

06.25

Lizenziert für Georgiy Michailov.
Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.

21. Jahrgang
November/Dezember 2025
Seiten 241–288

KSI

Krisenprävention
Sanierungsberatung
Insolvenzmanagement

www.KSIdigital.de

Wirtschaft · Recht · Steuern

HERAUSGEBER:

Peter Depré, Mannheim
Prof. Dr. Markus W. Exler, Kufstein
Michael Hermanns, Wuppertal
Burkhard Jung, Berlin
Dr. Raoul Kreide, Heidelberg
Prof. Dr. Andreas Pinkwart, Dresden
Eva Ringelspacher, München
Jutta Rüdlin, Melsungen
Prof. Dr. Jens Schmittmann, Essen
Prof. Dr. Florian Stapper, Leipzig
Dr. Thomas Stern, Triesen
Prof. Dr. Henning Werner, Heidelberg

KRISENPRÄVENTION UND RESILIENZ

Alles soll bleiben, wie es ist – Schockerfahrung Krise! 245
Dr. Oliver Roth und Uta Frahm

Duale Restrukturierung gegen die Konjunktur 250
Georgiy Michailov

**Persönliche Resilienz in Krisensituationen:
Warum Selbstwirksamkeit der entscheidende
Schlüssel für Transformation ist** 257
Andreas Kuffner

RESTRUKTURIERUNG UND FINANZMANAGEMENT

**Voraussetzungen der effektiven KI-Anwendung
in Distressed-M&A-Prozessen** 260
Niklas Hummel und Prof. Dr. Henning Werner

**Regulatorik der Finanzinstitute und deren Folgen
für Unternehmen in der Krise** 266
Karen Oetken und Prof. Andreas Crone

SANIERUNG UND INSOLVENZ

**Umsatzsteuerliche Auswirkungen von
Restrukturierungs- und Sanierungsmaßnahmen** 270
Martin Krebs und Melissa Henger-Cseh

**Einsatz von Mitarbeiterbeteiligungssystemen
in Unternehmenskrisen – Teil II** 274
Prof. Dr. Karl-Wilhelm Giersberg, Dr. Markus Sendel-Müller
und Walter Vogt

Duale Restrukturierung gegen die Konjunktur

Überleben dank strategischer Erneuerung parallel zur operativen Stabilisierung

Georgiy Michailov¹

Eine alte Weisheit unter Restrukturierungsexperten besagt: Gegen den Markt zu restrukturieren, ist besonders anspruchsvoll, ja fast unmöglich. Ein Unternehmen, dessen Existenz bedroht ist, zu stabilisieren und wieder auf Wachstumskurs zu bringen, ist schon schwer genug. Doch wer diese Aufgabe in einer akuten Krise der Branche (wie im Bau), einer Transformation (wie dem Wandel zur E-Mobilität in der Automobilindustrie) oder einem konjunkturell schlechten Umfeld (wie derzeit in Deutschland) angehen muss, steht vor einer gewaltigen Herausforderung. Klassische Rezepte wie „Cost-Cutting“ reichen (spätestens) unter solch widrigen Umständen nicht mehr aus. Abhilfe bietet eine „duale Restrukturierung“, bei der die strategische Erneuerung des Unternehmens schon in Angriff genommen wird, während die operative Restrukturierung noch im vollen Gange ist. Im Zentrum stehen dabei ein systematisches Stakeholder-Management, ein differenzierender Mehrwert für die Kunden sowie ein wertorientiertes Redesign des Geschäftsmodells (anknüpfend an einen eigenen Beitrag in KSI 2/2022 S. 65 ff.).

1. Nur die Unternehmen, die sich dem Wandel stellen, überleben

Deutschlands Unternehmen agieren in einem schwierigen Umfeld. Nach zwei Jahren mit einer leicht schrumpfenden Wirtschaft ist auch 2025 höchstens mit einem minimalen Wachstum zu rechnen. Spürbare positive Auswirkungen des neuen fiskalischen Spielraums bei den Bundesausgaben für Verteidigung und Infrastruktur sowie ein Wachstum von mehr als einem Prozent erwarten die Experten erst für das kommende Jahr. Als wäre das nicht genug, geht es in der Welt so dynamisch zu wie seit Jahrzehnten nicht.

Insbesondere die geopolitischen Spannungen rund um die Ukraine und den Nahen Osten, die Sorge um das transatlantische Verhältnis, der rasante Aufstieg von KI sowie der Klimawandel haben die Komplexität für die Restrukturierung und Sanierung von Unternehmen zuletzt enorm erhöht. Strategie- und Performance-Zyklen werden kürzer, die Verantwortlichen müssen noch mehr als früher Liquidität sichern, Profitabilität gewährleisten und vieles neu denken.

