

# Komplexitätsbeherrschung in der Krise

## Erste Ergebnisse einer laufenden Experten-Umfrage

Thomas Möllers und Dr. Hans-Jürgen Hillmer\*

Das Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen (ESUG) ist mittlerweile fast 10 Jahre in Kraft.<sup>1</sup> Zur Frage, wie nachhaltig erfolgreich diese Verfahren waren, stimmten die Ende 2020 veröffentlichten Studien-Ergebnisse nicht zuversichtlich, sondern sie sind sehr besorgniserregend: 80% der Verfahren verlaufen nicht nachhaltig.<sup>2</sup> Bei einer solchen Quote sind einfache Rezepte zwecks Gegensteuerung nicht zu erwarten. Es bleibt nun einer neuen Umfrage vorbehalten, Ansatzpunkte näher darzustellen, auf deren Basis sich die Nachhaltigkeit von Sanierungen signifikant verbessern lässt. Diese im September gestartete und noch bis 20. 11. 2021 laufende Umfrage stellt die notwendige Komplexitätsbeherrschung in Krisenkonstellationen in den Fokus. Kernfragen und erste Ergebnisse werden hier nachfolgend benannt bzw. beschrieben; die detaillierte Auswertung der Studie wird dann in einem ausführlichen Folgebeitrag in 2022 vorgenommen.

### 1. Erkennung von Verbesserungspotenzial in Restrukturierungsprojekten

Erwartungen an Restrukturierungen sind oft hoch – die Erfolge aber oft nur bescheiden.<sup>3</sup> Um hier Verbesserungspotenzial zu erkennen und zu heben, richtet sich die neue Umfrage direkt an Sanierungs- und Restrukturierungsberater, Insolvenzverwalter sowie sonstige Beteiligte in entsprechenden Problemlösungsprozessen. Ziel ist es herauszufinden, inwiefern die Komplexität im Krisenunternehmen bzw. Beratungsverfahren Auswirkungen auf die Beratungsstrategie und hier insbesondere die Nutzung speziel-

ler Verfahren des Projekt-, Daten- und Transformationsmanagements hat. Ebenso sollen die größten Herausforderungen in diesem Bereich und die Einschätzungen für die Zukunft abgefragt werden.

### 2. Skizzierung der Inhalte des Fragenkatalogs

Nachdem in Frage 1 auf den Schwierigkeitsgrad in Restrukturierungsprozessen abgestellt wird (a) im Krisenunternehmen, das restrukturiert werden; b) im Beratungsprojekt/-verfahren, das eingesetzt wird) soll mit Frage 2 erhoben werden, welche Beratungsstrategie zumeist angewendet wird, (a) Innovation/Neuerung, b) Wiederherstellung, c) Stabilisierung). Die Fragen 3 und 4 zielen darauf ab, wie intensiv (1) ein Projektmanagement, (2) ein Transformationsmanagement und (3) ein Datenmanagement derzeit bzw. zukünftig zum Einsatz kommen.

Nachdem mit Frage 5 ermittelt wird, wer die Projektverantwortung trägt (d. h. wer (Person/Gruppe) üblicherweise Verfahren/Projekte managt), soll Frage 6 klären, welche Stakeholder für den Erfolg der Verfahren/Projekte entscheidend sind (Insolvenzverwalter/Sachwalter, Gesellschafter, Kreditgeber/Kreditversicherer, Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter, Sonstige). Ob ein Projekt Management Office gebildet wird, ist Gegenstand der Frage 7. Mit der offenen Frage 8 soll ermittelt werden, worin (1) die größten Schwierigkeiten und (2) die stärksten Erfolgstreiber in der Krisen-/Sanierungs- und Insolvenzberatung bestehen. Welche Rolle die Künstliche Intelligenz im Rahmen der Business Transformation spielen kann, ist Gegenstand der Frage 9. Schließlich gibt Frage 10 den Teilnehmern Gelegenheit anzuführen, was zu-

künftig in der Krisen-/Sanierungs- und Insolvenzberatung mehr Gewicht bekommen sollte.

### 3. Erste Ergebnisse

Aus den bereits eingereichten Antwortbögen (n = 53) lassen sich gewisse Trends erkennen. So ist Abb. 1 hinsichtlich Frage 5 zu entnehmen, dass die Projektverantwortung mehrheitlich CRO und Berater, häufiger auch Insolvenzverwalter und Management (C-Level) tragen. Abb. 2 zeigt bezüglich Frage 6, dass überwiegend Kreditgeber/Kreditversicherer, häufiger auch Mitarbeiter, Gesellschafter und Kunden als erfolgsentscheidende Beteiligte genannt werden.

Neugierig macht auch, dass die Antworten dem Bereich Innovation/Erneuerung nur sehr begrenzt Triebkraft zumessen. Dazu passt, dass ein Transformationsmanagement nur relativ selten praktiziert wird.

