

05.21 KSI

Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung

Wirtschaft Recht Steuern

17. Jahrgang

September/Oktober 2021

Seiten 209–256

www.KSIdigital.de

Herausgeber:

Peter Depré, Rechtsanwalt und Wirtschaftsmediator (cvm), Fachanwalt für Insolvenzrecht

Dr. Lutz Mackebrandt, Unternehmensberater

Gerald Schwamberger, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, Göttingen

Herausgeberbeirat:

Prof. Dr. Markus W. Exler, Fachhochschule Kufstein

Prof. Dr. Paul J. Groß, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Köln

WP/StB Prof. Dr. H.-Michael Korth, Präsident des StBV Niedersachsen/Sachsen-Anhalt e.V.

Dr. Harald Krehl, Senior Advisor, Wendelstein

Prof. Dr. Jens Leker, Westfälische Wilhelms-Universität Münster

Prof. Dr. Andreas Pinkwart, HHL Leipzig Graduate School of Management

Prof. Dr. Florian Stapper, Rechtsanwalt, Stapper/Jacobi/Schädlich Rechtsanwälte-Partnerschaft, Leipzig

Prof. Dr. Wilhelm Uhlenbruck, Richter a.D., Honorarprofessor an der Universität zu Köln

Prof. Dr. Henning Werner, Dekan der Fakultät für Wirtschaft, SRH Hochschule Heidelberg

Strategien

Erfolgsmuster des Turnarounds [Dr. Anja Henke, 213]

Analysen

Empfehlungen

Bausteine einer innovativen Sanierungsmethodik [Dr. Frank Behrend / Thomas Möllers, 219]

Digitalisierung der „integrierten Sanierungsplanung“? [Felix B. Fischer / Prof. Dr. Anton A. Burger, 226]

Konsumentenverhalten und Lebensmittelversorgung unter Corona-Bedingungen [Trajana M. L. Erlenberg / Giuseppe Sorrentino / Prof. Dr. Dr. Mario Sitem, 232]

Praxisforum

Fallstudien

Arbeitshilfen

Vergleichsrechnungen in der Restrukturierung [Matthias Müller, 239]

Nachgefragt: Materialkrise – Wie Bevorratung und Geschäftsbetrieb finanzieren? [Carl-Jan von der Goltz, 244]

Aktuelle Rechtsprechung zur Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzpraxis [RA Dr. Oliver Jenal und Dr. Wolfgang Popp, 247]

Bausteine einer innovativen Sanierungsmethodik

Teil B: Ansätze zur Behebung aktuell bestehender Defizite

Dr. Frank Behrend und Thomas Möllers*

Krisen- und Sanierungsmodelle beruhen oftmals noch auf der Denkweise, eine Innovation oder Veränderung einzuleiten, sei mit mehr Risiko verbunden als sie zu unterlassen. Auch gibt es in vielen Feldern immer noch keinen theoretischen Nenner oder empirische Beweise für theoretische Annahmen. Im ersten Teil dieses Beitrags untersuchten die Autoren die Defizite in der Forschung und beschrieben, wie sich aus den zusammengetragenen Erkenntnissen generische Krisenpraktiken und -rahmenwerke entwickeln lassen, die den bisher eher geringen Krisenerfolg deutlich verbessern könnten. Mit Teil B wird nun auf die Organisations- und die Digitalisierungstheorie sowie insbesondere auf die Frage eingegangen, warum auf eine Sanierung eine Transformation folgen sollte. Vor allem den sog. 3C (Collaboration, Cooperation & Coopetition) wurde ein großes Zukunftspotenzial für den Krisenerfolg und das Sanierungsmanagement prognostiziert.

(zu Teil A mit Abschn. 1–7 siehe KSI04/2021 S. 157–162)

8. Organisationstheoretische Ansatzpunkte in der Sanierungsberatung

Die in der Sanierungsberatung heute gängigen Organisationsobjekte sind vor allem Unternehmen, Strukturen und Prozesse. Das Unternehmen ist eine legale Einheit und ein notwendiger Rechtsträger, um rechtlich tätig werden zu dürfen. Strukturen und Prozesse sind die Basis der Organisation, um wirtschaftlich tätig werden zu können. Allerdings ist es nicht immer sinnvoll, diese Objekte in Krisen und Sanierungen für Transformationen und Restrukturierungen auch zu verwenden, denn die Realität findet häufig differenziert nach Märkten und Lieferketten auf der Basis

von Vereinbarungen statt; die Aktivitäten werden durch Mitarbeiter in organisatorischen Geschäftseinheiten mit Hilfe von Informationstechnologien erledigt.

