

# 01.22

# KSI

## Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung

## Wirtschaft Recht Steuern

18. Jahrgang  
Januar/Februar 2022  
Seiten 1–48

[www.KSIdigital.de](http://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 Analysen Empfehlungen

Wertorientiertes Geschäftsmodell-Redesign als Fundament eines erfolgreichen Turnarounds  
[Prof. Dr. Henning Werner / Georgiy Michailov, 5]

Informationen zur Krisenresilienz von Unternehmen  
[Prof. Dr. Stefan Müller / Mark Uschkurat, 9]

Krisenfrüherkennung: Instrumente zur Prävention einer Strategiekrise [Lillian Böhme / Prof. Dr. Karl-Wilhelm Giersberg, 17]

### Praxisforum Fallstudien Arbeitshilfen

Verbesserungspotenzial in Restrukturierungsprojekten  
[Thomas Möllers, 25]

Digitalisierung in Anwalts- und Steuerkanzleien  
[Prof. Dr. Markus W. Exler / Prof. Dr. Dr. Mario Situm / Elisabeth Reiser, 30]

Warum Unternehmen sich verstärkt mit dem Abschluss von Cyberversicherungen beschäftigen sollten  
[Manio M. Petschmann, 35]

Insolvenzzahlen: Gründe für die (noch) ausbleibende Welle [Dr. Hans-Jürgen Hillmer, 37]

# Wertorientiertes Geschäftsmodell-Redesign als Fundament eines erfolgreichen Turnarounds

## Neuausrichtung der Werteorientierung und Umsetzungsmethodik

Von Prof. Dr. Henning Werner und Georgiy Michailov\*

**Neben den aktuellen Transformationserfordernissen infolge von Digitalisierung, Nachhaltigkeitsanforderungen etc. lassen auch jahrzehntelange Management-erfahrungen aus kritischen Umbruchphasen im gehobenen Mittelstand das Thema Geschäftsmodell und die damit verbunden Leitprinzipien ins Zentrum der Überlegungen rücken. Kritische Unternehmenssituationen sind dabei fast immer durch hohe Unsicherheiten bei allen Beteiligten geprägt. Und oft gehen sie auch mit einer ungewohnten wie auch unerwarteten Verschiebung des Fokus, ja der Macht einher. Managementfreiheiten nehmen ab. Vor diesem Hintergrund werden nachfolgend die Herausforderungen beschrieben, die anzunehmen sind, wenn ein passendes ganzheitliches Redesign für das Geschäftsmodell eines Unternehmens zu entwickeln ist.**

### 1. Notwendigkeit der radikalen Transformation

Das aktuelle wirtschaftliche, aber auch politische Geschehen deutet auf einen massiven Umbruch hin. Dieser Umbruch wird von vielen Faktoren beeinflusst:

- von einer neuen (digitalisierten) Arbeitsweise,
- von einem veränderten Konsumverhalten,
- von neuen Technologien (z. B. E-Mobility, Digitalisierung, etc.),
- von politischen Eingriffen und regulatorischen Vorgaben,
- von Nachhaltigkeitsherausforderungen bis hin
- zu pandemischen Effekten auf die globalen Lieferketten.

Damit verbundene radikale Transformationen betreffen dabei auch für Deutschland

sehr relevante Branchen wie Automobil oder Handel. In diesem Zusammenhang stellt sich aus Sicht des Managements die Frage, wie ein Unternehmen erfolgreich bleibt oder wieder auf die Erfolgsspur zurückgebracht werden kann.<sup>1</sup>

Die Erfahrung aus Jahrzehnten des verantwortlichen Managements von kritischen Umbruchphasen im gehobenen Mittelstand lassen das Thema *Geschäftsmodell und die damit verbunden Leitprinzipien* ins Zentrum der Überlegungen rücken.<sup>2</sup>

In einer Krise herrschen – über die operativen Probleme hinaus – noch einmal verschärfte Rahmenbedingungen: fehlendes Geld, fehlende Zeit und meist auch fehlendes Vertrauen, häufig sowohl innerhalb der Unternehmen als auch vonseiten der externen Stakeholder. Darüber hinaus ist eine kritische Unternehmenssituation fast immer durch hohe Unsicherheiten bei allen Beteiligten geprägt. Und oft geht sie auch mit einer ungewohnten wie auch unerwarteten Verschiebung des Fokus, ja der Macht einher. Die Freiheit des Managements zu handeln, nimmt ab.

