

Krisenkumulation verlangt nach radikaler Transformation

Mit einem Chief Transformation Officer (CTO) auf den späteren CRO oder Insolvenzverwalter verzichten

Erst die Pandemie und Lieferkettenprobleme, dann der Krieg in der Ukraine, explodierende Energiepreise, eine hohe Inflation und ein Fachkräftemangel: Viele deutsche Unternehmen kämpfen derzeit ums Überleben – und müssen parallel ihr Geschäftsmodell neu ausrichten, um auch langfristig zu bestehen. Gerade im Mittelstand stößt das Management damit an die Grenzen seiner Kapazitäten und Expertise. Einen Ausweg bietet die Berufung eines erfahrenen, umsetzungsstarken Chief Transformation Officers (CTO). Da versäumte oder nur halbherzig betriebene Transformationen z. B. bei der Digitalisierung oder unterlassene Anpassungen des Geschäftsmodells oft die Gründe sind, warum ein Unternehmen letztlich zum Gang in das Insolvenzverfahren gezwungen ist, können temporär einbezogene Transformationsspezialisten, wenn sie frühzeitig an Bord geholt werden, den CRO oder den Insolvenzverwalter später überflüssig machen. Im Übrigen stellt der CTO ein neues Berufsfeld dar, das Interim Manager und Restrukturierer besetzen können.

Text: Prof. Dr. Henning Werner und Georgiy Michailov

Von VUCA zu TUNA? Vor rund 30 Jahren prägte das US-Militär das Kürzel VUCA, das für die Begriffe Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity steht. Es sickerte in die Managementliteratur ein und ist bis heute weit verbreitet, um die immer komplexere, immer schneller werdende Welt zu beschreiben. Doch die Herausforderungen, vor denen viele Unternehmen und Manager derzeit stehen, sind noch größer und lassen sich noch besser mit TUNA beschreiben.

TUNA steht für Turbulent, Uncertain, Novel und Ambiguous. Dieses Kürzel ist vor einigen Jahren in Großbritannien entstanden und weist eine gewisse Ähnlichkeit zu VUCA auf, jedoch auch wichtige Unterschiede. Die Welt »turbulent« statt »volatil« zu nennen, trifft den heftigen, alles durcheinanderwirbelnden Charakter vieler Ereignisse genauer, etwa der Lockdowns weltweit, des Zusammenbruchs der globalen Lieferketten oder der sehr plötzlich sehr hohen Inflation. Und eine Pandemie oder ein Krieg in Europa sind zwar auch »complex«, vor allem aber doch »novel« – neuartig, alles verändernd.

Wer für 2022 auf ein Ende der Pandemie und damit auf eine Rückkehr zur Normalität gehofft hatte, dessen Erwartungen wurden durch den Krieg in der Ukraine radikal enttäuscht. Nur wenige von uns haben so eine Situation schon einmal erlebt. Selbst für die massive Inflation, die durch die Verwerfungen an den Energie- und Rohstoffmärkten entstanden ist, müssen wir weit zurückgehen, um Vergleichbares zu finden. Schlimmer noch: Eine Normalisierung der Lage ist nicht in Sicht. Viele Experten erwarten, dass der Krieg, die hohen Energiepreise und die Inflation in der EU auch das Jahr 2023 prägen werden. Zugleich erzeugen Gegenmaßnahmen wie die späte, dafür aber recht abrupte Zinswende der Europäischen Zentralbank neue Probleme.

Die Führung fast jedes Unternehmens steht damit vor einer doppelten Herausforderung. Zum einen muss sie das kurzfristige

Überleben sichern, indem sie die explosionsartigen Kostensteigerungen in den Griff bekommt und die Zahlungsfähigkeit sicherstellt. Zentrale Ansatzpunkte dafür liegen vor allem in der Erhöhung der Liquiditätsreserven und in aktivem Liquiditätsmanagement, in der Anpassung des Produkt- und Leistungsangebots auf Basis von Transparenz bezüglich Kosten und Margen sowie in der raschen Umsetzung von Kostensenkungs- und Effizienzsteigerungsprogrammen. Zum anderen müssen viele Unternehmer und Manager ihr Unternehmen neu ausrichten, ja radikal transformieren, wenn sie in dieser neuen Welt auch den langfristigen Erfolg absichern wollen. Die Schwierigkeit dabei: Die kurzfristigen Maßnahmen sind dringlich, doch die langfristig ausgerichtete Transformation ist wichtig – und muss parallel angegangen werden.

Um diese Transformation erfolgreich zu gestalten, bedarf es zusätzlicher Anstrengungen sowie der nötigen Kompetenzen. Dabei gehen die Anforderungen über das Tagesgeschäft hinaus: So muss das Unternehmen sein Geschäftsmodell systematisch weiterentwickeln und an die neuen Realitäten anpassen (Geschäftsmodell-Redesign) sowie die Mitarbeiter mitnehmen (Cultural Change). Häufig sind intern weder die Ressourcen noch das Know-how oder die Erfahrung vorhanden, um derartige Performance- und Transformationsprojekte einzuleiten und umzusetzen. Betrachtet man das Beispiel Galeria Karstadt Kaufhof, so ist festzustellen, dass nach dem ersten Insolvenzverfahren im Jahr 2020 keine konsequente Neuausrichtung des Geschäftsmodells stattgefunden hat. Zwar wurden einige unprofitable Filialen geschlossen, heute zeigt sich aber, dass dieser Schritt nicht konsequent genug vollzogen wurde und deutlich weniger Filialen überlebensfähig sind. Im Übrigen stellt die Schließung einzelnen Standorte keine fundamentale Neuausrichtung des Geschäftsmodells dar, sondern schafft nur eine Basis für die radikale Transformation. Hierzu wäre beispielsweise notwendig,

den Erlebnischarakter des Konzepts Warenhaus ganzheitlich weiterzuentwickeln und das Führungssystem umzustellen, um den einzelnen Standorten mehr Verantwortung zu geben, sodass diese auf regionale Gegebenheiten stärker eingehen können.

