



TURNAROUND KONGRESS 2024

Tagungsbericht

Täglich neue Risiken –
Wie Unternehmen jetzt proaktiv
ihre Zukunftssicherung und
ihren Krisenschutz verbessern

6. und 7. Juni 2024
Rheinhotel Dreesen, Bonn

Bograkos
RECHTSANWÄLTE

enomyc

 **ROMBACH**
RECHTSANWÄLTE · INSOLVENZVERWALTER

Die Unternehmer-Retter
**UK
MC**



PROGRAMM – Kongresstag 1

Donnerstag, 6. Juni 2024, 13:00 – 19:00 Uhr

12:30 Begrüßungskaffee und Teilnehmeranmeldung

13:00 **Begrüßung** durch

Moderator **Prof. Dr. Hans Haarmeyer** / Leitender Direktor / Deutsches Institut für Angewandtes Insolvenzrecht (DIAI)

13:10 **Videobotschaft** der Schirmfrau

„meer Leben“ – neuer und nachhaltiger Erfolgskurs für die Zukunft unserer Erde

Claudia Busse-Uhrig / Gründerin, Inhaberin und Geschäftsführerin der Viva Maris GmbH sowie Schirmfrau beim Turnaroundkongress

Session A: TRENDS & TREIBER

13:40 **Unternehmen als Expedition – Handeln in der Polykrise**

Keynote Speaker **Prof. Dr. Henning Vöpel** / Vorstand und Direktor / Centrum für Europäische Politik

14:05 **Transformation in Unternehmen zum nachhaltigen Erfolg**

Referent **Dr. Davide Brocchi** / Sozialwissenschaftlicher Forscher / Schwerpunkt Transformationsprozesse

14:30 **Der Schlüssel für eine planbare Zukunft von Gewerbeimmobilien: Energieeffizienz und Nachhaltigkeit**

Referentin **Dunja Nigrin** / Head of Project & Development Services DACH / Jones Lang LaSalle (JLL)

14:55 **Gigaset: Turnaround in Distress**

Referent **Christian Marc Krause** / Geschäftsführender Gesellschafter der Aderhold Unternehmensberatung GmbH

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 **Führung eines Familienunternehmens auf dem Weg zu profit-for – wie edding Nachhaltigkeit in jedem Schritt der Wertschöpfungskette verankert**

Referent **Per Ledermann** / CEO / edding Gruppe

17:05 **Warum sich eine lebendige Governance nicht nur in Krisenzeiten lohnt**

Referent **Frédéric L. Jaughey** / Partner / Egon Zehnder

17:30 **Cleverer einkaufen und verkaufen trotz unsicherer Lieferketten**

Referent **Stephan Weaver** / Mitglied der Geschäftsleitung und Partner / Kerkhoff Consulting

17:55 **Preisanpassungen in Krisen – eine Frage von Kompetenz und Kommunikation**

Referent **Prof. Dr. Andreas Krämer** / Vorstandsvorsitzender exeo Strategic Consulting AG / Direktor Value Research Institute

18:20 **HR-Management für mehr Anpassungsfähigkeit – mit dem richtigen Personal zur (digitalen) Transformation**

Referent **Prof. Dr. Sascha Armutat** / Professor für Personalmanagement / Hochschule Bielefeld

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

Moderation: **Prof. Dr. Hans Haarmeyer**

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 **Große Musik-Show** auf kleinstem Raum mit special guests



PROGRAMM – Kongresstag 2

Freitag, 7. Juni 2024, 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 **Impulse für mehr Unternehmenswert**

Referent **Prof. Dr. Joerg Dederichs** / Professor für Strategisches Management CBS International Business School / eh. Managing Director 3M Company

9:30 **Chancen nutzen und Zukünfte gestalten mit Innovationen**

Referent **Dr. Malte Busch** / Mitglied der Teamleitung des Joint Innovation Hub Heilbronn am Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI

9:55 **KI im Unternehmen aus arbeitsrechtlicher Perspektive**

Referent **Dr. Johannes Traut** / Partner / Seitz Rechtsanwälte Steuerberater Partnerschaftsgesellschaft und Co-Head / seitz. digital

10:20 **Wie Unternehmen aus Daten mithilfe von KI neue Mehrwerte generieren**

Referent **Ralf Klinkenberg** / Gründer und Forschungsleiter, RapidMiner GmbH / Senior Director of Data Science Research, Altair Engineering GmbH

10:45 **Mit der Kraft der Ideen zur erfolgreichen Transformation**

Referent **Frank Ilg** / Head of Innovation, Future Products & Technologies / PERI

11:10 Kaffepause

Session D: NACHHALTIGKEIT & ERFOLG

12:00 **Wirksamer Krisenschutz für Unternehmen: Frühwarnsystem oder Zufallsprinzip?**

Diskutant **Rolf Rombach** / Insolvenzverwalter / Kanzlei Rombach, Diskutant **Patrik-Ludwig Hantzsch** / Leiter Wirtschaftsforschung / Creditreform,

Diskutant **Marc Zinkel** / Geschäftsführer Beceptum Assets & Investment GmbH und Mitglied im Deutschen Mittelstands-Bund (DMB)

Podiumsdiskussion moderiert von Prof. Dr. Hans Haarmeyer

12:25 **Mit Intelligenz und Innovation starke Wettbewerbsvorteile entwickeln**

Referent **Dr. Stefan Frings** / Partner, Head of Strategy / enomyc
Referent **Daniel Hemker** / Geschäftsführer / Wecon

12:50 **Wie Unternehmen ihre Energieversorgung zukunftssicher gestalten**

Referentin **Katja Witte** / Leiterin „Zukünftige Energie- und Industriesysteme“ am Wuppertal Institut für Nachhaltigkeitsforschung Klima, Umwelt, Energie

13:15 **Nostalgie ist kein Geschäftsmodell**

Referent **Dr. Peter Kreuz** / Bestseller-Autor und Management-Vordenker

13:40 **Zusammenfassung und Verabschiedung**

Prof. Dr. Hans Haarmeyer / Leitender Direktor des DIAI

Tagungsbericht zum XII. Turnaroundkongress 2024

Erfolgreiche Unternehmen trotzen multiplen Krisen

Beiträge und Diskussionen im Zeichen proaktiver Zukunftssicherung



Umsetzbares Wissen für die proaktive Zukunftssicherung zum Schutz vor Unternehmenskrisen stand im Fokus beim XII. Turnaroundkongress am 6. und 7. Juni 2024 im Rheinhotel Dreesen in Bonn. Innovationen, Kooperationen und Nachhaltigkeit kristallisierten sich dabei als maßgebliche Treiber für zeitgemäßes Wirtschaften heraus. Erfolgreiche Unternehmen beugen rechtzeitig vor, um heute häufigen und vielfältigen Krisen zu trotzen.



