Ausgabe 07_2026
2. September 2026
www.der-indat.de

INDAT REPORT

Fachmagazin für Restrukturierung,
Sanierung und Insolvenz

» Zum RefE eines Gesetzes zur Schaffung eines Rechtsrahmens für die Tätigkeit insolvenzrechtlicher Amtsträger

Neuer Beruf, neues Register, neue Kammer

» Im Gespräch mit MinRat Alexander Bornemann (BMJV)

Insolvenzrechtliche Ämter lassen sich nicht auf bestehende Berufsbilder reduzieren

» Anordnung der Eigenverwaltung nach einem StaRUG-Verfahren

Eher regelhaft oder restriktiv?

» Die junge Verwaltergeneration: Benjamin Teigelake LL. M. (Michels Vorast)

Stark ökonomisch geprägt

» Reformdebatte, Massekreditmodell und Grenzen des Unionsrechts

Quo vadis Insolvenzgeld?

impro
immobilien professionell
impro.de
Anzeige

VERLAG INDAT

Plattform für Praxis der Transformation

Heidelberg. *Die 3. 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 26.06.2026 u. a. mit Aspekten strategischer, organisatorischer, kultureller, digitaler und nachhaltiger Transformation anhand vieler praktischer Beispiele. Neben Fachvorträgen luden verschiedene Deep Dives in Kleingruppen zur Diskussion und zum Erfahrungsaustausch ein. Die knapp 300 Teilnehmer bildeten im Übrigen eine Plattform zur Vernetzung, für die auch der Netzwerkabend am Vorabend seinen Beitrag geleistet hatte.*

Text: *Rechtsanwalt Maximilian Pape, Florett & Falke*

Veranstalter und Moderator **Prof. Dr. Henning Werner** (ehemals Professor für Transformation, Restrukturierung und Sanierung an der SRH Hochschule Heidelberg, jetzt Rektor der EBS Universität und Leiter des IfUS-Instituts) begrüßte die Teilnehmer und führte in die Thematik der Transformation ein, deren Schwerpunkt im Wesentlichen in der Anpassung des Geschäftsmodells und der Strukturen an geänderte Rahmenbedingungen zu sehen ist.

Der erste Referent war **Dr. Henning Beck**, Neurowissenschaftler, Autor, Berater und Coach. Er nahm sich des Themas »Gehirn vs. KI – Ein Umfeld für besseres Denken schaffen« an. Er beleuchtete, wie sich menschliches Denken fundamental von der Art und Weise, wie KI funktioniert, unterscheidet. Es gebe zwei Arten, wie man Informationen verarbeiten bzw. lernen könne. Die erste Möglichkeit bestehe darin, anhand eines großen Datensatzes typische Merkmale zu extrahieren. Das sei ein sehr energie- und zeitintensives Verfahren. Menschen lernten deshalb anhand von Einzelbeispielen das Konstruktionsprinzip. Habe man dieses verstanden, könne man anhand des Einzelbeispiels unendlich viele neue Beispiele konstruieren, die sich strukturell unterscheiden, aber eine ähnliche Funktion erfüllen. Man müsse sich die Frage stellen, welche Art von Denken man wolle. Die erste Art der Informationsverarbeitung sei beispielsweise vorteilhaft bei großen Datenmengen und wenn das Ergebnis klar quantifizier- und messbar sei. Menschen selbst seien nämlich schlecht darin, Muster in großen Datenmengen zu erkennen. Es gebe aber auch viele Bereiche, in denen die zweite Art von Vorteil sei. Als Beispiel führte der Referent unternehmerische Entscheidungen an, da sie immer in Unsicherheit getroffen werden. Entscheidend sei die Fähigkeit, Denkmuster zu brechen. Es falle Menschen schwer, sich von einem bestehenden Muster zu verabschieden, und das könne teuer werden, weil man nicht bereit sei, sich in einem Moment der Stärke zu hinterfragen. Das kontraintuitive Denken und das aktive Brechen von Regeln seien das, was menschliches Denken ausmache. KI könne beispielsweise für die Optimierung eines Status quo eingesetzt werden, allerdings sei dies immer nur eine spezielle Aufgabe in einem Teilbereich. Sie könne im Gegensatz zum Menschen allerdings nicht aktiv die Zukunft in die Hand nehmen, Regeln brechen und bessere aufstellen. Der Mensch müsse sich trauen zu denken wie keiner zuvor und Denkbrüche nutzen. Es sei wichtiger, überhaupt etwas zu machen, als es perfekt zu machen.

