



# TURNAROUND KONGRESS 2021

## Tagungsbericht

24. und 25. Juni 2021

Steigenberger Grandhotel Petersberg, Königswinter

**Krise als Katalysator**  
Treiber oder Getriebener –  
Wie Mittelständler mit neuen  
Geschäftsmodellen zwischen  
Digitalisierung und Datenschutz  
ihre Zukunft gestalten

### Kooperationspartner

Wir bedanken uns bei unseren  
Wirtschafts-, Medien- und Wissen-  
schaftspartnern für die freundli-  
che Unterstützung.

#### Veranstalter



#### Wirtschaftspartner



JAHREIS KOLLEGEN



#### Medienpartner



#### Wissenschaftspartner





## Tagungsbericht 9. Turnaroundkongress 2021

## Krise als Katalysator

## Treiber oder Getriebener – Wie Mittelständler mit neuen Geschäftsmodellen zwischen Digitalisierung und Datenschutz ihre Zukunft gestalten



Nach einem Jahr coronabedingter Zwangspause luden am 24. und 25.6.2021 das Institut für angewandtes Insolvenzrecht e.V. (DIAI), der Bundesverband ESUG Restrukturierung, Sanierung und Eigenverwaltung e.V. (BV ESUG) sowie der IBWF als gemeinsame Veranstalter zum 9. Turnaroundkongress in das Steigenberger Grandhotel Petersberg in Königswinter ein.

Passend zum Thema „Wie Mittelständler mit neuen Geschäftsmodellen zwischen Digitalisierung und Datenschutz ihre Zukunft gestalten“ wurde der diesjährige Kongress als Hybrid-Veranstaltung durchgeführt und hatte mit mehr als 100 Teilnehmern großen Erfolg: Während über 60 Teilnehmer den Kongress mit der beeindruckenden Aussicht vom Petersberg genießen konnten, verfolgten über 40 Teilnehmer den Kongress digital, ortsunabhängig und kontaktlos – aber auch interaktiv.

Wie schon beim letzten Mal machte insbesondere die Location den Kongress für die Teilnehmer vor Ort zu einem unvergesslichen Erlebnis. Neben seiner beeindruckenden Architektur und dem unvergleichlichen Service wartet das Grandhotel zudem mit einem atemberaubenden – wenn auch wetterbedingt etwas betrübtem – Blick auf das wunderschöne Rheintal und das Siebengebirge auf und verschaffte den Teilnehmern vor Ort damit zugleich einen kleinen Kurzurlaub. Zudem spürte man förmlich die geschichtsträchtige Vergangenheit: So waren z.B. Bill Clinton, Nelson Mandela oder die Queen nur einige von zahlreichen Staatsgästen. Der Bundesregierung diente das Grandhotel, das auch gerne als „deutsches Camp David“ bezeichnet wird, über viele Jahre als Gästehaus und als Austragungsort zahlreicher nationaler und internationaler Konferenzen.



## Eröffnung

Um 12:30 Uhr begrüßte **Professor Dr. Hans Haarmeyer** die Teilnehmer in Königswinter und an den Bildschirmen.

Er eröffnete den Kongress mit einem Ausblick auf die zwei kommenden Tage und übergab dann das Wort an die erste Referentin **Dr. Sabrina Zeike** (Geschäftsführerin und Gründerin vivalue GmbH), die mit dem Thema „**Corona und Folgen für die Unternehmensführung – Strategien zur Förderung der organisationalen Widerstandsfähigkeit**“ die spannende Frage erörterte, wie Organisationen ihre Widerstandsfähigkeit, also die sog. Resilienz fördern können. Dazu führte sie zunächst aus, dass Resilienz „zurückspringen“ oder „abprallen“ bedeutet. Ähnlich wie bei einer Federkernmatratze, die wieder in ihren Ursprungszustand „zurückspringt“, sobald das einwirkende Ereignis nachlässt. Durch Corona konnten die Organisationen feststellen, wie ausgeprägt ihre Resilienz gegenüber Krisen und Veränderungen tatsächlich ist und wie flexibel



Begrüßung durch Prof. Dr. Hans Haarmeyer



Dr. Sabrina Zeike während ihres Vortrags

den damit verbundenen Unsicherheiten umgehen können. Die Organisationen müssen sich nach Dr. Sabrina Zeike nun aber auch bewusst machen, dass Corona nur eine Krise war und weitere Krisen folgen werden. Daher empfiehlt sie, die aktuelle Krise als Ansatzpunkt zu nutzen, um das eigene Krisenmanagement zu überprüfen und die Resilienz zu fördern, um auf die nächste Krise vorbereitet zu sein. Dabei darf die Förderung der Resilienz aber nicht nur auf die Organisation selbst beschränkt bleiben, sondern muss bereits bei den Mitarbeitern ansetzen. Denn nur resiliente Mitarbeiter entwickeln eine physische Gesundheit und Leistungsfähigkeit, die notwendig ist, um eine Krise erfolgreich durchzustehen.

Bei der Förderung einer Team Resilienz ist es zudem ratsam, eine Fehlerkultur zu schaffen, in der Fehlermachen ausdrücklich erlaubt ist, um rechtzeitig aus Fehlern lernen zu können. Auf der organisationalen Ebene sind Vorausschau, Transparenz und Flexibilität wesentliche Elemente, die die Resilienz erhöhen können. Aktuelle Entwicklungen müssen dabei stets im Blick gehalten und Strukturen und Prozesse etabliert werden.

Genau jetzt ist der richtige Zeitpunkt, die Resilienz in der eigenen Organisation zu analysieren und weiter zu fördern, um auf die nächste Krise vorbereitet zu sein.

Im Anschluss berichtete **Klaus Weßing** (CEO & Vorstandsvorsitzender der Gigaset AG) mit seinem Thema „**Digitales und wertbezogenes Wirtschaften**“ aus der Praxis, wie Gigaset den nachhaltigen Turnaround schaffte.

Das Ziel 2015 lautete: Bis 2020 genügend Liquidität aufgebaut zu haben, um ausreichend handlungsfähig zu sein. Hat Gigaset ihr Ziel erreicht?

2015/2016 befand sich Gigaset in einer Krise. Die Ursachen waren vielfältig: die Umsätze und der Cashflow waren rückläufig, die Fixkosten zu hoch und es gab kein krisenerfahrenes Management. Daraus ergaben sich die folgenden fünf Handlungsfelder, die den Turnaround bei Gigaset schaffen sollten: Organisation und Restrukturierung, die Digitalisierung, die Produktentwicklung, die Nachhaltigkeit & Made in Germany sowie der Ausbau des eCommerce. In der Folge wurde u.a. ein intensives Kosten- und Liquiditätsmanagement betrieben, ohne aber die Forschung und Entwicklung zu behindern, da sie der Schlüssel zum Erfolg sind. Die Produktentwicklung wurde an sich verändernde Situationen angepasst. Die Materialverfügbarkeit wurde gesichert und die Logistik flexibler, um auch kurzfristig liefern zu können. Zudem wurde der Ausbau von Marketplaces, Amazon eBusiness sowie dem eigenen Online-Shop massiv vorangetrieben. Gerade Corona war ein Beschleuniger zu mehr E-Commerce. So sind Online-Käufe seit Corona um zweistellige Prozentwerte gestiegen und zeigt, dass E-Commerce ein digitaler Wachstumsmarkt ist. Auch für Gigaset ist der digitale Markt mittlerweile ein wichtiger Bestandteil der Vertriebsstrategie, wobei insbesondere Amazon zu 78 % für den Absatz genutzt wird.

