

Von der KSI-Redaktion für Sie nachgefragt:

## Restrukturierungs- und Sanierungspraxis vor neuen Herausforderungen

Welche Beiträge kann die Hochschulausbildung liefern?

Beantwortet von Teilnehmern am 5. Thesen-Kolloquium Restrukturierung/Sanierung vom 5.7.2023 in Kufstein

Zum fünften Mal hat sich das Restrukturierungs-Kolloquium als Austauschplattform für Restrukturierungs- und Sanierungsexperten zusammengefunden. Anlässlich der diesjährigen Präsenz-Veranstaltung begrüßte am 5.7.2023 Prof. Dr. Markus W. Exler die anwesenden Referenten und einige ausgewählte Gäste. Getragen wird die Reihe von den im BDU-Fachverband vertretenen Professorenkollegen des BDU-Fachverbands Sanierungs- und Insolvenzberatung: Prof. Dr. Markus W. Exler, Prof. Dr. Karl-Wilhelm Giersberg und Prof. Dr. Henning Werner. Die jeweiligen Studiengänge wurden kurz vorgestellt. Die Fachhochschulen schließen hier eine Lücke im Rahmen der universitären Ausbildung, wo sich entsprechende Spezialisierungen kaum finden. Im Nachgang bot sich der KSI-Chefredaktion Gelegenheit zum exklusiven und ausführlichen Meinungsaustausch.

**KSI-Redaktion:** Worin besteht der Zweck des nun zum 5. Mal durchgeführten Thesen-Kolloquiums zur Unternehmensrestrukturierung und -sanierung?

**Prof. Dr. Markus W. Exler:** Im Rahmen der gemeinsamen Zusammenarbeit mit den Kollegen Giersberg und Werner im BDU-Fachverband Sanierungs- und Insolvenzberatung wurde die Idee geboren, dass BDU-Fachverbandskolleginnen und -kollegen und Gäste aus der Unternehmensberatung sowie Absolventinnen und Absolventen einmal jährlich zusammenkommen, um Bachelor-, Master und auch Doktorarbeiten zu diskutieren, insbesondere solche mit hoher praktischer

Relevanz. Dies wurde nun mit den nachfolgend näher beschriebenen Themen in Kufstein fortgesetzt<sup>1</sup>.

**KSI-Redaktion:** Beginnen wir wie im Vorjahr mit dem diesjährigen Gastgeber – Welche „Kufsteiner Akzente“ konnten Sie einbringen?<sup>2</sup>

**Prof. Exler:** Aus Aktualitätsgründen haben wir uns einfürend mit dem Brennpunktproblem der Auswirkungen von Lieferkettendisruptionen auf die Strategie von Unternehmen befasst. In seiner Masterarbeit untersuchte Jürgen Heckner die Auswirkungen der globalen Lieferkettstörungen auf die deutsche Automobil- und die Automobilzulieferindustrie im Zusammenhang mit der Covid-19-Pandemie und dem Krieg in der Ukraine. Das Hauptziel der Arbeit bestand darin, die Auswirkungen der globalen Lieferkettstörungen auf die Strategie der Automobil- und Automobilzulieferindustrie zu erfassen und in monetär bewertbaren sowie nicht monetär bewertbaren Aspekten darzustellen. Zudem wurde die Rolle der Digitalisierung bei der Bewältigung dieser Herausforderungen untersucht.

**Jürgen Heckner:** Durch eine gründliche Analyse von Daten, Fallstudien und Experteninterviews wurden die verschiedenen Auswirkungen der Lieferkettstörungen auf die strategische Ausrichtung der Branche ermittelt. Die wesentlichen Ergebnisse waren vier Maßnahmen, welche aufgrund ihrer Langfristigkeit und Intensität Auswirkungen auf die Strategie haben können: (1) Anpassung Footprint, (2) Erhöhung der eige-

nen Wertschöpfung, (3) maximale Flexibilität in der Produktion und (4) die Anpassung der Sourcing-Strategie. Die Digitalisierung hat zusätzlich die Prioritäten beeinflusst. Hier werden noch große Potenziale gesehen, um die Lieferketten resilienter zu gestalten und zukünftige Krisen zu meistern.

