

Richtig restrukturieren

Im CAS-Studium Turnaround Management lernen Unternehmer, Krisen zu bewältigen und Wachstum zu generieren.

MARIUS FUCHS

Unternehmen im Wachstumsmodus versprühen Spannung, Innovation und Karrierechancen. Aber Wachstum ist niemals unbegrenzt. Alle fünf bis sieben Jahre muss ein Unternehmen eine Krise bewältigen und wird zum Kandidaten für das sogenannte Turnaround Management. Die Population der reifen oder gar angeschlagenen KMU und Grossfirmen ist weitaus grösser als diejenigen der strahlenden Sterne. Denn selbst erfolgreiche Unternehmen tragen den Keim des Niedergangs stets in sich.

Die Erfolgsstatistik der wirklich durchstartenden Start-ups ist stark in Rosa eingefärbt, konkret wegen des sogenannten Survivorship Bias. Unternehmen, die es geschafft haben, ihre Produkte und Dienstleistungen erfolgreich im Markt einzuführen, stehen häufig finanziell und organisatorisch auf wackeligen Beinen. Nicht alle überleben. Auch werden Gesellschaften mit überdurchschnittlichem Wachstum häufig von Investoren, Beratern und ihrem persönlichen Umfeld ermutigt, im grossen Stil zu denken. Von den Aussichten angetrieben, blicken sie gerne zu den Sternen und stolpern dann über einen Liquiditätsengpass am Monatsende, wenn die Löhne fällig sind. Viele offenbar gut aufgestellte Unternehmen sind, wie wir das in der Covid-19-Krise gerade beobachten, oftmals wenige Herzschläge vom Turnaround-Fall entfernt.

Interdisziplinäre Nische

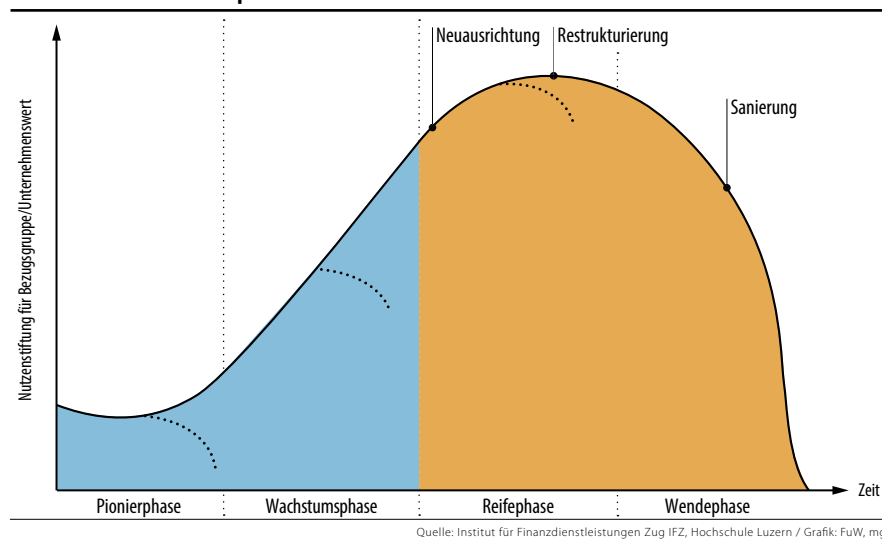
Umso erstaunlicher ist es, dass es im Bereich des Turnaround Management bis vor kurzem, abgesehen von einigen Tagesseminaren, keine fundierten Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten gab.

Das Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern hat deshalb bereits 2018 bei ersten Zeichen des Endes der Hochkonjunkturphase begonnen, den heute schweizweit einzigartigen CAS-Lehrgang Turnaround Management zu entwickeln. Von Beginn weg war ein wichtiges Ziel, die besten Köpfe in diesem stark interdisziplinären Nischen-



Das Networking ist im CAS-Lehrgang Turnaround Management ein wichtiges Element.

Die verschiedenen Lebensphasen eines Unternehmens



bereich zusammenzubringen und die profiliertesten Praktiker, Juristen und Berater der Schweizer Restrukturierungsszene für den Fachrat des CAS Turnaround Management zu gewinnen. Die Studienleitung hat in enger Zusammenarbeit mit dem Fachrat einen hochstehenden und sehr praxisnahen Lehrgang entwickelt. Der Pilotkurs startete im August 2020 und war, wohl nicht zuletzt dank der Coronakrise, ausgebucht. Deshalb ist für den März 2021 bereits die nächste Durchführung geplant.

Der Zertifikatslehrgang CAS Turnaround Management umfasst zwölf Tage Präsenzunterricht (sechs Blöcke à zwei Tage), Unternehmensbesuche und zwei praxisnahe Leistungsnachweise (Peer Coaching mit einem Experten, Transferprojekt). Ein entscheidendes Erfolgsmerk-

mal der Weiterbildung besteht darin, dass fast alle Fachkräfte im CAS selbst referieren. Sie bringen aktuelles Erfahrungswissen ein (zum Beispiel neueste Fälle und Gerichtsbeschlüsse im Zusammenhang mit dem Pre-Pack-Nachlassverfahren) und holen konkrete Fragen und Bedürfnisse der Teilnehmer ab. Im aktuell laufenden Pilotlehrgang sind dies zwanzig erfahrene Unternehmer, Dienstleister, Bankvertreter und Geschäftsleitungsmitglieder im Alter zwischen 35 und 60 Jahren.

