

Ad Special für die Aboausgabe manager magazin

RESTRUKTURIERUNG

Das Gesetz verlangt Kommunikation

Von Markulf Behrendt

Restrukturierungen stellen in der Regel Betriebsänderungen dar und verpflichten Unternehmen schon deshalb zu einer umfassenden Kommunikation. Eine proaktive Unterrichtung der Beteiligten hat damit nicht nur einen befriedenden Zweck, sondern schützt auch vor oft empfindlichen Rechtsfolgen.

Eine „Restrukturierung“ bedeutet aus arbeitsrechtlicher Sicht in der Regel eine so genannte „Betriebsänderung“. Was eine Betriebsänderung wiederum ist, regelt § 111 des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG): Beispielfähig werden hier u.a. die „Einschränkung und Stilllegung des ganzen Betriebs oder von wesentlichen Betriebsteilen“, der „Zusammenschluss mit anderen Betrieben oder die Spaltung von Betrieben“, „grundlegende Änderungen der Betriebsorganisation, des Betriebszwecks oder der Betriebsanlagen“ und die „Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden und Fertigungsverfahren“ genannt.

Liegt eine Betriebsänderung vor, werden in Unternehmen, die in der Regel mehr als 20 Arbeitnehmer beschäftigen und bei denen ein Betriebsrat existiert, umfangreiche Unterrichtungspflichten ausgelöst. Der Betriebsrat ist „rechtzeitig und umfassend zu unterrichten“, die Betriebsänderung ist mit ihm „zu beraten“. Diese Konsultationspflicht bedeutet im Falle einer Betriebsänderung konkret, dass das Unternehmen versuchen muss, mit dem Betriebsrat einen so genannten Interessenausgleich zu vereinbaren. Daneben ist ein Sozialplan abzuschließen. Der Interessenausgleich beinhaltet dabei das „Warum, Was, Wie und Wo“ der Betriebsänderung, der Sozialplan dagegen Regelungen zur Abmilderung etwaiger Nachteile für die Belegschaft.

Nicht nur zur Erfüllung dieser gesetzlichen Anforderungen, sondern auch im Interesse einer effizienten Umsetzung und einer weiterhin vertrauensvollen Zusammenarbeit mit der Belegschaft und deren Vertretern sollte die eine Restrukturierung begleitende Kommunikation sorgfältig geplant werden. Insbesondere die Mitarbeiter und der Betriebsrat sollten proaktiv, früh und vor allem umfassend unterrichtet werden um sicherzustellen, dass die Kommunikationshoheit nicht durch die Entstehung

von Gerüchten verloren geht. Bestenfalls wird eine solche offene interne Kommunikation während des gesamten Verhandlungs- und Umsetzungsprozesses fortgeführt – dies schafft Vertrauen und führt oft auch zu einer Beschleunigung der Verhandlungen. Die externe Kommunikation sollte sich hingegen darauf beschränken, die Maßnahme aus dem Fokus der Öffentlichkeit zu ziehen; nur so wird es möglich sein, im Betrieb Ruhe einkehren zu lassen.

Wurde der Betriebsrat nicht ausreichend über die Betriebsänderung unterrichtet, ist eine Umsetzung ohne seine Zustimmung ausgeschlossen. Das Unternehmen kann die Umsetzung nicht einmal vor Gericht oder einer so genannten Einigungsstelle erzwingen, solange die Unterrichtungspflichten nicht erfüllt wurden. Will ein Unternehmen eine Betriebsänderung trotzdem umsetzen, besteht das Risiko, dass der Betriebsrat das Unternehmen per einstweiliger Unterlassungsverfügung an der Umsetzung hindern kann. Zum anderen können von der Betriebsänderung betroffene Arbeitnehmer nach § 113 BetrVG den Ausgleich wirtschaftlicher Nachteile verlangen, die durch die Betriebsänderung



Markulf Behrendt, Rechtsanwalt

entstehen. Die Nichtbeachtung von Unterrichtungspflichten gegenüber einem Betriebsrat kann – neben den Auswirkungen auf den Betriebsfrieden – somit durchaus empfindliche Konsequenzen haben.