An dieser Stelle lohnt sich daher ein Exkurs zu dem sog. „Stack“¹, der für die Handhabung von Krise und Sanierung deutlich besser geeignet ist. Der Begriff Stack stammt zwar ursprünglich aus der Informatik, es handelt sich jedoch um ein technisches, rechtliches, wirtschaftliches oder reales Objekt. Stacks umfassen verschiedene Komponenten, die zusammen eine gemeinsame Plattform bilden. Mehrere einzelne Stacks lassen sich – unter bestimmten Umständen – zu einer höheren Ebene zusammenfassen, die wiederum einen eigenen Stack darstellt. Dadurch bieten Stacks sowohl die Möglichkeiten der Konfiguration einer individuellen Granularität auf verschiedenen Ebenen wie auch einer sog. Emergenz².

Betrachtet man z. B. den Organization Stack wie in Abb. 1 (links oben auf S. 221), erkennt man darin die Strukturen (Aufbauorganisation), die Prozesse (Ablauforganisation) und die Regulationen (Regulatorikorganisation). Diese einzelnen Elemente müssen verstanden und gemanagt werden, um den Stack als eine Plattform stabilisieren, verbessern oder innovieren zu können.

Ein Business Stack besteht als aggregierte Plattform neben dem Organization Stack (ORG) aus weiteren Stacks wie Information Technology (IT) und Market & Chains. Der IT Stack besteht aus Daten, Informationen und

Wissen sowie IT-Applikationen und IT-Services. Der Market & Chains Stack umfasst die Produkte, Partner sowie den Wettbewerb.

Fügt man zu dem Business Stack noch den Legal Stack und den Human Stack hinzu, entsteht dadurch der Corporate Stack wie in Abb. 1 dargestellt. Der Legal Stack umfasst die vertraglichen Vereinbarungen, legalen Einheiten und alle Art von rechtlichen Verbindungen und Zusammenhängen. Der Human Stack beinhaltet die menschliche Komponente mit den Kompetenzen, Fertigkeiten und dem Wissen.

* Dr. Dipl.-Ing. Frank Behrend, MBA, Geschäftsführer der transformation.work GmbH, E-Mail: fb@transformation.work; Dipl.-Kfm. M.Sc. Thomas Moellers, LL.M., Geschäftsführer der INSO Projects GmbH, E-Mail: thomas.moellers@inso-projects.de.

1 Der Begriff Stack kommt ursprünglich aus der System-, Informations- und Organisationstheorie. Er bezeichnet eine Reihe bzw. einen Stapel von aufeinander aufbauenden Komponenten, die gemeinsam eine Plattform bilden.

2 Emergenz ist ein Begriff aus der Systemtheorie, der das selbstorganisierte Entstehen von geordneten Strukturen aus Unordnung bzw. Chaos bezeichnet. Es ist der Übergang zwischen einer bereits bestehenden Struktur in eine neue Erscheinungsform, wobei grundsätzlich eine chaotische Phase durchlaufen wird.

Alle Business Transformationen benötigen mindestens einen Business Stack. Sie können aber auch einen Corporate Stack umfassen, nämlich dann, wenn es den Rechtsträger oder die Mitarbeiter betrifft. Die Transformation als Prozess selbst sorgt dafür, dass die notwendigen Anpassungen der Gegenwart („Current State“) im Erfolgsfall zu einer gewünschten Zukunft („Future State“) führen. Transformationen führen die Stacks also laufend vom aktuellen, alten Stack der Gegenwart („Current Stack“) hin zu einem potenziellen, neuen Stack in der Zukunft („Future Stack“) mit dem Ziel, sie neu zu „erfinden“. Die einzelnen Maßnahmen und Aktivitäten während der Transformationen werden i.d.R. mit Hilfe von Projekten durchgeführt.