Prof. Dr. Henning Werner

Andreas Loroch

Prof. Dr. Georg Kraus

Nach einer Kaffeepause trat **Dr. Bernhard Heusler**, Unternehmer und ehemaliger Präsident des FC Basel, mit der Keynote »Ein Team gewinnt immer – Leadership und Teamwork als Erfolgsfaktoren in Sport und Wirtschaft« auf. Führung und Teamwork fänden sowohl auf dem Spielfeld als auch in der Wirtschaft statt. Der Referent leitete mit der Feststellung ein, dass Führung zu unserem Alltag gehöre. Sodann stellte er dar, dass es vier Wirkungsziele für Teamleader gebe: 1. Selbstbewusstsein, 2. Selbstmotivation, 3. Selbstvertrauen und 4. Selbstbehauptung. Wenn es um das Selbstbewusstsein geht, habe man sich selbst die Frage zu stellen, wer man sei und wie man selbst von bzw. nach außen hin

wirke. Wichtig sei es zudem, im Rahmen der Selbstreflexion die eigenen Stärken und Schwächen zu erkennen. Wer sich selbst nicht erkenne, erzeuge unbewusst Chaos. Unter einer Führung mit Bewusstseinsdefizit entstehen toxische Kulturen. Relevant sei ein Dialog auf Augenhöhe. Notwendig seien hierbei der Wille und die Lust zuzuhören, zu verstehen und zu lernen. Im Rahmen der Selbstmotivation solle man sich mit Worten und Druck motivieren und konsequent sowie zielorientiert handeln. Erfolg werde nicht lediglich durch einen guten Willen und das Vorhaben, sein Bestes zu geben, garantiert. Man solle sich vielmehr mit Zahlen motivieren, da diesen eine Freud- und Emotionslosigkeit anhafte und sie eine Intoleranz gegenüber Fehlern hervorbringen können. Beim Thema Selbstvertrauen seien Entscheidungen, die zu Fehlern führen, zu tolerieren. Vertrauen könne, wer Erfolg verstehe und deshalb Fehler toleriere. Entscheiden bedeute nämlich versuchen. Das abschließende Thema der Selbstbehauptung leitete er mit der Feststellung ein, dass die Überforderung der Menschen bei diesen einen Fluchtkomplex aktiviere. Es finde auf der Suche nach einer Ablenkung und nach Erlebnissen eine Massenzuflucht ins Entertainment statt. Als aktuelles Beispiel wurde die Flucht in Richtung KI genannt, die alle Probleme für uns lösen solle. Die KI automatisiere nicht nur unsere Arbeit, sondern denke, entwickle Ideen und entscheide auch selbst. Im Ergebnis werde das Grundvertrauen unter Menschen verändert und es bewirke neue Bruchstellen im menschlichen Teamwork. Für die Führungskräfte sei KI daher ein zentrales Thema, welchem sie mit Neugier und Offenheit begegnen und welches sie wirksam einsetzen sollten. Im Übrigen solle Führung mit Ruhe, Gelassenheit, Menschlichkeit und Kooperation als Schlüsselkonzepte erfolgen.

Auswahl zwischen sieben Sessions in Kleingruppen

Im Anschluss teilte sich das Auditorium im Rahmen der Session I auf. Es konnte zwischen insgesamt sieben Optionen – aufgeteilt in drei Vorträge mit anschließender Diskussion (Optionen 1–3) und vier Deep Dives (interaktive Kleingruppendiskussionsrunden mit maximal 15 Personen; Optionen 4–7) – gewählt werden: 1. »Wo Menschen wirken, wächst Wert – Aktivierung als Königsdisziplin der Transformation«, Referent: **Andreas Loroch** (VorsprungGatwork), 2. »Wahrnehmungsfilter als Führungskraft«, Referent: **Prof. Dr. Georg Kraus** (Dr. Kraus & Partner), 3. »Erfolgreiche Strategieentwicklung im Mittelstand«, Referent: **Jan Rodig** (Struktur Management Partner), 4. »Wie nutzt ihr KI für Transformation?«, Referent: **Tim Lange** (intrinsify), 5. »System vs. Mensch – Was ist wichtiger?«, Referentin: **Emily Feldscher** (intrinsify), 6. »Quo vadis Automobilzulieferer – Intro auf Basis der KeyPlayer-Studie«, Referent: **Alexander Kujumdshiev** (KeyPlayer Interim Management), 7. »Wie schaffe ich Sense of Urgency vor der akuten Krise?«, Referent: **Ali Boujataoui** (AB|C – Consulting, Coaching, Change for Leaders).

