



Resilienz - Wege aus der wirtschaftlichen Krise

Staatliche Infrastruktur als Voraussetzung organisationaler Resilienz (Teil 2)

Der Begriff „organisationale Resilienz“ deutet darauf hin, dass wir in Vorbereitung auf Krisen und in ihrer Bewältigung nicht unabgestimmte Teilkonzepte verfolgen sollten. Gefragt sind vielmehr übergreifende Strategien und Konzepte, nach denen Unternehmen und sogar staatliche Instanzen zusammenarbeiten. Erst diese Kombination kann im Fall großer Krisen einen Ausweg bieten.

Frank Ahlrichs, Holger Hildebrand, Hartmut Ibershoff, Thomas Meyer, Claudia Schäfer, Martin Schulte, Benedikt Sommerhoff

In einer existenzbedrohenden Krisensituation ist für das Überleben des Unternehmens und die Vermeidung haftungsrechtlicher Risiken für ein frühzeitiges und umsichtiges Handeln entscheidend. Hierbei muss die Geschäftsführung

die Insolvenzantragspflichten der Zahlungsunfähigkeit und der Überschuldung beachten (InsO, §17 u. §19, 1.1.2021). Die Insolvenzantragspflichten wurden für corona-bedingte Krisen über mehrere Zeiträume und unter unterschiedlichen Bedingun-

gen vom 1. März 2020 bis zum 30. April 2021 und flutbedingt rückwirkend ab dem 10. Juli 2021 bis 31. Januar 2022 ausgesetzt.

Je nach Ausgangslage müssen mehr oder weniger intensiv eine strategische, operative und/oder finanzielle Restruktu-



nehmens müssen definiert oder zumindest geschärft/angepasst und eine Strategie (Handlungsmaßnahmen zur Erreichung des Leitbildes) abgeleitet werden. Hiermit wird aufgezeigt, auf welche Weise das Unternehmen zukünftig nachhaltig erfolgreich am Markt agieren kann. Im Rahmen einer operativen Restrukturierung des Unternehmens sind nicht nur Symptome, sondern die Krisenursachen und deren Folgen zu beseitigen. Häufig werden in derartigen Krisen situationserfahrene Berater eingesetzt, um die vorhandenen Möglichkeiten zielgerichtet zu nutzen und das Vertrauen der Stakeholder (wieder) zu gewinnen.

Neben der Wahl des Weges oder auch einer Kombination der Wege (für verschiedene rechtliche Gesellschaften, ergänzende Regelungen für unterschiedliche Geschäftsbereiche) ist es wichtig, den betroffenen Stakeholdern die Auswirkungen des eingeschlagenen oder alternativen Wegs aufzuzeigen. Insbesondere, wenn der Stakeholder den gewählten Weg nicht mitgehen will.

Nicht einzelne Methoden, sondern umfassende strategische Existenzsicherungskonzepte sind gefragt!

Business Continuity Management, Risikomanagement, Krisenmanagement und viele mehr: Es sind nicht einzelne Methoden, Konzepte oder Regelwerke, die Unternehmen vor und in Krisen resilient machen. Sondern je nach konkreter Lage sind Aspekte vieler dieser Ansätze von Bedeutung. Während einer Krise lässt sich Resilienz

rierung vorgenommen werden. Je früher eine (Re-)Aktion erfolgt, desto größer ist auch der Handlungsspielraum zur Krisenbewältigung. Es stellt sich neben einer Liquiditätssicherung und -steuerung zuallererst die Frage, inwieweit das bestehende Geschäftsmodell zukunftsfähig ist. Vision bzw. Mission und das Leitbild des Unter-

INFORMATION & SERVICE

FACHKREIS

Die Mitglieder des gemeinsamen Fachkreises „Controlling und Qualität“ von ICV und DGQ haben sich intensiv mit Fragen der Resilienz beschäftigt. Die Ergebnisse und Praxisbeispiele werden in diesem Beitrag vorgestellt.

