

04.20

KSI

16. Jahrgang
Juli/August 2020
Seiten 145–200

www.KSIdigital.de

Herausgeber:

Peter Depré, Rechtsanwalt und Wirtschaftsmediator (cvm), Fachanwalt für Insolvenzrecht

Dr. Lutz Machebrandt, Unternehmensberater

Gerald Schwamberger, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, Göttingen

Herausgeberbeirat:

Prof. Dr. Markus W. Exler, Fachhochschule Kufstein

Prof. Dr. Paul J. Groß, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Köln

WP/StB Prof. Dr. H.-Michael Korth, Präsident des StBV Niedersachsen/Sachsen-Anhalt e.V.

Dr. Harald Krehl, Senior Advisor, Wendelstein

Prof. Dr. Jens Leker, Westfälische Wilhelms-Universität Münster

Prof. Dr. Andreas Pinkwart, HHL Leipzig Graduate School of Management

Prof. Dr. Florian Stapper, Rechtsanwalt, Stapper/Jacobi/Schädlich Rechtsanwälte-Partnerschaft, Leipzig

Prof. Dr. Wilhelm Uhlenbrück, Richter a.D., Honorarprofessor an der Universität zu Köln

Prof. Dr. Henning Werner, Dekan der Fakultät für Wirtschaft, SRH Hochschule Heidelberg

Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung Wirtschaft Recht Steuern

Strategien
Analysen
Empfehlungen

Sanierungs- und Insolvenzberatung neu denken
[Dr. Frank Behrend / Thomas Möllers, 149]

Finanzielle Resilienz: Notwendige Lehren aus der Krise
[Prof. Dr. Stefan Behringer, 155]

Die Renaissance der radikalen operativen Restrukturierung? [Georgiy Michailov / Prof. Dr. Henning Werner, 159]

Die Fortführungsvereinbarung als Sanierungsinstrument in der Automobilzuliefererindustrie [Karl Hinteregger / Dr. Alexander Jaroschinsky, 164]

Praxisforum
Fallstudien
Arbeitshilfen

Betriebsschließungsversicherung – ein COVID-19-Sonderaktivum? [Daniel Vos, 170]

Auswirkungen einer Corona-bedingten Betriebsstilllegung auf Erfolg, Liquidität und Bilanz [Dr. Jan Handzlik / Dr. B. Becker / Prof. Dr. S. Müller, 173]

Digitalisiertes Liquiditätsmanagement [Claudia Molnar, 179]

Wachstum erfordert Veränderung [Prof. Dr. Guido Quelle / Lisa Wolff, 185]

Zurück in die Zukunft: Sanierungs- und Insolvenz- beratung neu denken

Denkanstöße und Handlungsempfehlungen für die Restrukturierungspraxis

Dr. Frank Behrend und Thomas Möllers*

In der Wirtschaftswelt weht ein rauer Wind: Zunehmend dynamische Märkte, innovative Wettbewerber, Rezessionen, Absatzeinbrüche und Liquiditätsprobleme stellen Unternehmen vor extreme Herausforderungen. Wie „Öl im Feuer“ leistet die Corona-Pandemie ihren Beitrag dazu. Und so steigt der Handlungsdruck: Viele Unternehmen müssen saniert oder restrukturiert werden – und eine Menge davon werden in die Insolvenz rutschen. Um den Herausforderungen der Zeit Herr zu werden, reichen traditionelle Sanierungs- und Restrukturierungsansätze nicht mehr aus. Vielmehr sollten Berater ihre konventionellen Vorgehensweisen um eine innovative und transformative Ebene erweitern.

1. Trübe Aussichten für Krisenunternehmen

Die enormen Schwierigkeiten in der Wirtschaftspraxis gehen einher mit Feststellungen, wonach die Erfolgsaussichten aus empirischer Sicht ernüchternd sind: Ein großer Anteil von Sanierungs- und Restrukturierungsprojekten scheitert. Und auch längst nicht allen Eigenverwaltungen gelingt innerhalb von drei Jahren nach dem Insolvenzplan ein nachhaltiger wirtschaftlicher Erfolg. Verglichen mit den Ergebnissen der Vergangenheit, der aktuellen Situation und den Anforderungen der Zukunft sind die Perspektiven für Krisenunternehmen also – gelinde gesagt – suboptimal.

Um Krisenunternehmen in Zukunft erfolgreiche Konzepte anbieten zu können, sollten Berater sich zunächst mit folgenden Grundproblemen auseinandersetzen, die wie nachfolgend in Abschn. 2 skizziert von der Lösung bekannter Kapazitätsprobleme über Innovations- und Digitalisierungsdefizite bis hin

zu Transformations- und Wissensengpässen reichen. Dann wird in Abschn. 3 der Blickwinkel um sechs Ansatzpunkte für einen neuen Beratungsansatz geöffnet.

