

# Erfolgsfaktoren von Insolvenzen, Sanierungen und Restrukturierungen

## Ergebnisse einer Umfrage bei Entscheidern und Akteuren in Krisenunternehmen

Dr. Frank Behrend und Thomas Möllers\*

Eine externe Analyse förderte zu Tage, dass 80 % der mit ESUG-Verfahren restrukturierten Unternehmen nicht nachhaltig saniert wurden.<sup>1</sup> Um noch tiefere Einblicke in Ursachen und Erfolgsfaktoren zu gewinnen, war jedoch eine interne Beurteilung aus Sicht der Beteiligten erforderlich. Zu diesem Zweck wurde mit dem Ende 2020 erschienenen KSI-Artikel eine Umfrage mit Entscheidern und Akteuren initiiert, in deren Unternehmen in den letzten fünf Jahren Sanierungen, Restrukturierungen oder Reorganisationen durchgeführt wurden.<sup>2</sup> Befragt wurden „interne“ Personen aus den Krisenunternehmen mit einem direkten Bezug zum Rechnungswesen, zur „IT & Organisation“, zur Geschäftsführung oder solche, die einen Gesellschafterstatus besaßen. Über die Ergebnisse wird nachfolgend berichtet.

### 1. Einführung

Zu der Frage, wie erfolgreich die großen TOP 50 ESUG-Verfahren aus 2016/2017 wirklich waren und welche besonderen Herausforderungen und Probleme in Krisenprojekten bestehen, informierte der Beitrag „Wie nachhaltig sind ESUG-basierte Sanierungen?“ in der KSI 06/2020<sup>3</sup>. Die Studie ergab, dass 80 % der untersuchten Unternehmen nicht nachhaltig saniert wurden. Um noch tiefere Einblicke in ihre Ursachen und in die Erfolgsfaktoren zu gewinnen, war jedoch eine interne Beurteilung aus Sicht der Beteiligten erforderlich. Die dazu digital durchgeführte Umfrage besaß eine Teilnehmerzahl von 5.133 Personen und eine Rückläuferanzahl von 266 Stück.

Die Umfrage wurde inhaltlich und in Bezug auf die Antwortmöglichkeiten bewusst einfach und kurz gehalten, um eine hohe Rücklaufquote zu erreichen und die Daten einfach und schnell auswerten zu können. Die überraschend hohe Rücklaufquote von über 5 % und die anschließend schnell durchführbare Analyse geben diesem Ansatz Recht.

### 2. Inhalte und Methodik der Befragung

Gefragt wurde, inwieweit Krisen in Unternehmen erfolgreich bewältigt werden konnten und welche Auswirkungen Wissen, Qualität, die Art der Krisenansätze, der Umfang von Anpassungen und die Komplexität auf den Gesamterfolg haben. Der Gesamterfolg wurde dabei als nachhaltige Sanierung<sup>4</sup> definiert.

Inwieweit Stakeholdereinflüsse und hier insbesondere die von Kredit- und Kapitalgebern Auswirkungen auf den Gesamterfolg hatten, wurde nicht abgefragt, da diese Fragestellung multiple Dimensionen besitzt, die sich weitestgehend am besten qualitativ beurteilen lassen.

Auf einer Skala von 1 (keine bzw. ungenügend) bis 9 (sehr viel bzw. sehr gut) konnten die Befragten Antworten zu den jeweiligen Fragestellungen angeben. Der Vorteil dieser Vorgehensweise ist die Gewinnung von ordinalskalierten Ergebnissen, deren Analyse mit Hilfe von verschiedenen statistischen Methoden deutlich vereinfacht wird.

Die Tab. 1 auf S. 133 zeigt die Aspekte, Fragestellungen, Erläuterungen und Antwortmög-

lichkeiten der befragten Personen. Es handelt sich dabei um eine nicht-repräsentative Umfrage mit anschließender statistischer Auswertung.<sup>5</sup> Die hier angegebenen Ergebnisse stellen überwiegend Korrelationen zum Gesamterfolg dar. Sie sollten aber nicht zwangsläufig als Kausalitäten interpretiert oder verstanden werden.<sup>6</sup>

### 3. Ergebnisse und Interpretationen

#### 3.1 Vorbemerkungen

Die Ergebnisse und Antworten der befragten Personen sind naturgemäß subjektiv. Das betrifft sowohl die Perspektive durch die jeweilige Funktion als auch die in der Krise gemachten Erfahrungen und die daraus resultierenden Meinungen. Dennoch geben die Antworten Einblicke in die Erwartungshaltung, die Wahrnehmung und die Zufriedenheit der auf der Unternehmensseite beteiligten Personen und Gruppen. Damit lassen sich – in begrenztem Maße – Rückschlüsse auf die Wirksamkeit einzelner Elemente für einen Gesamterfolg ziehen.