Das passende ganzheitliche Redesign für das Geschäftsmodell eines Unternehmens zu entwickeln, ist immer eine Herausforderung und alles andere als trivial. Für jene, die sich aufgrund verschiedener wirtschaftlicher oder hausgemachter Probleme in einer Schieflage befinden, gilt dies umso mehr. Die Zeiten, in denen bei der Restrukturierung von Unter-

\* Prof. Dr. Henning Werner ist Professor für Restrukturierung & Sanierung an der SRH Hochschule Heidelberg und leitet das an der Hochschule ansässige IfUS-Institut für Unternehmenssanierung. Das IfUS-Institut bietet Seminare (u. a. Zertifikatslehrgang Restrukturierungs- und Sanierungsberater), Veranstaltungen und Fachinformationen im Bereich Sanierung und Restrukturierung, Kontakt: [www.ifus-institut.de](http://www.ifus-institut.de), [henning.werner@ifus-institut.de](mailto:henning.werner@ifus-institut.de). Georgiy Michailov ist Managing Partner von Struktur Management Partner und verantwortet das Competence-Center Wachstum und Geschäftsmodell-Transformation. Ein weiterer Schwerpunkt seiner Arbeit ist die Absicherung der Finanzierung seiner Mandanten und die Moderation von komplexen Stakeholder-Gruppen. Darüber hinaus ist er in mehreren Familienunternehmen als Beirat tätig, Kontakt: <http://www.struktur-management-partner.com>, [g.michailov@struktur-management-partner.com](mailto:g.michailov@struktur-management-partner.com).

1 Dieser Beitrag basiert auf Kap. 7 des im August 2021 erschienenen Buchs „Modernes Sanierungsmanagement“ (Crone/Werner), 6. Aufl. 2021, Vahlen Verlag. In diesem Buch werden die Rahmenbedingungen und Möglichkeiten der außergerichtlichen Sanierung, der Sanierung durch ein Insolvenzverfahren sowie der Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen als neue, eigenständige Sanierungsoption praxisorientiert dargestellt.

2 Auch aus diesem Grund spielte das Thema Geschäftsmodell eine solch bedeutende Rolle in der 6. Aufl. des Management-Buchs „Modernes Sanierungsmanagement“ von Andreas Crone und Henning Werner in Zusammenarbeit mit Georgiy Michailov, vgl. Michailov, in: Crone/Werner (Hrsg.), Modernes Sanierungsmanagement, 6. Aufl. 2021, S. 153–217.

Die Welt wandelt sich immer mehr zu einer „VUCA-Welt“, die großen Unsicherheiten und den unterschiedlichsten Einflüssen unterworfen ist.

nehmen einfache Lösungen wie z.B. das klassische Cost-Cutting noch ausreichend waren, um das Unternehmen zu stabilisieren, sind vorbei – besonders dann, wenn man Wert auf die Resilienz des restrukturierten Unternehmens legt, ist weit mehr als das nötig. Die Welt wandelt sich immer mehr zu einer „VUCA-Welt“, die großen Unsicherheiten und den unterschiedlichsten Einflüssen unterworfen ist.