Die Maßnahmen, die seit 2015 kontinuierlich umgesetzt wurden, zeigten ihre Wirkung: So konnte der Umsatz in den neuen Geschäftsbereichen seit 2016 um über 300 % gesteigert werden und das EBT ist seit 2016 bis auf 2020 durchweg positiv.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass für einen erfolgreichen Turnaround – neben einer Strategie und den entsprechenden Maßnahmen – eine Vision und ein klares Ziel, aber auch die Mitarbeiter der Schlüssel sind.

Das Ziel für 2025 steht auch fest: Gigaset wird sich bis dahin von einem primären Hardware-Hersteller zu einem lösungsorientierten ECO-System Anbieter mit Hard- und Softwarekomponenten entwickelt haben.



Klaus Weßing während seines Vortrags

Kongresstag 1 – Session A

## Digital Journey – Wo deutsche Unternehmen und ihre Berater stehen



Dr. Volker Zimmermann

Zu Beginn der „Session A: Digital Journey – Wo deutsche Unternehmen und ihre Berater stehen“ gab **Dr. Volker Zimmermann** (Volkswirt der KfW Research im Team Mittelstand und Wettbewerbsfähigkeit) einen Einblick in die **„Digitalisierungsaktivitäten im Mittelstand“**.

Der Anteil für Investitionen in die Digitalisierung ist seit Jahren auf einem relativ niedrigen Niveau. Trotz des gefühlten Digitalisierungsschubs durch die Corona-Krise, haben in der Zeit

nur 27 % der Mittelständler ihre Digitalisierungsaktivitäten gesteigert. Gar 31 % der Mittelständler sahen auch durch Corona keine Veranlassung, Digitalisierungsaktivitäten überhaupt aufzunehmen. Anhand eines Vergleichs der Unternehmensgröße und dem Grad der Krisenbetroffenheit ist erkennbar, dass Digitalisierungsaktivitäten mit der Unternehmensgröße und dem Grad der Betroffenheit ansteigen. Zugleich birgt dies aber auch die Gefahr, dass die Digitalisierung aktuell nur als Mittel zur akuten Krisenbewältigung vorangetrieben wird, und eine langfristige und strategische Ausrichtung unberücksichtigt bleibt.

Schon vor Corona waren die Herausforderungen der Digitalisierung vielfältig: So scheiterte die Digitalisierung oftmals durch Schwächen bei der Entwicklung und Anwendung von Informationstechnologien, oder es fehlte das entsprechende Knowhow, was durch den Fachkräftemangel weiter verstärkt wurde. Wo Digitalisierungsvorhaben in der Vergangenheit bereits an der Finanzierung scheiterten, wurden die Finanzierungschancen durch die Corona-Krise aufgrund reduzierter Liquidität sowie einer gestiegenen Risikosensitivität der Kreditinstitute nicht besser.

Um die Digitalisierung nachhaltig vorantreiben zu können, ist es aus Sicht von Dr. Volker Zimmermann daher erforderlich, dass die Wirtschaftspolitik Investitionen in die Digitalisierung durch eine stärkere finanzielle Förderung anheizen muss. Den Unternehmen rät er, die Digitalisierung nicht nur als Mittel zur Krisenbewältigung einzusetzen, sondern diese durch den Aufbau eines entsprechenden Knowhows, z.B. durch Weiterbildungs- und Qualifikationsmöglichkeiten für die eigenen Mitarbeiter langfristig zu etablieren.

**Boje Dohrn** (Präsident des IBWF – Netzwerk für Mittelstandsberater) führte die Teilnehmer sodann **„Schritt für Schritt zum digitalen Geschäftsmodell“**.

Nach einer kurzen Einführung zu den Begrifflichkeiten der Digitalisierung und der digitalen Transformation nahm Boje Dohrn anhand eines praktischen Beispiels die Teilnehmer mit auf den Weg zum digitalen

Geschäftsmodell, der aus vier Phasen und 10 Schritten besteht: In Phase 1 wird im ersten Schritt das Projekt gestartet. Das Team wird zusammengestellt und die Mitarbeiter informiert. Sodann erfolgt in Phase 2 die IST-Analyse in drei Schritten: Hier werden zunächst die externen Einflüsse, also die Chancen und Risiken, die sich aus politischen, ökonomischen oder rechtlichen Faktoren ergeben, mithilfe der PESTLE-Analyse erfasst sowie die Stärken und Schwächen des Unternehmens mittels der GAP-Analyse ermittelt. Im Anschluss erfolgt die Beschreibung des aktuellen Geschäftsmodells mit CANVAS. Das CANVAS-Modell ist gerade für Ungeübte ein gutes Tool zur Erstellung von Geschäftsmodellen. Ab dieser Phase werden in der Schritt-für-Schritt-Anleitung die Methoden durch Praxisbeispiele erklärt. Die Strategie-Entwicklung beginnt mit Phase 3. Hierfür müssen zunächst die Fakten und Anregungen aus dem relevanten Markt gesammelt werden. Sodann werden verschiedene digitale Technologien auf einen möglichen Einsatz im Unternehmen geprüft. In Schritt 7 wird die neue Geschäftsstrategie mit der SWOT-Analyse entwickelt. Dies ist der entscheidende Schritt auf dem Weg zum neuen Geschäftsmodell.

Bevor letztlich mit der Umsetzung in der letzten Phase 4 begonnen wird, müssen die geplanten Aktivitäten vorher noch sortiert und priorisiert werden.

Sie möchten wissen, wo Ihr Unternehmen aktuell steht? Auf <https://digital-transformation-tool.eu> finden Sie einen Quick-Check, mit dem Sie innerhalb weniger Minuten überprüfen können, inwieweit Ihr Unternehmen auf die digitale Transformation vorbereitet ist, und erhalten zudem weitere Informationen sowie die Schritt-für-Schritt Anleitung zur digitalen Transformation.



Boje Dohrn



Christian Pokropp während seines Vortrags

**Christian Pokropp** (Geschäftsführer kloeckner.i) referierte im Anschluss zum Thema „**Vorbild für Business Transformation: Digitale Erlebnisse für Unternehmer**“ und stellte praxisnah dar, wie der Traditionskonzern Klöckner und Co. die digitale Transformation erfolgreich durchlaufen hat.

