



Open Strategy in Restructuring Under Financial Distress

Julia Hautz | University of Innsbruck, Austria

Department of Strategic Management, Marketing and Tourism,
E-mail: julia.hautz@uibk.ac.at

Projektteam



Julia Hautz

Professor

University of Innsbruck



Kurt Matzler

Professor

University of Innsbruck



Christoph Strobl

Restrukturierungsexperte

SGS Management



Daniel Degischer

Senior Lecturer

Management Center Innsbruck



Kristina Stoiber

PhD Candidate

University of Innsbruck



VIISI

2010
gegründet

35
Viisionairs (Jänner 2024)

> 10.000
Hypothesen

€ 1 Milliarde Euro
Hypothesen pro Jahr

€400,000
Durchschnittliche Hypothek

Viisi People first – clients second – shareholder last



VIISI

<https://de.slideshare.net/Viisi>



10 Rules

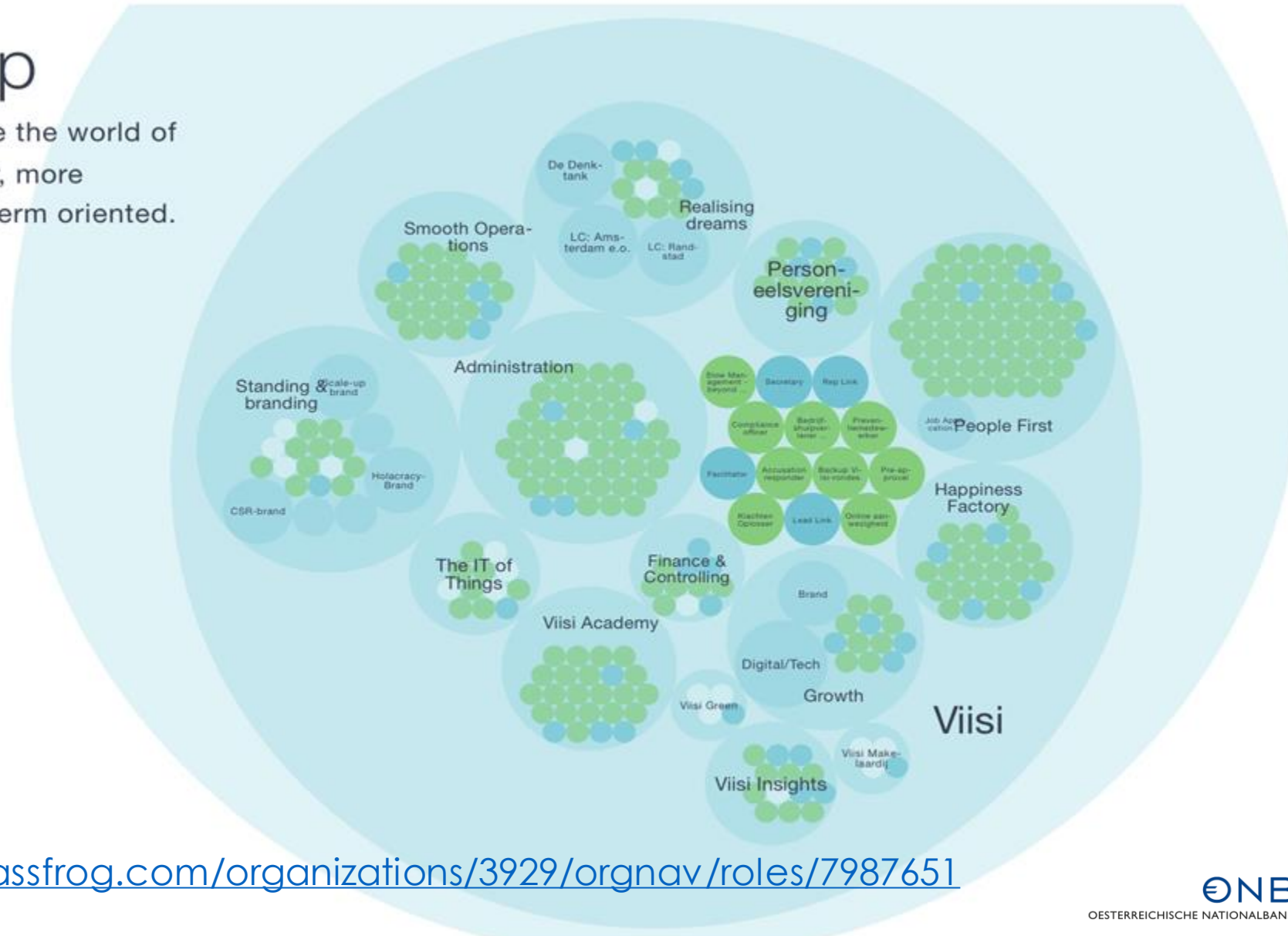


1. **No bosses, everybody a leader**
2. No functions, no business cards, only one title “Viisionair”
3. No permission culture, but autonomy
4. No “top-down” decisions, only “horizontal” team decisions
5. No bonuses, no “bargaining”, only fix salaries
6. No performance reviews, only “peer to peer” feedback
7. **No “HR” hiring, but hiring by the team itself**
8. No handbooks, only one “Golden Rule”
9. No budgets, “beyond budgeting”
10. **No secrecy, but “radical transparency”**

Self organising teams

Viisi Group

Purpose: Let's change the world of finance. Make it better, more sustainable and long term oriented.



- Filled role
- Unfilled role
- Core role
- Incomplete role

<https://app.glassfrog.com/organizations/3929/orgnav/roles/7987651>

VIISI

“Radical Transparency”