9. Digitalisierungstheoretische Anknüpfungspunkte

9.1 Reifegrad der Digitalisierung

Zwar wird dem Reifegrad der Digitalisierung vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) für die Erstellung des sog. S6 Gutachtens³ während einer Sanierung und für die Transformation eine zentrale Bedeutung zugemessen. Der Begriff der „Notwendigkeit einer Digitalen Transformation“ macht die Runde. Es ist jedoch unklar und logisch nicht immer nachvollziehbar, warum das so gesehen wird. Natürlich lassen sich Verbesserungen gerade mit Hilfe von digitalen Technologien besonders gut erzielen. Aber sie stehen immer mit anderen Technologien, Verfahren und Methoden in Konkurrenz und in Symbiose.

Zwar führt Fiorina zu Recht aus: „Alles, was digitalisiert werden kann, wird auch digitalisiert!“⁴; ähnlich äußert sich Veuve „Ist eine Technologie vorhanden, wird sie früher oder später genutzt“⁵. Aber das sollte trotzdem nicht gemacht werden, wenn ganz darauf verzichtet oder es auf andere Art und Weise günstiger bzw. besser gemacht werden kann. Dirks kontert folgerichtig, dass ein schlechter Prozess durch Digitalisieren allein nicht besser werde, sondern ein schlechter digitaler Prozess die Folge sei⁶. Schließlich geht es bei der Digitalisierung um Ganzheitlichkeit und daher um viel mehr als die Umwandlung von analogen Objekten in digitale Objekte. Und die Digitale Transformation sogar in den Fokus der Sanierung zu stellen, ist aus vielfachen Gründen nicht besonders sinnvoll:

- Erstens wird ein erfolgs- und marktorientiertes Unternehmen vermutlich zuerst versuchen, eine „Customer Experience“⁷ zu erzielen und primär einen Ansatz der sog. „Customer Centricity“⁸ verfolgen. Wo kann womit ein Mehrwert bei Kunden geschaffen werden? Wie lassen sich Wettbewerbsvorteile erzielen? Die Erreichung kann mit dem Markterfolg und der Kundenzufriedenheit gemessen werden. Häufig basiert dieser Ansatz auf der Qualität der Dienstleistungen und der Produkte, z.B. ob und wo Servicelevels gesteigert werden können! Erst darauf basierend macht eine Digitalisierung Sinn.
- Zweitens dürfte die Effektivität der Sanierung (also die Wirksamkeit) stärker von ihrem Scope als von einer Digitalisierung abhängen. Wenn der Fokus der Sanierung auf die falschen Bereiche gelegt wird, kann eine Digitalisierung das Unternehmen kaum noch retten.
- Drittens ist die Effizienz des Unternehmens, also die Wirtschaftlichkeit, auf verschiedene Art und Weise und durch unterschiedliche Techniken und Technologien erreichbar. Wo können Kosten eingespart werden? „Viele Wege führen nach Rom!“ Es muss aber nicht unbedingt der digitale Weg sein. Die richtigen „Make-or-Buy“-Entscheidungen und die Vermeidung von Verschwendung haben häufig einen noch größeren positiven Hebel auf die Wirtschaftlichkeit als reine Digitalisierung.
- Viertens darf der Erfolg undifferenzierter Digitalisierung bezweifelt werden: Wenn das Wertschöpfungs- und Geschäftsmodell grundsätzlich fehlerhaft ist, hilft eine Digitalisierung allein auch nicht mehr weiter! Einem Kunden ist es egal, wie genau er seine Dienstleistungen oder Produkte erhält, solange diese seine Bedürfnisse befriedigen, er seinen Bedarf deckt, sie seinen versprochenen Nutzen realisieren können und seine Erwartungen angemessen erfüllt werden.
- Last but not least kann das Unterfangen, in der Krise bzw. während der Sanierung eine Digitalisierungsstrategie zu verfolgen, ein riskantes Unterfangen bedeuten. Nur wenn ein überzeugendes Geschäftsmodell entwickelt und die Zeit für Digitalisierung reif ist, die finanziellen Mittel und Ressourcen ausreichend verfügbar sind, die Technik sicher machbar ist, die notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten vorhanden sind, die Risiken beherrschbar, die Zeitspanne ausreichend ist und der Business Case positiv ist, ergibt Digitale Transformation einen wirklichen Sinn.