\* Dr. Dipl.-Ing. Frank Behrend, MBA, Geschäftsführer der transformation.work GmbH, E-Mail: fb@transformation.work. Dipl.-Kfm. M.Sc. Thomas Möllers, LL.M., Geschäftsführer der INSO Projects GmbH, E-Mail: thomas.moellers@inso-projects.de.

1 Vgl. Behrend/Möllers, KSI 2020 S. 271–275.

2 Anmerkung: Diese Unternehmen sind nicht kongruent mit den in dem Artikel in der KSI 06/2020 untersuchten TOP 50 ESUG-Verfahren. Gleichwohl gibt es eine Schnittmenge.

3 Vgl. KSI 2020 S. 271–275.

4 Anm.: Die Fragestellung war, wie gut die ursprünglichen Ziele nach der Krise erreicht wurden: Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der letzten drei Jahre, Situation aktuell und Planung für die nächsten drei Jahre, Wert aus Sicht von Eigenkapitalgeber, Wert aus Sicht von Fremdkapitalgeber.

5 Anm.: Es wurde keine randomisierte Stichprobe erstellt.

6 Anm.: Eine Korrelation sagt aus, dass zwischen zwei Variablen ein messbarer statistischer Zusammenhang besteht. Kausalität bedeutet, dass zwischen Variablen ein klarer Ursache-Wirkungs-Zusammenhang besteht. Der Beweis einer Kausalität ist deutlich schwerer zu erbringen, weil ausgeschlossen werden muss, dass auch (oder noch) andere Dinge zur Wirkung geführt haben. Die meisten empirischen Untersuchungen sind bei der Anzahl der untersuchten Variablen beschränkt und können daher bestenfalls eine Korrelation ausmachen.

Befragungsaspekt	Fragestellung	Erläuterungen	Skalierung
Komplexität der Krise	Wie war die Situation, wie reagierte das Unternehmen als System?	Einfach = Ursache-Wirkungszusammenhang, sofortige Lösung verfügbar, Fachpersonal ausreichend Kompliziert = Ursache-Wirkungszusammenhang, mehrer Lösungen möglich, Experteneinsatz erforderlich Komplex = Kein Ursache-Wirkungszusammenhang, unzählige Optionen denkbar, unzählige Einflussfaktoren, Multiplikator	9 = Komplex 5 = Kompliziert 1 = Einfach
Wirtschaftsrechtliche Anpassungen	Wieviele vertragliche und rechtliche Veränderungen fanden statt?	Liefer-, Abnahme-, Kooperations-, Finanzierungs-, Arbeitsverträge, Betriebsvereinbarungen	9 = sehr viel (komplett) 5 = durchschnittlich 1 = keine
Finanzwirtschaftliche Anpassungen	Wieviele finanzwirtschaftliche Veränderungen (Außen- und Innenfinanzierung) fanden statt?	Finanzierungen, Kreditlinien, Pooling, Cash-Management, Working Capital, Investitionen	9 = sehr viel (komplett) 5 = durchschnittlich 1 = keine
Ergebniswirtschaftliche Anpassungen	Wieviele ergebniswirtschaftliche Veränderungen fanden statt?	Umsatzsteigerungen, Kostenreduktionen	9 = sehr viel (komplett) 5 = durchschnittlich 1 = keine
Leistungswirtschaftliche Anpassungen	Wieviele leistungswirtschaftliche Veränderungen fanden statt?	Geschäftsprozesse, -funktionen, -strukturen, Regeln, Rollen und Rechte	9 = sehr viel (komplett) 5 = durchschnittlich 1 = keine
Marktwirtschaftliche Anpassungen	Wieviele marktwirtschaftliche Veränderungen fanden statt?	Produkte, Kunden, Märkte, Regionen	9 = sehr viel (komplett) 5 = durchschnittlich 1 = keine
Geschäftsmodellbasierte Anpassungen	Wieviele Veränderungen im Geschäftsmodell fanden statt?	Ertragsmodelle, Kundennutzen, Architekturen der Wertschöpfung	9 = sehr viel (komplett) 5 = durchschnittlich 1 = keine
Wertschöpfungskettenbasierte Anpassungen	Wieviele Veränderungen in den Wertschöpfungsketten fanden statt?	Ertragsmodelle, Kundennutzen, Architekturen der Wertschöpfungsketten	9 = sehr viel (komplett) 5 = durchschnittlich 1 = keine
Veränderungs-Ansatz	Wieviele zielte die Krisenbehebung auf Veränderung ab?	Neue interne Organisationsstrukturen	9 = sehr viel 5 = durchschnittlich 1 = keine
Innovations-Ansatz	Wieviele zielte die Krisenbehebung auf Innovation ab?	Neue Produkt-/Markt-Kombinationen	9 = sehr viel 5 = durchschnittlich 1 = keine
Transformations-Ansatz	Wieviele zielte die Krisenbehebung auf Transformation ab?	Dauerhafte Veränderungsprozesse	9 = sehr viel 5 = durchschnittlich 1 = keine
Analyse-Qualität	Wie gut war die Qualität der Analyse?	Qualität der Geschäfts- und der Datenanalyse	9 = sehr gut 5 = befriedigend 1 = ungenügend
Konzeptions- & Planungs-Qualität	Wie gut war die Qualität der Konzeption?	Qualität der Konzeption und der Planung	9 = sehr gut 5 = befriedigend 1 = ungenügend
Umsetzungs-Qualität	Wie gut war die Qualität der Umsetzung?	Qualität der Durchführung von Maßnahmen und von Aktivitäten	9 = sehr gut 5 = befriedigend 1 = ungenügend
Steuerungs-Qualität	Wie gut war die Qualität der Steuerung?	Qualität der Steuerung von Maßnahmen und von Aktivitäten	9 = sehr gut 5 = befriedigend 1 = ungenügend
Überwachungs-Qualität	Wie gut war die Qualität der Überwachung?	Qualität der Überwachung der Durchführung von Maßnahmen und von Aktivitäten	9 = sehr gut 5 = befriedigend 1 = ungenügend
Know-how in Projekt-Management	Wie gut war das Know-how der Berater in Projekt-Management?	Projekt-Planung, -Organisation, -Kollaboration, -Koordination, -Kontrolle	9 = sehr gut 5 = befriedigend 1 = ungenügend
Know-how in Business-Management	Wie gut war das Know-how der Berater in Business-Management?	Geschäfts-Analyse, -Konzeption, -Transformation	9 = sehr gut 5 = befriedigend 1 = ungenügend
Know-how in Daten-Management	Wie gut war das Know-how der Berater in Daten-Management?	Daten-Extraktion, -Exploration, -Exploitation	9 = sehr gut 5 = befriedigend 1 = ungenügend
Gesamterfolg nach 3 Jahren	Wie gut wurden die ursprünglichen Ziele nach der Krise erreicht?	Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der letzten 3 Jahre, Situation aktuell und Planung für die nächsten 3 Jahre, Wert aus Sicht der Eigenkapitalgeber, Wert aus Sicht der Fremdkapitalgeber.	9 = sehr gut 5 = befriedigend 1 = ungenügend