Das Networking zwischen den Teilnehmern, mit den Dozenten und mit interessierten Unternehmen funktioniert bestens. So standen beispielsweise in einem «Kamingespräch mit Experten» auf dem Campus Zug-Rotkreuz zwei Praxisvertreter mit 25 respektive 35 Jahren Restrukturierungserfahrung Rede und Antwort und teilten ihre Erfahrungen mit den Studenten.

Kompetenzen stärken

Bei Unternehmenskrisen sind der Zeitfaktor und das gemeinsame Verständnis für das Notwendige und das Machbare entscheidende Erfolgskriterien. Im Lehrgang CAS Turnaround Management werden daher, neben den klassischen finanziellen, operativen und rechtlichen Instrumenten zur Bewältigung von Liquiditäts- und Ertragskrisen, besonders Aspekte wie Kommunikation (nach innen und aussen), Corporate Governance und natürlich Führung und Leadership durch erfahrene Praxisvertreter vermittelt.

Die Hochschule Luzern leistet mit dem CAS Turnaround Management erfolgreiche Pionierarbeit und schafft Mehrwert für die Wirtschaft. Denn der volkswirtschaftliche Nutzen aus jedem gemeisterten Turnaround-Fall ist enorm. Und gerade im Hinblick auf die coronabedingte schwierige wirtschaftliche Situation lohnt es sich, die dafür nötigen Kompetenzen zu stärken.

Marius Fuchs, Studienleiter des Lehrgangs CAS Turnaround Management, Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern

Lernen geht überall

Der Markt für Bildung wächst stetig. Anleger können auf Edtech setzen.

Bildung wird immer mehr darüber entscheiden, wie sich eine Nation gesellschaftlich, sozial und politisch präsentiert. Der Umgang mit Krisen, wie etwa mit der Coronapandemie, oder auch die Durchführung demokratischer Wahlen offenbaren Unterschiede, die Rückschlüsse auf den Bildungsstand der Bevölkerung zulassen.

Global betrachtet belaufen sich die jährlichen Ausgaben für Bildung gemäss Berechnung von Analysten der UBS auf mehr als 6000 Mrd. \$. Weltweit gibt es 1,4 Mrd. Schüler und Studenten sowie 62,5 Mio. Lehrer und Ausbilder.

USA als grösster Markt

Dieser Markt dürfte in den nächsten Jahren im hohen einstelligen Prozentbereich und somit stärker als das globale BIP wachsen. Drei Viertel dieses Milliarden-geschäfts entfallen auf Grundschulen und weiterführende Schulen sowie postsekundäre Institutionen. Diese beiden Segmente wachsen mit mittleren einstel-

ligen Jahresraten. Bereiche wie E-Learning, Sprachunterricht, Prüfungsvorbereitung, Tutoring und Beratung könnten dagegen mehr als 10% zulegen.

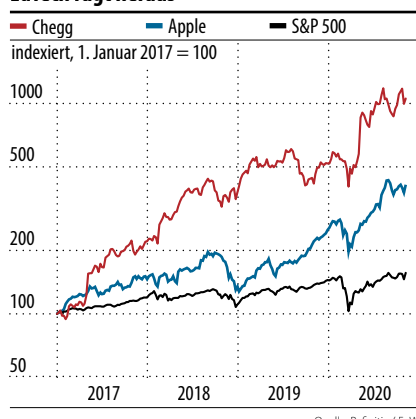
Regional betrachtet sind die USA der grösste Markt für Bildungsdienstleistungen. Dort fällt ein Drittel aller weltweiten Ausgaben an. Höhere Bildung wird in den USA zu mehr als 60% privat finanziert. In Europa trägt sie überwiegend der öffentliche Sektor. In den Schwellenländern wiederum gibt es dank der aufstrebenden Mittelschicht Aufholbedarf. Nach OECD-Angaben könnte der Bildungssektor in China und Indien im zweistelligen Prozentbereich zulegen. Aus diesen Trends ergeben sich Anlagechancen.

Viele Edtech Start-ups

Der Bereich Bildungstechnologie (Edtech) ist nicht erst seit dem gestiegenen Bedarf in der Coronazeit auf dem Vormarsch. Dank Internet und Smartphone lernen Studenten längst, wo und wann sie wollen. Bildungsunternehmen können mit Online-Kursen ihren Kundenkreis kostengünstig erweitern.

