

# INDAT 2023

Handbuch der Restrukturierung,  
Sanierung und Insolvenz

## Das Verzeichnis

- » der Insolvenzverwalter
- » der Restrukturierungs- und Sanierungsberater
- » der Dienstleistungsunternehmen und Experten

## Momentaufnahme und dynamisches Abbild

Im 4. Quartal 2022 zum Zeitpunkt der Fertigstellung des INDat 2023 eine Prognose abzugeben, was die Entwicklung der Restrukturierungs- und Insolvenzbranche und das Aufkommen von Sanierungsfällen im kommenden Jahr angeht, kann sich schnell als vergängliche Momentaufnahme erweisen. Die Angst vor einer Insolvenzwelle bzw. Pleitewelle ist sehr groß, allein in der Google-Suchfunktion »News« finden sich aktuell jeweils Einträge im hohen fünfstelligen Bereich. Es wäre mehr als erfreulich, wenn sich diese Befürchtung nicht bewahrheitet und sich die wirtschaftlichen Auswirkungen der kumulierten Krisen in Grenzen halten, allen voran die derzeit explodierenden Energiekosten und rasant steigenden Rohstoffpreise.

Sicherlich ist davon auszugehen, dass sich die historischen Tiefststände der Insolvenzen nicht mehr halten und es zu einer Zunahme der Insolvenzanträge, aber auch der vorinsolvenzlichen Restrukturierungsanstrengungen kommt. Im Gießkannenprinzip verteilte staatliche Hilfsmaßnahmen und die temporäre Aussetzung der Insolvenzantragspflicht, die in der Pandemie der befürchteten Insolvenzwelle entgegengehalten wurden und die die paradoxe Insolvenzsituation mit erklären, wird es wohl in diesen ausgeprägten Formen nicht wieder geben, so der derzeitige Eindruck. Da der Insolvenzgrund der Überschuldung ohnehin schon seit Längerem zur Disposition steht, könnte dieser als (politische) Abfederungsmaßnahme allerdings (temporär) doch noch gestrichen werden.

Bereits jetzt ist eine Zunahme der Insolvenzanträge zu verzeichnen. Neben diesem Faktum sehen wir als nicht repräsentativen Indikator, dass die bei uns eingehenden und online publizierten Pressemitteilungen zu Restrukturierungsfällen und eingeleiteten Insolvenzverfahren wieder zunehmen. Der Anlass für solche Mitteilungen aus Kanzleien und Unternehmen sind i. d. R. größere Fälle.

Das Gros der professionellen Akteure, ausgewiesenen Experten und eingespielten Teams, die Unternehmen in allen Phasen der Krise beratend zur Seite stehen, sie durch Untiefen navigieren und für sie temporär das Steuer übernehmen, sind im vorliegenden Handbuch INDat 2023 versammelt. Das an Ihre Zielgruppen analog und digital breit gestreute Who's who ist wieder in die drei Hauptbereiche der Experten für anwaltliche, betriebswirtschaftliche und Unternehmensberatung, der Experten für Insolvenz-/Sachverwaltung und der Spezialisten für Dienstleistungen gegliedert.

Wie groß das Angebot an Sanierungsexperten und wie weitgefächert das Spektrum der Spezialisten ist, macht auch ein Blättern in der frei zugänglichen Onlineversion deutlich. Das jährliche Handbuch in der bereits 15. Auflage mit rd. 450 Seiten und Tausenden Einträgen stellt eine Momentaufnahme und Orientierungshilfe dar. Bekanntermaßen ist auch die Restrukturierungs- und Insolvenzbranche in ständiger Bewegung. Kommt es zu Neugründungen und Fusionen bestehender Einheiten, gibt es personelle Wechsel oder verändert sich das Portfolio, spiegelt sich das im dynamischen Abbild der Branche auf [www.der-indat.de](http://www.der-indat.de) wider. Eigene Einträge können Sie dort jederzeit ändern, ergänzen und neu vornehmen, sodass sich das ab Mitte November 2022 implementierte Jahrbuch 2023 fortlaufend im Aktualisierungsmodus befindet. Wir setzen im Übrigen mit gezielten Pflegemaßnahmen alles daran, dass die Sichtbarkeit dieses digitalen Onlineverzeichnis suchmaschinen- und portaloptimiert wächst.

Das Nachschlagewerk, das auf [www.der-indat.de](http://www.der-indat.de) auch eine flexible Suchfunktion enthält, ist weiterhin eine unabhängige und neutrale Plattform für Profile, Fakten und Daten. In welcher Form die Präsentation über den Basiseintrag hinaus geschieht, haben wir wieder den Experten, Kanzleien und Unternehmen selbst überlassen. Die Redaktion enthält sich jeder Wertung und Gewichtung.

Im redaktionellen Teil des INDat 2023 richten wir den Blick auf den Nachwuchs und die berufsbegleitende Qualifizierung im Bereich der Unternehmensrestrukturierung entsprechender Studiengänge an (Fach)hochschulen. Als Beispiele für deren praxisorientierte Forschung stellen zehn Absolventen ihre Bachelor- und Masterarbeiten vor – Themen aus aktuellem Anlass, aber mit nachhaltiger Erkenntnis.

Wir wünschen Ihnen wie immer, dass Ihre Zielgruppen mithilfe des breit gestreuten INDat 2023 zu Ihnen finden, und den potenziellen Auftraggebern und Entscheidern, dass diese aus den Einträgen und Präsentationen einen praktischen Nutzen ziehen können.

# INDat 2023

Handbuch der Restrukturierung,  
Sanierung und Insolvenz

Editorial	3
Zehn Bachelor- und Masterarbeiten zur Unternehmenstransformation, Unternehmensrestrukturierung und -sanierung	9

## **Verzeichnis**

Erläuterungen & Abkürzungen	20
Verwaltung	23
Beratung	245
Dienstleistung	329

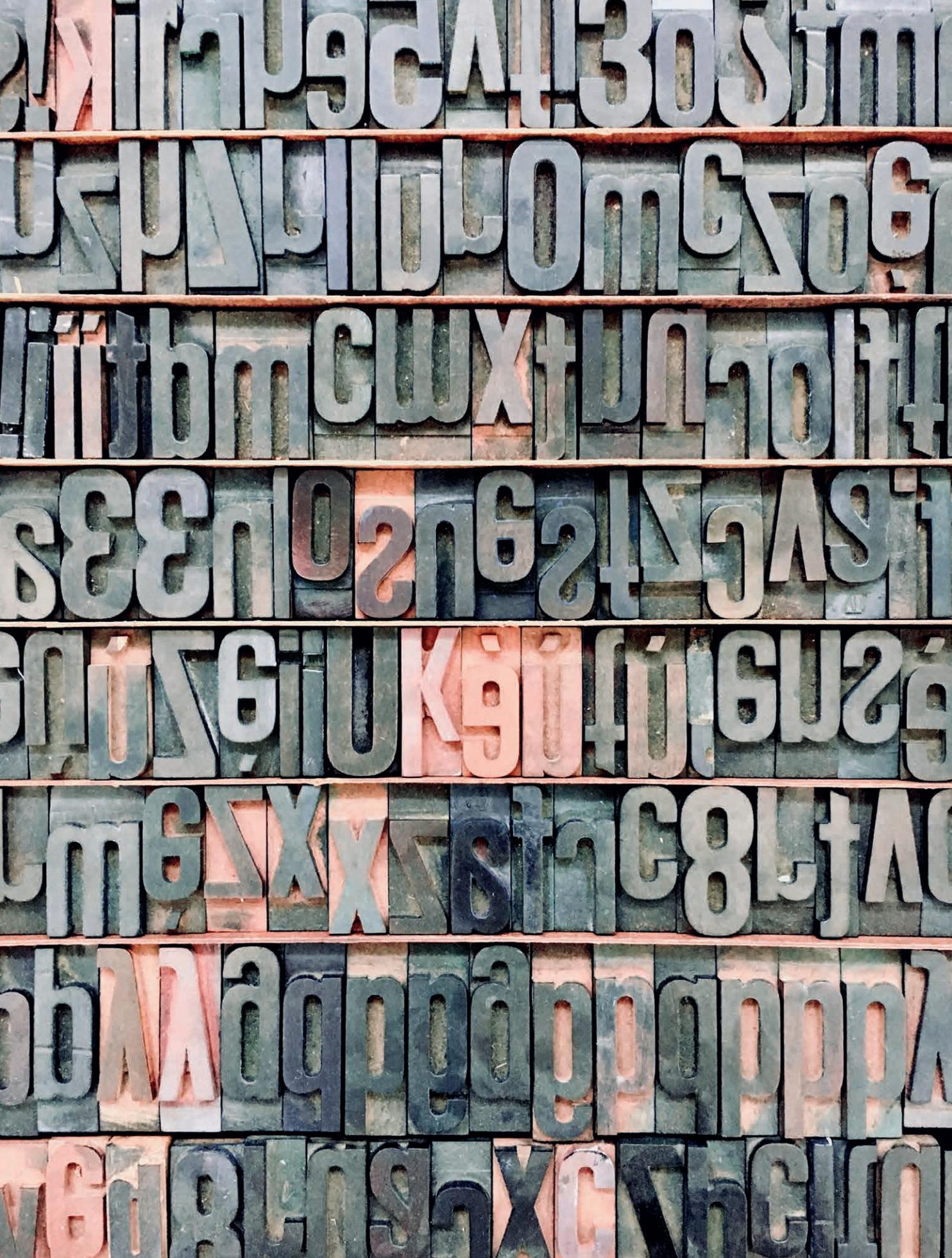
## **Standortregister nach Postleitzahlengebieten**

