

QUOTAC – Fachtagung, 26. Sept. 2006, Hannover
„Qualifizierung, Personalentwicklung und Innovation für KMU“

**Qualifizierung und Restrukturierung
in Unternehmen**



Dirk Oelbermann
Rechtsanwalt, vereid. Buchprüfer
Fachanwalt für Insolvenzrecht

**Qualifizierung und Restrukturierung
in Unternehmen**

**Restrukturierung und Qualifizierung
in Unternehmen**

Vorstellung – zu meiner Person

- Beratungsschwerpunkt:
- Insolvenz- und Sanierungsrecht
 - Rechtsanwalt seit 1976
 - Insolvenzverwaltung seit 1978
 - Notar von 1986 bis 2006
 - vereidigter Buchprüfer seit 1989
 - Fachanwalt für Insolvenzrecht seit 1999

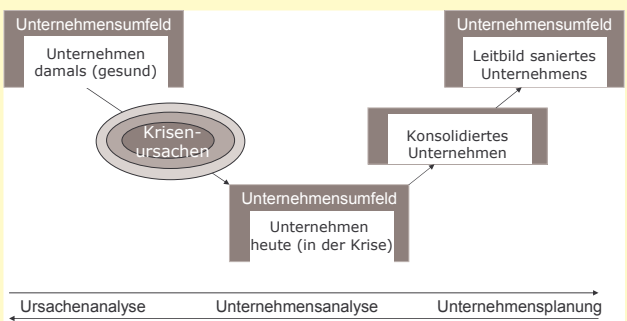
Vorstellung – Oelbermann & Partner

- Insolvenzen sind anspruchsvolle Prozesse
- Chance für einen Neubeginn
- Seit 25 Jahren soziale Verantwortung
- Insolvenzverwalter in Niedersachsen und Bremen

Ablauf

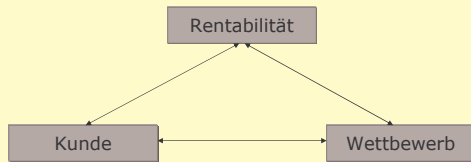
- Methodischer Ansatz
- Krisenphasen
- Fortbestehungsprognosen / Restrukturierung
- Qualifizierung / Personalmanagement
- Restrukturierung / Rating
- Sanierungsteam
- Zusammenführung der Maßnahmen

Methodischer Ansatz

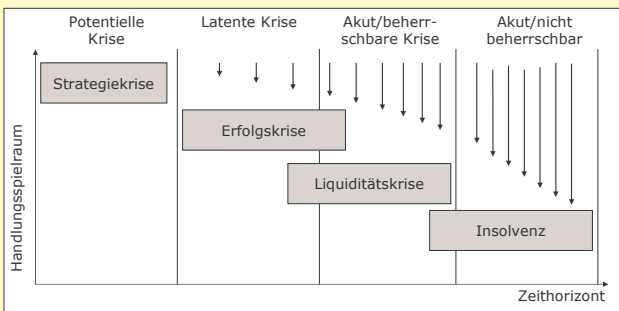


Das gesunde Unternehmen

- Engagiertes und präzises Arbeiten
- Wettbewerbsbeobachtung
- Klarer strategischer Fokus mit Blick auf Rentabilität



Krisenphasen



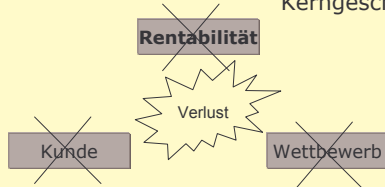
Krisenphase - Strategiekrise

- Engagement für den Kunden lässt nach
- Vernachlässigte Wettbewerbsbeobachtung
- Noch keine Auswirkungen auf den Gewinn



Krisenphase - Erfolgskrise

- Nachfragerückgang
 - Preisverfall
 - Kostensteigerungen
- ⇒
- Sinkende Eigenkapitalquote
 - „Kreative“ Bilanzierung
 - Reduzierte DB im Kerngeschäft



