

Verbesserungspotenzial in Restrukturierungsprojekten

Ergebnisse einer Experten-Umfrage zur Komplexitätsbeherrschung in der Krise

Thomas Möllers*

Die studienbasierte Feststellung, dass 80 % der ESUG-Verfahren¹ nicht nachhaltig erfolgreich verlaufen², gab Anlass zu einer neuen Umfrage, um Ansatzpunkte zu entwickeln, auf deren Basis sich die Nachhaltigkeit von Sanierungen signifikant verbessern lässt. Diese im Herbst 2021 abgeschlossene Umfrage stellt die notwendige Komplexitätsbeherrschung in Krisenkonstellationen in den Fokus. Kernfragen und Ergebnisse werden hier nachfolgend benannt bzw. beschrieben.

1. Studie zur Abwicklung von Restrukturierungsprojekten

Erwartungen an Restrukturierungen sind oft hoch – die Erfolge aber oft nur bescheiden³. Um hier Verbesserungspotenzial zu erkennen und zu heben, richtete sich die neue Umfrage direkt an Sanierungs- und Restrukturierungsberater, Insolvenzverwalter sowie sonstige Beteiligte in entsprechenden Problemlösungsprozessen. Ziel war es herauszufinden, inwiefern die Komplexität im Krisenunternehmen bzw. Beratungsverfahren Auswirkungen auf die Beratungsstrategie und hier insbesondere die Nutzung spezieller Verfahren des Projekt-, Daten- und Transformationsmanagements hat. Weiterhin wurden die größten Herausforderungen in diesem Bereich und die Einschätzungen für die Zukunft abgefragt. Der Fragebogen bestand aus 5 Teilen und beinhaltete 18 Fragen zur

- Wahrnehmung des Schwierigkeitsgrads von Restrukturierungsprozessen in Krisenunternehmen und Beratungsprojekten,
- Intensität von Beratungsstrategien,

- heutigen und zukünftigen Bedeutung von Projekt-, Daten- und Transformationsmanagement,
- gelebten Projektverantwortung und Größe der Erfolgsauswirkungen durch die unterschiedlichen Interessengruppen und zur
- persönlichen Meinung über die aktuell größten Schwierigkeiten und stärksten Erfolgstreiber sowie den mutmaßlichen zukünftigen Fokus in der Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung.

Die anonyme Umfrage führte zu 103 freiwilligen Rückmeldungen. Da keine zufällige Stichprobe aus der Grundgesamtheit der Berater, Sanierer und Verwalter gezogen wurde, lassen die Ergebnisse statistisch betrachtet keine repräsentativen Aussagen zu. Die Ergebnisse sind außerdem nur Momentaufnahmen und geben die persönlichen Meinungen und Bewertungen der Befragten wieder.

Trotzdem sind einzelne Gesetzmäßigkeiten und Analogien erkennbar, die bei entsprechender Interpretation auch Rückschlüsse auf das heutige Vorgehen und die zukünftigen Anforderungen für nachhaltige, erfolgreiche Sanierungen geben könnten⁴.

2. Ergebnisse im Überblick

Die Ergebnisse zeigen ein durchaus differenziertes, individuelles und pluralistisches Meinungsbild – interessanterweise sind dabei die Muster der Wortmeldungen ein Spiegelbild der aktuellen Lage. Erstaunlich gut passen die Ergebnisse zu Unternehmenskrisen mit den Erkenntnissen in der anhaltenden Coronakrise überein. In Bezug auf die Ereignisse, das generelle Vorgehen sowie

das spezielle Verhalten der politischen Akteure und der Betroffenen lassen sich deutliche Parallelen erkennen.

Die ausgewerteten Wortmeldungen lassen sich thematisch wie folgt zusammenfassen:

- **Fehlende Transparenz:** Zahlen, Daten und Fakten für Entscheidungen zu gewinnen, gilt als sehr schwierig. Die Verfahren sind daher meistens wenig faktenbasiert – eher von Visionen, Meinungen und Gefühlen geprägt. Dennoch ist den Befragten bewusst, wie wichtig ein gutes Datenmanagement eigentlich ist und wie bedeutsam es in der Zukunft werden wird.
- **Geringe Digitalisierung:** Künstliche Intelligenz wird überwiegend als heute nicht anwendbar oder als überflüssig angesehen.
- **Unterschätzte Komplexität:** Komplexität in Krisen wird zwar als existent gesehen, die daraus resultierenden Anforderungen werden aber nicht weiter erörtert.
- **Unzweckmäßige Organisation:** Die verwendeten Verfahren, Methoden und Rahmenwerke sind oft der aktuelle Standard. Diese wurden zumeist aber für komplexe und nicht für komplexe Situationen entwickelt.