Zu Beginn wurde bei Klöckner und Co. intern eine Innovationsgruppe gegründet, die neue innovative Lösungen entwickeln sollte. Da man aber aus eingefahren Denkweisen nicht herauskam, wurde diese wieder aufgelöst und inmitten der Start-up-Szene in Berlin die kloeckner.i mit neuen Mitarbeitern gegründet, die digitale Lösungen entwickeln sollten.

Die kloeckner.i hat dann in einem ersten Schritt einen Online-Shop erstellt, über den die Kunden sich transparent über die jeweiligen Preise informieren und ggf. auch gleich eine Bestellung auslösen konnten – Faxanfragen und -angebote waren damit Geschichte. Mit dem Contract-Portal sollte die Zettelwirtschaft weiter eingeschränkt werden: Hierüber konnten die Kunden ihre Contractmengen verwalten und sahen auf einen Blick, welche Mengen bereits abgerufen wurden und welche noch zur Verfügung standen.

Für Anfragen, die per E-Mail eingingen, wurde mithilfe von KI ein Algorithmus entwickelt, der die Anfragen z.B. bezüglich der angefragten Mengen und des Liefertermins auslesen und automatisch ein Angebot innerhalb weniger Minuten erstellen konnte. Bei weltweit ca. 150.000 Kunden schaffte dies einen weiteren Wettbewerbsvorteil, was sich in den steigenden Annahmequoten der Angebote zeigte.

Im Unternehmen selbst wurde ein Netzwerk eingeführt, über das – wie bei Facebook – alle Mitarbeiter gleichzeitig informiert werden konnten. So kann aufgrund der direkten Erreichbarkeit ein Informationsverlust verhindert werden. Zudem wurde eine Digital-Academy eingeführt, über das sich alle Mitarbeiter während ihrer Arbeitszeit fortbilden können, um sie so für die fortschreitende Digitalisierung fitzumachen.

Die Transformation hatte Erfolg: Im 1. Quartal des Jahres wurde das beste Ergebnis seit 12 Jahren erreicht.

Ein Praxisbeispiel für einen gelungenen Turnaround lieferte sodann **Prof. Dr. Ulrich Hermann** (Member of the Board Next.e.GO Mobile SE) zum Thema „**Best Practice für Turnaround: Digitali-**

**sierung unter Druck**“ und beschloss damit auch die Session A. Anbieter wie Amazon oder Netflix haben es vorgemacht: Das Konsumverhalten hat sich grundlegend geändert: Für den Konsumenten steht nicht mehr nur der Besitz, sondern vielmehr der eigentliche Nutzen eines Produkts im Vordergrund. Dass sich dieses Konzept auch auf Fahrzeuge übertragen lässt, zeigt Prof. Dr. Ulrich Hermann mit dem Elektroauto eGO Life: Heute ist es wichtiger denn je, dass Produkte nachhaltig, ressourcenschonend und im Einklang mit der Umwelt hergestellt werden. Für e.GO steht nicht der Absatz ihres Fahrzeugs im Vordergrund sondern der Nutzen für die Käufer, die Funktionalität und der Einklang mit der Natur. Die Nachhaltigkeit zeigt sich zum einen darin, dass Materialien verwendet werden, die schadstofffrei und unempfindlich gegen Kratzer sind. Der Elektromotor weist eine lange Lebensdauer auf verursacht einen geringen Wartungsaufwand. Zudem konnte durch die Konzentration auf den innerstädtischen Verkehr auch die Batteriegröße auf eine sinnvolle Kapazität angepasst werden. Während Produkte nach dem Ende ihres Lebenszyklus verschrottet werden, wird der e.GO aufgrund der verwendeten Materialien aufbereitet und wird danach weiter genutzt.

Das Produktionskonzept mit seinen 5 Hauptelementen – Agiles Produktionskonzept, niedrige CAPEX, effiziente Kleinserienproduktionen, eine hohe Skalierbarkeit und internationale Übertragbarkeit – ermöglichen zudem auch eine profitable Kleinserienproduktion.

Nach Prof. Dr. Ulrich Hermann werden Fahrzeuge 95 % der Zeit nicht genutzt. Um auch diese ungenutzten Zeiten eines e.GO Life sinnvoll nutzen zu können, hat e.GO eine Plattform entwickelt, über die Besitzer eines e.GO Life ungenutzte Kapazitäten einfach durch Vermietung anderen Menschen zur Nutzung zur Verfügung stellen können. So verdient auch der Nutzer an seinem Fahrzeug und nicht nur der Hersteller.

Aufgrund harten Verhandlungsgeschicks konnte Prof. Dr. Haarmeyer für alle Kongressteilnehmer vom augenzwinkernden Referenten noch einen Rabatt in Höhe von 10 % auf einen e.GO Life „heraushandeln“.



Prof. Dr. Ulrich Hermann – zugeschaltet aus Spanien

Kongresstag 1 – Session B

## Digital Power –

## Wo Geschäftsmodell-Treiber entstehen und Gefahren lauern



Uwe Rotermund

Weiter ging es nach einer kurzen Kaffeepause, die die Teilnehmer auch dazu genutzt haben, um mit den Referenten die Diskussionen fortzusetzen aber auch miteinander ins Gespräch zu kommen.

Den Anfang machte **Uwe Rotermund** (Geschäftsführer Noventum GmbH) zum Thema **„Digitale Transformation: Förderliche Unternehmensführung und -kultur“**. Hier erfuhren die Teilnehmer auch, wie sie

eine Pyramide in einen Pfirsich

verwandeln können. In der heutigen Zeit nimmt die Arbeitsverdichtung immer mehr zu. Damit steigt auch die Notwendigkeit, alles gleichzeitig machen zu wollen. Die Führungskräfte rennen in ihrem Hamsterrad immer schneller, werden aber zunehmend unproduktiver. Uwe Rotermund nennt dies die Komplexitätsfalle: Je mehr Einflussfaktoren von außen auf die Führungskraft einwirken, versucht diese durch noch mehr Planung und noch mehr Kontrolle, das Problem in den Griff zu bekommen. Damit mag man einfache Probleme noch in den Griff bekommen können. Bei komplexen Problemen ist das Scheitern vorprogrammiert.

Um aus der Komplexitätsfalle auszubrechen zu können, muss nach Rotermund die Architektur des Unternehmens so aufgebaut sein, dass sie sich selbst organisiert. Für die Mitarbeiter müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden, in denen sie selbstständig und selbstorganisiert arbeiten können.

