt identifizieren, fokussiert arbeiten und die notwendige Resilienz entwickeln.

Kritische Schlüsselkräfte und Experten werden von den verantwortlichen Abteilungsleitern natürlich ungern an das Projekt abgegeben. Hier ist die Geschäftsführung gefragt, klare Prioritäten zu setzen und ausgleichend auf das Team des mittleren Managements zuzugehen. Eine einseitige Berücksichtigung von Interessen kann schnell zu Konflikten führen und es ziehen nicht mehr alle an einem Strang. Die Führungskompetenz des Projekt-Leiters ist gefragt: Die ist zum einen von Durchsetzungstärke geprägt, und auf der anderen Seite bringt er die Fähigkeit mit, sein Team und das gesamte Unternehmen hinter die Sache zu stellen und damit zu motivieren.

„FAULE KOMPROMISSE“ VERMEIDEN

Gerade in der Insolvenz müssen Arbeits-, Informations- und Genehmigungsverfahren in Form von Workflows konsequent umgesetzt werden, um keine haftungsrelevanten oder für die Insolvenzmasse schädlichen Geschäftsvorgänge zuzulassen. Schließlich sind relevante Daten professionell zu sichern und zu archivieren. Sonst drohen Datenverluste und der Verlust der Revisionsfähigkeit.

DIE ERSTEN 100 TAGE

Innerhalb der ersten 100 Tage nach Insolvenzanmeldung werden die Weichen gestellt für die Zukunft des insolventen Unternehmens. Jetzt ist nicht nur ein robustes Sanierungskonzept gefragt, sondern vor allem eine starkes Projektmanagement, das das Sanierungskonzept erfolgreich umsetzt.

KEINE LANGFRISTIGE PLANUNG: AUF SICHT FAHREN

Die Prioritäten sind gesetzt: Produzieren, Geld einsammeln, zahlungsfähig bleiben, und doch ist die Unsicherheit in dieser Phase noch groß. Jederzeit kann eine kritische Situation aufpoppen, auf die sofort reagiert werden muss. Was helfen hier detailliert ausgearbeitete Pläne, welchen Wert schaffen GANTT-Charts im Tapeformat? In solchen Situationen hat sich folgendes bewährt:

- Ziele setzen für die nächsten 100 Tage
- Herunterbrechen der Ziele in Ergebnisse, die auf die Ziele einzahlen (müssen!)



Thomas Möllers – Foto: Steffan Sturm

- Grobes Sortieren der Ergebnisse auf dem 100 Tage-Zeitstrahl, eingeteilt in Abschnitte von z.B. ein oder zwei Wochen.
- Das Projekt-Team definiert sich selbst die notwendigen Aufgaben für die nächsten Wochenabschnitte, Aufgaben müssen auf die Ergebnisse einzahlen. Nur so kann Selbstorganisation funktionieren.

NUR ERGEBNISSE ZÄHLEN

In der Projektsteuerung zählen nur Ergebnisse! Am Ende jedes Zeitabschnitts demonstriert das Team, was es im letzten Abschnitt erreicht hat. Wie das Team zu den Ergebnissen kommt, ist unerheblich – Hauptsache das Ergebnis ist erreicht und das Team ist dem Projektziel einen Schritt nähergekommen.

TRANSPARENZ: REGELMÄSSIGE KOMMUNIKATION – INTERN UND MIT DEN STAKEHOLDERN

Nur ein Beispiel zur Verdeutlichung, wie wichtig enge und regelmäßige Kommunikation ist: Ein Kunde sollte erhebliche Werkzeugkosten an das insolvente Unternehmen zahlen. Durch offene Kommunikation der finanziellen Situation konnte der Kunde das Verständnis entwickeln, dass sein Beitrag wesentlich für das Gelingen der Fortführung ist. Das hatte großen Einfluss auf seine Zahlungsbereitschaft, vor allem, weil er das Un-

ternehmen als Lieferanten nicht verlieren wollte. In der Regel wird spätestens nach 3 Monaten das Insolvenzverfahren eröffnet. Ein umsetzungsstarkes Projekt in den ersten 100 Tagen erhöht die Chancen auf eine erfolgreiche Sanierung erheblich.

FAZIT: DIE INSOLVENZ ALS PROJEKT BEGREIFEN

Begreifen Sie die Insolvenz als Projekt mit klaren Zielen, Ergebnissen und Zeitvorgaben. Professionelles Projekt- und Datenmanagement gibt Ihnen den geeigneten Rahmen dazu an die Hand.

Unternehmen gehen stärker aus einer Krise hervor, die die Lösung der Krisensituation als Projekt begreifen. Ein Projekt ins Leben zu rufen ist eine Frage der Priorisierung. Eine Aufgabe ist zu erledigen, die so wichtig und dringend ist, dass zur Lösung die Besten zusammengezogen werden. Insofern ist die Konzentration der Kräfte auf das Projekt die oberste Stufe der Eskalation. Die erfolgreiche Lösung der Krise ist schließlich existenziell für das Unternehmen: Die Dieseldiase für Volkswagen, der Produktionsanlauf des Tesla Model 3, aber auch die Abwendung einer Insolvenz – es gibt genügend Beispiele.



Dr. Thorsten Nottebaum
Foto: Steffan Sturm

5 Empfehlungen für eine erfolgreiche Krisenbewältigung

In Situationen, wo die Kräfte des Unternehmens gebündelt und auf die Lösung einer Aufgabe fokussiert werden müssen, hat sich das Projekt bewährt. Was Entscheider in Unternehmen dabei beachten sollten, haben wir in Empfehlungen zusammengefasst:

I. KLARE ZIELSETZUNG

Fordern Sie eine klare schriftliche Vereinbarung der Zielsetzung. Dies gilt sowohl für die Bedingung, unter der das Projekt das Ziel erreicht und beendet wird, aber auch für inkrementelle Zwischenziele auf dem Weg zur „vollständigen Genesung“. Die Ziele auf dem Zeitstrahl sind im War-Room aufgehängt und so für jeden sichtbar.

II. UNTERSTÜTZUNG DURCH DIE UNTERNEHMENSLEITUNG

Hier darf es keine Kompromisse geben. Empfehlenswert ist ein regelrechter Vertrag zwischen dem Projekt-Team und der Unternehmensleitung.

III. STARKE FÜHRUNG DER TASK-FORCE

Rekrutieren Sie den stärksten Projekt-Leiter, der verfügbar ist. Es geht schließlich um viel. Setzen Sie Prioritäten bei der Auswahl der Team-Mitglieder.

IV. EFFEKTIVE METHODIK

Für nahezu alle Situationen hält der Methodenkoffer ein passendes Werkzeug bereit. Hier sattelfest zu sein, hilft dem Projekt, auch mit unsicheren Informationen rasch die richtigen Entscheidungen zu treffen.

V. TRANSPARENTE KOMMUNIKATION

Ein wichtiger Erfolgsfaktor. Allein durch eine transparente Kommunikation zum Auftraggeber ist manches Projekt wieder in ruhigeres Fahrwasser gekommen. Fordern Sie als Unternehmensleiter eine zeitnahe, objektive und standardisierte Berichterstattung, die so auch dem Auftraggeber zur Verfügung gestellt wird.

Unsere Gastautoren: *Dr. Thorsten Nottebaum* ist Geschäftsführer der *PROJEKTERFOLG GmbH* und *Thomas Möllers* ist Geschäftsführer der *INSO Projects GmbH*.