Claudia Busse-Uhrig

„Wir leben in einer Ära des ständigen Wandels und der Unsicherheit, in der auch wir mit einer Vielzahl von Risiken konfrontiert werden – seien es geopolitische Instabilitäten, technologische Disruptionen, Umweltkrisen oder Pandemien“, sagte Turnaroundkongress-Schirmherrin **Claudia Busse-Uhrig** in ihrer Grußbotschaft. Für die Geschäftsführerin der Viva Maris GmbH und Gründerin dieses „Blue Economy“-Unternehmens, das innovative Produkte aus Meeresalgen als Lebensmittel entwickelt und herstellt, ist es „heute unvermeidlich, dass Unternehmen auf unvorhergesehene Schwierigkeiten stoßen“.

Erfolg definiere sie daher darüber, „wie wir diese Krisen erleben, überwinden und aus ihnen gestärkt hervorgehen“. Ein Erfolgsrezept ist ihres Erachtens, „für den immer anstrengenden Turnaround stets über den Tellerrand zu schauen“. Für Unternehmen bedeute dies, permanent Wissen zu teilen, offen Kooperationen anzustreben und Innovationen voranzutreiben.



Per Ledermann

Per Ledermann, CEO der edding Gruppe, prognostizierte: „Unternehmen, die ihrer gesellschaftlichen Verantwortung nicht nachkommen, werden langfristig auch ein wirtschaftliches Problem haben.“ Es brauche „schnell eine neue Form des Wirtschaftens, um die großen sozialen und ökologischen Herausforderungen unserer Gesellschaft zu meistern“. Sein Familienunternehmen wandle sich deshalb von der gewinnorientierten zur sinnökonomischen Organisation, wofür die Unternehmensführung auf eine „profit-for“-Strategie setze. „Wir sehen wirtschaftlichen Erfolg nicht mehr als das Hauptziel, sondern als eine Ressource, um Gutes zu bewirken“, präzisierte Ledermann.



„Innovationen spielen eine entscheidende Rolle für den Wirtschaftsstandort Deutschland, vor allem im Zeitalter der Polykrise“, sagte **Dr. Malte Busch** vom Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung (ISI). Er empfahl dafür Innovationsökosysteme, die dann erfolgreich seien, „wenn Kapital, Know-how und Technologie sinnvoll verknüpft werden“.

Geschäftsführer **Daniel Hemker** erklärte mit **Dr. Stefan Frings** von enomyc, wie Nutzfahrzeughersteller Wecon mit Innovationen starke Wettbewerbsvorteile entwickelt hat. Impulse für Innovationen als neue Geschäftsmodelle lieferte **Prof. Dr. Jörg Dederichs**, langjähriger Manager beim US-Technologiekonzern 3M. Dem cleveren Einkauf in unsicheren Lieferketten widmete sich **Stephan Weaver** von Kerkhoff Consulting. Mehrere Referenten beschrieben die guten Möglichkeiten von künstlicher Intelligenz ein, von Energie-Effizienz sowie von Preis- und Personal-Management.

Transformationen und Krisenbewältigung im Mittelpunkt

Neben geeigneten Transformationsprozessen für zukunftsfähige Unternehmen rückte der Turnaroundkongress in dieser Form einzigartig auch Krisenbewältigungen in den Mittelpunkt. „Gigaset – Turnaround in Distress“ überschrieb etwa **Christian Marc Krause** seinen Beitrag. Der Geschäftsführende Gesellschafter der Aderhold Unternehmensberatung berichtete über die erfolgreiche Sanierung im Eigenverwaltungsverfahren des insolventen Telekommunikationsgeräte-Herstellers.



Ob wirksamer Krisenschutz für Unternehmen als Frühwarnsystem oder doch eher überwiegend als Zufallsprinzip betrieben wird, diskutierte die dreiköpfige Podiumsrunde (v.l.n.r. im Bild) aus Creditreform-Wirtschaftsforschungsleiter **Patrik-Ludwig Hantsch**, Beceptum-Geschäftsführer **Marc Zinkel** und Insolvenzverwalter **Rolf Rombach**.

Die rege Diskussion moderierte wie den gesamten Kongress wieder der langjährige Ausrichter, **Prof. Dr. Hans Haarmeyer**, Direktor des Instituts für Angewandtes Insolvenzrecht (DIAI), der am Ende des zweitägigen Events lobte: „Der diesjährige Turnaroundkongress hat gezeigt, dass es gerade in Zeiten multipler Krisen um klares und entschlossenes Handeln geht, für das zuvor gute Ideen zur nachhaltigen Unternehmensperspektive entwickelt gehören. Diese wichtige Orientierungshilfe inklusive inspirierender Umsetzungsbeispiele nehmen die Teilnehmenden auch in diesem Jahr wieder mit in ihre Unternehmen.“



Für den Veranstalter, die Transformation und Turnaroundkongress GbR, zog Geschäftsführer **André Rombach** (im Bild) ein positives Fazit zum XII. Turnaroundkongress 2024: „Unsere Veranstaltung dient der Aufklärung und dem Austausch, um Wissen zum Schutz vor Krisen in Unternehmen zu vermitteln. Dies ist in diesem Jahr wieder hervorragend geglückt mit unserem gelungenen Programm und unseren interessanten Bühngästen mit ihren inspirierenden Inhalten. Unser Dank gilt allen Beteiligten.“



Kongresstag 1 – Session A

TRENDS & TREIBER



Prof. Dr. Hans Haarmeyer

Zum Start beim XII. Turnaroundkongress 2024 sprach Moderator **Prof. Dr. Hans Haarmeyer** bei seinem „nun schon 25. Turnaroundkongress“ über einen „bunten Strauß von Themen“ im diesjährigen Programm. Insbesondere die deutsche Wirtschaft stehe vor großen Herausforderungen, für die beide Kongresstage neue Ideen mit gute Möglichkeiten zur Zukunftssicherung und zum Krisenschutz hervorbringen sollen. Die Teilnehmenden forderte er auf, sich intensiv auszutauschen, um hierzu das Beste für ihr Unternehmen mitzunehmen. Haarmeyer moderierte dann die Grußbotschaft an von Turnaroundkongress-Schirmherrin **Claudia Busse-Uhrig**.



Grußbotschaft der Schirmherrin Claudia Busse-Uhrig

Die Geschäftsführerin der Viva Maris GmbH, Hersteller von Lebensmitteln aus Meeresalgen, erklärte einen Turnaround für eine der größten Anstrengungen, mit denen Führungskräfte in Unternehmen konfrontiert werden. Ein fundiertes Risiko-Management empfahl sie, um frühzeitig Gegenmaßnahmen gegen Krisen zu ergreifen. Für sie stellt die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen und Organisationen den Schlüssel zum Erfolg dar, um einen Turnaround zu einem sinnvollen Wirtschaften zu gestalten.

