

# Mythen und Macher: Wie passen Transformation und juristische Fragen zusammen?

Von Prof. Dr. Robert Simon

Technischer Fortschritt und Wettbewerbsintensität gönnen Unternehmen keine Ruhephasen. Führungskräfte müssen deshalb alle Facetten der Veränderungsmethodik kennen und einige werden auch alle erleben. Ein Überblick.

## 1. Die Erfolgsstory

Die IT-Ikone „Apple“ war ursprünglich Anbieter von Computern und Software mit leicht bedienbarer graphischer Oberfläche und harter Wettbewerber von Microsoft. Um die Jahrtausendwende lag Apple am Boden, längst vom Wettbewerb überholt. Der Gründer, Steve Jobs, kehrte zurück und es gelang, Apple mit Innovationen zu neuem Glanz zu führen – jeder kennt dieses Beispiel einer gelungenen Transformation.

## 2. Die Mythen der Transformation

Transformationen sind der Umbau des Geschäftsmodells von der Definition des Geschäftsfeldes und Angebotsprogrammes über den Vermarktungs- und Wertschöpfungsprozess bis hin zu dem Erlösmodell. Das ist einiges mehr als die landläufige Vorstellung eines herkömmlichen Change-Managements.

Getrieben werden Transformationen durch Innovationen, Deregulierungen und international agierende „Marktentwickler“. Tradierte Geschäfte und Akteure geraten unter Druck. Beispiele sind Finanzinnovationen wie Kryptowährungen, die Privatisierung von Behörden wie die Bundespost, die Globalisierung des klassischen Versandhandels durch Amazon. Dieser Umbau ist kein Projekt wie eine Restrukturierung, wo Knappheit Spielräume eingrenzt und in ein bis zwei Jahren ein Turnaround von Ergebnis und Liquidität zu schaffen ist. Transformation ist ein umfassendes Langzeitprogramm von mindestens fünf, eher sieben Jahren. Erwartungen an schnelle Erfolge bewegen sich fernab der Realität. Mehr noch, Erfolgsgeschichten wie Apple sind Ausnahmen. Typisch ist der Erfolg der Angreifer mit neuem Geschäftsmodell und der Niedergang der Verteidiger mit altem Geschäftsmodell. Beispiele sehen wir im stationären Handel.



Prof. Dr. Robert Simon  
ist Geschäftsführer der  
R.A.C.H. – Interim GmbH  
und als Interimsmanager  
tätig

Deshalb ist es gut, Transformationen früh anzugehen. Was ist zu beachten? Zunächst einmal Realitätsnähe anstelle tradierter Mythen:

- Mythos 1: „Transformationen sind außergewöhnlich“ – Irrtum! Änderungsdruck auf Geschäftsmodelle ist üblich in Wettbewerbssystemen. Der Druck wird lediglich intensiver. Transformationen sind das Ergebnis exogener Entwicklungen. Werden Unternehmen nicht strategisch geführt und unterlaufen systematische Managementfehler, dann scheitern sie. Das ist die logische Folge nachhaltigen Versagens des „Machtzentrums“ (Gesellschafter, Manager).
- Mythos 2: „Transformationen sind sinnvoll“: Irrtum! Eine Transformation mag leistungswirtschaftlich umsetzbar sein, aber sie muss finanziert werden und ihren ROI nachweisen. Dabei ist der Angreifer im Vorteil, denn er muss „nur“ sein neues Geschäftsmodell vorantreiben. Die Verteidiger müssen zusätzlich den Rückbau des alten Geschäftsmodells bewältigen, was zusätzliche Finanzkraft erfordert. Die Frage ist erlaubt, ob „sich das rechnet“ oder, ob die Insolvenz oder Liquidation die wirtschaftlich konsequente Option ist. Letzteres mag nicht in unsere Kultur passen, aber immerhin wird für Transformationen auch Geld „fremder Dritter“ eingesetzt.
- Mythos 3: „Transformation ist ein geordneter Prozess“. Irrtum! Transformationen beinhalten Produkt- und Prozessinnovationen, von denen mindestens 30 Prozent scheitern. Innovationsmanagement ist alles andere als ein Regelprozess. Es geht um Experimentieren, aus Fehlern zu lernen, sie zu korrigieren und weiter voranzugehen. Daher die zunehmende Bedeutung „agiler“ Managementkonzepte für den professionellen Umgang mit Risiken, Dynamik und Ungewissheit.