Der Autor

Markulf Behrendt ist Rechtsanwalt und Partner der internationalen Sozietät Allen & Overy LLP. Er hat umfangreiche Erfahrungen bei der Beratung von Unternehmen in allen Bereichen des Arbeitsrechts mit Schwerpunkten bei der Vorbereitung, Planung und Umsetzung von Restrukturierungen und Personalabbaumaßnahmen.

Erfolgsfaktor Kommunikation

Fragen an Sabine Enseleit, Geschäftsführerin der SE Wirtschaftskommunikation in Hamburg.

Warum ist die Kommunikation in der Restrukturierung so wichtig? Eine Veränderungssituation oder Restrukturierung bringt für die Mitarbeiter erst einmal viel Unsicherheit mit sich. Besonders belastend ist die Unsicherheit über die eigene Zukunft. Wer dieses Vakuum nicht rechtzeitig mit einer Vision auffüllt, verliert schnell den Zugang zu den Mitarbeitern und am Ende die Kontrolle über den Prozess. Es entstehen Gerüchte, und die Unternehmensleitung ist gezwungen, zu reagieren statt zu agieren.

Was machen Unternehmen in der Kommunikation am häufigsten falsch? Sie unterschätzen die Bedeutung der Kommunikation, binden die Verantwortlichen zu spät oder nicht umfassend ein, entwickeln keine Geschichte und erreichen mit ihren Formulierungen die Mitarbeiter nicht. Untersuchungen belegen, dass ein Drittel aller Krisen durch mangelhafte interne Kommunikation beschleunigt werden. In einer anderen Befragung der führenden Insolvenzverwalter haben 70 Prozent angegeben, dass Kommunikation ein wesentlicher Erfolgsfaktor einer Sanierung ist.

Wie sollte man am besten vorgehen? PR begins at home – dieser Satz aus den Anfängen der PR ist auch heute noch gültig. Wie das Beispiel Carbon Rotec zeigt, muss zuerst eine Vision entwickelt und diese konsequent auf allen Ebenen intern kommuniziert werden. Gremien sind einzubinden ebenso wie Lieferanten und Kunden. Wer hier konsistent ist in Handlungen und Aussagen, gewinnt Vertrauen und Glaubwürdigkeit. Die sind die Basis für den ge-

samten Prozess, auch wenn es darum geht, unangenehme Entscheidungen zu verkünden. Die Erfahrung zeigt, dass Unternehmen, die intern professionell kommunizieren extern meist weniger Probleme bekommen und häufig sogar unter dem öffentlichen Radar bleiben.

Und falls das Thema doch in die Medien kommt? In der externen Kommunikation ist es wichtig, im ersten Moment nicht kalt erwischt zu werden und damit die Botschaften und Positionierung zu verwässern. Kommt ein Thema an die Öffentlichkeit, bleibt meist nur wenig Zeit zum Nachdenken. Befeuert durch die neue Macht der Sozialen Medien wird man hier schnell zum Getriebenen. Wer in dieser Situation einen kühlen Kopf bewahren kann, weil er darauf vorbereitet ist, hat schon eine wesentliche Hürde genommen.

Sabine Enseleit ist Gründerin und Geschäftsführerin der SE Wirtschaftskommunikation und hat mehr als 15 Jahre Erfahrung in der Beratung von CEOs, Vorständen und Geschäftsführern in Fragen der internen und externen Kommunikation. Sie war lange Jahre Pressesprecherin des Kreditversicherers Euler Hermes und hat zahlreiche Restrukturierungen und Insolvenzen kommunikativ begleitet. Sie ist spezialisiert auf komplexe Wirtschaftsthemen wie Finanzen und Restrukturierungen und hat Erfahrung mit internationalen Fragestellungen besonders im osteuropäischen/russischen Raum.



