

INDAT REPORT

Fachmagazin für Restrukturierung,
Sanierung und Insolvenz

» Foren, Kreise und Treffen der Restrukturierungs- und Insolvenzbranche
für Austausch, Networking und Fortbildung

100 Orte von ganz besonderem Interesse

» Eine Analyse zum Status quo von RA Dr. Sven Schelo (DLA Piper)

StaRUG und internationale Restrukturierungen

» Die junge Verwaltergeneration: RA Johannes Hauser (IBK Illig Braun Kirschnek)

Nur wer zuhört, wird auch selbst gehört

» Ausschussbericht der Ständigen Deputation des
Deutschen Restrukturierungs- und Insolvenzgerichtstags e. V.

Zustand und Zukunft des Umgangs mit massearmen Verfahren in Deutschland

» Erste Einschätzungen aus der Praxis zum RefE KHAG

Krankenhaustransformationsfonds ohne testierte Prüfung des Insolvenzrisikos

impro
immobilien | professionell

impro.de

Weiterkommen mit konstruktiven Störungen



Prof. Dr. Henning Werner

Heidelberg. Die 2. Transformationskonferenz des IfUS-Instituts an der SRH Hochschule Heidelberg unter dem Motto »Geschäftsmodell- und Kulturwandel in der Praxis« mit dem Fokus auf den Mittelstand befasste sich am 11.07.2025 u. a. mit Aspekten strategischer, organisatorischer, kultureller, digitaler und nachhaltiger Transformation anhand vieler praktischer Beispiele. Sechs Workshops luden zur Diskussion und zum Erfahrungsaustausch ein. Die über 300 Teilnehmer bildeten im Übrigen eine Plattform zur Vernetzung, für die auch der Netzwerkabend am Vorabend mit rd. 200 Teilnehmern seinen Beitrag geleistet hatte.

Text: Rechtsanwalt Dr. Paul Abel, Wellensiek Rechtsanwälte

Veranstalter und Moderator **Prof. Dr. Henning Werner** (Professor für Restrukturierung und Sanierung an der SRH Hochschule Heidelberg und Leiter des IfUS-Instituts) begrüßte die Teilnehmer und führte in die Thematik der Transformation ein, deren Schwerpunkt im Wesentlichen in der Anpassung einer Unternehmensstrategie und des Geschäftsmodells an geänderte Rahmenbedingungen zu sehen ist. Unmittelbar nach der Begrüßung wurde ein Song abgespielt, der traditionell dem US-amerikanischen Musikstil der 1950er-Jahre (Rock 'n' Roll, Country, Boogie) zuzuordnen ist. Werner legte anschließend offen, dass der Song durch künstliche Intelligenz (KI) komponiert und »performt« worden war, um anhand dieses Beispiels auf die durch KI geänderten Rahmenbedingungen für Unternehmen hinzuweisen. Neben KI stellten Fragen der Nachhaltigkeit, Kundenpräferenzen, Digitalisierung und Lieferketten wesentliche Faktoren für die sich teilweise rasant ändernden Rahmenbedingungen dar. Die Dynamik der Veränderungen bedeute für viele Unternehmen gewaltige Herausforderungen und erfordere von den Führungskräften eine Stärkung der Reaktionsfähigkeit und neben der Anpassung von Unternehmenskonzepten eine effiziente Umsetzung. Sodann stellte Werner als weitere Moderatoren und Organisatoren der Veranstaltung **Georgiy Michailov** (Struktur Management Partner), **Mark Poppenborg** (intrinsic GmbH) und **Sebastian Bretag** (Keyplayer Interim Management) vor. Anhand einer grafischen Übersicht zeigte Werner, dass sich der Teilnehmerkreis der Transformationskonferenz zu etwa einem Viertel aus Interim Managern, einem Viertel aus Geschäftsführern und Führungskräften, einem Viertel aus Unternehmensberatern und einem weiteren Viertel aus sonstigen Beratern zusammensetzt. Unter dem Motto »Wer nicht transformiert, wird restrukturiert« nannte Werner als wichtigste Elemente für eine erfolgreiche Transformation Strategie, Schaffung geeigneter Unternehmensstrukturen, Umgang mit Menschen/Führung sowie eine stringente Umsetzung. Besondere Schlüsselfaktoren seien darin zu sehen, hierarchische Strukturen durch eine dezentrale Organisation zu ersetzen und nicht wertschöpfende Tätigkeiten zu eliminieren.