Insbesondere in Auswertung der offenen Fragen schälen sich zwei große Themenkomplexe heraus.<sup>4</sup>

- **Notwendige Daten, Information, Wissen und deren Qualität** (zur Transparenz etc.) als Basis für Entscheidungen und Umsetzungen werden immer wichtiger.
- **Es geht bei der Krisenberatung deutlich in Richtung Transformation.** Transformation muss aber bei den Beratern selbst anfangen.<sup>5</sup>

\* Dipl.-Kfm. Dr. Hans-Jürgen Hillmer, Chefredakteur KSI, ist Inhaber des BuS-Netzwerks für Betriebswirtschaftliche und Steuerliche Fachinformationen ([www.bus-hillmer.de](http://www.bus-hillmer.de)); Dipl.-Kfm. M.Sc. Thomas Moellers, LL.M., Geschäftsführer der INSO Projects GmbH, E-Mail: [thomas.moellers@inso-projects.de](mailto:thomas.moellers@inso-projects.de).

1 Vgl. BGBII 2011, N. 64 vom 13. 12. 2011.

2 Vgl. den Beitrag von Behrend/Möllers in KSI06/2020 S. 271 ff.

3 Die von dem IT-orientierten Beratungsunternehmen INSOprojects in Kooperation mit der KSI-Redaktion konzipierte Umfrage geht von enttäuschten Erwartungen an Restrukturierungen aus, über deren hohe Quote bereits in KSI06/2020 (S. 271 ff.) von Behrend/Möllers berichtet wurde.

4 Beide Aussagen wurden in einem am 8. 10. 2021 geführten Vorgespräch bestätigt vom KSI-Beirat Prof. Dr. Markus W. Exler. Er und Prof. Dr. Henning Werner (ebenfalls im KSI-Herausgeber-Beirat vertreten) werden die Erstellung des für 2022 in Vorbereitung befindlichen Auswertungsberichts begleiten.

5 Vgl. dazu auch den Beitrag von B. Jung in diesem Heft ab S. 284.

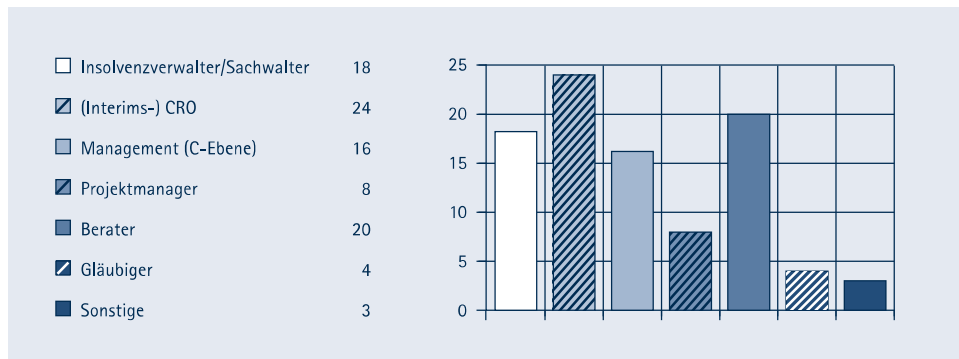


Abb. 1: Projektverantwortung

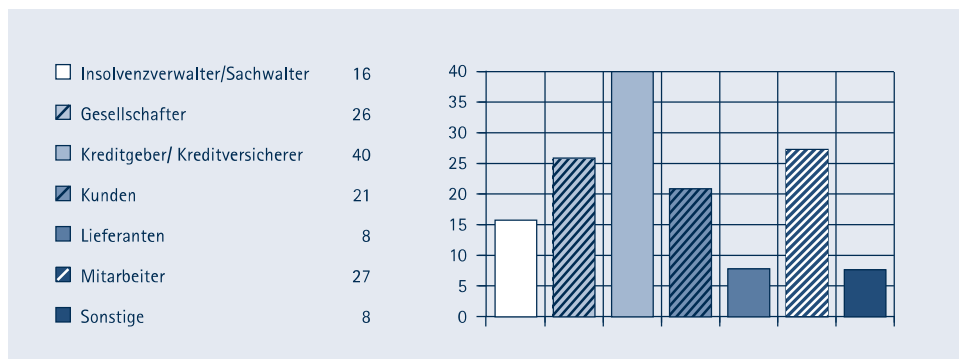


Abb. 2: Bedeutung der Beteiligten für den Projekterfolg

Das Projektmanagement wird zwar als wichtig angesehen (8 Punkte von 10 möglichen Punkten), aber es bleibt oft unklar, was darunter inhaltlich wirklich zu verstehen ist. Oft scheint noch ein Verständnis des Projektmanagements der 80er Jahre durch. Jedenfalls sind die rasanten Entwicklungen im Projektmanagement der letzten 30 Jahre und die gewonnenen Erkenntnisse im konkreten Vorgehen der Berater bisher nicht ablesbar (was eigentlich auch zur Transformation der Beratung gehört). Um den Kreis zu schließen:

- Transformation ist ein laufender Prozess, wird aber mit Hilfe von Projekten umgesetzt!
- Transformation und auch Projekte brauchen richtig, vollständig und aktuell: Daten, Information, Wissen – sonst werden keine Transparenz und Standortbestimmung sowie Abweichungsermittlung möglich.

Hinweis: Nehmen Sie gerne noch an der Umfrage teil, jede Stimme zählt! Der Fragebogen ist als Forms-Abfrage unter <https://forms.office.com/r/Q6K42bfmRp> abrufbar.