Tab. 1: Aspekte, Fragestellungen, Erläuterungen und Antwortmöglichkeiten

### 3.2 Festgestellte Korrelationen

Die Abb. 1 zeigt eine sog. Heatmap<sup>7</sup> mit allen Korrelationen aller Variablen an. Dazu stehen auf der x- und y-Achse jeweils die Eigenschaften (Features) des Datensatzes und die einzelnen Felder der Matrix beschreiben die Korrelation zwischen den zwei entsprechenden Features. Daher sind die Einträge auf der Diagonalen immer gleich eins und die restlichen Einträge spiegeln sich an der Diagonalen. Zudem wird die Stärke der Korrelation auch durch die Farbstärke des jeweiligen Feldes

hervorgehoben, wobei positive Korrelationen in der Farbe dunkelblau und negative Korrelationen hellblau dargestellt werden.

Die Abb. 2 zeigt die Korrelation auf einer Skala von -1 bis +1 zwischen den Ergebnissen der Fragestellungen und dem Gesamterfolg. Die Intensität der dunkelblauen Farbe gibt die Stärke der positiven Korrelation und die Intensität der hellblauen Farbe die Stärke der negativen Korrelation wieder.

Das in der Krisensituation vorhandene Know-how hat die größte positive Korrelation zum

nachhaltigen Gesamterfolg. Die positive Korrelation liegt je nach Wissensgebiet bei +0,84 bis +0,92.

Die Korrelation der Arbeitsqualität von Beratern basiert auf den Ergebnissen der Antworten zu den Steuerungs-, Überwachungs-, Umsetzungs- und Konzeptions-/Planungs-

<sup>7</sup> Anmerkung: Eine Heatmap dient hauptsächlich zur Auswahl von Eigenschaften (Features) für ein Machine Learning Modell sowie zur weiteren Datenexploration, um starke Korrelationen zwischen den Features leichter identifizieren zu können.