Den ersten Vortrag leitete der Referent Andreas Loroch mit der Aussage ein, dass KI transformiere, wie Menschen Wert kreieren. Er zeigte sodann auf, dass mit fortschreitendem technischen Fortschritt die Zeitspanne der jeweiligen Technik zur Erreichung vieler Nutzer immer kleiner werde. Während das Telefon noch 75 Jahre für 100 Millionen Nutzer brauchte, betrug die Zeitspanne beim Fernseher nur 13 Jahre und bei ChatGPT nur zwei Monate. Transformation erfordere ein klares Verständnis davon, wohin die Reise

Fotos: Narmo Visuals/SRH

Dr. Bernhard Heusler

für uns Menschen gehen solle und wie wir sein wollen. Es gebe drei Hebel für dynamikrobuste Organisationen. 1. »Verantwortung vor Kontrolle«: Vertrauen sei eine Steuerungsentscheidung und kein Charakterzug. Kontrolle werde auf das Wesentliche zurückgenommen, sodass Verhältnisse das Verhalten prägen. 2. »Vernetzung vor Hierarchie«: Teams entstehen aus der Wertschöpfungsfrage, nicht aus dem Organigramm. Information bewege sich entlang von Relevanz, während die Führung verbinde. 3. »Entscheidung vor Prozess«: Entscheidungen wandern dorthin, wo Kompetenz sitze. Eskalation werde damit vom Standardweg zur Ausnahme. Zum Abschluss erläuterte der Referent, was Vernetzung im Alltag heiße. Demnach gehören Entscheidungen dorthin, wo die Arbeit passiere. Wer Verantwortung trage, müsse auch entscheiden dürfen.

Den eigenen Filter wahrnehmen und steuern können

Der Referent des zweiten Vortrags, Georg Kraus, befasste sich in diesem mit dem Wahrnehmungsfilter bei Geschäftsführern und Führungskräften. Wir sehen nicht die Welt, sondern unser Modell von ihr, weil das Gehirn mehr Signale empfange, als es verarbeiten könne. Es lösche, verzerre, verallgemeinere und liefere ein stimmiges Bild. Dieses Modell genüge im Alltag, jedoch nicht mehr in der Transformation. Die eigene Wahrnehmung sei kein Abbild, sondern eine aus wenigen Daten und vielen Annahmen zusammengesetzte Konstruktion. Sie fühle sich jedoch an wie die Wahrheit. Genau das mache sie gefährlich, weil man den Filter nicht merke und durch ihn hindurchschaue. Zwei Menschen in derselben Lage könnten somit zwei Wirklichkeiten haben. Wer das ernst nehme, streite anders über Fakten. Insbesondere weiter oben würden die Filter stärker, da Erfolg die eigene Sicht aushärte, Macht isoliere und der Preis des Irrtums steige, während die Bereitschaft, ihn zu sehen, sinke. Man müsse sich der Realität jedoch so stellen, wie sie sei, und nicht, wie sie gewesen sei, und auch nicht, wie man sie sich wünsche. Die Filter selbst kämen aus der Erfahrung, Ausbildung, dem Charakter und den Bedürfnissen der jeweiligen Person. Der tiefste Filter sei Angst, da sie lösche, anstatt wie die anderen Filter nur zu verzerren. Anstatt gegen die bedrohlichen Informationen zu argumentieren, nehmen wir sie gar nicht erst wahr. Das hänge auch damit zusammen, dass der blinde Fleck dort sitze, wo es wehtue. Oben seien Scham, Verlustangst und Kontrollverlust drei große Ängste. Scham könne beispielsweise das Eingeständnis von Fehlern und die Bitte um Hilfe blockieren. Verlustangst meine die Angst um Status, Rolle und Bedeutung. Sie lasse festhalten, wo Loslassen nötig wäre. Der Kontrollverlust beschreibe die Angst, nicht mehr zu führen. Sie verlange Gewissheit, die es nicht gebe, und ersticke das Neue. In der Transformation führe der Wahrnehmungsfilter zu Blindheit an verschiedenen Stellen. Es gebe vier Mechanismen, die uns blind machen. 1. Selbstüberschätzung: Je weniger jemand wisse, desto sicherer urteile er oft, sodass im Ergebnis Kompetenz und Selbstsicherheit auseinanderfallen. 2. kognitive Dissonanz: Passe eine Tatsache nicht zum Selbstbild, biegen wir lieber die Tatsache als das Bild. 3. Gruppendenken: In geschlossenen Runden zähle Einigkeit mehr als die Wahrheit. Der Zweifel bleibe im Hals stecken. 4. Eskalation des Commitments: Je mehr wir investiert haben, desto fester halten wir am Irrtum fest, weil sich Aufhören wie Verlust anfühle.