* Dipl.-Kfm. M.Sc. Thomas Moellers, LL.M., Geschäftsführer der INSO Projects GmbH, E-Mail: thomas.moellers@inso-projects.de. Ein besonderer Dank gilt den Herren Prof. Dr. Markus W. Exler und Prof. Dr. Henning Werner sowie dem VID für die Möglichkeit zur Auslage des Fragebogens anlässlich des 10. Internationalen Symposiums Restrukturierung am 22. 10. 2021 in Kufstein (s. zu einem Rückblick u. <https://restrukturierung.fh-kufstein.ac.at/Jahreskonferenz/Rueckbliecke; in 2022 geplant für den 22. 10. 2022>) bzw. der 11. Sanierungskonferenz 2021 in Heidelberg, die am 23./24. 9. 2021 stattfand (s.u. <https://www.ifus-institut.de/veranstaltungen/sanierungskonferenz, für 2022 geplant am 15./16. 9. 2022>) bzw. auf dem VID-Kongress 2021, der am 4./5. 11. 2021 in Berlin stattfand.

1 Vgl. zum ESUG unter BGBI 2011, N. 64 vom 13. 12. 2011.

2 Vgl. den Beitrag von Behrend/Möllers in KSI 06/2020 S. 271 ff.

3 Die von dem IT-orientierten Beratungsunternehmen INSO Projects in Kooperation mit der KSI-Redaktion konzipierte Umfrage geht von enttäuschten Erwartungen an Restrukturierungen aus, über deren hohe Quote bereits in KSI 06/2020 (S. 271 ff.) von Behrend/Möllers berichtet wurde.

4 Zu einem Vierbericht mit der Skizzierung erster Ergebnisse s. Möllers/Hillmer, KSI 06/2021 S. 292–294.

- **Wenig Koordination, Kooperation, Kolaboration:** Krisenstäbe und Arbeitsteams existieren selten oder arbeiten nicht immer konzertiert zusammen.
- **Geringe Coopetition:** Zwischen den Beratungen und auch innerhalb der Verwaltung herrscht nur wenig Zusammenarbeit. Es ist zu vermuten, dass überwiegend ein Wettbewerb mit Abgrenzungspräferenz herrscht.
- **Unpraktisches Vorgehen:** Es ist zwar ein generelles Vorgangsmodell erkennbar. Jedoch werden die Arbeiten und Aktivitäten tendenziell eher sukzessiv statt parallel durchgeführt. Es kann vermutet werden, dass dadurch viel Zeit vergeht, bis die eigentliche Transformation beginnen kann.
- **Kritische Wissensdefizite:** Über das relevante Business und über die kritischen Technologien wird nicht intensiv nachgedacht.
- **Fehlende Kompetenzen/Capabilities:** Für eine längerfristige Krisenbewältigung scheinen die Fähigkeiten in IT und Organisation nicht ausreichend zu sein.
- **Limitierendes Recht:** Die Existenz von komplizierten und die Handlungen stark beschränkenden Rechtsgrundlagen behindert den Sanierungserfolg.
- **Rechtslastige Sanierungen:** Häufig wird moniert, dass wirtschaftliche und technologische Themen zu wenig im Vordergrund stehen.
- **Schwierige Kommunikation:** Zwischen den Akteuren und mit den Betroffenen gibt es sehr oft Kommunikationsprobleme.
- **Störende Egos:** In einigen Fällen wird den Akteuren und Stakeholdern ein zu großes Ego bescheinigt.
- **Hidden Agendas:** Es bestehen neben den offiziellen Plänen häufiger auch verborgene, nicht kommunizierte Pläne bei den Akteuren und den Stakeholdern.
- **Geringe Geschwindigkeit:** Beklagt wird ein zu langsames Entscheiden bei Management, Gesellschaftern, Beratern und Verwaltern.
- **Fehlende Konsistenz:** Hiermit sind wankelmütige und inkonsequente Entscheidungen bzw. ein zu wenig entschlossenes Handeln angesprochen.
- **Einfache Lösungssuche:** Es wird auf eine schnelle, nächstliegende und wenig schmerzhafte Lösung fokussiert. Wenn diese funktioniert, wird die Sanierung

i.d.R. auch ein Erfolg – falls jedoch nicht, ist der Misserfolg wahrscheinlicher.