Sabine Enseleit

Impressum

Verlag: Reif Verlag GmbH
Peter Reif, Alfred-Jost-Straße 11,
69124 Heidelberg,
E-Mail: peter.reif@reifverlag.de

Redaktion: Christian Deutsch, Redaktionsbüro
Grabengasse 4, 69117 Heidelberg

Layout: haessmedia, 69245 Bammental
Hauptstraße 37

Druck: ColorDruck Solutions GmbH
Gutenbergstraße 4, 69181 Leimen

Wenn scheinbar nichts mehr geht: Zusätzliche Liquidität durch Sale & Lease Back

Unternehmen, die sich in einer Restrukturierungssituation befinden, haben fast alle einen zusätzlichen Liquiditätsbedarf. Zum einen ist das Thema Liquidität meist ursächlich für den Restrukturierungsbedarf, zum anderen ist in der Regel zusätzliche Liquidität notwendig, um die Restrukturierungsziele zu erreichen. Für Restrukturierer, Verwalter, Investoren und Finanzierer ist darum die Frage der verfügbaren Liquidität einer der Schlüssel für den Erfolg ihres Vorhabens. Wie Sale & Lease Back in einem solchen Fall eine Lösung sein kann, erzählt **THOMAS VINNEN**, Geschäftsführer der Nord Leasing GmbH, anhand eines realen Falls.

Auf und Abs hatte es bei dem mittelständischen Familienbetrieb aus dem Bereich der Kunststoffproduktion immer wieder gegeben. Als jedoch der größte Abnehmer unerwartet Insolvenz anmelden musste, kam es zur ersten ernsthaften Liquiditäts-herausforderung. Doch die konnte gelöst werden, indem das Unternehmen seinen vorhandenen Maschinenpark per Sale & Lease Back an die Nord Leasing verkaufte und anschließend wieder zurückleaste. Mit der so kurzfristig bereit gestellten Liquidität konnte der Ausfall des Abnehmers ausgeglichen werden. Zusätzlich waren die finanzierenden Kreditinstitute nun bereit, auch ihr Engagement noch einmal zu erhöhen. Das Unternehmen schien gerettet.

Doch leider hat sich der Mittelständler von der schweren Krise nicht wieder erholt. Zwei Jahre später kam es erneut zu einem Engpass. Eine auf Sanierung und Restrukturierung spezialisierte Beratungsgesellschaft kam an Bord. Diese leitete erfolgreich umfangreiche Maßnahmen ein. Und als es so aussah, dass das Unternehmen über den Berg wäre, kam ein neuer Rückschlag. Ein schwerer Betriebsunfall und der Ausfall einer wesentlichen Produktionseinheit, deren Wartung mangels Liquidität verschoben worden war, führten zur erneuten Krise. Dazu kam, dass die finanzierenden Banken nun eine restriktive Haltung einnahmen und sich weigerten, weitere Gelder zu bewilligen. Die Inhaberin, die immer wieder selbst umfangreiche

Mittel aus dem Privatbereich zugeschossen, persönliche Bürgschaften und weitere Sicherheiten gestellt hatte, musste kurz vor Weihnachten Insolvenz anmelden.

Der Insolvenzverwalter erkannte schnell die eigentlich gute Positionierung am Markt und die positiven Entwicklungsmöglichkeiten der hervorragenden Produkte. Auch verfügte das Unternehmen über herausragende Alleinstellungsmerkmale gegenüber den Wettbewerbern.