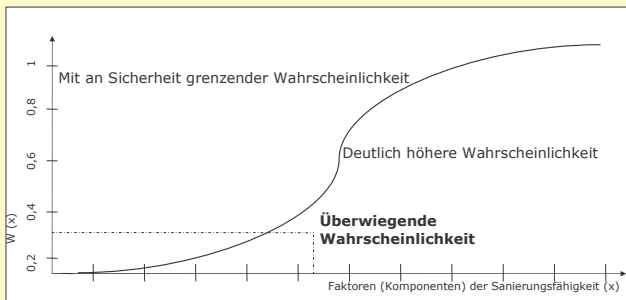
Krisenphase - Liquiditätskrise

- Ausschöpfen der Kreditlinien
- Gefahr der Illiquidität oder Überschuldung
- Konsequenzen:
 - Vertrauensschwund
 - Gefahr von Kreditkündigungen
 - Erhöhte Aufmerksamkeit von Arbeitnehmervertretern
 - Interimsmanagement
 - Wachsender Beratungsbedarf
 - Erhöhte Haftungsgefahren für Unternehmensorgane

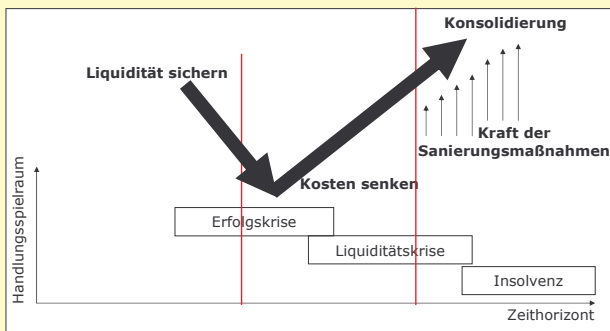
Krisenbewältigung ...

- ... setzt ein schnelles und trennscharfes Erkennen der Ursachen voraus
- Muster von Krisenursachen:
 - Rückläufiger Absatz
 - Mangelnde Anpassungsfähigkeit
 - Unkontrolliertes Wachstum ohne ausreichendes Eigenkapital
 - Konservative, starrsinnige, patriarchalische Führung
 - Zu starke Abhängigkeit von wenigen Kunden
 - Geschäftsschädigendes Verhalten von Mitarbeitern

Fortführungsfähigkeit



Fortbestehungsprognose



Anforderungen an die Fortbestehungsprognose

- „[die Fortbestehungsprognose] setzt mindestens ein in sich schlüssiges Konzept voraus, das von den erkannten und erkennbaren Gegebenheiten ausgeht und nicht offensichtlich undurchführbar ist. ... Sowohl für die Frage der Erkennbarkeit der Ausgangslage als auch für die Prognose der Durchführbarkeit ist auf die Beurteilung eines unvoreingenommenen – nicht notwendigerweise unbeteiligten branchenkundigen Fachmanns abzustellen. ...Eine Prüfung muss die wirtschaftliche Lage des Schuldners im Rahmen seiner Wirtschaftsbranche analysieren und die Krisenursachen sowie die Vermögens-, Ertrags- und Finanzlage erfassen. Dies gilt –... grundsätzlich auch für den Versuch der Sanierung eines kleineren Unternehmens.“

(BGH IX 47/97 vom 4.12.1997 = ZIP 1998, S. 248-253)

Bedeutung von Qualifizierung

- Studien von wissenschaftlichen Institutionen und Unternehmensberatungen
- wertorientiertes Personalmanagement beeinflusst die Entwicklung des Unternehmens
 - erhöhter Unternehmenswert
 - ökonomischer Ertrag

Personalmanagement

- Umfasst die Gesamtheit aller Ziele, Strategien, Instrumente und Aktivitäten, die sich auf die Angehörigen eines Unternehmens und die Bewältigung der sich mit Menschen im betrieblichen Leistungsprozess ergebenden Herausforderungen beziehen

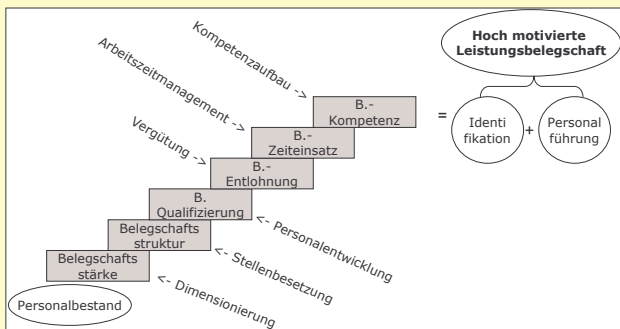
Strategisches Personalmanagement

- Ist dadurch gekennzeichnet, dass sich die Personalmanagementaktivitäten an der Unternehmensstrategie orientieren und die Personalmanager an der Formulierung und Umsetzung mitwirken