Die Digitalisierung ist in der Sanierung und für die Transformation des Krisenunternehmens in vielen Fällen eben keine „conditio sine qua non“! Umgekehrt darf man dadurch aber natürlich nicht zu dem Schluss kommen, sie sei völlig irrelevant. Verschlafene Digitalisierungen und Transformationen haben schon vielfach zu Krisen geführt.

3 Vgl. IDW S6 Anforderungen an Sanierungskonzepte, Stand 16.5.2018.

4 Fiorina, s. <https://digitalisierung-und-ich.de/alles-was-digitalisiert-werden-kann-wird-digitalisiert/>.

5 Veuve, s. <https://www.alainveuve.ch/warum-wir-den-begriff-digitale-transformation-ersetzen-muessen/>.

6 Vgl. Dierks (dort sehr drastisch formuliert) unter <https://www.computerwoche.de/g/die-besten-it-sprueche-2015,106507,3>.

7 Ist die Summe aller Erfahrungen, die ein Kunde mit einem Unternehmen, einem Stack oder einer Marke macht.

8 Customer Centricity ist eine Marketing- und Organisationsorientierung, mit dem die Kunden in den Mittelpunkt aller Entscheidungen und aller Aktivitäten des Business Stacks gestellt werden.

Digitalisierung ist vielfach ein Maßanzug und erfordert in diesen Fällen ein sog. „Customizing“.

Warum hat eine so undifferenzierte Sichtweise der Digitalen Transformation und ihrer Reifegrade in der Sanierungsberatung bzw. im IdW S 6 überhaupt Einzug gehalten? Eine der Erklärungen fokussiert sich auf die aktuelle und potenzielle Situation von Kapitalgebern: Es sei die Sorge dieser Kapitalgeber, vor allem der Banken, dass die Digitalisierung im Geschäftsmodell verschlafen wird und somit das Unternehmen in seiner Existenz gefährdet sei. Das sind allerdings auch in den Banken häufig die eigenen Sorgen. Die Geschäftsmodelle vieler Banken und ihre digitalen Infrastrukturen und Abläufe sind heute bereits vielfach obsolet. Sollten die Geschäftsmodelle ihrer Kunden auch noch obsolet werden, so hätten sie ein weiteres fundamentales Problem in ihrer Wertkette.

9.2 Digitalisierung als Bedingung oder Restriktion

Aus Sicht eines Managements sollte die Digitalisierung selbst kein Ziel (Objective) sein, sie kann aber sehr wohl eine Bedingung/Restriktion (Constraint) für einen bestimmten aktuell gültigen oder anvisierten Zustand (Attractor) von Stacks darstellen. Denn Digitalisierung ist vielfach ein Maßanzug und erfordert in diesen Fällen ein sog. „Customizing“⁹. Es muss also individuell und dabei genau beurteilt werden, für welche Kommunikation, Produkte, Services, Prozesse, Strukturen, Beziehungen oder Geschäftsmodelle eine Digitalisierung in einer Krise und während einer Sanierung überhaupt Sinn macht.

Die Digitalisierung kann auch nicht stand-alone, sondern nur im Zusammenhang mit dem gegenwärtigen sog. „Current Stack“¹⁰ und dem geplanten sog. „Future Stack“¹¹ eines Unternehmens gesehen werden. Märkte & Liefer-/Wertketten, Human-, Legal-, IT- und Organisations-Stacks formulieren die Anforderungen an die Digitalisierung, sie selbst werden dabei gleichzeitig von der Digitalisierung tangiert und beeinflusst.

Was sagt dann ein Reifegrad der Digitalisierung überhaupt aus? Selbst im besten Fall hätte er weder einen empirischen Nährwert noch einen normativen Charakter für Entscheidungen. Und falls er gemessen würde, welche Methoden und Verfahren müssten verwendet werden, welche Messverfahren