Zugleich sind die deutschen Unternehmen für diese Welt immer schlechter gerüstet:

- Im globalen IMD-Ranking der Wettbewerbsfähigkeit ist Deutschland über viele Jahre abgerutscht, von Platz 6 (2014)² auf Platz 24 (2024)³. Im neuesten Ranking verbesserte es sich auf Platz 19, doch bei vielen einzelnen Kriterien steht es weiter schlecht da, so bei der Steuerpolitik (Platz 61 von 69 Ländern), Preisen (Platz 53), Einstellungen und Werten (Platz 48), Unternehmensführung (Platz 37) oder Arbeitsmarkt (Platz 36).⁴
- Auch im World-Digital-Competitiveness-Ranking lag Deutschland zuletzt nur auf Platz 23 (von 64 Ländern).⁵
- Die Energiekosten sind nach ihrem zwischenzeitlich massiven Anstieg zwar wieder gesunken, bleiben aber sehr hoch, gerade auch im internationalen Vergleich.
- Der Fachkräftemangel ist zu einem allgegenwärtigen Problem geworden. Zugleich kämpfen viele Branchen mit stagnierenden oder rückläufigen Absatzmärkten.
- Zu allem Überfluss plagt viele Unternehmen eine hohe Verschuldung. Hinzu kommen seit 2022 höhere Zinsen. Zusammen ergibt dies eine Last, die immer mehr Unternehmen Probleme bereitet.

Der Transformationsdruck steigt. Einfach nur zu überleben, wird für mehr und mehr Konzerne und Mittelständler zur Herausforderung. Ein Indiz dafür liefert der Deutsche Aktienindex: Von den 30 Unternehmen, die ihm bei Gründung Mitte 1988 angehörten, hatten bis Mitte 2023 insgesamt 13 aufgehört, als eigenständige Unternehmen zu existieren. Sie gingen bankrott, wurden übernommen, vom Wandel überrollt. Das sind 43 % in nur 35 Jahren. Ähnlich die Lage in den USA: Analysen zeigen, dass die Verweildauer von Unternehmen im Aktienindex S&P 500 im langfristigen Trend deutlich gesunken ist – und weiter sinken wird. Das Medianalter von Unternehmen im S&P 500 lag 2018 nur noch bei 33 Jahren (statt bei 85 Jahren wie im Jahr 2000). Der Wandel legt spürbar an Tempo zu, die Halbwertszeit von Geschäftsmodellen sinkt, die Lebenszyklen von Unternehmen werden kürzer.

Verkompliziert werden all diese Entwicklungen durch die Psychologie. Häufig unterlaufen Führungskräften in der Zeit, in

¹ Nähere Informationen zum Autor finden Sie auf S. 288 in diesem Heft. Der Autor dankt Michael Oesterle, Senior Consultant bei SMP, für seinen wertvollen Input zum Einsatz von KI in dualen Restrukturierungen.

² Vgl. Bris, IMD releases its 2014 World Competitiveness Yearbook Ranking, 5/2014.

³ Vgl. IMD World Competitiveness Booklet, 2024, S. 93.

⁴ Vgl. IMD World Competitiveness Booklet, 2025, S. 88.

⁵ Vgl. IMD World Digital Competitiveness Ranking, 2024, S. 104 f.

der ein Gegensteuern noch möglich gewesen wäre, klassische Denkfehler. Statt so rational zu handeln, wie sie es sich selbst, dem Aufsichtsrat und den Stakeholdern einreden, erliegen sie „kognitiven Verzerrungen“ („*cognitive biases*“):

- Der „*confirmation bias*“ (Bestätigungsfehler) lässt Menschen vor allem Informationen wahrnehmen, die ihre Sicht bestätigen (was dazu beiträgt, dass sie die Vergangenheit einfach in die Zukunft projizieren, gerade bei für sie günstigen Entwicklungen).
- Beim „*overconfidence bias*“ überschätzen Führungskräfte ihr Können respektive ihren Einfluss auf das Geschehen; häufig führt dies zu einer „Kontrollillusion“.
- Der Wunsch nach Konsistenz im Handeln, die Angst, Fehler einzuräumen, und die „*sunk cost fallacy*“ (bei der wir die Bedeutung früherer Investitionen überschätzen) führen dazu, dass Führungskräfte häufig viel zu lang an alten Entscheidungen festhalten und „gutes Geld dem schlechten Geld hinterherwerfen“.

Im schlimmsten Fall bedrohen derlei Denkfehler die Existenz des Unternehmens. Berühmt-berüchtigte Beispiele sind Nokia oder RIM (der Hersteller des Blackberrys), die beide die Wirkung des iPhone respektive das Aufkommen von Smartphones kolossal unterschätzten – und bis heute an den Folgen leiden. Sie sind eine Mahnung: Geschäftsmodelle sind schneller überholt als viele Vorstände, Geschäftsführer oder Restrukturierungsberater glauben.

Das Tückische ist: Gleiches gilt für Krisenrezepte. Wer betriebswirtschaftliche Probleme in einer komplexen Welt mit einfachen Lösungen meistern möchte, der geht fehl. Ansätze wie das klassische „Cost-Cutting“ oder ein rasches „Right-Sizing“ mögen früher in Krisen geholfen haben – im Jahr 2025 sind sie nurmehr eine gefährliche Näherung an die Realität. Stellt sich die Frage: Wie geht es besser?

2. Auf die innere Haltung der Führung und das Stakeholder-Management kommt es an

Gerät ein Unternehmen in Schwierigkeiten, stellen sich stets die gleichen Fragen: Was ist zu tun? Wie schnell? In welcher Reihenfolge? Je nachdem, wie weit die Krise fortgeschritten ist, ist die unternehmerische Freiheit des Managements eher hoch oder eher gering. Im Folgenden liegt der Schwerpunkt auf Fällen der außergerichtlichen Restrukturierung, in denen die Führung zwar Probleme angehen muss, sie aber noch weitgehend selbst entscheiden kann.

In dieser Situation kommt es zunächst vor allem auf zwei Faktoren an: die innere Haltung und ein durchdachtes Stakeholder-Management.