Einen Ausweg bietet in solchen Situationen der proaktive Einsatz eines Chief Transformation Officers in einer Vorkrisenphase – ein Lösungsansatz, der sich in der Praxis bereits vielfach bewährt hat. Ein CTO ist ein besonders umsetzungserfahrener, auf die konsequente Transformation fokussierter Manager. Diese Rolle ist häufig auf Zeit angelegt und wird daher meist extern und interimistisch besetzt. Wenn der CTO ein fertig ausformuliertes Performance- und Transformationsprogramm vorgelegt bekommt oder gar – noch besser – bereits in dessen Ausarbeitung involviert war, kann sein Einsatz nach zwölf bis 16 Monaten beendet sein. Ist eine tiefgreifende und komplexe Transformation notwendig, kann er aber durchaus länger an Bord bleiben. So gibt es auch mehrere Dax-40-Unternehmen mit einem CTO im Vorstand (wie Bayer, Brenntag, Deutsche Bank oder Fresenius Medical Care). So oder so gilt: Der Wandel wird zum Dauerzustand, und wer früh, aktiv und vorausschauend handelt, kann härtere Einschnitte später vermeiden. Auf eine Formel gebracht: Lieber heute einen Chief Transformation Officer installieren als in drei Jahren einen Chief Restructuring Officer benötigen oder sogar in ein Insolvenzverfahren rutschen! Aufgrund der mit der interimistischen Bestellung eines CTO verbundenen Kosten ist dieses Modell für Unternehmen ab einer Umsatzgröße von 20 bis 30 Mio. Euro geeignet. Im Einzelfall kann dies natürlich abweichen. Der CTO sollte in der Hauptprojektphase Vollzeit zur Verfügung stehen und mit Handlungsvollmachten ausgestattet sein, um die notwendige Durchschlagskraft und Akzeptanz in der Organisation zu entfalten.

Die größte Herausforderung liegt darin, die Notwendigkeit für so einen Einsatz zu erkennen und dann auch die richtige Person für diese anspruchsvolle Aufgabe zu finden. Ein CTO muss besondere Erfahrungen und Fähigkeiten mitbringen, um als »Treiber der Transformation« erfolgreich zu sein. Er braucht Erfahrung in Turnaround- und Umbruchphasen. Zugleich muss er persönlich zur Unternehmenskultur passen und mit heiklen Situationen umgehen können. Ein CTO muss eine hohe strategische Kompetenz mitbringen, um als Treiber des Geschäftsmodell-Redesigns zu fungieren, ein guter Kommunikator sein, um die Mitarbeiter und Stakeholder auf den neuen Weg einzuschwören, ein umsetzungstarker Macher sein, um ein wirkungsvolles Projektmanagement zur Umsetzung der vielfältigen Maßnahmen zu implementieren, und sowohl finanz- wie auch leistungswirtschaftlich gut geschult sein, um die Umsetzbarkeit und Auswirkungen der Maßnahmen beurteilen zu können. Von Vorteil ist auch ein zuverlässiges Netzwerk an Partnern, die unterschiedliche Facetten einer Transformation im Bedarfsfall abdecken

können. Wer solche CTOs sucht, findet sie bei Beratungshäusern, über Headhunter oder Provider, unter spezialisierten Interim Managern und Ex-Vorständen mit einschlägiger Erfahrung und entsprechenden Referenzen.

Eine radikale Transformation ist eine komplexe Aufgabe, die folgende fünf Handlungsfelder umfasst:

- Neuausrichtung des Geschäftsmodells durch wertorientiertes Geschäftsmodell-Redesign
- Radikale Führung zur Etablierung einer konstruktiven Unternehmenskultur durch neue Strukturen
- Stakeholder-Management zur Lösung von Konfliktpotenzialen
- Wirksames Umsetzungsmanagement – der Dreiklang des Erfolgs (Strukturen, Menschen, Performance)
- Resilienzsteigerung durch proaktives Risikomanagement



Abb. 1: Fünf Handlungsfelder einer radikalen Transformation

1. Neuausrichtung des Geschäftsmodells durch wertorientiertes Geschäftsmodell-Redesign

Die extremen, überraschenden Verwerfungen der vergangenen Jahre, gepaart mit der Aussicht, dass diese zu nachhaltigen Veränderungen des wirtschaftlichen Umfelds führen werden, zwingen Unternehmen dazu, vieles grundsätzlich zu hinterfragen: Welche Märkte brechen weg? Welche Geschäftsfelder rechnen sich noch? Verfüge ich über die nötigen Rohstoffe, Vorprodukte und Fachkräfte? Sind unsere Herstellungsprozesse weiter zeitgemäß oder müssen wir die Produktion oder unser Energiekonzept ganz neu denken?

Überblick über die fünf Wertdimensionen

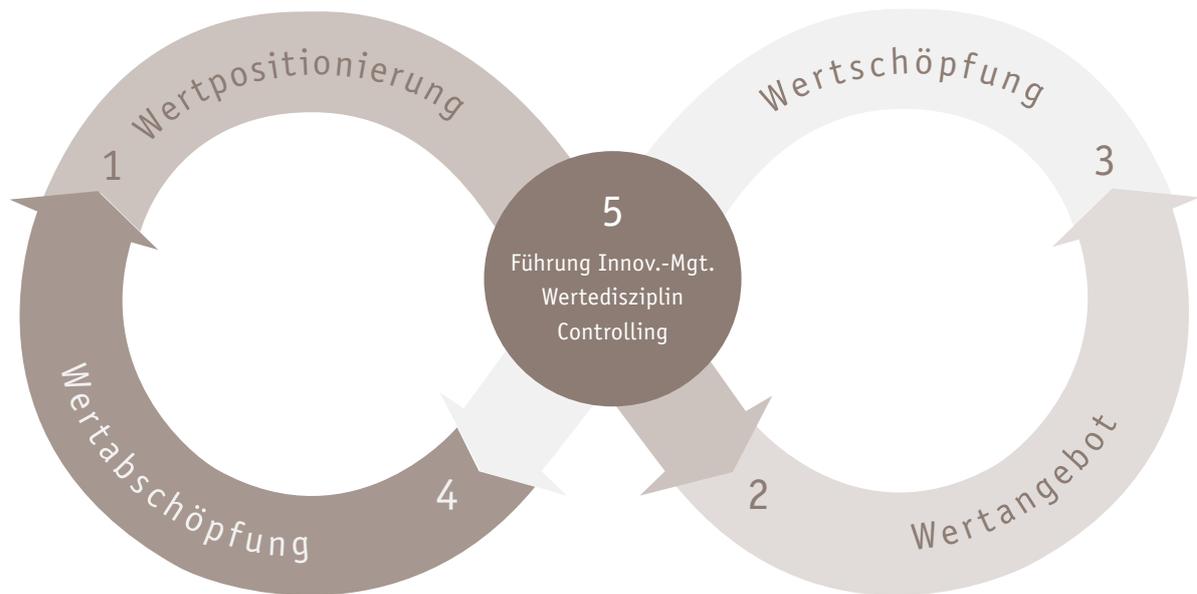


Abb. 2: Fünf Dimensionen wertorientierter Geschäftsmodelle (Quelle: Struktur Management Partner)