**KSI-Redaktion:** Im Rahmen der Potentiale ist auch die Hebung von Synergieeffekten durch Innovationskraft ein wichtiger Aspekt?

**Prof. Exler:** Zweifellos, hierzu hat sich Julia Huber mit der Innovationsleistung in der Post-Merger-Integration-Phase näher beschäftigt. Zwar ist das Thema Innovation und M&A in aller Munde, allerdings ist die Kombination aus Innovation und M&A noch ein dunkler Fleck am Business-Himmel und zugleich eine verpasste Chance. Die Post Merger Integration (PMI) ist oft mit negativen Attributen wie Fremde, Zeitdruck, hoher Workload und negativen Emotionen behaftet, doch tatsächlich bringt sie viele Vorteile mit sich: neue Märkte, neuen Input, andere Perspektiven, Diversität, Motivation, frischen Geist und vieles mehr. Auf der Basis von Experteninterviews konnte in einer Arbeit von Julia Huber ein Framework zur Realisierung von Innovation in der Post Merger Integration (PMI) erarbeitet werden.

**Julia Huber:** Das Eintreten des Synergieeffekts Innovationsleistung in der PMI-Phase hängt maßgeblich davon ab, welche strategischen Maßnahmen im Rahmen des Innovationsmanagements in dieser Sondersituation zum Einsatz kommen. Im Ergebnis verbessert ein der Sondersituation angepasstes Innovationsmanagement in der PMI-Phase die Innovationsleistung. Das Innovationsmanagement allein verliert indes jegliche Wirkung, wenn das übergeordnete Management in der PMI die Innovationsleistung im Vorfeld zerschlägt, z. B. durch mangelnde Prozessintegration, intransparente Strategieziele und weitere dem Innovationsmanagement vorgelagerte Aspekte. Eine auf den Ebenen Individuum, Team und Organisation basierende

<sup>1</sup> Zur Auftaktveranstaltung vgl. den Beitrag in KSI 06/2019 S. 275 ff.; ferner für 2020 KSI 06/2020 S. 280 ff.; für 2021 KSI 06/2021 und für 2022 KSI 06/2022.

<sup>2</sup> Diese stellen wir den KSI-Lesern gern näher vor und lassen dabei neben dem jeweils betreuenden Projektleiter die jeweiligen Studenten auch selbst zu Wort kommen.

Innovationsförderung dagegen erhöht die Wahrscheinlichkeit des Eintretens des erzielten Synergieeffekts Innovationsleistung. Damit zeigt sich: Innovation in der PMI ist ein hochkomplexes Thema und benötigt ein stringentes Herausarbeiten im Target der M&A-Transaktionen über die Strategie hin zu Organisation und ihrer Kultur, im Management sowie im direkten Einflussfeld der Teams und Mitarbeiter. Für sämtliche Ebenen sind für das Heben des Synergieeffekts Innovation in der PMI ein hohes Maß an Kommunikation und ein Intervenieren mit flächendeckender Management Attention erforderlich.

**Prof. Exler:** Der aktuelle Stand der Wissenschaft und Expertenaussagen zeigen, dass verstanden wurde, dass in der PMI ein großes Innovationspotenzial liegt. Gleichwohl wohnen der Thematik noch viele Hürden inne, die in ihrer Breite und Höhe noch ausreichender erfasst und entsprechende Maßnahmen zu deren Überwindung geprüft werden sollten. Denn: Innovation kann nicht verordnet, sondern lediglich über den (vor) gegebenen Rahmen getriggert werden.

**KSI-Redaktion:** Aus Heidelberg konnten welche Beiträge präsentiert werden?

**Prof. Werner:** Unsererseits lag der Veranstaltungsfokus zunächst mit einem Beitrag von Julia Ziehm auf den Erfolgsfaktoren von PMO-Organisationen, auf der Transformation von Geschäftsmodellen infolge der aktuellen Megatrends und der Krisenfrüherkennung.