- **Falsche Annahmen:** Die Krise gilt als bereits überwunden, kommt aber wieder.
- **Fehlende Finanzierung/Ressourcen:** Die Sicherstellung der Finanzierung und Bereitstellung der Ressourcen werden als sehr kritische Faktoren wahrgenommen.
- **Einseitige Interessen:** Es findet häufig kein zufriedenstellender Interessensaustausch statt.

3. Konsequenzen für die Gestaltung von Restrukturierungsprozessen

3.1 Vermeidung zu schneller Lösungen

Eine wichtige mögliche Schlussfolgerung aus den Kommentaren könnte sein, dass – anstatt sich um die längerfristige Fortführung und nachhaltige Sanierung zu kümmern – häufig zu Beginn eines Verfahrens bzw. Projekts nach einer schnellen Lösung gesucht und daher auf die Strategien „Stabilisierung“ und „Wiederherstellung“ gesetzt wird. Das wäre nicht problematisch, wenn es eine befriedigende schnelle Lösung tatsächlich gäbe. Je länger aber ein Sanierungsprojekt bzw. Insolvenzverfahren dauert, desto schwieriger wird eine (nachhaltige) Rettung. Der Weg zur Transformation ist vielfach schon versperrt,

wenn er nicht bereits zu Beginn des Krisenprojekts gestartet wurde. Allerdings ist eine längerfristige Sanierung oftmals auch deswegen deutlich schwieriger und anspruchsvoller, weil die erforderliche Finanzierung nicht gesichert ist und die notwendigen Ressourcen vielfach nicht verfügbar sind.

3.2 Stringentes Projektmanagement

Es wird bei den Befragten die Bedeutung der Frage pointiert, wer in der Krise das Verfahren bzw. das Projekt überhaupt führt. Auf die Frage, wer die Projektverantwortung trägt (vgl. Abb. 1), d.h. wer üblicherweise die Verfahren bzw. Projekte managt, ergibt sich kein klares Meinungsbild: So werden in etwa gleich viel Verwalter, Chief Restructuring Officer (CRO), Manager auf C-Level und Berater als die führenden Köpfe in der Krise genannt.

Eine zulässige Schlussfolgerung könnte sein, die Krisenverfahren mit einer Governance von klaren Rollen, Regeln und Rechten auszustatten, statt viele Köche in den Verfahren bzw. Projekten einzusetzen. Gerade ein stringentes Projektmanagement mit seinen ausfeilten und konsistenten Rollen könnte hier eine verbesserte Klarheit, Transparenz und Verantwortung schaffen.

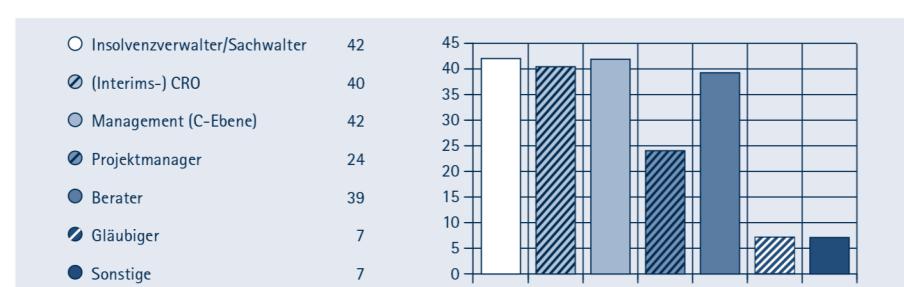


Abb. 1: Wer trägt die Projektverantwortung?

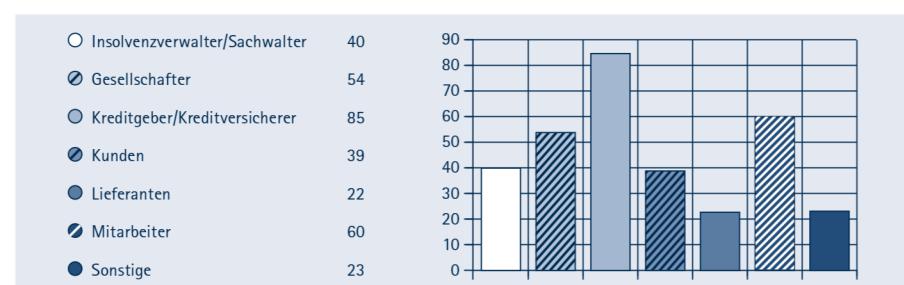


Abb. 2: Welche Stakeholdergruppe ist entscheidend für den Erfolg?

