

# Kühler Kopf in turbulenten Zeiten: Veränderungen erkennen, bewerten und bewältigen

Sebastian Rudow, 18.06.2015



## Sebastian Rudow

Rechtsanwalt

LL.M. corp. restruc.

Partner

Mobil: 0151-27527702

E-Mail:

sebastian.rudow@wellensiek.de

### Heidelberg:

Blumenstraße 17

69115 Heidelberg

Tel.: 06221-9118-56

Fax: 06221-9118-89

### Werdegang

- \* Studium der Rechtswissenschaften an der Universität Mannheim.
- \* Referendarausbildung am Landgericht Darmstadt und zweites juristisches Staatsexamen in Wiesbaden.
- \* Postgradualer Masterstudiengang „Legum Magister in Unternehmensrestrukturierung, LL.M. corp. restruc.“ an der Universität Heidelberg.
- \* Von 2004 bis 2013 bei WELLENSIEK RECHTSANWÄLTE Partnerschaftsgesellschaft, ab 2009 als Rechtsanwalt.
- \* Von April 2013 bis November 2014 Rechtsanwalt bei anchor Rechtsanwälte.
- \* Seit Dezember 2014 Partner bei WELLENSIEK.

### Tätigkeitsfelder:

- \* Langjährige Tätigkeit in der Krisen- und sowie Krisen-Strategieberatung und in der Insolvenzverwaltung mit dem Fokus auf Stabilisierung und Fortführung.
- \* Beratung in der Krisenvermeidung, insbesondere beim Aufbau von Risikomanagement- und Controllingsystemen bei KMU's.
- \* „Insolvenz-Geschäftsführer“ in eigenverwalteten Insolvenzverfahren mit dem Ziel der Sanierung; Treuhandgeschäftsführer in (doppelnützigen) Sanierungs- und Verwaltungstreuhandschaften.
- \* Referent im Insolvenzrecht mit dem Schwerpunkt „Betriebsfortführung in der Insolvenz“ an der SRH Hochschule Heidelberg, ständige Referententätigkeit.

**Digitalisierung** und **Globalisierung** haben und werden weiterhin ganze Branchenstrukturen vehement verändern.

# Digitalisierung?

Sechs Euro pro Stunde für einen Roboter

Zeit Online vom 15.04.2015

Digitalisierung der Industrie: Banken,  
Medien & Einzelhandel im digitalen  
Wandel

Computerwoche vom 06.05.2015

Industrie 4.0: Kleine Zulieferer,  
die Verlierer der Digitalisierung

Wirtschaftswoche vom 14.04.2015

Industrie 4.0: Die Angst des  
Mittelstands vor der Digitalisierung

Handelsblatt vom 12.05.2015

Digitalisierung schafft  
Hunderttausende neue Jobs

Spiegel Online vom 09.04.2015

Schicksalsfrage Digitalisierung

Handelsblatt vom 26.11.2014

# Globalisierung?

## Transparenz und Kommunikation:

- \* Internet..., vergleichen von Produkten, Einkaufen zum besten Preis, „Soziale Medien“

## Folgen im Arbeitsmarkt:

- \* Steigendes Angebot an günstigen Arbeitskräften aufgrund geringerer Lebenshaltungskosten und Löhne als im westlichen Europa.
- \* Konkurrieren nicht mehr nur in Deutschland, in Europa, sondern mit billigeren Arbeitskräften aus dem Ausland.

## Folgen im Gütermarkt:

- \* Aufgrund des weltweiten großen Marktes und des großen Produktangebots werden die Preise aufgrund der hohen Produktanzahl immer billiger.
- \* Unternehmen können nicht billiger produzieren und dem Preisdruck nicht standhalten. Entweder müssen (mussten) sie ins billigere Ausland gehen, oder in die Insolvenz.
- \* Allerdings auch hohe Nachfrage nach Produkten und damit größere Absatzmärkte.

## Umweltzerstörung:

- \* Aufgrund der Globalisierung wächst die Weltwirtschaft, vor allem in Schwellenländern, in denen Umweltschutz ignoriert wird.

# Folgen der dynamischen Entwicklungen der letzten Jahre

In der jüngsten Zeit bestehen für kaum einen Markt noch stabile und prognostizierbare Bedingungen.

Diskontinuierliche turbulente Entwicklungen und eine hohe Planungsunsicherheit.

Risiko, dass aggressive Start-ups mit völlig neuen Geschäftsmodellen kurzfristig in etablierte Märkte eintreten und deren Bedingungen verändern.

Aufbrechen von Branchengrenzen, bei dem Unternehmen ihre Kompetenzen auf völlig neue Geschäftsfelder ausweiten.

Traditionelle Grenzen der Unternehmen gehen zunehmend verloren.