#### EXKURS: „VUCA-Welt“

Geprägt wurde der Begriff in den späten 90er Jahren durch das US Military War College. Er beschreibt die sich immer schneller verändernde und zunehmend komplexere Welt, die durch das Ende des Kalten Krieges entstanden ist. Lange Zeit wurde er mit Blick auf Digitalisierung und politische Unsicherheiten verwendet, doch dann verschaffte ihm vor allem die COVID-19-Pandemie größere Bekanntheit. VUCA ist ein Akronym für die englischen Begriffe Volatility (Unbeständigkeit), Uncertainty (Unsicherheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Mehrdeutigkeit):

(1) Volatility (Unbeständigkeit): Veränderung ist nichts, das vorüber geht, sondern etwas Dauerhaftes. Informationen sind verfügbar und die jeweilige Situation ist verständlich, dennoch treten Veränderungen häufig und teils unvorhersehbar auf.

(2) Uncertainty (Unsicherheit): Das Wissen darüber, ob ein Ereignis gute oder schlechte Konsequenzen nach sich zieht, ist unvollständig. Ursache und Wirkung sind klar, jedoch nicht, ob ein Ereignis signifikante Veränderungen hervorruft.

(3) Complexity (Komplexität): Die Situation ist durch ein Geflecht aus vielen miteinander verbundenen Informationen und Abläufen geprägt. Deshalb ist sie oft unübersichtlich. Dies muss aber nicht heißen, dass sie sich andauernd verändert.

(4) Ambiguity (Mehrdeutigkeit): Ursache und Wirkung können nicht vollständig überblickt werden. Es gibt oftmals keine Situationen aus der Vergangenheit, aus der sich eine optimale Vorgehensweise in der Gegenwart ableiten lässt.

## 2. Geschäftsmodell-Design und Wertorientierung als Grundlage erfolgreicher Transformation

Die Verf. sind überzeugt, dass Führungskräfte mit einem in der Praxis erprobten Ansatz für ein erfolgreiches Geschäftsmodell-Design und vor allem mit der „richtigen“ Wertorientierung auch in sehr unsicheren und volatilen Zeiten einen Turnaround herbeiführen und sich langfristig resilient aufstellen können.

### 2.1 Dimensionen wertorientierter Geschäftsmodelle

Dieses Konzept, das auf der Basis vieler Jahre praktischer Erfahrung entwickelt wurde, besteht aus fünf Wertdimensionen, die zusammen einen kontinuierlichen Wertkreislauf ergeben. Die Fokussierung auf diese fünf dynamisch vernetzten Wertdimensionen (vgl. Abb. 1) macht es deutlich einfacher, das Geschäftsmodell eines Unternehmens in der Praxis zu bewerten und neu auszurichten. Auch dieser Beitrag folgt daher konsequent der Logik dieses Modells, das nachfolgend konkreter in persönlicher Ansprache beschrieben wird.

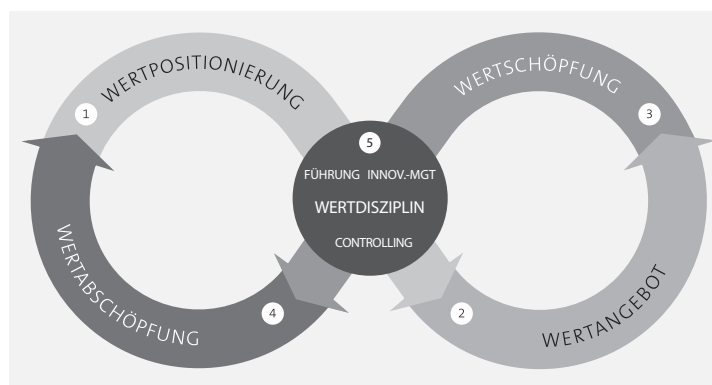


Abb. 1: Fünf Dimensionen wertorientierter Geschäftsmodelle<sup>3</sup>

(1) **Die Wertpositionierung:** Alles beginnt damit, welche besonderen Kernstärken Ihr Unternehmen auszeichnen. Die Leitfrage lautet dabei: Welche dieser Kernstärken sind am besten geeignet, um für Kunden einen neuen (oder besseren) Nutzen zu schaffen – und was ist die bestmögliche, daraus abgeleitete Wertpositionierung, mit der Sie sich vom Markt differenzieren? Ihre Wertpositionierung sollte sehr spezifisch sein und Sie von anderen Wettbewerbern abheben. Stellen Sie sich die Frage: Was ist Ihre USP, Ihre Unique Selling Proposition, oder anders gesagt: Ihr Alleinstellungsmerkmal?

