

Der Sanierungs Berater-Online

www.sanierungsberater.de | www.sanierungsberater.online

Betriebs-Berater für Interimsmanagement und Restrukturierung



In dieser Ausgabe finden Sie folgende Beiträge:

*Schadensersatzansprüche infolge Corona-bedingter Einschränkungen? |
Interview mit Prof. Dr. Lucas Flöther zur Fortentwicklung des SanInsFoG | Corona als Antreiber! |
Psychologische Aspekte der Sanierungsberatung |
Entschuldung natürlicher Personen bald in nur 3 Jahren |
Textilbranche in der Dauerkrise – Fortsetzung*

Referentenentwurf des BMJV wird zum Regierungsentwurf. Auf der Sitzung am 14.10.2020 hat die Bundesregierung den Entwurf für ein Gesetz zur Fortentwicklung des Sanierungs- und Insolvenzrechts (SanInsFoG) beschlossen, der nunmehr beim Deutschen Bundestag ins förmliche Gesetzgebungsverfahren eingebracht wird. Gegenüber dem Referentenentwurf gibt es eine Vielzahl von Änderungen, der wesentliche Kern des Restrukturierungs- und Stabilisierungsverfahrens bleibt jedoch erhalten!“

**Schadensersatzansprüche infolge
Corona-bedingter Einschränkungen?**
..... 3
von Sebastian Voitzsch, Münster

**Interview mit Prof. Dr. Lucas Flöther zur
Fortentwicklung des SanInsFoG**
..... 6

Corona als Antreiber!
..... 8
von Andre Kremer, Münster

**Psychologische Aspekte der
Sanierungsberatung** 11
von Thomas Peckhaus, Düsseldorf

**Entschuldung natürlicher Personen bald
in nur 3 Jahren**
..... 13
von Marion Gutheil, Düsseldorf

**Textilbranche in der Dauerkrise –
Fortsetzung** 15
von Claus Nürnberg,

**Praxisfall „Betreten verboten“ - Sanierung
unter Corona Bedingungen** 16
von Michael Ehling, Greven

Stopp für Planstörer
..... 17
von Prof. Dr. Rolf-Dieter Mönning, Aachen

Zugang eines Kündigungsschreibens 18
von Cornelia Mönning, Aachen

**Mit Methoden des LEAN-Management
den Sanierungs- und Restrukturierungs-
Prozess noch effizienter abwickeln**
..... 21
von Arnd D. Kaiser



Mit Methoden des LEAN-Management den Sanierungs- und Restrukturierungs-Prozess noch effizienter abwickeln