Mit dem Klimawandel und der Digitalisierung kommen fundamentale Entwicklungen hinzu, deren Auswirkungen schon heute zu sehen sind und die jeder, der in 15 oder 20 Jahren noch am Markt sein will, besser früher als später antizipieren sollte. Ein Management, das nur an die nächsten zwei, drei Jahre denkt, greift absehbar zu kurz. Alle Maßnahmen, die jetzt ergriffen (oder unterlassen) werden, sollten daher einer Frage standhalten: Schaffen wir Wert? Ein CTO verfügt über die strategische Kompetenz und die Erfahrung, um das Geschäftsmodell eines Unternehmens dahin gehend zu bewerten und neu auszurichten. Unter Wert sind dabei nicht nur finanzielle Werte wie Profitabilität zu verstehen, sondern auch die sozialpsychologischen oder emotionalen Werte, die ein Unternehmen zusammenhalten, die es leiten – und die es immer wieder aufs Neue erschaffen muss. Das gilt mit Blick auf seine Kunden, seine Arbeitnehmer, seine Stakeholder. Alles zusammen hilft, langfristig profitabel zu bleiben, ganz im Sinne von Professor Felix Oberholzer-Gee von der Harvard Business School: »Think value, not profit, and profit will follow« (vgl. Oberholzer-Gee, F. (2021): Better, simpler strategy).

Ausgangspunkt für ein Redesign des eigenen Geschäftsmodells in diesem Sinn ist eine Wertstrategie. Sie definiert den Fixpunkt, der die Richtung vorgibt. Sie zu bestimmen, heißt vor allem, sich an den künftigen Erfordernissen des Markts zu orientieren. Die Wertstrategie beantwortet die Frage, wo das Unternehmen künftig stehen will. Im Idealfall zielt sie darauf, anders zu sein als der Wettbewerb und auf diese Weise Werte zu schaffen. Das Geschäftsmodell zielt seinerseits darauf, dass dies auf profitable Weise gelingt und auch tatsächlich Werte entstehen.

Konkret nutzt das Redesign von Geschäftsmodellen dann – statt auf punktuelle Lösungen wie das klassische Cost-Cutting zurückzugreifen – ein Bündel von Aktionen, die ineinandergreifen und aufeinander abgestimmt sind. Das ist ungleich herausfordernder, aber auch ungleich aussichtsreicher. Als Grundlage dient dabei das

Konzept des wertorientierten Geschäftsmodells, das nachfolgend kurz dargestellt sei. Es besteht aus fünf Wertdimensionen, die dynamisch vernetzt sind und zusammen einen kontinuierlichen Wertkreislauf ergeben. Mit ihrer Hilfe lässt sich das Geschäftsmodell eines Unternehmens in der Praxis deutlich einfacher evaluieren und kohärent weiterentwickeln (vgl. Michailov, G./Stange, J. (2022): Geschäftsmodell-Redesign; Michailov, G./Werner, H. (2022): Wertorientiertes Geschäftsmodell-Redesign als Fundament eines erfolgreichen Turnarounds, KSI 1/22 und KSI 2/22).

1. Bei der **Wertpositionierung** lautet die Leitfrage: Welche der Kernstärken, die das Unternehmen auszeichnen, sind am besten dazu geeignet, für Kunden einen neuen (oder besseren) Nutzen zu schaffen? Und was ist die bestmögliche, daraus abgeleitete Wertpositionierung? Diese sollte sehr spezifisch sein und das Unternehmen von der Konkurrenz abheben. Anders gesagt: Was ist die USP, die Unique Selling Proposition, das Alleinstellungsmerkmal des Unternehmens?

2. Das **Wertangebot** leitet sich im besten Fall aus der Wertpositionierung ab und ist die Antwort auf die Frage, welche profitablen Produkte und Dienstleistungen das Unternehmen anbieten sollte und wie es das Kernsortiment gestaltet. Dabei steht vor allem ein Gedanke im Vordergrund: Womit konkret kann ein Unternehmen ein Kundenbedürfnis (oder gar mehrere) besser befriedigen als die Konkurrenz? Das Portfolio sollte sich immer am Kundennutzen orientieren.

3. Die **Wertschöpfung** dreht sich um die internen und externen Ressourcen eines Unternehmens (Menschen, Maschinen, Ideen, Kanäle). Dabei lautet die Leitfrage: Welche Ressourcen (und in welcher Kombination) benötigt das Unternehmen, um die Produkte und Dienstleistungen mit dem größten Kundennutzen profitabel herstellen, vertreiben und vermarkten zu können? Ziel ist eine hohe Effektivität, aber auch Flexibilität – heute mehr denn je.

4. Die **Wertabschöpfung** definiert, welches differenzierte Angebots- und Preiskonzept sich auf Basis der Wertschöpfung ergibt. Entscheidend ist dabei, sich nicht – wie in vielen Unternehmen üblich – an den eigenen Kosten zu orientieren, sondern an der Zahlungsbereitschaft der Kunden und diese maximal abzuschöpfen. Ziele sind eine intelligente Kalkulation und ein profitables Pricing.