Everything is public
(also externally),
unless it is harmful

VIISI



M

SIGNA

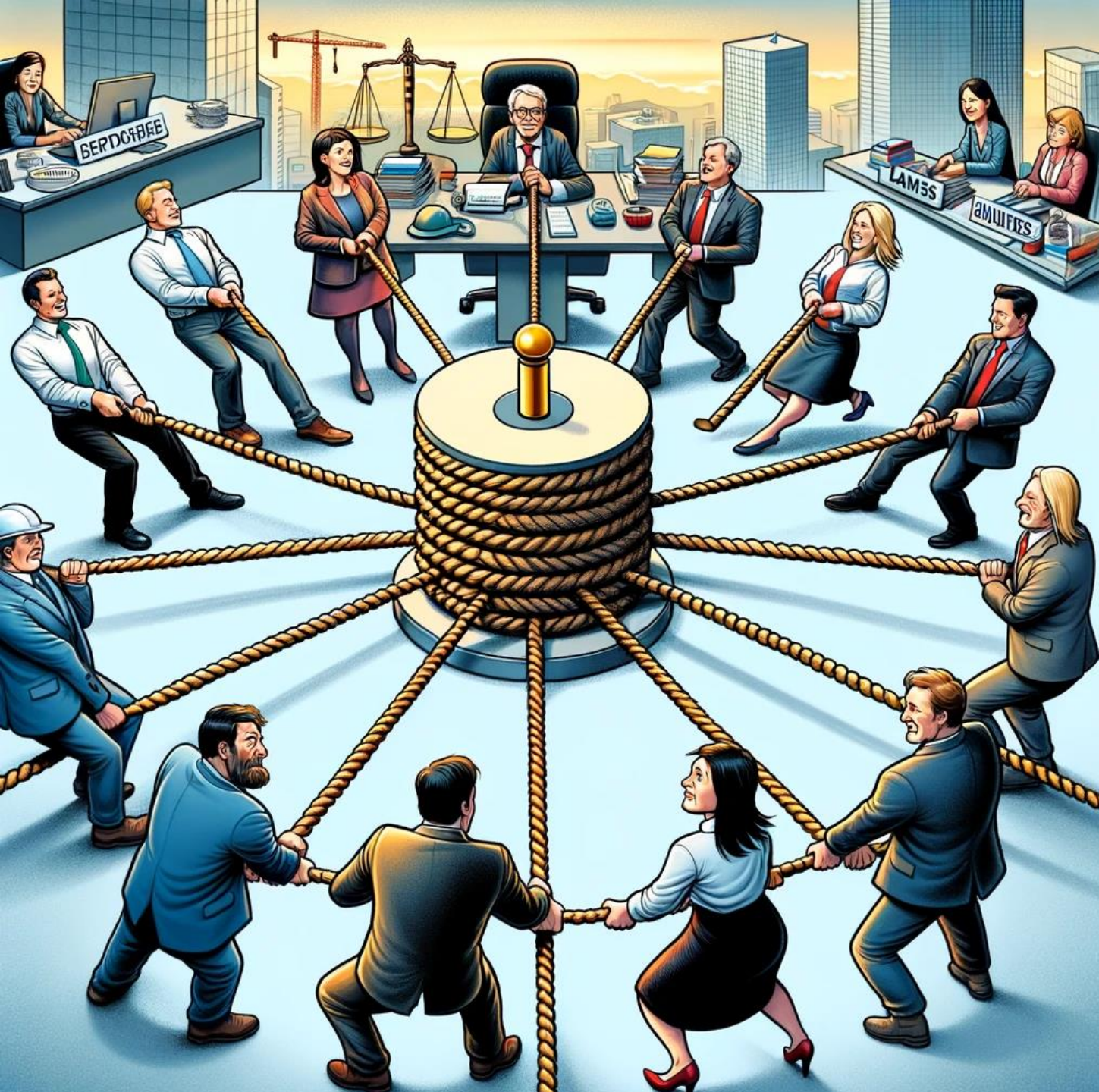
... große Herausforderungen



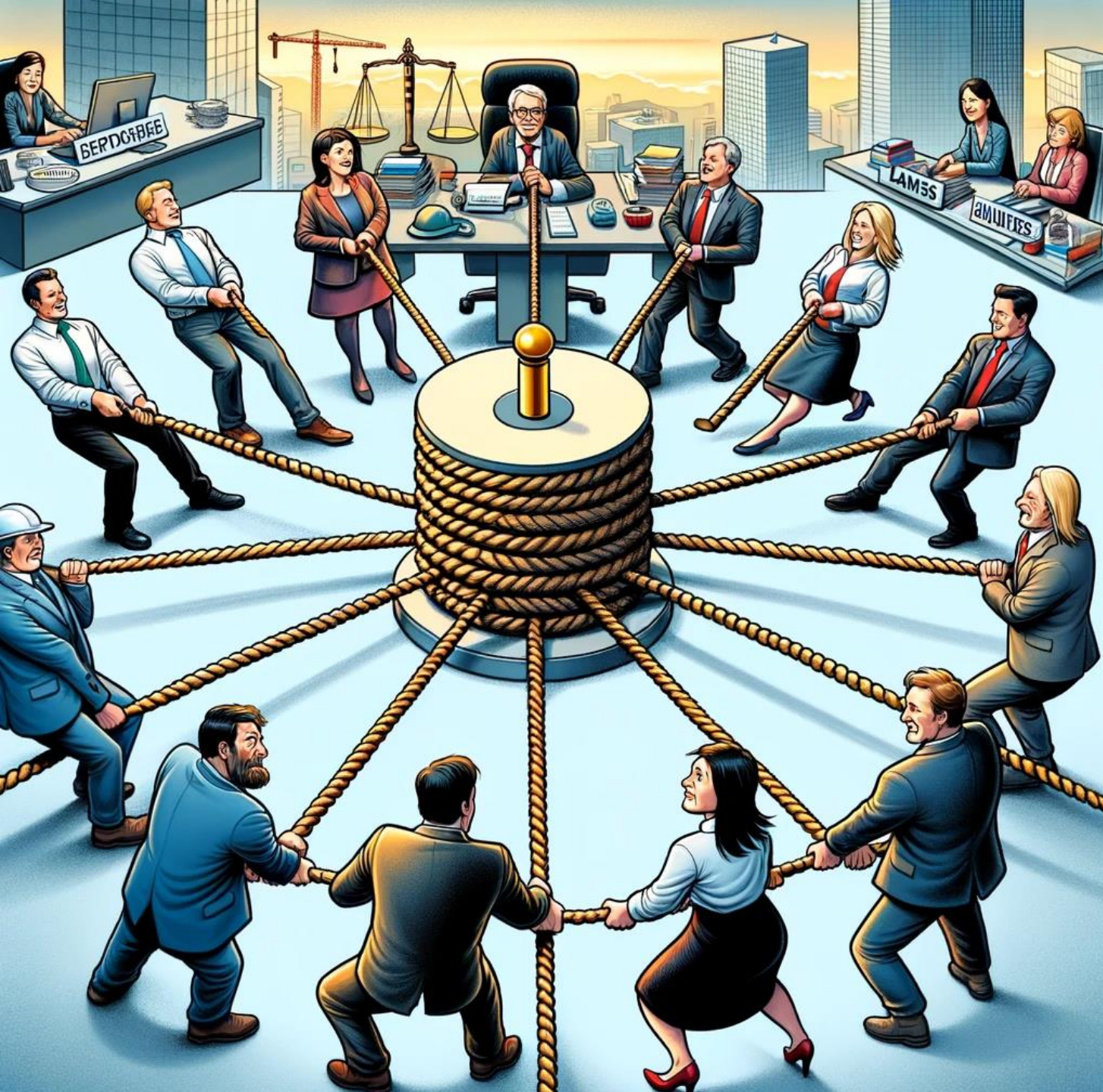
**Corporate
restructuring
under
financial
distress**

**Open
strategy**

Corporate restructuring under financial distress



- Wiederherstellen der Wettbewerbsfähigkeit
- Verschiedene Stakeholderinteressen
- Commitment und Vertrauen in der Umsetzung
- Zeitdruck
- Schnelle Entscheidungen