Das ist die Grundlage. Weitergehend ist ein Blick auf die übliche Veränderungsmethodik zu werfen.

### 3. Die Toolbox der Macher

Veränderungen treffen mit unterschiedlicher Wucht auf Bestehendes, und dementsprechend haben sich Veränderungsexperten etabliert. Das sind bei drohenden Insolvenzszszenarien die Restrukturierungsberater und Interimsmanager sowie in Situationen des organischen Umbaus die Strategie- und Organisationsberater, Change Agents oder Lean Experts. Restrukturierungsansätze kommen bei drohender Insolvenz zum Zuge, weil Transformationsprozesse im Vorfeld gescheitert sind oder nicht stattgefunden haben. Restrukturierung ist folgerichtig auf die Abwendung der Insolvenzskriterien ausgerichtet, also kurzfristige Liquiditäts- und Ergebnisverbesserungen, Verhandlungen mit Stakeholdern über ihre Beiträge und Top-down-Management zur Durchsetzung dringender Veränderungen. Das Ganze in höchstens zwei Jahren – ein Jahr zur Stabilisierung der Liquidität, ein Jahr für die Ergebniswende und Refinanzierung oder den Unternehmensverkauf. Das ist Routine für die Experten und in hohem Maße formalisiert, beispielweise durch Empfehlungen des IDW, die Regulierung der Banken, das Haftungsreglement des Gesetzgebers und die laufende Rechtsprechung, die gelegentlich den Eindruck erweckt, dass mit deut-

scher Gründlichkeit etwas reglementiert werden soll, was aufgrund von Ungewissheit und Dynamik nur bedingt zu reglementieren ist. Wird dieses Regelwerk für die haftenden Akteure intransparent und unkalkulierbar, ist es naheliegend, dass sie sich abwenden und auf weniger riskante Engagements fernab der Insolvenz konzentrieren. Transformationsprogramme finden demgegenüber im Vorfeld potentieller Krisen zur Vermeidung einer Zuspitzung statt oder im Nachgang der Restrukturierung zur Absicherung des Neuaufbaus. Transformationsprogramme sind weitgehend frei von formalen Regularien und inhaltlich vielfältig geprägt, weil es nicht um die akute Existenzkrise mit strangulierender Liquiditätsknappheit geht, sondern um die kreative, geplante und finanzierte Entwicklung von Geschäftsmodellen. Transformationen haben deutlich höhere Freiheitsgrade als Restrukturierungen.

Das Transformationsprogramm kann weitreichend sein mit Portfoliobereinigungen oder eher punktuell mit Changeprozessen, Lean Management in bestimmten Geschäftsbereichen. Wesensmerkmal sind ebenfalls Top-down-Prozesse bezogen auf die strategische Ausrichtung, aber zusätzlich auch starke Bottom-up-Elemente zur Akzeptanzsicherung und Nutzung des kreativen Potenzials der Fachexperten und betroffenen Mitarbeiter.

Das ist gängige Praxis. Eine Neuerung sind „agile Konzepte“, deren Kern ein iteratives Vorgehensmodell in enger Abstimmung mit Kunden ist. Zweifellos eine interessante Facette des Veränderungsmanagements, weil der Umbau von Geschäften immer experimentell und kundenorientiert ist. Generell hängt die Methodenwahl von der Verfassung des Geschäftsmodells und der noch verfügbaren Liquidität ab. Hinzu kommt als stillschweigende Prämisse das Veränderungspotential des Machtzentrums.