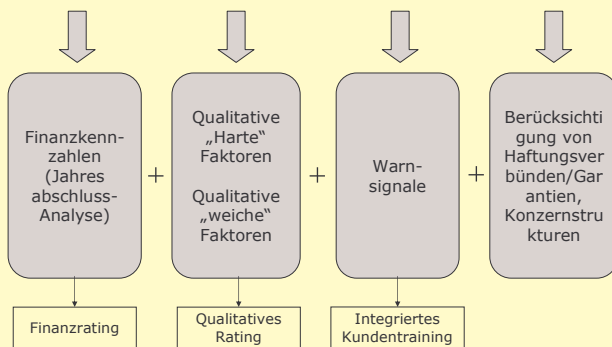
Instrumente

- Assessmentcenter
- Bonuspläne im Rahmen eines Vergütungssystems
- Zielorientierte Leistungsbeurteilungen
- Arbeitszeitmodelle
- Organisationsentwicklung

Belegschafts- & Führungspotential



Vierstufiger Aufbau des Bonitätsratings



OELBERMANN + PARTNER
RECHTSANWÄLTE · INSOLVENZVERWALTER

Analytischer Rahmen eines Rankings

The diagram illustrates the analytical framework for a ranking. It is divided into three main stages: Qualitative Faktoren, Quantitative Faktoren, and Rating-Ergebnis. Qualitative Faktoren include: Qualität des Managements, Markt- und Branchentrends, Wettbewerbliche Stellung, Politisches u. regulatives Umfeld, Unternehmensstruktur, and Finanzierungsflexibilität. Quantitative Faktoren include: Jahresabschlüsse der Vergangenheit (Kennzahlen) and Planzahlen der Vergangenheit (Planungstreue), which lead to Planzahlen der Zukunft (Kennzahlen, Szenarien, Plausibilität). The final stage is the Rating-Ergebnis, represented by 'Zukünftiges Cash Flow'.

BREMEN · BERLIN · HANNOVER 22

OELBERMANN + PARTNER
RECHTSANWÄLTE · INSOLVENZVERWALTER

Sanierungsteam

The organizational chart for the Sanierungsteam (Recovery Team) shows a central 'Kordinator' role. Reporting to the Coordinator are: Konzeptersteller, Konzeptdurchsetzungsmanagement, Abschlussprüfer, Sachverständiger, and Konzeptsetzungsmanagement. The Auftraggeber (Client) reports to the Aufsichtsrat (Supervisory Board), which reports to the Geschäftsführender Vorstand (Managing Board). The Aufsichtsrat also reports to the Koordinator. The Geschäftsführender Vorstand reports to the Aufsichtsrat and the Gesellschafterversammlung (Shareholders' Meeting). The Gesellschafterversammlung reports to the Koordinator.

BREMEN · BERLIN · HANNOVER 23

OELBERMANN + PARTNER
RECHTSANWÄLTE · INSOLVENZVERWALTER

Zusammenführung der Maßnahmen

The diagram shows the integration of measures. At the base are 'Crash-Programm' and 'Strategische Neupositionierung'. Above these are 'Liquiditätsprogramm', 'Kostensenkungsprogramm', and 'Operative Verbesserungen'. Further up are 'Differenzierungsprogramm', 'Wachstumsprogramm', and 'Optimierungsprogramm'. A large arrow points upwards from the base to the top, indicating the progression of measures. Below the base, a box lists: Management der Stimmigkeit struktureller Verbesserungen, Management der Organisationsprozesse, and Management der Wandlungsprozesse.

BREMEN · BERLIN · HANNOVER 24

Kontakt

Oelbermann + Partner
Leonhardtstraße 10
30175 Hannover

Telefon: 0511 / 123.32 68-0
Telefax: 0511 / 123.32 68-20
d.oelbermann@oelb.de
www.oelb.de
