

Krisenerkennung, Einsatz von KI und Pandemieentwicklung

Zweibrücken. Am 29.09.2021 fand das dritte hochschulübergreifende Thesenkolloquium an der Hochschule Kaiserslautern am Standort Zweibrücken statt. Der diesjährige Gastgeber Prof. Dr. Karl-Wilhelm Giersberg und die beiden anderen Organisatoren Prof. Dr. Markus W. Exler (Fachhochschule Kufstein) und Prof. Dr. Henning Werner (SRH Hochschule Heidelberg) begrüßten fünf Absolventinnen und Absolventen, die ihre Abschlussarbeiten auch für vier Vertreter aus der Praxis präsentierten und mit ihnen kritisch diskutierten.

Text: Viktoria Weienmaster

Das Kolloquium zielt darauf ab, dass BDU-Fachverbandskollegen und Gäste aus der Unternehmensberatung mit Absolventen einmal jährlich zusammenkommen, um Abschlussarbeiten mit hoher praktischer Relevanz zu diskutieren. Zu Beginn begrüßte Gastgeber Professor Giersberg zusammen mit dem Dekan des Fachbereichs Betriebswirtschaft der Hochschule Kaiserslautern, Prof. Dr. Marc Piazzolo, Gäste und Teilnehmer. Die Vorstellung der Hochschule Kaiserslautern mit ihren drei Standorten (Kaiserslautern, Pirmasens und Zweibrücken) mündete in der Vorstellungsrunde aller Teilnehmer. Während an der Hochschule Kaiserslautern das Modul Unternehmen in Krise und Sanierung im Master gelehrt wird, bietet die Fachhochschule Kufstein den berufs begleitenden Masterstudiengang Unternehmensrestrukturierung und Sanierung an. Einen Schwerpunkt auf Restrukturierung können Studierende auch an der SRH Hochschule in Heidelberg im Laufe ihres Studiums legen. Diese ähnliche Orientierung und Ausgestaltung bildeten nach Giersberg die Basis für einen gemeinsamen Dialog zwischen Studierenden, Lehrenden und Vertretern aus der Praxis und machten die Veranstaltung damit einmalig.

Die Eröffnung erfolgte durch Lilian Böhme (Hochschule Kaiserslautern) mit dem Thema »Instrumente zur Erkennung einer Strategiekrisis und Entwicklung von Handlungsoptionen am Beispiel eines Kassensystemherstellers«. Nachdem sie die Krise zum einen in einem betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Kontext beleuchtet hatte, veranschaulichte sie zum anderen die Krisenstadien nach IDW S 6. Der Fokus lag auf der Bestimmung geeigneter Instrumente zur Erkennung einer Strategiekrisis und der Anwendung dieser auf einen Kassensystemhersteller. Zur Anwendung kamen, differenziert nach endogenen und exogenen Perspektiven, beispielsweise der St. Gallen Business Modell Navigator, die VRIO-Analyse zur Identifikation von internen Schwächen und die PESTEL- sowie die Five-Forces-Branchenstrukturanalyse. Zum Abschluss folgte aufbauend auf den Erkenntnissen eine Empfehlung zur Produktentwicklung, zur Marktdurchdringung und zur Schaffung von Alleinstellungsmerkmalen. Bei der Marktdurchdringung sprach sich die Autorin für eine Neuausrichtung des Vertriebs- und Marketingkonzepts

aus. Die sich anschließende Diskussion behandelte die Umsetzbarkeit der Handlungsempfehlungen, dabei wurde angemerkt, dass Unternehmen den Einsatz und den Nutzen betriebswirtschaftlicher Standards und Tools häufig vergessen. Zudem wurde geäußert, dass Standardprozesse und das Durchdeklinieren der Methoden einen handwerklichen Prozess darstellten, der Erfolg bringt. Dem steht jedoch laut Exler entgegen, dass ein Geschäftsführer einen Key Performance Indicator (KPI) zur Erfolgsmessung wolle, den es für die Identifikation der Strategiekrisis nicht gebe. Zudem sei der Aufwand einer Erfassung bei laufendem Betrieb zu hoch.