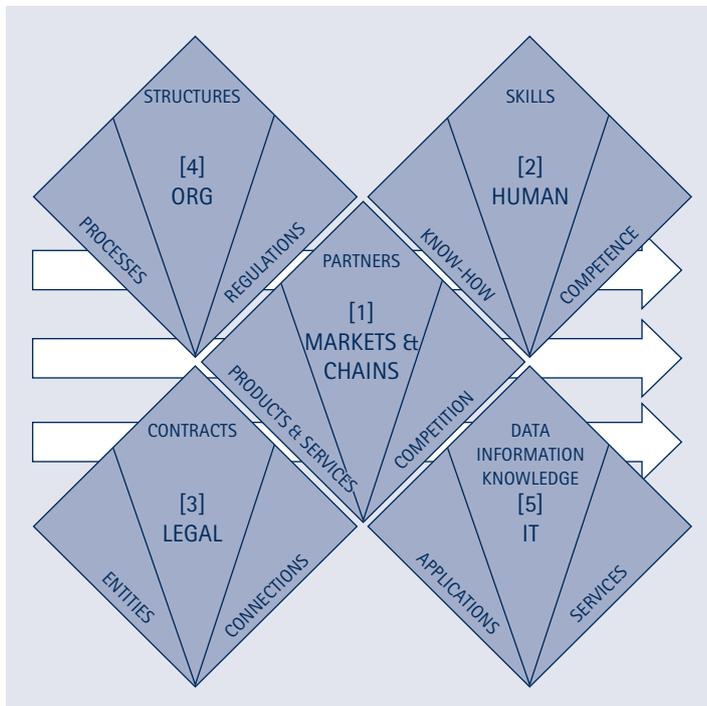


Abb. 1: Darstellung eines Corporate Stack

und Metriken könnten dafür angewendet werden? Hier herrscht bisher völlige Unklarheit.

Was sind die Alternativen? Zunächst müssten die begrifflichen Grundlagen festgelegt werden. Wissenschaftstheoretisch betrachtet ist es erforderlich, die relevanten Aspekte analytisch-rational und empirisch zu untersuchen. Dabei sollten ausschließlich methodologisch einfache, aber auch einwandfreie Konzepte, Verfahren und Werkzeuge zum Einsatz kommen.

9.3 Klares Gesamtkonzept (Big Picture) als Voraussetzung

Wie eine gelungene Umsetzung der Digitalisierung aussehen könnte, hängt daher vom sog. Big Picture im Context, Content und Contest ab:

- **Context:** Wo befinden wir uns und wie sind die Zusammenhänge? Im B2B-Geschäft oder in Marktnischen oder in der Investitionsgüterindustrie wird nach anderen Regeln gespielt als in einem B2C-Geschäft oder auf einem Gesamtmarkt oder im Lebensmittel-einzelhandel: Die Veränderungsprozesse laufen deutlich langsamer ab, die Anforderungen sind sehr unterschiedlich.
- **Content:** Was ist der Inhalt und Gegenstand der Digitalisierung? Die interne und externe Kommunikation, die internen und externen Prozesse, die Produkte und Dienstleistungen, die Märkte und Wertketten oder die Wert-Architektur (Wertschutz, Wertschöpfung, Wertschaffung) und das Ertragsmodell und der Kundennutzen als Teile des Geschäftsmodells?

⁹ Customizing meint hier eine kundenspezifische Konfiguration.

¹⁰ Der Current Stack ist der aktuelle, gegenwärtige Business bzw. Corporate Stack.

¹¹ Der Future Stack ist der zukünftige, geplante Business bzw. Corporate Stack.

■ **Contest:** Welche Perspektiven sollten angenommen werden und welche Motive bestehen? Der Scope ist sicherlich der Kundennutzen. Das hat zunächst einmal per se nichts mit Digitalisierung zu tun, ist aber ein wichtiges Instrument, um sicherzustellen, dass die Veränderungen im Unternehmen am Kundennutzen ausgerichtet werden und nicht aus einem blinden Digitalisierungswahn heraus entstehen. Neue Technologien eröffnen aber jedenfalls neue und sehr effektive Möglichkeiten, um den Kundennutzen zu steigern. Daneben können Verbesserungen der Wirtschaftlichkeit und der Wirksamkeit ebenfalls andere Motive für die Digitalisierung stehen. Diese Motive stehen im Wettbewerb miteinander.

9.4 Stufeneinteilung von Innovation und Transformation statt Reifegrad

Anstelle eines Reifegradmodells der Digitalisierung könnte eine Stufeneinteilung von Innovation und Transformation treten. Der Vorteil wäre, dass die ontologische Basis hier bereits besteht und Innovation und Transformation immer besser erforscht werden.