2.1 Innere Haltung

Gerade wenn die Schwierigkeiten zunehmen, laufen Führungskräfte eines Unternehmens Gefahr, in Aktionismus zu verfallen und sich zu verzetteln. Es ist daher wichtig, dass sie ihre

Aufmerksamkeit auf die Fragen richten, die für das Meistern der Krise zentral sind. Dabei geht es um das Einteilen der Kräfte und zugleich weit mehr.

Jeden Tag filtert der Thalamus, ein Teil des Zwischenhirns, Milliarden Eindrücke. Er entscheidet, welche davon so wichtig sind, dass sie ans Großhirn weitergeleitet werden (weshalb er auch als „Tor zum Bewusstsein“ bezeichnet wird). Der Thalamus sorgt dafür, dass wir von den vielen Reizen, die wir Sekunde für Sekunde registrieren, nicht überwältigt werden, sondern die Realität zielgerichtet wahrnehmen.

Eine wichtige Rolle spielt dabei, wie der englische Psychologe und Glücksforscher *Richard Wiseman* gezeigt hat, unsere innere Haltung.⁶ Sie bestimmt, wie wir die Welt wahrnehmen und damit insbesondere, was wir wahrnehmen, sprich ob wir z. B. Chancen erkennen – und damit im besten Fall, wie wir handeln und die Welt gestalten. Dies betrifft den privaten Alltag, aber natürlich auch das Geschäftsleben.

Stets gilt daher der Leitsatz: „Energie folgt dem Fokus.“ Und in einer Krise sollte der Fokus des Managements strikt auf der Frage liegen, wie das Unternehmen künftig einen differenzierenden Mehrwert schaffen, Kunden überzeugen und Gewinn erwirtschaften will. Oder wie es *Felix Oberholzer-Gee* (Professor an der Harvard Business School) formuliert hat: „Think value, not profit, and profit will follow.“⁷ Nur wer in einer Restrukturierung stets den Mehrwert der Produkte und Dienstleistungen seines Unternehmens im Blick behält, wird erfolgreich sein.

Zugleich wird nur, wer die Augen offenhält, Raum für das schaffen, was *Christian Busch* (Professor an der University of Southern California) „Serendipität“ nennt: unerwartete Ereignisse, überraschende Begegnungen, glückliche Zufälle.⁸ So sind viele Entdeckungen darauf zurückzuführen, dass jemand A suchte oder B plante – und C fand: das Porzellan in Europa, Viagra, Penicillin, Post-its, die Röntgenstrahlung, selbst die „Entdeckung“ Amerikas durch Kolumbus 1492. Im Kontext von Restrukturierungen kann das der „weiße Ritter“ sein, der plötzlich als Investor einsteigt, oder eine Patentanmeldung, die neue Perspektiven eröffnet. Solche „Zufälle“ lassen sich nicht erzwingen, aber wer z. B. viele Gespräche führt, sein Netzwerk aktiviert und die Stärken seines Unternehmens öffentlich vertritt, erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass ein „weißer Ritter“ aufmerksam wird. Es geht um Gelegenheiten, die es zu erkennen und zu ergreifen gilt, darum, ins Handeln zu kommen und dem Glück auf die Sprünge zu helfen.

2.2 Stakeholder-Management

Zweiter Erfolgsfaktor in Restrukturierungen, Turnarounds und Transformationen ist das Stakeholder-Management. Geht

6 Vgl. Wiseman, Be lucky – it's an easy skill to learn, *The Telegraph* v. 9.1.2003; Wiseman, Paranormalität, Warum wir Dinge sehen, die es nicht gibt, 2012, S. 23.
7 Oberholzer-Gee, Better, Simpler Strategy: A Value-Based Guide to Exceptional Performance, 2021, S. 14.
8 Vgl. Busch, Erfolgsfaktor Zufall, Wie wir Ungewissheit und unerwartete Ereignisse für uns nutzen können, 2023.

es um einen Turnaround, der eine akute Krise abwenden soll, kommen zu den klassischen internen Stakeholdern (wie Gesellschafter, Aufsichtsrat, Geschäftsführung, Belegschaft, Betriebsrat, Standorte) meist weitere externe Akteure hinzu, die das Vorhaben zusätzlich verkomplizieren können (wie Kunden, Lieferanten, Finanzierer, Gewerkschaften, Gemeinden, Politiker, Medien).

Die Herausforderung dabei ist, dass die Partikularinteressen häufig sehr gegensätzlich sind. Ein klassisches Beispiel sind Kapazitätsanpassungen und ein damit einhergehender Stellenabbau, den Betriebsrat, Führung, Gesellschafter und Kreditgeber in aller Regel sehr unterschiedlich beurteilen. In der Krise kommt verschärfend hinzu: Der Zeitdruck steigt enorm. Das Interesse von Medien und Öffentlichkeit wächst. Machtverhältnisse verschieben sich.

Umso wichtiger ist es, die Interessen der Stakeholder zu erkennen, zu reflektieren – und dann zu respektieren. Nicht immer geht es um finanzielle Fragen oder strategische Differenzen, manchmal sind es auch alte Streitigkeiten, Sonderinteressen oder persönliche Befindlichkeiten, die bedacht sein wollen. Nur wer die „wahren“ Interessen der Beteiligten versteht, ist in der Lage, Gegensätze zu erkennen, zu moderieren und am Ende auch zu lösen.