Co-Moderator Poppenborg stellte den Teilnehmenden die Frage, in welchem Umfang sie im Rahmen ihrer täglichen Arbeit auf Hilfestellungen durch künstliche Intelligenz zurückgreifen. Den Einsatz von KI in der täglichen Praxis bestätigte die überwiegende Mehrheit durch Handzeichen. Poppenborg schilderte, dass aktuelle Untersuchungen eine Arbeitersparnis von rd. 20% durch den Einsatz von KI ergeben hätten. Aktuell investiere eine Vielzahl von Unternehmen enorme Summen in die KI-Weiterentwicklung, angesichts des Volumens dieser Investitionen würden von verschiedenen Marktteilnehmern allerdings auch kritische Fragen gestellt, ob diese sich mit Blick auf hierdurch zu erreichende Ergebnisse als sinnvoll darstellen.

Irritationen können das gegenseitige Verständnis fördern

Danach trat **Stephanie Borgert** (denkSystem), Informatikerin und Komplexitätsforscherin, mit der Keynote »Follow the White Rabbit – Erfolgreiche Transformation beginnt mit einem Perspektivwechsel« auf. Von den verschiedenen Unternehmen und Führungskräften, die sie begleitet und berät, werde ihr vielfach »die Welt erklärt«. Dabei würden von diesen sehr oft Begriffe wie »realistisch betrachtet« und »objektiv gesehen« verwendet. Tatsächlich schilderten aber alle Verwender dieser Begriffe immer nur ihre eigene Wahrnehmung der Wahrheit. Der Sache nach werde unter Verwendung solcher Begriffe versteckt der Kampf um die richtige Sichtweise geführt. Die Aufgabe liege darin, innerhalb des Unternehmens eine gemeinsame Meinung zu entwickeln. Letztlich gehe es um die Schaffung einer konstruktiven Sichtweise und die Diskussion über ein Mindset. Sodann ging sie darauf ein, dass ohne konstruktive Störung keine Chance besteht, etwas Neues zu lernen. Daher bestehe ein wichtiger Impuls darin, konstruktiv zu irritieren. Dadurch könne das Verständnis füreinander erhöht und Raum für Kreativität geschaffen werden. Ein Weg hierzu sei die sog. Szenarioarbeit. Durch unrealistisch erscheinende Szenarien



Stephanie Borgert



Dr. Thomas Schubert



Fabian Schünke

könnten routinierte Denkmuster gestört und radikale Lösungsansätze erarbeitet werden. Als Beispiel verwies sie auf die Arbeit des französischen Verteidigungsministeriums: In einem Science-Fiction-artigen Szenario wird von einem Konflikt zwischen verschiedenen Planeten um Bergbauaktivitäten ausgegangen, der sich zu einem nuklearen Konflikt zuspitzt. Außerdem werden Fragen nach einer globalen Bedrohung durch Piraten und vergleichbare Szenarien entwickelt. Diese aus heutiger Sicht fernliegenden Szenarien erreichten es, aus anderen Perspektiven zu denken und neue Denkräume zu schaffen. Eine besondere Herausforderung bestehe darin, dass Menschen sich mit ihren einmal geäußerten Meinungen identifizieren. Dadurch würden kreative Prozesse erschwert. Um Fortschritte zu erzielen, müsse es auch möglich sein, einen Dissens »stehen zu lassen«. Erforderlich sei es, Ergebnisoffenheit zu ertragen, Partizipation zu ermöglichen und Misstrauen zu bekämpfen. Als positives Beispiel für erfolgreiche Transformationen nannte Borgert ein kroatisches Unternehmen mit 5000 Arbeitnehmern und über 100-jähriger Tradition, in dem 120 Führungskräfte in einen offenen Diskurs eingetreten seien. Wesentliche Erkenntnis war, dass zunächst der Anschein entstand, dass mehr Mitarbeitende in allen Bereichen benötigt würden, bis sich dann herausstellte, dass es zu wenig Kooperation gab und strukturelle Veränderungen eingeführt wurden, um die Kooperation unter den Mitarbeitenden attraktiver auszugestalten.