Immer mehr Menschen möchten ihren Konsum mit Nachhaltigkeit in Einklang bringen, sagte Claudia Busse-Uhrig. Sie wünschte einen ermutigenden und inspirierenden Turnaroundkongress 2024.

Als erster Vortragender stellte Sozialwissenschaftler **Dr. David Brocchi** seinen Forschungsansatz vor, wie Wirtschaft und Gesellschaft in der Transformation zum nachhaltigen Erfolg kommen. Nachhaltigkeit und Innovation seien dabei größte Treiber. Brocchi berichtete über die Geschichte bisheriger Transformationen, deren politische und ökonomische Ursprünge erstmals Karl Polanyi im Jahr 1944 in seinem Buch „The Great Transformation“ beschrieb. Privatisierung, Profitmaximierung und



Dr. David Brocchi

Wettbewerb hätten bis jetzt als wichtigste Aspekte die Wirtschaft geprägt, so Brocchi. Heute regieren nach seiner Beobachtung vor allem kapitalistische Systeme auch in Ländern wie Russland oder China. Diese Monokultur mit „Wachstum auf Kosten anderer“ berge Gefahren für die Gesellschaft. Die Finanzkrise 2008 sei nur ein Beispiel dafür, generell leiden für „Wohlstandsinseln“ der Märkte vor allem die ökologische und soziale Umwelt. „Wir können an der Polykrise nur etwas ändern, wenn wir unser System ändern“, sagte Brocchi. Für nachhaltigen Erfolg empfahl er vernetztes Denken und Umweltbewusstsein, Lernfähigkeit und Perspektivwechsel, Diversität und flache Hierarchien.

Gigaset – Reise in den perfekten Sturm

Sven Degenhardt und **Christian Marc Krause** von der Aderhold Unternehmensberatung sprachen über den einzigen europäischen Telefonhersteller aus dem westfälischen Bocholt, Gigaset. Das Unternehmen habe eine „Reise in den perfekten Sturm“ hinter sich, die mit einem Turnaround im Rahmen eines Insolvenzverfahrens mündete. Der ehemalige Siemens-Geschäftsbereich wurde 2008 veräußert und 2014 durch eine Mehrheitsbeteiligung von Investor Pan Sutong (Goldin Fund) weitergeführt. Zwei Jahre später brachte das Unternehmen das erste Smartphone heraus.

Der Einstieg in Smart Care und Smartphones „made in Bocholt“ folgte 2028 inklusive einer Finanzierung durch Landesbürg-



Sven Degenhardt



Christian Marc Krause

schaft. Zuvor hatten sich Rückgänge in der Festnetztelefonie abgezeichnet. Im Jahr 2020 hat Gigaset 220 Millionen Telefone produziert. Die Corona-Krise mit geschlossenem Einzelhandel leitete eine weitere Krise ein. „Die wirtschaftliche Entwicklung von Gigaset seit Übernahme von Arques im Jahr 2008 ist eine Geschichte von Transformationserfordernissen und Transformationsbestrebungen“, fasste Referent Krause zusammen.

Die Reise in den perfekten Sturm habe durch die internen Erfordernisse in puncto Transformation schon länger, aber vor allem ab dem Jahr 2023 begonnen.

Zunächst galt es, die Finanzlage zu stabilisieren. Dann startete mit Insolvenzantragstellung im September 2023 die Sanierung in Eigenverwaltungsverfahren nach § 270a InsO, wobei zum Eigenverwaltungsteam auch die Aderhold Unternehmensberatung gehörte. Zudem wurde ein M&A-Prozess eingeleitet. Klares Ziel: die Betriebsfortführung. Im Januar 2024 wurde der Vertrag mit dem neuen Investor vtech aus Hongkong beurkundet, der Gigaset einen „neuen Hafen“ bot und gleichzeitig den Standort Bocholt erhalten möchte.

Jones Lang LaSalle über Trends bei Gewerbeimmobilien



Hendrik Wetzke

Statt **Dunja Nigrin** referierte **Hendrik Wetzke** vom großen Immobilien-Dienstleister Jones Lang LaSalle über Trends, Energieeffizienz und Nachhaltigkeit von Gewerbeimmobilien als Aspekt einer planbaren Zukunft. Er stellte die Rolle dieser Immobiliengattung in der Gesellschaft vor, konstatierte eine

steigende Nachfrage nach nachhaltigen Mietflächen, getrieben unter anderem von Regulatorik und EU-Taxonomie.

Es gebe einen Wandel zurück von Remote-Arbeit zur Büro-Präsenz. Für drei Quadratmeter globaler Nachfrage stehe nur ein Quadratmeter an Neubau zur Verfügung. Die Sanierungsquoten von Bestandsimmobilien müssten steigen, auch um CO₂-Ziele zu erreichen und Energiekosten zu senken.

80 Prozent der heute bestehenden Bürogebäude würden im Jahr 2050 noch in Betrieb sein, sagte Wetzke. Maßnahmen wie Solarthermie, Dämmung, Wärmepumpen, Wärme- und Stromspeicher, Fensteraustausch, Smart Meter oder Armaturen-Austausch gehören zur Mittel der Wahl. Anhand eines Praxisbeispiels zur Dekarbonisierung stellte er den Wandel eines Gebäudebetriebs vor. Sein Fazit: Energieeffizienz und Nachhaltigkeit sind künftig unerlässlich bei Gewerbeimmobilien.

Unternehmerisches Handeln in der Polykrise als Expedition



Prof. Dr. Henning Vöpel

Über „Unternehmen als Expedition – Handeln in der Polykrise“ sprach der kurzfristig digital zugeschaltete **Prof. Dr. Henning Vöpel**, Vorstand und Direktor im Centrum für Europäische Politik, der zum Abschluss in Session A die „Trends & Treiber“ benannte. „Uns allen erscheint die Welt heute anders als noch vor wenigen Jahren“, sagte Vöpel.

Zentrale Frage sei, Antworten auf die Vielfalt der Krisen zu finden. Und Unternehmen sollten den Weg zur Zukunftssicherung als Expedition ins Unbekannte verstehen und umsetzen. Unternehmen und Unternehmen stehen für ihn dafür, sich permanent einzustellen auf Wandel insbesondere durch die Häufung von Krisen, die schon die alten Griechen als „polycrisis“ bezeichneten. Ein Moment großer Instabilität, in der Kontrolle entgleiten kann.

