



TURNAROUND KONGRESS 2023

Tagungsbericht

XI. Turnaroundkongress 2023

Durch multiple Krisen
kreativ und flexibel führen –
Wie Unternehmen digital und
nachhaltig erfolgreich bleiben

22. und 23. Juni 2023
Rheinhotel Dreesen, Bonn

Bograkos
RECHTSANWÄLTE

enomyc

 **ROMBACH**
RECHTSANWÄLTE · INSOLVENZVERWALTER

Die Unternehmer-Retter
**UK
MC**



PROGRAMM – Kongresstag 1

Donnerstag, 22. Juni 2023, 13:00 – 19:00 Uhr

12:30 Begrüßungskaffee und Teilnehmeranmeldung

13:00 Begrüßung durch

Prof. Dr. Hans Haarmeyer / Leitender Direktor des DIAI

13:10 Videobotschaft des Schirmherrn

Richtiges Timing als entscheidender Faktor für den unternehmerischen Erfolg

Schirmherr Prof. Dr. August-Wilhelm Scheer / Gründer und Aufsichtsratsvorsitzender der Scheer Unternehmen sowie Professor für Wirtschaftsinformatik

www.scheer-group.com

Session A: TRENDS & TREIBER

13:40 Europas Wirtschaft unter Stress (Keynote)

Prof. Dr. Irene Bertschek / Leiterin des Forschungsbereichs Digitale Ökonomie am ZEW – Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH und Professorin für „Ökonomie der Digitalisierung“ an der Justus-Liebig-Universität Gießen

14:05 Zukunftsgerichtete Digitalstrategien für die Krisensicherheit von Unternehmen

Prof. Dr. Daniel Schallmo / Hochschule Neu-Ulm, Institut für Digitale Transformation

14:30 Good Governance and sustainable Compliance

Prof. Dr. Peter Fissenewert / Rechtsanwalt und Partner der Kanzlei Buse sowie Professor für Wirtschaftsrecht

14:55 Investitionen in nachhaltiges Business

Prof. Dr. Ulrich Hermann / Managing General Partner bei Einstein Industries Ventures

15:20 Podiumsdiskussion

Alle **Vorredner** über Strategien und Umsetzungen im Mittelstand und in Beratungen

Moderation: *Prof. Dr. Hans Haarmeyer*

15:45 Kaffeepause

Session B: PERSONAL & PROZESSE

16:40 Digital Leadership – Wie sich Führung in Zeiten digitaler Transformation verändern muss

Sandra Claudia Weigel / Senior Manager Workforce Transformation bei Deloitte Consulting

17:05 Pricing als wirkungsvoller Ertragshebel in Krisenzeiten

Prof. Dr. Oliver Roll / Managing Partner von Prof. Roll & Pastuch – Management Consultants

17:30 New Work und die Konsequenzen für Arbeitgeber

Dr. Alexandra Heinzelmann / Organisationsentwicklerin und Arbeitsweltgestalterin im Netzwerk „Hallo Arbeit“

17:55 Unternehmen mit Business Intelligence Tools besser und effizienter sanieren

Dr. Stefan Frings / Partner und Head of Strategy bei enomyc

18:20 Kennzahlen für die Krisenfrüherkennung

Cornelius Nickert / Rechtsanwalt und Steuerberater der Kanzlei Nickert & Nickert

18:45 Zusammenfassung Tag 1, Ausblick Tag 2 und Überleitung zum Netzwerkabend

Prof. Dr. Hans Haarmeyer / Leitender Direktor des DIAI

19:00 Ende des ersten Kongresstages

Netzwerkabend

Einladung zum Ausklang des ersten Kongresstages mit Austausch, Buffet und Getränken.

19:10 Begrüßung durch Gastgeber

21:00 Live-Music-Act: The Royal Squeeze Box



PROGRAMM – Kongresstag 2

Freitag, 23. Juni 2023, 9:00 – 14:00 Uhr

8:30 Begrüßungskaffee

9:00 Begrüßung durch

Prof. Dr. Hans Haarmeyer / Leitender Direktor des DIAI

Session C: ANWENDUNGEN & TECHNOLOGIEN

9:05 Auf dem Weg zum digitalen Vorzeigeunternehmen

Frank Kindervatter / Vorstandsvorsitzender der New AG

9:30 Die Biologische Transformation und ihre Potenziale

Prof. Dr.-Ing. Thomas Bauernhansl / Leiter des Fraunhofer-Instituts für Produktionstechnik und Automatisierung (IPA) sowie des Fraunhofer-Instituts für Industrielle Fertigung und Fabrikbetrieb (IFF) Universität Stuttgart

9:55 Innovationen als Treiber von Transformationen

Peter Reinecke / Gründer und Partner der Megla Technik

10:20 Wie Unternehmen das Potenzial von KI nutzen

Prof. Dr. Katharina Morik / Mitbegründerin des Lamarr Instituts für Maschinelles Lernen und Künstliche Intelligenz

10:45 Mit der Kraft der Ideen zur erfolgreichen Transformation

Dr. Mareen Tack / Vice President Corporate Strategy & Digital Transformation bei WAGO

11:10 Kaffeepause

Session D: NACHHALTIGKEIT & ERFOLG

12:00 Wie transparent und nachhaltig sind Insolvenzverfahren?

Podiumsdiskussion mit Insolvenzverwalter **Rolf Rombach**, Insolvenzrichter **Dr. Stephan Beth** und Unternehmer **Jens Pohlmann**

Moderation: *Prof. Dr. Hans Haarmeyer*

12:25 Sanierung als Erneuerung – vorbildliche Fallbeispiele

Ulrich Kammerer / Vorstand der UKMC – Ulrich Kammerer Management Consulting eG – Die Unternehmerretter

12:50 Cradle-to-Cradle-Innovationen als Grundlage für echte Zirkularität

Swantje Kühn / Sustainability Manager DACH, Tarkett Holding GmbH

13:15 Zukünfte vorausdenken und den Neustart in Zeiten multipler Krisen robust gestalten

Dr. Alexander Fink / Zukunftsforscher, Strategieberater und Autor, Gründer und Vorstand der ScMI Scenario Management International

13:40 Zusammenfassung und Verabschiedung

Prof. Dr. Hans Haarmeyer / Leitender Direktor des DIAI

Tagungsbericht XI. Turnaroundkongress 2023

Kreativ und flexibel führen durch multiple Krisen Wie Unternehmen digital und nachhaltig erfolgreichen bleiben



Malerisch gelegener Tagungsort: Rheinhotel Dreesen

Unternehmer und Manager sehen ihre Firmen in der europäischen Wirtschaft derzeit multiplen Krisen ausgesetzt: ob durch Folgen der Corona-Pandemie oder des Ukraine-Krieges, gestörte Lieferketten oder steigende Energiepreisen, zu viel Inflation oder zu wenig Personal. Mehr als 20 Bühngäste zeigten beim XI. Turnaroundkongress 2023 im Rheinhotel Dreesen in Bonn-Bad Godesberg intelligente Lösungen auf, wie die Unternehmensführung multiplen Krisen vorbeugend entgegenwirkt oder sie bewältigt. Die Experten raten zur Anpassung an Marktveränderungen etwa mit digitalen Transformationen oder nachhaltigen Angeboten, um erfolgreich und zukunftsfähig zu bleiben.