(2) **Das Wertangebot** leitet sich im besten Fall aus der Wertpositionierung ab und ist die Antwort auf die Frage, welche profitablen Produkte und Dienstleistungen Sie anbieten sollten – und wie Sie Ihr Kernsortiment identifizieren. In diesem Kapitel steht vor allem ein Gedanke im Vordergrund: Womit konkret kann Ihr Unternehmen ein Kundenbedürfnis (oder gar mehrere) besser befriedigen als die Konkurrenz? Ihr Portfolio sollte sich immer am Kundennutzen orientieren, ebenso Ihre Vermarktungsstrategie.

(3) **Die Wertschöpfung** dreht sich um Ihre internen und externen Ressourcen (Menschen, Maschinen, Ideen, Kanäle). In diesem Abschnitt lautet die Leitfrage: Welche Ressourcen benötigen Sie (und in welcher Kombination), um Ihre Produkte und Dienstleistungen mit dem größten Kundennutzen – Ihr Wertangebot – profitabel herstellen, vertreiben und vermarkten zu können? Ziel ist eine hohe Effektivität, aber auch Flexibilität.

<sup>3</sup> Vgl. Michailov, in: Crone/Werner, Modernes Sanierungsmanagement, 6. Aufl. 2021, S. 155.

**(4) Die Wertabschöpfung:** Dieses Kapitel geht der Frage nach, welches differenzierte Angebots- und Preiskonzept sich auf der Basis der Wertschöpfung ergibt. Entscheidend ist dabei, dass Sie sich nicht, wie in vielen Unternehmen üblich, an den eigenen Kosten orientieren, sondern an der Zahlungsbereitschaft der Kunden – und diese maximal abschöpfen. Ziele sind eine intelligente Kalkulation und ein profitables Pricing.

**(5) Die Wertdisziplin** ist die Wertdimension, die den dynamischen Wertkreislauf zusammenhält und immer weiterentwickelt. Die Leitfrage dieses Kapitels lautet: Welche Führungsressourcen und Steuerungsinstrumente helfen Ihnen, einen profitablen, nachhaltigen Wertefluss sicherzustellen? Es gilt, sowohl die strategischen als auch die operativen Vorgaben konsequent zu überwachen, die für ihr Erreichen nötigen Maßnahmen umzusetzen und, falls sinnvoll und nötig, Stellschrauben neu zu justieren. Hier kommt es insbesondere darauf an, dass Sie regelmäßig und ehrlich hinterfragen, ob Sie Ihren Kunden tatsächlich einen Mehrwert bieten, wie Ihre optimale Finanzierungsstruktur aussieht und ob die Profitabilität des Geschäftsmodells entlang aller Wertdimensionen gewährleistet ist. Was heute richtig ist, kann morgen falsch sein.

Bevor jedoch das Geschäftsmodell tiefer beleuchtet wird, soll das essenzielle Thema der „richtigen“ Wertorientierung und auch der „richtigen“ Strategie näher aufgegriffen werden.

## 2.2 Strategische Wertorientierung bzw. Wertstrategie als Orientierungsrahmen

Die Fähigkeit eines Unternehmens, Werte zu erzeugen, ist vor allem mit Blick auf die adaptive Resilienz in einer unsicheren Welt die einzig wahre Fähigkeit. Im Zentrum aller Überlegungen und Schritte stehen immer der Kunde, die daraus folgende Profitabilität sowie die Nachhaltigkeit des Angebots. Wer dabei nur an materielle, finanzielle Werte denkt, greift zu kurz. Natürlich geht es in Unternehmen um ökonomischen Mehrwert, den es zu schaffen gilt, doch (Mehr-)Werte, wie wir sie verstehen, können auch sozialpsychologischer oder emotionaler Natur sein.