3.3 Intensivierung des Interessenausgleichs

Anders verhält es sich bei der Frage, welche Stakeholdergruppe für den Erfolg der Verfahren bzw. Projekte entscheiden sind (vgl. Abb. 2 auf S. 26) Zu über 80% werden hier Kreditgeber und Kreditversicherer als die bedeutende Interessengruppe genannt. Daneben werden Mitarbeiter und Gesellschafter als überdurchschnittlich wichtig genannt. Andere Interessengruppen spielen eine nur untergeordnete Rolle.

Daraus könnte geschlussfolgert werden, dass derzeit kein Interessenausgleich stattfindet. Anscheinend werden vor allem die Interessen der Akteure und der Stakeholder Kreditgeber und Gesellschafter verfolgt. Dadurch sieht dann auch die Lösung entsprechend einseitig aus. Es gibt nur wenige Gewinner, aber viele Verlierer!

3.4 Managementthemen in Restrukturierungen

3.4.1 Auswertung der Antworten

Für die auf Managementthemen bezogenen Fragestellungen wurden metrische Skalierungen von 1 bis 10 verwendet, wobei 1 für „niedrig“ und 10 für „hoch“ steht. Wie Tab. 1 zeigt, wurden für die Ergebnisse jeweils ein Mittelwert sowie die Varianz und die Standardabweichung berechnet. Durch diese Streuungsmaße lässt sich die Verteilung der Werte besser verstehen.

3.4.2 Ableitung von Erkenntnissen

Folgende Erkenntnisse für die o. g. Fragestellungen konnten herausgefiltert werden:

3.4.2.1 Zunehmende Bedeutung des Datenmanagements und des Projektmanagements

Das Datenmanagement zur Bereitstellung der notwendigen Daten, Informationen und des Wissens haben eine überdurchschnittliche Bedeutung. Dabei dienen insbesondere die Sicherstellung der Datenqualität und die Erzielung von Transparenz als Basis für Entscheidungen und Umsetzungen. Es wird erwartet, dass das Datenmanagement zukünftig noch wichtiger werden wird. Es wurden aber keinerlei Hinweise gegeben, wie ein sinnvoller Einsatz möglich ist.

Fragestellung	Mittelwert	Varianz	Standardabweichung
Wie bewerten Sie den Schwierigkeitsgrad von Restrukturierungsprozessen im Krisenunternehmen?	7,49	6,23	2,48
Wie bewerten Sie den Schwierigkeitsgrad von Restrukturierungsprozessen in Beratungsprojekten?	7,13	6,77	2,59
Wie stark wird die Beratungsstrategie Innovation/Neuerung angewendet?	3,78	9,22	3,02
Wie stark wird die Beratungsstrategie Recovery/Wiederherstellung angewendet?	5,74	5,71	2,38
Wie stark wird die Beratungsstrategie Stabilization/Stabilisierung angewendet?	8,52	3,82	1,95
Wie intensiv kommt ein Projektmanagement derzeit zum Einsatz?	4,68	10,58	3,24
Wie intensiv kommt ein Transformationsmanagement derzeit zum Einsatz?	4,00	10,69	3,25
Wie intensiv kommt ein Datenmanagement derzeit zum Einsatz?	5,36	8,32	2,87
Wie intensiv wird ein Projektmanagement zukünftig zum Einsatz kommen?	8,41	3,04	1,74
Wie intensiv wird ein Transformationsmanagement zukünftig zum Einsatz kommen?	8,54	2,87	1,69
Wie intensiv wird ein Datenmanagement zukünftig zum Einsatz kommen?	8,71	3,55	1,88
Wie häufig setzen Sie ein Projekt Management Office ein?	4,50	11,91	3,43

Tab. 1: Ergebnisauswertung

Ein Projektmanagement und auch das Project Management Office (PMO) kommen heute in Krisen noch unterdurchschnittlich häufig zum Einsatz. Durch die hohe Varianz lässt sich erkennen, dass sie je nach Befragten heute entweder sehr intensiv oder kaum genutzt werden. Aber auch hier wird tendenziell zukünftig von einer erhöhten Nutzung ausgegangen.