Eine strukturierte, systematische Kommunikation hilft, Anzeichen für Irritationen und entstehende Konflikte zeitig zu registrieren. Nach dem Aufbau der formellen Prozesse (wie Reportings) liegt hier der Fokus darauf, die Haltungen, Einschätzungen und Erwartungen früh zu erkennen, um sie erfolgreich bearbeiten zu können. Dabei kann es von Nutzen sein, Interessen und Positionierung der Stakeholder in einer Matrix zu visualisieren. Vor allem Stakeholder, die einen „hohen Einfluss“ und eine „kritische Einstellung“ haben, sollte das Management in den Blick nehmen. Ziel ist, die Partikularinteressen in Balance zu bringen, und zwar so, dass alle Parteien das Ergebnis als fair und akzeptabel betrachten. Nur so lässt sich eine Restrukturierung zum Erfolg führen und die Zukunft eines Unternehmens nachhaltig sichern.

Hinweis: Drei Fehler kommen Todsünden gleich: nicht zu kommunizieren, asymmetrisch zu kommunizieren und inkonsistente oder unprofessionelle Unterlagen bereitzustellen.

3. Wie eine duale Restrukturierung aussieht – und gelingt

3.1 Typische sequenzielle Vorgehensweise

Bisher sah die typische Restrukturierung ein sequenzielles Vorgehen mit vier Schritten vor:

- „Stop the bleeding“ (Sicherung der Liquidität und des Überlebens),
- *Konsequente Restrukturierung* (mit ersten, rasch wirksamen Maßnahmen z. B. bei Produkten, Standorten, Personal, Tochtergesellschaften oder Geschäftsfeldern),

- *Verbesserung der operativen Performance* (systematisch und sorgfältig) sowie
- *Strategische Erneuerung* (in die Zukunft gerichtet).

Für solch ein schrittweises, aufeinander aufbauendes Handeln fehlt dem Management heute in aller Regel die Zeit.

3.2 Strategische Erneuerung parallel zur operativen Restrukturierung

Abhilfe bietet eine duale Restrukturierung, bei der die strategische Erneuerung des Unternehmens (Schritt 4) schon in Angriff genommen wird, während die Restrukturierung des bestehenden Kerngeschäfts (Schritt 2) noch im vollen Gange ist. Das bedeutet, dass die Verantwortlichen schon sehr früh zweigleisig denken und die Transformation des Geschäftsmodells zeitlich vorziehen müssen: Welchen Mehrwert kann das Unternehmen schaffen, der es von der Konkurrenz differenziert und Kunden auch in Zukunft überzeugt? Welche Innovationen sind dafür nötig? Welche Investitionen sind zu tätigen?

Anders gesagt: Die strategische Erneuerung wird schon vor der (oder parallel zur) Verbesserung der operativen Performance (Schritt 3) angegangen. Aus Schritt 4 wird Schritt 2,5. Die langfristig entscheidende Phase der strategischen Erneuerung, die früher nach 24 oder 30 Monaten – nach der Stabilisierung des Unternehmens – in Angriff genommen wurde, beginnt nun nach 8–12 Monaten. Die Frist dafür wird somit mehr als halbiert.

Unternehmen, die die strategische Erneuerung erst später wagen, riskieren ein Sterben auf Raten, denn in diesem Fall geht es um eine Restrukturierung gegen die Substanz. Der permanente Wandel ist heute ein fester Teil des Lebens, auch des Geschäftslebens. Wer sich dem versperrt, wird früher oder später aus dem Markt ausscheiden.

3.3 Umsetzung der dualen Restrukturierung

Eine duale Restrukturierung stellt große Anforderungen an die Beteiligten und die finanzielle Substanz. So muss das Unternehmen in einer Situation, in der die Finanzen ohnehin noch knapp sind, schon Investitionen in die Zukunft tätigen. Zudem steigen die Ansprüche an das Management, quantitativ wie qualitativ. So müssen die Verantwortlichen parallel zu ihrem Bemühen, an allen möglichen Stellschrauben zu drehen und das laufende Geschäft zu stabilisieren, an neuen Produkten, Dienstleistungen, ja ganzen Geschäftsfeldern arbeiten. Das kann die verfügbaren Kapazitäten schlicht überfordern. Zudem verlangt die Rundumerneuerung des Geschäftsmodells konzeptionelle, kreative Fähigkeiten, die nicht jedem gegeben sind. Lässt sich diese Expertise nicht intern finden oder durch Schulungen und Trainings kultivieren, so muss ein Unternehmen sie über neue Führungskräfte, Experten oder Berater ins Haus holen.