Das kann erreicht werden, indem die Architektur des Unternehmens von einer Pyramide in einen Pfirsich umgewandelt wird: In einer Pyramide steht der Geschäftsführer oder der Inhaber an der Spitze. Entscheidungen, die sich nach oben hin immer weiter verdichten, werden von oben nach unten herunterkommuniziert, mit einem entsprechenden Informationsverlust oder gar einer Verfälschung der Information. Bei größeren Unternehmen ist diese Architektur gerade die Grundlage für die oben angesprochene Komplexitätsfalle. Nach Uwe Rotermund muss ein Unternehmen mehr wie ein Pfirsich betrachtet werden: Im Kern steckt die DNA des Unternehmens, der dessen Architektur verinnerlicht hat. Das Fruchtfleisch ist dagegen der wahre Wertschöpfungsbereich, der direkt und nur über eine dünne Schale mit dem Kunden kommuniziert. Im Fruchtfleisch sind die wichtigen Entscheidungen zu treffen, nicht in der Spitze einer Pyramide, weit weg von den Kunden und den Mitarbeitern.

In seinem **Buch „Ausbruch aus der Komplexitätsfall“** hat Uwe Rotermund einen Leitfaden zum selbstorganisierten Zusammenarbeitsmodell veröffentlicht.

Im Anschluss gab **Dr. Dimitrios Linardatos** (Akademischer Rat vom Lehrstuhl für u.a. Bank- und Kapitalmarktrecht) mit seinem Thema **„Digitale Berater: Robo Advisor und ihre Auswirkungen“** einen Einblick in die Einsatzmöglichkeiten digitaler Berater.



Dr. Dimitrios Linardatos

Digitale Berater – Robo Advisor – haben sich seit 2017 stark entwickelt: Haben Robo Advisor in 2017 ein Vermögen von ca. 20 Mrd. € verwaltet, so waren es in 2020 bereits ca. 95 Mrd. €. Für 2024 wird ein Anstieg auf ca. 252 Mrd. € prognostiziert.

Sodann zeigte Dr. Dimitrios Linardatos die Einsatzmöglichkeiten auf: So kann ein Robo Advisor z.B. bei Finanzprodukten eingesetzt werden: Hierbei wird in einem ersten Schritt die Kundenexploration mittels eines webbasierten Fragenkatalogs abgefragt. Im nächsten Schritt errechnet sodann ein Algorithmus einen Anlagevorschlag. Nach der Umsetzung des Anlagevorschlags erfolgt die weitere Portfoliobeobachtung nach der Investition.

Ein Robo Advisor für Versicherungsprodukte kann anhand von individuellen und risikobezogenen Daten eine Handlungsempfehlung abgeben, nachdem bestehende Versicherungsprodukte der zugehörigen Versicherer abgefragt wurden. Entscheidet sich ein Kunde für die Empfehlung, erfolgt durch den Robo Advisor die gewünschte Umsetzung.

Robo Advisor lassen sich aber auch in Unternehmen einsetzen. Hier können sie z.B. für die Verwaltung von „freiem“ Kapital eingesetzt werden: Der Robo Advisor analysiert die Zahlungsströme, wodurch drohende Liquiditätsschlücken vorzeitig erkannt oder Überschüsse früher (re-)investiert werden können. Auch kann damit die betriebliche Altersvorsorge erweitert und die Anlagekonten von Mitarbeitern automatisch verwaltet werden. Einige der Vorteile sind eine Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und eine effizientere Allokation freien Kapitals.

Die Haftungsgrundsätze bleiben nach Dr. Dimitrios Linardatos funktional gesehen gleich. Wurde die Leistung eines Robo Advisor z.B. speziell auf die Beratung zu Finanz- oder Versicherungsprodukten zugeschnitten, gelten auch hier die gleichen Haftungsgrundsätze und -privilegien wie bei einer persönlichen Beratung. Geschäftsleiter haben auch bei Einsatz eines Robo Advisor die Ergebnisse auf Plausibilität zu überprüfen.

Weitergehende Informationen hat Dr. Dimitrios Linardatos in seinem **Buch „Rechtshandbuch Robo Advice“** zusammengestellt.



Thomas Dehler

**Thomas Dehler** (Gründer und Geschäftsführer der GEFTA mbH) setzte sodann die Session fort und erläuterte mit seinem Thema **„Digitale Treiber: Vorteile hybrider Organisationsformen“**, welche Vorteile diese haben.

Bei einer hybriden Organisationsform findet ein Wechsel zwischen einem Vertrauensarbeitsplatz und der Präsenz

im Betrieb statt. Die Vorteile sind vielfältig: Wenn Mitarbeiter keinen Arbeitsweg mehr haben, kann CO<sub>2</sub> eingespart und der CO<sub>2</sub>-Fußabdruck reduziert werden. Einzugsgebiete für neue Mitarbeiter werden nahezu grenzenlos, da diese nicht mehr auf das regionale Einzugsgebiet des Unternehmens beschränkt sind. Die Arbeitgeberattraktivität steigt und die Mitarbeiter werden zufriedener, woraufhin sich in der Folge die Krankenstände reduzieren lassen. Zudem können sich durch weniger genutzte Flächen auch Kosteneinsparungen ergeben. Auch Unternehmen, die keine entsprechende Hardware haben, und dies bisher als Ausrede nutzten, können hybride Organisationsformen auch mittels BYOD einführen. Durch den richtigen Einsatz vorhandener Tools kann man es auch schaffen, dass sich ein vollständig digital eingelernter Mitarbeiter, auch ohne persönlichen Kontakt als Teil des Teams fühlen kann.

Für die Umsetzung gibt es nach Thomas Dehler keine Blaupause. Es gibt kein richtig oder falsch. Jedes Unternehmen muss sich anhand seiner Kultur, seinen technischen Möglichkeiten und seiner Bedarfslage ein eigenes Konzept für ihre hybride Organisationsform entwickeln und laufend anpassen. Ein wichtiger Aspekt spielt hierbei die IT-Sicherheit. Seit Corona sind die Zahlen von Hackerangriffen massiv gestiegen. So wurden im letzten Jahr über 100.000 Unternehmen gehackt, was teilweise zu einer kompletten Stilllegung von Unternehmen führte. Aber mit einer durchdachten Umsetzungsstrategie lassen sich in jedem Unternehmen hybride Organisationsformen umsetzen.

Vor den nächsten zwei Rednern, die die Session und den Kongresstag beschließen sollten, warnte Prof. Dr. Haarmeyer und stellte die Teilnehmer darauf ein, dass sie am anschließenden Netzwerkabend das eine oder andere Bier benötigen werden, um die folgenden Schreckensszenarien, wie sie im „ungeschützten Internetverkehr“ passieren können, zu verarbeiten:

Den Anfang machte **Dr. Marc Maisch** (Rechtsanwalt für IT- und Datenschutzrecht, Maisch-Mangold-Schwarz Rechtsanwälte,

München) mit seinem Thema **„Digitale Diebstähle: Identitätsklau als Gefahr für Unternehmer“**.