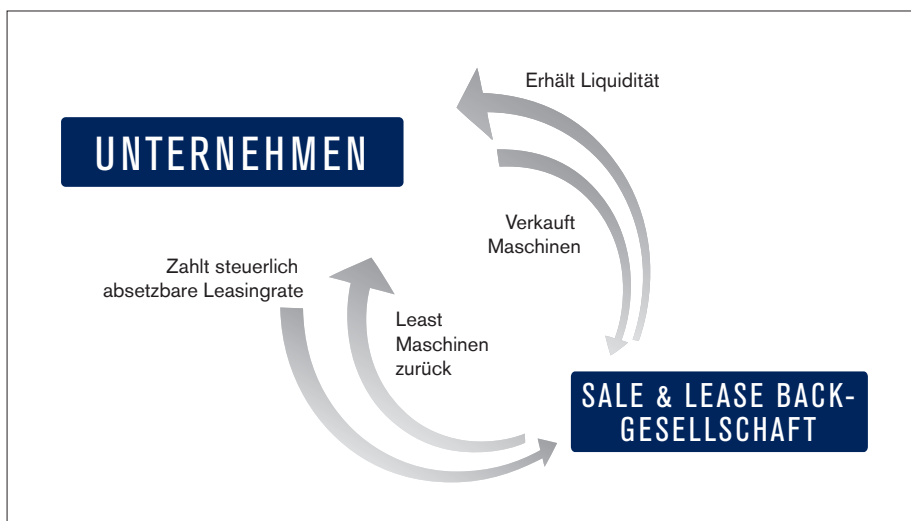
Der Verwalter setzte also alles daran, einen passenden Investor zu finden. Aus einer Vielzahl interessierter strategischer Finanzinvestoren erhielt ein Investor aus Deutschland, der bereits mehrere Unternehmen erfolgreich aus der Insolvenz aufgekauft und restrukturiert hatte, den Zuschlag. Der Insolvenzverwalter verkaufte das Unternehmen in einem Paket, so dass auch die durch die Nord Leasing finanzierten Anlagegüter mitverkauft werden mussten. Zur Unterstützung der Finanzierung wurden die Anlagegüter von der Nord Leasing bzw. deren Gutachtern neu bewertet und in eine völlig neue Finanzierungsleasing-Transaktion eingebunden. Das war möglich, da mit dem Kauf des Unternehmens als Gesamtpaket die Anlagegüter zunächst für eine obligatorische Sekunde in das Eigentum des im Rahmen des Asset-Deals neu gegründeten Unternehmens übergangen. Damit konnte die Nord Leasing einen wesentlichen Teil des Kaufpreises zur Verfügung stellen.



Thomas Vinnen, geschäftsführender Gesellschafter der Nord Leasing GmbH

Auch für die Eigentümerin fand alles ein positives Ende. Der Investor legte Wert darauf, dass die bisherigen Eigentümer an Bord bleiben und das Unternehmen weiter führen. Die bisherige Eigentümerfamilie erhielt darum eine Minderheitsbeteiligung und die Geschäftsführerin blieb im Amt.

Durch dieses positive Zusammenwirken aller an der Restrukturierung beteiligten Akteure und nicht zuletzt durch die Möglichkeit der Sale & Lease Back Finanzierung konnte das Unternehmen also am Ende gerettet, Arbeitsplätze gesichert und das Unternehmen in eine erfolgreiche Zukunft geführt werden.



Maschinen verkaufen und sofort wieder zurückleasen: Sale & Lease Back verschafft Liquidität auch in Krisensituationen.

Der Autor

Thomas Vinnen, der selbst aus einer mittelständischen Unternehmerfamilie stammt, ist Mitgründer und geschäftsführender Gesellschafter der Nord Leasing GmbH. Davor war der Bank- und Diplom-Kaufmann u. a. in leitender Funktion bei der DaimlerChrysler AG sowie Alleinvorstand eines Wareneinkaufsfinanzierers, den er seinerzeit zum führenden Anbieter der Einkaufsfinanzierung in Deutschland ausbaute. Neben seiner Geschäftsführertätigkeit bei Nord Leasing ist er seit diesem Jahr außerdem Geschäftsführer der Deutsche Einkaufsfinanzierer GmbH. Die Deutsche Einkaufsfinanzierer GmbH ist der neue Partner für den Mittelstand für die Wareneinkaufsfinanzierung.