Standorte Verwaltung	369
Standorte Beratung	389
Standorte Dienstleistung	395

## **Personenregister**

Gesamtverzeichnis Insolvenzverwalter, Restrukturierungs- und Sanierungsberater sowie Dienstleistungsexperten	401
---	-----

Anzeigennachweis	415
Impressum	416



## Praktische Forschung

*Studiengänge an (Fach)hochschulen mit Fokus auf Unternehmenstransformation und Unternehmensrestrukturierung sind gefragt, das berufliche Spektrum für ihre Absolventen ist weitgefächert, seien es Tätigkeiten im Unternehmen, im Risk Management, in der Unternehmensberatung oder in der Insolvenzverwaltung (siehe dazu den Schwerpunkt »Hochschulen: Studiengänge mit Fokus auf Restrukturierung« im INDat Report 07\_2022, S. 32 ff.). Im Rahmen der drei auf Transformation und Restrukturierung ausgerichteten Studiengänge an der SRH Hochschule Heidelberg (Prof. Dr. Henning Werner), an der Hochschule Kaiserslautern (Prof. Dr. Karl-Wilhelm Giersberg) und an der Fachhochschule Kufstein/Tirol (Prof. Dr. Markus W. Exler) wird seit 2019 ein jährliches hochschulübergreifendes Thesenkolloquium für Unternehmensrestrukturierung veranstaltet, bei dem angehende Absolventen ihre im Entstehen begriffenen Bachelor- und Masterarbeiten den anderen Studierenden, den Hochschullehrern und Gästen aus der Praxis vorstellen und sie um ihr Feedback bitten. Aus diesem Fundus der dann später abgeschlossenen Arbeiten stammt diese Übersicht über zehn Arbeiten, die die drei genannten Professoren betreut haben. Im vorgegebenen Rahmen von je einer Seite stellen zehn Absolventen ihre Bachelor- und Masterthesis aus den Bereichen Transformation, Restrukturierung und Insolvenz selbst vor. Die Auswahl erfolgte nach dem Kriterium, ein möglichst breites Spektrum aktueller Themen abzubilden, mit denen sich die praktische Forschung der Bachelor- und Masterstudiengänge beschäftigt. Die enge Auswahl fiel somit auf folgende Themen: Bewältigung exogener Krisen, strategische Herausforderungen in der Pandemie, erhöhte Zugangshürden zur Eigenverwaltung, Instrumente zur Erkennung einer Strategiekrise, Krisenfrüherkennungssystem gem. § 1 StaRUG, die Rolle der Warenkreditversicherer in der Krise, Einsatz von Interim Managern in der Unternehmensnachfolge, operative Restrukturierung in der Hotellerie, Einsatz von KI in Kanzleien und Predictive Analytics im Controlling.*

**Redaktionelle Betreuung:** Peter Reuter

## Vorbereitung und Bewältigung exogener Krisen am Beispiel der Corona-Pandemie aus Unternehmenssicht



*Text: Ibrahim Kahya, MBA, LL. M., Dipl.-Inf. (FH)*

» **Ibrahim Kahya**, MBA, LL. M., Dipl.-Inf. (FH) erstellte die Masterthesis im Studienfach Insolvenzrecht und Reorganisationsverfahren an der Hochschule Trier, Erstprüfer: Prof. Dr. Karl-Wilhelm Giersberg. Der Autor kommt ursprünglich aus dem Bereich der Informatik (2006). Nach einem MBA-Abschluss in der Unternehmensführung (2014) studierte er berufsbegleitend und erwarb den Abschluss LL. M. im Insolvenzrecht und Reorganisationsverfahren (2021). Ibrahim Kahya arbeitet als freiberuflicher Unternehmensberater mit Schwerpunkt Risikomanagement. Zu seinen Kunden gehören namhafte Unternehmen aus dem Pharma-, Chemie-, Energie- und Rüstungssektor. Seine Dissertation an der Wirtschaftsuniversität Bratislava legt den Fokus auf die verschiedenen Krisenmanagementansätze.

Unternehmenskrisen lassen sich als ungewollte und ungeplante Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit mit ambivalentem Ausgang charakterisieren und sind geeignet, den Fortbestand eines Unternehmens langfristig zu gefährden oder gar unmöglich zu machen.

Diese Beschreibung von Unternehmenskrisen ist in der deutschen Literatur weit verbreitet. Die Ursachen einer Krise können neben internen Faktoren auch externe Faktoren sein wie beispielsweise Naturkatastrophen oder eben auch eine Pandemie. Externe Faktoren können von den Unternehmen i. d. R. nicht beeinflusst werden. Umso wichtiger scheint in diesem Kontext daher das frühzeitige Erkennen möglicher Risikoindikatoren zu sein, welche schlussendlich auf ein Unternehmen einwirken und sogar zu existenziellen Krisen führen können.

Das Covid-19-Thema tauchte erstmalig Ende 2019/Anfang 2020 als eine Gefährdung für die Unternehmenssicherheit eines Mandanten auf und konnte somit frühzeitig in die Risk Map des Unternehmens aufgenommen werden. Die Priorisierung dieser Gefährdung steigerte sich von Tag zu Tag. Somit ging einher, dass schlussendlich über 70 Einzelmaßnahmen erarbeitet und überwiegend abgeschlossen werden konnten, bevor die Pandemiesituation das Unternehmen erreichte. Diese Maßnahmen waren beispielsweise neben dem obligatorischen Auffüllen der Lagerbereiche und Ersatzteilverräte die Identifizierung von Leistungsträgern jeder Abteilung, das Beschaffen von Laptops mit VPN-Software, die Ertüchtigung der IT-Serverstrukturen bis hin zu einer Prognose, welche Personengruppen im Fall einer Pandemiesituation voraussichtlich in welcher Reihenfolge ausfallen werden (z. B. Beschäftigte mit schulpflichtigen Kindern, Pendler, die öffentliche Verkehrsmittel nutzen, Leiharbeiter aufgrund möglicher Insolvenz des Verleihers infolge von wirtschaftlichem Einbruch usw.).