von Arnd D. Kaiser

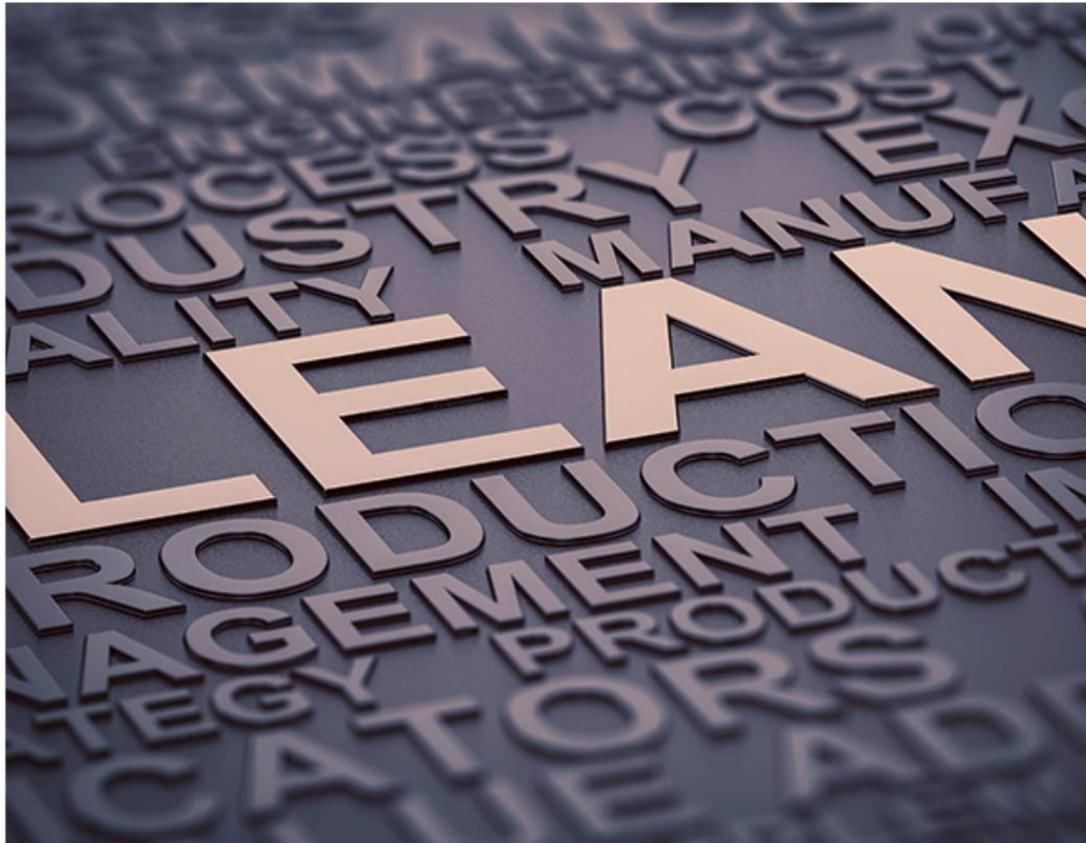


image009639940

Schlanke Management als Helfer der Krisenbewältigung?

„Lean Management ist ein Ansatz der kontinuierlichen Prozessoptimierung und umfasst die effiziente Gestaltung der gesamten Wertschöpfungskette. Mit Hilfe verschiedener Lean-Methoden, Verfahrensweisen und Denkprinzipien verfolgt das „schlanke Management“ das Ziel, Prozesse zu harmonisieren und ein ganzheitliches Produktionssystem ohne Verschwendung zu schaffen. Und das über alle Unternehmensbereiche hinweg. Zu den zentralen Aspekten des Ansatzes zählen sowohl die Kundenorientierung als auch die Kostensenkung. Verschwendungspotenziale sollen hierbei erkannt und eliminiert werden, sodass Werte ohne Vergeudung geschaffen und gepflegt werden können. Helfen diese Prinzipien bei der Krisenbewältigung? Dazu unser GASTBEITRAG:“

Fallbeispiel: Ein Unternehmen mit etwa 850 Mitarbeitern und drei Standorten kommt in eine wirtschaftliche Schieflage. Nach einer Insolvenz muss sich das Unternehmen von 223 Mitarbeiter trennen. Mit einem neuen Investor und der Unterstützung eines externen LEAN-Coaches kann das Unternehmen nach drei Jahren harter Arbeit wieder große Erfolge im Markt feiern.

Heute hat das Unternehmen rund 970 Mitarbeiter und hat wieder eine sehr gute Marktpositionierung erreicht. Es herrscht an allen drei Standorten eine positive Verbesserungskultur. Die Mitarbeiter und Führungskräfte pflegen eine Kultur der Wertschätzung und arbeiten als Team zusammen an Projekten, die aus einer klaren Vision und Durchbruchzielen abgeleitet wurden. Diese Durchbruchziele bringen für die Führungskräfte und die Teamleiter wichtige Klarheit ins Ta-

gesgeschäft. Darüber hinaus achtet das Unternehmen auf eine gute und durchgängige Kommunikation im Tagesgeschäft. Besonders an den zentralen Abteilungs-Schnittstellen wurden effiziente Zusammenarbeits-Plattformen installiert. Die Krankenquote liegt heute weit unter dem Markt-Durchschnitt. Mitarbeiter kommen motiviert zur Arbeit und sind wieder stolz auf Ihren Arbeitgeber.

Dabei sah das Bild drei Jahre zuvor ganz anders aus: Qualitätsprobleme führten zu erhöhten Kundenreklamationen. Interne Prozesse waren ineffizient und zäh. Mitarbeiter zogen sich in ihre 'Abteilungsdenke' zurück. Niemand übernahm mehr Verantwortung. Das Management wurde kaum noch in den Produktionshallen gesehen. Produkte gingen regelmäßig verspätet zum Kunden. Die Herstellungskosten gerieten außer Kontrolle. Das Unternehmen arbeitete lediglich reaktiv an den Symptomen. Die Kultur der Zusammenarbeit hatte einen Tiefstand erreicht. Die Mitarbeiter und die Führungskräfte waren zunehmend demotiviert. Die Krankenquote hatte in der 85-jährigen Unternehmenstradition einen Höchststand von 14%.