Er weiß aus seiner Praxis, wie leicht es Betrüger haben, eine Identität zu stehlen. Bei einem Identitätsdiebstahl nutzen Betrüger Daten wie den Namen, das Geburtsdatum, Bankdaten oder die E-Mailadresse. Um an die relevanten Daten zu kommen,

reicht es häufig schon, die Website oder Social Media Accounts der betroffenen Personen zu durchforsten, da viele dort unbedacht zahlreiche Daten veröffentlichen. Auch im Darknet werden Daten wie E-Mailadresse und Passwort an Betrüger verkauft, die Hacker dort veröffentlichen.

Dass jeder von einem Identitätsdiebstahl betroffen sein kann, zeigt dieser Fall aus der Praxis von Dr. Marc Maisch: Eine Mandantin, die online Kaffeefullautomaten verkaufte, musste die bittere Erfahrung machen, wie einfach es war, ihre Identität zu stehlen, die sodann für kriminelle Machenschaften missbraucht wurde. Die Betrüger hatten hierzu einen Fakeshop erstellt, in dem sie ebenfalls Kaffeefullautomaten zu Schnäppchenpreisen anboten und gaben im Impressum die Daten der Mandantin – samt privater Anschrift – an. Wer eine Kaffeemaschine über diesen Shop bestellte, konnte aber ausschließlich per Vorkasse durch Überweisung auf eine Bankverbindung des Betrügers bezahlen. Käufer, die per Vorkasse bezahlt haben, erhielten natürlich nie die Ware. Die Mandantin wusste nichts davon, bis die Polizei plötzlich anrief und ihr mitteilte, dass Ermittlungen gegen sie laufen würden. Zusätzlich standen immer wieder geprellte Kunden vor ihrer Tür, die ihre Kaffeemaschine haben wollten. Als ob das nicht schon reichen würden, hatten die Betrüger zudem Zugriff das E-Mailpostfach der Mandantin erhalten.

Dieser Fall zeigt sehr anschaulich, dass es wirklich jeden treffen kann. Durch Eingabe Ihrer E-Mailadresse bei <https://haveibeenpwned.com> können Sie überprüfen, ob Ihre Zugangsdaten z.B. nach einem Hackerangriff, veröffentlicht wurden.



Dr. Marc Maisch





Cem Karakya

Last but not least gab **Cem Karakya** (Experte für Internetkriminalität, Autor und Geschäftsführer von Blackstone432) zum Thema **„Digitale Angriffe: menschliche Firewalls und ihre Löcher“** seine praktischen Erfahrungen aus seiner langjährigen Erfahrung bei Interpol an die Teilnehmer weiter.

Nach Cem Karakya ist nicht das Internet gefährlich, sondern der Nutzer, was der folgende Fall anschaulich zeigt: Im Flugzeug nahm eine Frau neben ihm Platz. Sie klappte ihren Laptop auf, meldete sich mit ihrem Passwort an und fing an zu arbeiten. Durch einen „verstohlenen“ Blick auf den Bildschirm, erhaschte Cem Karakya nicht nur den Namen der Frau, sondern fand zudem durch das Eintippen das Passwort heraus. Daraufhin probierte er bei kostenlosen E-Mailanbietern mögliche E-Mailadressen und das Passwort aus und wurde tatsächlich fündig. Das Passwort war identisch und so hatte er innerhalb weniger Minuten und mit wenig Aufwand das E-Mailpostfach einer unbekannt Frau gehackt.

Durch Einfallstore wie Homeoffice und Homeschooling hat seit Corona die Internetkriminalität weltweit um 70 % zugenommen. In Unternehmen besteht eine der größten Gefahren durch sog. Phishing-Mails. Rund 80 % aller Angriffe werden so gestartet: Mitarbeiter erhalten z.B. eine E-Mail, in der sie – dem Anschein nach – von ihrer IT-Abteilung aufgefordert werden, ihre Zugangsdaten zu ändern. Diese E-Mails sind heutzutage so professionell, dass viele Empfänger sie für echt halten, unbedacht ihre Zugangsdaten eingeben und sie dem Angreifer somit quasi frei Haus liefern. Eine weitere und mittlerweile sehr verbreitete Angriffsmasche sind Verschlüsselungstrojaner: Auch hier startet der Angriff mit einer E-Mail, die einen Anhang enthält: Klickt der Empfänger auf den Anhang, werden alle Daten verschlüsselt. Erst wenn das Unternehmen auf die Erpressung eingeht und Lösegeld bezahlt, werden – im Optimalfall – die Daten wieder freigegeben. Das sind zwei von zahlreichen Löchern in der menschlichen Firewall, die sich auch mit hohen Investitionen in die IT-Sicherheit nie wirklich schließen lassen. Cem Karakya rät daher eindringlich, die Mitarbeiter laufend zu sensibilisieren und zu schulen.

Cem Karakya gibt in seinem **Buch „Die Cyber-Profis“** zahlreiche Einblicke in die Abgründe der Internetkriminalität und gibt Tipps, wie Sie Ihre Identität schützen können.

Nicht nur bei einem Teilnehmer scheinen die letzten Vorträge Wirkung zu zeigen: **Prof. Dr. Haarmeyer** denkt – wie viele andere Teilnehmer – nach diesen Erkenntnissen ernsthaft darüber nach, sich einen guten Passwortmanager anzuschaffen. Nach diesen instruktiven aber auch alarmierenden Vorträgen beendete Prof. Dr. Haarmeyer den ersten Kongresstag und entließ die Teilnehmer in den wohlverdienten Netzwerkabend. Hier hatten sie bei bayerisch-rheinischen Köstlichkeiten die Gelegenheit, sich mit den Referenten und den Teilnehmern auszutauschen, die Themen zu vertiefen und vor allem, wie von Prof. Haarmeyer angekündigt, bei einem Glas Bier das Gehörte zu verarbeiten.



Kongresstag 2 – Session C

## Digital Mistakes – Welche Chancen und Risiken der Digitalisierung innewohnen



Matteo Große-Kampmann während seines Vortrags

Am Morgen des zweiten Kongresstag begrüßte Prof. Dr. Haarmeyer die vor Ort und an den Bildschirmen anwesenden Teilnehmer und verkündete, dass er am Netzwerkabend bei einem Glas Bier beschlossen hat, sich nun doch endlich einen digitalen Passwortmanager anzuschaffen und seinen unter der Tastatur liegenden „Passwortmanager“ aufzulösen. Wie viele Gläser Bier für diese Entscheidung notwendig waren, ist leider nicht überliefert.

Sodann eröffnete **Matteo Große-Kampmann** (Gründer und Geschäftsführer der Aware7 GmbH) die „Session C: Digital Mistakes – Welche Chancen und Risiken der Digitalisierung innewohnen“ und führte den Themenkomplex rund um die Gefahren des Internets mit einem Thema **„Schutz und Sicherheit: Live Hacking inklusive“** fort.