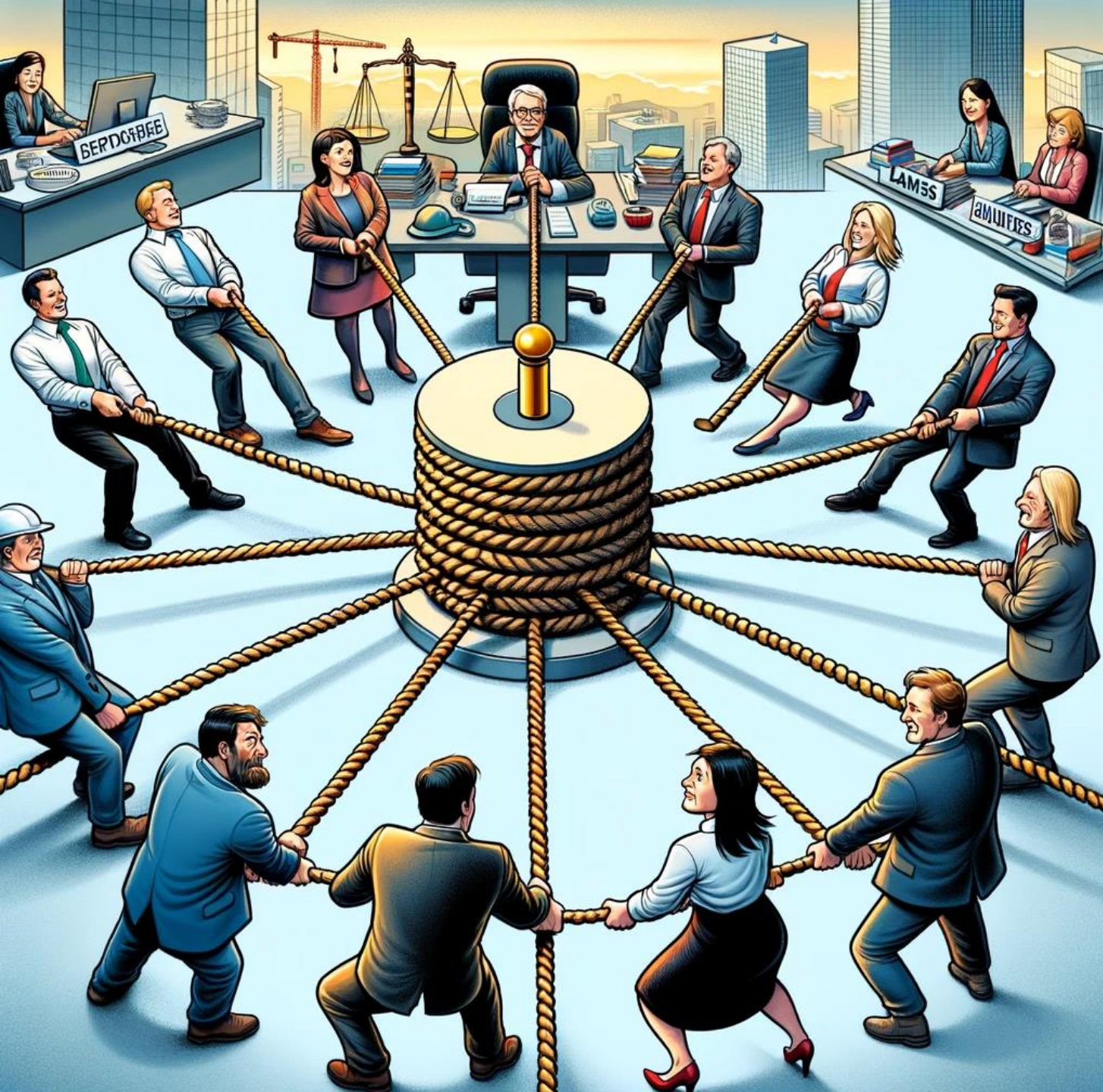


“How did you go bankrupt?” Bill asked.

“Two ways,” Mike said.

“Gradually and then suddenly.”

**Ernest Hemingway,
1926 novel “The Sun Also Rises**



“What if we opened the exclusive boardroom doors to all stakeholders in restructuring?”

“Would this turn restructuring into a **tug-of-war**, with stakeholders fighting for their interests?”

**Corporate
restructuring
under
financial
distress**

**Open
strategy**



“Transparenz” –
jeden erreichen

“Partizipation” – jeden mitnehmen



Cross-functional Councils:
Status quo

Work Groups:
*Wie soll Barclays in 2020
aussehen?*

Entwurf eines strategischen Plans

Fine-tuning in 70 Town Hall Meetings:
Was bedeutet diese Strategie für unsere Kunden?

**„A simple strategy understood by
all is far better than a complex
strategy understood by a few.“
(Ashok Vaswani)**

Cross-functional Councils:
Status quo

Work Groups:
*Wie soll Barclays in 2020
aussehen?*

Entwurf eines strategischen Plans

Fine-tuning in 70 Town Hall Meetings:
Was bedeutet diese Strategie für unsere Kunden?

Cross-functional Councils:
Status quo

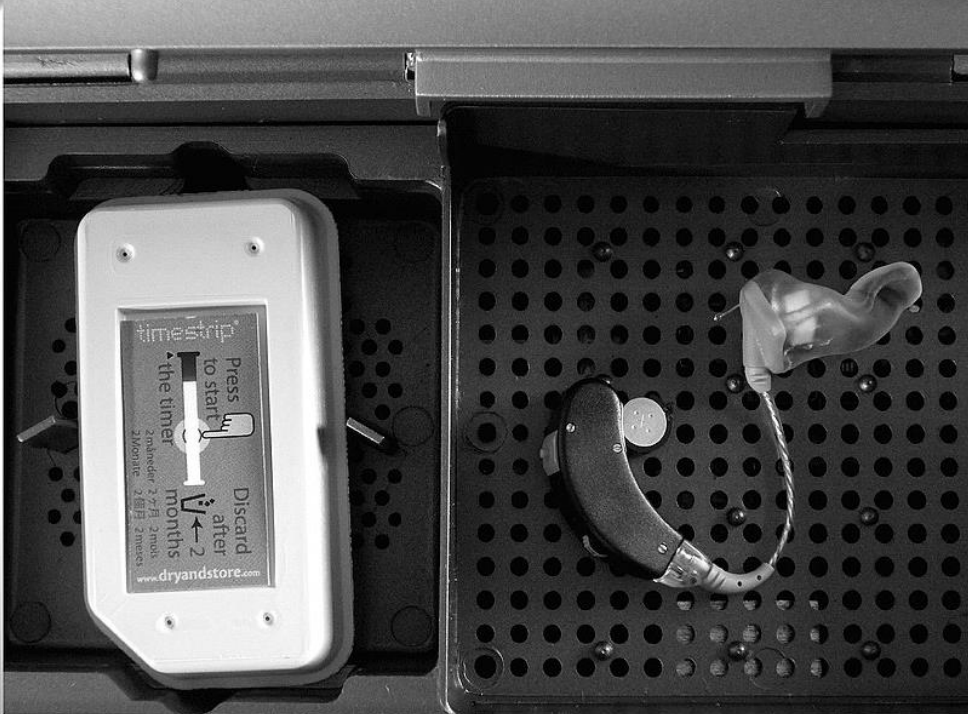
Work Groups:
*Wie soll Barclays in 2020
aussehen?*

Entwurf eines strategischen Plans

Fine-tuning in 70 Town Hall Meetings:
Was bedeutet diese Strategie für unsere Kunden?

