

# Resilienzmanagement und Radarsysteme für die Praxis entwickelt

**Kufstein.** Am 17.09.2020 fand in den Räumen der Fachhochschule Kufstein das zweite hochschulübergreifende Thesen-Kolloquium für Unternehmensrestrukturierung und -sanierung statt. Absolventinnen und Absolventen der Fachhochschule Kufstein (Prof. Dr. Markus W. Exler) und der SRH Hochschule Heidelberg (Prof. Dr. Henning Werner) stellten als Ergebnis ihrer Bachelor- und Masterarbeiten acht für die Praxis interessante Themen vor. Die FH Kaiserslautern (Prof. Dr. Karl-Wilhelm Giersberg) brachte dieses Mal keinen Absolventen in die Vorstellungsrunde mit anschließender Manöverkritik mit, wird aber im kommenden Jahr der Gastgeber des Kolloquiums sein.

**Text:** Regierungsdirektor Dr. Johannes Holzer, München

Kolloquien, Tagungen und andere Veranstaltungen sind an Hochschulen nichts Ungewöhnliches. In Zeiten der Pandemie ist das naturgemäß anders, sodass Veranstaltungen nur mit gewissen Einschränkungen möglich sind. Umso mehr ist es den Organisatoren der beiden Hochschulen zu danken, die auch in schwierigen Zeiten eine Veranstaltung mit interessanten Vorträgen und spannenden Diskussionen ermöglicht haben (siehe dazu auch das Foto auf S. 4).

Zu Beginn des Thesen-Kolloquiums begrüßte Gastgeber Prof. Dr. Markus W. Exler die insgesamt 16 Teilnehmenden – darunter acht Absolventen – und stellte den nun schon zum zweiten Mal stattfindenden Dialog der Fachhochschule Kufstein und der SRH Hochschule Heidelberg vor, der im nächsten Jahr mit und in der Hochschule Kaiserslautern (Standort Zweibrücken) fortgesetzt werden soll. Besonderheit der Studien an der Fachhochschule Kufstein sei deren berufsbegleitende Konzeption, bei der im vierten Semester die Masterarbeit angefertigt werde. Obwohl die Studierenden im Schnitt bereits 30 Jahre alt seien und Berufserfahrung hätten, sei die für die Anfertigung der Arbeiten erforderliche empirische Befragung manchmal mit Herausforderungen verbunden, da Unternehmen generell nicht so kooperativ seien wie Banken, Insolvenzverwalter und Restrukturierungsberater.

Prof. Dr. Henning Werner von der SRH Hochschule in Heidelberg hob die Einmaligkeit der Veranstaltung hervor, bei der erstmals ein Dialog von Lehrenden und Studierenden der beteiligten Fachhochschulen möglich sei. Auch wenn die Studiengänge unterschiedlich ausgestaltet seien – in Heidelberg könne der Schwerpunkt im dritten Studienjahr auf Restrukturierung gelegt werden –, bestünden viele Parallelen, die zum gemeinsamen Dialog einladen. Prof. Dr. Karl-Wilhelm Giersberg von der Hochschule Kaiserslautern schloss sich dem an und stellte den dortigen Studiengang vor, bei dem ein Modul »Krise und Sanierung« angeboten werde.

Den ersten Themenblock des Thesen-Kolloquiums eröffnete Thomas Baumann (FH Kufstein) mit seinem Vortrag zum Titel »Resilienzmanagement, ein Konzept zur Bewältigung von Unter-

nehmenskrisen«. Der Vortragende stellte die Resilienz, also die Widerstandsfähigkeit von Unternehmen in Krisen- und Stresssituationen, dar und beschrieb diese als einen dynamischen, aber individuellen Entwicklungsprozess sowie als sinnvolles Instrument der Unternehmenssteuerung. Als Beispiel wurde der alternative Aufbau von Lieferketten angeführt, der Ausfälle abfedern könne. In der Diskussion wurde u. a. angesprochen, dass Unternehmen die Krise oft abstritten und die Resilienz letztlich auch von der noch in den Kinderschuhen steckenden Insolvenzkultur abhängen. Nach der Diskussion zum ersten Thema folgte eine Geschäftsmodellanalyse eines Zulieferers der Sportschuhindustrie von Jacob Lorenz Schmidt (SRH Heidelberg), die mit einer Darstellung der Sportschuhbranche verbunden war. Diese sei einerseits durch deutliches Wachstum, andererseits aber dadurch gekennzeichnet, dass alle Aktivitäten der Wertschöpfung vor allem nach Asien ausgelagert seien und sich das in Deutschland ansässige Unternehmen auf die Organisation des Geschäftsmodells beschränke. Wesentlich in dieser Branche sei die Anwendung neuer Technologien wie etwa der Digitaldruck von Schuhsohlen, der eine individuelle Anpassung der Schuhe ermögliche und die kostenintensive Fertigung von ungefähr 15 Formen für den Spritzguss jedes Modells vermeide.