Dass es mit dem Schutz und der Sicherheit im Internet nicht gut bestellt ist, zeigen die Meldungen, die regelmäßig über Datenlecks berichten. So wurde z.B. durch ein Datenleck bei Facebook die Daten von ca. 533 Millionen Facebook-Nutzern von Hackern veröffentlicht, durch die Betrüger ein leichtes Spiel haben, durch Phishing-E-Mails an weitere Daten der Nutzer zu kommen. Und obwohl das Passwort bekanntlich das wichtigste Werkzeug ist, um die Identität eines Nutzers zu schützen, rangiert bei den beliebtesten Passwörtern in Deutschland erschreckenderweise „hallo“ auf dem ersten Platz.

Sodann demonstrierte Matteo Große-Kampmann den Teilnehmern, wie einfach es ist, über eine beliebige Suchmaschine, ganze Listen mit E-Mailadressen und den entsprechenden Passwörtern zu finden oder gezielt die Website eines mittelständischen Unternehmens zu hacken. Der nächste Aha-Moment kam dann, als Matteo Große-Kampmann live vor den Augen der Teilnehmer

die Webseite eines fiktiven mittelständischen Unternehmens mit wenigen Handgriffen und in wenigen Minuten hakete. Um sich vor solchen Angriffen zu schützen, empfiehlt er dringend eine Zwei-Faktor-Authentifizierung.

Matteo Große-Kampmann bestätigte zudem die Aussage von Cem Karakya, wonach 83 % aller Angriffe mit einer E-Mail starten. Auch hierzu demonstrierte er live, wie Betrüger mit bestimmten Tools problemlos die Identität eines Absenders verschleiern können. Besonders in Unternehmen wird diese Form des Angriffs gerne genutzt, um an bestimmte Informationen oder die Benutzerdaten der Mitarbeiter zu kommen. Auch hier ist der Schlüssel die Sensibilisierung der Mitarbeiter: Bei Zweifeln sollten die Daten nicht leichtfertig herausgegeben werden. Ein Anruf bei dem vermeintlichen Absender der E-Mail kann schon ausreichen und das Schlimmste verhindern.

Auch Matteo Große-Kampmann hat unter dem Titel **„Meine digitale Sicherheit“ ein Buch** geschrieben, das im Oktober 2021 veröffentlicht wird und zahlreiche Tipps für mehr Sicherheit im Internet enthält.

Im Anschluss gab **Dr. Franziska Hackenberg** (Rechtsanwältin bei Brinkmann & Partner) in Vertretung des erkrankten Olaf Spiekermann mit ihrem Thema **„Recht und Ordnung: Sanierung in der Digitalisierung“** einen Einblick, was Berater aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung beachten zu haben und wie sich dies auf die Beratungspraxis auswirken kann.



Dr. Franziska Hackenberg

Die zunehmende Digitalisierung macht auch vor der Sanierungsbranche nicht halt: das betrifft zum einen die Auswirkungen der Digitalisierung und deren Analysen im sanierungsbedürftigen Unternehmen, auf der anderen Seite wird aber auch die Beraterbranche selbst digitaler. So muss der Berater in der Lage sein, den Einfluss der Digitalisierung bei der Ursachenfindung der Krise zutreffend einzuordnen.

Dabei sind immer die gesetzlichen Regelungen zu beachten, die es im Schnittfeld zwischen Sanierungsrecht und Digitalisierung gibt. Während es im sehr jungen StaRUG oder der InsO – wenn auch noch sehr wenige – Regelungen mit Bezug zur Digitalisie-

rung gibt, sind viele andere Vorschriften z.B. bei der Beraterhaftung oder die Rechtsprechung des BGH nur indirekt im Rahmen der Digitalisierung anwendbar. So z.B. wird bei digitalen Werbekampagnen das Rechtssystem mehrfach gefordert. Es stellen sich hier insbesondere Fragen des Eigentums an den Daten, das Datenschutzrechts sowie der Daten- und IT-Sicherheit. Bei Änderungen konkret im Unternehmen wie z.B. der elektronischen Kommunikation oder Homeoffice, sind z.B. das Arbeitszeitgesetz oder Betriebsverfassungsgesetz vermehrt zu beachten. Dr. Franziska Hackenberg sieht in diesem Zusammenhang das Thema Homeoffice etwas kritischer, da die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit aufgrund der permanenten Erreichbarkeit kaum noch vorhanden sind und dies zu gesundheitlichen Einschränkungen bei den Mitarbeitern führen kann.

Im Controlling können digitale Lösungen einen wichtigen Beitrag zur Ursachenanalyse und der Entwicklung der Folgen hieraus auf das Unternehmen leisten und hier die Arbeit der Berater erleichtern.

Die fortschreitende Digitalisierung macht es für den Berater notwendig, den Digitalisierungsstand des jeweiligen Unternehmens anhand eines dreistufigen Beratungs- und Beurteilungsprozesses zu analysieren und ausgereifte Analyseverfahren und -instrumente einzusetzen. Dabei sind stets die geltenden Gesetze, die Rechtsprechung und die Entwicklungen im Branchenrecht (z.B. IDW) im Blick zu behalten.



Anja Schauenburg

Nach diesem rechtlich basierten Vortrag legte **Anja Schauenburg** (Inhaberin von Schauenburg, Die Personalumbauer, Kiel) mit ihrem Thema **„Köpfe und Möglichkeiten: Transfer und Qualifizierung“** den Fokus auf Maßnahmen beim Personalumbau.

Zur Veranschaulichung zeigte sie anhand eines Praxisfalls, wie ein Personalumbau funktionieren kann.

Es ging konkret um ein Unternehmen mit ca. 1.500 Mitarbeitern, bei denen durch eine lange Betriebszugehörigkeit wenig Veränderungsbereitschaft bestand.

Maßnahmen beim Personalumbau sind üblicherweise die Reduzierung der Arbeitszeit, Transfermaßnahmen, Versetzung auf eine andere Stelle im Unternehmen oder betriebsbedingte Kündigungen. Zunächst wurden in enger Zusammenarbeit mit

HR die geeigneten Instrumente (z.B. Inplacement, Altersteilzeit, Vorruhestand) für den Um- und Abbau ausgewählt. Das sog. Freiwilligenverfahren konnte dabei sehr schnelle Erfolge liefern: Bei diesem Verfahren bekamen die Beschäftigten die Möglichkeit mitzuteilen, wenn sie gehen möchten. So konnten durch Aufhebungsverträge schnelle Personalreduzierungen realisiert werden.

Beim Inplacement fällt die aktuelle Position eines Beschäftigten weg. Dann wird mit dem betroffenen Beschäftigten ein Veränderungsgespräch geführt, in dem die Möglichkeiten besprochen werden. Nach einer entsprechenden Qualifizierung wird der Beschäftigte im Erfolgsfall auf seiner neuen Position eingegliedert. So konnte z.B. eine Bürokauffrau durch eine Weiterbildung zur Personalfachfrau im Rahmen des Inplacement in der Lohn- und Gehaltsabrechnung weiterbeschäftigt werden. Ein Industriemechaniker, der für die Maschinenpflege und Wartung zuständig war, konnte nach einer Qualifizierung zum SPS Programmierer in der Entwicklung eingesetzt werden.