„Stellen Sie sich vor, Russland gewinnt den Ukrainekrieg und in den USA kommt es nach den baldigen Wahlen zu einem Politikwechsel“, fragte Vöpel ins Publikum. Zu den Ordnungen, die derzeit zerfallen, zählt das Ende der westlichen Dominanz, der Anfang einer Ära vom Daten und Künstlicher Intelligenz sowie der Klimawandel. Die Polykrise erfordere eine neue Form von

Ordnungen. Prämissen werden dafür infrage gestellt, um neues Denken zu ermöglichen, allerdings regen sich extreme Widerstände unter anderem durch gesellschaftliche Beharrung. „Die Welt ist unsicher, die Zukunft ungewiss“, so Vöpel. Für mittelständische Unternehmen sei es individuell rational schwierig, sich darauf einzustellen. So habe sich niemand nach der Spanischen Grippe auf die Corona-Pandemie vorbereitet. Die Antwort auf Komplexität sei nicht Kontrolle, sondern Resilienz. Es gehe nicht um Scheinsicherheit, sondern um Imagination. Unternehmertum suche das Neue etwa im Sinne von Innovationen.

Kongresstag 1 – Session B

PERSONAL & PROZESSE



Per Ledermann

Die Innovationskraft sei entsprechend maßgeblich, um sich gegen täglich neue Risiken zu wappnen. „Indizes deuten auf sehr tiefgreifende Veränderungen hin“, prognostizierte der Wissenschaftler: „Leben in der Liminalität bedeutet, sich im Grenzbereich zu bewegen, führt zu Beschränkungen

des Gewohnten und ermöglicht Erweiterungen für Unbekanntes.“ Neues zu erschaffen, sei zentrale Aufgabe von Unternehmertum. Regulierung erzeuge Deformation, keine Transformation. Es gehe nicht darum, Industrien zu entwickeln, sondern Technologiekompetenz. Nach der „Evolution der Wirtschaft“ von der Agrarwirtschaft zur Industriegesellschaft werde sich diese nun zur Datenwirtschaft entwickeln, in der Daten zu einem Produktionsfaktor werden.

Digitalisierung und KI lösen vertikale Industrien ab und führen zu neuen Ökosystemen, in denen vor allem Kollaborationen zählen. Menschen benötigen dafür neue Zukunftsfähigkeiten. „Wir dürfen Risiken nicht ausweichen, sondern müssen lernen robuster mit ihnen umzugehen“, riet Vöpel zu mehr Streben nach Resilienz. Agilität bedeute, nicht träge zu sein, sondern sich den täglichen Herausforderungen mutig zu stellen. Dabei sei Mut nicht die Überwindung von Angst, sondern ein neues Mindset für Innovation und Entrepreneurship, in dem exploratives Lernen und transformatives Handeln im Zentrum stehen. Oder wie Christoph Kolumbus sagte: Wer neue Länder entdecken möchte, darf keine Angst haben, das Ufer aus den Augen zu verlieren.

Unternehmer **Per Ledermann**, der CEO der edding Gruppe, betonte, dass die Unternehmensführung das bekannteste Produkt „nie als nur Marker“ verstanden habe. Obwohl der Markenname wie ein Gattungsname für diese Art der Stifte gilt. Die Text- und Permanentmarker wurden früh versucht, in die Kreislaufwirtschaft einzubringen. Nach der neuen „profit-for Strategie“ wandle sich edding vom gewinnorientierten zum sinnorientierten Unternehmen. „Wir sehen wirtschaftlichen Erfolg nicht mehr als das Hauptziel, sondern als eine Ressource, um Gutes zu bewirken“, stellte Ledermann klar.

Die Integration der profit-for Strategie in die gesamte Wertschöpfungskette brachte beispielsweise in der Produktion eine sukzessive Umstellung auf 100 Prozent PCR-Aluminium. Im Vertrieb startete eine Kooperation mit der Social Impact Marke share in der DACH-Region. Mit der Stiftung :do, die sich für Geflüchtete einsetzt, entstand zudem eine Kooperation. Beim Recruiting zählt jetzt auch die Nachhaltigkeitskompetenz. Es sei anfangs eine Herausforderung gewesen, die Überzeugung dafür zu schaffen, dass profit-for langfristig auch ökonomische Nachhaltigkeit bedeutet, räumte er ein. Die strategische Transformation von edding trage erste Früchte: Bei einem Handelskunde etwa wurde auf LinkedIn ein Glückwunsch an Lieferant edding gepostet für die Bemühungen hinsichtlich Kreislaufwirtschaft, was letztlich als Pluspunkt zähle beispielsweise in Preisverhandlungen, so Ledermann.

Exzellente Führungspersönlichkeiten, lebendige Governance



Frédéric L. Jaugy

Partner **Frédéric L. Jaugy** von der internationalen Personalberatung für Top-Führungskräfte, Egon Zehnder, stieg launig ein: „Sie werden sich fragen, was ein Headhunter auf dem Turnaroundkongress macht. Aber wir selbst mögen diesen Begriff nicht sonderlich, denn wir verstehen uns

eher als Leadership Advisors.“ Diese Beratung übernehme Egon Zehnder nicht nur bei Executive Search, sondern auch bei der unternehmensinternen Begleitung für Führungskräfte. Dabei sei der beste Insolvenzschutz für Familienunternehmen der Aufbau einer nachhaltigen Governance. Diese Unternehmensführung



berücksichtige individuelle und gemeinschaftliche Ziele. Zu den Kernelementen der Governance gehören die Familienführung, das Aufsichts- und Beratungsgremium sowie die Unternehmensführung. Bei der Familienführung ging Jauguey auf einzelne Organe wie Beiräte ein, die heute vielfältige Stärken mitbringen müssen. Für eine lebendige Governance brauche es exzellente Führungspersönlichkeiten, die über die Buchstaben einer Governance hinausblicken.

Kerkhoff Consulting über cleveres Einkaufen und Verkaufen



Stephan Weaver

Als Mitglied der Geschäftsleitung und Partner von Kerkhoff Consulting berichtete **Stephan Weaver** über das clevere Einkaufen und Verkaufen trotz unsicherer Lieferketten. Für Kerkhoff stehen 70 Berater, die seit 25 Jahren in puncto Supply Chain und Einkauf vor allem Unternehmen zur Seite stehen. Die Volatilität, Ungewissheit, Komplexität

und Ambiguität steige weiter. Unternehmen mit Krisenkompetenz seien daher erfolgreicher, etwa durch Agilität, guter Kostenkalkulation, Komplexitätsreduzierung, Prognosekompetenz, Lieferkettentransparenz, Back-to-Back Vertragsspielgelungen, Priorisierungen von Kunden, schnelle Preisanpassungszyklen, inflationsbedingte Verhandlungsstrategie oder permanent optimierte Verträge.