Online Strategy Jam:
30,000 Mitarbeiter in einer moderierten Online Diskussion

Hörgeräte: Wer ist der Disruptor?



Open Strategy @ WS Audiology:

24 Interne, 12 Externe
(e.g., MIT, Infineon, IBM Watson,
Intel, Sennheiser, etc.)

The traditional approach we did not have any real disruptors. ...[it was] far richer and more insightful than the traditional approach...—I mean as soon as you saw it, you would say, “Well, that’s really wild.” [,,,] “You know, I didn’t have all of these ideas before . . . the crowd came up with these as a collective.



MMOWGLI:

Massive Multiplayer Online War Game Leveraging the Internet

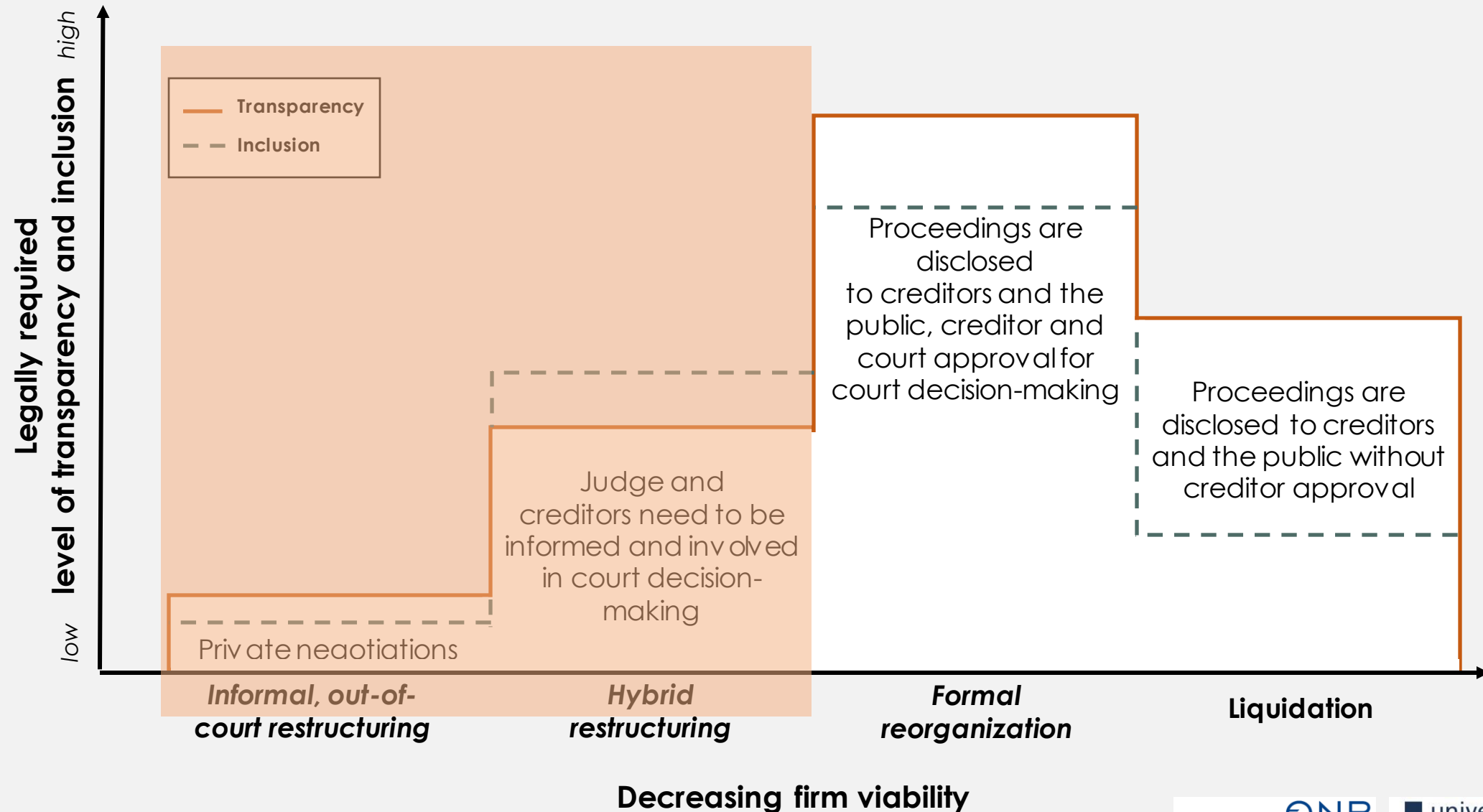
**Open Strategy erhöht
Anzahl und Diversität
von Ideen**