**KSI-Redaktion:** Dass der Einsatz von Projekt Management Offices ein zunehmend wichtiges Thema ist, lässt sich auch daran erkennen, dass KSI-Leser in diesem Heft dazu auch den Beitrag von xxx ab S. xxx finden. In Heidelberg wird daran an der SRH Hochschule schon länger geforscht?

**Prof. Dr. Henning Werner:** Wir beschäftigen uns mit den Erfolgsfaktoren wirksamer PMO-Organisationen in der Restrukturierung. Aufgrund der aktuellen Umstände sollten Unternehmen proaktiv handeln und sich somit vor den bestehenden oder zusätzlichen exogenen Veränderungen wappnen. Hierzu können Maßnahmen ergriffen werden, die für eine Restrukturierung bzw. Neuausrichtung des Unternehmens sorgen. Die entwickelten Maßnahmen müssen letztendlich umgesetzt werden. Hierzu kann in der

Praxis ein Projekt Management Office (PMO) unterstützen. In der Vergangenheit hatten PMOs einige Schwierigkeiten bei der Einhaltung der zeitlichen Vorgaben sowie andere Projekt- bzw. Maßnahmenziele. Schlussfolgernd muss vor der eigentlichen Umsetzung der Maßnahmen sichergestellt werden, dass das PMO verschiedene Faktoren erfüllt, die für den Erfolg verantwortlich sind. Daher stellte sich für Julian Ziehm die Frage: Welche Erfolgsfaktoren wirksamer PMO-Organisationen in der Restrukturierung gibt es und wie können die Erfolgsfaktoren sichergestellt werden?

**Julian Ziehm:** Mithilfe einer Literaturrecherche sowie Experteninterviews wurde die Forschungsfrage beantwortet und anschließend eine praxisbezogene Handlungsempfehlung abgeleitet. Die Ergebnisse zeigen, dass für eine erfolgreiche PMO-Organisation in der Restrukturierung vier Faktoren ausschlaggebend sind. Hierzu zählen die Governance-Struktur, das PMO-Team, die Kommunikation sowie der Bereich Erfolgsmessung, Monitoring, und Reporting. Das PMO sollte im oberen Bereich des Organigramms als Stabstelle eingegliedert und genügend Durchsetzungskraft besitzen. Ferner sollte das PMO-Team eine gewisse Diversität aufweisen und bestimmte Kompetenzen oder Fähigkeiten besitzen. Die Kommunikation als Erfolgsfaktor steht in Verbindung zu den zuvor genannten Faktoren und beeinflusst diese. Allgemein sollte individuell, teilweise auch standardisiert, mit den Beteiligten kommuniziert werden. Hierbei gilt es, Vertrauen durch eine offene und ehrliche Kommunikation bei den Beteiligten aufzubauen. Der letzte Erfolgsfaktor umfasst die Erfolgsmessung, das Monitoring und das Reporting. Damit wird eine kontinuierliche Steuerung und Überwachung der Maßnahmen bzw. des Projekts möglich.

**KSI-Redaktion:** Wie funktioniert die Transformation von Geschäftsmodellen als zweites Heidelberger Thema vor dem Hintergrund der sog. Megatrends und welche sind das?

**Max Maier:** Die heutige Gesellschaft lebt in einem andauernden Wandel. Noch nie gab es einen schnelleren technologischen Fortschritt. Die Globalisierung und die immer weiter sinkenden Kosten der Mobilität lassen Menschen weltweit immer stärker zusammenwachsen. Im Wandel sind auch die Geschlechterrollen und das moderne Familien-