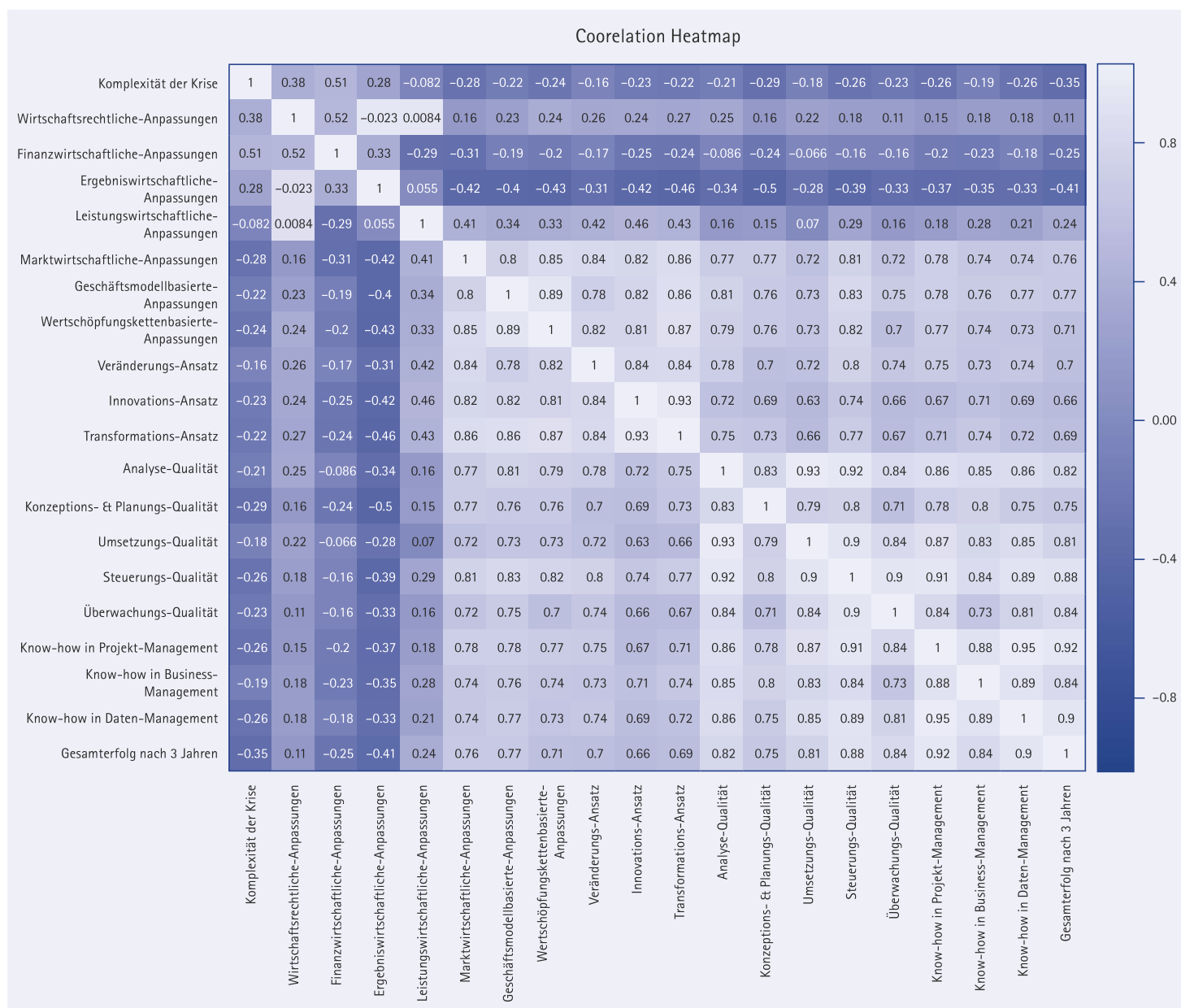


Abb. 1: Heatmap der Korrelation zu den Fragen

Qualitäten. Sie hat ebenfalls eine positive Korrelation (im Bereich von +0,75 bis +0,88) zu dem nachhaltigen Gesamterfolg.

Bei den Anpassungsarten hat die Anpassung des Geschäftsmodells die höchste Korrelation, die wirtschaftsrechtlichen Anpassungen dagegen die geringste. Dass die finanzwirtschaftlichen Anpassungen sogar leicht negative Auswirkungen (-0,25) auf den Gesamterfolg haben, ist nicht verwunderlich, werden doch die finanziellen Mittel in der Krise außerhalb der Insolvenz häufig beschränkt oder sogar zurückgefahren.