Regelmäßig scheitern Organisationen nicht an fehlenden Daten, sondern an dem Ausblenden des oder der Entscheidenden. Das schwache Signal komme nicht durch, weil die frühe Warnung unwichtig wirke, solange sie nicht schmerze. Die unbequeme Stimme verstumme, weil Widerspruch Kraft koste und deshalb ausbleibe oder überhört werde. Alles, was nicht ins Bild passe,

Jetzt anmelden!
5. Sanierungsberater Jahrestagung
12.-13.11.2026 | Berlin
Eine Veranstaltung von Der Sanierungs Berater
Anzeige

Astrid Schulte

Jan Rodig

Malte Foegen

Kurt-Siegfried Weiner

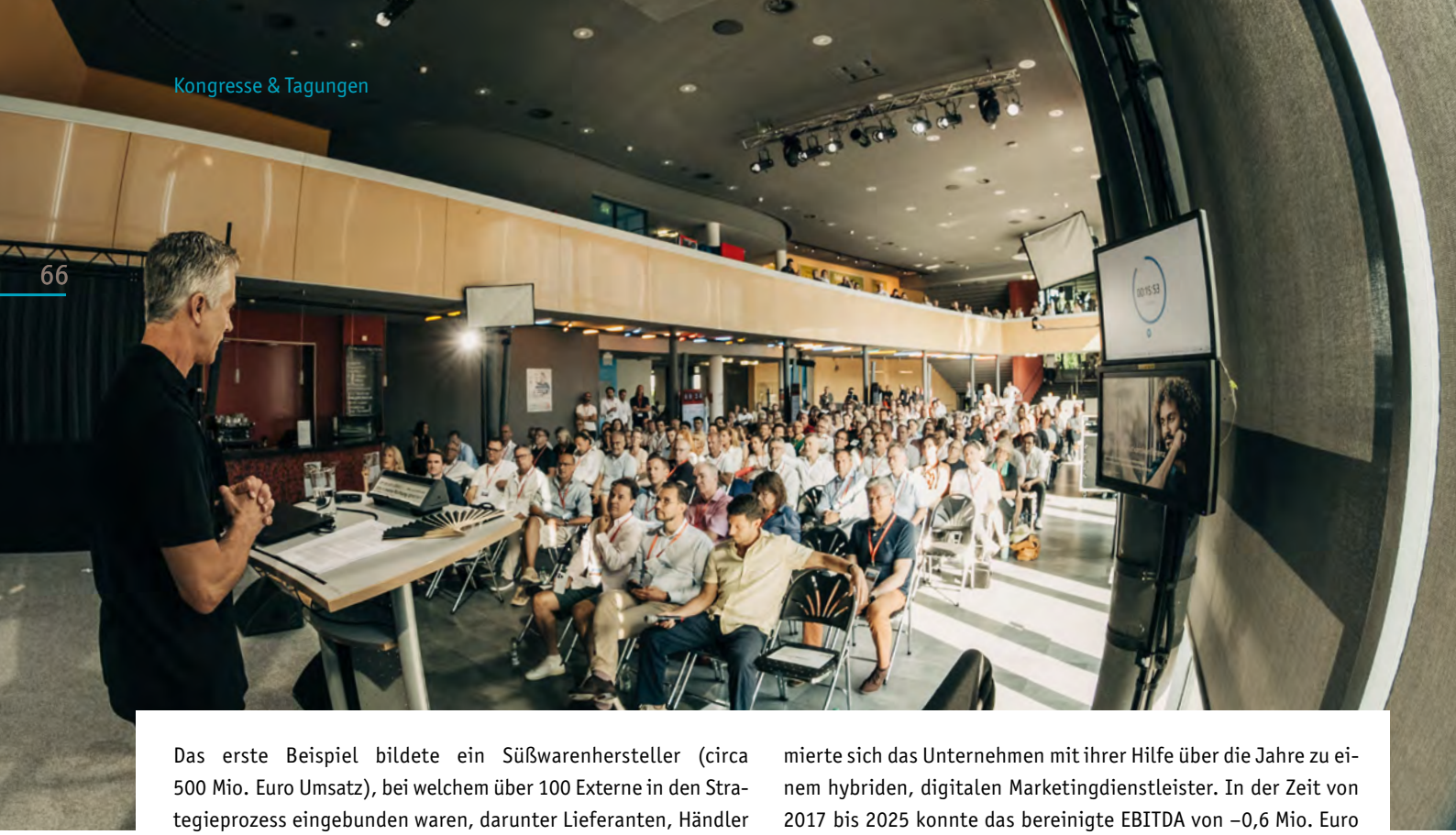
Prof. Dr. Isabell Welpe

werde zur Ausnahme erklärt. Ein Lösungsansatz sei die Wahrnehmung des eigenen Filters. Man könne ihn zwar nicht abschalten, aber man könne ihn lesen lernen. Ein weiterer konkreter Ansatz liege in der Organisation von Widerspruch. Es müsse sicher und gefordert sein, die unbequeme Sicht zu bringen. Zudem sollten Signal und Bedürfnis getrennt werden. Man solle sich fragen, ob man etwas ablehne, weil es falsch ist oder weil es etwas in einem bedrohe. Der abschließende Lösungsansatz liege in dem Innehalten vor dem Handeln. Es müsse das, was sei, von dem, was man fürchte, dass es bedeute, unterschieden werden.

Was wir von Value Champions lernen

Der dritte Referent, Jan Rodig, stellte in seinem Vortrag dar, dass die Annahme, dass die meisten Unternehmen eine gute Strategie haben, aber an der Umsetzung scheitern, falsch sei. In diesem Zusammenhang beleuchtete er – auf Grundlage einer aktuellen Strategiestudie mit der Harvard Business School (HBS) – typische Irrtümer im Zusammenhang mit Strategiekrisen bei Unternehmen. Irrtum 1: »Die meisten Strategien sind gut.