2. Grundprobleme im Überblick

(1) **Kapazitätsprobleme für Unternehmen und Berater:** Aktuell fehlen schätzungsweise mehrere tausend Mitarbeiter in der Krisenberatung und Insolvenzverwaltung¹ – angesichts der akuten Krise und der aufkommenden Insolvenzwelle mit erwarteten zusätzlichen 10.000 Firmeninsolvenzen² ein besonders prekäres Loch. Ohnehin schon existierende Kapazitätsprobleme verschärfen sich also, was dazu führt, dass einige Krisenunternehmen in Zukunft keine ausreichende Beratungsleistung mehr einkaufen können. Die Nachfrage übersteigt das Angebot. Beratungsunternehmen droht so mittelfristig der Verlust von Umsatzpotenzialen. Anfragen und Aufträge von Kunden müssten dann abgelehnt werden, weil es nicht genug Manpower gibt.

(2) **Projektprobleme für Berater:** Großprojekte erfordern ein professionelles, aktives und adaptives Projekt- und Risiko-Management. Nur wenige Unternehmensberatungen wenden diese Art von Management konsistent an. Und: Die heute traditionell-funktional strukturierten Beratungsdienstleistungen und ihre Aktivitäten lassen sich aktuell nur schwer skalieren.

(3) **Innovationsprobleme für Unternehmen und Berater:** In Sanierungs- und Restrukturierungsprojekten verwenden Auftraggeber und Berater oftmals viel Zeit, Geld und Energie, um zurück zum alten Status Quo zu gelangen und wieder gewinnorientiert zu operieren. Innovative Geschäftsmodelle, die systematische Identifikation neuer Wachstumsmärkte oder agile Organisationsstrukturen gehören eher nicht zur traditionellen Beratungsdenke und bleiben i.d.R. aus. Innovationsexperten sind entweder Mangelware – oder aber es fehlen der Mut und die Haltung.

(4) **Digitalisierungsprobleme für Unternehmen und Berater:** Die teilweise sehr schwammigen Beratungsangebote offenbaren, dass Berater Digitalisierungsthemen oft nur stiefmütterlich berücksichtigen. Digitalisierung verlangt aber die sorgfältige Verarbeitung und ein professionelles Daten-Management. Da dies nur selten gegeben ist,

* Dr. Dipl.-Ing. Frank Behrend, MBA, Geschäftsführer der transformation.work GmbH, E-Mail: fb@transformation.work

Dipl.-Kfm. Thomas Moellers, M.Sc., LL.M., Geschäftsführer der INSO Projects GmbH, E-Mail: thomas.moellers@inso-projects.de

¹ In einer nicht repräsentativen Umfrage der IWP Group AG, 2020, ist sogar von 20.000 fehlenden Mitarbeitern die Rede.

² S. dazu <https://www.wiwo.de/unternehmen/coronakrise-experten-erwarten-10-000-zusätzliche-firmeninsolvenzen/25839210.html>.

sind die ermittelten digitalen Reifegrade oftmals gering und für unternehmerische Entscheidungen ungeeignet. Erfahrene Digitalisierungsexperten sind als Mitarbeiter nur schwer zu bekommen.

(5) Transformations- und Wissensprobleme für Unternehmen und Berater: Aus dem Leitslogan „Culture eats strategy for breakfast“³ ist zu schlussfolgern, dass eine noch so gute Strategie die Krise nicht überstehen wird, wenn die Veränderungskultur und die Stakeholder-Interessen diese Strategie nicht unterstützen. Berater müssen von daher Transformations- und Wissenskompetenz mitbringen. Dazu gehört eine transparente Sicht auf Hard & Soft Facts der Unternehmensbilanz. Nur wer das Kernwissen zu strategischen Vorteilen identifiziert und die Innovationspipeline damit füttert, sorgt für den notwendigen Wissenstransfer im Unternehmen. Erfahrene Transformations- und Wissensexpertinnen sind Mangelware.

(6) Zwischenfazit: Die VUCA⁴-Welt von heute ergibt gepaart mit der Corona-Krise und den Branchenherausforderungen der Krisen- und Insolvenzberater in der Summe ein ziemlich schweres Eisen, das es zu stemmen gilt. Wer dafür noch nicht die Muskelfleisch besitzt, sollte sie sich zeitnah antrainieren. Um am Markt weiterhin erfolgreich zu sein, müssen Insolvenzverwalter und Krisenberatungen ihren Kunden wieder einen klaren Mehrwert bieten – zumindest also eine Perspektive, die über den Rückschritt zum alten Status hinausgeht. Klar: Ein Unternehmen in der Krise benötigt immer zuerst die Notoperation, um den Gang in die Pathologie zu vermeiden. Doch was hat es davon, wenn es zwar wieder liquide ist, mit seinem obsoleten Geschäftsmodell aber in wenigen Jahren vom Markt überrundet wird? Nachhaltigkeit sieht anders aus.