Beim Outplacement fällt die aktuelle Position eines Beschäftigten weg. Wenn eine Versetzung auf eine andere Stelle im Unternehmen nicht möglich war, bekam der Beschäftigte die Möglichkeit, über eine Transferagentur sich weiter zu qualifizieren, um leichter eine neue Beschäftigung finden zu können.

Im konkreten Fall konnten direkt nach dem Freiwilligenverfahren 159 Aufhebungsverträge geschlossen werden und 42 Mitarbeiter entschieden sich für den Vorruhestand. Später wurden nochmals 143 Aufhebungsverträge geschlossen und 36 Mitarbeiter wurden nach einer entsprechenden Qualifizierung im Unternehmen auf einer anderen Stelle weiterbeschäftigt.



Anja Schauenburg während ihres Vortrags



Christoph Glaser

**Christoph Glaser** (Geschäftsführer des Bildungswerks Baden-Württemberg) führte im Anschluss den Themenkomplex fort und informierte die Teilnehmer mit seinem Thema „Priorisiertes Personal: **Transformationserfolg durch geförderte Bildung**“, wie Unternehmen für Weiterbildungsmaßnahmen ihrer Beschäftigten Zuschüsse erhalten können.

Unternehmen, die ihre Beschäftigten durch eine geförderte Maßnahme weiterbilden möchten, haben, je nachdem, ob sie sich in Kurzarbeit befinden oder nicht, zwei Möglichkeiten:

Zum einen können sie Zuschüsse für Weiterbildungsmaßnahmen nach dem Qualifizierungschancengesetz beantragen, das im Januar 2019 in Kraft getreten ist und mit dem die Weiterbildungsförderung für Beschäftigte verbessert werden soll, die von einem Strukturwandel betroffen sind. Fördervoraussetzungen sind unter anderem, dass die Qualifizierungsmaßnahme mehr als 120 Stunden/Unterrichtseinheiten beträgt und sie außerhalb des Betriebs bei einem zugelassenen Träger stattfindet. Um den Aufwand zu reduzieren, gibt es seit dem 01.01.2021 das Sammelantragsverfahren, so dass er Arbeitgeber nicht mehr für jeden Beschäftigten einen Antrag stellen muss. Im Rahmen der Förderkonditionen sind je nach Größe des Unternehmens Zuschüsse bei Lehrgangskosten bis 100 % möglich: Je kleiner ein Unternehmen, desto höher die Zuschüsse.

Befindet sich ein Unternehmen in Kurzarbeit und durchläuft der Beschäftigte während der Kurzarbeit eine Weiterbildungsmaßnahme, kann das Unternehmen zudem die Erstattung der Sozialversicherungsbeiträge nach dem Beschäftigungssicherungsgesetz beantragen. Die Erstattung kann je nach Zeitraum, in der die Weiterbildung durchgeführt wird, ebenfalls bis zu 100 % betragen. Die Fördervoraussetzungen sind in weiten Teilen identisch mit der Förderung nach dem Qualifizierungschancengesetz. Unterschied bei dieser Fördermaßnahme ist, dass hier ein Rechtsanspruch auf die Förderung besteht.

Bisherige Wege der arbeitsrechtlichen Sanierung sind im Schwerpunkt auf den Abbau von Personal ausgerichtet. Dies ist mit Blick auf den herrschenden Fachkräftemangel aber zu kurz gedacht, zumal der Beschäftigungsbedarf im Zuge der digitalen Transformation bestehen bleibt. Daher sollten nach Christoph Glaser auch geförderte Weiterbildungsmaßnahmen im Rahmen von arbeitsrechtlichen Sanierungsmaßnahmen in Betracht gezogen werden.

Kongresstag 2 – Session D

## Digital Future – Was Unternehmen und ihre Berater erwarten

Nach einer kurzen Kaffeepause eröffnete **Caroline Pluta**, LL.M. (Personalleiterin bei der PLUTA Rechtsanwalts GmbH) die „Session D: Digital Future – Was Unternehmen und ihre Berater erwarten“ und nahm die Teilnehmer zu ihrem Thema **„Prima Partner: Datenschutz als Gemeinschaftswerk“** mit auf eine kleine Datenschutzreise.

Anschaulich vergleicht Caroline Pluta den Datenschutz im Unternehmen mit einem Flugzeug: In einem Flugzeug arbeiten die Piloten, die Crew und das Bodenpersonal Hand in Hand und nach klaren Vorgaben. Würde sich nur einer nicht an die Regeln halten, würde Chaos ausbrechen und das Flugzeug könnte abstürzen. Auch im Unternehmen sind nicht nur die Geschäftsleiter für den Datenschutz verantwortlich. Alle müssen sich an vorgegebene Regelungen halten, damit der Datenschutz wirksam im Unternehmen verankert werden kann. Welche Maßnahmen hier ergriffen werden können, erläutert Caroline Pluta in zwei Stationen:



Caroline Pluta

Die erste Station ist der Nutzer als wichtiger Faktor der IT-Sicherheit. Die IT-Abteilung sagt ja gerne, dass der Fehler immer vor dem Computer sitzt. Dass sie damit meistens richtig liegt, zeigten bereits die vorangegangenen Beiträge. Hier ist es nach Caroline Pluta daher immens wichtig, die Nutzer regelmäßig zu schulen und zu sensibilisieren. Schulungsinhalte sollten dabei nicht nur die DSGVO sein, sondern z.B. auch Cyber-Security.

In Station 2 geht es um die Meldepflicht bei Datenschutzverstößen: Eine Meldepflicht an die Aufsichtsbehörde besteht dann, wenn ein Risiko besteht, dass die betroffene Person einen Schaden erleidet. Die Frist zur Anmeldung beträgt 72 Stunden und beginnt mit Bekanntwerden des Vorfalls. Um die kurze Meldefrist einhalten zu können ist es daher wichtig, dass ein Ablauf im Unternehmen implementiert wird, der sicherstellt, dass rechtzeitig geprüft und gemeldet werden kann.

Die letzte Station befasste sich mit den Bußgeldern. In 2020 wurden Bußgelder in Höhe von insgesamt 158,5 Mio. € verhängt. Klagen gegen Bußgelder können sich aber lohnen: So reduzierte z.B. das LG Bonn das Bußgeld des Telekommunikationskonzerns 1&1 von ursprünglich 9,55 Mio. € auf letztlich 900.000 €. British Airways konnte ein Bußgeld von 200 Mio. € auf 20 Mio. € reduzieren.



Christoph Mât während seines Vortrags

Nach der Landung übernahm **Christoph Mât** (Associate Client Partner Korn Ferry Germany) das Steuer und zeigte mit seinem Thema „**Pole Position: Digital Leadership**“ welche Kompetenzen eine Führungskraft benötigt, um die anstehende Transformation erfolgreich durchlaufen zu können.