QUELLEN

- Sommerhoff, B. et al: Resilienz - mehr als nur ein schönes Wort! Was ist organisationale Resilienz und wie kommt sie ins Spiel? (Teil 1), QZ 12/2021, S. 38-41
- Rolfe, M.: Positive Psychologie und organisationale Resilienz. Springer Verlag, Berlin 2019
- Ahlrichs, F.; Sommerhoff, B.: Organisationale Resilienz und wie sie erreicht werden kann. In: Controller Magazin 5/2021, Verlag für ControllingWissen, Freiburg 2021

AUTOREN

Frank Ahlrichs
Holger Hildebrand
Hartmut Ibershoff
Thomas Meyer
Claudia Schäfer
Martin Schulte
Benedikt Sommerhoff

Alle Autoren sind Mitglieder des Fachkreises „Controlling und Qualität“. Sie sind beratend oder in Controlling- und (Qualitäts-) Managementfunktionen tätig.

KONTAKT

Dr. Benedikt Sommerhoff
benedikt.sommerhoff@dgq.de

Wege aus der Krise	Außergerichtliche Vereinbarungen	Nutzung des am 1.1.2021 in Kraft getretenen StaRUG	Insolvenzplan (neue Fassung vom 01.01.2021)
Voraussetzungen	Jederzeit möglich	Drohende Zahlungsunfähigkeit, keine Zahlungsunfähigkeit und keine Überschuldung	Erhöhte Voraussetzungen seit 1.1.2021 für eine Eigenverwaltung/Schutzschirm, allerdings bei corona-bedingter Krise bis Ende 2021 noch zu den alten Bedingungen
Betroffene Stakeholder	Ausgewählte Stakeholder	Ausgewählte Gruppen nach sachgerechten Kriterien, vorgeschriebene Regeln zur Gruppenbildung	Alle Gläubiger, vorgeschriebene Regeln zur Gruppenbildung
Betroffene Forderungen	Alle Forderungen möglich	Keine Arbeitnehmerforderungen	Alle Forderungen der Gläubiger
Auflösen von Verträgen	Durch Verhandlungen möglich	Nicht durch das StaRUG, nur durch Verhandlungen möglich	Nach Eröffnung möglich, auch Kündigung von Arbeitsverträgen, Begrenzung Abfindungen und Auslauföhne auf 5,5 Monatsgehälter, maximal 1/3 der freien Masse
Liquiditätszufluss aus Insolvenzgeld	Nein	Nein	Ja, aber im Jahr 2021 ggf. Wegfall von Liquiditätshilfen
Aufwand	Aufwand für Konzept und Umsetzung	Hoher Aufwand zur Berücksichtigung der formalen Anforderungen	Sehr hoher Aufwand für Berater und Sachwalter
Ergebnis	Fortführungskonzept mit Berücksichtigung der Verhandlungsstände	Sanierungsvergleich bei Sanierungsmoderation, Restrukturierungsplan (analog Insolvenzplan), Zustimmung der Gläubigergruppen, ggf. gerichtliche Zustimmung	Insolvenzplan mit integrierter Planung, Verabschiedung durch Gläubigerversammlung und Zustimmung durch Amtsgericht

Tabelle. Übersicht über die aktuell bestehenden Wege aus der Krise (zur Vermeidung einer Liquidation). Quelle: B. Sommerhoff© Hanser

Business Continuity Management in der Pandemie

Eine Gesellschaft bietet in einem osteuropäischen Land Serviceleistungen für Kraftwerksturbinen an. Können die Kraftwerke ihre Verpflichtungen zur Einspeisung von Strom ungeplant nicht erfüllen (z. B. erzwungenes Herunterfahren einer Turbine), fallen Straf- und Ausgleichszahlungen in beträchtlicher Höhe an. Um solche Fälle zu vermeiden, werden Turbinen regel- und planmäßig ferngewartet. (Mitglied der Geschäftsleitung eines technischen Servicedienstleisters)

Im Zuge der Digitalisierungsbemühungen der Betreibergesellschaft wurde ab 2018 schrittweise ein „Remote Monitoring Centre“ eingerichtet, um die Betriebsdaten der Turbinen laufend zu überwachen (Ferndiagnose) und reguläre Serviceleistungen (Fernservice) ohne Anreise eines Ingenieurs anbieten zu können. Hierzu wurde von der Gesellschaft in Hardware, Software und Bandbreitenerweiterung investiert. Die Gesellschaft ist technisch und finanziell in Vorleistung getreten, da der Kunde dieses neue Angebot aus Datenschutzgründen und Gründen der nationalen Sicherheit zunächst nur sehr zögerlich angenommen hatte. Immerhin handelt es sich bei einem Kraftwerk um strategisch wichtige Infra-

struktur. Die Kraftwerksdaten werden als sensibel eingestuft und ein externer Zugriff auf die Kraftwerks-IT war zunächst nicht möglich