Der zweite Abschnitt des Thesen-Kolloquiums begann mit dem Vortrag von Valerie Siobhán Grona (FH Kufstein) zum Thema »Schlüsselfaktoren einer nachhaltigen Organisationstransformation im kommunalen Kontext«, sprich Change Management als dauerhaft integriertes Element in öffentlichen Verwaltungen. Auf den ersten Blick erstaunt das Thema, denn öffentliche Verwaltungen sind bekanntlich nicht gerade durch Flexibilität und Änderungsfähigkeit gekennzeichnet, weil sowohl die ihre Organisation prägenden Vorschriften als auch die darin tätigen Personen nicht den Bedingungen ausgesetzt sind, denen sich privatwirtschaftlich tätige Unternehmen am Markt stellen müssen. Die Vortragende stellte in der Folge dar, dass es sehr wohl Potenzial zur Veränderung behördlicher Organisationen gebe, insbesondere durch gezielten und flächendeckenden Einsatz digitaler Technik. Aller-

dings würden derartige Reformprozesse in öffentlichen Verwaltungen kaum priorisiert («Schönwetterthema») und bei kleineren Verwaltungen stünden oft weder ausreichende Mittel noch zur Umsetzung der Konzepte geeignete Personen bereit. Derartige Wandlungsprozesse könnten nur dann dauerhaft erfolgreich sein, wenn sie sowohl von der politischen als auch verwaltungsmäßigen Führung der Verwaltungen akzeptiert und umgesetzt würden.

Besonders nah an der Restrukturierung bewegte sich im Anschluss Maximilian Veit (SRH Heidelberg) mit dem Thema »Entwicklung eines Frühwarnsystems zur Krisenfrüherkennung gem. Artikel 3 der EU-Richtlinie zum präventiven Restrukturierungsrahmen«. In dem Vortrag wurden zunächst die rechtlichen Grundlagen für Überwachungssysteme wie § 91 Abs. 2 AktG und § 317 Abs. 4 HGB angesprochen. Da eine entsprechende gesetzliche Verpflichtung für kleine und mittlere Unternehmen nicht bestehe, sei die Herausarbeitung paralleler Überwachungssysteme besonders wichtig, die auch von Art. 3 Abs. 1 RRL vorausgesetzt würden. Vorgeschlagen werde in Anlehnung an Entwicklungen des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie ein Selbstcheck, der nach Beantwortung relevanter Fragen eine grobe Einordnung in drei Stufen erlaube, die Aussage über eine mögliche Gefährdung des Unternehmens ermöglichen. In der anschließenden Diskussion wurde herausgearbeitet, dass eine Früherkennung dann keinen Sinn mehr mache, wenn die Liquiditätskrise bereits eingetreten sei. Nach der Mittagspause begann der dritte Themenblock mit der Darstellung des »Controlling im digitalen Zeitalter« von Nicholas Morrison (FH Kufstein), in dessen Rahmen der Frage nachgegangen wurde, wie sich die Rolle des Controllers in Zukunft gestalten und welche Auswirkungen die Digitalisierung auf seine Tätigkeit haben könnte. Zum näheren Verständnis wurde erläutert, dass der Controller interne Daten der Unternehmen interpretiere und an das Management weiterleite. Näher an der digitalen Technik stehe der Data Scientist, der die Daten zwar sammle, aber nicht interpretiere. Wünschenswert sei künftig eine Zusammenarbeit zwischen Controller und Data Scientist, die in die neue Rolle eines »Businesspartners« münden könnte. Notwendig sei eine Anpassung der Controlling-Kultur, wobei in Österreich entsprechende Rückstände bestünden. Felix Dreyer (SRH Heidelberg) beschäftigte sich im Anschluss mit dem Thema »Radarsystem – Finanzielles Krisenmanagement«. Dabei wurde festgestellt, dass circa 40% der Unternehmen (davon 50% kleine Unternehmen) über kein System zur Überwachung des Forderungsmanagements verfügten. 54% der großen und 21% der kleinen Unternehmen hätten hingegen ein System, um auf monatlicher Basis Plan-Ist-Vergleiche durchzuführen, während nur 23% der Unternehmen das finanzielle Management ganzheitlich, übersichtlich und tagesaktuell darstellen könnten. In der Diskussion wurden anschließend im Zusammenhang mit dem Begriff des »Liquiditätsmanagements« die Unterschiede zwischen Liquidität und Zahlungsunfähigkeit herausgearbeitet.