Ein **modernes Management**, das **für Neues offen** ist sowie flexibel und kreativ agiert, sei mehr denn je gefragt, so der Tenor der Referentinnen und Referenten. „Europa ist im Krisenmodus. Unsere Wirtschaft und Gesellschaft müssen große Transformationen bewältigen“, sagt Irene Bertschek vom ZEW – Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung aus Mannheim in ihrer Keynote unter dem Titel „Europas Wirtschaft unter Stress“. Allerdings lasse sich einiges aus der kurzfristigen Krisenbewältigung lernen, um auch die langfristig erforderlichen Transformationen wie die Digitalisierung oder die Energiewende zu meistern.

Der **Schirmherr** der Veranstaltung, IT-Unternehmer und Wirtschaftsinformatik-Professor **August-Wilhelm Scheer**, hatte seine Erfahrungen und Empfehlungen zuletzt schon in seinem Buch zum effektiven Umgang mit der Zeit beschrieben. In seiner Video-Grüßbotschaft ans Turnaroundkongress-Publikum betont die prägendste Persönlichkeit der deutschen Informationstechnik: „**Das richtige Timing** bei erfolgreichen unternehmerischen Entscheidungen liegt nicht selten im Zusammentreffen von vorausschauenden Entscheidungen mit zufällig sich ergebenden Chancen. Aber ohne die vorausschauenden Entscheidungen würden sich die Chancen nicht ergeben.“

In den nachfolgenden **vier Kongress-Sessions** „Trends & Treiber“, „Personal & Prozesse“, „Anwendungen & Technologien“ sowie „Nachhaltigkeit & Erfolg“ widmen sich die Vortragenden aus Unternehmen, Wissenschaft, Beratungen und Kanzleien einem großen Spektrum an Themen rund um Krisenschutz und -bewältigung sowie Strategien und Instrumenten für neue Chancen. Dazu zählen Innovationen und **Geschäftsmodelle**, Leadership und Compliance, Frühwarnsysteme und Sanierungserfolge, **Biointelligente Produktionen** und **Künstliche Intelligenz**, nachhaltiges Business und **wertorientierte Kreislaufwirtschaft**.

Für so viel **Orientierung, Inspiration** und **Nutzwert** von den Experten auf dem Podium dankten die teilnehmenden Zuschauer vor allem mit anhaltendem Applaus. Entsprechend zufrieden war die neue Veranstaltergemeinschaft, die sich eigens gegründet hatte, um in Nachfolge für den DIAI e.V. das Event auch künftig fortzusetzen.



André Rombach

André Rombach (im Bild), Geschäftsführer der Transformation- und Turnaroundkongress GbR, zog eine erfreuliche Bilanz: „**Allen unseren Mitstreitern** möchte ich für das Engagement danken, dass diese Veranstaltung in der elften Auflage stattfinden kann. Mit dem **vielfältigen Programm** haben wir zahlreiche Facetten für Transformationen und Turnarounds präsentiert sowie insbesondere den Blick über den Tellerrand geschärft.“ Im Vorfeld der Veranstaltung seien kompetente Bühngäste mit inspirierenden Vorträgen für interessanten Gesprächsstoff zum anregenden Austausch versprochen worden. „Dieses **Versprechen** haben wir **gehalten**“, sagte Rombach.

Auch der Erfinder und langjährige Ausrichter des Events, der wieder an beiden Tagen als Moderator durch das Programm führte, war voll des Lobes. „In Zeiten multipler Krisen, verunsicherter Märkte und globaler Dissonanzen gibt auch der Turnaroundkongress 2023 zielgerichtet Orientierung, konkrete Hoffnung und einen Strauß voll guter Ideen“, betont **Hans Haarmeyer**: „Für Unternehmer, Sanierungsmanager und Berater hat die Teilnahme an unserer Veranstaltung **enorm hohe Relevanz**. Den alle, die dabei sind, profitieren vom Wissen aus der Praxis für die Praxis.“

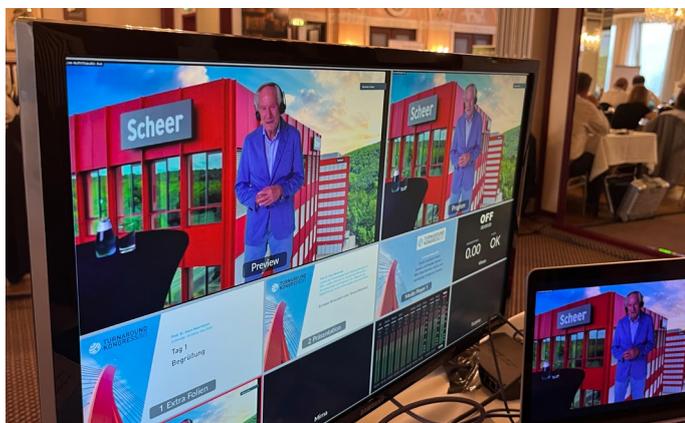
Kongresstag 1 – Session A

TRENDS & TREIBER

Prof. Dr. Hans Haarmeyer

Zum Start beim XI. Turnaroundkongress 2023 sprach Moderator **Prof. Dr. Hans Haarmeyer** von einer "Zeitwende". So viele Krisen, die vor allem negative Auswirkungen auf Unternehmen haben, seien vorher parallel noch nie eingetreten. Gleichwohl gelte es, dass sich jede Unternehmensführung mit ihren Belegschaften den Herausforderungen stelle, um zukunftsfähig und erfolgreich zu bleiben.

Der XI. Turnaroundkongress 2023 warte dafür mit zahlreichen Bühngästen auf, die Orientierung, Inspiration und Nutzwert bieten. Daher fasse er seine Einführung kurz und begrüße den Schirmherrn Prof. Dr. August-Wilhelm Scheer, den international bekannten IT-Unternehmer und Wirtschaftsprofessor.

Technologische und organisatorische Aspekte

Prof. August-Wilhelm Scheer

Prof. August-Wilhelm Scheer stellte an die Zuschauer, alles Entscheider in Wirtschaftsorganisationen, in seiner Videogrüßbotschaft die zentrale Frage: Wie transformiere ich mein Un-

ternehmen? Dies müsse sich jeder Unternehmer und Manager permanent fragen. Die Antworten enthalten organisatorische und technologische Aspekte. Projekte gibt es viele, deren Timing und Budget-Einhaltung als „gut gelaufen“ bewertet werden. Aber wo ist der Nutzen für Kunden und damit für das Unternehmen? Es gehe darum, Prozesse nicht nur digitalisieren, sondern auch Nutzen zu stiften. Vor allem Nutzen für Kunden, aber auch für Lieferanten und Mitarbeiter. Dazu gehöre Plattformarchitekturen zu schaffen. Gartner-Analysten hätten dafür den Begriff „Composable Enterprise“ geschaffen, den er selbst, „super“ finde, da dies auf eine agile Organisation abhebe. Die Zeit monolithischer Systeme sei vorbei.