Somit war es naheliegend, im Rahmen des zu Ende gehenden Studiums eine Masterthesis umzusetzen, die sich mit der Vorbereitung und der Bewältigung von exogenen Krisen beschäftigt, in diesem Fall am Beispiel der Corona-Pandemie. Methodisch gesehen wurde ein quantitativer Ansatz gewählt. Es wurden verschiedene Fragebögen entwickelt, die Entscheidungsträger aus unterschiedlichen Unternehmen beantworteten. Diese wurden in unterschiedlichen Zeiträumen wiederholt abgefragt: Januar bis Februar 2020: erste mediale und öffentliche Aufmerksamkeit; März bis April 2020: erste Lockdowns in Deutschland; Mai bis September 2020: Entspannung in den Sommermonaten; Oktober 2020 bis Januar 2021: Verschärfung der Situation und weitere Lockdowns.

Grundsätzlich zeigte sich bei dieser Betrachtung, dass die Bedeutung des Risiko- und Krisenmanagements durch die Krise als disruptives Element deutlich gestärkt wurden: Alle beobachteten Instrumente des Risiko- und Krisenmanagements wurden von den befragten Personen als signifikant bedeutsamer wahrgenommen, als dies vor der Krise der Fall war.

Als besonders bedeutsam erwies sich dabei tatsächlich der Verlauf der Covid-19-Krise über die unterschiedlichen Phasen hinweg. Dies legt nahe, dass die Krise zwar einerseits ein disruptives Ereignis war, andererseits aber einen weitestgehend stabilen Verlauf genommen hatte. Während der erste Lockdown im Jahr 2020 einen bedeutsamen Einschnitt dargestellt zu haben scheint, brachten die darauffolgenden Phasen der Entspannung sowie des zweiten Lockdowns nur geringfügige Änderungen mit sich. Weder scheint die Phase der Entspannung (Sommer 2020) zu einer deutlichen Verbesserung der Lage geführt zu haben noch scheint der zweite Lockdown zu einer signifikanten Verschlechterung beigetragen zu haben.

Die Arbeit konnte somit insgesamt einen Nachweis für die weitere Bedeutung des Risiko- und Krisenmanagements liefern. Gleichzeitig lieferte sie aber auch weitere Fragestellungen und Anknüpfungspunkte für zukünftige Forschungsarbeiten. Einer dieser Anknüpfungspunkte wird bereits als Promotionsvorhaben weiterverfolgt. «

## Erhöhte Anforderungen für den Zugang zu Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung – Untersuchung der praktischen Bedeutung und der Auswirkungen auf die Beteiligten sowie die Rechtspraxis

Text: Laura Hinck

Mit Inkrafttreten des SanInsFoG zum 01.01.2021 wurden die Zugangsvoraussetzungen für die Eigenverwaltung signifikant angehoben und konkretisiert. Während die Zugangsvoraussetzungen durch das ESUG im Jahr 2012 zunächst erleichtert wurden und lediglich vorsahen, dass für die Gläubiger durch die Anordnung der Eigenverwaltung keine Nachteile ersichtlich waren, wurden die Zugangsvoraussetzungen durch die Gesetzesreform nunmehr in den §§ 270 a ff. InsO n. F. neu geregelt und erheblich angehoben. Fortan wird eine umfassende Eigenverwaltungsplanung vorgeschrieben, welche bei Antragstellung einzureichen ist. Zentrale Elemente dieser Planung sind ein Finanzplan für einen Zeitraum von sechs Monaten, ein Durchführungskonzept, Angaben zum Verhandlungsstand mit den Gläubigern, eine Darstellung der insolvenzrechtlichen Vorkehrungen sowie ein Kostenvergleich. Darüber hinaus hat der Schuldner Angaben zu vorangegangenen Sanierungsversuchen, Verzug gegenüber Gläubigern sowie der Erfüllung der Offenlegungspflichten zu machen.

Durch diese Änderungen finden einige bisher bereits in der Praxis etablierte Elemente eines Eigenverwaltungsantrags Eingang in den Gesetzestext. Für die Beteiligten eines Eigenverwaltungsverfahrens ist die geforderte Eigenverwaltungsplanung somit nicht vollständig neu. Dennoch haben die Veränderungen auf die Beteiligten sowie die Rechtspraxis erhebliche Auswirkungen. Insbesondere der antragstellende Schuldner wird mehr denn zuvor gefordert, den Antrag umfassend und vor allem frühzeitig vorzubereiten. Für die Eigenverwaltungsplanung sind umfangreiche Unterlagen und Darstellungen erforderlich, welche nicht innerhalb weniger Tage zusammenzustellen sind. Es ergibt sich ein erhöhter Arbeitsaufwand, welcher größtenteils die insolvenzrechtliche Expertise von Beratern erfordert. Damit gehen daher auch höhere Beratungskosten einher, welche vor allem für kleinere Unternehmen schwer aufzubringen sind. Gleichzeitig schafft die höhere Regelungsdichte eine Rechtssicherheit. Bei Vorliegen der Anforderungen muss eine Anordnung erfolgen.

Auch für die Berater erhöht sich der Arbeitsaufwand. Zudem kommt auf die Berater eine größere Pflicht zur Überprüfung der Eigenverwaltungswürdigkeit vor Antragstellung zu. Auch wird eine Kostendeckelungsvereinbarung in der Praxis eine immer größere Rolle spielen werden.

Die Erhöhung der Zugangsvoraussetzungen erfolgte größtenteils, um die Gläubigerinteressen im Eigenverwaltungsverfahren zu wahren. Den Gläubigern soll nunmehr eine größere Sicherheit gegeben werden, dass ihnen keine Nachteile entstehen. Da bei Vorliegen der Anforderungen von der Eigenverwaltungswürdigkeit ausgegangen wird, ist der vorläufige Gläubigerausschuss fortan nur noch in solchen Fällen anzuhören, bei denen die Voraussetzungen nicht vollständig erfüllt sind. In diesen Fällen ist das Gericht fortan nicht nur an einstimmige zustimmende Beschlüsse des vorläufigen Gläubigerausschusses gebunden, sondern auch an einstimmig ablehnende. Damit soll der Gläubigereinfluss gestärkt werden.

Die tatsächlichen Auswirkungen auf die Rechtspraxis lassen sich aktuell noch nicht vollständig abschätzen, da für das Jahr 2021 die Übergangsvorschriften des COVInsAG galten und bei pandemiebedingten Anträgen weiterhin das alte Recht Anwendung fand. Zu erwarten ist jedoch auf lange Sicht insgesamt ein Anstieg von Eigenverwaltungsverfahren, da insbesondere das Vertrauen der Gläubiger und Gerichte durch die Gesetzesreform gestärkt werden dürfte. Allerdings ist davon auszugehen, dass kleineren Unternehmen der Zugang nur noch schwer möglich sein wird.

Insgesamt wirken die neuen Regelungen sehr umfassend und konkret. Dennoch sind einzelne Fragen nicht abschließend gesetzlich normiert und lassen einen Ermessensspielraum offen, welcher voraussichtlich durch Rechtsprechung und eventuelle Gesetzesanpassungen zu schließen sein wird. «



» Laura Hinck, Wirtschaftsjuristin (LL.M.), Masterstudiengang »Insolvenzrecht und Reorganisationsverfahren« an der Hochschule Trier, Umwelt-Campus Birkenfeld seit 09/2020, Betreuung der Thesis von Prof. Dr. Karl-Wilhelm Giersberg. Nach dem Masterstudium »International Law and Business« an der Ostfalia Wolfenbüttel von 07/2019 bis 05/2022 bei M\S\ Dr. Silcher, Heilbronn, tätig als Insolvenzsachbearbeiterin für Verbraucherinsolvenzverfahren. Seit 06/2022 Insolvenzsachbearbeiterin für Unternehmensinsolvenzen bei BRL Boege Rohde Luebbehusen in Hamburg.

## Instrumente zur Erkennung einer Strategiekrise und Entwicklung von Handlungsoptionen am Beispiel eines Kassensystemherstellers



Text: Lillian Böhme

In der Masterarbeit wurden zu Beginn die sechs Krisenstufen und deren Ursachen nach dem IDW S 6 dargestellt, um damit sowie mit den Haupterkenntnissen der strategischen Analyse die Auswirkungen auf die Erfolgsposition einzuordnen sowie Potenziale für die zukünftige (Wachstums-)Strategie der ADDIPOS GmbH aufzuzeigen.

