

Die Restrukturierungsberatung wird „analoge“ Pfade verlassen müssen

Ein Gastbeitrag von PROF. DR. MARKUS W. EXLER

Die digitale Transformation verändert Organisationsstrukturen und das Verhalten der Akteure. Bei der industriellen Wertschöpfung kann heute bereits sehr deutlich beobachtet werden wie Prozesse digital miteinander verbunden sind. Nahe liegt, dass sich auch die beratende Zunft dem Paradigmenwechsel von analog auf digital stellen muss. Im BDU-Fachverband Sanierungs- und Insolvenzberatung sowie in Gesprächen mit den Kolleginnen und Kollegen der Strategieberatung, die sich mit Transformations-, Reorganisations- und Sanierungsprozessen von Unternehmen beschäftigen wird immer mehr deutlich, dass sich mit zunehmender Digitalisierung und vermehrtem Einsatz Künstlicher Intelligenz unsere Arbeit in den Projekten sowie auch die Akquisition von Beratungsmandaten verändern wird. Darüber hinaus wird die Gewinnung junger Menschen für den Beruf des Unternehmensberaters sowie eine Veränderung der Anforderungen der Beratungskunden stärker als Herausforderung eingeschätzt. Im Folgenden möchte ich ein paar Überlegungen diskutieren, die wir am Institut für Grenzüberschreitende Restrukturierung der Fachhochschule Kufstein Tirol wahrnehmen.

Veränderte Mandatsakquisition

Bei den Kreditinstituten beobachten wir einen massiven Rückbau der Sanierungsabteilungen. Das hat zum einen etwas mit der bis jetzt sehr robusten Konjunktur zu tun, zum anderen nimmt die Anzahl der über Algorithmen gesteuerten Kreditentscheidungen immer mehr zu. Weiter zunehmende standardisierte Bearbeitungsprozesse der Problemkredite werden Einzelfall-Lösungen mit Hilfe eines Beratungsunternehmens ersetzen, mit der Folge, dass bankenseitig weniger Geschäft in den Markt gegeben wird. Die weitere Konsequenz ist ein Sinken der über Bankenempfehlungen generierten Mandatsverhältnisse was mit einer Zunahme von Direktansprachen an den Unternehmenssektor begegnet werden könnte. Eine

alternative Vermarktungsvariante der Beratungsleistungen wäre auch der transparente und internetoptimierte Auftritt im Netz, in dem das Leistungsportfolio an Eigen- und Fremdleistungen sowie eine mögliche Vergütungsstruktur offengelegt werden. Diese sind dann zu buchen. Die Zunahme an Online-Einkäufen und -Bestellungen in einer Volkswirtschaft sowie die gesellschaftlichen Veränderungen einhergehend mit Menschen, die immer mehr „netzaffin“ agieren könnten die entsprechenden Treiber sein. Dass der Bedarf an Restrukturierungsberatung im Unternehmen erst erkannt werden muss und dass der Berater als Person auch eine moderierende sowie vertrauensbildende Funktion im Reorganisations- und Transformationsprozess hat, darf für grundsätzliche Überlegungen erst einmal unberücksichtigt bleiben.

Veränderte Interaktion

Eine sehr wesentliche Veränderung wird sein, die Herangehensweise und die Kommunikation im Beratungsprojekt zu verändern. Hat sich das papierlose Büro, einhergehend mit der Verfügbarkeit von

Dokumenten und Daten in Cloudlösungen, die dann über verschiedene Endgeräte abgerufen und visualisiert werden können, bereits durchgesetzt könnte das Agieren über Prozessplattformen der nächste Entwicklungsschritt sein. Die klassische Kommunikation der im Projekt Beteiligten erfolgt Großteils über Mails und anhängenden Dateien. Analoges Arbeiten wird künftig ersetzt. Der Restrukturierungsberater wäre dann beim Start des Projekts der Initiator und Treiber, eine entsprechende Prozessplattform einzurichten bzw. frei zu schalten, um das Projektmanagement darüber abzuwickeln. Dateien hochladen, Q&A-Foren (Fragen und Antworten) einrichten sowie Abstimmungs-Meetings und Bankerrunden virtuell abzuhalten müssten dann in Folge für jeden der Zunft sowie für die im Projekt involvierten Stakeholder zur Selbstverständlichkeit werden.

Das Genannte hat noch nichts mit Digitalisierung, schon gar nichts mit KI zu tun, eher mit einer für alle Beteiligten gemeinsam anerkannten und akzeptierten „Kommunikations-Infrastruktur“. Es wird darum gehen eine über mehrere Jahrzehnte gut



Foto: iStockPhoto/EtAmmons



Prof. Dr. Markus W. Exler – Foto: Mariusz Barwinski

eingespielte Form der Kommunikation und des miteinander Agierens mit einem „anderen“ Miteinander abzulösen. Das Ziel wird sein, die Effizienzsteigerung im Restrukturierungsprozess zu erreichen. Das physische Zusammenkommen von Menschen, wie Abstimmungs- oder auch Bankerunden könnte via Einloggen auf die Prozessplattform sowie über Bildschirmkonferenz stattfinden. Das physische Treffen an einem Ort wird nur initiiert, wenn kreative Prozesse angestoßen oder Lösungsansätze zu finalen Ergebnissen verhandelt werden müssen. Funktionieren kann das aber nur, wenn alle Beteiligten über eine entsprechende IT-Infrastruktur verfügen und diese auch bedienen wollen und können. Dass darüber hinaus auf diesem Weg noch eine Menge an datenschutzrechtlichen Überlegungen geleistet werden muss zeigt sich aktuell an dem Hinterfragen der in einem M&A-Prozess üblich gewordenen Due Diligence über das Bereitstellen von Dokumenten und Daten in einem elektronischen Datenraum, die gemäß in Kraft getretener DSGVO datenschutzrechtlich nicht mehr so wie früher durchgeführt werden kann.