3.3.1 Strategie: vom Markt differenzieren

Jeder erfolgreiche Turnaround beginnt mit einem lauten „Nein“. Zur Sicherung des Überlebens (dem „stop the blee-

Phasen im erfolgreichen Turnaround

2.5 Strategische Erneuerung

- Weiterentwicklung der Strategie
- Technologische Innovationen
- Fokussierung strategischer Geschäftsfelder

3 Operative Performance

- Erhöhung der Liefertermintreue
- Optimierung Projekt- und Anlaufmanagement
- Operative Projektabwicklung
- Sales and Operations Planning (S&OP)
- Qualitätsoffensive

2 Konsequente Restrukturierung

- Reduktion Produktprogramm um Wertvernichter
- Umsetzung des Standortkonzepts, Verlagerungen
- Personalabbau inkl. Transfergesellschaft und Stundenreduktion
- Desinvestitionen Tochtergesellschaften, Geschäftsfelder
- Wachstumsprogramm

1 Stop the bleeding

- Liquiditätsmaßnahmen, u.a. Forderungsmanagement, Claiming, Permission Office, Bestandsreduktion
- Konzeption der Umsetzungsprojekte
- Setup der Umsetzungsorganisation gemäß ROADMAP

Abb. 1: Phasen eines erfolgreichen Turnarounds in der dualen Restrukturierung

ding“) sollte sich rasch ein nüchterner Blick auf das bisherige Geschäft gesellen – gefolgt von einem Nein zu Produkten, die sich nicht rechnen, zu Dienstleistungen mit zu geringer Nachfrage, zu Geschäftsfeldern und Kunden, die mehr kosten als sie einbringen. Wieder heißt das Stichwort: Fokus! Wie sagte *Steve Jobs* (der Gründer und legendäre CEO von Apple) einmal: „Ich bin genauso stolz auf die Dinge, die wir nicht gemacht haben, wie auf die Dinge, die wir gemacht haben.“⁹

Die wertorientierte Sicherung der Zukunft eines Unternehmens besteht dann aus drei Schritten:

- Zunächst sind das *Zielbild* und die dazu gehörige *Strategie* zu definieren. Dabei geht es vor allem darum, anders zu sein als der Markt – den Kunden einen Mehrwert zu bieten und sich dadurch vom Wettbewerb abzuheben (mehr dazu gleich).
- Aus Zielbild und Strategie lässt sich das *Geschäftsmodell* ableiten, das sicherstellt, dass dieses Anderssein erreicht wird, dass dies auf profitable Weise gelingt und dass tatsächlich Werte geschaffen werden (mehr dazu im nächsten Abschnitt).
- Ein systematisches *Umsetzungsmanagement* mithilfe des Dreiklangs Strukturen, Menschen und Performance und der „ROADMAP“ gewährleistet, dass aus den schönen Plänen auch reale Erfolge werden.¹⁰

Als integrativer Ordnungs- und Handlungsrahmen verstanden, umfasst eine Wertstrategie ein klares strategisches Ziel – ein Leitbild, das den Mitarbeitern Orientierung bietet, wo sie sich künftig im Markt verorten und wie sie bei relevanten Weichenstellungen zu klaren Entscheidungen kommen. Diese sollten immer konsequent der einmal festgelegten Wertstrategie folgen. Sie definiert den „Nordstern“ – den Fixpunkt, der die Richtung vorgibt.

Die Wertstrategie beantwortet die Frage, wo das Unternehmen in fünf Jahren stehen will. Jeder Unternehmer, jeder Manager sollte wissen: Wo möchte ich mit der Firma hin? Welche Schritte sind dafür nötig? Und: Welche Werte vertrete ich – und begleiten mich auf dem Weg dorthin?

Die Wertstrategie konstituiert das Geschäftsmodell eines Unternehmens. Bei ihrer Entwicklung ist es essenziell, das eigene Unternehmen zunächst auf der Basis quantifizierbarer Kennzahlen zur Performance im aktuellen Wettbewerb zu verorten. Dann ist abzuschätzen, wie sich in jedem Geschäftsbereich die Nachfrage und die Markterfordernisse verändern werden. Es gilt, die Zukunft zu antizipieren – so ehrlich wie möglich! Drei Fragen helfen dabei:

⁹ Im Original: „I’m actually as proud of many of the things we haven’t done as the things we have done.“, Interview mit *Fortune* v. 7.3.2008 (vgl. z. B. https://allaboutstevejobs.com/verbatim/interviews/fortune_2008).

¹⁰ Mehr dazu z. B. in Faerber u. a., Von guten Absichten zu messbaren Erfolgen, Wirksames Umsetzungsmanagement im Mittelstand, 2024.