Im betriebswirtschaftlichen Kontext handelt es sich bei einer Unternehmenskrise um eine Situation, in welcher sich ein Unternehmen der Existenzgefährdung nähert. Nach dem IDW S 6 werden sechs Stufen der Unternehmenskrise unterschieden: Stakeholder-, Strategie-, Produkt-/Absatz-, Erfolgs-, Liquiditätskrise und Insolvenzreife. Es handelt sich um eine ungewollte Prozessfolge, die schleichend und über einen längeren Zeitraum eintritt, oftmals ist die Stakeholderkrise Auslöser für eine Strategiekrise. Ursachen einer Krise können endogener Natur sein (interne Faktoren, die das Unternehmen »leicht« koordinieren kann, z. B. Führungsmanagement, Prozessgestaltung und unzureichende Marktbeobachtungen sowie Positionierung) oder exogener Natur (äußere Einflussfaktoren durch Veränderung der gesamtwirtschaftlichen Situation, z. B. Covid-19-Pandemie).

Um aus verschiedenen Blickwinkeln interne Schwachpunkte einer Organisation aufzuzeigen, sollten mehrere Analyseinstrumente eingesetzt werden. Mit dem **St. Galler Business Model Navigator** wurden die »Wer-Was-Wie-Wert«-Komponenten des Unternehmens betrachtet und mit vergangenen Zielsetzungen abgeglichen. Dabei liegt der Fokus auf den Dimensionen Kundenorientierung – Nutzenversprechen – Wertschöpfungskette – Ertragsmechanik, die ein Unternehmen definiert hat und lebt. Reale Ressourcen und Kompetenzen einer Organisation werden mithilfe von vier Kriterien anhand der **VRIO-Kernkompetenzanalyse** kritisch hinterfragt: »Value – Rarity – Inimitability – Organisational Support« sind die Oberbegriffe dieser Methode, um vermeintliche sowie versteckte Kompetenzen darzustellen. Zur quantitativen Analyse eignet sich die Betrachtung der **leistungswirtschaftlichen Situation**, bei welcher der Fokus auf die Kosten- und Umsatzentwicklung gerichtet ist, um Kostensenkungs- und Erlöserhöhungspotenziale zu identifizieren und daraus aufbauend Maßnahmen einzuleiten. Auch die **finanzwirtschaftliche Analyse** sollte in dem frühen Krisenstadium berücksichtigt werden. Die Veränderung sowohl der Finanzierungsstruktur und der Liquiditätssituation als auch der Ertragslage sollten in einem Kennzahlen-Controlling-System unabhängig von der (Krisen-)Situation Bestandteil der regelmäßigen Kennzahlenanalyse sein.

Die externe Unternehmensanalyse fokussiert zum einen die Branchenstruktur. Mit der **Five-Forces-Branchenstrukturanalyse nach Porter** wurden fünf Branchenkräfte (Zulieferer, neue Anbieter, Abnehmer, Substitutionsgüter, Intensität und Rivalität der Mitbewerber) untersucht, um Aktivitäten zu erkennen, die den eigenen Unternehmenserfolg hemmen oder fördern könnten. Zum anderen eignet sich die **PESTEL-Analyse** zur Einordnung der aktuellen oder wahrscheinlich künftigen Einflussfaktoren sowie dazu, die daraus resultierenden Chancen und Risiken für das eigene Geschäftsmodell, aber auch für die Zielgruppe zu prognostizieren. Diese Einflussfaktoren wurden in sechs Kategorien geclustert: politische, wirtschaftliche, soziale, technologische, ökologische und rechtliche. Eine weitere Methode der externen Unternehmensanalyse stellt die **empirische Primärdatenerhebung** dar, indem z. B. die potenzielle Zielgruppe nach ihrem Anforderungsprofil befragt oder ein Stimmungsbild bei dem bestehenden Kundenstamm ermittelt wird.

Die Handlungsempfehlung am Ende der Arbeit lautete ferner, anhand der vorgestellten Instrumente eine regelmäßig wiederkehrende »Standortbestimmung« vorzunehmen, um vergangene Unternehmensaktivitäten kritisch zu würdigen und Maßnahmen zu korrigieren. Die Erkenntnisse der Analysen bilden mit ihren zahlreichen Handlungsoptionen in jedem Fall eine umfangreiche Basis für strategische Entscheidungsprozesse. «

»Lillian Böhme, Absolventin des Masterstudiengangs Mittelstandsmanagement (Oktober 2019–September 2021) an der Hochschule Kaiserslautern. Betreuung der Thesis von Prof. Dr. Karl-Wilhelm Giersberg sowie Lehre des Moduls »Unternehmen in Krise und Sanierung« am Standort Zweibrücken. Tätigkeiten: Leiterin Marketing, ADDIPOS GmbH (September 2021 bis heute); kooperatives Studienmodell im Masterstudiengang in Kooperation mit ADDIPOS GmbH (Oktober 2019–August 2021); duales Bachelorstudium in Betriebswirtschaft an der Berufsakademie ASW in Neunkirchen (Saar) in Kooperation mit ALDI SÜD GmbH & Co. KG Bous (September 2016–August 2019).

# Die Ausgestaltung eines integrierten Krisenfrüherkennungssystems gemäß § 1 StaRUG

Text: Katharina Haltenberger

Die Anforderungen an das Risikomanagement in Unternehmen haben sich im Laufe der letzten Jahre deutlich geändert: Einerseits wurden die gesetzlichen Anforderungen erweitert, andererseits wirken durch Globalisierung, Digitalisierung sowie den verschärften Wettbewerb deutlich mehr Risiken auf Unternehmen ein.

Mit Inkrafttreten des Gesetzes über den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen für Unternehmen (StaRUG) zum 01.01.2021 wurde die bereits bestehende gesetzliche Verpflichtung zur Einrichtung eines geeigneten Risikomanagementsystems (für Aktiengesellschaften und große GmbHs) gesellschaftsformneutral (für alle haftungsbeschränkten Gesellschaften) und größenunabhängig gesetzlich normiert. Damit sind auch kleine und mittelgroße Gesellschaften (KMUs) von der Verpflichtung zur Implementierung eines Krisenfrüherkennungssystems betroffen.

Gemäß § 1 Abs. 1 StaRUG haben die Mitglieder des zur Geschäftsführung berufenen Organs einer jur. Person (Geschäftsleiter) fortlaufend über die Entwicklungen zu wachen, welche den Fortbestand der jur. Person gefährden können. Erkennen sie solche Entwicklungen, haben sie geeignete Gegenmaßnahmen zu ergreifen und den zur Überwachung der Geschäftsleitung berufenen Organen (Überwachungsorgane) unverzüglich Bericht zu erstatten. Berühren die zu ergreifenden Maßnahmen die Zuständigkeiten anderer Organe, haben die Geschäftsleiter unverzüglich auf deren Befassung damit hinzuwirken. Kernbestandteil eines Krisenfrüherkennungssystems ist der Risikoprozess bestehend aus den folgenden Grundelementen: Risikoidentifikation, Risikobewertung, Risikoaggregation und Risikosteuerung.

Ein adäquates Krisenfrüherkennungssystem ermöglicht es Geschäftsleitern, bestandsgefährdende Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und geeignete Gegenmaßnahmen zu initiieren. Durch dieses Vorgehen können sich die Verantwortlichen vor Haftungsrisiken schützen.

Ziel der Arbeit ist es, auf Basis einer empirischen Untersuchung den Umsetzungsgrad von Krisenfrüherkennungssystemen in mittelständischen Unternehmen zu erheben und Handlungsfelder zu identifizieren, die mittelständische Unternehmen dabei unterstützen können, ein wirksames Krisenfrüherkennungssystem zu implementieren.