« Die von Value Champions hervorgebrachten Erkenntnisse zeigen, dass eine saubere Strategieerarbeitung sowie eine richtige Haltung entscheidend seien. Erstere zeichne sich dabei durch eine klare Priorisierung, wenige Must-win-Battles, kompakte Aufbereitung, Datenbasis und Kohärenz aus, während die richtige Haltung meine, dass ein konsequenter Fokus auf differenzierenden Kundenmehrwert gelegt werde. Die Essenz von Strategie sei »Think Value, Not Profit«. Man solle eine wertorientierte Strategie wählen. Bei dem Kunden führe der Mehrwert zur Erhöhung der Zahlungsbereitschaft, bei den Mitarbeitern und Lieferanten hingegen zur Kostensenkung. Diese Kombination von niedrigen Wertschöpfungskosten und hoher Zahlungsbereitschaft erhöhe die Marge und hebe ein Unternehmen zum Value Champion, also zu einem besonders profitablen Unternehmen im Branchenvergleich. Irrtum 2: »Strategiearbeit ist ein linearer Prozess.« Die Value Champions geben zu erkennen, dass sowohl eine integrierte als auch eine adaptive Strategiearbeit wichtig ist. Unter Ersterer verstehe man die frühzeitige Einbindung der Beschäftigten, welche die Ideenqualität und Umsetzungskraft

stärke. Letztere meine die iterative statt die lineare Strategieentwicklung, bei welcher getestet und gezielt nachgeschärft werde. Zu unterscheiden sei außerdem zwischen der internen und der externen Perspektive. Aus interner Perspektive seien regelmäßig die Geschäftsführung und die Bereichs- bzw. Abteilungsleitung sowie gelegentlich auch die Teamleitung und die operative Ebene stark oder sehr stark an der Strategiebildung beteiligt. Im Rahmen der externen Perspektive zeigte der Referent zwei Praxisbeispiele auf.