„Restrukturierung ohne Vision hat keine Zukunft“

Die Firma Carbon Rotec aus dem niedersächsischen Lemwerder ist heute einer der großen Player auf dem internationalen Markt in der Entwicklung und der Fertigung von Rotorblättern und den dazugehörigen Produktionssystemen. Das war nicht immer so. Als der heutige geschäftsführende Gesellschafter **William Tang** 2014 zu dem Unternehmen kam, schrieb der Mittelständler rote Zahlen. In nur zwei Jahren gelang dem unabhängigen deutsch-chinesischen Unternehmer der Turnaround.

Herr Tang, als Sie 2014 als Geschäftsführer zu Carbon Rotec kamen, hatten Sie eine herausfordernde Aufgabe vor sich. Das Unternehmen schrieb seit längerem rote Zahlen und war hoch defizitär. Wie kam es dazu?

Carbon Rotec hatte, als ich zu dem Unternehmen kam, schon eine lange, wechselvolle Geschichte hinter sich – ursprünglich aus der Abeking & Rasmussen Schiffswerft hervorgegangen, wurde am Standort Lemwerder seit den 1980er Jahren für die europäische Windenergieindustrie produziert. Mit dem Einstieg von SGL Carbon 2008 kam mit dem Carbon ein ganz neuer Werkstoff ins Unternehmen, dessen Möglichkeiten aber leider nicht voll ausgeschöpft wurden. Als ich 2014 als Geschäftsführer bei Carbon Rotec einstieg, schrieb das Unternehmen schon seit einiger Zeit rote Zahlen, und der Ausblick war alles andere als rosig.

Was genau war der Grund für die Schiefelage?

Der entscheidende Grund war, dass das Unternehmen viel Potential aber keine Vision hatte. Darüber hinaus fehlte es an organisierten Strukturen. Es gab beispielsweise keine Fertigungsplanung – für einen Produktionsbetrieb eigentlich undenkbar. Das war letztlich auch einer der Gründe, warum das Unternehmen so hoch defizitär war. Heute sind wir mit den entsprechenden Strukturen und einer vorausschauenden Planung wesentlich produktiver und damit profitabler. Inzwischen erreichen wir jährliche Wachstumsraten von durchschnittlich 30 Prozent.

Wie sind Sie vorgegangen, um das Unternehmen wieder erfolgreich und profitabel zu machen?

Zunächst musste ich mir in kürzester Zeit ein genaues Bild machen, wo wir stehen und wo genau die Assets von Carbon Rotec liegen. Mir war klar, dass das Unternehmen im Kern gesund, aber in den letzten Jahren ein wenig vom Kurs abgekommen war. Nun ging es darum, das Unternehmen wieder auf den richtigen Weg zurückzuführen und sich für eine zukunftsweisende Richtung zu entscheiden. Dabei habe ich mich auf die Stärken konzentriert.

Welche Bereiche waren das?

Das Know-how im Umgang mit dem Werkstoff Carbon und die Fähigkeit, dieses Wissen für die Weiterentwicklung und die Entwicklung neuer Produkte umzusetzen. Insbesondere die Entwicklung neuer Verfahren und Fertigungsprozesse und die konsequente Umsetzung in der Herstellung großer Strukturen, die einer hohen Dauerbelastung ausgesetzt sind, sind eine große Stärke unseres Entwicklungsteams. In diesem Zuge wurden die Organisationsprozesse standardisiert und die Fertigung von einer

handwerklichen zu einer industriellen Produktion weiterentwickelt. Die Maßnahmen führten zu einer leistungsorientierten Unternehmenskultur, die nun die volle Entfaltung der Potentiale ermöglicht.

Das heißt, ihre ersten Maßnahmen waren Personalmaßnahmen?