5. Die **Wertdisziplin** hält den Wertkreislauf zusammen und entwickelt ihn immer weiter. Die Leitfrage hier lautet: Welche Führungsressourcen und Steuerungsinstrumente sind nötig, um einen profitablen, nachhaltigen Wertefluss sicherzustellen? Es gilt, die strategischen wie auch die operativen Vorgaben konsequent zu überwachen und die erforderlichen Maßnahmen umzusetzen. Das Unternehmen sollte regelmäßig und ehrlich hinterfragen, ob es seinen Kunden tatsächlich einen Mehrwert bietet, wie die optimale Finanzierungsstruktur aussieht und ob die Profitabilität entlang aller Wertdimensionen gewährleistet ist. Was heute richtig ist, kann morgen falsch sein.

Ein CTO ist in der Lage, ein Unternehmen dahin gehend zu analysieren, nötige Veränderungen klar zu benennen, dabei selbst »heilige Kühe« anzugehen und die entsprechenden Maßnahmen einzuleiten. Hilfreich ist auch, dass es ihm – gerade wenn er von außen kommt und nur auf Zeit – per Definition um eine durchdachte Transformation und das Überleben des Unternehmens geht, nicht um alte Beziehungen oder eigene Ziele. Zugleich unterscheidet ihn das von einem Insolvenzverwalter, der allenfalls »ansanieren« kann, eher den Verkauf oder die Abwicklung plant und wie ein »Alleinherrscher« agieren kann. Ein CTO setzt deutlich früher an, arbeitet dafür aber auch in einem komplexeren Umfeld. Auch wenn der primäre Einsatzbereich eines CTO die (drohende) Strategiekrise ist, ist sein Einsatz auch im StaRUG oder in einem sanierenden Insolvenzverfahren denkbar, wenn es darum geht, das Unternehmen nachhaltig zu transformieren und nicht – wie in der übertragenden Sanierung üblich – diese Aufgabe an den Käufer zu übertragen.

2. Radikale Führung zur Etablierung einer konstruktiven Unternehmenskultur

Transformation gelingt nur dem, der es schafft, die Menschen mitzunehmen und für das neue Ziel zu gewinnen. Dabei geht es um das Aufzeigen der Gefahren und Chancen sowie das Erklären der nötigen Schritte. Ob die Veränderungen von den Mitarbeitern getragen werden, hängt dabei ganz maßgeblich von der Unternehmenskultur ab. Ein bekanntes Zitat von Peter Drucker bringt diesen Gedanken sehr treffend auf den Punkt: »Culture eats strategy for breakfast.«

Dem CTO kommt eine Vorbildfunktion zu. Er muss den Wandel überzeugend vorleben. Dies bedeutet, er darf nicht »Wasser predigen und Wein trinken«, seine Aussagen und sein Handeln müssen in Einklang stehen. Völlig kontraproduktiv ist beispielsweise die luxuriöse Renovierung der Vorstandsetage in einer

Zeit, in der Kosteneinsparungsprogramme gestartet werden. Gelingt ihm dies, kann er das Vertrauen, die Wertschätzung, den Respekt und die Loyalität der Mitarbeiter erwerben. Der CTO muss die Beschäftigten im Sinne einer transformationalen Führung befähigen und motivieren.

Ziel ist eine Atmosphäre der konstruktiven Zusammenarbeit, gepaart mit einer hohen Veränderungsbereitschaft. Dazu bedarf es – vor allem zu Anfang – einerseits des Gespürs für die Eigenheiten eines Unternehmens und seiner Kultur, andererseits aber auch der Fähigkeit, die Belegschaft auf die besonderen Anforderungen einer Transformation einzustimmen, gemeinsam Ziele zu definieren und im Zuge ihrer Umsetzung auch die Unternehmenskultur selbst zu verändern. Um dieses Ziel zu erreichen, bedarf es einer professionell gestalteten Veränderungskommunikation. Die zentral gestalteten und einheitlichen Botschaften müssen eng mit der persönlichen Kommunikation durch die Führungskräfte verzahnt werden, um eine konsistente und glaubwürdige Kommunikation über alle Kanäle zu erreichen. Change-Kommunikation ist eine zentrale Führungsaufgabe und kann nicht delegiert werden. Neben der persönlichen Kommunikation durch die Führungsmannschaft können flankierend offline und online Kanäle wie z. B. Mitarbeitermagazine, Newsletter, Podcasts etc. genutzt werden, diese können aber die persönliche Kommunikation nicht ersetzen. Ein richtiges Maß der Kommunikation zu finden, ist sehr schwierig. Wir empfehlen hier folgende Heuristik: Es sollte sich nach einer »Überkommunikation« seitens der Führung anfüllen, damit es in der Mannschaft wirklich umfassend ankommt.

Was ist unter Unternehmenskultur zu verstehen? Am Ende ist es die Gesamtheit aller gemeinsamen Werte, Regeln und Einstellungen, die die Entscheidungen und das Verhalten einer Organisation prägen. Der US-Anthropologe Edward T. Hall beschrieb Unternehmenskultur in Analogie zu einem Eisberg (vgl. Hall, E. T. (1976): *Beyond Culture*). Dabei besteht der erste, sichtbare und leicht zugängliche Teil der Unternehmenskultur aus allen Artefakten auf der Sachebene – sprich aus strategischen Zielen, schriftlichen Regeln, expliziten Normen und Vorgaben, Arbeitsmethoden, Räumlichkeiten oder beobachtbaren Verhaltensweisen. Der zweite, nicht sichtbare Teil wird der Beziehungsebene zugeordnet. Er besteht aus informellen Hierarchien, ungeschriebenen Regeln, geteilten Werten und Normen, Gefühlen, Gedanken, Bedürfnissen sowie leitenden Grundannahmen. Dieser nicht sichtbare Teil ist – wie beim Eisberg – der deutlich größere Teil der Unternehmenskultur und prägt auch die Artefakte auf der Sachebene. Für einen CTO bedeutet das, dass er (oder sie) in der Weiterentwicklung der Unternehmenskultur stets auch an die Beziehungsebene denken muss. Nur wer neben Zielen oder Vorgaben auch an Haltung, Denkweisen und Grundannahmen arbeitet, meistert eine Transformation erfolgreich.

In der Theorie existieren viele Modelle, wie bei der Umsetzung von Veränderungsprozessen am besten vorzugehen ist. In der Praxis weit verbreitet ist das 8-Stufen-Modell von Kotter.