Den letzten Themenblock eröffnete Michael Hager (FH Kufstein) mit dem Thema »Employee Retention Management in der Erfolgs- und Liquiditätskrise«. Im Vortrag wurde ausgeführt, dass Arbeitnehmer auch in die Krise geratenen Unternehmen treu blieben, wenn sie eine hohe emotionale Bindung zu »ihrem« Unternehmen hätten, keine Alternativen zur Erlangung eines anderen Arbeitsplatzes finden oder sich aus moralischen oder rechtlichen Gründen zum Bleiben verpflichtet fühlten. Letzteres könne seine Ursache in einer guten Behandlung oder sonstigen Förderung durch das Unternehmen in der Zeit vor der Krise haben. In der Krise hänge das »Bleiben« von Arbeitnehmern vor allem davon ab, wie die Leitung des Unternehmens mit diesen kommuniziere und sie in das Krisengeschehen einbinde. Dies werde oftmals nicht beachtet und die Arbeitnehmer würden nicht oder nicht rechtzeitig von der Unternehmenskrise informiert. Die Diskussion zeigte, dass sich Insolvenzverwalter diese Situation nutzbar machen können, indem sie Kommunikation und Einbindung der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen in den Vordergrund stellten. Als Abschluss des Thesen-Kolloquiums stellte Florian Konrad (FH Kufstein) das erfolgreiche Recruiting von Franchisepartnern am Beispiel einer großen österreichischen Lebensmittelkette vor. Franchisegeber seien auf der Suche nach dem idealen Partner, der – anders als Unternehmer und Angestellte – spezielle Persönlichkeitsmerkmale aufweisen solle. So seien die Gewissenhaftigkeit und Anpassungsfähigkeit des Franchisenehmers wichtiger als bei Unternehmern, seine Eigenverantwortung sei wichtiger als bei Arbeitnehmern und seine Risikobereitschaft geringer als bei Unternehmern, aber höher als bei Arbeitnehmern. Eine solche zwischen Arbeitnehmer und Unternehmer angesiedelte Persönlichkeit sei durch entsprechende Angebote auf der Website des Unternehmens zu finden und im persönlichen Gespräch auszuwählen. Dabei sei sowohl die Generation »Y« anzusprechen, die transparente Strukturen und flache Hierarchien bevorzuge, als auch die »Silver Society« ab dem 50. Lebensjahr, bei der mehr finanzielle Mittel, aber hohe Leistungsbereitschaft vorhanden seien. Die empirische Untersuchung des Vortragenden bestätigte die eingangs aufgestellten Thesen, nach denen insbesondere der Recruitingprozess von Franchisenehmern in den nächsten drei bis fünf Jahren überwiegend digitalisiert sein werde und mittels digitaler Anwendungen nachhaltig erfolgreichere Franchisenehmer akquiriert werden könnten.

Bei der abschließenden »Manöverkritik« lobten Lehrende, Studierende und Teilnehmende die entspannte Atmosphäre der Veranstaltung, in der ein Bogen von der Krisenerkennung zur Restrukturierung und internen Tools für Unternehmen gespannt worden sei. Hervorgehoben wurde die hohe Qualität der vorgetragenen Arbeiten, die interessanten Diskussionen und die hohe Professionalität der Vorträge, die – selbstverständlich – durch aussagekräftige Präsentationen unterstützt wurden. Letztlich trug auch das schöne Spätsommerwetter dazu bei, dass den auswärtigen Teilnehmenden die Abreise aus Kufstein wieder einmal schwerfiel. <<