3. Denkanstöße für einen Strategie-wechsel in der Restrukturierungspraxis

Eine schwache Statistik erfolgreicher Turnarounds beschädigt langfristig das Image der gesamten Sanierungs- und Restrukturierungsbranche. Anstatt aber die Problemursachen woanders zu suchen, sollten wir Berater uns lieber proaktiv überlegen, wie wir mit neuen Lösungsansätzen wieder mehr Perspektive auf Erfolg bieten können. Wie lassen sich unsere klassischen Ansätze, die

immer noch richtig und wichtig sind, um eine weitere Dimension ergänzen? Eine solche Dimension sollte

- sowohl die Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit der Wirtschaftswelt einfangen
- als auch das Potenzial besitzen, das Krisenunternehmen für die Zukunft so fit zu machen, dass es auf Veränderungen eigenständig, flexibel und angemessen reagieren kann.

Sechs Denkanstöße sollen als Diskussionsgrundlage für die Ausgestaltung einer solchen Neudimensionierung von Beratungsleistungen in der Restrukturierungspraxis nun vorgestellt werden.

3.1 Ein neues Mindset entwickeln

3.1.1 Krisenberatung

Angesichts der veränderten Umweltbedingungen, der gestiegenen Anforderungen und der vermuteten zukünftigen Entwicklungen bedarf es eines neuen Mindsets für die bisher führenden Insolvenzverwalter und Krisenberatungen. Wie das aussehen könnte bzw. sollte, lässt sich anhand empirischer Erkenntnisse und mittels der Analyse klassischer Anforderungen unter Einbeziehung moderner Notwendigkeiten und verfügbarer Möglichkeiten nachfolgend herleiten:

Dynamische und komplexe Situationen machen i.d.R. ein Umdenken erforderlich – das ist in der Krisenberatung nicht anders. Für eine innovative und nachhaltige Krisenberatungskultur sind agile, interdisziplinäre Multiprojekt- und Teamstrukturen notwendig. Teammitglieder mit repräsentativen sozialen und kulturellen Hintergründen können besser mit hochkomplexen Problemen umgehen, da sie aus unterschiedlichsten Blickwinkeln darauf schauen⁵. So kann nachhaltig flexibler auf unerwartete Ereignisse reagiert werden. Zu solchen Organisationsansätzen gehören u.a. Holokratie⁶, Schwarmintelligenz, Netzwerkorganisationen oder auch Plattformen mit branchenfremden Unternehmen. Gemein ist diesen Ansätzen, dass die Entscheidungsfindung auf alle in der Organisation Beteiligten verteilt und somit das Gesamtwissen angezapft wird. Das bedeutet für Führungskräfte: Kontrolle abgeben und den Mitarbeitern mehr Eigenverantwortung zugeschenen. Verantwortliche, die ihr Unternehmen auf hohe Anpassungsfähigkeit justieren möchten, müssen sich von der dogmatischen Command & Control Logik verabschieden und ihre Mitarbeiter an der Gestaltung teilhaben lassen. Das sollte der Führungsebene klar sein. Wandel beginnt im Kopf – in der Führungsetage genauso wie an der Werkbank. Und nur, wenn Krisenberatungen dieses Mindset vermitteln und agile Organisationsstrukturen vorleben, können sie diese auch bei ihren Kunden integrieren.

³ Dieses dem Managementpapst Peter F. Drucker zugeschriebene Zitat soll auch zum Ausdruck bringen, dass eine richtige Unternehmenskultur wichtiger sein kann als eine ausgefeilte Strategie.

⁴ Das Akronym VUCA setzt sich aus den vier Begriffen Volatilität (volatility), Unsicherheit (uncertainty), Komplexität (complexity) und Mehrdeutigkeit (ambiguity) zusammen.

⁵ Vgl. McKinsey & Company - Hunt, Delivering through Diversity, 2018.

⁶ Unter Holokratie ist ein Organisationsprinzip zu verstehen, das auf Prinzipien aus der Kybernetik und Komplexitätstheorie aufbaut. Es baut inflexible Hierarchien ab und bindet alle Mitarbeiter in die Entscheidungsprozesse ein. So ermöglicht es eine effektivere Selbstorganisation des Einzelnen, die es Unternehmen erlaubt, schneller zu reagieren und die Herausforderungen einer immer komplexer werdenden Welt erfolgreich zu meistern.

3.1.2 Krisenunternehmen

In der Restrukturierungstheorie bilden drei Stacks den IST-Zustand, den sog. „Current State“ ab. Dazu ist zunächst eine ganzheitliche Business-Analyse erforderlich, die

- neben Markt und Organisation auch
- die IT als „Business Stack“ umfasst sowie
- die rechtlichen Strukturen und Vereinbarungen in Bezug auf Governance, Risiko-Management und Compliance als „Legal Stack“ abdeckt.