Der nächste Referent war **Dr. Thomas Schubert**, ehemaliger DSO Coach, Bayer AG (bis 30.06.2025), der sich des Themas »Radikale Transformation der Bayer AG – mit Dynamic Shared Ownership das volle Potenzial der Organisation entfalten« annahm. Zunächst nannte er die Ursache für die Einleitung eines Transformationsprozesses bei der Bayer AG. Diese habe in einer tiefgreifenden Finanzkrise bestanden. Der Cashflow des Unternehmens sei gegen null gegangen. Das traditionelle Managementsystem hatte das Unternehmen erfolgreich gemacht, sodass sich über viele Jahrzehnte aus einem Familienunternehmen ein Konzern entwickeln konnte. Zugleich wurde für eine Vielzahl von Menschen neben weiteren Errungenschaften auch erheblicher Wohlstand geschaffen. Allerdings funktionierten Managementsysteme dieser Art nur, wenn die Rahmenbedingungen sich wenig ändern. Radikale Änderungen, die durch den technischen Fortschritt, die Globalisierung und Kriege hervorgerufen werden, machten eine Evolution zu einem Dynamic Shared Ownership (DSO) erforderlich. Dieses bestehe im Wesentlichen aus fünf Säulen: 1. Worauf fokussieren wir uns? Ergebnisse und Ziele? Die Ziel-

setzung wurde mit »Health for all, hunger for none« zusammengefasst. Mit dem Ziel, Bürokratie abzuschaffen, wurden zudem unternehmensinterne Direktiven und Richtlinien in einem Volumen von ehemals 3500 Seiten auf 30 Seiten und sechs Anhänge als Kodex gekürzt. 2. Wie wir Werte schaffen: Die wesentliche Orientierung erfolgt an den Interessen der Kunden und den Produkten. 3. Wie wir auftreten: Authentizität, selbstständige und kreative Denkweise fördern. 4. Wie wir uns organisieren: flache Hierarchien, Schaffung eines Netzwerks eigenverantwortlicher Teams. Eine wesentliche Zielsetzung bestand darin, 95 % der Entscheidungen von den Mitarbeitenden treffen zu lassen. 5. Wie wir arbeiten: schnelle Arbeitszyklen mit kontinuierlichem Lernen. Der Planungshorizont bestehe überwiegend aus 90-Tage-Zyklen. Das neue Führungsbild fasste der Referent zusammen als VACC (Visionary, Architect, Catalyst, Coach).



Der Transformationsprozess habe sich chronologisch so gestaltet, dass im 4. Quartal 2023 eine Ausbildung von circa 150 Coaches begann, ebenso wie der Aufbau einer DSO Community. Im 1. Quartal 2024 starteten Führungsteams mit Workshops, eine neue Organisationsform wurde eingeführt. Im 2. Quartal 2024 begann die Ausbildung der Mitarbeitenden als Multiplikatoren-»Champions«. In 2025 erfolgte sodann der Wechsel zu einer produkt- und kundenorientierteren DSO-Organisation. Im Rahmen des Transformationsprozesses seien rd. 7000 Stellen abgebaut worden. Vom Abbau betroffen seien überwiegend Führungskräfte gewesen. Herausforderungen waren laut Referent die Parallelität von alter und neuer Organisation, die Wahrnehmung von DSO als Personal-



Dr. Joachim Grabow



Benjamin Niethammer



Frank Steimel



Dr. Jonas Steeger



Katja Weingärtner



Paul Herwarth von Bittenfeld

abbauprogramm, die Zusatzbelastung durch DSO neben dem operativen Geschäft, Zweifel der Mitarbeitenden und Führungskräfte am Änderungswillen und die Wahrnehmung einer fehlenden Wertschätzung für die Leistungen und Errungenschaften der Vergangenheit. Daher: Transformation erfordere viel Vertrauen und Zeit.