Im Rahmen einer quantitativen empirischen Erhebung auf Basis eines standardisierten Fragebogens wurden kleine und mittelständische Unternehmen befragt. Es wurde deutlich, dass das Bewusstsein für die Bedeutung von Krisenfrüherkennungssystemen noch sehr gering ausgeprägt ist. Lediglich 32 % der Unternehmen gaben an, sich regelmäßig mit Krisenfrüherkennung und der aktuellen Risikosituation zu beschäftigen. Neben empirischen Erkenntnissen zum Umsetzungsgrad von Krisenfrüherkennungssystemen konnten die folgenden sechs wesentlichen Handlungsfelder für die Implementierung von Krisenfrüherkennungssystemen identifiziert werden:

- Schaffung eines Risikobewusstseins,
- Einbindung des Früherkennungssystems im unternehmerischen Entscheidungsprozess (nicht nur zur Erfüllung gesetzlicher Mindestanforderungen),
- Einbeziehung von strategischen Risiken bei der Risikoidentifizierung,
- adäquate Bewertung von Risiken durch Wahrscheinlichkeitsverteilungen oder Simulationsverfahren,
- Digitalisierung als Herausforderungen und vor allem Chance für Unternehmen sowie
- Etablierung eines integrativen statt eines isolierten Risikofrüherkennungssystems.

Unternehmen, die diesen Handlungsempfehlungen folgend entsprechende Krisenfrüherkennungssysteme implementieren, erfüllen die gesetzlichen Anforderungen und erhöhen ihre Resilienz gegenüber Krisen. «



» Katharina Haltenberger studierte an der SRH Hochschule Heidelberg im Bachelorstudiengang Betriebswirtschaftslehre mit dem Studienschwerpunkt Restrukturierungs- und Sanierungsmanagement. Ihre Bachelorthesis entstand unter der Betreuung von Prof. Dr. Henning Werner in Kooperation mit der Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

## Die Rolle der Warenkreditversicherer in der Krise



» **Christoph Lamberth** absolvierte nach erfolgreichem Abschluss des Bachelorstudiengangs Betriebswirtschaftslehre mit dem Studienschwerpunkt Restrukturierungs- und Sanierungsmanagement an der SRH Hochschule Heidelberg den Masterstudiengang Management and Leadership ebenfalls an der SRH Hochschule Heidelberg. Seine Masterthesis entstand unter der Betreuung von Prof. Dr. Henning Werner. Nach Abschluss seines Masterstudiums arbeitet er in einem mittelständischen Familienunternehmen, welches als Zulieferer für Blechteile im Maschinenbau und anderen Branchen tätig ist.

*Text: Christoph Lamberth*

Warenkreditversicherer nehmen eine entscheidende Rolle bei der Sanierung von Unternehmen ein. Aus ihrer Funktion heraus, Lieferanten gegen mögliche Forderungsausfälle zu versichern, sind diese indirekt an der Finanzierung von Unternehmen beteiligt. Gerade in der Unternehmenskrise, in der meist eine angespannte Liquiditätslage vorherrscht, bilden Kreditlimite der Warenkreditversicherer die Grundlage der Vergabe von Lieferantenkrediten an die betroffenen Unternehmen. Entscheidet sich ein Warenkreditversicherer dazu, die Begleitung einer möglichen Sanierung des Unternehmens nicht zu unterstützen, so geht dies mit weitreichenden Folgen für das betroffene Unternehmen einher. Die versicherten Lieferanten reagieren i. d. R. mit Kürzungen der Zahlungsziele, womit sich die Liquiditätslage der in der Sanierung befindlichen Unternehmen weiter verschärft. Umso wichtiger ist es daher, Warenkreditversicherer erfolgreich in die Sanierung von Unternehmen einbinden zu können.

Die Masterthesis beschäftigt sich zum einen damit, welchen Einfluss das Handeln der Warenkreditversicherer auf die Erfolgchancen einer Sanierung ausübt. Zum anderen wird untersucht, wie Warenkreditversicherer bestmöglich in die Sanierung von Unternehmen eingebunden werden können.

Um die Forschungsfragen beantworten zu können, wurden ergänzend zur Literaturrecherche leitfadengestützte Experteninterviews mit Vertretern von Warenkreditversicherern durchgeführt. Die Auswertung der Daten aus den Experteninterviews erfolgte unter Anwendung der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring.

Die Ergebnisse dieser Forschungsarbeit haben gezeigt, dass der Schlüssel zur erfolgreichen Einbindung von Warenkreditversicherern in die Sanierung von Unternehmen vor allem darin liegt, diese frühzeitig und im angemessenen Umfang zu informieren. Um eine Gleichbehandlung der Warenkreditversicherer mit anderen an der Finanzierung beteiligten Parteien herzustellen, ist es dabei wichtig, dass Banken von deren Verschwiegenheitspflicht befreit werden. Nur die Befreiung vom Bankgeheimnis ermöglicht einen offenen und transparenten Austausch zwischen den an der Finanzierung beteiligten Parteien.

Die frühzeitige Einbindung und Gleichbehandlung der Warenkreditversicherer mit anderen an der Finanzierung beteiligten Parteien ist allerdings für das Management bzw. die mandatierten Sanierungsberater eines Krisenunternehmens nicht immer selbstverständlich. Schließlich besteht zwischen dem Krisenunternehmen und dem Warenkreditversicherer kein direktes Vertragsverhältnis und eine Offenbarung einer wirtschaftlichen Schieflage erscheint erst einmal kontraintuitiv.

Allerdings verfügen Warenkreditversicherer über diverse Informationsquellen, sodass eine Krisensituation i. d. R. nicht verborgen bleibt. Wahrscheinlicher ist, dass der Warenkreditversicherer früher oder später durch eigene Bemühungen feststellen wird, dass sich das betroffene Unternehmen in einer Krise befindet. Die Bereitschaft seitens der Warenkreditversicherung, an der Sanierung des Unternehmens konstruktiv mitzuwirken, wird aber im Fall eines Vertrauensverlusts deutlich geringer ausfallen. «

## Covid-19: Auswirkungen der Pandemie auf Wirtschaft und Unternehmen sowie damit verbundene strategische Herausforderungen

*Text: Alican Mermer*

Die Masterthesis wurde zu Beginn der Covid-19-Pandemie angefertigt. Mit Beginn dieser Pandemie war zu erwarten, dass dieses Ereignis gravierende Auswirkungen auf Unternehmen und die Wirtschaft insgesamt haben wird. Ziel der Masterthesis war es zum einen, die strategischen Herausforderungen sowie Chancen und Risiken zu untersuchen, welche sich durch die Pandemie für Unternehmen ergeben, und zum anderen zu ermitteln, welche Gegenmaßnahmen zur akuten Krisenbewältigung von den Unternehmen eingeleitet werden.

Um die Forschungsfragen beantworten zu können, wurden ergänzend zur Literaturrecherche leitfadengestützte Experteninterviews mit Unternehmensberatern aus der Restrukturierungsbranche sowie Geschäftsführern/Vorstandsmitgliedern aus diversen Branchen durchgeführt. Die Auswertung der Daten aus den Experteninterviews erfolgte unter Anwendung der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring.

Eine aus der Pandemie resultierende zentrale strategische Herausforderung für Unternehmen besteht darin, dass die Pandemie als Beschleuniger bestehender Trends sowie des Wandels veralteter Strukturen und Prozesse wirken wird. Daraus leitet sich die Notwendigkeit für die Unternehmen ab, sich noch intensiver mit den Treibern dieser Veränderungen (z. B. Digitalisierung) auseinanderzusetzen und die Geschäftsmodelle und Prozesse in den Unternehmen noch schneller auf diese Veränderungen einzustellen.

Als akute Gegenmaßnahmen und Handlungsoptionen zur Krisenbewältigung konnten vier zentrale Maßnahmenbereiche identifiziert werden:

- Maßnahmen zur Sicherung der finanziellen Stabilität,
- Maßnahmen zum Schutz der Mitarbeiter,
- Maßnahmen zur Absicherung und Stärkung der Supply Chain sowie
- Maßnahmen zur Stabilisierung der Kundenbindung.