Auch sind bereits Modelle und Metriken vorhanden und jede Stufe ist methodisch relativ einfach messbar. Und die Ergebnisse unterschiedlicher Krisenunternehmen ließen sich damit miteinander vergleichen. Anforderungen der jeweiligen Märkte und der Unternehmen könnten mit der Stufeneinteilung abgeglichen werden. Die Abb. 2 zeigt exemplarisch eine solche Einteilung.

9.5 Zwischenergebnis

Die Digitalisierung ist kein Selbstzweck oder ein mechanistischer Zustand. Die Reifegrade einer Digitalisierung sagen nicht unbedingt etwas über die Qualität, Effizienz und Effektivität der IT oder über Nutzen, Kosten und Risiken des Unternehmens aus.

10. Standort, Standpunkte und Perspektiven

10.1 Klassische Vorgehensweisen

Das „klassische“ Krisenmanagement sieht vorwiegend eine Unternehmenskrise heute immer noch nur als eine Bedrohung an. Dies ist neben vermeintlichen Risikogründen – und aufgrund seiner impliziten Annahmen, dass in Krisen keine Komplexität vorkommt und Krisen gemanagt werden können – der Hauptgrund, warum später in der Sanierung mit dem klassischen sog. „Arogyaswamy-Modell“¹² (wie in Abb. 3 dargestellt) strikt sukzessiv vorgegangen

12 Vgl. Arogyaswamy et. al., Firm Turnarounds: An integrative two-stage model, Journal of Management Studies 32, S. 493–525.