Dreiklang aus Strukturen, Menschen und Performance

Im Anschluss teilte sich das Auditorium im Rahmen der Session I auf drei Workshops auf: 1. »Primat der Wertschöpfung bei der Herding GmbH Filtertechnik – organisatorische und kulturelle Transformation im Mittelstand«, Referent: **Fabian Schünke** (Herding GmbH Filtertechnik), 2. »Wie Glaubenssätze den Change beeinflussen – die unsichtbare Macht des Unbewussten!«, Referent: **Prof. Dr. Georg Kraus** (Kraus & Partner), 3. »Wirksames Umsetzungsmanagement im Mittelstand«, Referenten: **Dr. Joachim Grabow** und **Benjamin Niethammer** (beide Struktur Management Partner). Beim dritten Workshop stellten die Referenten dar, dass das Transformationsmanagement in erster Linie umsetzungsorientiert sei. Während die Entwicklung einer Strategie rd. ein bis zwei Monate dauere, müsse man für die Umsetzung sechs bis 24 Monate einplanen. Darüber hinaus sei die Umsetzung als Daueraufgabe zu begreifen. Erfolgsfaktor der wirksamen Umsetzung einer (Transformations-)Strategie sei der Einsatz einer Methodik. Erforderlich sei letztlich ein Dreiklang aus Strukturen, Menschen und Performance. Der methodische Ansatz enthalte als Roadmap folgende Elemente: Reorganisationsteam, Organisationsdesign, Aktionsplan, Deadlines, Maßnahmen-Controlling, Akzeptanz und Praxis-tauglichkeit. Im Rahmen der anschließenden Diskussion erörterte man die Wechselwirkungen zwischen Strategie und Umsetzung.

Nach der Mittagspause folgte der Vortrag von **Frank Steimel**, CFO und stellvertretender Vorstandsvorsitzender der Noventi Health SE, zum Thema »Transformation bedeutet mehr als Organisation und Zahlen«. Er leitete damit ein, dass er das negative Ergebnis der Noventi Health AG für das Geschäftsjahr 2022 bekannt gab. Das Unternehmen mit einer rd. 125-jährigen Tradition und einem Jahresumsatz von 250 Mio. Euro und über 2000 Mitarbeitenden wies für das Geschäftsjahr 2022 ein negatives Ergebnis von –133 Mio. Euro aus. In der Folge mussten zur Beseitigung



Prof. Dr. Georg Kraus

der operativen Krise rd. 500 der Mitarbeitenden abgebaut werden. Aufseiten der Belegschaft seien dementsprechend Skepsis, Wut und Panik entstanden, berichtete er. Der Personalabbau sei im Einvernehmen mit dem Betriebsrat gelungen, mit dem eine Betriebsvereinbarung mit Namensliste habe vereinbart werden können. Im Anschluss an eine Betriebsversammlung erhielten