Interessant ist, dass ergebniswirtschaftliche Anpassungen auch stark kontraproduktiv wirken können. Unter ergebniswirtschaftliche Anpassungen werden vor allem Umsatzausweitungen und Kostenreduktionen/Kostensenkungen gesehen. Sofern die Kostensenkungen nur Verschwendung be-

trafen, waren sie noch positiv bewertet worden. Beeinträchtigten die Kostensenkungen jedoch die Organisationsstrukturen und -abläufe, wirkten sie sehr stark kontraproduktiv. Insgesamt war dadurch die negative Korrelation der ergebniswirtschaftlichen Anpassungen zum Gesamterfolg recht hoch (-0,41).

Nicht überraschend war, dass aus Sicht der Betroffenen eine steigende Komplexität eine negative Korrelation (-0,35) zum Gesamterfolg ausweist. Die Stärke der Krisenkomplexität scheint auf den Erfolg der Beratung einen reziproken Einfluss zu haben, was nicht verwundern dürfte.

3.3 Interpretation der Korrelationen

Die nachfolgende Darstellung in Abb. 3 auf S. 136 gibt auf einer Skala von 1–9 an,

- wie stark im Durchschnitt von den Befragten die Veränderungen und Anpassungen empfunden wurden,
- wie intensiv ein Krisenansatz verwendet wurde,
- wie gut die Qualität und das Know-how sowie
- wie der Grad der Komplexität wahrgenommen wurden.

Den Beratern wurde in Bezug auf die definierten Kriterien in der Konzeption und der Planung die höchste Qualität zugeschrieben (5,69 von 9). Dies entspräche einem gut (-) bei einer Schulnote im Bereich von sehr gut bis ungenügend. Die anderen Qualitätsaspekte wurden jedoch schlechter bewertet. Das Know-how in Daten- und Businessmanagement wurde als nur ausreichend betrachtet, im Projektmanagement war die Benotung nur unwesentlich besser.

Transformations- und Innovationsansätze wurden kaum oder nur in sehr geringem Umfang genutzt. Dagegen kam es häufiger zu Reorganisationen.

Die Anpassungen fanden vor allem im ergebnis- und finanzwirtschaftlichen Bereich statt, was nicht verwundert. Kosteneinsparungen und der Versuch, Umsatzausweitungen durchzuführen, gehören zu den häufigsten Verbesserungsmaßnahmen. Finanzwirtschaftliche und wirtschaftsrechtliche Anpassungen lassen sich in Krisensituationen kaum vermeiden.

3.4 Differierende Einschätzungen je nach Teilnehmer-Gruppe

Eine interessante Erkenntnis der Analyse in der Abb. 4 auf S. 136 ist die Tatsache, dass die eher fakten- und datenorientierten Teilnehmer aus dem Controlling und der Finanzbuchhaltung die Erfolge gänzlich anders bewerten als die CEOs oder Gesellschafter und andere Stakeholder. Dies mag auch mit den unterschiedlichen Interessenslagen, Interessenbefriedigungen und Einblicken zusammenhängen.

Gesellschafter oder CEOs betrachten und bewerten den Gesamterfolg naturgemäß anders als ein Controller und ein Finanzbuchhalter oder der CFO. Und Entscheider aus der „IT & Organisation“ und aus dem Rechnungswesen haben noch einmal eine ganz andere Perspektive und Wahrnehmung.