Allerdings erschweren politische und gesetzgeberische Rahmenbedingungen den Fortschritt. Die Regulierungssucht in Deutschland verhindert gar den Fortschritt. Die drohende Alternative, wenn hierzulande keine eigenen technologischen Standards entwickelt werden, benannte Scheer klar und deutlich: „Wir werden auf Systeme aus USA und Asien zurückgreifen müssen – und dafür Nutzungsgebühren zahlen. Auch auf dem Innovationspfad dürfe das Land nicht nach hinten rutschen, tut Deutschland aber leider, wie er bemängelte.“

Digitale und ökonomische Schlüssel

Für Keynote Speakerin **Prof. Dr. Irene Bertschek**, Leiterin des Forschungsbereichs Digitale Ökonomie am ZEW – Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH, ist die Digitalisierung der Schlüssel, um Europas Wirtschaft krisenfest zu machen. Den zahlreichen Krisen, die durch Corona, Energiemangel, Ukrainekrieg, Inflation, Klimawandel als größte Herausforderung auf die Wirtschaft einwirken, muss entgegen gewirkt werden. Zum Teil überlagern sich diese Krisen und verstärken so die negativen Auswirkungen.

Das deutsche Bruttoinlandsprodukt stelle sich zwischen 2006 bis 2022 mit vielen Auf und Abs dar. Der Verbraucherpreisindex sei seit Januar 2020 bis heute stark angestiegen, vor allem durch die Energiepreise. Krisen schränken auch Innovationsaktivitäten ein, sagte Bertschek, allerdings hätten Krisen auch etwas Positives: So seien in diesen schwierigen Zeiten auch Neuheiten aus IT-Branche und der Industrie hervorgegangen. Innovationen seien nämlich die Basis für



Prof. Dr. Irene Bertschek

Produktivitätswachstum. Die Digitalisierung stärke zudem die Resilienz von Unternehmen. „Wer digitalisiert, ist resilienter“, so die Formel der Fachfrau für Digitale Ökonomie. Nur belegt Deutschland in der Digitalisierung nur Platz 13 von 27 europäischen Ländern. In der öffentlichen Verwaltung ist es sogar nur Platz 25. Die Branchen mit fortgeschrittenem Digitalisierungsgrad seien die Sparten ITK, Fahrzeugbau und Maschinenbau.

Die Diversifizierung stärke zudem die technologische Souveränität. Einseitige Abhängigkeiten gelte es zu vermeiden. Die relative Handelsbilanz zeige für Deutschland eine schwache Stellung bei digitalen Technologien. Die Standardsetzung werde vernachlässigt. Bei Publikationen und Patenten zu Schlüsseltechnologien liege die Bundesrepublik nur im Mittelfeld.

Was ist zu tun für benötigte Transformation? Bertscheks Antworten: Für Unternehmen sind vor allem Geschäftsprozesse zu digitalisieren, Geschäftsmodelle auf den Prüfstand zu stellen, Kompetenzen der Beschäftigten aktuell zu halten, der Zugang zu digitalen Technologien und zu digitalem Know-how zu sichern. Digitale Transformation sei der Treiber für die Bewältigung multipler Krisen und für die Zukunftsfähigkeit des Innovationsstandortes Deutschland.

Datengetrieben und kundenorientiert

Fünf Thesen brachte **Prof. Dr. Daniel Schallmo** mit. So setzte Digitalisierung vor allem neue Technologien ein. Beispielsweise zeige sich der Fortschritt bei korrigierenden Wartungen, vorbeugenden Wartungen, zustandsorientierten Wartungen oder heute oft vorausschauenden Wartungen. Der Nutzen je nach Wartungsart liege bei der Zuverlässigkeit zwischen 64 und 94 Prozent. Vorausschauende Wartungen erbringen 24 Prozent

Kostenersparnis gegenüber korrigierender Wartung. Die Digitalisierung verfolge immer auch ein Ziel: Es liege nicht darin eine App zu entwickeln, weil der Wettbewerber eine betreibe. Jedes Digitalisierung habe einen unterschiedlichen Grad. Datengetriebene Geschäftsmodelle seien unbedingt kundenorientiert anzulegen. „Digitalität ist ein Zustand – Digitalisierung ist der Weg dahin“, betonte Schallmo.

Seine fünfte These: Alles, was digitalisiert werden kann, wird digitalisiert. Google, Apple, Facebook oder Amazon greifen bestehende Geschäftsmodelle an. Das Unternehmen Hagleitner habe das Hygiene-Management digitalisiert. Shazam erkenne Song anhand von Audioquellen. KSB analysiere Pumpen anhand von Sounds, um die Effizienz zu messen. Digitalisierung sei besser strategisch anzugehen. Die Umsetzung sei ganzheitlich in Schritten der Digitalisierung vorzunehmen und Reifegrad permanent zu messen.

Zu den Erfolgsfaktoren gehört für Schallmo der Aufbau von Kompetenzen mit passenden Strukturen, ausreichende Ressourcen und eine Risikobereitschaft. Hinzu kommt Trends rechtzeitig zu erkennen und den Fortschritt strategisch zu nutzen. Zur ganzheitlichen Bearbeitung statt zu Einzelmaßnahmen rät er per se. Mitunter seien auch geeignete Partner für Kooperationen zu suchen, denn nicht alles sei selbst zu entwickeln. Insbesondere die konsequente Kundenorientierung sei eine wichtige Basis für die Digitalisierung. Ängste in der Belegschaft könne die Unternehmensführung abbauen durch Best Practices. Sie sollte zudem Maßnahmen priorisieren und eine offene Innovationskultur etablieren. „Trial and Error“ sei die Devise für Innovationen. Transparenz, Frühzeitigkeit und Kontinuität in der Kommunikation empfiehlt Schallmo außerdem: „Digitalisierung ist Chefsache.“

Good Governance und sustainable Compliance



Prof. Dr. Daniel Schallmo während seines Vortrags

Prof. Dr. Peter Fissenewert sagte zum Auftakt seines Vortra-



Prof. Dr. Peter Fissenewert

ges: „Das Wichtigste ist immer ein klares Risikomanagement.“ Diese Idee sollten auch Sanierer und Insolvenzverwalter verinnerlichen, die sich sonst rein auf ihre Praxisfälle beziehen. Das Thema Good Governance und sustainable Compliance möchte er als „Riesenchance“ vermitteln. Eine gute Unternehmensführung betreiben zwar schon viele, behaupten sie, aber mit Compliance sei sie zu veredeln. Transparenz, Integrität und Effektivität zählen zu den wichtigen Grundprinzipien.

Die Führung müsse Vertrauen fördern, Risiken minimieren und den Erfolg nachhaltig gestalten. Compliance diene insbesondere der Risikominimierung. Er riet allen dazu aufschreiben, welche Risiken im Unternehmen bestehen – auch in zu restrukturierenden. Mitarbeitern sei zu vermitteln, dass Compliance ein „cooles Tool“ ist. Die festgelegten Regeln fürs Unternehmen seien wie ein Gesetz, das einzuhalten ist, weil Verstöße der Firma schaden.

„Protect what you love!“, betonte Fissenewert. Andernfalls seien Arbeitsplätze gefährdet. Umweltaspekte wie ESG-Kriterien einzuhalten sei heute ein erwarteter Standard. Compliance bringe echte Wettbewerbsvorteile, schaffe Vertrauen und Reputation. Kurzum: Eine nachhaltige Sanierung berücksichtige alle Risiken und setze auf Good Governance und Compliance.