Auch sollten personelle sowie interpersonelle Themen in einem „Human Stack“ abgebildet werden. Hierbei werden die Reifegrade und die Fähigkeiten aller Stacks bestimmt.

3.1.3 Organisationale Ambidextrie

Das Mindset bedarf damit eines neuen integrierten Reorganisations-, Innovations- und Transformationsmodells. Für ein nachhaltiges Wachstum ist neben dem grundsätzlichen Überleben und der Elimination von Verlustquellen eine Kombination von inkrementeller und radikaler Innovation erforderlich. Dazu sollten Berater sich dem Prinzip der sog. Organisationalen Ambidextrie⁷ (Beidhändigkeit) öffnen und die darin enthaltenen Exploitations- und Explorationsstrategien umsetzen:

(1) Exploitationsstrategie: Hierbei greifen die Beteiligten auf in der Organisation vorhandenes Wissen zurück, um Produkte, Prozesse, Kompetenzen und Fähigkeiten kontinuierlich zu verbessern. Es geht im Grunde darum, durch Ausschöpfung und Effizienz der eigenen Ressourcen kurzfristige Marktanforderungen zu erfüllen. Aus finanzwirtschaftlicher Sicht führt die Exploitation zu einem verbesserten Cashflow des Krisenunternehmens und stellt somit die notwendige Liquidität für Investitionen sowie insbesondere für die Realisierung der nachfolgenden Explorationsstrategie zur Verfügung.

(2) Explorationsstrategie: Sie setzt sich mit der Wissenserweiterung und -aufdeckung durch externe Businessnetzwerke und strategische Ökosysteme sowie auf dieser Basis mit radikalen Innovationen und Marketingmaßnahmen auseinander. Hier geht es darum, durch Ent-Lernen⁸, Lernen und Innovation langfristigen Marktveränderungen gerecht zu werden. Diese Strategie ist zwar erst nach

Überwindung der eigentlichen Krise möglich, sollte aber unbedingt bereits in der Krise angedacht werden. Es gilt, die Anforderungen der Zukunft zu analysieren und daraufhin Innovationen zu konzipieren, die den „Future State“ bilden. Anschließend könnten der „Future State“ mit dem „Current State“ verglichen und die Abweichungen in einer Form einer GAP-Analyse ermittelt werden. Für die Implementierung der Innovation ist eine grundsätzliche Roadmap notwendig. Auf der Basis dieser Roadmap könnte die Transformation schließlich umgesetzt werden.

3.1.4 Der agil-stabile Ansatz

Soweit sich das neue Mindset mehr und mehr in den Köpfen verankert, können Berater ihren Mandanten einen höheren Mehrwert bieten. Es wächst das Verständnis, dass sich nach „Schema F“ allein Krisenunternehmen in der VUCA-Welt nicht mehr sanieren und zukunftsfähig machen lassen. Meistens ist im Vorfeld nicht klar, wo Potentiale schlummern und was der Kunde genau benötigt. Mit der Nutzung technokratischer Frameworks ist es allein nicht mehr getan. Linear auf ein (vermeintlich) klares Ziel fixiert loszumarschieren, reicht nicht mehr aus. Vielmehr sollten Berater nach den lebenserhaltenden Maßnahmen mit ihren Kunden erst einmal in eine grobe Richtung gehen: Alte Muster identifizieren, kritisch hinterfragen, aufbrechen – und den Kurs dann immer wieder anpassen – ähnlich dem „Pivoting“ aus der Lean Start-Up Methodik⁹.

Das gelingt nur mit dem neuen Mindset. Denn für den agil-stabilen Ansatz müssen Berater das Loslassen und den Schmerz auf Seiten des Krisenunternehmens respektieren und soweit wie möglich moderieren. Sie sollten versuchen, einen authentischen Dialog mit relevanten Stakeholdern einzugehen, in dem alle Beteiligten die Vergangenheit respektvoll abschließen:

- Was lief schlecht und muss abgestoßen werden?
- Was sind die Ursachen- und Wirkungszusammenhänge?
- Was wollen wir auch in Zukunft bewahren?

Die Struktur und die Prozesse von Organisation und IT der Krisenunternehmen, der Berater und der Verwalter müssen bimodal werden¹⁰. Zwei Betriebsmodi bzw. Betriebssysteme sind notwendig. Wer die Bimodale Organisation und IT beherrscht, steht im digitalen Business besser da, so stellt *Gartner* fest, und führt aus, dass „Bimodallität die Anforderungen digitaler Geschäftsmodelle hinsichtlich Flexibilität, Time-to-Market und Innovation besser erfüllen“¹¹ kann. Auch *John Kotter* stellte die These auf, dass „Klassische IT- und Organisationsstrukturen nicht dafür geeignet sind, schnelles und agiles Handeln zu ermöglichen“¹². Organisationen und IT brauchen daher ein duales

⁷ Vgl. grundlegend March, Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization Science* 1991 S. 71–87.