Ja, richtig. Denn ohne ein gutes Team und den Willen der ganzen Belegschaft, einen neuen, zukunftsweisenden Weg einzuschlagen, funktioniert eine solche Restrukturierung nicht. Ich habe zuallererst eine neue Führungsstruktur eingezogen und dabei die Rolle der bestehenden Führungskräfte neu definiert. Ich habe Strukturen geschaffen, Anforderungen definiert und Ziele ausgegeben. Zusätzlich habe ich eine Six Sigma Organisation eingeführt, um unseren Talenten das nötige Rüstzeug für die Zukunft an die Hand zu geben. Alle Maßnahmen führten zu einer signifikanten Erhöhung der Produktionskapazität, welche die Grundlage für das Wachstum gelegt hat.

Erfahrungsgemäß ist gerade das Thema Mitarbeiter bei einer Restrukturierung besonders schwierig – schließlich geht es für sie meist um gravierende Veränderungen, oft kommt es zum Personalabbau. Wie sind Sie damit umgegangen?

Die Mitarbeiter waren natürlich zu Beginn skeptisch – versprochen wurde ihnen auch in der Vergangenheit schon viel. Also musste ich erst einmal das Vertrauen der Mitarbeiter gewinnen und eine Unternehmenskultur schaffen, die davon lebt, dass Zusagen auch eingehalten werden. Entscheidend in diesem Prozess war, dass wir eine Vision entwickelt und konsequent kommuniziert haben. Gemeinsam mit dem Betriebsrat haben wir innerhalb kürzester Zeit einen neuen Haustarifvertrag abgeschlossen. Damit konnten wir nun flexibler produzieren – für ein Produktionsunternehmen unabdingbar und

William Tang ist seit 2014 Geschäftsführer der Carbon Rotec GmbH & Co. KG. Der studierte Wirtschaftsjurist und Six Sigma Black Belt kam nach seinen Stationen beim Dax-Konzern Linde sowie der Volkswagen Gruppe zu Carbon Rotec. Unter seiner Führung entwickelte sich Carbon Rotec zu einem in Europa führenden Hersteller in der Rotorblattfertigung. Im Juni 2016 übernahm Tang im Rahmen eines Management-Buy-out das Unternehmen komplett. In enger Zusammenarbeit mit der Belegschaft investierte Tang in den letzten Jahren stark in den Bereich Forschung und Entwicklung und ergriff umfangreiche Maßnahmen zur Sicherung des Standortes Lemwerder.



William Tang, geschäftsführender Gesellschafter der Carbon Rotec GmbH & Co. KG

eine wesentliche Stellschraube für die Steigerung der Produktivität. So sind auch fast alle Mitarbeiter den neuen Weg mitgegangen und wir haben inzwischen sogar zusätzlich Mitarbeiter eingestellt.

Sie haben ihre Produktivität deutlich gesteigert, mittlerweile zahlreiche Patente angemeldet und das Unternehmen auf Wachstumskurs gebracht: Was sind aus ihrer Sicht die Erfolgsfaktoren für diesen gelungenen Turnaround?

Die Besinnung auf die Stärken des Unternehmens, die Entwicklung einer Vision und deren konsequente Kommunikation sowie Transparenz und Vertrauen.

Worin sehen Sie heute die wesentliche Stärke des Unternehmens und wie wird es weiter gehen?

Unsere Stärke ist unser Know-how in der Herstellung von großen Strukturen aus Faserverbundstoffen. Wir sind heute der führende unabhängige built-to-print Hersteller von Rotorblättern für Windenergieanlagen der Multimegawattklasse in Europa. Darauf sind wir stolz und das wollen wir auch in Zukunft weiter ausbauen. Wir haben in den letzten Jahren viel in Forschung und Entwicklung investiert und sind ständig dabei, das Beste aus dem extrem belastbaren und leichten Verbundstoff Carbon herauszuholen, den Einsatz weiterzuentwickeln und Neuerungen zu schaffen. Mit unseren neuen Strukturen sind wir mittlerweile hocheffizient und können weltweit von der Planung, über den Prototypenbau bis zum fertigen Produkt den ganzen Prozess abbilden.