Vor allem der Mehrwert, den ein Produkt oder eine Leistung den Kunden auf den ver-

schiedensten Ebenen bietet, sollte im Fokus aller Managementüberlegungen stehen. Dieser Mehrwert liegt häufig neben dem praktischen Nutzen auch in dem Prestige oder der Freude per se, die der Erwerb des Produkts oder die Anspruchnahme einer Dienstleistung bringt. Der Mehrwert, der durch eine konsequente Umsetzung der langfristigen Unternehmensstrategie erzeugt wird, kann darüber hinaus in einer starken Mitarbeiterbindung und einer großen Attraktivität für dringend gesuchte Fachkräfte zum Ausdruck kommen sowie für die Supply-Chain oder auch Finanzierer attraktiv sein. Die Kür ist ein Mehrwert, der im Markt eine klare Differenzierung bietet und eine erhöhte Zahlungsbereitschaft erzeugt. Das Streben nach einem differenzierenden Mehrwert spiegelt die erwähnte „richtige“ Wertorientierung wider. In diesem Kontext gewinnt ein für jedes Geschäftsmodell zentraler Aspekt besonders an Bedeutung – die „Wertstrategie“.

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. Vor allem die Weichenstellungen sollten konsequent der einmal festgelegten Wertstrategie folgen. Diese definiert den „Polarstern“, den Fixpunkt, der die Richtung vorgibt, in die sich das Unternehmen entwickeln soll.

Kurzum: Die Wertstrategie zielt darauf ab, anders zu sein als der Markt, sich abzuheben und auf diese Weise Werte zu schaffen. Das Geschäftsmodell wiederum verfolgt das Ziel, dass dieses Anderssein auch erreicht wird sowie tagtäglich sicherzustellen, dass dies auf profitable Weise gelingt und tatsächlich Werte geschaffen werden.

Die Wertstrategie beantwortet die Frage, wo das Unternehmen in etwa fünf Jahren stehen will. Jeder Unternehmer, jeder Manager sollte wissen: Wo möchte ich mit der Firma hin, wie will ich an dieses Ziel gelangen und vor allem: Welche sind die Werte, die ich vertrete und die mich auf dem Weg dorthin begleiten? Dieser Ansatz ist wesentlich ganzheitlicher als die klassische Marktstrategie. Eine Wertstrategie konstituiert das Geschäftsmodell eines Unternehmens. Eine Marktstrategie operationalisiert lediglich, wie das Unternehmen seinen Markt bearbeiten will. Folgende Fragen helfen bei der Formulierung einer Wertstrategie:

- Was soll Ihre Mitarbeiter antreiben?
- Wo liegt Ihre Existenzberechtigung?
- Welche Werte sind Ihnen in Ihrem Unternehmen wichtig?

Bei der Entwicklung der Wertstrategie ist es essenziell, das eigene Unternehmen zunächst als Ganzes auf der Basis quantifizierbarer Kennzahlen zur eigenen Performance im aktuellen Wettbewerbsumfeld zu verorten. In einem zweiten Schritt sollte dann so gut wie möglich abgeschätzt werden, wie sich in jedem der Geschäftsbereiche einerseits die Nachfrage und andererseits die Markterfordernisse verändern werden. Dabei ist nicht der Status Quo als gegeben anzunehmen, sondern die Zukunft zu antizipieren – und zwar so ehrlich wie möglich! Als wegweisend kann dazu ein Zitat angeführt werden, das Bill Gates zugeschrieben wird: *„Wir überschätzen immer den Wandel, der in den nächsten zwei Jahren geschehen wird, und unterschätzen den Wandel, der in den nächsten zehn Jahren passieren wird.“*