Kurzum: Es bedürfe eines End-to-End-Krisenmanagement-Systems. Krisenkompetenz bedeute ebenfalls den Fokus auf Ursacheneeliminierung zu legen statt Symptome zu bekämpfen, beispielsweise komplexe Produktportfolios durch ausgereiftes Produkt-Entwicklungs-Prozess/Produkt-Lifecycle-Management, Modularisierung/Standardisierung und frühzeitige Einbindung des Einkaufs zu vereinfachen. Anhand von Kundenbeispielen demonstrierte Stephan Weaver, an welchen Stellschrauben beim Bestreben nach Ergebnisverbesserung die Unternehmen drehen können.

Prof. Dr. Andreas Krämer über Preisanpassungen in Krisen

„Pricing als Prozess“ konnte **Prof. Dr. Andreas Krämer** von exo Strategic Consulting inhaltlich nahtlos anknüpfend an seinen Vorredner vorstellen. Bei der Strukturierung hilft das 9-C-Modell aus Company Targets/CRM, Compliance, Capacity/Cycle stage, Consistency, Communication und Controlling. Bei Preisanpassungen komme es nicht nur auf die Preisveränderung an, sondern auch auf die Veränderung der Leistung. Unterschiedliche Kombinationen aus Preis- und Nutzen-Veränderungen sind möglich. Am Beispiel der Entwicklung der Kosten für ein Prime-Abo als jährliche Mitgliedschaft von 2016 bis 2024 mit hoher Steigerung, zeige Krämer den großen Spielraum.

Bei Netflix hingegen reagierten Kunden erst auf flächendeckende Preissteigerungen, allerdings wurden welche bei Kunden mit zwei und mehr Geräten realisiert. Bei der Krise durch Inflation unterschied er zwischen offizieller Teuerungsrate und subjektiver Inflation.

Zwischen tatsächlicher und quasi gefühlter Inflation ergab eine exo-Untersuchung enorme Unterschiede, weil die gefühlte Veränderung der Verbraucherpreise als schlimmer empfunden wurde. Um Preiserhöhungen durchzusetzen, erachtet Krämer mehr Kompetenz in Kommunikation für wichtig.

Mit Designveränderung und Mengenreduktion bei gleichbleibendem Preis hätten etwa Persil (+19%) und Evian (+47%) hohe Steigerungen realisiert, auf die im übrigen die Verbraucherzentrale als „Mogelpackung“ medial aufmerksam machten. Für Unternehmen sei die Veränderung seiner Preise eine permanente Aufgabe, unterstrich Krämer, Erhöhungen aber auch aus Kundensicht zu betrachten. Am Beispiel der Miete eines Stadt-Motorroller-Anbieters, der eine Steigerung nach minutenweiser Nutzung durchsetzen wollte, was bei Mietern gar nicht gut ankam.



Prof. Dr. Andreas Krämer



Prof. Dr. Sascha Armutat über angepasstes HR-Management



Prof. Dr. Sascha Armutat

HR-Management für mehr Anpassungsfähigkeit stellte der Schlussredner des ersten Kongresstages, **Prof. Dr. Sascha Armutat**, der dabei das richtige Personal zur (digitalen) Transformation meinte. Megatrends in der Demografie, im Wertewandel, durch Globalisierung und durch Digitalisierung sorgen für veränderte Erwartungen von Kunden und

veränderte Geschäftsmodelle. Unternehmen müssen also mit einer kontinuierlichen Selbsterneuerung auf den Wandel reagieren.

Erfolgsfaktoren für Anpassungsfähigkeit in Unternehmen seine Identität (Werte und Purpose), Agilität (Geschwindigkeit und Einfachheit) sowie Skalierbarkeit (Wachstum durch Lernen und Innovationen). „Das nächste große Ding“ sei nun generative KI, die künftig zusätzliche Arbeitsproduktivität hervorbringe. Konsequenz daraus: Belegschaften verkleinern sich, so die Studie McKinsey Gen AI Report 2023, mindestens 30 % der verbleibenden Belegschaft müsse sich verändern. Betroffen sind alle Jobs, vor allem administrative und operative Routinetätigkeiten. Im Schnitt werden 27 % der Arbeitsstunden durch generative KI ersetzt. Der Personalbedarf werde sich qualitativ verändern: Mit Priorität 1 mehr soziale und emotionale Kompetenzen, Prio 2 höhere kognitive Kompetenzen und erst Prio 3 technologische Kompetenzen.

Zeitgemäßes Personal-Management ist Ermöglicher, solche Kompetenzen in Belegschaften zu entwickeln. Die qualitative Entwicklung der Belegschaft wird etwa bei sozialen Kompetenzen von der Kommunikationsfähigkeit bis zum ethischen Bewusstsein reichen. Untersuchungen haben gezeigt: Der Spaß durch KI-Anwendungen steigert die erwartete Leistungssteigerung durch die KI-Anwendung. Frauen entwickeln einen distanzierteren Zugang zu KI als Männer, insbesondere nach vorherigen Diskriminierungserfahrungen in Bildungseinrichtungen. Für die Personalentwicklung in Unternehmen bedeutet das: HR 4.0 steht für ein Beziehungsmanagement auf Basis digitaler Prozesse.

Unterhaltsamer Netzwerkabend mit Dialog und Live-Musik

Der erste Kongresstag klang aus beim beliebten Netzwerkabend mit vielen Gesprächen, gutem Essen und kühlen Getränken im Restaurant Gobelin des Rheinhotel Dreesen. Als musikalischer Act nach dem Hauptgang trat die vierköpfige Band „The Four Shops“ (im Bild unten) auf, die mit rhythmischem Funk und Soul zwar einige Anläufe benötigte, um das Publikum in Bewegung zu versetzen. Aber dann erhoben sich an den Tischen doch nicht nur die Frauen zum Tanzen. Dem rund 45-minütigen Auftritt der Musiker folgte ein weiter reger Austausch unter den Turnaroundkongress-Gästen.