alle vom Abbau betroffenen Mitarbeiter innerhalb von 30 Minuten eine E-Mail, die eine sofortige Freistellung, ein Abfindungsangebot und – gegen Kostenübernahme durch den Arbeitgeber – die Möglichkeit einer Erstberatung bei einem arbeitsrechtlich spezialisierten Rechtsanwalt enthielt. Eine intensive offene Kommunikation zu den beabsichtigten Sanierungsmaßnahmen sei unternehmensseitig zudem mit den Kunden (Apothekern), Eigentümern, Verbänden und Banken erfolgt. Im Geschäftsjahr 2023, dem Jahr des Ausscheidens der gekündigten Mitarbeitenden, sei es gelungen, den Jahresverlust auf –11 Mio. Euro zu reduzieren. Während bei den Mitarbeitenden Unsicherheit und Widerstand zutage traten, sei die Reaktion der Kunden von Neugier, Hoffnung und Skepsis geprägt gewesen. Bei den Eigentümern sei in dieser Zeit die Entschlossenheit gewachsen, die Krise zu bewältigen. Die Banken hätten ihren Absicherungswillen zum Ausdruck gebracht. Im Geschäftsjahr 2024 gelang es sodann, so der Referent, ein positives Jahresergebnis von 6,6 Mio. Euro zu erzielen. Zu dieser Zeit lag die Fluktuationsquote bei 3 % und der Krankenstand bei unter 5 %, damit erheblich unter dem Durchschnitt. Erst im Anschluss an dieses positive Jahresergebnis sei es wieder gelungen, ein Kundenwachstum zu erreichen. Das der Sanierung zugrunde liegende Sanierungskonzept habe einen Dreijahreszeitraum ausgewiesen. Als Schlüsselemente der gelungenen Sanierung bezeichnete Steimel Mut, Schnelligkeit und Kommunikation. Die Kommunikation gegenüber den Mitarbeitenden sei geprägt gewesen durch »Tone from the Top«, d. h., es erfolgten im 14-tägigen Turnus Informationen durch den Vorstand und die Führungskräfte zum jeweils erreichten Stand. Die vom Unternehmen gemessene Mitarbeiterzufriedenheit konnte von 60 % im Jahr 2024 auf 75 % im Jahr 2025 gesteigert werden. Eine Teilnehmerin fragte kritisch, ob über die reine Kommunikation hinaus eine weitergehende Einbindung der Mitarbeitenden in den Transformationsprozess erfolgte, da sie dem Vortrag keine

echte Beteiligung der Mitarbeitenden habe entnehmen können. Steimel entgegnete, dass die Kommunikation sowohl »top-down« als auch »bottom-up« erfolgt sei und die Sanierung »weitere Komponenten« enthalte. Im Anschluss an das Drehen der Zahlen sei auch eine kulturelle Transformation beabsichtigt, diese erfordere Vertrauen und Innovation.

Im Anschluss verteilten sich die Teilnehmer in der Session II wieder auf drei Workshops: 1. »Transformationserfolg auf der Spur: Was Entscheider aktuell priorisieren und warum und welche Best Practices im Management wirklich wirken – Erkenntnisse aus der Analyse von über 30.000 Maßnahmen und > 500 Stakeholder-Befragungen«, Referent: **Dr. Jonas Steeger** (Nordantech Solutions GmbH), 2. »Wer nicht transformiert, wird restrukturiert« – Podiumsdiskussion mit Mark Poppenborg, Georgiy Michailov, Sebastian Bretag und Prof. Dr. Henning Werner mit Moderation von Detlef Fleischer, 3. »Strategiearbeit bei der Seibert Group: Wie passen Alignment und Autonomie zusammen?«, Referenten: **Katja Weingärtner** und **Paul Herwarth von Bittenfeld** (beide Seibert Group). In der Podiumsdiskussion kam u. a. die Frage auf, wer mehr Verantwortung für das Scheitern einer Sanierung trage: der Geschäftsführer oder der langjährige Berater? Für Michailov trage der Berater immer Verantwortung. Man befinde sich bei einer Transformation auf einer Expedition, bei der man laufend den nächsten Schritt erst neu entdecke. Dabei nehme der Berater die Funktion des Nordsterns der Expedition ein, so Werner, der das Ziel vorgebe, ebenso wie die Leitplanken für Entscheidungen. Es gehe aber in besonderem Maße darum, die Mitarbeiter zu »empowern«. Instinkt spiele neben dem methodischen Vorgehen eine wichtige Rolle, ergänzte Bretag. 60 % der Entscheidungen seien »Bauchentscheidungen«, die nachträglich rational begründet würden, sagte Michailov, wobei Erfahrung dabei einer der Erfolgsfaktoren sei. Diese Diskussion beschäftigte sich zudem mit den Faktoren Mut, Demut und der Selbstüberschätzung – dazu zähle



(v. li.) Georgiy Michailov, Prof. Dr. Henning Werner, Mark Poppenborg, Sebastian Bretag und Detlef Fleische

auch der Ansatz von Beratern, nach 14 Tagen im Unternehmen mehr wissen zu wollen als die Leistungsträger des Unternehmens. Die Diskutanten verdeutlichten, dass es sich bei der Transformation im Gegensatz zu einer Restrukturierung um einen Dauerprozess handle. Als allgemeiner Erfahrungssatz lasse sich festhalten, dass das Versäumnis der Transformation einen anschließenden Restrukturierungsbedarf zur Folge habe.