Die traditionelle Positionierung in einem gegebenen bzw. erwarteten Umfeld führt nicht mehr zum langfristigen Erfolg.

# Veränderungen erkennen und richtig bewerten

# Kategorisieren von (externen) Einflussfaktoren

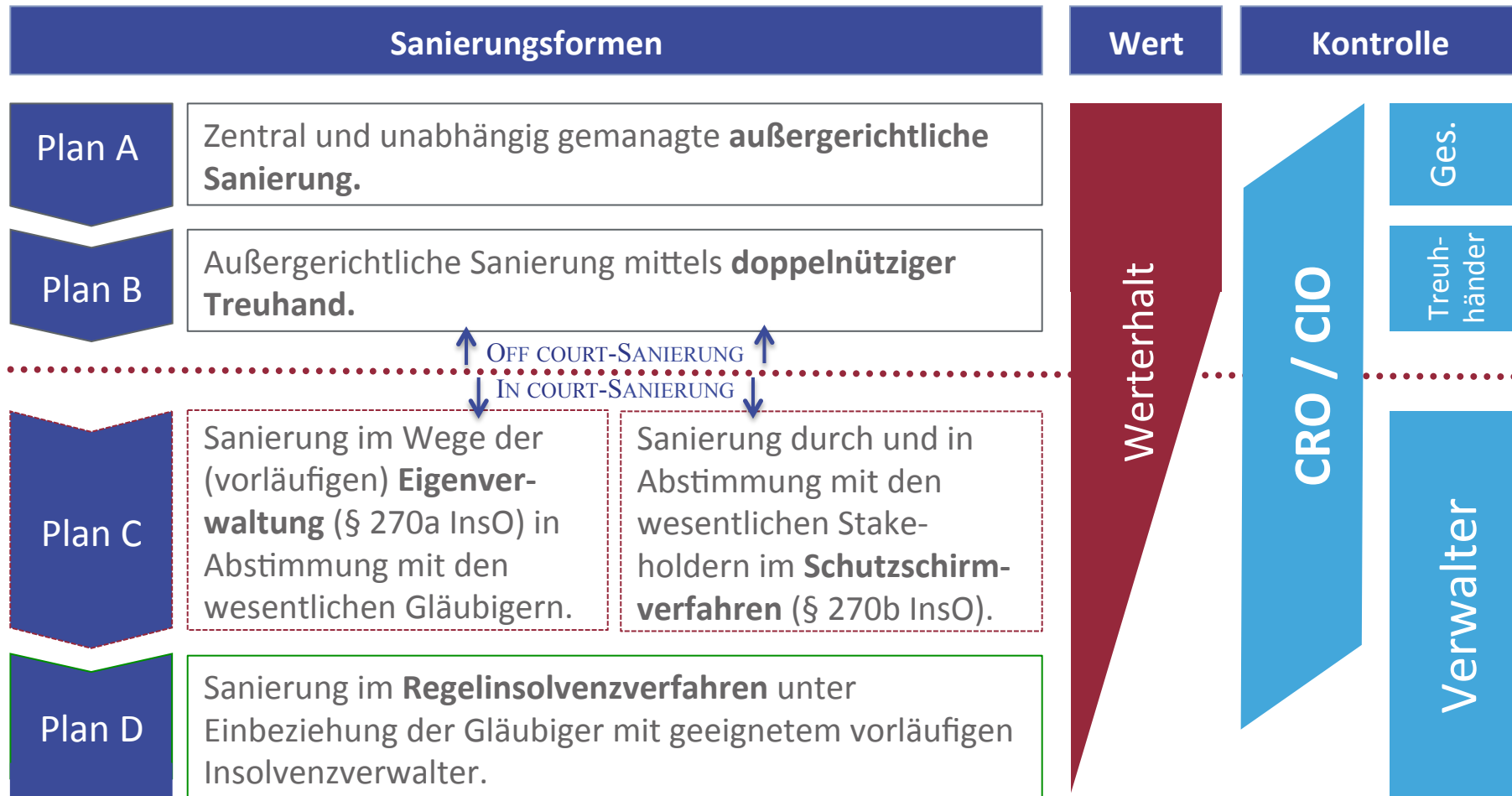
- \* **Strategische Probleme:** falsche Positionierung, zu schnelles Wachstum, zu hohe Investitionen, starke Abhängigkeiten.
- \* **Strukturelle Probleme:** komplexe Strukturen, unkoordinierte Aktivitäten, ineffiziente Prozesse und Organisation
- \* **Operative Probleme:** Mangelnde Flexibilität, Fixkostenüberhang, geringe Produktivität, schwaches Liquiditätsmanagement
- \* **Wettbewerbsdruck:** neue Wettbewerber, Weiterentwicklungen von Geschäftsmodellen, Weiterentwicklung von vergütbaren Leistungen
- \* **Veränderte Rechtslagen:** Subventionen, Steuern, Zölle, Richtlinien



