

# Wichtige Weichenstellungen

Sehr geehrte Leserinnen und Leser!

Wird die bevorstehende Bundestagswahl die Möglichkeiten verbessern, wichtige Weichenstellungen vorzunehmen oder wird eher alles beim Alten bleiben, wie nicht wenige vorhersagen? Das wäre zwar kurzfristig im Sinne vieler, da bekanntlich der Mensch dazu neigt, auf das vermeintlich Bewährte zu setzen. Langfristig aber wäre das fatal, wie nicht nur diejenigen wissen, die sich mit den Erfolgsbedingungen des Change Management (CM) befassen und daher eine grundsätzliche Aufgeschlossenheit für Veränderungsmaßnahmen fordern – so auch der CM-Experte *Hans Werner Bormann* in dem Interviewbeitrag ab S. 223, mit dem wir den Abdruck des kürzlich herausgegebenen Change-Leitfadens auf S. 224–227 begleiten.

*Bormann* ist Vorsitzender des Fachverbands Change Management im BDU e. V. und insofern ein „Kollege“ von *Burkhard Jung*, der den BDU-Fachverband Sanierungs- und Insolvenzberatung leitet. *Jung* betont in seinem Beitrag ab S. 206 die hohe Volatilität nicht nur einzelner Rahmenbedingungen des Wirtschaftens, sondern ganzer Geschäftsmodelle, und fordert konsequenterweise, dass sich unser Agieren von Grund auf ändern muss (KSI 05/2017 S. 207): „Heute gehen wir noch davon aus, dass ein innerhalb von 2–3 Jahren saniertes Unternehmen anschließend nachhaltig rentabel und wettbewerbsfähig ist. Dahinter steckt die Annahme eines relativ stabilen Markts, für den sich das Unternehmen eben in der Sanierung ‚zurechtstutzen‘ muss; wenn das aber erst einmal geschafft ist, ist alles wieder gut! Das entspricht nicht mehr der Lebenswirklichkeit: Heute sind die Geschäftsmodelle der Unternehmen so vielen störenden Einflüssen von außen unterworfen, dass die Restrukturierung Daueraufgabe bleibt.“ Ohne hier zu viel von diesem sehr lesenswerten Beitrag vorwegnehmen zu wollen, sei doch noch der anschließende Appell von *Jung* zitiert (KSI 05/2017 S. 208): „Woran wir arbeiten müssen, ist, einen deutlich dynamischen Begriff der Sanierung zu



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))

definieren, der dazu führt, dass alle Beteiligten zu akzeptieren haben, dass wir heute eben nicht mit Sicherheit sagen können, was in drei Jahren sein wird.“

Immer klarer wird auch allen an KSI-Themen Beteiligten, dass es der möglichst frühe Zeitpunkt ist, auf den es bei der Ergreifung notwendiger Änderungsmaßnahmen ankommt, um die erforderlichen Weichenstellungen zu bewirken. Gerade zeigt uns der Fall AirBerlin wieder einmal, was es bedeutet, einen solchen Zeitpunkt zu verpassen. Um derlei Spätinsolvenzen zu vermeiden und den vorzitierten Forderungen von *Bormann* und *Jung* gerecht zu werden, bedarf es betriebswirtschaftlicher

Expertise ebenso wie passender juristischer Rahmenbedingungen. Im ersteren Sinne dürfte der Beitrag von *Stefan Behringer* in diesem Heft ab S. 197 nützlich sein, der neue Perspektiven für Frühwarnsysteme zur Krisenerkennung erkennt. Er setzt auf die konsequente und zielgerichtete Auseinandersetzung mit Szenarien aus der Zukunft als Instrument zur langfristigen Sicherung der Existenz eines Unternehmens – und zeichnet damit übrigens auch einen Weg vor, auf dem der vorzitierte Appell eingelöst werden kann. In seinem Aufsatz wird insbesondere dargestellt, wie die neuen technischen Möglichkeiten, die Big Data und Predictive Analytics bieten, die Treffgenauigkeit von Frühwarnsystemen erweitern können.

In juristischer Perspektive dürfte viel davon abhängen, wie es mit dem vorinsolvenzlichen Sanierungsverfahren bzw. dem präventiven Restrukturierungsrahmen der EU-Kommission weitergeht. In einem an den Bundesrat gerichteten Schreiben wurden wichtige Aspekte der Bestrebungen auf EU-Ebene noch einmal akzentuiert. So heißt es dort, dass unterschiedliche nationale Insolvenzregelungen das Funktionieren des Binnenmarkts behindern. Was die redlichen Unternehmer anbelangt, so würde eine bessere Regelung für eine zweite Chance in allen Mitgliedstaaten nach Ansicht der EU-Kommission „die Anreize für eine Verlagerung des Unternehmenssitzes in andere Länder verringern, das Stigma des Versagens beseitigen und den Unternehmen die Möglichkeit eröffnen, wieder an der produzierenden Wirtschaft teilzuhaben.“ Anschließend in einem Anhang aufgeführte Zahlen untermauern diesen Anspruch konkret (vgl. dazu S. 230 in diesem Heft). Dies verdient Unterstützung, denn je besser es gelingt, Veränderungsbewusstsein in den Köpfen der Entscheider deutlich zu stärken und dies mit einer klaren Abschwächung des Versagensstigmata zu verbinden, desto breitere Innovationsfelder werden sich öffnen. Und darauf kam es eigentlich schon immer und kommt es nun in unseren volatilen Zeiten vor allem an.

Vor diesem Hintergrund dürfte der Herbst 2017 auch, aber nicht nur wegen der anstehenden Wahlen besonders spannend werden. Eine informative Lektüre wünscht Ihnen

Ihr