Was planen Sie als nächstes?

Momentan bauen wir einen eigenen Servicebereich auf, um auch Dienstleistungen wie Wartungen und Reparaturen von Rotorblättern anbieten zu können. Im Gegensatz zu vielen anderen Wettbewerbern sind wir durch unser langjähriges Know-how als Hersteller in der Lage, umfangreiche, auch strukturelle Reparaturen vorzunehmen und bei Bedarf Ersatz zu produzieren. Somit können wir unseren Kunden einen wertvollen Beitrag zur Kostensenkung ermöglichen.

„Enorme Möglichkeiten für innovative Geschäftsmodelle“

„Der Mittelstand fühlt sich von der Digitalisierung bedroht“, „Deutschland verliert den Anschluss“: Schlagzeilen wie diese sind häufig zu lesen im Zusammenhang mit Industrie 4.0, Big Data, Digitalisierung und Globalisierung. Ist dem wirklich so? Alles in allem besteht kein Grund, in große Sorge zu geraten, analysiert **RALF JOURDAN**, Vorstand der adjust AG, im folgenden Beitrag.

Die Welt befindet sich auf der Stufe zur vierten industriellen Revolution. Auf Mechanisierung, Elektrifizierung und Informatisierung folgt der Einzug des Internets der Dinge und Dienste nicht nur in die Fabriken. Die vierte industrielle Revolution steht für Industrie 4.0 und Big Data – Menschen, Maschinen, Produktionsmittel und Produkte kommunizieren in Echtzeit miteinander; Produktionstechnologien verschmelzen mit IT-Technologien, Daten und Datenmanagement werden wichtiger als die Hardware.

Die Globalisierung, wie wir sie heute kennen, konnte nur entstehen, da wir via Internet die Möglichkeit hatten, schnell und global zu kommunizieren. Jeder kann heute überall seine Produkte, Dienstleistungen und Services anbieten, quasi unabhängig von Zeit und Ort. Dies wurde im Laufe der Jahre komplettiert durch sehr kostengünstige Möglichkeiten, Daten zu speichern und auszuwerten; Speicherplatz ist heute kein knappes Gut mehr. Das heißt aber auch: Digitalisierung, Globalisierung, Big Data und Industrie 4.0 sind keine alleinstehenden Begriffe, sondern eng miteinander verbunden. Das eine ist ohne das andere nicht möglich.

Klar ist: Wer Daten am effizientesten verarbeitet und vorausschauend nutzt, wird in der Lage sein, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln und dem Kunden präzisere Angebote zu unterbreiten. Die damit verbundenen Innovationen schreiten mit immer größerer Geschwindigkeit voran und eröffnen die Möglichkeit, praktisch jeden Wunsch eines Konsumenten zu erfüllen. Produkte lassen sich individualisieren, und dies zum Preis eines Serienproduktes.

Mittelstand steht vor großer Restrukturierung

Ein Unternehmen wird das nur leisten können, wenn es Daten konsequent nutzt, managt, weiterentwickelt und einsetzt. Genau an diesem Punkt tauchen die Fragen auf, die künftige Geschäftsmodelle beeinflussen. Ganze Branchen, so wie wir sie heute kennen, werden aus den Angeln gehoben, bestehende Prozesse müssen hinterfragt und in vielen Fällen komplett neu aufgebaut werden.

Mit anderen Worten: Der Mittelstand steht vor einer großen Restrukturierungsaufgabe. Genau hier gilt es anzusetzen und Geschwindigkeit aufzunehmen. Zu oft werden die anstehenden Fragen durch eine aktuell gute Geschäftslage verdeckt. Doch wird uns die heutige Zeit lehren, dass Veränderungen schneller und von größerer Wirkung sind – und Unternehmen folglich näher am Markt und flexibler in der Ausrichtung sein müssen. Am Ende geht es nicht nur um die Technologie, sondern um die Tatsache, dass Menschen heute andere Erwartungen, Vorstellungen, Gewohnheiten und in Teilen auch Werte haben; dass sie in einem anderen Umfeld aufwachsen, und damit auch anders agieren. Der

Einzug der Smartphones hat die Erwartungshaltung an Bedienerfreundlichkeit und Funktionalität in eine andere Dimension katapultiert, die es zu erfüllen gilt.