Ohne Weltallsatelliten kein Internet der Dinge

Über „The operating system für a sustainable next industrial generation on Earth“ informierte **Prof. Dr. Ulrich Hermann**, diesmal als General Partner von Einstein Industries Ventures. In den Vorjahren war er beim Turnaroundkongress schon als

Board Member von Next eGomobile oder als CDO von Heidelberger Druck. Sein Auftakt-Statement diesmal: „Nicht Maschinen gehen ins Internet, sondern Menschen.“ Im Internet der Dinge agieren Software-Systeme miteinander zur Produktivitätssteigerung. Die Entwicklung hänge daran, dass die Player mit neuen Geschäftsmodellen hierzulande von Banken kein Kapital erhalten.

Auch der Prozess des Wandels etwa von Verbrennern zu E-Autos mit schweren Batterien müsse (finanziell) begleitet werden. Es gelte immerhin klare Antworten auf den Klimawandel finden. So entstehe 95 Prozent der quasi Verschwendung im stehenden Verkehr durch geparkte Autos. Eine Lösung sei, nicht Produkte zu verkaufen, sondern Mobilität. Neue Fähigkeiten seien zudem durch selbstfahrenden Autos zu erwarten. Von „Ownership to Usership“ sein eine fortschrittliche Lösung.

Allerdings: Wenn Dinge miteinander kommunizieren, steigt der Datenfluss, wofür die Infrastruktur viel schneller auszubauen ist. Wenn Autos miteinander kommunizieren, benötigt man aber auch keine Ampeln mehr. China baut am Level 4 für mehr Digitalisierung. „Wir hinken noch bei Level 3 hinterher“, sagte Hermann. Die Erfindung des Fahrstuhls habe seinerzeit New York verändert: Die Häuser wuchsen damit in die Wolken.

Jetzt habe Space X die Weltraumerforschung verändert. Die europäische Ariane komme dagegen nicht richtig hinterher, sodass Europa den Zugang zum All zu verlieren droht. Europäer führend in der Satellitentechnologie, haben aber keine Weltraumpräsenz. „Ohne Weltall wird es aber kein Internet der Dinge geben“, warnte Hermann. Derzeit seien circa 11.000 Satelliten seit 1957 in den Weltraum verbracht worden. Es sollen aber 100.000 werden. 200 Firmen weltweit bringen derzeit Satelliten ins All. Und: Die Satelliten werden billiger und leichter. Warum noch Glasfaser verlegen?



Prof. Dr. Ulrich Hermann

Der Einstein-Manager prognostizierte: „Wir werden auf dem Mond künftig Sauerstoff herstellen, um dort auch zu produzieren.“ Bis heute nutzen zwei Milliarden Häuser, eine Milliarde Autos und 400 Millionen Schiffe die Möglichkeiten von Connectivity. Auch in der Landwirtschaft werde Connectivity immer wichtiger. Kurzum: Hier gibt es einen Wachstumsmarkt. In Europa bestehen schon 400 Start-ups, die sich mit Anwendungen rund ums Weltall befassen. Früher war dies dem Militär vorbehalten,

heute geht es um die IoT-Wirtschaft. Wenn Europa sein Wissen nutzen möchte, setzt dies die Finanzierungen voraus. Denn nach der Start-up-Phase komme ein Punkt, an dem mehr Geld gebraucht wird. „Unsere Technologien gehen verloren, weil das Kapital aus USA und Asien kommt“, kritisierte Hermann, der mit Einstein Industries versucht Geld nach Europa zu holen, um diese Unternehmen hier zu halten.

Kongresstag 1 – Session B

PERSONAL & PROZESSE



Sandra Claudia Weigel

Wie sich Führung in Zeiten digitaler Transformation verändern muss, beschrieb **Sandra Claudia Weigel** von Deloitte. Was digital Leadership ist und was es braucht, darüber gebe es bislang noch keine Definition. Die digitale Transformation in Unternehmen benötige auf jeden Fall neue Kompetenzen. Den Wandel gelte es gegenüber den Mitarbeitenden klar zu kommunizieren. Ihre eigene Definition lieferte Weigel dergestalt: „Ein digital Leader bricht radikal mit alten Gewohnheiten, fördert digitale Kompetenzen, ermutigt kreative Risikobereitschaft und schafft kollaborative Strukturen.“

Die digitale Transformation erschöpfe sich nicht allein in neuen Technologien. Der Mensch stehe vielmehr im Fokus – in puncto Mindset, Skills und Arbeitsweisen. Damit werde auf oberster Führungsebene begonnen, wo etablierte Denkmuster aufgebrochen werden, denn Menschen seien schließlich Gewohnheitstiere, so die Deloitte-Expertin. Die Mitarbeitenden werden über

digitale Kompetenzen gefördert und entwickelt, um mit Technologien auch Geschäftsmodelle zu verändern.

Digitale Pioniere verfolgen mutige Visionen und transformative Zukunftsentwürfe. Der digitale Transformer handelt charismatisch, aktivierend und begeisternd innerhalb seines Unternehmens. Er holt als Change Agent die Belegschaft an Bord. Führungsmitglieder arbeiten als Teil des Team, nicht als Einzelkämpfer.

Unternehmer aus Firmen in Schieflage seien beim Turnaroundkongress wünschenswert, aber sie würden sich womöglich nicht trauen, weil in der Öffentlichkeit immer noch Krisen als Makel statt als Chance angesehen werden. Auch eine positiv besetzte Fehlerkultur ist ein Erfolgskriterium, fehle aber noch in zu vielen Betrieben.

23 Schlüsseleigenschaften für eine digitale DNA hat Deloitte mit dem MIT identifiziert: Innovation, Kundenorientierung oder multimodales Management zählen dazu. Digital Leadership setzt auf Ambidextrie, also sinngemäß übersetzt als Beidhändigkeit, die Bewährtes stärkt und Gewinne generiert, aber auch Neues erkundet und Innovationen vorantreibt.

Eine neue Kultur der Zusammenarbeit auf Geschäftsführungsebene macht funktionale „Heros“ überflüssig, denn kollaborative Charaktere sind gefragt, betonte Weigel. Für die Transformation frühzeitig ausprobieren sollten Unternehmen, um zukunftsfähig zu sein, denn wenn eine Firma schon in der Krise ist, könne der Puffer fürs Ausprobieren bereits zu klein sein. Beidhändige Führung steuert rechtzeitig Bewährtes und fördert Neues. „Grandioses Scheitern gehört dazu“, sagte die Digital-Leadership-Fachfrau von Deloitte.

New Work benötigt Experimentierräume

Mit ihrem Beitrag über „New Work“ und die Konsequenzen für Arbeitgeber knüpfte **Dr. Alexandra Heinzelmann** an „Digital Leadership“ von Sandra Claudia Weigel an. Die Organisationsberaterin stieg bei einem Möbelhersteller ein und übernahm das Netzwerk „Hallo Arbeit“. Dort arbeiten beispielsweise Büroausstatter mit anderen Unternehmen und Dienstleistern zusammen.

Nachhaltigkeit ist ein wichtiges Zukunftsthema in der Arbeitswelt. In Workshops werden Herausforderungen und Lösungen



Dr. Alexandra Heinzelmann

entwickelt. New Work bedeute, sich aktiv mit neuen Ideen und Themen auseinanderzusetzen, erklärte sie. Das braucht Experimentierräume für neues Arbeiten. Dafür seien Dialogräume zu schaffen, aber auch spielerische Umgebungen. Über die praktische Umsetzung berichtete sie von einem Geschäftsführer, der sich für sein Unter-

nehmen einen Tisch mit sechs Schaukeln wünschte. Nach dem Vorstellungsgespräch mit einem Ingenieur hatte dieser wohl einem Bekannten berichtet und der meldete sich am nächsten Tag, weil er ebenfalls als Ingenieur ein Bewerbungsgespräch an diesem Ort erbat.