⁸ Behrend, „Nichts altert so schnell wie die Zukunft: Wie gehen Unternehmen mit obsoletem Wissen um?“, Beitrag in t3n – digital pioneers | Das Magazin für digitales Business, <https://bit.ly/2Bs29Es>, November 2019.

⁹ Lean Startup ist ein Ansatz zur Gründung von Unternehmen sowie zur Umsetzung von Geschäftsideen. Schlanke Prozesse und Lernen durch iteratives und kundenzentriertes Testen stehen dabei im Fokus.

¹⁰ Vgl. Välimäki, Bimodal IT Introduction and Maturity Assessment, 2015, S. 5.

¹¹ Gartner, IT-Glossary, 2015, s. u. <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/bimodal>.

¹² Kotter, Accelerate, 2015, S. 6–9.

Betriebssystem („Dual Operating System“): Agilität und Stabilität – Schnelligkeit und Gleichmäßigkeit. Hierarchien und Netzwerke auf zwei Ebenen und zwei unterschiedliche Geschwindigkeiten sind die Lösung dieses Szenarios.

3.2 Modelle der Komplexitätserkennung nutzen und in der Organisation umsetzen

3.2.1 Komplexität auflösen

Die hohe Dynamik der Märkte stellt Verantwortliche vor große Herausforderungen. Die Komplexität von Prozessen, Abläufen, Strukturen, Organisationsformen und Geschäftsbeziehungen nimmt zu. Alles muss agil, innovativ und schnell – aber eben auch stabil – sein. Das zwingt Unternehmen, sich auf diese Veränderungen einzustellen und sich entsprechend auszurichten. Dazu müssen sie sich neue Ziele setzen und überlegen, wie sie dorthin gelangen können. Problematisch wird es oft bei der Beurteilung der aktuellen Situation – oder des Komplexitätsgrades des Systems, in dem sie sich befinden. Wie managen Unternehmen komplexe Systeme? Laut *Snowden* und *Boone* tendieren viele Entscheidungsträger zu einem ingenieurwissenschaftlichen Ansatz: Sie sehen komplexe Systeme als vorhersehbare Mechanismen, die mit bekannten Best-Practice-Fällen gelöst werden können¹³.

Wenn jedoch der Kontext und die Rahmenbedingungen unbekannt und völlig anders sind als bei Best-Practice-Fällen, sind die Ergebnisse nicht die gleichen¹⁴. Oder, so *Abraham Maslow*: „Wer nur einen Hammer hat, sieht in jedem Problem einen Nagel“¹⁵. Wer nicht weiß, wo er steht, kann nicht wissen, wo er anfangen soll:

- Ist diese Aufgabe wirklich so knifflig – oder liegt eine Scheinkomplexität vor?
- Können wir dieses Projekt nicht einfach mit einer bekannten Lösung für ältere Projekte abwickeln – oder nehmen wir es zu leicht und brauchen einen ganz neuen Ansatz?
- Ist in diesem Fall „Trial-and-Error“ die passende Lösung, eine präzise Voranalyse oder nur gesunder Menschenverstand?

Das müssen Berater und Kunden in einem transformativen Umfeld erst einmal ermitteln.

3.2.2 Mit Netzwerkstrukturen starre Hierarchien flexibilisieren

Der so vorstrukturierte Umgang mit Komplexität erfordert neue Modelle der Zusammenarbeit. Werkzeuge der Selbststeuerung und kollaborative Projekte bei technologischen Entwicklungen bilden die Grundlage für ein neues Wachstumsverständnis. Menschen und Organisationen müssen neue gemeinsame Werte finden, in denen Nachhaltigkeit vor Gewinnmaximierung steht. Das könnte in losen Netzwerkstrukturen besser funktionieren als in starren Hierarchiepyramiden. Dafür ist ein hoher Grad an Selbstorganisation in der Belegschaft erforderlich. Berater und Kunden könnten in Workshops Antworten zu der Frage erarbeiten: Ist die Organisation als Netzwerk vielleicht ein nachhaltiges Kooperationsmodell und wie könnte das auf unser Unternehmen aussehen?