Kongresstag 2 – Session C

ANWENDUNGEN & TECHNOLOGIEN



Prof. Dr. Joerg Dederichs

Mit seinem Vortrag über „Impulse für mehr Unternehmenswert“ eröffnete **Prof. Dr. Joerg Dederichs** den zweiten Kongresstag. Er hat viele Jahre als Geschäftsführer von 3M Deutschland gearbeitet und ist heute in Forschung und Lehre an der CBS International Business School tätig. Als Professor für strategisches Management empfahl er Unternehmen

insbesondere bei ihren Geschäftsmodellen ins Zentrum aller Überlegungen und damit aller Entwicklungen und Weiterentwicklungen den Kundennutzen zu stellen. Luis Vuitton schaffe es, mit starker Marke und offensichtlich erzeugten Kundenwünschen hoch profitabel zu agieren. Auch Amazon habe sich mit einem neuen Geschäftsmodell inklusive hohem Kundennutzen durchgesetzt. Auch Ikea sei ein gutes Beispiel für ein stabiles Geschäftsmodell, das bislang von anderen nicht zu kopieren sei. Sein ehemaliges Unternehmen 3M innoviere permanent in bestehenden Geschäftsmodellen seiner zahlreichen Business Units.

„Dafür haben wir immer vor allem mit Kunden darüber gesprochen, was sie wollen“, betonte er. Technologie entwickle sich dabei nicht linear, sondern exponentiell. Heute reichen zahlreiche parallele Entwicklungen von AI über Big Data und IoT bis Robotik. Große Unternehmen habe größere Schwierigkeiten, sich an Veränderungen anzupassen. Dederichs zitierte hier den erfolgreichsten Eishockeyspieler aller Zeiten, Wayne Gretzky, der sagte, er spiele den Sport so, dass er dahin geht, wo der Puck hinkommt, nicht dorthin wo er war. Für Unternehmen bedeute dies, sich und ihre Geschäftsmodelle für verschiedene mögliche Zukünfte vorzubereiten. Zudem empfahl er:

- Unternehmen sollten dafür Trends, Innovationen und Technologien beobachten.
- Sie sollten Kundennutzen in neuen Geschäftsmodellen kreieren.
- Sie sollten eine Unternehmenskultur für Innovationen entwickeln.

- Sie sollten Unternehmertum-Strukturen in ihrer Organisation schaffen.
 - Sie sollten in kleine Unternehmen investieren, die ihrerseits an Innovationen arbeiten.
 - Sie sollten Business Units an der Peripherie der Organisationen bilden.
 - Sie sollten bestehende Technologien weiterentwickeln.
- So könnten Unternehmen ihre Zukunftssicherung und damit ihren Krisenschutz deutlich verbessern.

Fraunhofer-Empfehlung: Zukünfte gestalten, Chancen nutzen

Zukünfte gestalten und dafür Chancen zu nutzen, war das Thema von **Dr. Malte Busch**, der dabei den Fokus auf Innovationen legte. Ein Treiber, mit dem sich auch sein Joint Innovation Hub Heilbronn am Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung (ISI) maßgeblich beschäftigt. „Innovationen spielen eine entscheidende Rolle für den Wirtschaftsstandort Deutschland“, stellte er vorweg. Unternehmen hätten sich heute Herausforderungen zu stellen wie sich ändernden rechtlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen, neuen Technologiefeldern, steigende Nachhaltigkeitsansprüche, ökonomisch sinnvolle Innovationsökosysteme sowie ein sozial und kulturell zu veränderndes Mindset.

Innovationsökosysteme seien dann erfolgreich, wenn Kapital, Know-how und Technologie sinnvoll verknüpft werden“, so sein Credo. Entstanden sind solche Innovationsökosysteme mit UnternehmerTUM in München, It's owl in Paderborn, CyberValley in Tübingen oder IPAI in Heilbronn.



Dr. Malte Busch

Dr. Johannes Traut, Partner bei Seitz Rechtsanwälte Steuerberater und Co-Head von seitz.digital, informierte über KI in Unternehmen aus arbeitsrechtlicher Perspektive und empfahl dafür, auf europäischer Ebene den „AI-Act“ zu lesen. Die EU habe schon in diversen Verordnungen schon Aussagen zum Umgang mit Digitalisierung mit Relevanz für Unternehmen auf den Weg gebracht: Data Governance Act, Data Act oder Digital Markets Act. Geregelt sei unter anderem der Umgang mit KI-Systemen als maschinengestütztes System, KI-Anwendungen wie ChatGPT, Microsoft Copilot, DeepL oder KI-Modelle wie APIs, etwa GPT. Angesprochen sind in den Regelwerken insbesondere Anbieter von KI-Systemen, Betreiber wie Verwender und Akteure wie Hersteller.



Dr. Johannes Traut

Die Regelungen gelten bei Ansässigkeit in Ländern der Europäischen Union. Wie Unternehmen im ersten Zugriff an den AI Act herangehen, zeigte Traut anhand einer Pyramiden-Grafik: Relevant ist, ob das KI-System unter den AI Act fällt, Transparenzanforderungen greifen insbesondere, wenn es sich um ein KI-System zur direkten Interaktion mit Menschen handelt.

Handelt es sich um ein Hochrisiko-KI-System, etwa im HR-Management, sind eine Reihe von Verpflichtungen in puncto Datenverarbeitung von der Bewerbung bis zur Kündigung einzuhalten. Bei Nichteinhaltung drohen Sanktionen wie Geldbußen. Erste Verpflichtungen aus dem AI Act werden zum Jahresende 2024 greifen. Sein Rat: „Wenn Sie in Unternehmen KI-Systeme einsetzen wollen, müssen Sie sich mit dem AI Act befassen.“

Nach der EU-Ebene ging Traut für Deutschland unter anderem auf die § 80, 87 und 90 BetrVG ein, die bei Einführung von Systemen die Hinzuziehung von KI-Sachverständigen erleichtert oder eine Einigung mit Betriebsräten benötigt. Die Mitbestimmung sei häufig ein wesentlicher Schritt für den KI-Einsatz. Zu den zentralen Fragen zählt, ob der KI-Einsatz datenschutzrechtlich zulässig ist.

Kann KI auch Krisen vorhersagen?

Ralf Klinkenberg, Gründer und Forschungsleiter der Rapid-Miner GmbH und Senior Director of Data Science Research bei der Altair Engineering GmbH, widmete sich als Schluss sprecher in Session C über „Anwendungen & Technologien“ der Frage, wie Unternehmen aus Daten mithilfe von KI neue Mehrwerte generieren. Mittlerweile stehen Plattformen zur Verfügung, mit denen Unternehmen die gesamte Wertschöpfung durch Informationen abbilden und auswerten können inklusiver kostenloser Lernprogramme. Programme ermöglichen, von der Business Case Planung bis zur Implementierung unter mithilfe von KI alle Prozesse zu digitalisieren.