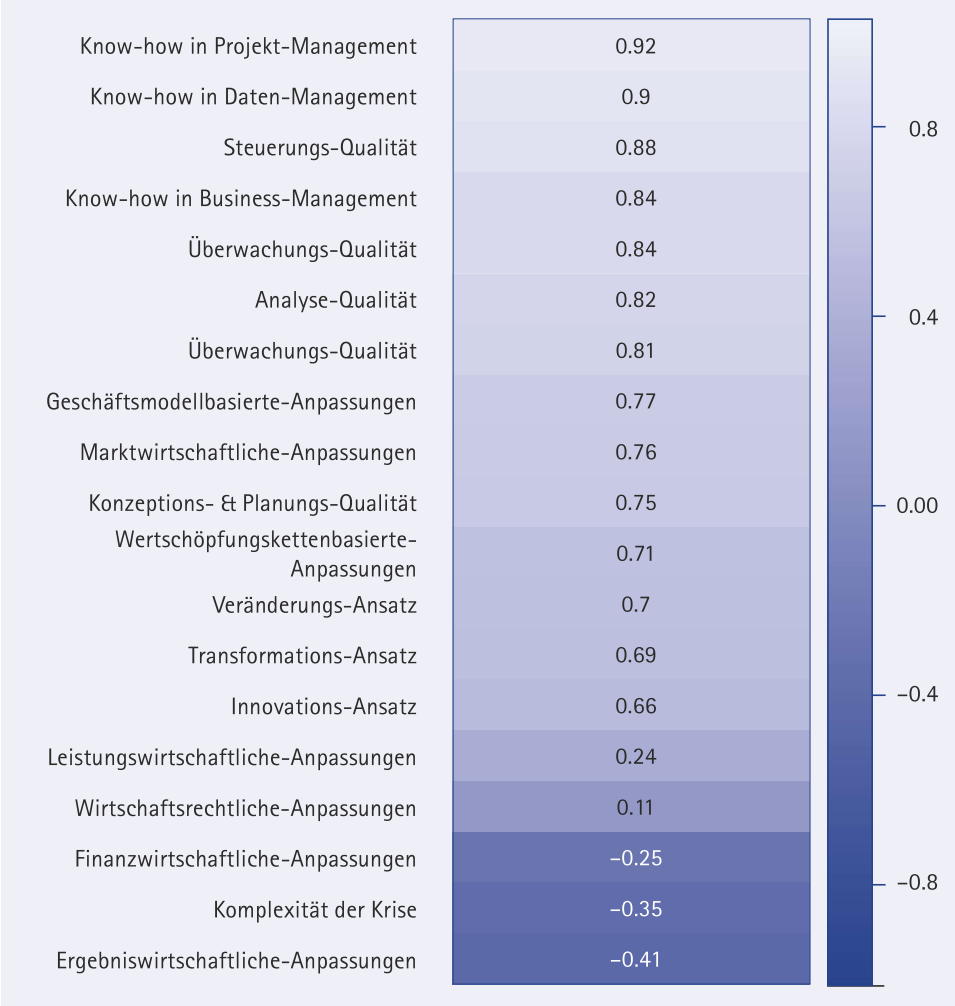


Abb. 2: Korrelation zwischen den Ergebnissen der Fragestellungen und dem Gesamterfolg