3.3 Wandel als natürlichen Business-Zustand begreifen

Manager und Berater erwecken oft den Eindruck, sie hätten alles unter Kontrolle. Gleichzeitig erkennen sie manchmal nicht einmal das System und den Zustand, in dem sie sich befinden. Das keinesfalls neue, aber vielerorts noch unbekannte Cynefin-Framework¹⁶ hilft Entscheidungsträgern, unterschiedliche Perspektiven zu berücksichtigen – und zu verstehen, dass Trial-and-Error in bestimmten Situationen der richtige Weg ist. Das bedeutet im Einzelnen:

- zu akzeptieren, dass ein vermeintlicher Kontrollverlust zur Norm und Wandel ein natürlicher Business-Zustand wird;
- zu erkennen, wie wichtig Querdenker und ungewöhnliche Mitarbeiter sind;
- zu realisieren, dass Organisationsstrukturen sich manchmal der Komplexität, dem Chaos und der Instabilität aussetzen müssen, um etwas Neues zu schaffen.

Vorhandene Kompetenzen aus konventionellen Systemen können die zukünftige Entwicklung dabei behindern. Entscheidungsträger sollten sich deshalb auch fragen, wie sie Kompetenzen und Verhaltensmuster ent-lernen und neues Wissen aufbauen können.

3.4 Problem- und Lösungsräume kreieren und verstehen

Agile Methoden wie beispielsweise „Design Thinking“ bringen Geschwindigkeit auf die Strecke, gewährleisten fachübergreifende Zusammenarbeit und helfen bei der Schaffung von Problem- und Lösungsräumen, in denen Krisenberater ihre Mandanten bei den Fragen begleiten müssen:

- Wer sind unsere heutigen und zukünftigen Kunden?
- Welche Probleme haben sie?
- Wie können wir ihnen mit innovativen Produkten und Dienstleistungen helfen?

¹³ Vgl. Snowden/Boone, A leader's framework for decision making, Harvard Business Review Nov. 2007 S. 68–76, 149.

¹⁴ Dieser Effekt wird auch das „Law of the Instrument“ (Gesetz des Instruments) bzw. als „Maslows Hammer“ bezeichnet.

¹⁵ Zitiert nach Maslow, The Psychology of Science: A Reconnaissance, 1969, S. 15.

¹⁶ Eine einführlichere Beschreibung dieses Rahmenwerks findet sich bei Edwards, Cynefin, 2009, S. 7–9.

Berater und Kunden müssen während und spätestens nach einer harten Sanierung in den Lernmodus schalten.

Nur wer das Problem wirklich erkennt, kann es nachhaltig lösen. Eine rationale Analyse geht hier alleinstehend nicht weit genug. Die Soft Facts spielen eine ebenso wichtige Rolle: Bedürfnisse, Ängste und Emotionen der Beteiligten. Das sollten Berater und Mandanten beachten. Die Erkenntnisse aus der rationalen Analyse und der Soft Facts können die Verantwortlichen dann synthetisieren und daraus Ideen für die Zukunft entwickeln.

3.5 In den Lernmodus schalten

Berater und Kunden müssen während und spätestens nach einer harten Sanierung in den Lernmodus schalten. Neue Rollenfindung, Improvisation und Loslassen stehen im Fokus. Das erfordert auf beiden Seiten Mut und Kreativität – und die Akzeptanz, die Richtung nicht immer klar vor Augen zu haben. Aber so ist Zukunft nun mal: Nicht das Weiterführen der Vergangenheit, sondern das Gestalten von Neuem sollte betrachtet werden.

3.6 Ein Verständnis von Transition verankern

Der Übergang von einem Zustand in einen anderen bedeutet die Dekonstruktion eines Systems und (Re)Kreation eines neuen. In der Makroökonomie spricht man von Creative Destruction – schöpferische Zerstörung. In dieser Phase spielen das Verständnis und

die proaktive Beteiligung der Mitarbeiter eine richtungweisende Rolle. Und so banal es klingt: Klare, transparente Kommunikation und das Zugeständnis von Gestaltungsfreiheit sind dabei ebenfalls entscheidend. Unternehmen sind soziale Systeme. Überall, wo Menschen aufeinandertreffen, sind Emotionen im Spiel. Diese müssen Berater und Kunden in der Phase der Transition ernstnehmen und in den Prozess einbeziehen.

4. Empfehlungen zur Umsetzung des Strategiewechsels

Für die erfolgreiche Umsetzung der in Abschn. 3 skizzierten Denkanstöße ist nach den Erfahrungen der Verfasser im Krisenkontext die Beachtung zweier Voraussetzungen dringend zu empfehlen: die strukturierte Projektabwicklung nach der Methode der kleinen Schritte und die zweckadäquate Gestaltung der Teamstrukturen.