Der US-Managementprofessor und Transformationsspezialist John P. Kotter entwickelte es, damit Unternehmen Projekte des Wandels zum Erfolg führen und häufige Fehler vermeiden (vgl. Kotter, J. P. (2011): *Leading Change. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern*).

Hier die acht Schritte ihrem Kern nach:

1. Ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugen
2. Transformationsteam aufbauen
3. Vision und Strategie entwickeln (»Nordstern« formulieren)
4. Vision des Wandels kommunizieren
5. Mitarbeiter auf breiter Basis befähigen
6. Schnelle Erfolge sichtbar machen (Quick Wins)
7. Erfolge konsolidieren, weitere Veränderungen einleiten
8. Neue Ansätze in der Kultur verankern

Das Gefühl der Dringlichkeit kann beispielsweise dadurch geschaffen werden, dass den Mitarbeitern ein klares und ungeschöntes Bild von der wirtschaftlichen Lage vermittelt wird. Durch Szenarien kann folgende Frage beantwortet werden: »Was passiert, wenn nichts passiert?« Damit aufgezeigter Handlungsbedarf gepaart mit klarer Kommunikation erzeugt meistens die notwendige Dynamik, um das potenzielle Unheil abzuwenden. In das Transformationsteam sind die Topleistungsträger und Multiplikatoren zu berufen, die bereit sind anzupacken, die auch unangenehme Veränderung vorantreiben und dies auch als Chance für die persönliche Weiterentwicklung und die eigene Karriere begreifen, unabhängig von ihrer Hierarchieebene in der Organisation. Der »Nordstern« muss eine kurze, klare und leicht verständliche Vision beschreiben, damit er als Orientierungspunkt für alle Mitarbeiter begreifbar ist.

Eine Vision, die funktioniert, sollte nicht nur differenzierend wirken und auf dem Kundenmehrwert basieren, sondern auch in ihrer Eigenschaft dafür sorgen, dass ein Verhalten leitender Effekt bei Menschen im täglichen Handeln auf das große Ziel hin entsteht. Diese darf vor allem nicht austauschbar und beliebig sein. Um diese neue Vision zu kommunizieren, ist eine professionell gestaltete Veränderungskommunikation zu implementieren, die sicherstellt, dass die Mitarbeiter sich gut eingebunden fühlen, um Sorgen und Ängste und daraus resultierende Widerstände abzubauen bzw. nicht aufkommen zu lassen. Die Befähigung der Mitarbeiter beginnt damit, dass man ihnen die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stellt, ihnen Unterstützung anbietet und vor allem Vertrauen schenkt, indem man ihnen Verantwortung überträgt. Die Kommunikation schneller Erfolge (Quick Wins) hat eine hohe motivierende Wirkung, indem die Mitarbeiter sehen, dass erste Veränderungen greifen, dies kann eine regelrechte Erfolgsspirale in Gang setzen. Und um Veränderungen in der Unternehmenskultur nachhaltig zu verankern, sind alle

Führungs- und Managementinstrumente darauf hin zu prüfen, ob sie die richtigen Anreize und Impulse bezogen auf die neue Kultur setzen. So sind ggf. Provisionsregelungen anzupassen, wenn diese zu einseitig auf die Generierung von Umsatz statt auf die Generierung eines maximalen Kundenwerts ausgerichtet sind.

Um Veränderungsprozesse erfolgreich umzusetzen, müssen diese systematisch geplant und gesteuert werden. Entscheidend ist am Ende, dass die Veränderungsbereitschaft als Element einer neuen Unternehmenskultur fest etabliert wird. Bereits vor zehn Jahren brachte der Managementguru Reinhard K. Sprenger die Verhältnisse sehr klar – und aktueller denn je – auf den Punkt: »Der Zweck der Führung lautet: das Überleben des Unternehmens zu sichern« (vgl. Sprenger, R. K. (2012): *Radikal führen*). Um das zu erreichen, muss der CTO, müssen Managerinnen und Manager vorgehen, im Wortsinn: führen. In Krisenzeiten können allzu langes Abwägen und eine Unfähigkeit, bei Bedarf auch mal »einsame« Entscheidungen zu treffen, das Unternehmen teuer zu stehen kommen. Überspitzt gesagt: In stabilen Zeiten, in denen keine kritische Weichenstellung erforderlich ist, brauchen Unternehmen keine Führung. Erst wenn, wie es aktuell der Fall ist, die gewohnten Handlungsmuster durchbrochen werden müssen, braucht es wieder den Einzelnen – die Managerin, den CEO, der bereit ist, unter unklaren Vorzeichen und ohne belastbare Erfahrungswerte mutig Verantwortung zu übernehmen, schnelle und klare Entscheidungen zu treffen und auch deren Konsequenzen zu akzeptieren. Nur wer offen und flexibel ist, wer neu denkt, wird unter Umständen, wie sie die TUNA-Welt von heute kennzeichnen, bestehen. Radikale Zeiten erfordern radikale Führung!

Bevor jetzt jemand die Wiederkehr des »Great Man« an der Spitze befürchtet: Das oberste Ziel von Managerinnen und Managern muss heute sein, dass ihre Mitarbeiter nicht allein ihnen vertrauen, sondern vor allem sich selbst. Ziel muss es sein, das Team so zu »designen«, dass es durch die komplementären Stärken seiner Mitglieder und ausreichend Selbstvertrauen möglichst gar keine Führung benötigt. Sprich: Die entscheidungsstarke Führungskraft will auch andere in die Lage versetzen, Entscheidungen zu treffen, denn wer in tumultartigen Zeiten wie diesen immer erst die Hierarchie hoch- und wieder runterklettern muss, bis eine Entscheidung gefällt wird, ist zu langsam.