Der Absicherung der finanziellen Stabilität mit dem Fokus auf Liquiditätssicherung kommt die höchste Bedeutung zu. Hierunter sind Kostensenkungsmaßnahmen wie auch die Nutzung von Finanzierungsmöglichkeiten (u. a. auch über staatliche Hilfsprogramme) zu verstehen. Auch dem Schutz der Mitarbeiter kommt eine hohe Priorität zu, um krankheitsbedingte Leistungsausfälle in den Betrieben möglichst gering zu halten. In diesem Zusammenhang müssen Unternehmen Hygienemaßnahmen, Home-Office-Arbeit usw. entwickeln. Maßnahmen des Supply-Chain-Managements befassen sich mit der Risikominimierung der Lieferketten, z. B. durch den Aufbau neuer Lieferanten und der Deglobalisierung. Um die negativen Auswirkungen der mit der Pandemie verbundenen Kontaktbeschränkungen auf die Kundenbeziehungen zu minimieren, kommt dem Einsatz digitaler Kommunikationskanäle zur Aufrechterhaltung der Kundenbindung eine höhere Bedeutung zu.

Unternehmen, die sich zum einen der strategischen Herausforderung stellen und sich aktiv mit der Anpassung ihres Geschäftsmodells an die durch die Pandemie veränderten Rahmenbedingungen beschäftigen und zum anderen die aufgezeigten Maßnahmen zur akuten Krisenbewältigung konsequent umsetzen, stärken ihre Widerstandsfähigkeit in einer bestmöglichen Weise. «



» **Alican Mermer** absolvierte nach erfolgreichem Abschluss des Bachelorstudiengangs Betriebswirtschaftslehre mit dem Studienschwerpunkt Restrukturierungs- und Sanierungsmanagement an der SRH Hochschule Heidelberg den Masterstudiengang Management and Leadership ebenfalls an der SRH Hochschule Heidelberg. Seine Masterthesis entstand unter der Betreuung von Prof. Dr. Henning Werner. Nach Abschluss seines Masterstudiums arbeitet er als Berater bei der Restrukturierungspartner RSP GmbH & Co. KG (seit dem 01.05.2022 Deloitte).

## Erfolgreiche Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen durch den Einsatz eines Interim Managers

Text: Tanja Buchauer



»**Tanja Buchauer** studierte an der Fachhochschule Kufstein im Masterstudiengang Unternehmensrestrukturierung und -sanierung. Ihre Masterarbeit entstand unter der Betreuung von Prof. Dr. Mario Situm. Das Zweitgutachten übernahm Prof. Dr. Markus W. Exler, Institut für Grenzüberschreitende Restrukturierung. Neben ihrem Studium ist sie seit 2020 als Accounting Managerin tätig. Zuvor absolvierte sie an der Hochschule in Kufstein den Bachelorstudiengang Unternehmensführung.

*Veröffentlicht: Zum Redaktionsschluss war die Masterarbeit von Tanja Buchauer in der Begutachtungsphase.*

Die Masterarbeit beschäftigt sich mit der Nachfolgeregelung von familiengeführten kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMUs). Die Anteile sind mehrheitlich bei einer oder mehreren Familien und strategisch sowie operativ maßgeblich von diesen beeinflusst. Bei einer solchen Nachfolgeregelung befindet sich das familiengeführte Unternehmen in einer Stakeholder- bzw. Strategiekrise, was von den Familienunternehmen und deren Akteuren jedoch oftmals nicht als solche wahrgenommen wird und das, obwohl 35 bis 50% aller Nachfolgen auf die nächste Generation scheitern. Hierfür gibt es unterschiedliche Gründe (beispielsweise fehlendes Loslassen durch den Übergeber, fehlendes Controlling, zu späte Übergabe etc.), welche sich aus der Analyse der Literatur ergeben. Eine Unternehmensnachfolge stellt keinen »Standardprozess« dar, sondern ein im Allgemeinen einmaliges Ereignis, welches von den relevanten Akteuren im Vorfeld nicht trainiert werden kann bzw. für welches man keine Erfahrung hat.

Daher ist die tatsächliche Umsetzung schwierig und es stellt sich die Frage, ob auch in dieser Krisensituation das Einsetzen eines Interim Managements einen Erfolg versprechenden Ansatz darstellt, um die Wahrscheinlichkeit einer gelungenen Unternehmensnachfolge zu erhöhen. Daher war es das Ziel dieser Arbeit herauszufinden, ob ein Interim Manager einen Erfolgsfaktor für eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge darstellt. Zudem sollte herausgefunden werden, wie ein Interim Manager bestmöglich einen Prozess der Nachfolge unterstützen kann. Hierfür wurden Experteninterviews durchgeführt, welche anhand einer strukturierten Inhaltsanalyse nach Mayring analysiert wurden. Die Ergebnisse der Antworten zeigen auf, dass Interim Manager nicht rechtzeitig zur Nachfolgereglung in familiengeführte KMUs hinzugezogen werden, um einer möglichen Verstärkung der Krisensituation vorzubeugen. Die befragten Experten sind der einhelligen Meinung, dass mit dem Einsatz eines Interim Managers mehr Vorteile als Nachteile entstehen. Anhand der Analysen konnten acht zentrale Eckpfeiler einer Unternehmensnachfolge identifiziert werden, wobei diese in Interdependenz zueinanderstehen und sich nicht immer klar und deutlich voneinander abgrenzen lassen, weil sie ineinandergreifen:

1. Nachfolge bedeutet gleichzeitig eine Neuausrichtung
2. Peoplemanagement und Commitment als Erfolgsschritte
3. Familieninterne Nachfolge erfordert viel Psychologie und Erfolgsschritte
4. Loslassen der alten Generation
5. Problematiken der Nachfolge werden oftmals unterschätzt
6. Transparenz, Problemidentifizierung und eine gute Vorbereitung
7. Vertrauensbasis gegenüber einem unabhängigen Dritten
8. Umsetzung und Flexibilität.

Die Erkenntnisse geben Aufschluss darüber, dass Interim Manager die perfekten Begleiter für eine erfolgreiche Nachfolgeregelung sind. Leider hat sich das Hinzuziehen eines Interim Managers bei der Nachfolgeregelung in familiengeführten KMUs noch zu keinem standardmäßigen Verfahren etabliert, obwohl dies einen deutlichen Mehrwert bieten würde. Ein Interim Manager nimmt während eines solchen Prozesses nicht die eine Rolle ein, es werden verschiedene Rollen (beispielsweise Geschäftsführung, Coach etc.) je nach Bedarf eingesetzt. Dass der Steuerberater in Bezug auf die Unternehmensnachfolge keine Kompetenz hat bzw. seine Kompetenz u. a. auch in diesem Zusammenhang überschätzt wird, wurde vom interviewten Expertenteam sehr häufig herausgestellt. Den meisten Familienunternehmen ist es bewusst, dass es einer Nachfolgeregelung bedarf, jedoch werden kaum bis keine aktiven Schritte zur Umsetzung eingeleitet. Da die größte Herausforderung das Loslassen der abtretenden Generation ist, sollte insbesondere die Nachfolgeneration auf den Interim Manager aufmerksam gemacht werden. Vor allem die Nachfolgeneration möchte Veränderungen sowie eine Neuausrichtung voranbringen, Ideen umsetzen und somit Innovationen generieren. «

## Operative Restrukturierung der Hotellerie in Krisen

Text: Christian Innerhofer

So wie die gesamte Tourismusbranche ist auch die Hotellerie stark krisenanfällig. Dies wird durch aktuelle Zahlen der österreichischen Insolvenzstatistik bestätigt. Unternehmen der Hotellerie haben eine deutlich höhere durchschnittliche Insolvenzquote als andere Branchen. Besonders stark beeinflusst wurde die Hotellerie durch die Auswirkungen der Corona-Pandemie. Diese führten zu einem signifikanten Einfluss auf die globale Mobilität der Menschen und damit auf ein wichtiges Element für die Möglichkeit zur touristischen Leistungserbringung. Krisen können demnach einen wesentlichen Einfluss auf das Reiseverhalten von Touristen haben, was sich in einem Rückgang in der Auslastung und in den Einnahmen niederschlägt. Um Liquiditätsengpässe zu verhindern und die Ertragskraft wiederherzustellen, reagieren die Hotelbetriebe oft mit umfassenden operativen Restrukturierungsmaßnahmen. Hierunter können unterschiedliche Maßnahmen wie beispielsweise Working Capital Management, Kostenreduktion, Umsatzsteigerung oder Prozessmanagement subsumiert werden.

