

Von der KSI-Redaktion für Sie nachgefragt:

Restrukturierung 4.0: Was erwartet Restrukturierungsberater in Umsetzung der Digitalisierung?

Beantwortet von Prof. Dr. Markus W. Exler*

Zu aktuellen Fragestellungen im Zusammenhang mit der Digitalisierung wurde am 23. 11. 2017 in Wien anlässlich des Österreichischen IT- & Beratertags mit 1.600 Teilnehmenden das Thema Restrukturierung 4.0 behandelt. Über die absehbaren Auswirkungen der Digitalisierung bei Restrukturierungsberatern referierte Prof. Dr. Markus W. Exler, der diesen Themenbereich im BDU-Fachverband Sanierungs- und Insolvenzberatung mit entwickelt hat. Im Nachgang zu seinem Vortrag konnten wir mit ihm die wesentlichen Vortragsschwerpunkte aufgreifen.

KSI-Redaktion: Computereinsatz und Industrie 4.0: Was verbirgt sich dahinter?

Markus W. Exler: Insbesondere können analytische und interaktive Nicht-Routine-Aufgaben (wie Management oder Beratung) durch den Einsatz von Computern zwar nicht ersetzt, aber unterstützt werden. Kognitive Routine-Aufgaben (wie Buchhaltung) oder manuelle Routine (wie das Sortieren von verschiedenen Dingen) lassen sich von Computern insgesamt ausführen. Mit „Industrie 4.0“ sind vollautomatisierte selbst organisierte Prozesse innerhalb der gesamten industriellen Wertschöpfungskette angesprochen. Mit Restrukturierung 4.0 sind infolge der Digitalisierung auch disruptive Entwicklungen in Teilbereichen der Beraterbranche absehbar.

KSI-Redaktion: Dass bewährte Vertriebswege im Zeitalter des Online-Handels und

der Online-Dienstleistungen wegbrechen, ist inzwischen gelebte Praxis. Was aber gilt hinsichtlich des für die Berater entscheidenden Expertenwissens? Wird der Berater gar weg-rationalisiert?

Markus W. Exler: Die Gefahr besteht, denn aus Expertenwissen wird Gemeinwissen werden! Wissen wird zunehmend öffentlich zugänglich: Digitale Bibliotheken, online Webinare, digitale Tools sind Beispiele dafür. Während früher die großen Beratungshäuser Trends wie Shareholder Value, Lean Management oder Supply Chain setzten und ganze Heerscharen von Consultants damit beschäftigen und abrechnen konnten, mandatieren tendenziell heute die Konzerne Spezialthemen im Wege der Modularisierung von Beratungsleistungen.

KSI-Redaktion: Mit welchen Wertschöpfungsprozessen können sich vor diesem Hintergrund Berater in Zukunft behaupten?

Markus W. Exler: Während früher festangestellte Mitarbeiter dominierten, deren Honorar nach Stunden- oder Tagessatz abgerechnet werden konnte, setzt sich heute das „Open-Innovation-Konzept“ mehr und mehr durch. Auch kaufen die großen Beratungshäuser spezialisierte Agenturen oder bündeln alle unterstützenden Tätigkeiten zunehmend im Ausland, wie z. B. in Indien.

KSI-Redaktion: Die interne und externe Zusammenarbeit verändert sich massiv?

Markus W. Exler: Ja, unumgänglich ist für Berater ebenso wie für die Unternehmen die Bereitschaft, das eigene Geschäftsmodell ständig zu hinterfragen und ggf. zu verändern. Aber nach wie vor sind Berater als Wissensintermediäre zu sehen, die Problemlösungen aus verschiedenen Beratungsprojekten vernetzen und weiterentwickeln. Nicht ganze Berufe, sondern einzelne Tätigkeitsbereiche werden durch digitale Tools ersetzt bzw. optimiert. Neben einer partiellen Digitalisierung und Modularisierung, die den Workflow mit dem Mandanten vereinfachen, schaffen Restrukturierungsberater nach wie vor Vertrauen und organisieren den Prozess.

* Prof. Dr. Markus W. Exler ist Direktor des Instituts für Grenzüberschreitende Restrukturierung der Fachhochschule Kufstein sowie Partner der Quest Consulting AG, Rosenheim.

KSI-Redaktion: Neue Formen der Zusammenarbeit also, wie konkret?

Markus W. Exler: Notwendig ist zunächst Basisarbeit vor der eigenen Haustür, nämlich die Schaffung einer digitalen Infrastruktur, um administrative Prozesse in einen digitalen Workflow geben zu können.