bild. Das zwingt Unternehmen dazu, bei steigendem Fachkräftemangel auf die Interessen der Arbeitnehmer mehr einzugehen. Die erneuerbaren Energien und die E-Mobilität sind allgegenwärtig und bestimmen wegweisend die Richtung der Zukunft. Individualität und Nachhaltigkeit werden zunehmend von der Bevölkerung gefordert. Diese Veränderungen der Welt fußen auf Megatrends. Werden erfolgreiche Geschäftsmodelle nicht stetig transformiert, sind sie schnell überholt und nicht mehr fähig, sich am Markt zu halten. Der finnische Mobiltelefonproduzent Nokia ist hier als Paradebeispiel zu nennen: Lange Zeit galt Nokia als Technologievorreiter und wurde am Ende durch eine falsche Ausrichtung des Geschäftsmodells konkurrenzunfähig. Es zeigt, dass auch erfolgreiche Geschäftsmodelle sich stetig dem Wandel anpassen müssen.

**Prof. Werner:** Wir befassen uns dazu insbesondere mit dem deutschen Autohandel, der aktuell ganz besonders von Megatrends und der Neuanpassung von Geschäftsmodellen betroffen ist. Er muss sich den Veränderungen des Makroumfelds anpassen und sie in seinem Mikroumfeld implementieren. Das ist relevant für jeden Akteur im Branchenumfeld des Autohandels. Die wissenschaftliche Arbeit von Max Maier widmet sich genau dieser zentralen Forschungsfrage: Welche Megatrends haben den stärksten Einfluss auf den Automobilhandel, wozu führen diese in der Weiterentwicklung des Geschäftsmodells bei den Händlern und welche Konsequenzen resultieren daraus?

**Maier:** Der Automobilhandel muss sich selbst transformieren, um den wirkenden Megatrends gerecht zu werden. Hierfür müssen grundlegende Veränderungen im Geschäftsmodell vorgenommen werden, so die Umstellung auf das sog. Agenturgeschäft bei Neuwagen. Diese Anpassungen erfolgen natürlich nicht ohne Konsequenzen im Betriebs- bzw. Handelsalltag. Jedoch sind diese unausweichlich, um als „Mobilitätshändler der Zukunft“ im Markt zu bleiben.

**KSI-Redaktion:** Wie ein roter Faden spannt sich das Thema Frühwarnsystem durch Ihre Themenprogramme der letzten Jahre, so auch in 2023?

**Prof. Werner:** Im Laufe der letzten Jahrzehnte hat sich die Notwendigkeit, auf unvorhergesehene Ereignisse und Entwicklun-

gen vorbereitet zu sein, zweifellos verstärkt. Externe Faktoren wie Globalisierung, disruptive Trends, Wertewandel, technologischer Fortschritt, Klimawandel, Vernetzung von Wertschöpfungsketten oder politische Veränderungen haben dazu geführt, dass das Unternehmensumfeld zunehmend komplex und dynamisch geworden ist. Daher ist es für Unternehmen essenziell, externe Veränderungen kontinuierlich zu überwachen und anpassungsfähige Strategien zu entwickeln, um langfristige Stabilität und Wachstum zu gewährleisten. Konstantin Müldner hat sich bei uns näher mit dem Aufbau strategischer Frühwarnsysteme für Unternehmen befasst.

**Konstantin Müldner:** Meine Arbeit widmet sich der Thematik des Aufbaus strategischer Frühwarnsysteme für Unternehmen unter Einbeziehung verschiedener Analysemethoden. Im Fokus der Betrachtung stehen hierbei die PESTEL-Analyse, die Branchenstrukturanalyse sowie die Analyse von Megatrends. Das Ziel der Arbeit besteht darin, die Rolle dieser Analysemethoden für den Aufbau eines effektiven strategischen Frühwarnsystems zu evaluieren. Im Ergebnis hat die Untersuchung bestätigt, dass die kombinierte Anwendung der vorgenannten Methoden für die Entwicklung eines strategischen Frühwarnsystems von Vorteil ist. Diese Methoden bieten eine breite und tiefgehende Analyse des externen Umfelds und tragen somit bedeutend zur Identifizierung potenzieller Risiken und Chancen bei. Die empirischen Erkenntnisse deuten jedoch auch darauf hin, dass diese Methoden nicht isoliert oder in einer starren Weise durchgeführt werden sollten.