Im Rahmen dieser Masterarbeit galt es herauszufinden, welche operativen Restrukturierungsmaßnahmen Unternehmen der Hotellerie während der Corona-Pandemie eingesetzt und welche sich als besonders effizient herausgestellt haben. Dabei wurde ausgehend von einer umfassenden Literaturrecherche ein Interviewleitfaden entwickelt, um über eine qualitative Inhaltsanalyse ausgewählte Forschungsfragen zu beantworten. Die Möglichkeiten des Working Capital Management werden in der Hotellerie zu wenig stark eingesetzt, sodass Optimierungspotenziale nicht gehoben werden können. Daher ist es aus praktischer Sicht empfehlenswert, sich diesem Thema stärker zu widmen, damit eine Verkürzung des Cashflow-Zyklus erreicht werden kann. Im Bereich der Kostenreduktionen wurden Gespräche mit Lieferanten gesucht, um die Einkaufspreise zu optimieren. Auch das Suchen nach alternativen (insbesondere regional ansässigen) Lieferanten ist eine effiziente Maßnahme. Beim Personal wurde angeführt, dass man gut qualifizierte Mitarbeiter nicht abbauen, sondern alternative Arbeitszeitmodelle einsetzen sollte. Investitionen und Instandhaltungskosten wurden kurzfristig verschoben. Es ist auch empfehlenswert, Kosten der privaten Lebensführung und hohe Privatentnahmen, welche über den Betrieb finanziert sind, zu reduzieren oder sogar zu eliminieren.

Bei den Umsatzsteigerungen wurde ausgeführt, dass der eigene Vertrieb gestärkt werden und man die Abhängigkeit von Reiseveranstaltern und Drittanbietern reduzieren sollte. Nicht zu empfehlen ist eine Reduktion der Preise, da es aus Sicht der Experten nach Wegfall der Krise schwierig ist, die Preise wieder anzuheben. Zur Umsatzstimulation sollte eine dynamische Methode der Preis- und Kapazitätssteuerung (Yield-Management), welche sich in der Stadthotellerie bereits etabliert hat, auch bei ländlich ansässigen Hotelbetrieben angewandt werden. Falls noch nicht damit angefangen wurde, sollte in der Krise unbedingt damit begonnen werden, Prozesse zu digitalisieren oder zu automatisieren und den Gast aktiv einzubinden. Ein hoher Stellenwert wird Informations- und Kommunikationsaustauschprozessen beigemessen (beispielsweise digitale Tischpläne, hinterlegte Gästeinformationen, Buchungs- und/oder Check-in-Prozess). Zudem sollte überlegt werden, ob man bestimmte Prozess überhaupt noch anbietet bzw. deren Intervalle adaptiert (beispielsweise Aussetzen des Handtuchtauschs für bestimmte Tage, Reduktion der Zimmerreinigungen etc.).

Die vorgeschlagenen Maßnahmen der operativen Restrukturierung sollten als langfristiges Konzept aufgebaut und parallel mit einer finanzwirtschaftlichen und strategischen Restrukturierung flankiert werden. Es wurde insbesondere ausgeführt, dass für die Bewältigung von Unternehmenskrisen Managementkompetenz und eine professionelle Betriebsführung wichtige Erfolgsfaktoren darstellen. Aufgrund der schnelleren, globalen, wirtschaftlichen und technologischen Veränderungen und der Begleiterscheinungen diversester Krisen müssen sich Hotelbetriebe auf sich ständig ändernde Marktbedingungen einstellen und sich diesen anpassen. «



» **Christian Innerhofer** arbeitet während des berufs begleitenden Masterstudiums Unternehmensrestrukturierung und -sanierung an der Fachhochschule Kufstein in diversen touristischen Familienbetrieben. Seit April 2022 liegt die berufliche Verantwortung in der Standortleitung Kaprun Hochgebirgsstauseen und Schlegeis Alpenstraße in der VERBUND Tourismus GmbH. Verantwortlich ist er für 40 Mitarbeiter. Betreut wurde seine Masterarbeit von Prof. Dr. Markus W. Exler, Institut für Grenzüberschreitende Restrukturierung. Die Zweitbegutachtung übernahm Prof. Dr. Mario Situm, Studiengangleiter an der Fachhochschule Kufstein.

*Veröffentlicht: Operative Strukturierung von Hotels während Corona, in: Tourismus Wissen – quarterly, Wissenschaftliches Magazin für touristisches Know-how, H. 28, S. 107–113, Exler/Situm/Innerhofer, 2022*

## Digitalisierung bei Anwalts- und Steuerkanzleien durch den Einsatz von KI

Text: Elisabeth Reiser



»**Elisabeth Reiser** studierte von 2019 bis 2021 an der Fachhochschule Kufstein im Masterstudiengang Unternehmensrestrukturierung und -sanierung bei Prof. Dr. Markus W. Exler, Institut für Grenzüberschreitende Restrukturierung. Nebenbei war sie im Management eines Sportklubs tätig und schloss ihren Executive MBA an der California Lutheran University in Kooperation mit der IBSA im Mai 2021 ab. Durch ihre Masterarbeit, betreut von Exler (Zweitgutachter: Prof. Dr. Dr. Mario Situm) hat sie den Restrukturierungsbedarf in der IT, die häufig als Motor für Änderungen im Unternehmen dient, entdeckt. Seit ihrem Abschluss 2021 ist Reiser bei KPMG im IT-Advisory tätig, wo sie sich im Enterprise Service Management mit der Verankerung von Serviceorientierung in Unternehmen beschäftigt.

Veröffentlicht: *Digitalisierung in Anwalts- und Steuerkanzleien, Aktuelle Ergebnisse einer qualitativen Praxisstudie, KSI, Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung, Jg. 18, H. 1, S. 30–34, Exler/Situm/Reiser, 2022*

Die Masterarbeit befasst sich mit dem Trend »Künstliche Intelligenz« sowie mit dessen Einfluss auf Anwalts- und Steuerkanzleien. Mit der bedeutendsten Anwendungsfall von KI ist das Erkennen von Mustern aus großen Datenmengen. Der Problemaufriss wird dahin gehend geschärft, dass zum einen bei den Anwendern ein finanzieller Vorteil generiert werden muss, zum anderen müssen Mitarbeitende gewonnen werden, die mit dieser Technologie umgehen können. Dabei sieht sich die Arbeit dem Problem gegenübergestellt, ein gutes Verständnis für künstliche Intelligenz aufzuarbeiten, um aufzuzeigen, wie effektiv die Arbeitsweise von Anwälten und Steuerberatern verändert werden kann. KI dient der Beschleunigung von ökonomischen Entscheidungsfindungen, weil das System in der Lage ist, Daten zu analysieren und basierend auf früheren Erkenntnissen neue Entscheidungswege zu finden, welche zu Problemlösungen beitragen und die Arbeit des Menschen unterstützen, strategische Entscheidungen schneller und genauer zu treffen. Dieses vielversprechende zukunftsweisende Instrumentarium findet in diversen Unternehmensbereichen bereits Einsatz. Ernüchternd zeigt sich allerdings, dass der Einsatz nicht unbedingt mit der Erfolgsrealisierung gleichgestellt werden kann. In einer vor zwei Jahren von BCG durchgeführten Studie wurden 3000 Führungskräfte zu ihrer Beziehung zu KI befragt. Festgestellt wurde, dass 60% KI nutzen, wobei hier ein Aufwärtstrend im Vergleich zum Jahr 2018 erkennbar ist, als die Nutzerquote noch bei 40% lag.