KSI-Redaktion: Das erlaubt dann – so eine Ihrer in Wien vorgetragenen Thesen – die Entstehung einer erweiterten Form der Zusammenarbeit (Collaboration). Worauf kommt es dabei an?

Markus W. Exler: Unserer Einschätzung nach wird zukünftig die transparente, effektive sowie dokumentierte Zusammenarbeit und Kommunikation über eigene Plattformen den Beratungsprozess kennzeichnen. Dem wird auch mit neuen Preismodellen Rech-

nung zu tragen sein. Denn Projekte werden weniger Ressourcen benötigen und die Umsätze werden zunächst einmal durch digitale Effizienz sinken. Es ist auch aufgrund der Regulierungen im Bankensektor im Restrukturierungsgeschäft damit zu rechnen, dass Standardisierungen die Lösungen im Einzelfall ersetzen werden und dass Einzelfall-Entscheidungen nur noch in bestimmten, zukünftig steigenden Größenklassen realisiert werden können.

KSI-Redaktion: Wie sollen vorhandene Kompetenzen zukünftig wahrgenommen werden?

Markus W. Exler: Entscheidend wird sein, dass der Mehrwert von Beratungsleistungen auch online wahrnehmbar sein muss. Denkbar sind Portale, auf denen unsere Leistungen

angeboten, gekauft und bewertet werden. Jedenfalls wird die Onlinepräsenz Alleinstellungsmerkmale und Kernkompetenzen widerspiegeln müssen.

KSI-Redaktion: Digitalisierung ist Chefsache?

Markus W. Exler: Ja schon, aber nicht im Sinne eines einmaligen „großen Wurfs“ oder einzelner „Highlights“. Denn um die Digitalisierung im eigenen Unternehmen umzusetzen, müssen wir uns mit vielen kleinen Schritten auf den Weg machen, ausprobieren und lernen. Lernen ist auch das Stichwort für unser Weiterbildungsangebot an der Hochschule in Kufstein, auf das ich in diesem Zusammenhang sehr gerne hinweise, s. u. www.restrukturierung.fh-kufstein.ac.at.

Wesentliche Betriebsgrundlage für mehr Rechts- und Entscheidungssicherheit



Die Betriebsaufspaltung ist eine flexible Gesellschaftsform für Unternehmen. Haftungs- und Steuervorteile machen sie besonders für den Mittelstand attraktiv. Doch per Gesetz ist sie nicht geregelt – umso mehr aber durch eine **kaum überschaubare Rechtsprechung** geprägt.


Das Standardwerk von Dr. Thomas Kaligin präsentiert Ihnen einen umfassenden Überblick über die damit verbundenen Beratungsfragen und **alle wesentlichen Entscheidungsgrundlagen** für die Wahl der Betriebsaufspaltung.

- ▶ **Rechtliche Ausgestaltung** der Betriebsaufspaltung
- ▶ **Steuerliche Aspekte:** Voraussetzungen, laufende Besteuerung, Beendigung der Betriebsaufspaltung
- ▶ **Betriebswirtschaftliche Vorteile** und ein Vergleich mit konkurrierenden Rechtsformen

Sorgfältig aktualisiert

Die **10. Auflage** dieses Standardwerks berücksichtigt u.a. die sich weiter ausdifferenzierende Judikatur zur personellen und sachlichen Verflechtung sowie die Rechtsprechungsturbulenzen bei der Umstrukturierung von Personengesellschaften im Hinblick auf eine von den Steuerpflichtigen beabsichtigte Buchwertfortführung. Hierzu finden Sie Hinweise zur Risikovorsorge bei der steuerlichen Beratung.

Weitere Informationen:

 www.ESV.info/17658

Die Betriebsaufspaltung

Ein Leitfaden für die Rechts-,
Steuer- und Wirtschaftspraxis

Von RA Dr. jur. Thomas Kaligin,
Fachanwalt für Steuerrecht

10., neu bearbeitete Auflage 2017,

398 Seiten, € (D) 59,80

ISBN 978-3-503-17658-8

Steuerrecht und Steuerberatung, Band 47

ESV ERICH
SCHMIDT
VERLAG

Auf Wissen vertrauen

Bestellungen bitte an den Buchhandel oder: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG · Genthiner Str. 30 G · 10785 Berlin
Tel. (030) 25 00 85-265 · Fax (030) 25 00 85-275 · ESV@ESVmedien.de · www.ESV.info