Neues auszuprobieren setze voraus, auch Fehler begehen zu dürfen, forderte Heinzelmann. Auch die Vernetzung für gemeinsames Arbeiten an Lösungen müssten Unternehmen stärken. Modelle der Selbstorganisation seien zu etablieren sowie eine individuelle und kollektive Budget-Autorität zu fördern. Finanzielle Beteiligungsmodelle empfiehlt sie einzuführen. Für eine grundsätzliche Basis hält sie die wertschätzende Haltung gegenüber allen Mitarbeitenden. Das sinnhafte Gestalten des Alltags sei gerade heute beim Nachwuchs gefragt. Oft bewerben sich Arbeitgeber regelrecht bei Kandidaten.

Zahlreiche Studien beschäftigen sich mit Homeoffice. Eine Erkenntnis: 75 Prozent der Mitarbeitenden sind zufrieden mit der hybriden Form der Arbeit. Wenn jemand aber dann mal in die Firma kommt, muss er soziale Räume für die Begegnung vorfinden sowie kollektive Lernformen und Wohlfühlorte.

Treiber und Ertragshebel

Digitalisierung und Nachhaltigkeit bestimmten als starke Treiber der Transformation die Themen der beiden Turnaroundkongresstage. Einem wirkungsvollen Ertragshebel gerade in Krisenzeiten widmete **Prof. Dr. Oliver Roll** seinen Vortrag: dem richtigen Pricing. Die Preisgestaltung sei vor dem Hintergrund der Inflation wieder wichtiger geworden, berichtete er.

In Unternehmen würden Preise oft als Bedrohung empfunden, aber sie seien auch als Chance zu verstehen. Denn das richtige Pricing wirke als Ertragshebel enorm schnell und könne so



Prof. Dr. Oliver Roll

zum Turnaround beitragen.

Der Manager der Marketing- und Vertriebsberatung Roll & Pastuch zeigte zuerst seine Lieblingsfolie, die er oft im ersten Semester seinen BWL-Studierenden präsentiert mit dieser Gleichung: Gewinn = Preis x Menge - Kosten.

Praktisch bedeute schon ein Prozent an Preisoptimierung

eine Gewinnsteigerung um einen bis zwei Prozentpunkte. Der Pricing-Prozess reiche von Markt- und Preisstrategien über Preissetzung/Produkt und Preissetzung/Kunde bis hin zu Preisdurchsetzung/Markt. Am Beispiel des da-Vinci-Bildes „Mona Lisa“ führte Roll vor Augen, dass nicht über die reinen Kosten plus dem erwarteten Gewinn ein angemessener Preis errechnet werden kann, sondern dass es dabei auch immer über den geschätzten Wert. In gewachsenen Märkten operieren Unternehmen mitunter mit Niedrigpreisen, sogar in hochpreisigen skandinavischen Ländern, wenn dort vorher mit geringen Konditionen eingestiegen worden ist. Dann sei es schwierig, später zu angemessenen Preisen zu kommen. Unternehmen mit 120 Rabattarten oder unprofessionellem Preisanpassungsmanagement werden es grundsätzlich schwer haben richtige Preise durchzusetzen, prognostizierte Oliver Roll.

Das Datenmanagement sei auch für das richtige Pricing elementar. Incentive-Systeme für den Außendienst müssen so gestaltet sein, dass vor allem die Preise und weniger der Umsatz als harte Währung im Blick behalten werden.

Business Intelligence und Business Analytics



Dr. Stefan Frings und Mario Trapp

Wie Unternehmen besser und effizienter saniert werden können, erklärten **Dr. Stefan Frings** und **Mario Trapp** von der Beratung enomycs. Firmen in kritischen Lagen hätten oft kein Geld, keine Zeit und zu wenig Ideen. Business Analytics und Intelligence könnten helfen, dies zu ändern. BI/BA-Tools werden in Sanierungskonzepten integriert. Die operative Situation kann durch Datenmodellierung und geografische Visualisierung optimiert werden. Die Analyse von zwei Millionen Rechnungsbelegen liefert Input zur Repositionierung eigener Marken. Die Analyse von 500.000 Paletten-Sendungen ergaben 12 Prozent Kostenvermeidung, und das in der Logistikkrise. Mithilfe statistischer Modelle gelang eine verbesserte Order Entry Planung. Die Anwendung von BI können Unternehmensentscheidungen getroffen werden auf Basis von Daten von Kunden. Das erhöht die Effektivität und erleichtert etwa Sanierungen.

Kennzahlen und Krisenfrüherkennung

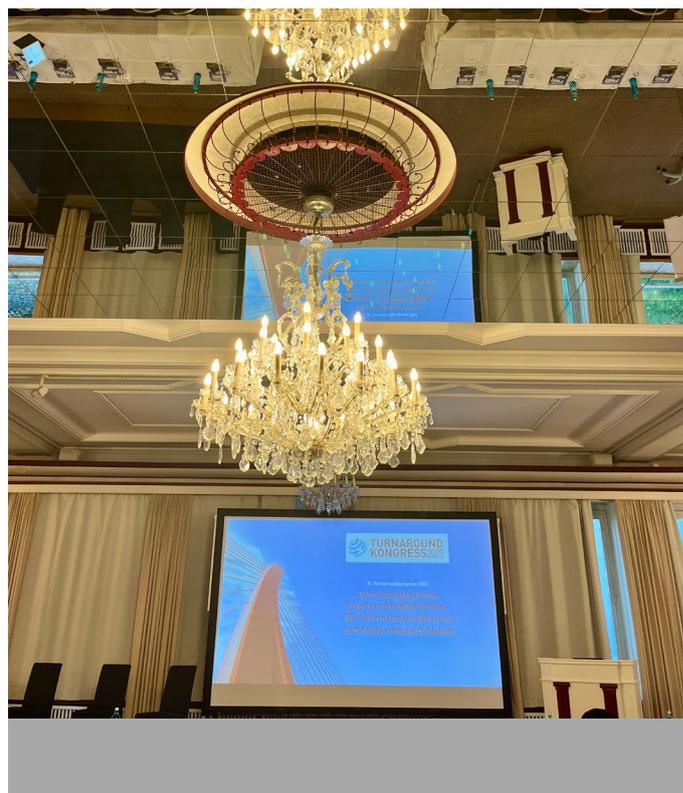


Cornelius Nickert

Den Abschluss des ersten Kongresstages übernahm **Cornelius Nickert**, Rechtsanwalt und Steuerberater der Kanzlei Nickert, der über Kennzahlen für die Krisenfrüherkennung aufklärte. Für die kritische Situation eines Unternehmens lieferte er zunächst eine Definition für früh erkannten Krisen, die so

rechtzeitig ermittelt sein müssen, dass noch gegengesteuert werden kann. Das bedeutet vor allem: Unternehmer und Manager müssen bei der Krisenfrüherkennung nach vorne schauen. „Die Vergangenheit liefert keine zuverlässige Informationen über die Zukunft“, sagte er. Deterministische Kennzahlen seien irreführend.