Das erste Beispiel bildete ein Süßwarenhersteller (circa 500 Mio. Euro Umsatz), bei welchem über 100 Externe in den Strategieprozess eingebunden waren, darunter Lieferanten, Händler und Professoren. Das zweite Beispiel bildete ein Textilhändler mit circa 1,5 Mrd. Euro Umsatz, welcher fünf externe Studien vergab, beispielsweise zu Technologie an das Fraunhofer-Institut und zu volkswirtschaftlicher Entwicklung an das Wirtschaftsforschungsinstitut. Wichtig sei außerdem, dass die geplante Strategie oft nur zu einem Bruchteil realisiert werde, weil sie einen komplexen sozialen Prozess, Reflexion und Anpassung erfordere. Irrtum 3: »Strategiearbeit ist ein zweistufiger Prozess.« Zu unterscheiden sei zwischen Funktionalstrategien, bei denen die Geschäftsstrategie in abgestimmte Teilstrategien (z. B. HR-, Finance- und Operationsstrategie) übersetzt werde, und dem Operating Model, das die Strategie in Prozesse, Strukturen, Technologien, Führung und Steuerung/Governance übersetze. Während 80 % der Unternehmen eine explizite Geschäftsstrategie haben, seien weitere Strategieebenen deutlich seltener vertreten. Die Ergebnisse der Studie mit der HBS zeigen jedoch, dass Unternehmen mit Funktionalstrategien – gemessen an der Profitabilität und dem Umsatzwachstum – bessere Ergebnisse erzielen.

Transformation der Behrendson AG in drei Phasen dargestellt

Nach der Mittagspause folgte der Vortrag von **Astrid Schulte**, Familienunternehmerin, Beirätin, Speakerin sowie Vorstandsvorsitzende und Gesellschafterin der Behrendson AG, zum Thema »Die harte Wahrheit über Transformation«. Sie führte den Vortrag mit einer Übersicht der Glaubenssätze ihrer Kindheit an. Diese beinhalten, dass man sich selbst nie zu wichtig nehmen darf und dass ein ruhiges Gewissen das beste Ruhekissen ist. Daraufhin stellte sie sich weiter als Person, als Mutter und als Unternehmerin, sowie ihre unverhandelbaren Werte vor. Im Anschluss stellte sie die erfolgreich umgesetzte Transformation der Behrendson AG in drei Phasen seit 2017 dar. Während der Schwerpunkt des Unternehmens damals noch im analogen Produktverkauf lag, transformierte sich das Unternehmen mit ihrer Hilfe über die Jahre zu einem hybriden, digitalen Marketingdienstleister. In der Zeit von 2017 bis 2025 konnte das bereinigte EBITDA von –0,6 Mio. Euro auf 1,8 Mio. Euro gesteigert werden. Zudem erfolgte eine Ausweitung auf Großkunden (z. B. DeepL). Die Gründe für das mehrheitliche Scheitern von Transformationen liegen vor allem in der eigenen Organisation. Es mangle an klaren Zielen, an einer kohärenten Strategie und an der Unterstützung durch das Management. Außerdem bestünden unzureichende Kommunikation und Transparenz. Das führe zu Widerstand der Mitarbeitenden und zu fehlender Veränderungsbereitschaft.