(1) **Kleine Schritte:** Die Erfahrung insbesondere in komplexen Projekten zeigt, dass es in aller Regel ratsam ist, in kleinen Schritten zu starten, da der sog. große Wurf zumindest nicht sofort benötigt wird. Es sollte also nicht im ersten Schritt versucht werden, ein perfektes System aufzubauen. Andererseits dürfen aber nicht einzelne Schritte eines erfolgversprechenden Projektverlaufs, wie er in der Abb. 1 (mehr zu den dort gezeigten Inhalten demnächst in einem Folge-Beitrag) einmal beispielhaft dargestellt ist, übersprungen werden, denn dies würde unweigerlich früher oder später zu einem Sturz führen. In der Abb. 1 werden die beschriebenen Systemwelten schematisch skizziert. Die Darstellung kann als Basis für eine nachgelagerte Diskussion und Entwicklung eines praktischen Handlungskonzeptes dienen.

(2) **Gute Teams:** Die Wirksamkeit der in Abschn. 3 skizzierten sechs Denkanstöße hängt entscheidend davon ab, dass es für die Projektabwicklung gem. Tab. 1 gelingt, ein Team so zusammenzustellen, dass die notwendigen Skills, Kapazitäten und Ressourcen auch wirk-

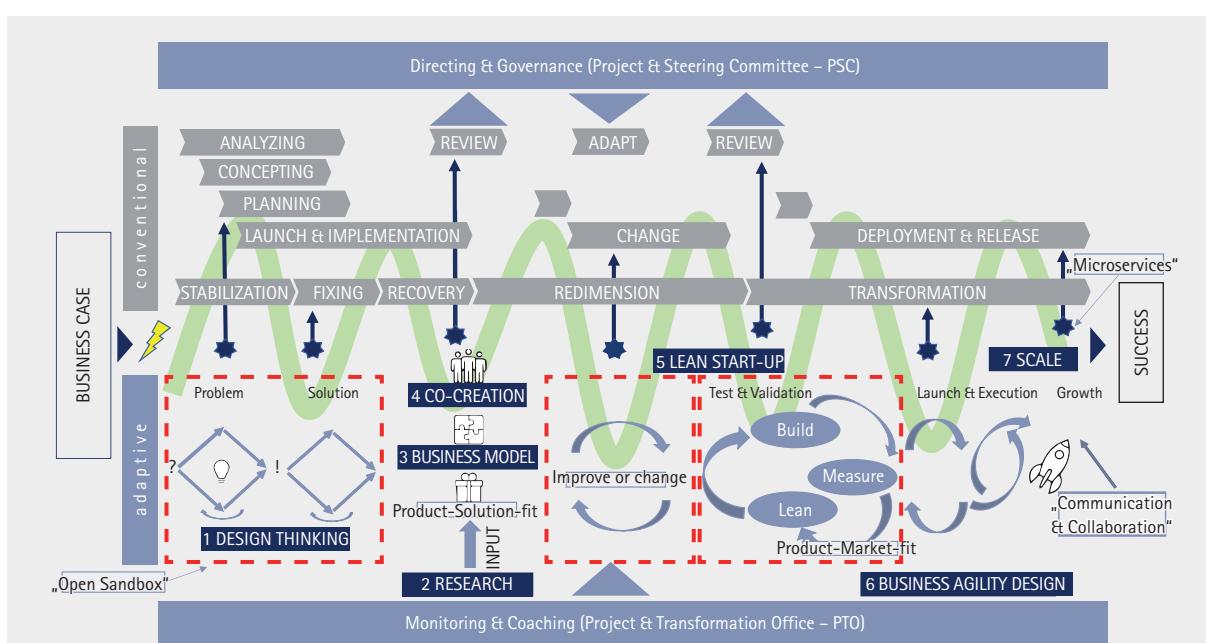


Abb. 1: Gegenüberstellung des Projektverlaufs

Tab. 1: Empfehlungen
zur Projektabwicklung

Schritt	Empfehlung
Plattformauswahl für erste Bestandsaufnahme	Wählen Sie eine geeignete Kollaborationsplattform aus und starten den Einsatz mit einer Bestandsaufnahme.
Reifegrad-Ermittlung zwecks Business-Case-Formulierung	Versuchen Sie im Rahmen der Bestandsaufnahme, Ihren absoluten und relativen Reifegrad in Bezug auf Innovation und (digitale) Business Transformation zu ermitteln. Tragen Sie alle diese relevanten Fakten zusammen und formulieren Sie daraus einen Business Case.
Prüfung der Ergebnisbeiträge	Prüfen Sie alle Annahmen und Ergebnisse gegen diesen Business Case. Überprüfen Sie jede avisierte Maßnahme dahingehend ab, ob sie einen Ergebnisbeitrag liefert. Bestimmen Sie, wohin Sie möchten und was sie damit erreichen können.
Auswahl der Mitarbeiter und Projektpartner	Suchen Sie sich zunächst die Mitarbeiter und die Partner aus, die Ihren Anforderungen durch ihre Fähigkeiten und ihr Know-how am besten entsprechen. Bestimmen Sie dazu deren Reife, Resilienz und Entwicklungspotenziale.
Lückenschließung und Teambildung	Versuchen Sie dabei Lücken zu identifizieren. Entwickeln Sie Ideen, wie Sie diese Lücken schließen könnten. Nutzen Sie ein professionelles Projekt-Management und bilden Sie feste und stabile Teams.
Problemidentifikation	Auch kleine Änderungen in funktionierenden Teams können große Probleme verursachen. Nutzen Sie vorhandenes Wissen der Mitarbeiter und Partner aus verschiedenen Funktionsbereichen und Fachgebieten und aus ähnlichen Projekten.