69%

**Corporate
restructuring
under
financial
distress**

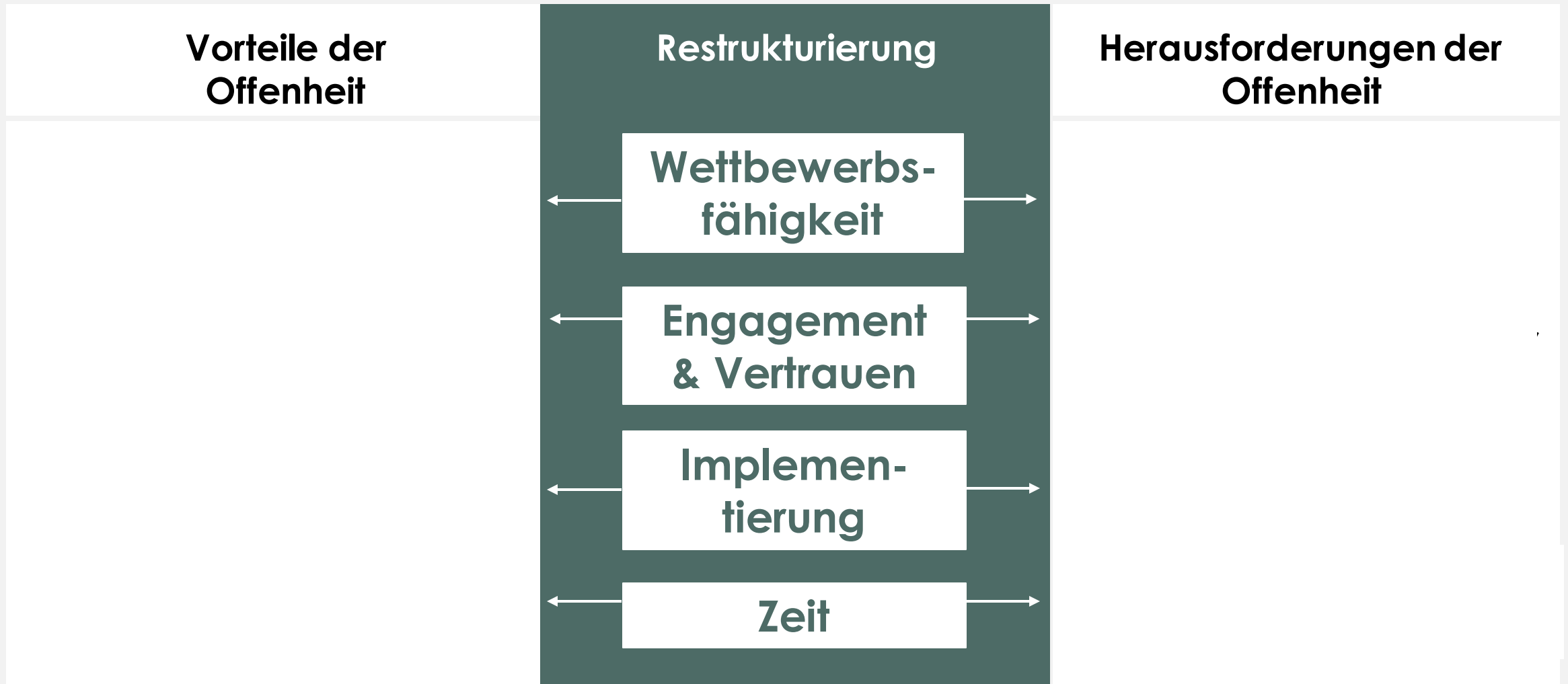
**Open
strategy**

Offenheit in der Restrukturierung



Also öffnen...

Offenheit in der Restrukturierung



**Also öffnen...
oder doch nicht?**

Stakeholderperspektiven

Qualitativer Ansatz: 56 Interviews

- das Spektrum der (widersprüchlichen) Interessen während des Turnarounds zu erfassen
- verstehen, wie sich die **unterschiedlichen Interessen** bei der Umstrukturierung **in den Praktiken** der Beteiligten **manifestieren**

Vertreter aus allen an der Restrukturierung beteiligten Stakeholdergruppen

Datenanalyse:

1. Offenes Kodieren: Konzepte erster Ordnung
2. Axiale Kodierung: Themen zweiter Ordnung
3. Aggregierte Dimensionen

Stakeholder Gruppen	Positionen
Corporate / Management (n = 14)	<ul style="list-style-type: none">• CEO• CFO• CRO / Interim manager• Vorsitzende des Aufsichtsrates
MitarbeiterInnen (n = 5)	<ul style="list-style-type: none">• Mittlere Führungskräfte• Mitarbeiter der unteren Ebene
Mitarbeiter-Vertreter (n = 3)	<ul style="list-style-type: none">• Gewerkschaftsvorsitzende• Betriebsratsmitglieder
Kreditoren (n = 12)	<ul style="list-style-type: none">• Leiter der Umstrukturierungsabteilung• Risikomanager• Leiter des Inkassos• Darlehensberater
Externe Berater (n = 14)	<ul style="list-style-type: none">• Strategieberater• Experte für betriebliche Umstrukturierung• Berater für die Lieferkette
Rechtliche Akteure (n = 6)	<ul style="list-style-type: none">• Partner Recht M&A• Anwalt für Inkasso
Staatliche Akteure (n = 2)	<ul style="list-style-type: none">• Leiter Konkurs• Leiter der Abteilung Gläubigerschutz

Kontrollierter Informationsaustausch

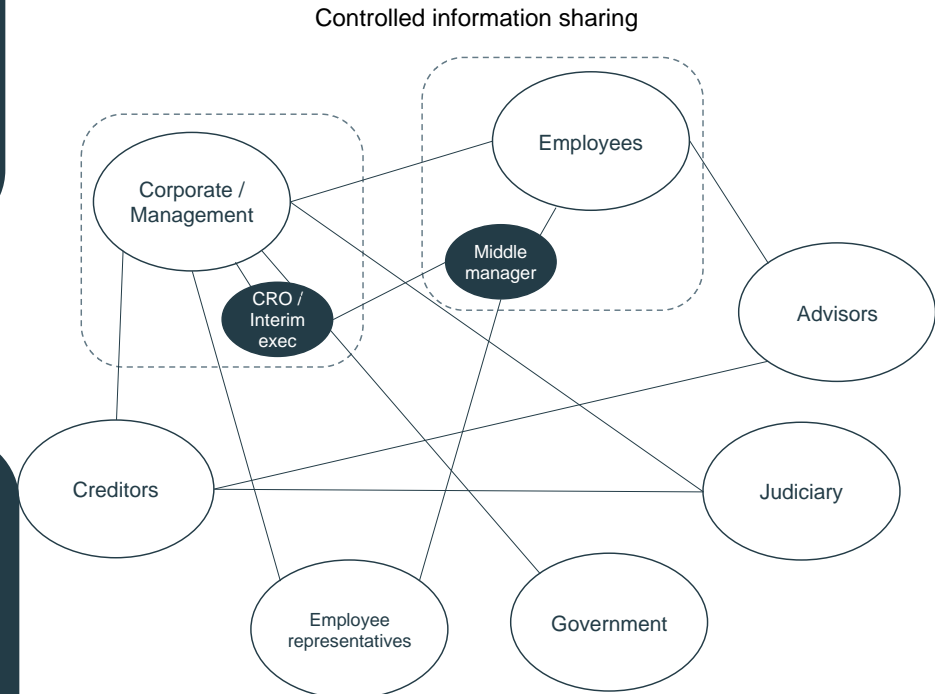
Second-order themes	First-order concepts
Concealing sensitive data	Withholding information about the restructuring process
	Simulating transparency by obscuring critical aspects of restructuring with trivial details
	Segregating information about restructuring content among specific stakeholder groups
Establishing trust	Informing stakeholders about the restructuring process
	Engaging stakeholders through transparent communication about restructuring measures
	Ensuring a comprehensive understanding of the proposed restructuring strategies
	Requesting information about the restructuring process

„Aber durch den Dialog [mit Arbeitnehmern und Gläubigern] haben sie [die Geschäftsleitung] auch ein bisschen Imagepflege betrieben, ein bisschen Hintergrundwissen vermittelt, damit die Medienberichte relativiert werden konnten.“ (Mitarbeiter, E5)