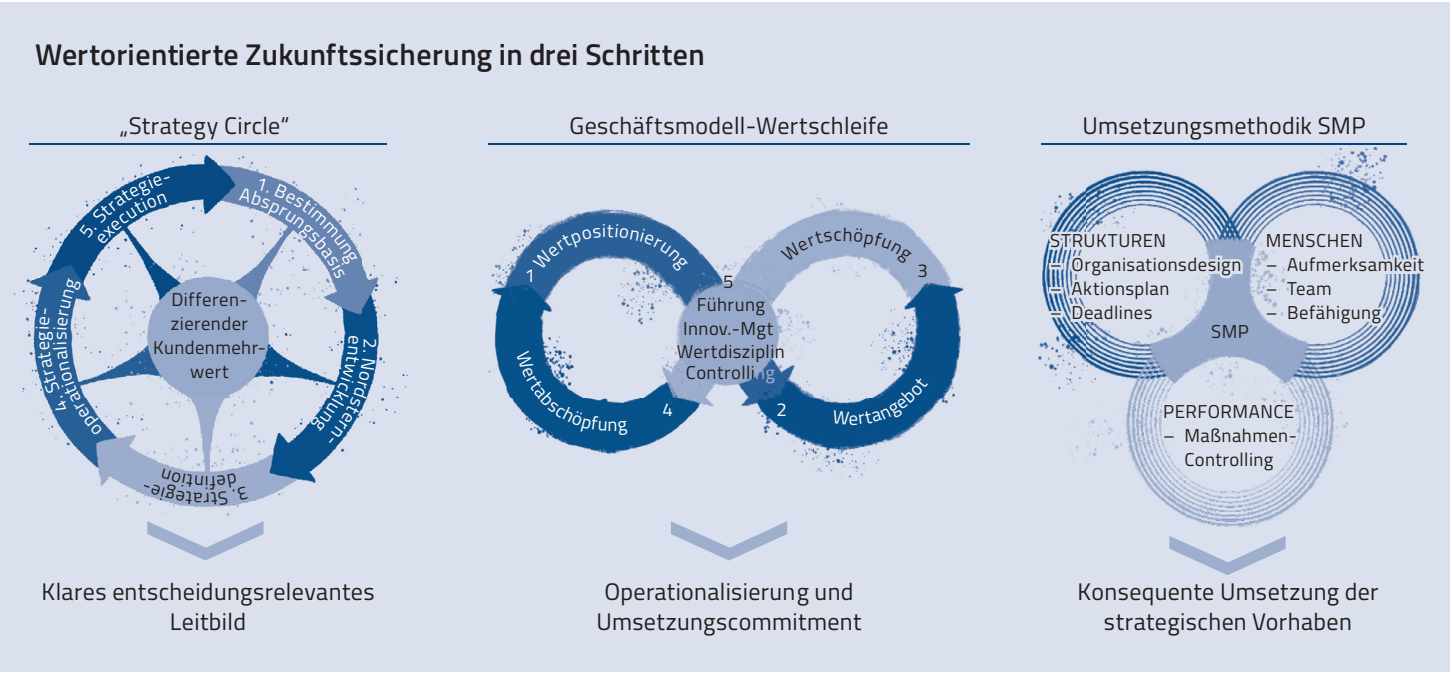


Abb. 2: Wertorientierte Zukunftssicherung in drei Schritten

- *Was passiert, wenn nichts passiert?* Führungskräfte überschätzen häufig, wie lange sich etwas, das heute funktioniert, tatsächlich fortführen lässt.
- *Was könnte geschehen, dass wir in zwei, drei Jahren nicht mehr am Markt sind?* Welche neuen Wettbewerber, Rechtsänderungen oder Technologien könnten uns gefährden? Hier geht es um Szenarien, eine Art mentales Konstruieren.
- *Was sind die Grundlagen unseres künftigen Wettbewerbsvorteils – durch welche Fähigkeiten und Fertigkeiten werden wir uns von anderen unterscheiden?* So wie Menschen vor allem Menschen mit ähnlichen Ansichten, Hobbys oder Lebensstilen mögen, tendieren Unternehmen dazu, sich an erfolgreichen Wettbewerbern, anerkannten Best Practices oder Benchmarks ihrer Branche zu orientieren und einander anzugleichen („Isomorphismus“). Das Ergebnis sind Strategien, die sich immer stärker ähneln und früher oder später Probleme (wie ein ruinöser Preiswettbewerb) aufwerfen.

Die Kunst besteht darin, den Wandel aktiv zu gestalten, ein Angebot zu machen, das tatsächlich ein Bedürfnis befriedigt – oder sogar erst schafft. Ein Unternehmen, das seinen Kunden ein „Mehr“ bietet, wird von ihnen auch ein „Mehr“ bekommen, denn dann kann es einen höheren Preis verlangen („more for more“ nannte dies Marketing-Koryphäe Philip Kotler).¹¹

Das klingt sehr herausfordernd. Fakt ist aber: Jedem Unternehmen, ob dem Maschinenbauer mit 1,5 Mrd. € Umsatz oder dem Handwerker mit 20 Mitarbeitern, ist dies schon einmal gelungen. Es hatte etwas Einzigartiges, das es von anderen unterscheidet und von seinen Kunden geschätzt wird: ein besonderes Produkt, einen Spitzenservice oder schlicht eine hervor-

ragende Lage. Die Gefahr besteht darin, diesen Vorteil für selbstverständlich zu halten.

Strategy Circle: Ein sehr wirksames Mittel, um die Wertstrategie in einen größeren Kontext einzubetten und sie zugleich mit dem wertorientierten Geschäftsmodell zu verknüpfen, ist der „Strategy Circle“, ein Instrument¹², das stets mit einer Analyse des Status quo (der DNA, Geschichte und Kernstärken eines Unternehmens) beginnt, die Entwicklung eines Zielbilds (des „Nordsterns“) vorsieht, dann die Strategie definiert (wie das Unternehmen seinen Nordstern erreichen will), die Strategie operationalisiert und mit der Vorbereitung der Umsetzung endet.

3.3.2 Geschäftsmodell: wertorientiert gestalten

Der Ansatz des wertorientierten Geschäftsmodells hat zum Ziel, die Fähigkeit eines Unternehmens, Werte zu erzeugen, im Zuge einer Restrukturierung wiederherzustellen. Der Fokus liegt dabei auf den Kunden, der Profitabilität und der Nachhaltigkeit des Angebots. Wer dabei nur an materielle, finanzielle Werte (wie Umsatz und Profitabilität) denkt, greift zu kurz. Natürlich geht es in Unternehmen um einen ökonomischen Mehrwert, den es zu schaffen gilt, doch Werte können auch sozialpsychologischer oder emotionaler Natur sein: sei es

- das Prestige und die Freude, die ein Produkt dem Kunden bringt,
- eine starke Mitarbeiterbindung,
- die Attraktivität als Arbeitgeber oder
- die Wertschätzung der Geschäftspartner.