Das Auditorium teilte sich sodann wieder im Rahmen der Session II auf. Es konnte zwischen insgesamt sieben Optionen mit gleicher Aufteilung wie in Session I gewählt werden: 1. »Von der Maßnahme bis zur Wirkung: Erkenntnisse aus 30.000 Initiativen – und wie KI die Strategieumsetzung prägt«, Referent: **Dr. Jonas Steeger** (Nordantech Solutions), 2. »Wie schaffe ich einen Sense of Urgency?«, Podiumsdiskussion, Referenten: **Mark Poppenborg** (intrinsify), **Georgiy Michailov** (Struktur Management Partner), **Sebastian Bretag** (KeyPlayer Interim Management) und **Prof. Dr. Henning Werner**, 3. »Wir brauchen neues Denken in Führung und Change, damit Veränderungen, bei denen es darauf ankommt, gelingen«, Referenten: **Malte Foegen** (wibas) und **Kurt-Siegfried Weiner** (Auxil Management), 4. »Strategiefindung in unsicheren Zeiten«, Referent: **Jan Rodig**, 5. »Recruiting von Fachkräften vor dem Hintergrund der demografischen Falle«, Referentin: **Carla Swayne** (KeyPlayer Interim Management), 6. »Wie gestalte ich die nachhaltige Transformation?«, Referent: **Oliver Krumm** (Struktur Management Partner), 7. »F*** ups in der Transformation – offener Austausch über Misserfolgsfaktoren«, Referent: **Dr. Joachim Grabow** (Struktur Management Partner).

Im dritten Vortrag schlugen die Referenten **Malte Foegen** und **Kurt-Siegfried Weiner** vor, dass Transformationen anders gedacht werden sollten, um nicht immer in die gleichen Probleme zu rennen. Regelmäßig treffen Transformationen im Unternehmen auf Widerstand und werden durch alte Strukturen und Denkweisen behindert. Viele Dinge werden ständig wiederholt, obwohl sie nachweislich nicht funktionieren. Dazu gehören u. a. Appelle, Maßnah-

men ohne Kopplung zum Problem sowie schnelle Entscheidungen und operative Hektik. Für eine messbar erfolgreiche und nachhaltige Realisierung von Transformationen sei die Kombination von systematischem Change-Management und klarem Ergebnisfokus unabdingbar. In diesem Zusammenhang zeigten die Referenten fünf konkrete Techniken auf, mit denen notwendige und dringliche Transformationen gelingen könnten. Die Basis bilde die integrative Betrachtung von Turnaroundkompetenz, Assets, Digitalprozessen, individuellen Fähigkeiten und des Geschäftsmodells. Erforderlich sei zudem eine Messbarkeit der Hebel der Transformation mit einem Bezug zum Markt. Weiter seien Ergebnisse statt Aktivitäten zu planen, um von Anfang an Wirkung zu erzielen. Dabei helfe es, in die Zukunft zu schauen, statt im »Jetzt« zu bleiben. Große Ergebnisse werden zudem in Teilergebnisse zerlegt, um kontinuierliche Wirkung zu erzielen. Als Nächstes sei eine Fluss-Planung anstelle einer Gantt-Planung zu nutzen, damit Ergebnisse schnell und kontinuierlich erzielt werden können. Zuletzt sei das Trainer-Treiber-Terrier-Rollenmodell (TTT-Modell) anzuwenden. Der Trainer arbeite auf strategischer Ebene, sei der Ansprechpartner für Führungskräfte und Gesellschafter und moderiere, erkläre, legitimiere und vermittle. Der Treiber bringe die operativen Teams in Bewegung, arbeite auf der organisatorischen Ebene und führe funktionale Expertenteams. Der Terrier sei hingegen der Experte für Daten und operatives Dranbleiben, arbeite auf operativer Ebene und sorge für eine nachhaltige Routinebildung und Plannachverfolgung. Diese fünf Techniken müsse die Führung umsetzen, weil die Führung einer Transformation nicht delegierbar sei.

Nach einer 30-minütigen Kaffeepause führte die Universitätsprofessorin an der Technischen Universität München **Prof. Dr. Isabell Welpe** als letzte Keynote Speakerin durch das Thema »TrAInsformation: Wie KI Führung, Arbeit und Zusammenarbeit verändert«. Im Anschluss waren die Teilnehmer noch zu einem gemeinsamen Umtrunk in und vor den Räumlichkeiten der SRH University Heidelberg eingeladen. «

Der Netzwerkabend am Vorabend der Transformationskonferenz gehört fest zum Programm.