‘We [middle managers] provided information from the very beginning. First, of course, there was a lot to read in the press, but we always had internal meetings with the whole team, including in the individual departments. This included a works council, of course, and a trade union, all of whom were invited in order to calm

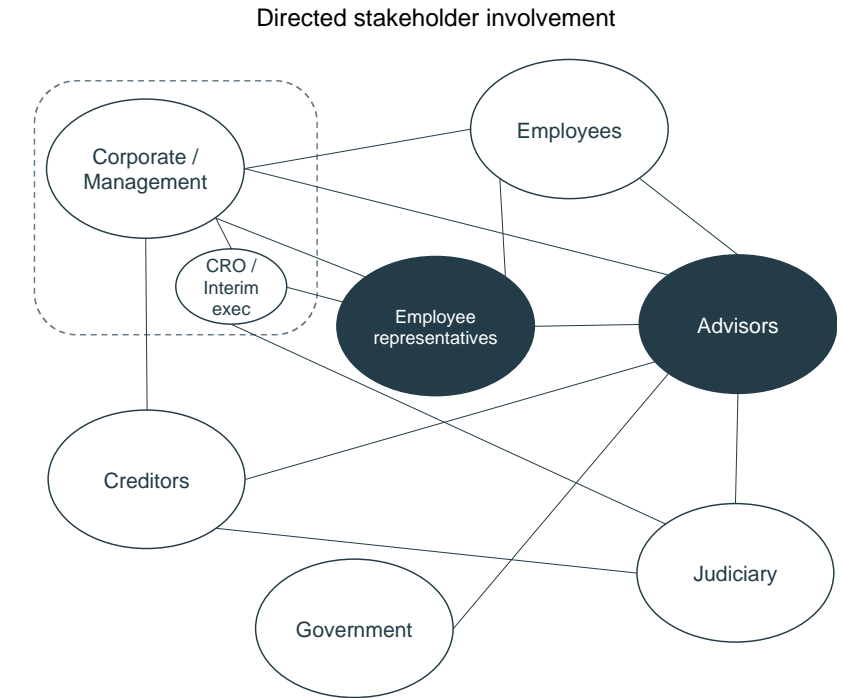
„Wir [mittlere Führungskräfte] haben von Anfang an Informationen bereitgestellt. [...] wir hatten immer interne Treffen mit dem gesamten Team, um die Ängste der Leute zu beruhigen und den Informationsfluss aufrechtzuerhalten, damit sie nicht von der Presse überrascht wurden.“ (mittlere Führungskraft, E2)

day, I [the court] had the necessary documents, all the information that forms the basis for a reliable decision at the court hearing.’ (G1)



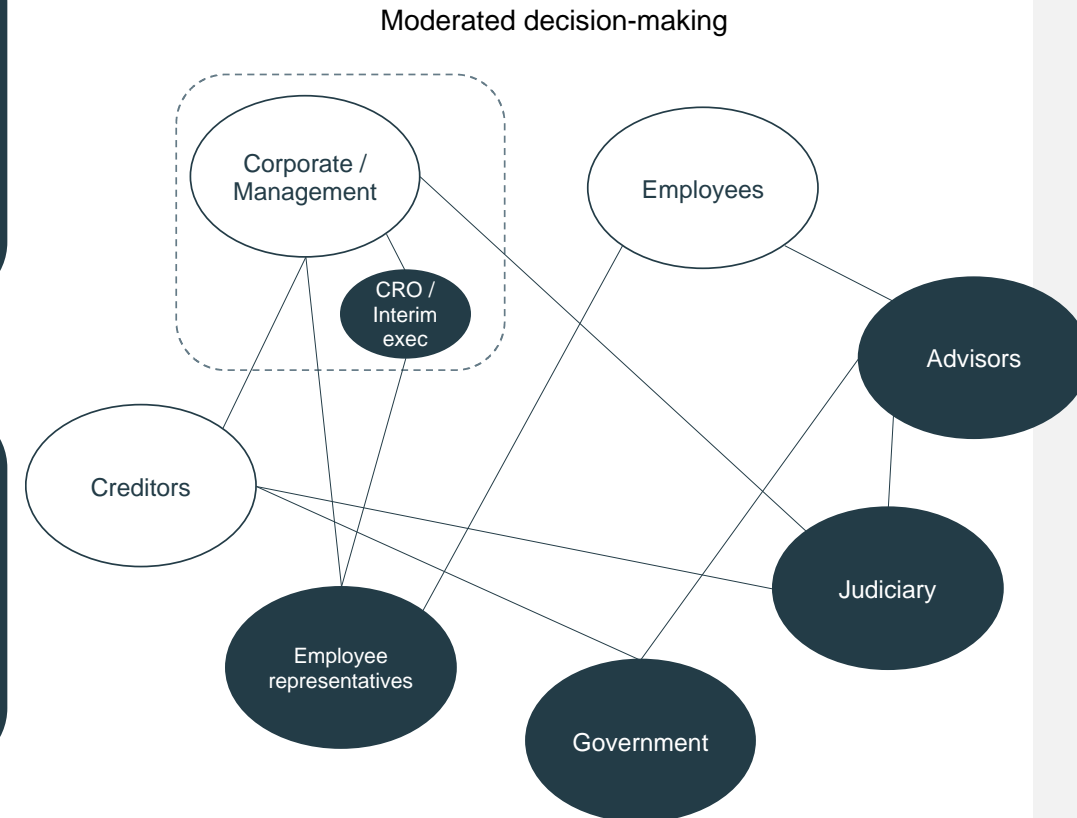
Gezielte Einbeziehung von Stakeholdern

Second-order themes	First-order concepts	Illustrative quotes
Limiting stakeholder influence	Constraining stakeholders' involvement in the restructuring debate	
	Conveying a sense of involvement through stakeholders' illusory participation	<p>„Man muss [den Gläubigern] das Gefühl geben, dass sie Entscheidungsbefugnis haben oder sehr wichtig sind. [...] Aber sie entscheiden eigentlich nichts.“ (M3)</p>
	Implementing restructuring measures without participation	<p>‘But [...] even employees don't know what we're [interim manager] doing. So it's not always communicated [...] But the decision, of course, is made by the CEO.’ (M13)</p>
Orchestrating stakeholder engagement	Moderating stakeholder's involvement in the restructuring process	<p>You always need someone with a certain amount of management responsibility. In other words, someone who moderates and structures the process. It makes</p>
	Steering stakeholders' discussion around strategic restructuring topics	<p>„Regelmäßige offizielle Treffen und ich glaube, dass es neben diesen offiziellen Treffen auch hin und wieder inoffizielle Treffen gibt, so blöd das auch klingen mag, die irgendwie Meinungen und Stimmungen aufgreifen und festhalten.“ (A1)</p>
	Claiming inclusion in the restructuring process	<p>are also [...] ones from time to time, as stupid as it sounds, somehow sensing and capturing opinions and moods.’ (A1)</p>
	Soliciting stakeholders' input on restructuring strategies	<p>‘Networking [of stakeholders] makes sense if it is moderated and supported by the management or the consultant’ (M5)</p>
	Facilitating collaboration between stakeholder groups towards restructuring goals	