11 Kotler u. a., The Principles of Marketing, 2008, S. 442.
12 Entwickelt von Struktur Management Partner.

Das wertorientierte Geschäftsmodell ebnet den Weg zum Zielbild, das das Unternehmen verfolgt, und lässt sich am besten als Wertkreislauf darstellen, der aus fünf Stufen besteht: Wertpositionierung, Wertangebot, Wertschöpfung, Wertabschöpfung und Wertdisziplin.¹³

Herauszuheben ist erstens die Wertpositionierung: Sie ist zentral, sie muss stimmen, denn auf ihr bauen alle weiteren Stufen auf. Bei ihrer Definition kommt es nicht auf den Status quo an, sondern auf die Frage, welcher Nutzen den Kunden übermorgen wichtig sein wird. Lässt sich darauf eine passende Antwort finden, lässt sich ein Wertstrom erzeugen und aufrechterhalten. Deshalb ist die Wertpositionierung das Bindeglied zwischen der Wertstrategie und dem wertorientierten Geschäftsmodell. Zentral ist zweitens die Wertdisziplin: Eine Restrukturierung zusammen mit einer strategischen Erneuerung anzugehen, ist für das Management eine enorme Herausforderung. Dies gilt für die verfügbaren Ressourcen wie für Strukturen und Prozesse.

Bei der Ausgestaltung des Geschäftsmodells sollte das Management den Rahmen bedenken, in dem es sich bewegt. Die Erfahrung aus vielen Restrukturierungsfällen, aber auch die Systemtheorie lehrt, dass Organisationen komplexe soziale Systeme sind, bestehend aus vielen Individuen. Wer etwas verändern will, wird mit Appellen nicht weit kommen. Statt an den Menschen gilt es somit am System zu arbeiten: an den Bedingungen, den Vergütungs- und Beurteilungssystemen, den persönlichen Impulsen. Durch richtige Anreize und geeignete Anstöße ist es möglich, eine Organisation weg von einem „Fixed Mindset“ und stärker hin zu einem „Growth Mindset“ zu bewegen.¹⁴

Wie wichtig das Zusammenspiel zwischen Strukturen und Menschen für den Erfolg von Restrukturierungen ist, illustriert auch dieser Leitsatz: „Fakten regen zum Denken an, aber nur Gefühle animieren zum Handeln.“ Will sagen: Nur wenn die Verantwortlichen Emotionen adressieren, können sie echten Wandel herbeiführen. Zentral dafür ist die passende Kommunikation. Diese sollte nach Möglichkeit positive Emotionen wecken, sprich Lust an der Veränderung. Hierfür gilt: Auf eine aufrichtige Story und das richtige Storytelling kommt es an!

Ein letzter Gedanke sollte der Vielfalt gelten. Es lohnt sich, sowohl im Management als auch in den Projektteams einer Restrukturierung auf eine gute Mischung verschiedener Charaktere zu achten. Dabei geht es nicht nur um Unterschiede bei Alter, Geschlecht oder kulturellem Hintergrund, sondern auch bei der Persönlichkeit. Dabei hilft das bekannte OCEAN-Modell mit seinen fünf Dimensionen oder auch das Konzept der Neurosignaturen (demzufolge Menschen je nach ihrer individuellen Ausprägung der Neurotransmitter Dopamin und Serotonin sowie der Hormone Testosteron und Östrogen unterschiedliche Temperamente aufweisen).¹⁵

Bei beiden Ansätzen geht es um kein Besser oder Schlechter, sondern um individuelle Stärken und Schwächen respektive deren Kombination. Je mehr Perspektiven in einem Unternehmen im

Management zusammenkommen, desto kreativer und innovativer wird die Atmosphäre, desto besser sind auch die Aussichten einer dualen Restrukturierung.

4. Wo KI in der dualen Restrukturierung helfen kann – und wo nicht

Spätestens mit der breiten Verfügbarkeit generativer KI – die durch die Veröffentlichung des OpenAI-Chatbots ChatGPT Ende 2022 ausgelöst und seither durch weitere Angebote zum Massenphänomen wurde – ist die Versuchung, sämtliche strategischen und operativen Herausforderungen in einem Unternehmen einfach durch eine Unterhaltung mit dem KI-Assistenten zu lösen und dann nur noch umzusetzen, fast übermächtig. Dadurch, dass auf jede noch so komplexe Frage in Sekundenschnelle eine ausführliche, auf den ersten Blick sinnvolle und im besten Fall auch noch übersichtlich gegliederte Antwort generiert werden kann, wirken viele Probleme plötzlich deutlich einfacher lösbar, als sie es sind.

Doch obgleich die aktuell verfügbaren KI-Assistenten häufig verblüffend tiefgründige Antworten erzeugen, kommen sie bei komplexen Aufgaben wie der strategischen Restrukturierung eines Unternehmens schnell an ihre Grenzen. Ihr Einsatz kann sogar kontraproduktiv wirken.