3. Stakeholder-Management zur Lösung von Konfliktpotenzialen

Nur selten können ganzheitliche Performance- oder Transformationsprojekte ohne das Commitment oder einen konkreten Beitrag verschiedenster Stakeholder in die Tat umgesetzt werden. Zu diesen zählen Mitarbeiter, Gesellschafter, Finanzierer, Lieferanten oder Kunden. Erfolgreiches Stakeholder-Management ist eine der anspruchsvollsten Aufgaben im Verlauf einer Trans-

formation und eine zentrale Verantwortung des CTO. Vor allem das kluge Austarieren von Einzelinteressen ist dabei eine große Herausforderung. Naturgemäß sind die Interessen einzelner Stakeholder häufig gegensätzlich. Zudem verschieben sich die Machtverhältnisse im Krisenverlauf. Ein Liquiditätsbedarf, den der geschäftsführende Gesellschafter früher mit einem Telefonat lösen konnte, wird plötzlich zu einer enormen Herausforderung in der Kommunikation mit der jahrzehntelang doch so loyalen Hausbank. Sicherheiten gewinnen massiv an Bedeutung. Die Kunst ist jetzt, die wahren Interessen der Stakeholder nicht nur zu erkennen, sondern sie zu reflektieren und dann auch entsprechend zu respektieren. Häufig werden in Verhandlungen mit Stakeholdern drei Fehler gemacht:

- Es mangelt an einem Verständnis der eigentlichen Motive der relevanten Stakeholder (Beispiel: Ein Gesellschafter möchte sich nicht an einer Kapitalerhöhung beteiligen, zur großen Verwunderung, ja Verärgerung von Management und anderen Gesellschaftern.).
- Es werden vorschnelle Annahmen bezüglich der vermeintlichen Ziele unterschiedlicher Stakeholder getroffen (Beispiel: Dem Gesellschafter wird unterstellt, allein aus Geiz und Egoismus sein Geld zusammenhalten zu wollen, ungeachtet der Folgen für alle anderen.).
- Die Interessen einzelner Stakeholder werden missachtet (Beispiel: Der Widerstand des Gesellschafter ist in Wahrheit darin begründet, dass er im Vorfeld nicht informiert, nicht gehört, nicht einbezogen, sondern in der Gesellschafterversammlung vor vollendete Tatsachen gestellt wurde. Druck auf ihn auszuüben, wäre kontraproduktiv.).

Der CTO trägt die Verantwortung für die empfängergerechte Kommunikation der Maßnahmen und orchestriert den Prozess der Verhandlungen. Die Kunst, den Standpunkt und die Interessen seines Gegenübers zu verstehen, liegt darin, sich nicht nur auf ihn einzulassen, sondern sich aktiv in ihn hineinzusetzen. Leider sehen Menschen oft nur ihre eigene Perspektive – sie können oder wollen ihren Blickwinkel nicht ändern. Dabei ist just das oft das Erfolgsrezept für die Verhandlungsführung. In der Praxis besteht erfolgreiches Stakeholder-Management prozessual aus drei Phasen:

Phase 1 – Schaffung einer möglichst objektiven Entscheidungsgrundlage

Ausgangspunkt einer Transformation sollte ein umfassendes Transformations- und Performancekonzept sein. Dieses Konzept sollte die unterschiedlich gelagerten Interessen der Stakeholder soweit möglich auf einen Nenner bringen und für einzelne Stakeholder unangenehme Wahrheiten klar aussprechen. Meistens ist das Prüfkriterium für die Notwendigkeit und Eig-

nung der Maßnahmen die Anforderung zur Wiedererlangung einer nachhaltigen Wettbewerbs- und Renditefähigkeit (oder bei radikalen Transformationen gar einer Sanierungsfähigkeit im Sinne des IDW S 6 (vgl. IDW S 6, 2018)). Das erfordert in der Regel auch eine monetäre Quantifizierung der Beiträge einzelner Stakeholder. Das Konzept muss von dem Ziel geleitet sein, einen möglichst hohen Werterhalt für die einzelnen Stakeholder-Gruppen sicherzustellen. Nicht weniger wichtig ist es aber, auch die potenziellen Verluste im Fall eines Scheiterns des Prozesses aufzuzeigen, denn diese bestimmen häufig die Verhandlungsgrenzen im späteren Verlauf.

Phase 2 – Festlegung eines Verhandlungsführers und Wiedergewinnung des Vertrauens

Für den Erfolg ist es entscheidend, einen Verhandlungsführer zu benennen, der das höchste Vertrauen der Stakeholder genießt und auch unangenehme Maßnahmen vorschlagen darf, ohne gleich alle Türen vor der Nase zugeschlagen zu bekommen. Diese Rolle fällt in aller Regel dem CTO zu, insbesondere wenn er von außen kommt und unvorbelastet an die Sache herangehen kann. Der CTO muss dieses Vertrauen kraft seiner Reputation mitbringen. Dieses »mitgebrachte« Vertrauen ist häufig der ausschlaggebende Faktor, um eine Verhandlung überhaupt vernünftig führen zu können. In der Krise fehlen bekanntlich meist drei Dinge: Geld, Zeit – und eben Vertrauen!

Phase 3 – Aktives Ausbalancieren der Interessen und die Vermittlung eines Ergebnisses

Hier steht seltener Objektivität im Mittelpunkt, als man gemeinhin denken mag. Wichtiger ist das Verstehen der psychologischen Verhaltensmuster einzelner Parteien. Jetzt gilt es, genau diese psychologische Perspektive richtig zu erfassen und zu bewerten. Ein gutes Verständnis aller gegenseitigen Abhängigkeiten gehört zur Verhandlungsführung genauso dazu wie die Trennung zwischen persönlichen und sachlichen Interessen. Unser dringender Rat: Keine frühe Festlegung auf überhöhte Forderungen provozieren. Dies birgt die Gefahr eines späteren Gesichtsverlusts bei Aufgabe dieser Positionen. In Verhandlungen ist es immer klug und meist erfolgskritisch, von Anfang an auf möglichst gesichtswahrende Lösungen für alle Parteien respektive Gremien hinzuarbeiten.

Die drei Phasen zeigen: Ein betriebswirtschaftlich gutes, transparentes Transformationskonzept als objektive Entscheidungsgrundlage ist eine notwendige, jedoch selten hinreichende Voraussetzung für ein erfolgreiches Stakeholder-Management. Es klingt so klar, ist aber eine hohe Kunst: Nur der Aufbau von Vertrauen im Verhandlungsprozess und das Ausbalancieren der Interessen einzelner Stakeholder-Gruppen sichert die Chance auf einen nachhaltig erfolgreichen Transformationsprozess.