Tab. 2: Teamstrukturen

Anforderung	Empfehlung
Hinzuziehung von Experten	Bedienen Sie sich für Spezialthemen des Know-hows von externen Experten (sog. Subject Matter Experts). Setzen Sie bei Bedarf externe Coaches ein.
Einbindung der Stakeholder	Stakeholder-Fokus ist Bestandteil der Teamarbeit d.h. welche Erwartungen und Kommunikationsanforderungen gibt es und wer wird hier wie aktiv?
Kommunikation	Fördern sie Kommunikation! Gerade in emotional herausfordernden Zeiten ist ein authentischer Dialog entscheidend für Transparenz, Motivation und Teamhygiene.
Dezentralisierung	Versuchen Sie so viel Entscheidungskompetenz wie möglich auf dezentrale Ebenen zu verlagern. Nutzen Sie dadurch die Ideenfähigkeit Ihrer Mitarbeiter und Partner aus.
Transparenz	Schaffen Sie einen jederzeit aktuellen Informationsstand (Aktualität geht dabei vor Genauigkeit). Schaffen Sie zeitnah Transparenz über den Status und den Fortschritt.
Risiko-Management	Die Identifikation, Bewertung und Behandlung von Risiken sollte gelebter Bestandteil der Teamkultur sein, d.h. fixer Punkt in entsprechenden Meetings bzw. Kollaborationstools.

lich verfügbar und nutzbar sind. Was dabei im Einzelnen beachtet werden sollte, ist der Tab. 2 zu entnehmen. In der Tab. 1 sind die weiteren Handlungsempfehlungen für die Projektabwicklung aufgelistet.

5. Fazit: Gemeinsam gestalten statt einsam verwalten!

Ohne Innovationen ist es nur eine Frage der Zeit, bis ein Unternehmen vom Markt verschwindet. Und die beste Idee nützt nichts, wenn sie nicht in eine nachhaltige Lösung transformiert wird. Dies gilt nicht nur für Krisenunternehmen, sondern auch für Verwalter und Berater. Ein neues Mindset, in dem Krisenberater gemeinsam mit ihren Mandanten die Zukunft gestalten, schafft einen höheren Mehrwert. Mithilfe einer neuen, agil-stabilen Lösung für Reorganisation, Innovation und Transformation suchen sich Berater, Kunden und Stakeholder aus verschiedenen Ansätzen die für die Unternehmenssituation passenden Module heraus

und konfigurieren sich daraus ihre benötigten Strukturen und Prozesse. So kreieren sie eine Kooperationsgemeinschaft, hier zu verstehen als ein kleines Ökosystem, das sich wesentlich nachhaltiger am Markt behaupten kann als das einsame Verwalten zurück zum alten Status Quo.

Mit den sechs in Abschn. 3 skizzierten Denkanstößen und den in Abschn. 4 nachfolgenden Handlungsempfehlungen erheben die Verf. keinen Anspruch auf Vollkommenheit bzw. Vollständigkeit. Vielmehr sind die Ausführungen als Einladung zum Dialog zu verstehen, wie Insolvenzverwalter, Sanierungsberater und Restrukturierer die Krisenunternehmen noch erfolgreicher durch die Komplexität der Zukunft führen können¹⁷. Transformation bedeutet Austausch. Fangen wir damit an!

¹⁷ Dem vorliegenden Beitrag liegt als Hauptquelle das Werk der Verfasser über „Hybrides und bimodale Projekt- und IT-Management in Krisenunternehmen“ aus dem Jahr 2019 zugrunde (verfügbar unter https://www.inso-projects.de/information/unsere_fachbuecher/). Für den interessierten Leser sei zur Vertiefung ferner auf folgende Quellen verwiesen: Coleman, Navigating the Labyrinth, 1. Aufl. 2018; Drucker, Management, 5. Aufl. 2009; Kotter, Leading Change, 2. Aufl. 2012; Lewin, Scaled Agile Framework for Lean Enterprises, 2. Aufl. 2018; Moore, Crossing the Chasm, 3. Aufl. 2014; ders., Dealing with Darwin, 2. Aufl. 2008; Tocharski, Strategische Organisation, 1. Aufl. 2017; AXELOS, PRINCE2Agile, 2. Aufl. 2019; Schwaber & Sutherland, SCRUM Guide, 2017.