Simulation sei aktuell die einzige dogmatisch korrekte und zugleich umsetzbare Möglichkeit. Wenn Früherkennung wirksam sein soll, muss beispielsweise eine Aggregation von verschiedenen Einzelrisiken zu einer Gesamtbetrachtung führen. Kennzahlen sollen die Unsicherheit der Zukunft mit berücksichtigen. Der Versicherer Euler Hermes konnte nach Durchsicht von 1.653 Jahresabschlüssen die Insolvenz bis zu vier Jahre vorab für die betreffenden Unternehmen vorhersagen. Kennzahlen wie die Gesamtkapitalrentabilität, die Eigenkapitalquote oder die Zinsdeckungsquote müssen krisensichere Werte haben, sagte Nickert und empfiehlt Unternehmen, sich mit Simulationen zu beschäftigen, um zuverlässige Krisenfrüherkennung zu betreiben.



Netzwerkabend mit Music Act

Der traditionell beliebte Netzwerkabend nach dem ersten Tag beim Turnaroundkongress wartete diesmal mit einer Premiere auf, denn als das bejubelte i-Tüpfelchen nach folgte nach dem Buffet und anregenden Gesprächen an den Tischen ein Umzug in den Nebenraum, wo als Überraschung „The Royal Squeeze Box“ auftrat.

Das Duo aus dem virtuosen Akkordeonspieler **Roman D. Metzner** und dem herausragenden Sänger **Aaron Perry** brachte be-

kannte Hits der Rockband Queen gekonnt zu Gehör, wobei die Zuschauenden zu Akteuren von Singenden, Klatschenden und Stampfenden wurden. Die königliche Quetschkommode, wie sich die beiden Musiker ironisch nennen, machte ziemlich viel Dampf mit ihren zum Mitrocken und Mitflehen animierenden Songs zwischen „We will rock you“ und „Somebody to love“. Das kleine Privatkoncert für die Turnaroundkongress-Teilnehmer war kurzweilig, umjubelt und lockte draußen vor den Fenstern sogar Passanten am Rheinufer an.



Kongresstag 2 – Session C

ANWENDUNGEN & TECHNOLOGIEN



Frank Kindervatter

Den Weg in die Digitalisierung der New AG zeichnete der Vorstandsvorsitzende **Frank Kindervatter** nach. „Wir wollen ein digitales Vorzeigeunternehmen werden“, sagte er. Vor allem, um Wachstum zu generieren. Beispielsweise sei die Verarbeitung von 72.000 Neukunden manuell nicht mehr in ausreichender Geschwindigkeit möglich. Viele Mitarbeiter arbeiten im Feld, sie mussten an die Digitalisierung gewöhnt werden. Alle 2.300 Newler haben ein Firmen-Smartphone mit Mitarbeitenden-App, das zum Arbeitswerkzeug wurde, indem Beschäftigte erst mit einem Tippspiel zum heimischen Fußballbundesligisten Borussia Mönchengladbach interessiert wurden, zudem können sie Urlaubsanträge darüber stellen. Heute arbeiten alle digital – inklusive der dazugehörigen digitalen Kultur. Die New AG ist auf dem Weg zum mobilen und papierlosen Arbeiten. Im Unternehmen gibt es beispielsweise keine gedruckte Post mehr.

In drei Schritten soll die Umsetzung gelingen: Zuerst wurden die technischen Voraussetzungen geschaffen, dann die Mitarbeitenden zum Umgang damit befähigt und schließlich der Kulturwandel eingeleitet. „Einige Kolleginnen und Kollegen übernehmen die Transformationsbegleitung“, so Kindervatter. Bei allen Geschäftsprozessen wird gefragt: „Was ist die digitale Lösung dafür?“ Bei Abwasserprojekten wird mit digitalen Zwillingen gearbeitet, KI-Überwachung kommt in Bädern zum Einsatz, für Netzplanung und -ausbau erfassen Drohnen das Gelände inklusive der Infrastruktur. Bei Wärmepumpen-Installation von der Beauftragung über den Betrieb bis zur Rechnungstellung sind alle Vorgänge zu tracken. Bis Ende 2023 wird eine Maßnahmenliste für die Digitalisierung erarbei-

tet. Scheitern gehört auch hier zum Transformationsprozess dazu, ist also erlaubt. Die Veränderungsbereitschaft ist nicht bei allen Mitarbeitenden gleich ausgeprägt. Mit einem Zitat von Abraham Lincoln schloss Kindervatter: „Der beste Weg die Zukunft vorherzusagen ist der, sie selbst zu gestalten.“

Biologische Transformation als Problemlöser

Über die Potenziale der biologischen Transformation berichtete **Prof. Dr. Thomas Bauernhansl**, der hiermit vor allem die Herausforderungen meint. Agrarwirtschaft und Nahrungsmittelindustrie verursachen allein durch Viehzucht und Fleischkonsum zahlreichen Gesundheitsprobleme bei Verbrauchern. Zur Deckung des Ressourcenbedarfs in 2050 benötigen wir drei Erden. Steve Jobs hielt schon 2009 die Verbindung von Biologie und Technologie für entscheidend.

Biotechnologie hat enorme Fortschritte gemacht. Ein Beispiel für die rasante Entwicklung ist die Corona-Impfstoff Biontech. So genannte „Impossible Burger“ gibt es in jedem Fastfood-Laden in den USA als Alternative aus pflanzlichen Zutaten. Im Ergebnis fallen 96 Prozent weniger Land, 87 Prozent weniger Wasser, 89 Prozent weniger Treibhausgase an bei der Produktion dieses Fleischersatzes an.

Vertikal Farming in Städten nimmt zu und verbraucht kein Land. Auch in der Krebstherapie kommen biointelligente Alternativen zum Einsatz mit „sensationell guten Heilungsergebnissen und bis zu 80 Prozent weniger Kosten“. Mittlerweile wird aus Biomasse schon Wasserstoff gewonnen.



Prof. Dr. Thomas Bauernhansl

„Wir werden in der Lage sein, nachhaltige Produktionen aufzubauen“, versprach Bauernhansl. Allerdings gibt es auch Vorbehalte in der Bevölkerung gegen neue Produktionstechniken. In Tübingen werden etwa aus Fäkalien sogar Proteine gewonnen. Er bezeichnete diese Transformation mit Biotechnologien auch als „Riesenmarkt“. Bis zu 60 Prozent des weltweiten physischen Inputs können auf biologischem Weg hergestellt werden. Die industrielle Basis muss in den nächsten Jahren komplett neu gedacht werden, forderte er. Es brauche dafür vor allem einer Akzeptanz gegenüber den neuen Technologien.

Start-up plus Re-Start als Schlüssel



Peter Reinecke

Innovationen als Treiber von Transformationen sieht Unternehmer **Peter Reinecke**. „Wenn der Wind des Wandels weht, bauen manche Mauern, andere Windmühlen“, zitierte er vorab ein chinesisches Sprichwort. Er empfiehlt, dass schon gesunde Unternehmen am Turnaround arbeiten im Sinne von „Zurück in die Zukunft“. Mit Innovationen ist z.B. ein Re-start möglich, der Innovationen verhindert. Er schlüsselte auf, wie Insolvenz, Planinsolvenz und

Re-startup funktionieren – mit Beispielen aus der Agrarwirtschaft, Architektur und Maschinenbau.