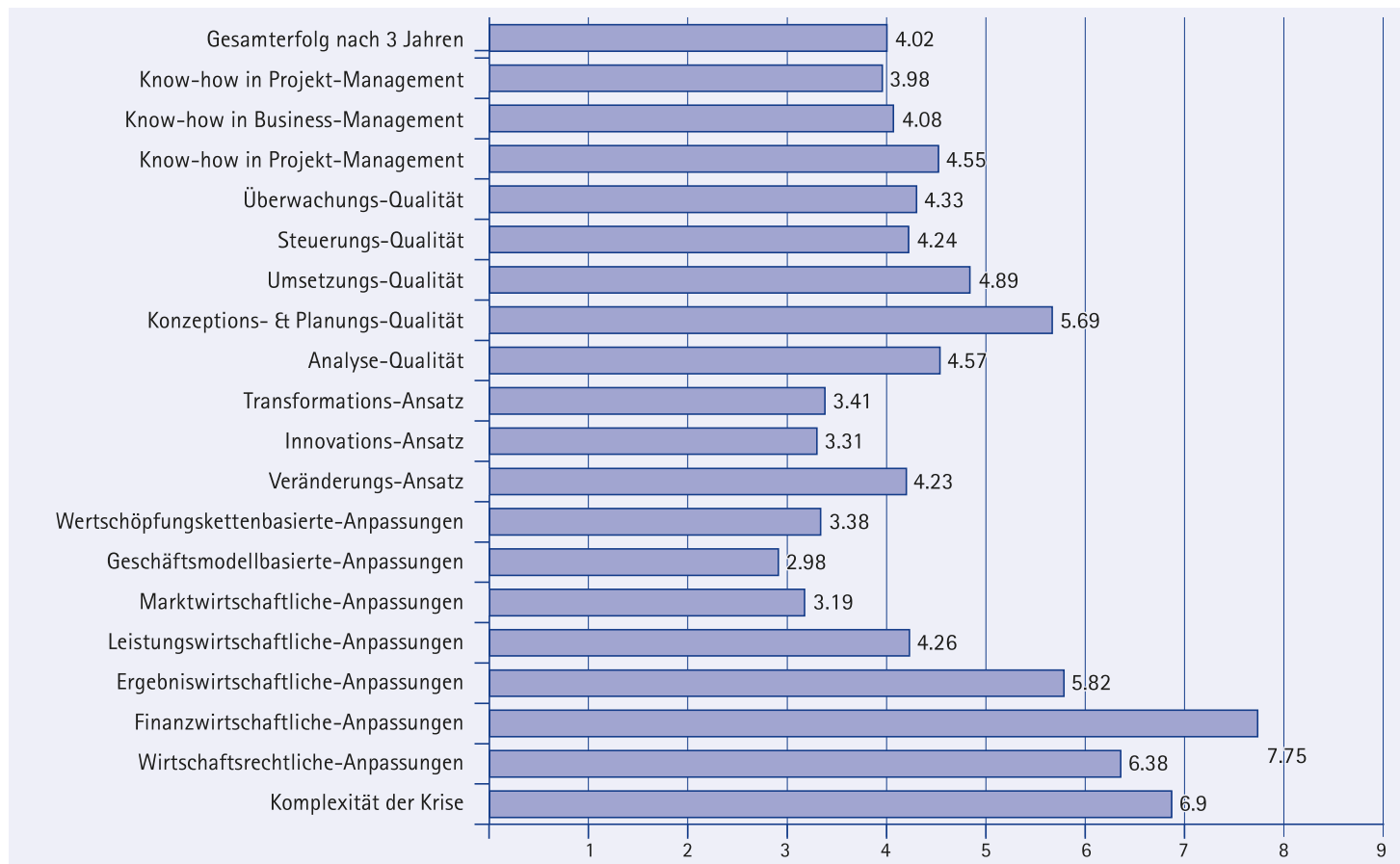


Abb. 3: Ergebnisse zu allen Fragestellungen

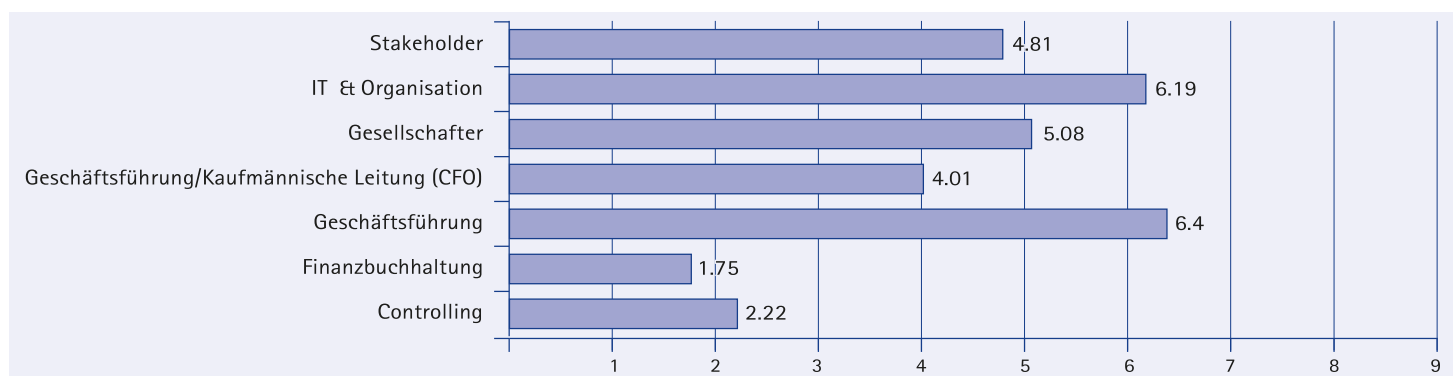


Abb. 4: Bewertung des Gesamterfolgs durch die einzelnen Personengruppen

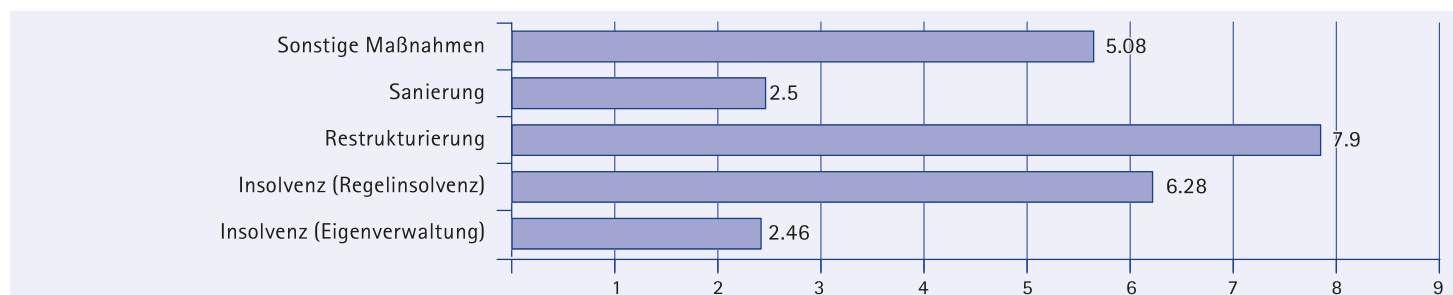


Abb. 5: Ergebnisse zu den Fragestellungen basierend auf den Krisensituationen

Während im Durchschnitt die CEOs die Gesamterfolge noch als „gut“ beurteilten, betrachteten CFOs sie als „ausreichend“ und Personen des Rechnungswesens (Finanzbuchhaltung und Controlling) empfanden sie als „ungenügend“.