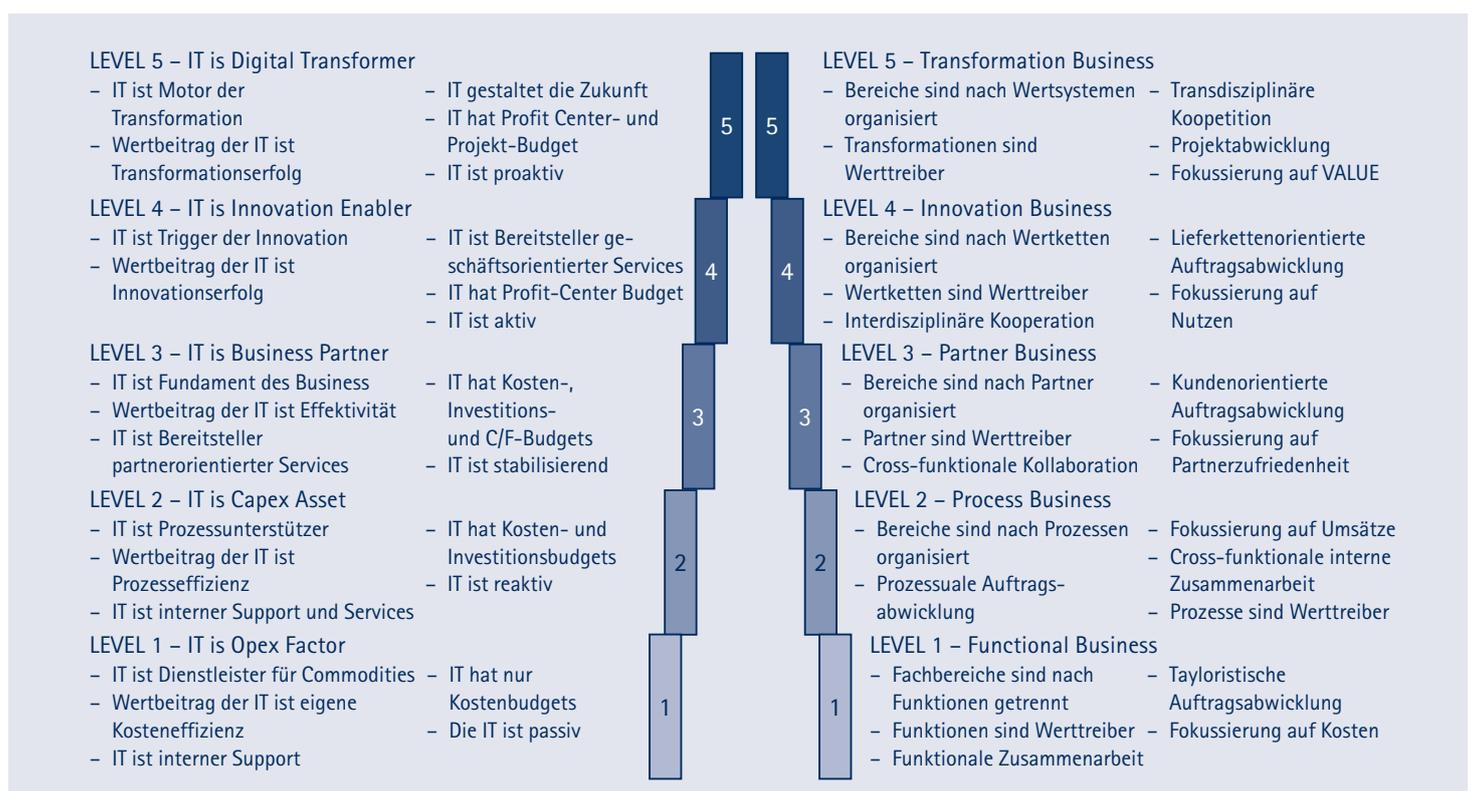


Abb. 2: Stufeneinteilung einer digitalen Transformation innerhalb von Wertsystemen

Kein einzelnes
Beratungs- oder
Krisenunter-
nehmen ist allein
auch nur ansatz-
weise in der Lage,
eine nachhaltige
Sanierung zu be-
herrschen.

KSI 5/21 224 Innovative Sanierungsmethodik

vielversprechender „Potentialraum“ für Verbesserung oder Innovation ungenutzt.

10.2 Modernere Ansätze

Modernes Sanierungsmanagement berücksichtigt – neu gedacht – aber mehrere Aspekte gleichzeitig:

- Kritikalität der Krise;
- Zustand und Größe des Unternehmens, der Märkte und der Lieferketten;
- Reifegrad und Umfang der Fähigkeiten und des Wissens;
- Krisenursachen;
- Komplexitäts- und Unsicherheitsgrad.

Dabei liegt der Fokus auf Bedrohungen *und* Möglichkeiten bei einer gleichzeitigen Ausrichtung auf Stabilisierung, Wiederherstellung *und* Innovation. Denn es kommt immer darauf an, was man aus der Krise macht: Aus Unternehmenskrisen können sich gleichermaßen Gefahren und Chancen ergeben. In Abb. 5 wird ein modernes Krisen- und Sanierungsmodell dargestellt.

Eine solche Vorgehensweise wird umso wichtiger und dringender, als bis zu einer Erkennung und sinnvollen Reaktion auf eine Krise oftmals unnötig viel Zeit verschwendet und der verfügbare Zeitraum für eine Stabilisierung, Wiederherstellung und Innovation zu kurz wird. Auch sind vielfach die notwendigen sog. „Dynamic Capabilities“ nicht

sofort verfügbar und müssen erst aufgebaut werden. Die Krisenwahrnehmung und das Krisenverhalten haben große Auswirkungen auf die Sanierung.

10.3 Neue Ausrichtung

Sollte das Leitmotiv eines neuen „modernen Sanierungsmanagements bzw. Managements in der Krise“ nicht besser auf theoretisch hinterfragten Erfahrungen basieren? Sinnvolle Leitfragen dazu sind:

- Was kann man aus der eigenen Erfahrung und von anderen lernen?
- Was machen langlebige und nachhaltig erfolgreiche Unternehmen bei Krisen anders bzw. besser als die anderen?
- Was verursacht die Krisen?
- Wie und woran erkennt man Krisen frühzeitig?
- Lassen sich Erfolgs- bzw. Misserfolgskriterien identifizieren und ihre Auswirkungen beurteilen?
- Welche Strategien und Maßnahmen sind für welche Situationen bei einer Krisenprävention und Krisenbehebung besonders effektiv?