Seine eigene Erfahrung bei Megla: Innovationen und Lösungen wie seeschlagfestes Glas sowie in Verbindungen Metall-Glas haben als Re-start stets vor der Krise bewahrt oder aus der Krise geführt. Als quasi Start-up gründete Glasermeister Christian Heinrich Reinecke „megla“ als Kürzel aus Metall und Glas. Karl Edmund Reinecke leitete das Re-Startup ein u.a. durch Verbundglas. Karl Otto Reinecke gelang ein weiterer Re-Startup mit Glasinnenarchitektur, Automatiktüren, Glastüren, Lichtdecken, Farbverbundglas und Lösungen für Schalllenkung.

Peter Reinecke selbst investierte in Innovationen rund um rahmenlose Glasduschkabinen, Sohn Rafael David Reinecke treibt Electronic Glass, schaltbares Glas, Cool Glas sowie Luft- und

Wasserreinigendes Glas voran – also zwei weitere Re-startups. In 2019 gelang aus der Insolvenz statt einer Abwicklung ein weiteres Start-up. Die Verschmelzung von KL meglä mit eigenem Start-up.

Reinecke weiter: Das Problem der Planinsolvenz ist, dass vorhandenes Kapital wird vom Verfahren aufgebraucht. Banken steigen aus, Lieferanten arbeiten nur noch gegen Vorkasse, der Verlust des Rufs und von Kunden ist eine weitere Folge. Zum Teil werden über juristische Anfechtungen die Gesellschafter kriminalisiert. Bei Start-ups sieht Reinecke die Probleme darin, dass es zwar brillante Ideen gibt, aber kaum Business-Erfahrung. Finanzierungsprogramme reichen nur bis zu 50 Prozent. Die Lösung sieht er in der Kombination aus Start-up und Re-Startup. Er empfahl, den Turnaroundkongress zu einem Netzwerk aus Unternehmern, Wissenschaftler und Berater auszubauen. Vernetzung und Kooperation sei ein Schlüssel für Innovationen.

Konkrete KI-Anwendungen vorgestellt

Prof. Dr. Katharina Morik erklärte, wie Unternehmen das Potenzial von KI nutzen. Das Lamarr Institut berät Unternehmen bei der Umsetzung. KI wird auch im öffentlichen Sektor genutzt, um den Krisenschutz bei Hochwasserereignissen besser zu gewährleisten. In Dublin werden bei Starkregen mit Überflutungen über Knotenpunkte im Verkehrssystem das Routing in Realzeit optimiert. In der Produktion bei Krauss-Maffey kommt maschinelles Lernen als Treiber der KI-Anwendungen zum Einsatz, etwa bei der Spritzguss-Fertigung für die Fehlererkennung. Unternehmen setzen auf Wachstum, denn die Prognose zum Umsatz mit KI-Anwendungen ist stark steigend. Fundamentalmodelle wie chatGPT von Open AI haben aus vielen Dokumenten und Bildern die Repräsentationen für Begriffe gelernt.



Prof. Dr. Katharina Morik



Auf dieser Grundlage werden viele Aufgaben leichter. ChatGPT verändert vieles in sehr kurzer Zeit. Die Grundidee kam 2017 auf, aber erst als die Benutzerschnittstelle einige Jahre später kam, wurde ChatGPT auf breiter Basis genutzt. Andere KI-Werkzeuge sind zu integrieren, um etwa bei Geschäftsberichten einen Überblick zu bekommen, Schlüsselzahlen zu extrahieren oder Vergleiche anzustellen. Bei Wilo hat das Larmarr Institut 80 Anwendungen für maschinelles Lernen ermittelt. Im Ergebnis ergab das die Auszeichnung „Fabrik des Jahres“ in punkto digitale Transformation. Allein 220.000 Euro Einsparungen pro Jahr hat dies Wilo auch gebracht.

Digitalisierung als Erfolgstreiber bei WAGO

Digitale Transformation ist ein Erfolgstreiber bei der Wago Unternehmensgruppe, führte **Dr. Mareen Tack** dem Publikum beim XI. Turnaroundkongress vor Augen. Der Spezialist für Verbindungstechnik entwickelt Lösungen für zahlreiche Branchen und Industrien wie in der Automobilproduktion. Der stetig wachsende Umsatz von Wago lag 2022 bei 1,34 Milliarden Euro. Die Mission heißt heute „Empower connections“. Intelligente und digitale Systeme müssen nachhaltig funktionieren. Für den Wandel bedarf es neuer Ideen und Innovationen. Und: Jeder im Unternehmen ist für Innovationen verantwortlich. Wago hat die Rahmenbedingungen dafür geschaffen und fördert Innovatoren, etwa mit einer Kickbox inklusive einer Wert-



Dr. Mareen Tack

karte über 1.000 Euro für die Umsetzung von Idee sowie bis zu 20 Stunden Zeit. Ideen werden ohne Filter zugelassen, die Unternehmensführung schenkt allen Teilnehmenden viel Vertrauensvorschuss. Im zwölfwöchigen Prozess entstehen Ideen für Prozessinnovationen und Geschäftsmodelle. Im Ergebnis kam schnell die Idee zu einer App heraus vor allem die 30.000 Katalog-Artikel. Mit der Lösung kann als mobiler Service ein Produkt gescannt werden, um etwa den richtigen Ersatz nachzubestellen. Durch die Förderung von Innovatoren und die richtigen Rahmenbedingungen gestaltet Wago erfolgreich die Transformation. Transformation und Innovation entstehen durch Vertrauen. Einfach anfangen, riet sie.

Kongresstag 2 – Session D

NACHHALTIGKEIT & ERFOLG



Insolvenzrichter Dr. Stephan Beth, Unternehmer Jens Pohlmann und Insolvenzverwalter Rolf Rombach (von links nach rechts)

In der Podiumsdiskussion über die Transparenz und Nachhaltigkeit von Insolvenzverfahren war der Tenor ähnlich von Insolvenzrichter **Dr. Stephan Beth**, Unternehmer **Jens Pohlmann** und Insolvenzverwalter **Rolf Rombach**: Mehr Transparenz und Nachhaltigkeit wären für alle Beteiligten von Vorteil. Unternehmer Pohlmann fühlte sich in seinem Schutzschirmverfahren bei der Kanzlei Buchalik Brömmekamp gut aufgehoben – inklusive ausreichend Transparenz. Richter Beth berichtet, dass meist ein Gespräch zwischen Gericht und Insolvenzbeteiligten dringend notwendig wäre, vor allem für die betroffenen Geschäftsführer. Der persönliche Dialog sei aber nicht üblich, oft werde nur schriftlich eine Stellungnahme eingeholt. Ein Problem: An kleinen Amtsgerichten kümmern sich Rich-

ter nicht ausschließlich mit Insolvenzfällen, sondern etwa auch mit Familienrechtsverfahren. Insolvenzverwalter Rombach beschrieb die Situation an Gerichten in Thüringen so, dass der Austausch mit den meisten Richtern gut funktioniert. Meist möchte der Richter, dass der Verwalter umgehend zum Unternehmen fährt und dann gegenüber dem Gericht seinen Bericht erstattet. Aber er findet es extrem wichtig, dass auch der Richter mal zu einer Betriebsversammlung oder Gläubigerversammlung mitfährt, um sich selbst ein Bild von der Lage zu machen.