Künstliche Intelligenz im Einsatz bei Kanzleien

Den zweiten Vortrag hielt Elisabeth Reiser von der FH Kufstein. Mit dem Thema »Digitalisierung bei Anwalts- und Steuerkanzleien durch die Verwendung von KI« widmete sie sich der zentralen Forschungsfrage »Welche produktiveren und effizienteren Arbeitsergebnisse ergeben sich für Anwalts- und Steuerkanzleien durch die Anwendung von künstlicher Intelligenz?«. Die qualitative Erhebung zum Einsatz und finanziellen Vorteil durch den KI-Einsatz brachte hervor, dass KI als eine Hilfe unterstützend und entlastend wirken kann, wenn die KI-Strategie zur Unternehmensstrategie passt. Kritische bzw. schwierige Leistungen durch KI in Kanzleien seien vor allem in der Kundenberatung, die fachlicher und sozialer Kompetenz bedarf, derzeit nicht realisierbar. Demnach sei die Zukunftsvision digitaler Anwälte und Steuerberater als KI in naher Zukunft nicht vorstellbar und werde vermutlich am Datenschutz und an der Datensicherheit scheitern – und dem derzeitigen Leistungspotenzial der KI. Dieser Erkenntnis stimmten auch die Teilnehmer zu, wobei auch die Datenhoheit bei den Unternehmen als Barriere angesehen wird. Der KI-Einsatz sei für rechtliche Standardfälle, wie den von VW, durchaus sinnvoll und vorstellbar, nicht jedoch bei der Erbringung höherwertiger Rechtsdienstleistungen.

Nach der Diskussion folgte eine Betrachtung der Pandemie von Alican Mermer (SRH Hochschule Heidelberg), der sich in seiner Thesis mit dem Thema »COVID-19: Auswirkungen der Pandemie auf Wirtschaft und Unternehmen sowie damit verbundene strategische Herausforderungen« beschäftigte. Der behandelte Zeitraum lag zwischen Dezember 2019 und Dezember 2020. Als zentrale Auswirkungen führt die Arbeit den Rückgang des BIP von 6,7% gegenüber dem Vorjahr 2019 sowie den Rückgang des Exportvolumens um 30% in den Monaten April und Mai 2020 an, bedingt durch die Schließungen der Ländergrenzen. Enorm scheint auch der Anstieg von Kurzarbeit auf rd. 20% der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Mai 2020. Eine qualitative Erhebung verdeutlichte die Ansichten von Experten, dass die tatsächlichen Auswirkungen derzeit nicht komplett sichtbar sind. Dies begründete der Referent mit dem Auslaufen des Gesetzes zur Aussetzung der Insolvenzantragspflicht sowie der erhöhten Schuldenlast der Unternehmen durch zusätzliche Finanzierungen. In Bezug auf die strategischen Herausforderungen seien der Unternehmenswandel zusammen mit der Digitalisierung die meistgenannten, welche auch zugleich als größte Chancen angesehen würden. Zustimmung fanden die Ergebnisse in der Diskussion, dass derzeit die Auswirkungen der Pandemie noch nicht absehbar sind. Einigkeit bestand auch darin, dass im Vergleich zu 2008/2009 die KfW-Kreditmittel wesentlich umfangreicher und effizienter ausbezahlt und genutzt wurden. Ebenso sei zu erwarten, dass die Nachwirkungen zwei bis drei Jahre bestehen werden. Diskutiert wurden zudem die Überbrückungshilfen und die Kurzarbeitshilfen, welche zu Wettbewerbsverzerrungen führen könnten, da diese lediglich die Liquidität stützen, aber nicht zu Gewinnen führten.