# Aus dem Unternehmen wird ein **Sanierungsfall** und (fast) jeder fragt sich, wie es so weit kommen konnte?

- \* Es beginnt mit zunächst scheinbar unbedeutenden Fehlentscheidungen:
- \* Diese oftmals unerkannten bzw. zu spät korrigierten Fehler bringen Konsequenzen wirtschaftlicher Art hervor, wie beispielsweise zusätzliche Kosten, Ineffizienzen, Know-how-Verlust, Unterbrechungen in der Kommunikation, rechtliche Fehler, hohe Vorratsbestände.
- \* Die schleichend einsetzende Ergebnisverschlechterung erzwingt in der Folge weitere Kompromissentscheidungen.
- \* Konsequenz daraus: Aufschieben notwendiger Wertberichtigungen auf Vorräte, Finanzierung durch Lieferantenkredit, keine Skontonutzung, Investitionsstopp, Wartungs- und Instandhaltungsstau.
- \* Der unweigerlich wachsende Ressourcenmangel (Geld, Ideen, qualifiziertes Personal) führt zu einem immer enger werdenden Korridor der unternehmerischen Bewegungsfreiheit.
- \* Es kommt zur Beschaffung zusätzlichen Kapitals (Investor, „private Geldgeber“).
- \* Ultima Ratio: Antrag auf Kreditausweitung bei der Hausbank und, falls ein Ausbruch durch Paradigmenwechsel wie Allianzbildung, Restrukturierung oder Fusion u.a. misslingt
- \* Sackgasse.

# Desto größer die Krise desto geringer Ihr Einfluss!



# Veränderungen bewältigen

# Risiken definieren, messen, interpretieren, handeln!

## Dazu gehört mindestens:

### Die wirtschaftliche Lage des Unternehmens und Krisenmerkmale genau kennen!

- \* Alle wichtigen Kennzahlen (Liquidität, Forderungen, Verbindlichkeiten, Bestände) taggenau abrufbar
- \* Und diese interpretieren und verstehen können

### Allen Steuererklärungspflichten nachkommen!

### Nicht zu kurzfristig denken!

- \* Anstehende Ausgaben für Investitionen, Darlehensrückzahlungen, Steuerzahlungen kennen
- \* Überschüsse nicht sofort durch Entnahmen oder Ausschüttungen abschöpfen
- \* Rücklagen bilden

### Strategie entwickeln, verfolgen und regelmäßig überprüfen!

- \* Nicht Wachsen um des Wachsens Willen, sondern den Mehrwert finden.

### Verträge genau prüfen und Notfallpläne parat haben!

- \* Nicht zu lange binden
- \* Vorkehrungen für Notfallsituationen treffen

# (Gesteigerte) Anforderungen an den Unternehmer von heute – Was muss er haben?

- \* Anpassungsfähigkeit.
- \* Eine wesentlich schneller Entscheidungsfindung bei strategischen Ausrichtungen aufgrund der schnellen Veränderungen.
- \* Traditionelle Regeln aufbrechen und neue Geschäftsmodelle und Denkweisen entwickeln können.
- \* Wertschöpfungsketten neu gestalten.
- \* Neue Branchen erfinden, neue Leistungs- und Service-Pakete kreieren.
- \* Kreativität.

**Das reine Verlagern von Operationen auf Web-basierte Anwendungen hinaus reicht (inzwischen) nicht mehr aus!**

# Vollziehen Sie einen Kulturwandel – und erfinden Sie sich neu!

- \* Nötige Kreativität ermöglichen und gewährleisten, unerwartete Chancen nutzen und flexibel auf Veränderungen reagieren.
- \* Die Vielfalt der Meinungen, Eindrücke und Erfahrungen zulassen und verarbeiten,
- \* eine umfassende Kommunikation innerhalb des Unternehmens und über die Grenzen hinaus zulassen und fördern,
- \* neue Perspektiven auf die eigene Tätigkeit entwickeln,
- \* das Engagement und die Einbeziehung aller Mitarbeiter fördern.

**Die Erstarrung des Einzelnen und der immer schnellere Wandel  
führen zum Geschäftstod!**

## Zum Abschluss

Der künftige VW-Markenchef Herbert Diess (56) etwa, damals noch Entwicklungsvorstand des Konkurrenten BMW Börsen-Chart zeigen, kehrte im September einigermaßen ratlos von einem Trip ins Silicon Valley zurück. Google sei sehr tough aufgetreten ("Ihr wollt unsere Bedingungen nicht akzeptieren? Ihr werdet schon sehen, was ihr davon habt..."), bei Apple sei es freundlicher zugegangen. Am Ende aber hätten beide das Gleiche gefordert: die Kontrolle über die automobilinterne Informationsplattform.

Manager Magazin 16.12.2014