Im Zusammenhang mit der Entwicklung einer Wertstrategie hat sich in der Praxis die Klärung der folgenden Vorbereitungsfragen bewährt:

- Wie haben Sie sich im Vergleich zum relevanten Wettbewerb entwickelt? Was prägte diese Entwicklung bzw. die Entwicklung Ihrer Wettbewerber?
- Wie groß ist Ihr Vorsprung (oder Nachholbedarf) im Ergebnis?
- Wie schätzen Sie die Wettbewerbsintensität in Ihren Marktsegmenten ein? Wird diese steigen, weil neue Akteure einsteigen oder aktuelle Player neue Innovationen auf den Markt bringen werden? Welche Trends werden Ihre Marktsegmente bestimmen?
- Wie schätzen Sie die Entwicklung der Markterfordernisse bezogen auf die Kundenbedürfnisse, Vertriebskanäle oder technologischen Entwicklungen ein?
- Gemessen an diesen Erfordernissen, wo sehen Sie bei sich Engpässe?

In einem weiteren Beitrag werden im nächsten Heft für die in Abb. 1 auf S. 6 gezeigten fünf Wertdimensionen Einzelheiten näher erläutert. Hier wird nachfolgend zunächst auf die Umsetzungsmethodik abgestellt.

### 3. Bedeutung der Umsetzungskompetenz

Eine Turnaround-Situation stellt höchste Anforderungen an die Wertdisziplin. Die zentrale Bedeutung kommt jetzt der Fähigkeit des Unternehmens zu, sich zu verändern und die notwendigen Restrukturierungsmaßnahmen wirksam und mit hoher Geschwindigkeit umzusetzen.

Eine wirksame Umsetzungsmethodik richtet sich konsequent an den Aspekten Strukturen, Menschen und Performance aus. Im Umkehrschluss gilt:

- Fehlen klare Strukturen, läuft die Umsetzung chaotisch,
- bindet man die Menschen nicht richtig ein, gerät die Umsetzung technokratisch,
- fehlt die Performance-Orientierung, bleibt die Umsetzung wirkungslos.

Erfolgreiches Umsetzungsmanagement bedingt also, die Stringenz und Unerbittlichkeit bei der effektiven Umsetzung der Restrukturierungsmaßnahmen sicherzustellen und gleichzeitig zentrale Aspekte und Methoden des Change Managements zu berücksichtigen. In der Praxis hat sich für die operative Umsetzung ein Dreiklang aus Strukturen/Menschen/Performance bewährt. Der wertorientierte Dreiklang einer erfolgreichen Transformation folgt einer bewährten Logik:

- Die Unternehmensführung muss die richtigen Strukturen im Unternehmen schaffen – von der Strategie über das Organisationsdesign, von der Finanzierungsstruktur bis hin zur Infrastruktur. Diese Strukturen sollten entsprechend der Wertpositionierung gestaltet werden, und zwar so, dass die involvierten Menschen befähigt werden, die höchste Performance zu erzeugen.
- Zentral sind auch die Menschen, die nicht nur die klassischen Leistungen erbringen, sondern auch
  - die Unternehmenskultur vorleben,
  - motivierend und transparent kommunizieren und
  - klaren Führungsprinzipien folgen;
  - erst sie bilden das Fundament jeder Geschäftstätigkeit.
- Die Performance schließlich stellt sicher, dass die strategischen wie operativen Maßgaben der unternehmerischen Tätigkeit wertorientiert erreicht werden und das System „Unternehmen“ auf effektive, intrinsisch motivierte Weise gesteuert wird.

### 4. Ergebnis

Nur durch diese Triade der Wertdisziplin – bestehend aus effektiven Strukturen, einer eingeschworenen, zielstrebigem Mannschaft sowie einer konsequenten Orientierung an der Performance – können Transformationsprozesse erfolgreich gestaltet werden und Unternehmen über einen längeren Zeitraum hinweg überdurchschnittliche Ergebnisse realisieren.