Inwieweit KI auch Zukunft vorhersagen kann, erklärte Klinkenberg anhand von Predictive Analytics: Es gehe darum, aus Daten der Vergangenheit zukunftsweisende Muster zu erkennen, wobei Predictive Analytics bzw. Business Analytics zuverlässige Prognosen liefert. Mit dieser Art von Maschinellem Lernen könnten Unternehmen unter anderem Kündigungsvorsorge betreiben, um abwanderungswilligen Kunden frühzeitig Angebote zu unterbreiten. Vorhersagen sind auch zu voraussichtlichen Verkäufen möglich, um logistische Prozesse zu verbessern. Auch Maschinenausfälle und entsprechend notwendige Ersatzteillagerungen sind zuverlässiger vorauszusagen. In Verkauf und Marketing kann beim Ticketverkauf prognostiziert werden, wie viele Kunden ein Up-Selling wünschen werden. Bei Bitburger arbeitet RapidMiner daran, mithilfe von Datenauswertungen weniger Energie- und Rohstoffverbrauch zu erreichen. KI kann auch Vorhersagen zum Drehen an Stellschrauben treffen, etwa wie bei Veränderungen wie Zutaten- und Energiezusammenstellung die Ausbeute wäre. Sogar ein Krisenfrüherkennungssystem auf KI-Basis sei denkbar.



Ralf Klinkenberg während seines Vortrags

Kongresstag 2 – Session D

NACHHALTIGKEIT & ERFOLG

Nach der Pause diskutierten (oben im Bild von links nach rechts) Creditreform-Wirtschaftsforschungsleiter **Patrik-Ludwig Hantzsch**, Beceptum-Geschäftsführer **Marc Zinkel** und Insolvenzverwalter **Rolf Rombach** unter dem Titel „Wirksamer Krisenschutz für Unternehmen: Frühwarnsystem oder Zufallsprinzip?“ Moderator Hans Haarmeyer stellte an den Beginn ein Umfrageergebnis, wonach Unternehmen zu wenig Zukunftssicherung und damit proaktiven Krisenschutz betreiben.

Hantzsch bestätigte die Defizite, unterstrich aber am Beispiel des Einzelhandels, dass die fehlende Zukunftssicherung schon seit vielen Jahren im Argen liegt. Rolf Rombach bestätigte, dass diese Vorsorge in der Praxis nicht ankommt, obwohl seit Einführung nach § 1 des StaRUG eine Krisenfrüherkennung in Unternehmen verpflichtend ist. Leider würden Unternehmen mit aufkommenden Krisen in der Regel auch viel zu spät beratenden Beistand zur Seite holen. Marc Zinkel stellt in seiner beratenden Tätigkeit bei Unternehmen fest, dass klassische Frühwarnsysteme nicht die Dynamiken der multiplen Krisen abbilden können.

Negativbeispiele für mangelnden Krisenschutz: Kodak, Nokia...



Patrik-Ludwig Hantzsch

Kodak und Nokia seine Beispiele für Konzerne, die zwar vermutlich über Frühwarnsysteme verfügten, aber ihr Scheitern nicht haben kommen sehen. Viele der Systeme spiegeln eher Vergangenheit wieder statt Zahlen zur Zukunft zu liefern und dem Tempo täglicher Risiken auch Paroli zu bieten.

Hantzsch stellt heraus, dass die derzeit multiplen Krisen kaum zu managen sind. Daraus die richtigen Schritte zu ziehen, stelle eine große Herausforderung für die Unternehmensführungen insbesondere des Mittelstands dar. Rombach spielte aber auch auf verpasste Chancen in der Automobilbranche ein, in der die deutsche Industrie zu spät auf den Wandel zur Elektromobilität reagiert und schon gar nicht proaktiv agiert habe.

Zinkel gab zu bedenken, dass die Autobranche „in einer Zwickmühle“ stecke: Einerseits habe sie längst auf die Transformation setzen müssen, andererseits sei noch nicht sicher, dass das Ende der Verbrenner tatsächlich in 2035 nahe. Zudem gebe es „massive regulatorische Aspekte“, die von politischen Entscheidungen abhängen. Hantzsch pflichtete bei, dass der Eingriff der Politik in die Wirtschaft diverser Branchen kaum zu berechnen sei, wodurch bei allen vorliegenden Daten es keine leichte Aufgabe für Unternehmensführung sei, Zukunft zu planen. Es gebe einen Tiefstand bei den Investitionen, was die Verunsicherung widerspiegle.

Im Sanierungsfall sei es schwierig genug, ein Unternehmen zu stabilisieren, so Insolvenzverwalter Rombach. In neue Geschäftsmodelle zu investieren sei zu diesem Zeitpunkt enorm herausfordernd, etwa aus Mangel an geeigneten Fachkräften, aber „Ich würde dem offen gegenüberstehen“. Generell sei der Aufwand für Kommunikation innerhalb von insolventen Unternehmen sich in den vergangenen Jahren deutlich gestiegen.

„Laufen wir auf eine neue Krisenfrüherkennung zu?“, fragte Moderator Haarmeyer, beispielsweise mithilfe von KI. „Wir arbeiten daran“, antwortete Hantzsch mit einem Augenzwinkern, allerdings gehe es neben Krisenfrüherkennung auch um Chancenfrüherkennung. Dafür müssten Unternehmensführung genug Zeit aufbringen, die ihnen fehlt, weil sie durch Regulatorik viele administrative statt strategische Aufgaben zu erledigen haben.



Marc Zinkel



Rolf Rombach



Best Practice: Wecon kaufmännisch intelligent, technisch innovativ



Partner Dr. Stefan Frings

Für Best Practice standen enomyc-Partner **Dr. Stefan Frings** und Wecon-Geschäftsführer **Daniel Hemker** die mit Innovationen starke Wettbewerbsvorteile entwickelt haben. Fahrzeugbauer Wecon aus dem Münsterland entwickelt und produziert Lkw-Aufbauten und -Anhänger. Multiple Krisen mit vielfältigen Risiken wirkten spätestens seit der Corona-



Daniel Hemker

Pandemie negativ auf das Unternehmen – ob Lieferkettenprobleme oder Fachkräftemangel. Hemker sagte zum letztgenannten Punkt, dass es derzeit schwieriger sei, Personal aus Herne zu rekrutieren als aus Afrika, denn die Firma sucht Mitarbeiter mittlerweile in Kooperation mit Kamerun. Frings lobte bei Wecon das aktive Handeln in der Krisenvorbereitung, Krisenorganisation, Produktentwicklung und Leistungswirtschaft, hier insbesondere das Monitoring der Produktergebnisse angesichts des Rohertrages. Liquiditätssicherung inklusive Rechnen in Szenarien, Bonitätsmanagement und die Professionalisierung gegenüber Banken und Warenkreditversicherungen.