Als im Zuge der Corona-Pandemie Vor-Ort-Besuche und Reisen von Servicepersonal nicht mehr möglich waren, hatten sich der Kraftwerksbetreiber und die Gesellschaft innerhalb kürzester Zeit trotz aller anfänglicher Bedenken einigen können, einen Ad-hoc-Umstieg auf einen 100-Prozent-Remoteservice zu ermöglichen. Hierdurch konnten während der ersten Phase der Pandemie alle geplanten Servicemaßnahmen planmäßig durchgeführt werden. Zudem konnte aufgrund der remote-messbaren Performanceparameter ein dringender, nichtge-

planter Service präventiv vereinbart werden. Durch das grundsätzliche Umrüsten auf die aktuellen technischen Möglichkeiten war die Gesellschaft extrem kurzfristig in der Lage, das Geschäftsmodell Service von *on-site* auf *remote* umzustellen. So konnte man sich der Pandemielage in kürzester Zeit hochflexibel anpassen. Die Kraftwerke waren auch während der Pandemie mit voller Leistung am Netz. Ausfälle hatte es keine gegeben. Für die Gesellschaft und deren Mitarbeiter konnte das ergebniswichtige Servicegeschäft ohne Unterbrechung fortgeführt werden. Weder Entlassungen noch Kurzarbeit waren notwendig.

nicht präventiv stärken. Also müssen Unternehmen die Resilienz einbringen, die sie sich erarbeitet haben. Die Krise selbst kann perspektivisch selbst auch wieder resilienzstärkend für die Zukunft wirken. Dazu muss es dem Unternehmen gelingen, die Krise überhaupt zu überstehen. Und es muss aus

der Krisensituation für die Zukunft lernen.

Rezepte für die nächste Krise kann es nicht geben, sie wird neue und neuartige Herausforderungen bringen, auf die man sich kaum konkret vorbereiten kann. Das verstärkt die Sicht auf die Resilienz als eine allgemeine Ertüchtigung und nicht, wie im

Risikomanagement, das uns ja weiterhin zur Verfügung steht und auch benötigt wird, als konkrete Vorbereitung auf konkrete Situationen, für die wir bereits präventive Maßnahmenpläne erarbeiten können. ■

Staatliche Förderung der Glasfaser-Infrastruktur

Der Bund stellt aktuell rund 12 Mrd. Euro an Fördergeldern zum Ausbau der Breitband-Infrastruktur zur Verfügung. Ziel ist es, schnelles Internet in unterversorgte Gebiete zu bringen. (Berater, Experte für Infrastrukturmanagement)

Ohne einen schnellen Glasfaserausbau ist die lokale Wirtschaft, sind Schulen, Universitäten, im Prinzip das ganze öffentliche Leben nicht wettbewerbsfähig. Grundlage der digitalen Gesellschaft sind leistungsfähige Breitbandnetze. Sind diese nicht vorhanden, wird zunächst eine Landflucht in größere Städte und dann möglicherweise in andere deutsche Bundesländer einsetzen. Neue, notwendige, Industriezweige werden sich nicht ansiedeln können, um lokale Mitarbeiter zu beschäftigen und mit Gewerbesteuer-

Einnahmen die Kommunen in die Lage zu versetzen, ihre Aufgaben zu erledigen.

Die Grundlage vieler unternehmerischer Geschäftsmodelle wird erst durch das Breitband geschaffen. Hier geht es also nicht nur um die unternehmerische Resilienz, sondern auch um die kommunale, öffentliche und letztlich gesellschaftliche Resilienz.

Bei der Verlegung der Glasfaserstrecken wiederum sind Backbone-Strecken zur Umleitung und Stabilität bei Knotenausfällen Teil des Genehmigungsverfahrens, um die Sta-

bilität des Informationsstroms zu sichern. Der Glasfaserausbau ist damit nicht nur Grundvoraussetzung einer florierenden Wirtschaftsregion. Die Details des Glasfaserausbaus sind darauf ausgelegt, konkurrierende Internetdiensteanbieter zuzulassen und zukünftige Technologiesprünge nutzen zu können, um einen wettbewerbsfähigen Preis für die Endkunden zu garantieren. Dieses Konzept stärkt die Resilienz dieser kritischen Infrastruktur, indem sie viele Varianten und Redundanzen ermöglicht.