Die Beantwortung dieser Fragen erfordert einerseits theoretisch fundierte Krisen- und Sanierungsmanagementsysteme sowie andererseits einsetzbare Verfahren, Methoden und Praktiken, die miteinander verbunden bzw. integriert sind. Was heute dazu noch fehlt, ist ein generisches Rahmenwerk, das die bereits existierenden „Best Practises“ und „Good Practises“ umfasst und die fallweise Entwicklung von „Emergent Practises“ unter Komplexitätsbedingungen ermöglicht. Den Themen der Kommunikation, Koordination und Kontrolle kommt dabei eine sehr große Bedeutung zu. An dieser Stelle wird jedoch bewusst verzichtet, darauf detaillierter einzugehen, da dies den Rahmen des Artikels sprengen würde.

Die Erkenntnisse über Komplexität haben die generelle Notwendigkeit nicht nur einer Interdisziplinarität, sondern einer sog. systema-

tischen „Transdisziplinarität“¹⁷ in der Krise verdeutlicht. Folgerichtig gehören Wissenschaftler, Verwalter, interne & externe Manager verschiedener Disziplinen, Berater und Fachexperten aus verschiedenen Unternehmen gleichermaßen in die Entwicklung eines modernen Frameworks für Krisen und Sanierungen eingebunden. Gleiches gilt für das Framework ausfüllende Krisenprojekte: Netzwerkpartner müssen zukünftig effektiver Hand-in-Hand arbeiten.

Das führt zu einem neuen Paradigma in dem Teamwork des Wertsystems mit dem Ziel einer nachhaltigen Sanierung. Die Zusammenarbeit (Collaboration), die Kooperation (Cooperation) und der Zusammenschluss von Wettbewerbern (Coopetition) sowohl bei Beratungs- als auch Krisenunternehmen ist erforderlich. Denn die Untersuchungen der empirischen Ergebnisse haben gezeigt: Kein einzelnes Beratungs- oder Krisenunternehmen ist allein auch nur ansatzweise in der Lage, eine nachhaltige Sanierung zu beherrschen.

11. Zusammenfassung

Die Forschung über die Krisenursachen und die Schlüsselfaktoren eines Sanierungserfolgs hat in den letzten Dekaden nur sehr geringe Fortschritte gemacht. Krisen sind überwiegend dynamisch und durch eine hohe Komplexität gekennzeichnet. Entscheidungen unter Komplexität erfordern immer

neue Praktiken. Nach der Krise ist häufig vor der Krise. Nach einer überstandenen schweren Krise herrscht oft eine neue „Normalität“, die aber fast immer eine Vorstufe zu einer neuen Krise darstellt. Auch das neue Zauberwort „Digitale Transformation“ in der Sanierung ist allein keine heilbringende Lösung. Die Reifegrade einer Digitalisierung haben kaum einen empirischen Nährwert noch einen normativen Charakter für Entscheidungen.

Der bisherige Fokus in der Sanierung – zunächst nur auf die Stabilisierung des Unternehmens gerichtet – vergrößert unnötig den für eine Rettung des Krisenunternehmens erforderlichen Zeitbedarf. Ein professionelles Projektmanagement nutzt dagegen die Vorteile eines parallelen Vorgehens und der Ambiguität (gleichzeitige Stabilisierung, Wiederherstellung und Innovation). Eine Sanierung ist ein Projekt, ihr nachhaltiger Erfolg benötigt immer auch eine Transformation, die selbst jedoch ein fortwährender, kontinuierlicher Prozess ist.

Um bessere Erkenntnisse für einen langfristigen und nachhaltigen Krisenerfolg zu erzielen und somit effektivere Praktiken zu entwickeln, bedarf es eines neuen generischen, integrierten und ganzheitlichen Frameworks für das Sanierungsmanagement und das Management in Krisen. Folgerichtig gehören die „Strategy und Craft School“ in dem Sinne verbunden, dass Wissenschaftler, Verwalter, interne & externe Manager verschiedener Disziplinen, Berater und Fachexperten aus verschiedenen Unternehmen gleichermaßen in die Entwicklung eines modernen Frameworks für Krisen und Sanierungen eingebunden werden.

¹⁷ Transdisziplinarität ist ein Prinzip der Integration aller relevanter Disziplinen. Es ist ebenso ein methodisches Vorgehen, das wissenschaftliches Wissen und praktisches Wissen entscheidungs- und systemorientiert miteinander verbindet. Ibunceris. Sernum et verteatudam mo in pubis con patios num intemus sitabemors issa nihicie pulto Catum noximaio, cotalies, condam Palarib emorteller ad