Veränderte Teamstrukturen

In sehr vielen Unternehmen beobachten wir, dass Organisationsstrukturen neu definiert werden. Insbesondere jüngere Mitarbeiter und auch Berufseinsteiger erkundigen sich bereits beim Vorstellungsgespräch sehr konkret über Homeoffice, Work Life Balance und Sabbatical. Das Hinterfragen bzw. Fordern einer „sinnvollen Arbeit“ gibt einer ganzen Generation den Namen, die so genannte Generation Y (Jahrgänge 1980 bis 1990). In der Unternehmensberatung kann aufgrund von notwendiger Rei-

setätigkeit für die Präsenz beim Kunden und Termindruck im Projekt die oben angesprochene Work Life Balance nicht immer gewährleistet werden. Auch die Forderung nach Sinnhaftigkeit der Arbeit ist auf der Stufe Analyst oder Junior-Berater mit dem Befüllen und Modellieren von Excel-Tabellen durchaus zu hinterfragen. Die Beratungspraxis ist aufgefordert für junge Menschen interessante Angebote mit perspektivischen Karriereschritten zu entwickeln.

Die stetige Herausforderung notwendige Veränderungsprozesse bei den Mandanten anzustoßen und zu managen sowie den Know-how Transfer mit digitalisierten Geschäftsmodellen und digitalem Workflow sowie dem Handling komplexer Datenmengen (Big Data) zu gewährleisten werden auch die Teamstrukturen verändern. Die mit der Digitalisierung möglich werdenden bzw. stattfindenden Veränderungen der Wertschöpfungsprozesse bei unseren Kunden erfordern Lösungsansätze zu finden und in den Unternehmen zu implementieren. Noch ist die Zunft dafür nicht vorbereitet. Notwendig wird sein, Kollaborationen mit Beratungsunternehmen einzugehen, welche die notwendigen Schritte von dem Definieren einer digitalen Strategie, dem Entwickeln eines digitalisierten Geschäftsmodells bzw. -prozesses bis hin zur Implementierung des digitalen internen und externen Workflows beherrschen. Damit einher geht das Nachdenken über neue Vergütungsmodelle, da diese Leistungen von extern zugekauft werden.

Die Kollegen von Roland Berger erwarten gemäß einer mit Managern durchgeführten Studie für die Strategieberatung (i.d.R. wird darunter die Restrukturierungsberatung subsumiert) eine Veränderung der Teamstrukturen, die beim Kunden vor Ort sind. War es früher die Konzepterstellung, dann die Anforderungen einer zusätzlichen Umsetzung im Unternehmen, gilt es heute, dass der Kunde die Präsenz der Partnerriege nicht nur zum Kick-off und zur Abschlussbesprechung vorfinden möchte, sondern der Partner als Sparringspartner während der gesamten Mandatsdauer zur Verfügung stehen muss. Eine Verbreiterung der Partnerebene und ein Verschlanken des Mittelbaus werden erwartet. Die bereits angesprochenen Kollaborationen könnten den Mittelbau dann zunehmend extern besetzen. Im BDU-Fachverband wählten wir dafür die Metapher: Die Teamstruktur einer Pyramide wird mit der eines Zylinders ersetzt.

Quellen:

Christensen, Clayton; Wang, Dina & van Bever, Derek (2013) Consulting on the Cusp of Disruption, Harvard Business Review, Vol. 91, No. 10, pp. 106–115

Exler, Markus; Angerer, Andreas & Liebetruhl, Carolin (2017) Consulting 4.0: Die Digitalisierung verändert auch die Restrukturierungsbranche, Existenzmagazin, Ausgabe 3, S. 6-9

Herrmann, Wolfgang & Sanden, Marc-Andre (2018) Zeitenwende in der Restrukturierung: Wie Digitalisierung in der Restrukturierung zu einer Verdoppelung der Effizienz beitragen kann; Roland Berger Focus, München

Jung, Burkhard (2017) KSI, Krisen, Sanierung und Insolvenzberatung, Jg. 13, H. 5, S. 206–208

Meifert, Matthias (2016) Die digitale Revolution frisst ihre Berater: Fünf Trends, die Beratern zu denken geben sollten, Manager Magazin, online vom 22.06.2016

Schwenker, Burkhard (2018) Die Zukunft der Strategieberatung: Trends, Herausforderungen, Chancen; Roland Berger, Eine explorative Studie, Hamburg

Verfasser

Prof. Dr. Markus W. Exler ist Leiter des Instituts für Grenzüberschreitende Restrukturierung der Fachhochschule Kufstein, Gastprofessor am Institute of Management Technology, Ghaziabad/Indien sowie Partner der Quest Consulting AG, Rosenheim und als wissenschaftlicher Beirat im BDU-Fachverband Sanierungs- und Insolvenzberatung aktiv. Er lebt in Nürnberg und Kufstein.