Weiter ging es im Kolloquium mit Ibrahim Kahya (Hochschule Kaiserslautern/BAQI Trier) mit dem Thema »Vorbereitung und Bewältigung exogener Krisen am Beispiel der Corona-Pandemie aus Unternehmenssicht«. Das Thema zielt darauf ab, ob ein Unternehmen mit einem Risikomaßnahmenplan angemessen reagieren kann und aus der exogen herbeigeführten Krise besser hervorgeht als ohne. Die Forschungsstrategie basierte auf der Einteilung der Pandemie in fünf Phasen; beginnend bei Phase 0, der Pre-Covid-Phase, und Phase 1 im Januar/Februar 2020 als erste kritische Phase, gefolgt von Phase 2 im März/April 2020 mit dem ersten Lockdown und Phase 3 von Mai bis September 2020 als Phase der Erholung – bis hin zu Phase 4 von September 2020 bis März 2021, dem zweiten Lockdown. Die Befragung von Risikomanagern brachte hervor, dass im Verlauf der Krise die Bedeutung des Risiko- und Krisenmanagements gewachsen sei. Instrumente des Risiko- und Krisenmanagements wurden von den

befragten Personen als signifikant bedeutsamer eingestuft, als sie dies vor der Krise gesehen haben. Das Ergebnis zeigte, dass diejenigen Unternehmen, die Risikomanagement betrieben und sich mit den potenziellen Risiken beschäftigt hatten, in Abhängigkeit von der Branche besser aus der Krise gekommen sind als diejenigen, die sich nicht im Vorfeld damit auseinandergesetzt hatten. Gegenargumente findet diese Erkenntnis in der Diskussion, dass ein Risikomanagement auf exogene Schocksituationen, wie durch die Pandemie hervorgerufen, nicht angemessen reagieren könne. Giersberg erwartet sogar ein grundlegend geändertes ökonomisches Verhalten; weg von Optimierungen und Reduzierungen in der Lagerhaltung und dem Lean Management hin zur »Reservehaltung«, inklusive deutlichen Umdenkens nicht nur in der Unternehmensführung, sondern auch beim Vorhalten von Reserven mit noch nicht absehbaren Folgen für die internationale Arbeitsteilung.

Den Abschluss bildete das Thema »Die Rolle der Warenkreditversicherer in der Krise« von Christoph Lamberth (SRH Hochschule Heidelberg). Im Jahr 2019 wurden 59% aller B2B-Geschäfte mit Zahlungsziel versehen, das im Schnitt bei 31 Tagen liegt. Des Weiteren war 2019 ein Anstieg bei uneinbringlichen Forderungen im B2B-Geschäft in Deutschland auf 2,1% – was eine Verdreifachung gegenüber dem Vorjahr darstellt – zu verzeichnen. Zurückzuführen sei das auf die Automobilbranche bzw. die Automobilzulieferer. Die empirische Erhebung brachte hervor, dass für die Risikomanager der WKV eine frühe Einbindung in den Sanierungsprozess besonders wichtig ist, dies wurde von der Mehrheit der Befragten auch entsprechend wahrgenommen. Zusammenfassend sind demnach die frühzeitige Einbindung und umfangreiche Informationen zur Vertrauensbildung und Transparenz essenziell für Kreditversicherer in einer Krise. Diskussionsbedürftig sei der Zeitpunkt der Einbindung. Einigung bestand in der Diskussion darin, dass eine zu frühe Einbindung zum Exit – der Kündigung der Limite – führen kann, aber auch eine zu späte.

Abgerundet wurde das dritte Thesenkolloquium durch einen Gastvortrag von RA Dr. Thomas Karg zum Thema »Die Insolvenz der P&R Container Gesellschaften – im Spannungsverhältnis zwischen Insolvenzrecht und Kapitalanlagerecht«. Die Darstellung des Praxisfalls aus gläubigerberatender Sicht führte die Komplexität und Herausforderungen dieses Fall sehr plastisch und kurzweilig vor Augen. Den Abschluss bildete die traditionelle Feedbackrunde aller Teilnehmer, welche den Austausch, das Networking und den Vergleich der studentischen Arbeiten und Vorgehensweisen – die alle wissenschaftlich kritisch und ziel führend gewesen seien – besonders lobten. «