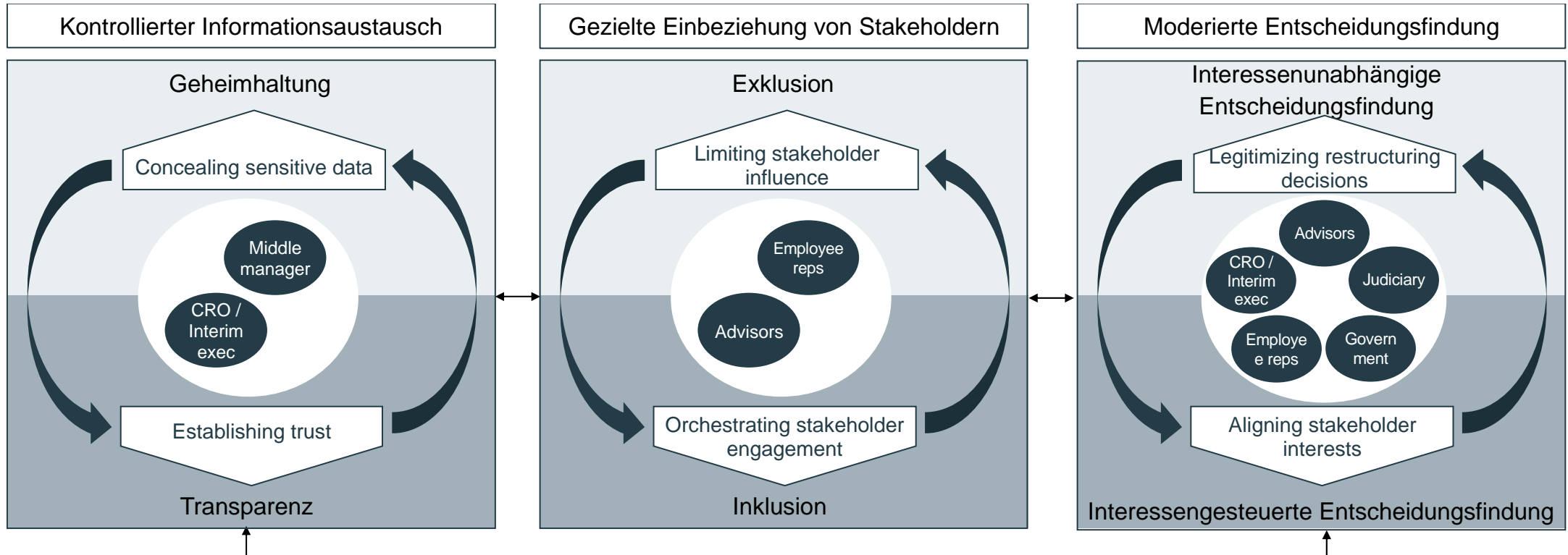
Moderierte Entscheidungsfindung

Second-order themes	First-order concepts	Illustrative quotes
Aligning stakeholders' interests	Advocating stakeholders' interests in the strategic debate	'I [government creditor protector] network the creditors together and pool their interests. This puts the individual
	Accommodating divergent interests of stakeholder groups	<i>„Ich [staatlicher Gläubigerschutz] vernetze die Gläubiger miteinander und bündle ihre Interessen. Das verschafft den einzelnen Gläubigern eine starke Position bei der Aushandlung der Quote.“ (G1)</i>
	Negotiating restructuring measures with stakeholders	'I discuss the situation and understand the other party's interests.' (M14)
Legitimizing restructuring decisions	Enforcing restructuring decisions	'Because the employees knew that either I would take the redundancy money, which I'm not happy with, which I
	Justifying restructuring measures to stakeholders	<i>„Weil die Arbeitnehmer wussten, dass sie entweder die Abfindung nehmen, mit der sie nicht zufrieden sind und von der sie ihren Lebensunterhalt nicht bestreiten können, oder sie könnten in sechs Monaten entlassen werden.“ (ER3)</i>
	Explaining the rationale behind restructuring measures to stakeholders	



Balance

- 1) **Ausgleichspraktiken:** Interessensausgleich zwischen Stakeholdern ist eine komplexe Balance zwischen Offenheit und Geschlossenheit
- 2) **Rekursive Beziehungen:** Notwendigkeit einer dynamischen Anpassung an die sich ständig ändernden Interessen der Stakeholder
- 3) **Bedarf an Intermediären:** Die Legitimierung der Interessen aller Stakeholder erfordert Intermediäre mit etabliertem Einfluss



**Wie kann es
funktionieren....**

Make it work....

- **Klarheit und Transparenz als zentrale Werte**
- **Kultur der Offenheit**
- **Anerkennung und Umsetzung**
- **Gezielte Balance** zwischen **Offenheit** und **Geschlossenheit**
- **Bewusst passende Praktiken** auswählen z.B. **analoge Townhalls Workshops,**
- **Rolle von Intermediären**



Digitale Crowds

- + mehr Ideen, mehr Diversität, mehr Mobilisierung
- Komplexität, weniger Kontrolle und Übereinstimmung

Analoge Workshops

- + komplexe Sachverhalte im Detail diskutierbar, mehr Kontrolle
- weniger Ideen, Diversität muss gemanagt werden, weniger Mobilisierung