Rombach legt bereits seit 2006 Wert darauf, anhand von Kennzahlen den Erfolg seiner Insolvenzverfahren transparent darzulegen und lässt diese von Deloitte prüfen: „Ich verwalte ja das Geld anderer Leute, die aus meiner Sicht ein Recht darauf haben, diesen transparenten Einblick zu erhalten.“ Moderator Haarmeyer wies darauf hin, dass in Deutschland nur bis zu sieben Insolvenzverwalter solche Kennzahlen ermitteln, aber wegen einer möglichen Vergleichbarkeit nicht veröffentlichen wollen.

Jens Pohlmann hat erst in seinem Insolvenzverfahren gelernt, wie mit dem Insolvenzrichter und -verwalter zu arbeiten ist. Grundsätzlich empfand er die Möglichkeit zum Schutzschirmverwaltung und die Betreuung durch seine Kanzlei als gut. Seine Insolvenzrichterin jedoch war gerade neu gestartet, bekam er nie zu Gesicht, und sie war auch durch andere Themen belegt.

Insolvenzrichter Beth wies bei der Frage nach transparenten Kennzahlen darauf hin, dass der Aufwand im Verhältnis zum Ertrag stehen müsse. Engagierte Kollegen würden vor allem größere Verfahren genauer kontrollieren, nicht aber kleine. Das Problem müsse man strukturell angehen, indem der Gesetzgeber die Zuständigkeit neu ordnet. Verbraucherinsolvenzen etwa durch Rechtspfleger kontrollieren zu lassen, gehe bislang nicht. Leider ist auch die Berechnung des Zeitaufwandes noch nicht gerecht geregelt, so Beth: „Für die Privatinsolvenz von Lieschen Müller steht mir genauso viel Zeit zu wie für einen Großkonzern – etwas über 70 Minuten.“

Jens Pohlmann empfand seine Insolvenz als „etwas sehr emotional“. Er fühlte sich bei zwei anderen Insolvenzverwaltern nicht abgeholt und arrogant behandelt. Auch zum Teil bei Banken sei nicht gut mit ihm umgegangen worden. Bei ihm sei der Eindruck entstanden, wegen der Insolvenz wie ein Verlierer behandelt zu werden. Rolf Rombach pflichtete bei, dass gerade zu Beginn eines Verfahrens der Austausch mit dem Schuldner enorm wichtig sei. Haarmeyer sieht als ein Problem an, dass Insolvenzverwalter dritte Dienstleister unterbeauftragen und Geld aus der Masse nahezu unkontrolliert verbrauchen.

Sanierung gehört aus der Schmutzdecke



Ulrich Kammerer

Sanierung als Erneuerung versteht **Ulrich Kammerer** als Unternehmer-Retter. Er dankte den beiden Unternehmern beim diesjährigen Turnaroundkongress dafür, dass sie offen über ihre Insolvenzen kommunizieren: „Ja, ich bin insolvent“ sei ein erster Schritt bei Selbsterkenntnis und Entgegenwirken.

Sie haben aus seiner Sicht einen Applaus verdient, weil ihre Offenheit das Thema aus der Schmutzdecke holt.

Insbesondere StaRUG-Verfahren helfen Unternehmen wieder gut auf die Beine. Die Wirkung ist besser als bei einem Insolvenzverfahren. Beim ESUG-Verfahren können alle Verträge einseitig beendet werden, etwa Leasing- oder Mietverträge. Der Eingriff in die Rechte der Anteilsinhaber sind möglich, etwa die Umwandlung von Forderungen in Anteilsrechte. Oder der spektakuläre Fall des Suhrkamp-Verlages, der von einer GmbH & Co. KG in eine AG. Er endete mit dem Churchill-Zitat „Erfolg ist nicht endgültig – Scheitern nicht tödlich: Es ist der Mut, weiterzumachen, der zählt.“

Mehrwert statt Müll



Swantje Kühn

„Mehrwert statt Müll“ stand bei **Swantje Kühn**, die den erkrankten Rob Kragt kurzfristig vertrat und über das Cradle-to-Cradle-Prinzip für Innovationen und echte Zirkularität bei Tarkett berichtete. Von der Wiege zur Wiege zielt auf Ressourcenschonung mithilfe von intelligenten Produkten. Der deutsche Verfahrenstechniker Prof. Michael Braungart hat das

C2C-Konzept entwickelt. Die Bauindustrie allein verursacht große Mengen an Abfällen. Jetzt wird gefragt: Sind die Produkte kreislauffähig?



Tarkett hat sich dem Prinzip seit 2010 verschrieben, so die Sustainability Managerin für die DACH-Region. Seit Monaten habe es für ihr Unternehmen diverse Erfolge in Form von Auszeichnungen. Ihr Credo: „Es wird aber auch höchste Zeit zum Turnaround zum Beispiel in der Produktion, wenn Klimaziele noch erreicht werden sollen.“ Zirkularität sei insgesamt ein heißes Thema. Tarkett Bodenbeläge sollen bis 2030 mindestens zu 30 Prozent aus recycelten Inhaltsstoffen bestehen. Ein plastisches Beispiel für die Wiederverwertung von Wertstoffen: Ikea hatte Tarkett-Bodenbelag aus einem Einrichtungshaus aufnehmen und recyceln lassen, um es in einem anderen Einrichtungshaus wieder als Boden zu verlegen.

Die Zukunft mit Szenarien vorausdenken



Dr. Alexander Fink

Wie Unternehmen Zukünfte vorausdenken können, präsentierte **Dr. Alexander Fink** der zunächst einen Blick auf bekannte Ereignisse vor 15, 10, 8, 6, 4 und zwei Jahren warf. Das zeigte: Gewissheiten sind schnell überholt. Deshalb gibt es viele Fehlprognosen. Meist wird in den Rückspiegel statt nach vorne geschaut. Ein Indikator sind Trends wie Klimawandel oder der starke Einfluss asiatischer Staaten auch auf Europa. Grundsätzlich legt das Tempo von neuen Entwicklungen stark zu, was Millionen Nutzerzahlen von digitalen Diensten wie Uber oder Spotify zeigen. Unternehmen müssen verstehen lernen, wie künftige Welten und Märkte funktionieren werden. Dies gelingt über Szenarien als „Denkwerkzeuge“ wie Analysen, Prognosen bis zur Szenario-Bildung. Es entsteht eine Landkarte der Möglichkeiten.

Dank an und durch die Veranstalter

Für den Veranstalter dankte allen Beteiligten, die zum Gelingen des diesjährigen Events in allen seinen interessanten Facetten beigetragen haben, noch einmal Moderator **Prof. Dr. Hans Haarmeyer**, der eine Neuauflage für den XII. Turnaroundkongress in 2024 ankündigte.



Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer dürfen sich also schon jetzt freuen, dass im kommenden Jahr erneut relevante Themen für Unternehmen und ihre Beraterszene von sehenswerten Experten auf der Bühne des Rheinhotels Dreesen für weitere Höhepunkte sorgen.

Auf der Website

www.turnaroundkongress.de können sich Interessenten schon bald zu Terminen und Inhalten informieren.

Text: Thorsten Garber

Fotos: designplus, Thorsten Garber, Hanne Hofner