Nach der Insolvenz befand sich das Unternehmen in dem Sanierungs- und Restrukturierungs-Prozess. Der neue Investor war von der LEAN-Management-Philosophie überzeugt. Deshalb investierte er zu Beginn viel Zeit und Energie in das Mindset des kompletten Top-Management. Durch viele Einzelgespräche und zwei externe Firmenbesuche wurde dem Management klar: LEAN funktioniert in jeder Branche, in großen und in kleinen Unternehmen – unabhängig von Sprache, Kultur und Land. Und: LEAN spart Zeit, unterstützt schnell die richtigen Prioritäten zu erkennen, hilft klar und durchgängig zu kommunizieren und die Organisation optimal auf die Markt-Dynamik vorzubereiten. Dieser Prozess dauerte etwa ein halbes Jahr und war nicht immer einfach.

Um Veränderungen schneller umsetzen zu können, wurde ein externer LEAN-Coach zeitweise eingesetzt. Dabei ging es darum Überzeugungsarbeit zu leisten.

LEAN ist im deutschen Markt eigentlich nichts Neues: seit etwa 40 Jahren wird LEAN in Deutschland eingesetzt und hat sich dabei positiv bewährt. Mit LEAN gelingt es zu verbesserten Geschäftsergebnissen zu gelangen durch geringere Herstellungs-, Nacharbeits- und Ausschusskosten, verbesserte Lieferzeiten und Qualität, höhere Kundenzufriedenheit und vor allem auch einer verbesserten Flexibilität der internen Abläufe.

Bei LEAN werden die Mitarbeiter aktiv in die Prozesse miteinbezogen. Die Mitarbeiter werden als interne Kunden betrachtet. Diese internen Kunden gilt es durch ein Team bestmöglich zu unterstützen, um dadurch effizient Probleme zu lösen und Werte zu schaffen. Werte, die dann durch Produkte oder auch Dienstleistungen an die externen Kunden verkauft werden. Damit unterscheidet sich LEAN-Management wesentlich zu anderen Führungsstilen.

Parallel wurde mit dem Management in mehreren Workshops die Vision, die Mission, die Werte und die Strategie des Unternehmens überarbeitet. In einer Selbstreflexion stellte man fest, dass diese Inhalte vor der Insolvenz nicht mehr im Fokus waren.

Zudem wurde viel Energie in das Geschäftsmodell investiert. Es galt auf die Herausforderungen durch neue Technologien und Digitalisierung zu reagieren und das Unternehmen neu zu positionieren.

Für die Umsetzung wurde Shopfloor-Management (SFM) genutzt. Die zentrale Frage dabei lautet: Was und wo ist die Wertschöpfung der Organisation? Diese kann von Unternehmen zu Unternehmen variieren.

Heute werden im Unternehmen Prozessverbesserungen konsequent durch Coaching begleitet. Jeder kennt dabei seine Rolle. Rollen greifen unterstützend und ergänzend ineinander. In Folge hat die Organisation durch LEAN-Management ihre eigene DNA gefunden, um durch exzellente Führung, exzellente Mitarbeiter und exzellente Prozesse exzellente Ergebnisse herzustellen. Die Transformation war

erfolgreich. Da der Markt hoch dynamisch und schnelllebig ist, wird stetig weiter an der Güte der Organisation gearbeitet.

LEAN-Management als Management-Methode unterstützt effizient während und nach einer Sanierungs- und Restrukturierungsphase.



Arnd D. Kaiser, Jahrgang 1970, ist Gründer von LEAN-Online.de und begleitet Unternehmen seit zwölf Jahren, branchenübergreifend LEAN-Management effizient ins Tagesgeschäft einzubauen. Dabei unterstützen ihn seine 28 Jahre Erfahrung mit LEAN-Management rund um den Globus. Sein Coaching-Konzept ist schlank aufgebaut, um sich dann nach Aufbau der Basis bewusst aus dem Unternehmen wieder auszuklinken. Denn jedes Unternehmen muss seinen eigenen Weg finden.