**Prof. Werner:** Jedes Unternehmen ist in einem spezifischen Kontext verankert und die Anwendung dieser Methoden sollte dementsprechend angepasst werden. Es ist von entscheidender Bedeutung, dass diese Analysetools auf eine adaptive Weise verwendet und auf die spezifischen Bedürfnisse und charakteristischen Merkmale des jeweiligen Unternehmens zugeschnitten werden. Darüber hinaus kann der Einsatz weiterer Tools in einem strategischen Frühwarnsystem dienlich sein, wie z. B. ein Geschäftsmodell-Vergleich oder spezielle Mitarbeiterbefragungen.

**KSI-Redaktion:** Der Aufbau strategischer Frühwarnsysteme für Unternehmen ist auch in Kaiserslautern Forschungsgegenstand?

**Prof. Giersberg:** In einer von Charlotte Böll erarbeiteten Untersuchung liegt als Ausgangssituation ein nicht korrekt durchgeführtes bzw. nicht vorhandenes Krisenfrüherkennungssystem (KFS) in mittelständischen Unternehmen zugrunde. Es wird die Praktikabilität und Implementierung eines KFS verdeutlicht.

**Charlotte Böll:** Den theoretischen Grundlagen dieser Arbeit folgt die theoretische Implementierung von KFS in mittelständischen Unternehmen. An dieser Stelle wird deutlich, dass das Risikomanagement nicht nur Risiken erkennen, sondern diese ebenso quantifizieren und aggregieren muss, sodass eine Einschätzung hinsichtlich der Risikolage des Unternehmens abgeleitet werden kann. Das Risikomanagement beinhaltet eine ganzheitliche Betrachtung und Einbeziehung aller Risiken und der daraus entstehenden Krisenursachen. Daneben können weitere wichtige Kombinationseffekte realisiert werden.

Als Vorteile eines KFS sind u. a. das Erkennen von Risiken und Chancen, die Steigerung des Unternehmenswerts und die Reduktion der Planungsunsicherheiten zu benennen.

Wie solche Vorteile praktisch erreichbar sind, wurde im Rahmen eines weiteren Kapitels zur Umsetzung der Entwicklung eines KFS am Beispiel eines mittelständischen Unternehmens beschrieben. Ergebnisse einer PESTEL-Analyse dienen unterstützend als Grundlage zur Ermittlung und Erfassung der Risiken im Rahmen einer Risikoinventur. An dieser Stelle wurde deutlich, dass das Unternehmen einer Vielzahl verschiedenster Risiken ausgesetzt ist. Per Aggregation konnten sieben Risiken quantifiziert werden.

**Prof. Giersberg:** Es gelang Charlotte Böll, die Brutto- und Nettowirkungen der einzelnen Risiken vor und nach Maßnahmen aufzuzeigen, wobei eine signifikante Reduzierung des Gesamtrisikos unter Anwendung der Maßnahmen deutlich wird. Festgestellt wurde, dass das betrachtete Unternehmen über ein ausreichendes Risikodeckungspotenzial verfügt, um sämtliche im Rahmen der Risikoaggregation erzielten Risikokombinationen kompensieren zu können.

**KSI-Redaktion:** Gibt es bei aller Notwendigkeit zur individuellen Betrachtung jeder Krisensituation so was wie eine Sanierungs-Normstrategie?

**Prof. Giersberg:** Damit befasst sich bei uns Oliver Hoffmann; sein Thema lautet: Ableitung und Formulierung einer situationsadäquaten optimalen Sanierungs-Normstrategie nach den Krisen-Stadien des IDW mit Hilfe eines systematischen Analyse-Tools. Auch der Argumentation vieler Berater, dass jede Sanierung immer ganz individuell zu sehen ist, möchte diese Arbeit entgegen treten und zeigen, dass es möglich ist, ein oder mehrere anwendbare Instrumente (Tools) zu entwickeln, um eine Unternehmens-Sanierung möglichst wiederkehrend immer gleich und an Standards orientiert durchzuführen.