4. Wirksames Umsetzungsmanagement – Der Dreiklang des Erfolgs (Strukturen, Menschen, Performance)

Um alle im Rahmen eines Transformationsprojekts umzusetzen Maßnahmen und Einzelprojekte zu steuern, zu koordinieren und zu überwachen, bietet sich die Einrichtung eines Project Management Office (PMO) an. Das PMO sorgt dafür, dass die Projekte innerhalb des Unternehmens initiiert werden, und behält den Überblick über den Umsetzungsstand der erforderlichen Maßnahmen. Ferner ist es für die Dokumentation der einzelnen Maßnahmen sowie die Erstellung von Kennzahlen und Reportings verantwortlich. Seine zentrale Aufgabe ist es sicherzustellen, dass die im Rahmen des Transformationsprojekts vorgesehenen Maßnahmen im geplanten Zeitrahmen und innerhalb des geplanten Budgets umgesetzt werden.

Der CTO trägt die Verantwortung für das PMO. Er zeichnet sich im Idealfall durch äußerst konsequentes Projektmanagement aus. Er bleibt stets fokussiert und beharrlich. Er installiert einen klaren Rhythmus aus Projektmeetings und regelmäßigen Lenkungsausschüssen. Er arbeitet eng mit den Verantwortlichen im Unternehmen und bei Bedarf externen Experten zusammen, um Hindernisse aus dem Weg zu räumen und die vereinbarten Ziele zu erreichen. Bei allem gilt: Der CTO agiert nicht allein – denn was ist ein Trainer ohne seine Mannschaft? Er wird daher mit einem unterstützenden Managementteam, einem agilen Finanzteam und einem erfahrenen PMO-Team zusammenarbeiten, um die notwendigen Performance- und Transformationsmaßnahmen nachhaltig im Unternehmen zu verankern.

Erfolgreiches Umsetzungsmanagement erfordert Stringenz, Unerbittlichkeit und die Berücksichtigung zentraler Aspekte und Methoden des Change Managements. In der Praxis hat sich ein Dreiklang aus den Aspekten Strukturen, Menschen und Performance bewährt.

- Die Führung muss die richtigen **Strukturen** im Unternehmen schaffen – von der Strategie über das Organisationsdesign und die Finanzierungsstruktur bis hin zu der Bereitstellung von Ressourcen. Diese Strukturen sollten entsprechend der Wertpositionierung gestaltet werden, und zwar so, dass die involvierten Menschen befähigt werden, die höchste Performance zu erzeugen. Fehlen klare Strukturen, läuft die Umsetzung chaotisch.
- Zentral sind die **Menschen**, die nicht nur die »betriebsüblichen« Leistungen erbringen, sondern auch die Unternehmenskultur vorleben, motivierend und transparent kommunizieren sowie klaren Führungsprinzipien folgen; erst sie bilden das Fundament jeder Geschäftstätigkeit. Werden sie nicht eingebunden, gerät die Umsetzung technokratisch.
- Die ständige Orientierung an der **Performance** – im Sinne des regelmäßigen Messens und Nachhaltens von Fortschritten – stellt schließlich sicher, dass die strategischen wie operativen Maßgaben wertorientiert erreicht werden und das System »Unternehmen« auf effektive, intrinsisch motivierte Weise gesteuert wird. Fehlt die Performanceorientierung, bleibt die Umsetzung wirkungslos.

Wichtig für den Erfolg ist auch, regelmäßig (z. B. alle drei Monate) nachzujustieren: Stimmt die Stoßrichtung noch? Gilt es etwas zu ändern? Es gibt keine Transformation, bei der der Plan von Anfang an perfekt ist und nur Punkt für Punkt abgearbeitet werden muss. Unternehmen sind komplex und Transformation ist immer auch ein dynamischer Prozess.

5. Resilienzsteigerung durch proaktives Risikomanagement

Geschäftsführer haftungsbeschränkter Gesellschaften sind gesetzlich verpflichtet, Krisenfrüherkennungssysteme zu implementieren. Diese Verpflichtung gilt seit dem 01.01.2021 unabhängig von Rechtsform und Größe des Unternehmens und auch unabhängig davon, ob eine Krisensituation eventuell schon besteht (vgl. § 1 Abs. 1 Satz 1 StaRUG). Zentrale Aufgabe eines Krisenfrüherkennungssystems ist es, interne und externe Gefährdungspotenziale frühzeitig erkennbar zu machen, sodass die Geschäftsleitung rechtzeitig gegensteuern kann (vgl. § 1 Abs. 1 Satz 2 StaRUG). Krisenfrüherkennungssysteme tragen somit dazu bei, bestandsgefährdende Situationen abzuwenden, den Unternehmenserfolg zu verbessern, die Kapitalkosten zu reduzieren und Haftungsrisiken für die Organe zu vermeiden.

Damit werden Geschäftsführer zur Überwachung bestandsgefährdender Entwicklungen verpflichtet. Sie müssen eine drohende Zahlungsunfähigkeit für einen Prognosezeitraum von 24 Monaten überwachen. Überbordende Komplexität und zu hohe Anforderungen an die Risikoüberwachung sollen zwar vermieden werden, doch sind Geschäftsführer klar gehalten, alle für den Fortbestand des Unternehmens relevanten Entwicklungen zu beobachten und hinsichtlich ihrer Risiken zu bewerten. Sofern noch kein solches Krisenfrüherkennungssystem im Unternehmen existiert, sollte der CTO dessen Einrichtung vorantreiben – zum einen, um persönliche Haftungsrisiken zu vermeiden, zum anderen, um die Resilienz des Unternehmens zu steigern.

Beim Aufbau eines Krisenfrüherkennungssystems gibt es fünf Schritte (vgl. IDW PS 340 n. F.):

Schritt 1: Risikoidentifikation

Ziel der Risikoidentifikation ist die regelmäßige und systematische Erfassung aller potenziellen internen und externen Einzelrisiken, die auf das Unternehmen einwirken. Dabei müssen sowohl operative Risiken wie auch Risiken, die sich aus dem Geschäftsmodell, der Branche oder weiteren Umweltfaktoren ergeben, in den Blick genommen werden. Die Einzelrisiken werden in einem Risikoinventar systematisch erfasst.