Nach einer 30-minütigen Kaffeepause führte der Bestsellerautor und Extremsportler **Prof. Dr. Kurt Matzler** als letzter Keynote Speaker durch das Thema »Das High Performance Mindset – Race Across America: Was wir vom härtesten Radrennen der Welt lernen können«. Er schilderte seine erfolgreiche Teilnahme als Solo-Finisher beim Race Across America (RAAM) im Jahr 2022 und die damit verbundenen Herausforderungen. Etwa 50 % der Teilnehmer schaffen es nicht, das Rennen erfolgreich abzuschließen bzw. ins Ziel zu gelangen. Das Race Across America gilt als das härteste und längste Radrennen der Welt und als herausforderndster Sportwettkampf überhaupt. Die Rennstrecke umfasst 4880 Kilometer und über 40.000 Höhenmeter. Matzler beschrieb eindrucksvoll die mentalen

und körperlichen Strapazen während des Rennens. In der Wüste betrug die Temperatur teilweise 51 Grad Celsius. Regen und eisige Temperaturen in den Rocky Mountains, die Fahrt durch einen Tornado, endlose Geraden in den Great Plains, technische Pannen, Schlafmangel bei einer über elf Tage anhaltenden durchschnittlichen Schlafdauer von zwei Stunden und dadurch ausgelöste Halluzinationen sowie nahezu unerträgliche Knie- und Nackenschmerzen bildeten die wesentlichen Herausforderungen. Mit seinem Team »Rotary RAAMs Polio« erzielte der Referent nicht nur einen bemerkenswerten sechsten Platz als Solo-Finisher des RAAM 2022, sondern sammelte auch über 1 Mio. US-Dollar an Spenden zur Ausrottung der Kinderlähmung. Zu den Erfolgskomponenten für den erfolgreichen Abschluss des Rennens gab er an, dass die körperliche Fitness etwa ein Drittel ausmache, die mentale Stärke ein Drittel und die Unterstützung durch ein gutes Team ein weiteres Drittel. Die zehn Leadership-Lektionen, die sich aus der Teilnahme an dem härtesten Radrennen der Welt ableiten lassen, fasst er zusammen wie folgt: 1. Disziplin – Es ist leichter, einen Grundsatz zu 100 % einzuhalten als zu 95 %; 2. Nutze die Macht der Gewohnheit und Routinen; 3. Versuche stets, in allen Dingen das Angenehme für dich selbst mit dem Nützlichen für die anderen zu verbinden; 3. Sei penibel in der Planung, aber flexibel in der Umsetzung; 4. Kenne dein Warum (Zielsetzung: Engagement für die Ausrottung der Kinderlähmung); 5. Visualisiere dein Ziel; 6. Finde deine individuelle Strategie (kopiere nicht die Strategie anderer, finde heraus, was für dich am besten passt); 7. Löse Probleme, solange sie noch klein sind; 8. Marginal Gains – die Summe kleiner Verbesserungen macht den großen Unterschied; 9. Hire for Attitude, Train for Skills; 10. Arbeite hart, aber plane für ausreichend Regeneration. Bei der Unternehmensführung in Transformationsprozessen gelte es, Visionen vorzuleben, Teams zu inspirieren und Entschlossenheit aufzubringen, um Hindernisse zu überwinden. Im Anschluss waren die Teilnehmer noch zu einem Umtrunk in und vor den Räumlichkeiten der SRH Hochschule eingeladen. <<