



Meik Philipp und Dr. Thorsten Nottebaum (PROJEKTERFOLG GmbH) sowie Kerstin Hartmann und Thomas Möllers (INSO Projects GmbH)
Foto: Stefan Sturm

Die ersten 100 Tage der Insolvenz sind entscheidend

Insolvenzverfahren stehen unter Zeitdruck. Häufig entscheiden die ersten 100 Tage über Erfolg oder Misserfolg einer Insolvenz. Wäre es nicht wünschenswert, für diese ersten 100 Tage einen klaren Plan in der Tasche zu haben? Geht das überhaupt? Ist nicht jedes Insolvenzverfahren anders? DR. THORSTEN NOTTEBAUM, Geschäftsführer und Gründer der Firma PROJEKTERFOLG, und THOMAS MÖLLERS, Geschäftsführer der Firma INSOPROJECTS, kennen die Fallstricke, die in einem Insolvenzverfahren lauern. Wir sprachen mit ihnen im Anschluss an eine Veranstaltung, die sie in Kooperation mit dem EXIS|TENZ MAGAZIN im Düsseldorfer „Malkasten“ durchgeführt haben.

Die Fragen stellte **MARTIN SCHRAMM**.

Herr Möllers, warum propagieren Sie so nachdrücklich den Einsatz von Projektmanagement in Insolvenzverfahren?

Thomas Möllers: Eine Insolvenz erfüllt alle Merkmale eines Projekts wie Einmaligkeit, Wichtigkeit und auch Zielerreichung zu einem bestimmten Zeitpunkt. Da ist es nur folgerichtig, Projektmanagement als das zentrale Organisationselement für Insolvenzverfahren einzusetzen. Zwar bilden erst einmal nur die vorhandenen freien

Vermögensgegenstände die aktuell verfügbare Insolvenzmasse. Aber das insolvente Unternehmen ist häufig in der Lage, durch Wertschutz, Wertschöpfung und Wertgenerierung diese Masse im Laufe der Zeit erheblich zu vergrößern. Das geht aber nur, wenn man nicht nur verwaltet, sondern auch fortführt und gestaltet. Für diese Fortführung und Gestaltung wiederum werden unbedingt ein Projekt und Projekt-Management benötigt. Der Schlüssel zu nachhaltigem Insolvenzerfolg liegt im Projektmanagement.

Welchen Stellenwert hat in diesem Zusammenhang das Datenmanagement in der Insolvenz?

Möllers: Eine wesentliche Aufgabe im Insolvenzprojekt ist der Wertschutz. Dies bedeutet, dass alle Vermögensgegenstände identifiziert werden. Dies betrifft auch die Digitalen Assets. Der Wert vieler Daten und Informationen sowie von Wissen und Rechten in Unternehmen ist oft höher als zunächst vermutet. Hier liegen oft Schätze im Verborgenen. Diese lassen sich heben. Genauso ist es wichtig, die Datenbestände digital zu sichern und zu archivieren. Das hat eine doppelte Wertschutzfunktion. Zum einen der Schutz der Unternehmensdaten selbst und dann die Information über die Vermögensgegenstände und Geschäftsvorfälle. So lassen sich Manipulationen und Diebstähle verhindern. Und die Basis schaffen, um spätere Anfechtungs- und Haftungsansprüche durchzusetzen.

Welche Synergien ergeben sich durch die Kombination von Daten- und Projektmanagement im Insolvenzverfahren?

Möllers: Um die richtigen Projektinhalte und Ziele zu definieren sind die richtigen und relevanten Daten zu erheben. Erfolgreiche Wertschöpfung und Wertgenerierung können nur geschaffen werden, wenn die richtigen Entscheidungen getroffen werden. Um diese Entschei-

dungen zu treffen, bedarf es des dazu notwendigen Wissens und ausreichender Informationen. So kann ein Projekt zum Erfolg geführt werden. Ein Beispiel dazu: Die Elimination ganzer Verlustträger und die Schließung von Verlustbereichen, aber auch die Erhöhung von Deckungsbeiträgen basiert auf Planungsrechnung mit richtigen und relevanten Daten. Sind diese nicht in ausreichender Menge und Qualität vorhanden, so lässt sich der Erfolg weder planen noch messen.

Herr Dr. Nottebaum – Sie möchten mit Ihrem SYSTEM 100 den Ablauf von Insolvenzen deutlich effektiver gestalten. Was verbirgt sich dahinter?

Dr. Thorsten Nottebaum: Das SYSTEM 100 beschreibt die Vorgehensweise für die ersten 100 Minuten, 100 Stunden, 100 Tage, 100 Wochen und 100 Monate einer Insolvenz. Wenn Sie so wollen, ist es eine Art Fahrplan, der uns leitet, das Insolvenzprojekt zu strukturieren und zu standardisieren. Wir können uns dann auf die wesentlichen Prioritäten fokussieren. Aus unserer Erfahrung ist Priorisierung ein entscheidender Erfolgsfaktor. Nur so können sich die Mitarbeiter auf die richtigen Dinge fokussieren: Lieferfähigkeit, Zahlungsfähigkeit und Kostenreduzierung. In der Insolvenz ist der effektive Einsatz der vorhandenen Mitarbeiter entscheidend. Jeder muss seine Rolle, seine Aufgaben und seine neuen Prioritäten kennen und danach arbeiten. Also kommt



Thomas Möllers
Foto: Stefan Sturm

dem Thema Führung und Kommunikation eine wesentliche Rolle zu – ein Schwerpunkt des SYSTEM 100.