Erstaunlicherweise kam die Studie aber weiter zu der Erkenntnis, dass nur 10% einen finanziellen Erfolg vermerken können. Basierend auf der zugrunde liegenden Forschungsfrage »Welche produktiveren und effizienteren Arbeitsergebnisse ergeben sich für Anwaltskanzleien und Steuerkanzleien durch die Anwendung von künstlicher Intelligenz?« versucht die Masterarbeit Antworten zu finden, in welchen Bereichen künstliche Intelligenz zum Einsatz kommt, wie erfolgreich sich ein solcher Einsatz gestaltet und welche Vorteile sich daraus für Anwalts- und Steuerkanzleien ergeben. Gleichzeitig behandelt die Arbeit auch die Schwächen und Risiken, welche die Verwendung von künstlicher Intelligenz mit sich bringt. Um die Forschungsfrage beantworten zu können und ein umstrittenes Thema zu beleuchten, verwendet die Arbeit als Methodik die qualitative Datenerhebung. Zu diesem Zweck wurden Experten interviewt und anschließend die Expertenmeinungen mit den Erkenntnissen aus der Fachliteratur verglichen. Der Interviewleitfaden selbst wurde von zwei unabhängigen Personen auf seine Aussagekraft, Messgenauigkeit und Verständlichkeit mittels Pretest überprüft. Die befragten Personen wurden mithilfe eines Kriterienkatalogs ausgewählt, um als Experten qualifiziert sein zu können.

Nach Durchführung der Interviews und der Transkription der Inhalte wurde eine qualitative Inhaltsanalyse durchgeführt, um darauf aufbauend Rückschlüsse auf bestimmte Aspekte der Anwendung von KI bei Anwalts- und Steuerkanzleien zu gewinnen. Die wichtigsten Ergebnisse lassen sich im Zusammenhang mit dem Testen der Hypothese wie folgt zusammenfassen:

- KI wird bereits relativ breit angewendet
- Sie ist primär nur für große Kanzleien
- Hohe Investitionen sind notwendig
- Häufig scheitern die Projekte, da es an der Implementierungsstrategie fehlt; Unterstützung wird im Wesentlichen bei der Auswertung von Daten geleistet
- Effizienzsteigerungen können von den involvierten Probanden nur bedingt bestätigt werden.

Allerdings steht diese neue Art der Technik erst am Beginn, Anwalts- und Steuerkanzleien zu transformieren, wodurch ein effizienteres und produktiveres Arbeitsergebnis mit dem daraus resultierenden finanziellen Erfolg erhofft wird. Dies kann aber noch nicht bestätigt werden. Mittel- bis langfristig wird künstliche Intelligenz die beiden Branchen um- und mitgestalten. Dieser Trend zeichnet sich bereits heute deutlich ab. Grund dafür ist das große Potenzial, das noch nicht gänzlich ausgeschöpft ist. «

## Predictive Analytics im Controlling, Erfolgsfaktoren der Implementierung im Forecasting

Text: Dominic Störzer

Predictive Analytics (PA) ist neben künstlicher Intelligenz, Data Security oder Big Data eines der Toptrendthemen im Bereich der Digitalisierungsbemühungen von Unternehmen. Die Anwendung von PA im Controlling ist im Gegensatz zu anderen Unternehmensbereichen wie dem Marketing noch kaum erschlossen. Parallel dazu stoßen manuelle Forecasts u. a. durch die zunehmende volatile Dynamik des Marktumfelds sowie interne Complianceanforderungen an ihre Grenzen. Die Steuerbarkeit und Ableitung proaktiver Maßnahmen erschwert sich insbesondere für heterogene Geschäftsmodelle. Um diese weiter steigenden Herausforderungen zu bewältigen, bedarf es präziserer und effizienterer Techniken wie PA, um sich von seiner Konkurrenz abzusetzen und Wettbewerbsvorteile aufzubauen. Eine fundierte und umfassende Literatur von PA im Forecasting hat sich noch nicht eindeutig herauskristallisiert und besteht derzeit zum Großteil aus einzelfallbasierten Best-Practice-Ansätzen oder experimentellen Fachbeiträgen. Als Forschungsfragen werden formuliert, welchen Mehrwert PA für Unternehmen hat, wie ein Prozess der Implementierung aussehen kann, welche Integrationsbreite und -tiefe man dabei umsetzen sollte und welchen Mehrwert externe Berater bei der Implementierung haben können. Dabei sollen insbesondere Vorteile identifiziert werden, ohne potenzielle Nachteile und Risiken im Vergleich zum manuellen Forecast zu vernachlässigen.

Da das Thema dieser Arbeit noch unzureichend erforscht ist, basiert der empirische Teil auf einer qualitativen Methodik. Für die Erzeugung neuer Erkenntnisse bedient sich diese Arbeit der leitfadengestützten Expertenbefragung, welche anschließend angelehnt an die qualitative Inhaltsanalyse in Kategorien ausgewertet wird. Um eine ausgewogene Balance zwischen den Experten sicherzustellen, werden ausgesuchte Berater und Führungskräfte aus Fach- bzw. IT-Abteilungen konsultiert. PA im Forecasting ist ein weitgehend automatisiertes Tool, das im Vergleich zum manuellen Forecast qualitative, zeitliche und prozessuale Vorteile bieten kann. Die lineare Regression liefert dabei die Möglichkeit, meist einfache Problemstellungen zu modellieren. Sie ermöglicht eine leichte Handhabung und sollte zumindest als Basismodell berücksichtigt werden. Für den erfolgreichen Einsatz von PA ist die frühzeitige Analyse der datenbezogenen Ausgangslage, der internen Kompetenzen und der durch das Topmanagement vorgelebten und definierten Ziele maßgeblich. Ausgehend von den Ergebnissen kann festgehalten werden, dass durch die Anwendung von PA ein Mehrwert für eine vorausschauende Unternehmensführung geschaffen werden kann. Um diesen heben zu können, ist ein strukturierter Implementierungsprozess mit vier identifizierten Phasen empfehlenswert. Dabei wird gerade von externen Beratern die erste Phase mit der Definition der angestrebten Ziele als besonders wichtig erachtet, um eine solide Basis für die darauffolgenden Schritte zu schaffen.

Es wird darauf hingewiesen, dass der Reifegrad der Organisation eine besondere Beachtung finden muss, welcher einen Einfluss darauf hat, wie breit die Implementierung erfolgen soll. Die Ergebnisse zeigen auf, dass bei einer hohen Organisationsreife bereits zu Beginn eine breite Implementierung erfolgen kann. Sollte dies nicht der Fall sein, dann ist ein »sanfter« Start empfehlenswert. Im Zeitablauf kann dann die Breite erhöht werden, wobei parallel auch die Implementierungsstufe gesteigert werden kann. Ungeachtet des Reifegrads ist bei der Begleitung der Implementierung von PA die Heranziehung eines externen Beraters zu empfehlen, weil nicht nur von dessen Know-how und Expertise, sondern auch von dessen Qualitäten als Change- und Prozessmanager profitiert werden kann. Für den Controller bedeutet der Beginn der Implementierung einen Mehraufwand an Arbeitsleistung, da diese im Rahmen des Einführungsprojekts integriert werden muss. Dies ist unabdingbar, um eine spätere eigenständige Nutzung zu gewährleisten. «



» **Dominic Störzer** erlangte 2021 seinen Masterabschluss im Fach »Unternehmensrestrukturierung und -sanierung« an der Fachhochschule Kufstein. Ab 2017 und während des Studiums war er bei der Metafinanz GmbH im Bereich Internal Risk Controls als Werkstudent tätig. Bei der Anfertigung seiner Masterarbeit wurde er von seinem Betreuer, Prof. Dr. Markus W. Exler, Leiter des Instituts für Grenzüberschreitende Restrukturierung, unterstützt. Die Zeitbegutachtung übernahm Prof. Dr. Dr. Mario Situm. Nach dem Studium wechselte er zu KPMG und ist dort bis heute im Corporate Treasury Advisory tätig.

*Veröffentlicht: Predictive Analytics im Controlling, Mehrwerte und Erfolgsfaktoren der Implementierung, Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, Jg. 34, H. 6, Exler/Situm/Störzer, 2022*