3.4.2.2 Leitbild Transformation

Auch wenn aktuell das Thema *Transformation* noch ein Buzz Word ist: Die Erwartungen bei der Krisenberatung und auch in der Insolvenzverwaltung gehen zukünftig deutlich in diese Richtung. Transformation muss aber zuerst auch bei den Beratern und den Verwaltern selbst anfangen⁵.

Transformation wird als zentrales Mittel für die Zukunft angesehen – wenn keine schnelle Lösung eines Verkaufs bereitsteht. Transformation wird heute aber noch nicht als fortlaufender Prozess verstanden, der mit Hilfe von Projekten umgesetzt werden muss.

3.4.2.3 Der Faktor Mensch

Dass Menschen den Unterschied machen und den Erfolg tragen, gilt als „common sense“ bei den Befragten. In den Vorschlägen kommen sie aber so gut wie gar nicht vor. Das ist ein eindeutiger Widerspruch. Häufig werden bislang in Krisen von den Beteiligten sehr komplizierte Lösungen verfolgt. Konkrete Hinweise, wie sich dies im Sinne der besseren Bewältigung von Komplexität in der Unternehmenskrise vermeiden lässt, lassen sich aus den Antworten der Befragten nicht entnehmen.

4. Zusammenfassung zentraler Ergebnisse

Die fehlende Transparenz und damit die Verwendung von vielen Annahmen wird als ein großes Defizit in Krisenprojekten wahrgenommen. Dabei wird jedoch die Komplexität in Krisen unterschätzt. Es wird häufig auf

⁵ Vgl. Jung/Haan/Krech, Corona und die Restrukturierungsbranche. Ein Geschäftsmodell steht auf dem Prüfstand, KSI 06/2021 S. 284 ff.

eine schnelle, einfache und für die Stakeholder wenig schmerzhafte Lösung fokussiert. Trotzdem findet vielfach kein ausreichender Interessensaustausch zwischen den Stakeholdern statt.

Meist werden die Möglichkeiten von Koordination, Kooperation und Kollaboration nur unzureichend genutzt. Zwischen den verschiedenen Beratungen findet nur selten eine Zusammenarbeit und Coopetition statt. Auch gestaltet sich die Kommunikation zwischen den Akteuren und mit den Betroffenen schwierig. Zu große Egos oder Hidden Agendas der Akteure und Stakeholder verbessern diese Situation auch nicht gerade.

Die Sicherstellung der erforderlichen Finanzierung und Bereitstellung der benötigten Ressourcen werden als sehr kritische Faktoren wahrgenommen.

5. Thesen zur zukünftigen Gestaltung von Restrukturierungsprozessen und Ausblick

(1) Für eine längerfristig erfolgreiche, nachhaltige Krisenbewältigung sollten die Fähigkeiten der Berater in Fragen der IT und der Organisation verbessert werden. Auch muss die Entscheidungsgeschwindigkeit insgesamt erhöht werden.

(2) Viele potenzielle Handlungen werden von den aktuellen Gesetzen stark beschränkt. Häufig stehen zu sehr rechtliche Begrenzungsfaktoren im Vordergrund der Sanierung, während wirtschaftliche und technologische Themen zu wenig Beachtung finden.

(3) Die bislang verwendeten Verfahren, Methoden und Rahmenwerke passen zumeist

für komplizierte, aber weniger für komplexe Situationen. Auch werden Arbeiten und Aktivitäten tendenziell mehr sukzessiv statt parallel durchgeführt. Es fehlen hier noch ein allgemeines Bewusstsein und ein gedankliches Rahmenwerk, wie mit Komplexität umgegangen werden sollte.

(4) Die Beratungen und die Verwaltungen sollten ihr Mindset und ihr Vorgehen neu erfinden. Das Motto „einfach Machen“ statt „Einfach machen“ könnte eine Antwort darauf sein! Es geht darum, einerseits zu verstehen, was die Probleme und die Ursachen der Krise sind und was andererseits zukünftige Ideen bzw. Geschäftsmodelle des Unternehmens sein könnten. Eine Transformation offenbart den wahren Wert des Unternehmens und sollte aus nur wenigen und sehr simplen Elementen bestehen.