Aber jede Insolvenz ist anders. Ist da überhaupt ein Fahrplan möglich?

Dr. Nottebaum: Gerade deshalb ist es wichtig, einer beschriebenen Vorgehensweise zu folgen. Das SYSTEM 100 ist ein adaptiver Ansatz, der unterschiedlichen Insolvenzsituationen Rechnung trägt. Allen gemeinsam ist allerdings, dass ein klares Ziel für das insolvente Unternehmen definiert wird, die Unterstützung durch die Unternehmensleitung und Insolvenzverwaltung vorhanden ist, starke Führung durch einen erfahrenen Task Force Leiter, eine effektive Methodik und die transparente Kommunikation gegeben sind.



Endlich wieder eine Präsenzveranstaltung: Christian Jess (Jess & Feketija), Moderator Detlef Fleischer (EXIS|TENZ MAGAZIN) und Jürgen Marcus (EOS) – Foto: Stefan Sturm

Wie gehen Sie vor?

Dr. Nottebaum: In den ersten 100 Stunden wird das Insolvenzprojekt aufgesetzt. Rollen und Team werden definiert und vielfach werden Linienorganisationen in reine Projektorganisationen umgewandelt. Nur so ist straffe Führung und umfassende Kommunikation möglich. Entscheidend ist ein „War Room“ für die transparente Kommunikation. Regelmäßige Treffen des Teams mit dem Task Force Leiter, der Geschäftsführung und dem Insolvenzverwalter werden eingerichtet. So hat sich ein tägliches kurzes Abstimmungsmeeting des Teams mit dem Insolvenzverwalter und eine wöchentliche Ergebnispräsentation mit der Geschäftsführung als effektiv herausgestellt.

In den ersten 100 Tagen geht es um Umsetzung. Am Ende des Zeitraums steht nicht selten die Eröffnung des Insolvenzverfahrens. Bis dahin muss die Zukunft des insolventen Unternehmens klar sein. Hier spielt das SYSTEM 100 seinen adaptiven Charakter aus: Der Zeitraum wird in zweiwöchige Sprints eingeteilt. Es wird jeweils der nächste Sprint feingeplant und Ergebnisse festgelegt, die am Ende des Sprints dem Insolvenzverwalter, der Unternehmensleitung und gegebenenfalls den Gläubigern demonstriert werden.

Diese Vorgehensweise ist mir aus dem agilen Projektmanagement bekannt.

Dr. Nottebaum: Jede Insolvenz ist zunächst unbekanntes Terrain. Unsere Aufgabe ist es, in dieser komplexen und volatilen Umgebung so schnell wie möglich Transparenz und Klarheit zu erzeugen und dann sehr zügig eine Richtungsentscheidung für die Zukunft des Unternehmens herbeizuführen. Agiles Projektmanagement zeichnet sich durch eine schrittweise Vorgehensweise aus. So können Sie den Weg zum Ziel an die Situation anpassen. Dieses adaptive Vorgehen erfordert eine sehr enge Zusammenarbeit des Teams, eine zeitnahe und offene Kommunikation und regelmäßige Demonstration von Zwischenergebnissen. Agiles Projektmanagement hält hierfür geeignete Prinzipien, Methoden und Praktiken bereit.

Herr Möllers, Sie sprachen auf der Veranstaltung davon, dass die ersten 100 Stunden für das Datenmanagement entscheidend sind.

Möllers: Nur durch eine frühzeitige Inventarisierung der IT-Umgebung können auch die dort gespeicherten relevanten Daten schnell identifiziert und erhoben werden. Auf Basis dieser Daten können danach Aktionen und Maßnahmen geplant werden. Je später die für Verbesserungen notwendige Entscheidungen getroffen werden, desto mehr Ergebnispotentiale werden verschenkt. Daten verlieren mit zunehmender Dauer

an Wert. Man spricht von Datenlatenz. Daher sollten die relevanten Daten auch bereits nach 100 Stunden vorliegen. Umgekehrt bleiben bei einer frühzeitigen Planung mehr Zeit für die eigentliche Optimierung, Sanierung und Restrukturierung. Geschwindigkeit bei der Datenbeschaffung ist also auch ein Erfolgstreiber. Auch bekommen Daten manchmal Beine: sie werden verfälscht, vernichtet oder gestohlen. Daher ist auch eine frühzeitige Datensicherung sinnvoll, um Verlust und Manipulation auszuschließen.

Wie trägt Ihr System zur Sicherung der Qualität eines Insolvenzverfahrens bei?

Dr. Nottebaum: Das SYSTEM 100 ist eine standardisierte Vorgehensweise, die ein Insolvenzprojekt messbar macht. Damit wird ein Soll-Ist-Vergleich möglich, mit dem ein Qualitätslevel definiert und verfolgt werden kann. Wir selbst haben den Anspruch, mit dem SYSTEM 100 den Erfolg von Insolvenzen messbar zu machen. Deshalb definieren wir zu Anfang des Projekts ein Ziel und entsprechende Zielgrößen, die uns dann durch das gesamte Insolvenzprojekt begleiten und Leitstern für die Zielerreichung sind. Dieser Ansatz ist sicher innovativ für Insolvenzen, ist aber im Projektmanagement üblich und deshalb auch hier anwendbar. Ohne das SYSTEM 100 kann ein Krisenmanagement schnell zu einer Managementkrise werden. Erst mit dem SYSTEM 100 lässt sich die Insolvenzmasse optimieren.



Angeregter Gedankenaustausch im Innenhof des „Malkastens“. Foto: Stefan Sturm



Dr. Thorsten Nottebaum
Foto: Stefan Sturm