Zu den neuen Geschäftsmodellen berichtete Hemker, dass die Kernkompetenz in Wechselbrücken, die von Lkw und auf der Bahn transportiert werden kann, übertragen wurde durch mehr Produktentwicklungen insbesondere modulare Ladungsträgern für die Bahn sowie mehr Internationalisierung. Die Digitalisierung, das Controlling und Informationstransparenz waren Antworten auf die zunehmende Unsicherheit. Dies geschah in den Themenfeldern Materialplanung, Umsatz- und Liquiditätsplanung sowie Angebots- und Kalkulationswesen, wie Daniel Hemker erklärte. Produktionsplanung und Liquiditätsplanung sind bei Wecon verknüpft. Preisgleitklauseln, die

vorher in der Branche unüblich waren, wurden zur vertragsgerechten Risikominimierung von Faktorkostensteigerungen eingeführt. Frings zollte Wecon großen Respekt für das Erreichte und gab folgenden allgemeinen Ausblick für Unternehmen: Der Finanzierungsbedarf werde wachsen, ob alternative Finanzierungsquellen die Lücke schließen können, sei noch offen. Die Bilanzqualität und damit die Bonität werde sich vermutlich verschlechtern. Der Zeitraum zwischen Problemerkennung und -behebung werde immer kürzer.

Energiesysteme der Zukunft für Unternehmen

Katja Witte vom Wuppertal Institut für Nachhaltigkeitsforschung Klima, Umwelt, Energie stellte vor, wie Unternehmen ihre Energieversorgung zukunftssicher gestalten.



Katja Witte

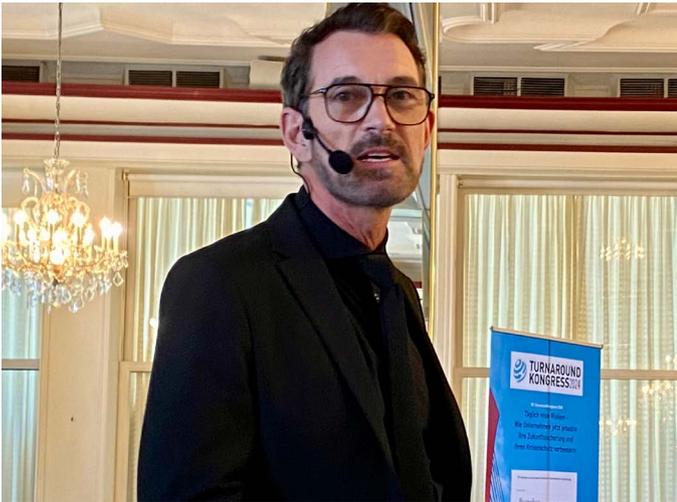
Die Leiterin „Zukünftige Energie- und Industriesysteme“ sagte, das Top-Thema für Unternehmer bleibe zwar der Fachkräftemangel, aber als dritthäufigstes Risiko werde eine sichere Energieversorgung empfunden. Viele Unternehmen werden daher für die Erhöhung der Eigenständigkeit in der Energie- und Wasserversorgung tätig. Der Ausbau der erneuerbaren Energien sei dabei ein Lösungsansatz.

Strom werde eine immer größere Rolle in der Energieversorgung spielen, da fossile Energieträger überwiegend durch Elektrizität ersetzt werden.

Von Wärmepumpen über Elektrolyse bis zur CO₂-Abscheidung reichte beim Instrumentarium in der Umsetzung. Als potenzielle Vorteile für Unternehmen durch die Nutzung erneuerbarer Energie nannte Witte ein Auffangen von Preiserhöhungen für Energie, sodass Investitionen eine positive Rendite liefern. Auch mit einem Reputationsgewinn sei zu rechnen. Sie empfahl den Einsatz intelligenter Energie-Messsysteme wie Smart Meter für KMU. Chancen sieht sie zudem bei integrierten Wärme-/Kälte-Konzepten oder Carbon-Management. Vorsorgen bei der Energieversorgung lohne sich auf jeden Fall für KMU.



Schlussredner Kreuz mit Appell für mehr Zeit zur Zukunftsgestaltung



Dr. Peter Kreuz

Dr. Peter Kreuz Management-Vordenker und Bestseller-Autor, stieg bei seinem unterhaltsamen wie lehrreichen Schlussvortrag beim diesjährigen Turnaroundkongress mit einem beispielhaften Spieleabend ein. Während sich eine Partei auf Backgammon vorbereitet hat, setzt die andere auf Schach. Für ihn der Einstieg, um auf den Unterschied zwischen endlichen und unendlichen Spielen hinzuweisen. Die Zeit endlicher Spiele sei vorbei in volatilen Märkten, es gebe künftig nur noch unendliche Spieler mit sich ändernden Regeln und Spieler. Köpfe, die wie Browser voll von Angeboten ist, könne schwerlich Zukunft gestalten. Durch die Hektik arbeiten Menschen in Füh-

rung nach einer Untersuchung nur 9 Minuten an einer Aufgabe. „Wir brauchen mehr Zeit für die Birne“, forderte Kreuz. Bill Gates habe gesagt: „Busy is the new stupid.“ Jeder müsse sich fragen, wie viel Zeit er ins Managen des Tagesgeschäftes investiert, wie viel in darin, ins selektive Vergessen der Vergangenheit und wie viel darin, Zukunft zu gestalten. Ins Letztgenannte erfahrungsgemäß zu wenig. Bemühen eins zahlt darauf ein, um den Wettbewerb um die Gegenwart zu meistern, Bemühen zwei und drei auf die Wettbewerbsfähigkeit um die Zukunft.

„Nehmen Sie sich mehr Zeit zum Nachdenken“, so Kreuz. Er berichtete von einem Manager mit Burnout, dem ein Psychologe zur „Make not“-To-do-Liste. Nein zu sagen, sei eines der besten Worte, ein Schlüsselwort zur Definition der eigenen Identität. Es ermögliche Grenzen zu ziehen. Es helfe auf das zu fokussieren, was wirklich wichtig ist. Sehr erfolgreiche Menschen würden zu allem NEIN sagen, zitierte er Warren Buffet. Eine gute Strategie speist sich auch daraus, was ein Unternehmen nicht tut. Wichtige Fragen: Wo liegen die größten Chancen? Welche Fähigkeiten werden benötigt, um von diesen Chance zu profitieren? Wofür sollte ich Zeit besser verwenden? Unternehmer und Manager sollten Dogmen hinterfragen. Neue Wettbewerber profitieren häufiger von Veränderungen durch neue Spielregeln, die sie ins Spiel gebracht haben. „Be a Rebel!“, gab Kreuz den Teilnehmenden mit auf den Heimweg.

Dank vom Moderator 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 XIII. Turnaroundkongress in 2025 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 Rheinhofes 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: Thorsten Garber, Hanne Hofner