Der Gesamterfolg wird vermutlich einerseits subjektiv durch die gemachten Erfahrungen sowie die relative Position im Unternehmen und andererseits objektiv durch das vorhandene Wissen beurteilt.

### 3.5 Summarischer Verfahrensvergleich

Die Restrukturierung (außerhalb einer Krise) zeigt die besten Erfolge. In der Insolvenz wurde die Eigenverwaltung gegenüber der Regelinsolvenz als weniger erfolgreich eingestuft. Diese Ergebnisse sind natürlich je nach Bewusstsein, Erwartungshaltung und Wahrnehmung der Befragten anders ausgeprägt. So sieht z. B. in der Eigenverwaltung ein Gesellschafter durch die Erhaltung seiner Gesellschaftsanteile den Gesamterfolg naturgemäß größer als in einer Regelinsolvenz an. Bei den übrigen Stakeholdern wird dieser Erfolg jedoch völlig anders wahrgenommen. Die Sanierung außerhalb der Insolvenz und die Insolvenz in Eigenverwaltung besitzen demnach die geringsten Gesamterfolgswerte.

### 4. Fazit

Das Business-Verständnis, die Beherrschung von Geschäftsmodellinnovation, die Fähigkeit, Transformationen durchzuführen und das Management von Projekten, Daten und der Komplexität werden zukünftig in noch stärkerem Maße hohe Anforderungen an Krisenberatungen und Krisenunternehmen stellen. Hier hat die Umfrage größere Optimierungspotenziale im Beratungsumfeld identifiziert:

- Die Führung über ein professionelles Projektmanagement in Krisen steckt immer noch in den Kinderschuhen, so bleibt die zentrale Führungsfrage in Insolvenzen, Sanierungen und Restrukturierungen weiterhin offen.
- Das Datenmanagement wird nicht konsequent und nicht systematisch genug angewendet. Unzureichende Datenqualität und Datenmengen im Unternehmen mögen hierbei eine Rolle spielen. Sie erklären aber nicht die insgesamt schlechte Bewertung.

■ Die Mehrzahl der in den letzten fünf Jahren durchgeführten Sanierungen, Restrukturierungen und Reorganisationen wurden von den meisten Entscheidern überwiegend (zu fast 80%) als komplex eingestuft. Da der Grad der Komplexität in der Umwelt und im Markt in den nächsten Jahren sogar noch steigen könnte, kommt dem Management von Komplexität zukünftig wohl eine noch wichtigere Rolle zu.

Das Management von Komplexität, aber auch die Beratung in komplexen Umgebungen erfordern in einem großen Ausmaß ein anderes Mindset, Mut, andere Skills und eine große Bandbreite an unterschiedlichen Methoden und Werkzeugen. Dazu gehören verbesserte Vorgehensweisen und Praktiken, aber auch neue Ansätze wie Geschäftsmodellinnovation und Transformation. Die Beschäftigung mit den dazu bereits vorhandenen Komplexitäts- und Krisenrahmenwerken kann hier für die Beratung viele neue Ansatzpunkte und Impulse liefern und neue Geschäftsfelder und -chancen öffnen.

Auch wenn der Fokus dieser Befragung klar im Bereich Insolvenz, Sanierung und Restrukturierung verortet ist, so sollten sich

die Verantwortlichen immer fragen, ob eine Krise nicht auch ein geeigneter Startpunkt einer nachhaltigen Transformation sein könnte – oder sogar sein sollte. Da sich das Wesen einer Transformation von seinen krisenbehafteten „Geschwistern“ signifikant unterscheidet, sollten Beratungen hier mit Know-how und Erfahrung den Unternehmen immer einen Schritt voraus sein.

Transformation ist dabei ein permanenter Prozess auf dem Weg zu einem immer wieder verbesserten Produkt („das Unternehmen“) und in der Umsetzung ein Projekt. Ohne dieses neue Verständnis und geänderte Sichtweisen werden sich die bisher niedrigen Erfolgsquoten kaum deutlich verbessern lassen.

### 5. Ausblick

In einem nächsten Schritt ist angedacht, eine entsprechende systematische Befragung mit den im Krisenumfeld tätigen größeren Beratungsunternehmen durchzuführen, um das Gesamtbild bzw. die Aussagekraft der Untersuchung weiter zu schärfen, die Perspektiven zu erweitern und neue Erkenntnisse zu gewinnen.