““

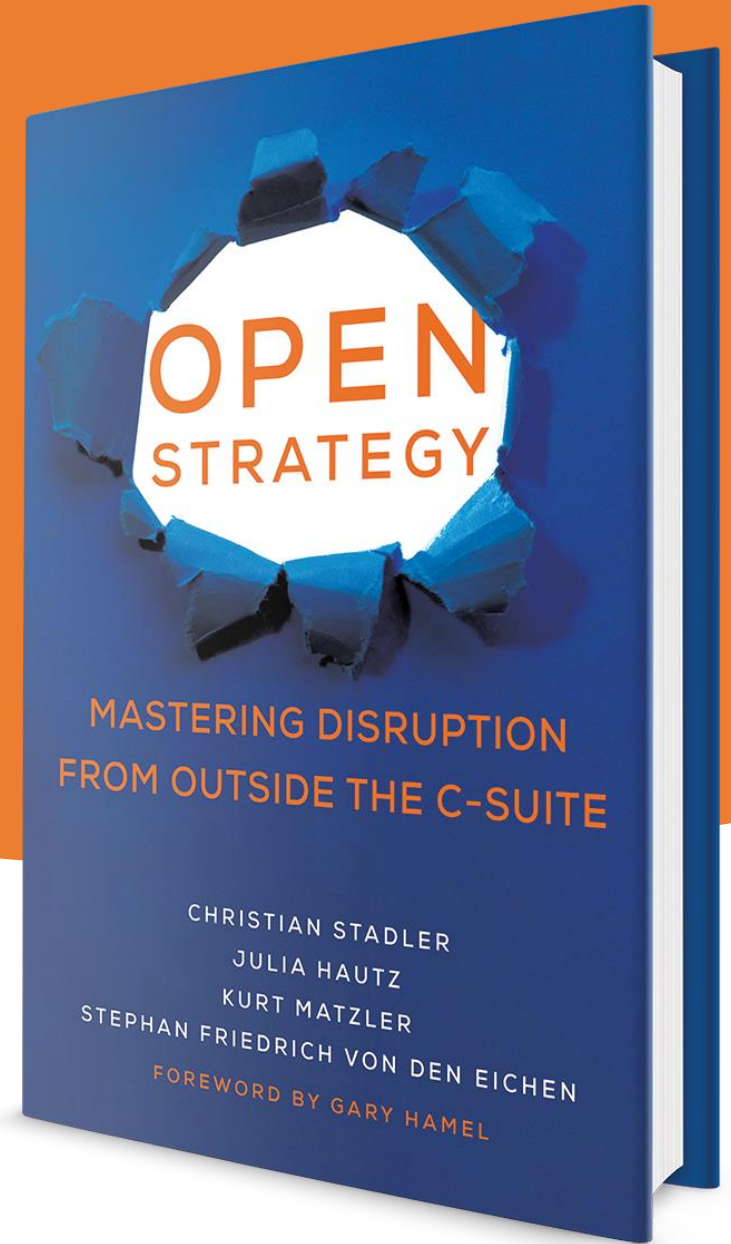
Die Welt hat sich verändert.

Wir können uns dieser neuen Realität nicht mit unseren alten Strukturen und Prozessen stellen.

Etwas muss sich ändern -

Strategiearbeit muss sich ändern ““

Luz Rodrigo Martorell, Telefónica

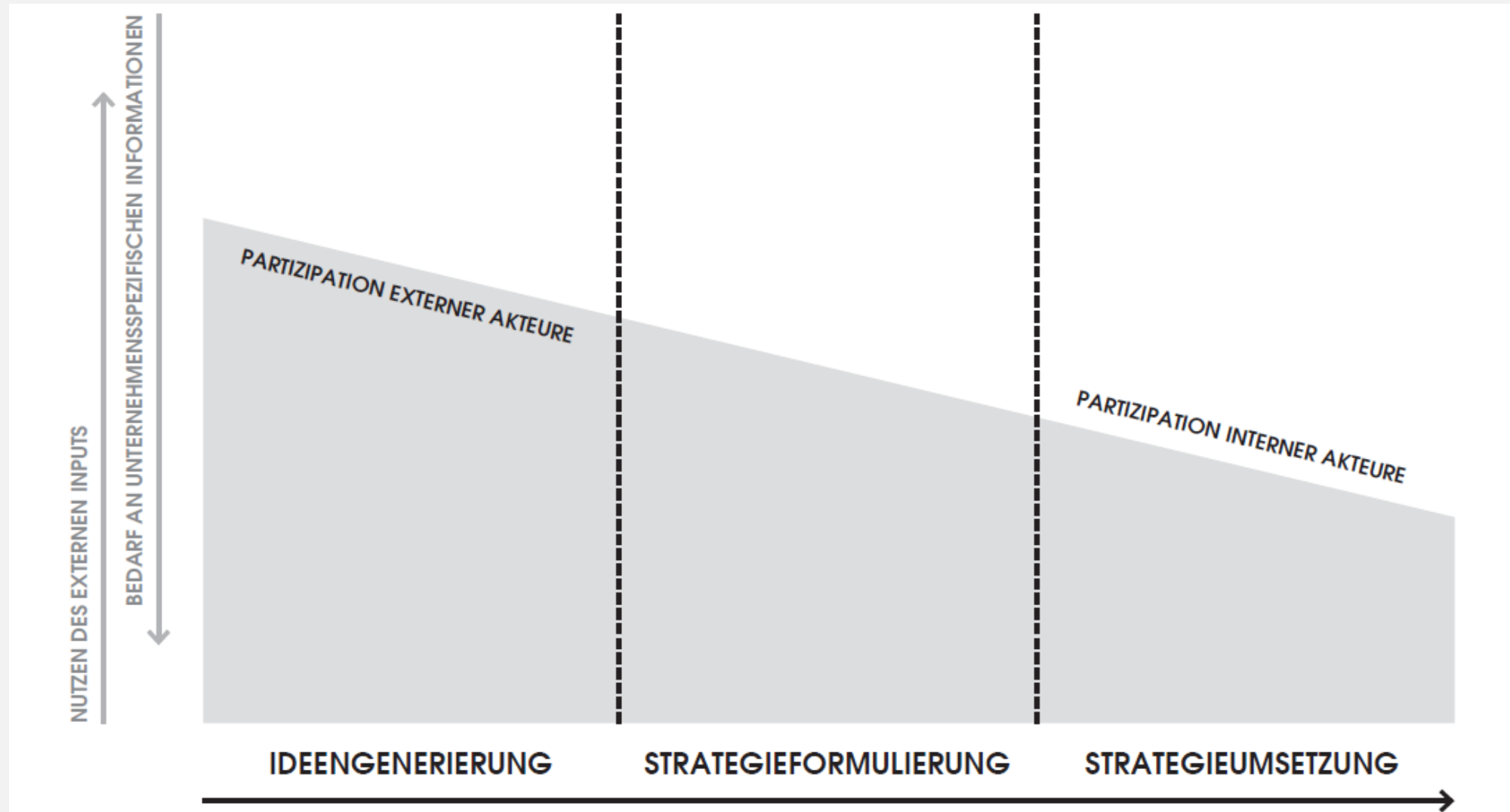


Openness ~~versus~~ ^{UND} Secrecy

Ein kleine Geschichte über Natur- und Artenschutz



Managing Secrecy und Openness



Open Strategy – Neue Belastungen?

Premium Cola

... I am **slightly annoyed by all the email and all the back and forth** [...] I also think **you don't have to discuss everything**, although I know that it is your credo to discuss and solve things collectively. (Laura, 03.07.2007, #10)

..Maybe it's best when everyone who agrees to this decision remains silent. This way **we don't flood mailboxes**... (Georg, 4.7.2007, #10)

Luedicke, M. K., Husemann, K. C., Furnari, S. & Ladstaetter, F. (2017), "Radically open strategizing: How the premium cola collective takes open strategy to the extreme", Long Range Planning, 50, 3, pp.



SYSTEMWANDEL KANNST DU TRINKEN.



**CO2 freier
Stahl -
VoestAlpine**

BPW



Open Strategy – Neue Verantwortungen?

saxonia systems

...graduelle Öffnung



Openness



Julia Hautz

DAS BUURTZORG PFLEGEMODELL