Die meisten Edtech-Anbieter sind noch in der Start-up-Phase. Kleinere kotierte Unternehmen sind an den US-Börsen und an den Handelsplätzen in Asien zu finden. Trotz Coronarückwind haben nicht alle Titel durchgehend überzeugt. Die Aktien von K12 und Grand Canyon Education etwa haben ihren Schwung verloren. Nachhaltiger durchgesetzt hat sich dagegen die auf Online-Nachhilfe und den Verleih von digitalen Lehrbüchern spezialisierte Chegg. Viele dieser Anbieter schreiben noch keinen Gewinn. Es gibt indes erste ETF, die Bildungsindizes nachbilden. PA

EdTech ragt heraus



Agile Transformation im Banking

Banken müssen alte Strukturen auflösen, um effizienter und kundenorientierter zu werden.

BETTINA EVA STUMPP

«Never change a running system», dieses Sprichwort bildete vor zwanzig Jahren die Unternehmensphilosophie der Schweizer Banken ab. Heute muss die angelsächsische Devise durch den Philosophen Heraklit ersetzt werden: «Nichts ist beständiger als der Wandel», denn tatsächlich ist der Wandel in der Bankenwelt fundamental.

Finanzdienstleister erfinden sich neu, wie etwa die ING Bank, die in Deutschland kein Filialnetz mehr betreibt. Kurzfristige Anpassungen an eine veränderte Marktlage sind denn auch für traditionelle Banken im wahrsten Sinne des Wortes existenziell. Treiber sind die digitale Transformation, das Kundenverhalten und der Wertewandel oder einfach nur die Bürokratie. Agile Methoden zielen auf solche Bereiche ab. Banken sollen effizienter und kundenorientierter werden. Agilität ist der essenzielle Faktor für Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit.

Viel zu traditionell

Dennoch nimmt sich der Status quo in der Agilität der Schweizer Banken bescheiden aus. Sie tun sich wegen historisch gewachsener Werte schwer mit Agilität. Wenn auch einzelne die Transformation zu agilen Unternehmen vorantreiben, arbeiten andere weiterhin traditionell.

Dazu zählen starre Hierarchien, Organisationen, die sich mehr mit sich selbst als mit Kunden beschäftigen, und Silostrukturen, die verhindern, dass Wertschöpfung vom Kunden her gedacht wird. Daher müssen Banken anspruchsvolle Expeditionen in Angriff nehmen, um sich

in kundenzentrierte Gebilde zu verändern, wo die Macht dezentralisiert ist und die End-to-End-Verantwortung für Produkte und Services bei interdisziplinären Teams liegt. Managementteams schaffen Silos ab, verringern die Hierarchiestufen, bringen Mitarbeiter aus Business, IT, Marketing, Risk & Compliance zusammen und

«Die Liste potenzieller Zutaten für mehr Agilität ist lang.»

geben zugunsten teambasierter Erfolgsmessung die individuelle Jahresbeurteilung ganz oder teilweise auf. Sie bieten Mitarbeitern Schulungen und stellen den Teams Coaches zur Verfügung. Die Liste potenzieller Zutaten für mehr Agilität ist lang, aber Rezepte gibt es keine. Was hier passt, kann dort kontraproduktiv sein. Eine strategische Zielsetzung für den agilen Weg ist wesentlich.

Pioniere des Agile Banking gehen zwar unterschiedliche Wege, aber nahezu alle verfahren experimentell und evolutionär. Sie starten oft mit einzelnen Teams, die mit agilen Methoden wie Design Thinking oder Scrum kleinere Projekte meist im Bereich mobiler Lösungen im Retailbereich realisieren. Es sind quasi kleine Schnellboote, mit überschaubaren Zielen und dem Angebot an die Mitarbeiter, sich freiwillig zu beteiligen. Andere haben Projekte lanciert, um agile Vertriebsstrukturen zu schaffen oder in Frontdesks agil operierende Teams näher zusammenzu-

bringen. Dabei verwenden sie eigens angepasste agile Vorgehensweisen und entwickeln ihre eigene Terminologie, um die Kommunikation zu erleichtern. Wird also agiles Arbeiten richtig umgesetzt, hat dies positive Auswirkungen auf Kundenfokussierung, Profitabilität wie auch Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit.

Machen sich traditionelle Banken auf den Weg zu einem agilen Innovationsmanagement, brauchen sie vor allem Mitarbeiter, die selbstverantwortlich arbeiten sowie experimentierfreudig, lernfähig und offen für Veränderungen sind, sowie Führungskräfte, die ihre Rolle neu definieren und als Coaches den Teams Wege ebnen.

Aktiv mitgestalten

Die Methoden dazu muss man erproben und reflektieren. Hier setzt der neue CAS Agile Banking der ZHAW School of Management and Law an. Mitarbeiter und Führungskräfte lernen, den strukturellen Wandel in der Finanzindustrie aktiv mitzugestalten und Innovationspotenzial freizusetzen. Agile Denk- und Arbeitsformen werden durch Projekte erlebbar, die anhand von Scrum in drei Tagen durchgeführt und reflektiert werden.

Ergänzt wird die Weiterbildung mit Fallstudien aus der Bankbranche, die die Teilnehmer auch selbst mitbringen können. Der CAS kann als eigenständiges Modul oder im MAS Business Innovation Engineering for Financial Services belegt werden.

Bettina Eva Stumpp, Dozentin für innovative Methoden im Banking, ZHAW