Schritt 2: Risikobewertung und -aggregation

Die identifizierten Risiken sind im Hinblick auf ihre Eintrittswahrscheinlichkeit und mögliche monetäre Auswirkungen systematisch zu bewerten. Da »bestandsgefährdende Entwicklungen« zumeist aus einem Kombinationseffekt mehrerer Einzelrisiken

resultieren, ist eine Aggregation der Einzelrisiken erforderlich (vgl. Gleißner, W. (2017): Risikoanalyse, Risikoquantifizierung und Risikoaggregation).

Schritt 3: Risikosteuerung

Im Rahmen der Risikosteuerung trifft die Unternehmensleitung Entscheidungen zum Umgang mit den identifizierten Risiken (z. B. Risikovermeidung, Risikoreduktion, Risikotransfer). Es findet somit eine bewusste Auseinandersetzung mit den Risiken statt. Die abgeleiteten Maßnahmen sind zu dokumentieren.

Schritt 4: Risikokommunikation

Im Rahmen der Risikokommunikation sind alle betroffenen Unternehmensbereiche (Mitarbeiter, Geschäftsleitung, Aufsichtsorgane) mit den für sie jeweils angemessenen Informationen zu den identifizierten Risiken und den definierten Gegenmaßnahmen zu versorgen.

Schritt 5: Überwachung und Verbesserung

Im Sinne eines Regelkreises wird das Risikofrüherkennungssystem – einmal eingeführt – kontinuierlich geprüft und verbessert. Einmal fest etabliert, dient das Krisenfrüherkennungssystem dazu, persönliche Haftungsrisiken der Geschäftsführung zu reduzieren, auch über die Amtszeit des CTO hinaus, und den Fortbestand des Unternehmens möglichst nachhaltig abzusichern, kurz: die Resilienz zu steigern. Wer es schafft, all diese Impulse und Ansätze zu institutionalisieren, sollte nie in die Verlegenheit geraten, dass ein Insolvenzverwalter gerufen werden muss.

6. Zusammenfassung

Die aktuellen wirtschaftlichen und politischen Entwicklungen stellen viele Unternehmen vor enorme Herausforderungen. Einerseits müssen sie ihr kurzfristiges Überleben sichern. Andererseits müssen sie parallel die Weichen in Richtung Zukunft stellen. Die Erfahrung zeigt, dass das vorhandene Management – insbesondere in mittelständischen Unternehmen – in solchen Phasen häufig an die Grenzen seiner Kapazitäten und Expertise stößt. In dieser Situation kann die (zeitweise) Berufung eines Chief Transformation Officers die Erfolgsaussichten in der Umsetzung von Performance- und Transformationsprogrammen verbessern. Mit ihm kommen zusätzliche Ressourcen, Expertise, Konsequenz, Intensität und eine allseits unstrittige Reputation ins Haus. Beispiele bekannter Unternehmen, die die Funktion des CTO dauerhaft implementiert haben, sind z. B. der Automobilzulieferer Eberspächer Gruppe GmbH & Co. KG oder die Gothaer Finanzholding AG.

Der ideale CTO verfügt über umfangreiche Erfahrungen in solchen Umbruchsituationen. Er ist strategisch kompetent und verfügt über die nötige Erfahrung, um das Geschäftsmodell systematisch weiterzuentwickeln (Geschäftsmodell-Redesign). Er weiß um seine Vorbildfunktion, erwirbt Vertrauen, Wertschätzung, Respekt und Loyalität der Mitarbeiter und ist zugleich fähig, klare,

schnelle Entscheidungen zu treffen. Er ist in der Lage, die Mitarbeiter zu befähigen, zu ermächtigen und zu motivieren und auf diese Weise eine konstruktive Unternehmenskultur mit einer hohen Veränderungsbereitschaft zu etablieren (Cultural Change). Er ist ein guter Kommunikator, der es versteht, die Interessen aller Stakeholder auszutarieren und in Einklang zu bringen. Als umsetzungsstarker Macher trägt er die oberste Verantwortung für die konsequente Umsetzung der Maßnahmen. Natürlich sind nicht alle CTOs gleich – doch diese Erfolgsfaktoren sind die gemeinsamen Merkmale der wirklich exzellenten CTOs. Für diese Aufgaben eignen sich z. B. Restrukturierer, die schon frühzeitiger als in fortgeschrittenen Krisenstadien gestalten wollen und damit bewirken können, dass später ein CRO oder sogar ein Eigenverwalter/Insolvenzverwalter nicht gebraucht wird, weil die Transformationsaufgaben nachhaltig erledigt sind.

Wurde ein CTO temporär installiert, kann der Ausstieg erfolgen, wenn die großen Weichenstellungen nachhaltig implementiert, die geplanten Effekte erreicht und die erwünschten Veränderungen stabil im Unternehmen verankert sind. Eine schrittweise Übergabe der Verantwortung an einen geeigneten Nachfolger und die Verankerung des (bei Bedarf weiterzuführenden) PMO in der Organisation sind selbstverständlich. Die erfolgreiche Transformation gelingt nur dem, der seine Ziele, seine Regeln, seine Haltung, ja sein Verhalten dauerhaft ändert. «



» **Dr. Henning Werner** (li.) ist Professor für Restrukturierung und Sanierung an der SRH Hochschule Heidelberg sowie Leiter des IfUS Instituts für Unternehmenssanierung (www.ifus-institut.de). Das IfUS Institut bietet praxisorientierte Weiterbildung rund um die Themen Transformation, Turnaround und Sanierung an, u. a. den in Deutschland einzigartigen Zertifikatslehrgang »Transformations- und Turnaround-Manager«. Henning Werner ist Co-Herausgeber des Standardwerks »Modernes Sanierungsmanagement« (6. Auflage, 2022).

» **Georgiy Michailov** (re.) ist Managing Partner von Struktur Management Partner (SMP), eine auf Transformationen und Restrukturierungen spezialisierte Unternehmensberatung mit Fokus auf den gehobenen deutschen Mittelstand und mit Sitz in Köln. Er ist Co-Autor der Bücher »Geschäftsmodell Redesign« (2022) und »Geschäftsmodelle richtig bewerten« (2021) sowie einer der Referenten im Zertifikatslehrgang »Transformations- und Turnaround-Manager« am IfUS-Institut in Heidelberg.