#### **4. Das veränderungsbereite Machtzentrum**

Transformation unterstellt die Veränderungsfähigkeit und -willigkeit der Stakeholder des Unternehmens. Diejenigen, die das Unternehmen nach bisherigem Modus geführt haben, sollen nun das Geschäftsmodell und sich selbst verändern. Wenn das selbstverständlich wäre, gäbe es keine Restrukturierungsfälle. Typisch ist, dass latente Krisenfälle nur noch für einige Zeit überleben, weil deren Probleme nicht gelöst, sondern mit Liquidität „zugeschüttet“ werden. Das gilt vor allem, wenn das Machtzentrum die Krisenursache ist.

Klassischer Ansatz in der Restrukturierung sind Treuhandlösungen, sofern die Gesellschafter als Krisenursache gesehen werden und CRO's sowie Restrukturierungsberater, wenn der Geschäftsführung die Krisenerfahrung fehlt. Diese Ansätze werden unter dem Druck der drohenden Insolvenz von den Finanzierern gefordert und sind im krisenfernen Transformationsmodus kaum durchsetzbar.

## 5. Die Brücke zur Reform des Sanierungsrechts

Die Reformen des Insolvenzrechts liefen auf eine frühzeitige Antragsstellung des Schuldners hinaus, um die Chancen der Rettung unter dem „Schirm des Insolvenzrechts“ zu erhöhen. Über den materiellen Erfolg mag man diskutieren. Die jetzt anstehende „vorinsolvenzliche“ Reform zielt auf die Erleichterung finanzwirtschaftlicher Arrangements noch vor der möglichen Insolvenzreife ab, um ehrbaren Schuldnern eine zweite Chance zu verschaffen, die auch ein Vorteil für Gläubiger – bessere Quote – sein soll. Dieses Modell rückt somit in die Nähe des Transformationsmanagements. Das ist durch folgende Vorüberlegungen zu hinterfragen:

- Transformationen benötigen Liquidität, nicht nur „Buchbereinigungen“. Der Zeitbedarf geht über den üblichen Horizont von drei Jahren für Poolverträge oder die Halteperioden von Finanzinvestoren hinaus.
- Erfolgreiche Transformationen werden von einer Trojka aus Fachpromotoren mit Spezialwissen, Prozesspromotoren mit Methodenwissen und Machtpromotoren mit Durchsetzungspotenzial vorangetrieben.
- Unternehmen in der Krise haben leistungswirtschaftliche Defizite, die sich in finanzwirtschaftlichen Indikatoren (Verluste, Liquiditätsverknappung) niederschlagen. Es ist eine Bereinigung der Ursachen dieser Defizite durch Experten mit substanziellem Branchen-, Produkt- und Prozesswissen erforderlich. Das ist eine andere Expertise als die der Protagonisten (Juristen, Investoren, Risikofinanzierer) der vorinsolvenzlichen Einigung.

Fasst man diese Kernpunkte und die vorausgegangenen Ausführungen zusammen, dann mag die anstehende Reform für rein finanzwirtschaftliche Arrangements gute Dienste leisten. Soll die Reform Breitenwirkung erzielen, dann ist neben den wichtigen juristischen Fragen folgendes zu klären:

- Die Umsetzung notwendiger Maßnahmen unter der Führung des „alten“ Machtzentrums. Dessen Umbau und die Durchsetzungsmacht der Veränderer sind zwingende Erfolgsvoraussetzungen.
- Die Finanzierung der Transformation und die dafür geeigneten Finanzierer. Dazu gehört die Erkenntnis, dass die derzeitigen Finanzierer nicht den Willen oder nicht die Substanz zur Unterstützung des anstehenden Programmes haben.
- Anreize und seriöse Rahmenbedingungen für die Macher, um in diesem Umfeld persönliche Risiken einzugehen und Unternehmen zu retten. Natürlich sollten sie das nicht nur wollen, sondern auch können.

Die Antworten liegen näher bei dem klassischen Restrukturierungsinstrumentarium (Gutachten, Treuhand, Refinanzierungen) als bei einem Bottom-Up-Transformationsmanagement, das begleitend eingesetzt werden kann - Stoff für weitere Diskussionen. ●