Laut einer Umfrage halten 48 % der Investoren die traditionelle Führungsriege in Deutschland für nicht zukunftsfähig. Nach Christoph Mât braucht eine Führungskraft fünf Verhaltensmuster, damit sie den anstehenden Wandel erfolgreich durchführen kann. Zunächst muss sich eine Führungskraft Klarheit verschaffen. Es reicht aber nicht aus, dass sie sich selbst im Klaren ist, sie muss diese Klarheit auch gerade in Zeiten von Unsicherheiten und Veränderungen an ihre Beschäftigte weitertragen. Dann muss sie die Dinge auch vorantreiben und die Menschen motivieren können. Gerade wenn sich der Wandel in einem Unternehmen negativ bemerkbar macht, wie z.B. bei Nokia, ist es wichtig, dass die Führungskraft einen positiven Einfluss hat und die Beschäftigten mitnimmt. Sie muss beschleunigen können. Nach Christoph Mât steht Deutschland beim Thema Beschleunigung gar nicht so schlecht da. Hierbei geht es insbesondere darum, die Prozesse zu optimieren. Zudem arbeitet eine zukunftsfähige Führungskraft in einem Netzwerk. Sie geht Partnerschaften ein und denkt nicht mehr in klassischen Hierarchien und veralteten Denkmustern.

Schließlich schafft es eine zukunftsfähige Führungskraft, bei den anstehenden Veränderungen auch die neue Generation mit einzubinden und eine breitere Basis schaffen, die viel diverser ist, damit alles in die richtige Richtung läuft. Dann braucht es Führungskräfte, die das entsprechende Vertrauen schaffen, insbesondere dann, wenn noch gar nicht so genau feststeht, wohin es gehen soll.

Mit diesen Kompetenzen schafft es eine Führungskraft, die anstehende tiefgreifende Transformation erfolgreich durchzuführen und Investoren von seiner Zukunftsfähigkeit zu überzeugen.

Zum Abschluss des Kongresses gab **Hanna Jürgensmeier** (Prokuristin der Scenario Management International AG (ScMI)) mit ihrem Thema „**Prächtige Perspektiven: vielfältige Zukunftschancen**“ den Teilnehmer einen Einblick in die Szenarienentwicklung und zeigte zudem verschiedene Szenarien auf, wie eine Zukunft nach Corona aussehen könnte.

Spätestens seit dem Brexit, Donald Trump und der Corona-Krise weiß jeder, dass es plötzlich doch ganz anders kommen kann, als geplant. Beim Entwickeln möglicher Zukunftsszenarien ist es daher wichtig, dass man dabei nicht in den Rückspiegel, sondern nach vorne schaut. Vorsicht ist bei der Zukunftsprognose von Trends geboten, wie die Aussage von Bill Gates „Internet ist nur Hype“ 1996 gezeigt hat. In Zeiten von Lockdown und Homeoffice waren alle froh, dass die Prognose von Bill Gates nicht eingetreten war. Auch die ScMI weiß nicht, was in zehn Jahren sein wird. Sie akzeptiert aber die Ungewissheit und geht mit einer Methodik des offenen Denkens an die Entwicklung der möglichen Szenarien.

An der Entwicklung der möglichen Post-Corona-Szenarien war ein Expertengremium mit über 80 Teilnehmern beteiligt. Hierfür wurden zunächst alle möglichen Einflussfaktoren gesammelt und hinsichtlich ihrer Wechselwirkungen bewertet, um an die wirklich treibenden Größen zu kommen. Für die vorliegende Szenarienentwicklung ergaben sich so 23 Schlüsselfaktoren, für die die Zukunft jeweils alternativ gedacht wurden. So ergaben sich am Ende je Schlüsselfaktor etwa 4 – 5 Zukunftsprojektionen, aus denen sodann softwarebasiert Kombinationen aus widerspruchsfreien und schlüssigen Zukunftsszenarien entwickelt wurden.

Für Post-Corona konnten so acht mögliche Szenarien entwickelt werden. Bei manchen Szenarien ergeben sehr viele Veränderungen bei manchen bleiben die Dinge eher wie sie sind.

Auch wenn keiner wissen kann, in welcher Welt wir 2030 leben, so bilden die entwickelten Szenarien eine gute Basis für zukunftsoffenes Denken in der Praxis.

Die spannende 80-seitige Studie zu den möglichen acht Post-Corona-Szenarien steht unter [www.scmi.de](http://www.scmi.de) als kostenloser Download zur Verfügung.



Hanna Jürgensmeier während ihres Vortrags



Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es alle Referenten gelungen ist, trotz der manchmal kurzen Vortragsdauer, einen tiefen Einblick in ihre Themen zu liefern und den Wissensschatz der Teilnehmer über den digitalen Wandel und seine Herausforderungen nachhaltig zu erweitern. Insbesondere die Erfahrungen aus der Praxis sowie die Live-Vorfürungen waren für alle Teilnehmer auf dem Petersberg und an den Bildschirmen eine wertvolle Erfahrung, mit vielen Anregungen für die tägliche Praxis. Der begeisterte Schlussapplaus und die große Zustimmung der digitalen Teilnehmer haben gezeigt, dass der Turnaroundkongress auch im schwierigen Jahr 2021 die richtigen Themen gewählt und gesetzt hat.

**Prof. Dr. Haarmeyer** bedankte sich zum Abschluss bei allen Referenten und Teilnehmern und den zahlreichen Helfern, ohne die der Kongress in dieser Form nicht möglich gewesen wäre. Sein besonderer Dank ging an **Thorsten Garber**, Chefredakteur des Wirtschaftsmagazins „return“ für die Programmzusammenstellung sowie **Carina Harbarth und Michael Henning** von designplus (www.designplus.de) aus Köln für die tolle Organisation vor Ort und die digitalen Gestaltungselemente. Für den guten „Ton“ und die Digitalversorgung der Daheimgebliebenen sorgt nun schon seit Jahren die „medienbox“ unter der Leitung von **Christoph Dreßler** und seinem Team.

Der 10. Turnaroundkongress 2022 wird am 16. und 17.6.2022 – wie versprochen wieder auf dem Petersberg – stattfinden und Prof. Dr. Haarmeyer freut sich schon sehr auf ein präsenes Wiedersehen mit hohem Netzwerkcharakter und Praxisnutzen. Er ist auch schon gespannt, wie viele eGO Life dann auf dem Parkplatz stehen werden. Das neue Programm findet sich demnächst auf der Kongresswebseite [www.turnaroundkongress.com](http://www.turnaroundkongress.com).



Der 10. Turarundkongress findet am 16. und 17. Juni 2022 wieder auf dem Petersberg statt.

Informieren Sie sich hier:  
[www.turnaroundkongress.com](http://www.turnaroundkongress.com)