**Oliver Hoffmann:** Die neuen gesetzlichen Grundlagen stellen die Grundlage für die Unternehmenssanierung im neuen Sinne und den Rahmen für die Entwicklung eines bzw. mehrerer Analysetools zur Identifizierung des möglichst optimalen Weges zum sanierten Unternehmen dar. Die Analysetools bereiten aufbauend auf der ausführlichen Situations-Analyse sozusagen den Weg bzw. die Strategie vor, dass Unternehmen erfolgreich erneut am Markt zu positionieren. In diesem Sinne versucht diese Arbeit auch, eine Standardisierung des Prozesses der Unternehmens-Sanierung zu unterstützen und Empfehlungsleistungen aus der Situations-Analyse heraus mit Hilfe eines Analyse-Instruments, konkret dem sog. Sanierungs-Kompass bzw. -Tachometer, abzuleiten. Der Sanierungs-Kompass bzw. -Tachometer leitet nach der Einschätzung des Krisenstadiums dann konkret nach der Schwere der Krise Handlungsempfehlungen ab bzw. zeigt einen möglichen Weg auf, um an den Sanierungsaufgaben orientiert den Zielzustand möglichst optimal zu erreichen<sup>3</sup>.

**KSI-Redaktion:** Und zum Schluss noch mal Kufstein: Herr Exler, können Sie die verschiedentlich schon KSI-Beiträgen aufgestellte Prognose bestätigen, dass sich schon in naher Zukunft der Einfluss der CO<sub>2</sub>-Bilanz auf die finanzwirtschaftliche Restrukturierung von Unternehmen erhöhen wird?<sup>4</sup>

**Prof. Exler:** Das wird so kommen. Ziel der EU ist es bekanntlich, bis 2050 klimaneutral zu werden. Wir haben deshalb eine Master-

<sup>3</sup> Nähere Erläuterungen demnächst vertiefend in der KSI.

<sup>4</sup> Vgl. beispielsweise Eva Ringelspacher in KSI 03/2023 S. 101 ff.

arbeit von Lukas Bichler aufgesetzt, die sich mit dem Einfluss der CO<sub>2</sub>-Bilanz auf das Rating von Unternehmen in der finanzwirtschaftlichen Restrukturierung befasst und die Frage zu beantworten versucht, ob die CO<sub>2</sub>-Bilanz die Chance auf Gewährung einer Fremdfinanzierung während der finanzwirtschaftlichen Restrukturierung erhöht.

**Lukas Bichler:** Das Ergebnis dieser Masterarbeit lautet, dass die CO<sub>2</sub>-Bilanz von Unternehmen in der finanzwirtschaftlichen Restrukturierung rasch an Bedeutung gewinnt.

Bereits heute sollten Unternehmen aktiv an der CO<sub>2</sub>-Bilanz von Unternehmen arbeiten. Denn die CO<sub>2</sub>-Bilanz wird mittelfristig auch das Rating von Unternehmen beeinflussen und auch die Chance, überhaupt eine Finanzierung zu erhalten, wird davon maßgeblich abhängen. Allgemein wird durch die gesetzlichen Vorgaben der Druck auf CO<sub>2</sub>-intensive Geschäftsmodelle steigen und diese werden zu einem Umdenken bzw. zu einer Reduktion der CO<sub>2</sub>-Bilanz gezwungen. Derzeit stehen bei den Banken noch die Risikobetrachtungen im Vordergrund, das könnte

sich aber bereits in geraumer Zeit wesentlich ändern. Die Auswirkungen auf das Rating beginnen bereits, die Umstellung dieser Systeme wird aber noch Zeit in Anspruch nehmen. Dennoch sind sich die Experten einig, dass der Stellenwert der CO<sub>2</sub> Bilanz mittelfristig im Rating deutlich höher gewichtet wird.

**KSI-Redaktion:** Wir danken allen Teilnehmern für ihr Engagement und freuen uns auf ein Wiedersehen in Kaiserslautern/Zweibrücken im Juni 2024.