Das Hauptproblem liegt in der Natur der Technologie selbst: KI-Systeme lernen aus Daten der Vergangenheit und reproduzieren zwangsläufig historische Muster – sie wirken somit eher wie ein „digitaler Rückspiegel“ als ein Vordenker. Gerade die bereits erwähnten kognitiven Verzerrungen werden durch KI-gestützte Analysen eher verstärkt als gemindert; zusätzlich kommt bei ihrem Einsatz der sog. „automation bias“ zum Tragen – die menschliche Neigung, automatisierten Systemen übermäßig zu vertrauen.¹⁶ Dies gilt insbesondere für KI-Empfehlungen, die die bestehenden Überzeugungen der Führungskräfte bestätigen.

Besonders problematisch wird dies bei der dualen Restrukturierung: KI kann zwar dabei helfen, die operative Performance durch das Abklopfen häufiger Fehlerquellen zu optimieren (Schritt 3), die strategische Erneuerung hingegen (Schritt 2,5) behindern. Algorithmen tendieren dazu, das Bestehende zu optimieren, statt die fundamentale Frage zu stellen: „Welchen Mehrwert kann das Unternehmen schaffen, den es in der Zukunft von der Konkurrenz differenziert?“ KI gilt es in der dualen Restrukturierung daher richtig, sprich gezielt einzusetzen.

¹³ Siehe auch Michailov/Düsberg, Geschäftsmodelle richtig bewerten, Wertsteigerungspotenziale in 5 Schritten erkennen, 2021; Michailov/Stange, Geschäftsmodell-Redesign, Dimensionen bewerten, Werthebel identifizieren, Transformation gestalten, 2022; mehr zu den einzelnen Stufen in Werner/Michailov, KSI 2/2022 S. 65 ff.

¹⁴ Vgl. Dweck, Mindset, The New Psychology of Success, How We Can Learn to Fulfill Our Potential, 2006.

¹⁵ Vgl. Fabritius, Flow@Work, Gehirngerecht führen – die besten Leute gewinnen und halten, 2022.

¹⁶ Vgl. Cummings, Automation Bias in Intelligent Time Critical Decision Support Systems, 2004.

Gelingt dies, kann sie ein mächtiges, die Führung unterstützendes Werkzeug sein. Ein paar Hinweise:

- In der *operativen Stabilisierung* (Schritt 3) sollten Management und Berater KI nutzen – etwa im Liquiditätsmanagement, für Cashflow-Prognosen und für die systematische Identifikation von „Wertvernichtern“. Dabei kann die Technologie ihre analytischen Stärken zur Geltung bringen. Auch in der Prozessoptimierung kann KI viele Anwendungsfälle unterstützen. Dort gibt es riesige Potenziale: von der Automatisierung in HR und Buchhaltung (z. B. CV-Pre-Screening, Rechnungsverarbeitung) über durch maschinelles Lernen gestützte Engpassanalysen in Produktionsabläufen (z. B. durch Process Mining und Predictive Maintenance) bis hin zum Demand Forecasting zwecks Verringerung der Lagerhaltung und Lagerkosten.
- Für die *strategische Erneuerung* hingegen (Schritt 2,5) sollten „Human-in-the-loop“-Ansätze die Regel sein. KI-Empfehlungen können zwar sehr gewinnbringend einbezogen werden, müssen aber immer systematisch hinterfragt werden. Die drei zentralen Fragen („Was passiert, wenn nichts passiert?“, „Was könnte uns gefährden?“, „Was sind unsere künftigen Wettbewerbsvorteile?“) sind weiter final von Menschen zu beantworten.
- Beim *Stakeholder-Management* kann KI im gesamten Verlauf die systematische Kommunikation stark verbessern (z. B. indem Texte gegen einen abgestimmten Kommunikationsplan gehalten und danach ausgerichtet werden) und Irritationen früher erkennen (z. B. durch Sentiment-Analysen). Das Verstehen und Adressieren der „wahren Interessen“ aber erfordert auch in Zukunft menschliche Empathie.

Die Kunst liegt darin, KI für operative Effizienz als Sparringspartner zu nutzen, während die strategische Differenzierung

primär menschlicher Kreativität und Urteilskraft vorbehalten bleibt. Nur so lässt sich das „Anderssein“ erreichen, das nachhaltige Wettbewerbsvorteile schafft.

5. Fazit

Neben der richtigen Haltung mit einem Fokus auf den Mehrwert, den ein Unternehmen schafft, und einem systematischen, transparenten und reflektierten Stakeholder-Management zeichnet sich eine erfolgreiche Restrukturierung heute dadurch aus, dass sie sehr früh den Charakter einer dualen Restrukturierung annimmt. Nur wer schon früh auch die strategische Erneuerung seines Unternehmens angeht (und klärt, wie es sich künftig von der Konkurrenz differenziert), sichert dessen Existenz über die akute Rettung hinaus. Zentrale Elemente sind dabei

- eine Wertstrategie, die ein gut durchdachtes, zu Tradition und Kernstärken passendes Zielbild definiert (das im Alltag stets Orientierung bietet, einem „Nordstern“ gleicht), sowie
- ein wertorientiertes Geschäftsmodell, das sicherstellt, dass das Unternehmen sein Anderssein auch erreicht und Werte schafft – und zwar auf eine profitable Art und Weise.

Gegen den Markt zu restrukturieren, ist die höchste Kunst des Restrukturierens. Wer eine duale Restrukturierung meistert, stärkt eine Kompetenz, die heute überlebensnotwendig ist. Der permanente Wandel ist längst ein fester Teil des Wirtschaftslebens, und nur wer ihn annimmt, ja forciert, sichert nachhaltig die Zukunftsfähigkeit seines Unternehmens.