Es sollte ein umfassender Ausrichtungs- und Strategieprozess durchlaufen werden, um alle Fragen zu stellen, zu prüfen und aus heutiger Sicht mit vernünftigem Blick in die Zukunft zu beantworten. Zu diesen Fragen gehört zum Beispiel: Wer hat das Produkt erworben? Weshalb und wie ist die Zufriedenheit? Wo ist mein Wettbewerb? Ebenso gilt es, die Vertriebswege zu überdenken. Sind mehrstufige Modelle langfristig vor- und darstellbar? Wie kann eine zeitgemäße Kundenansprache erfolgen?

Big Data und Industrie 4.0 intelligent kombinieren

Eine Option ist dabei die Implementierung einer Big-Data-Strategie. Hierzu gilt es, betreffende Strukturen im Unternehmen zu analysieren und einen genauen Überblick zu möglichen Veränderungen zu schaffen. Dabei stellt sich die Frage, welche Daten für welchen Zweck im Unternehmen genutzt werden können. Hier bietet sich eine Big-Data-Potentialanalyse an. Mit ihrer Hilfe lassen sich die gesammelten Daten in Kundendaten, Interaktionsdaten, Marketinginformationen, Finanz- und Rechnungsdaten sowie Stammdaten zu Produkten und Services clustern und auswerten. In einem weiteren Schritt gilt es diese nutzbar zu machen, miteinander zu verknüpfen und mögliche Szenarien zu erstellen.

Für den deutschen Mittelstand ergeben sich daraus enorme Möglichkeiten für innovative, kundenspezifische und gewinnbringende Geschäftsmodelle. Dabei stellt ein solches Vorgehen die Grundlage für das Funktionieren von Industrie 4.0 dar: Es gilt die Vorteile, die sich aus Big Data und Industrie 4.0 ergeben, intelligent zu kombinieren und in Bezug auf die Weiterentwicklung des eigenen Geschäftsmodell hin zu einem möglichen Geschäftsmodell 4.0 zu nutzen.

Grundsätzlich gilt es dabei in drei Richtungen zu denken:

1. Sicherung und Ausbau der Marktposition,
2. Schaffung der notwendigen Voraussetzungen, um langfristiges Wachstum sicherzustellen,
3. Neue Märkte und Wege nutzbar gestalten.

Es stimmt natürlich: Strukturen anzupassen, stellt eine große Herausforderung dar. Doch bloße Kostenmaßnahmen lösen das Problem nicht und ein „weiter so“ wird der Zukunft nicht gerecht. Notwendig ist eine übergreifende Kommunikation sowie eine Anpassung des bisherigen Verständnisses, wie das Unternehmen funktioniert.

Schlagworte wie Aufbau- und Ablauforganisation, Prozessoptimierung, Change Management, Steuerungs- und Kontrollmechanismen, Lean



Ralf Jourdan, Vorstand der adjust AG

Management machen deutlich, worum es bei diesem Veränderungsprozess geht. Damit er gelingt, braucht es Umsetzungserfahrung, Management- und Führungskompetenz und ein ausgeprägtes Verständnis verbunden mit der notwendigen Sensibilität für die Veränderungsmechanismen.

Gekoppelt mit einem aussagefähigen Reporting und einer verlässlichen Führung werden Unternehmen in der Lage sein, geplante Effizienz- und Kosteneffekte zu realisieren und die strategischen Anpassungen im Hinblick auf ein angepasstes Geschäftsmodell zu meistern. Ganz nebenbei werden hemmende Overheadstrukturen angepasst und das Unternehmen auf den Markt fokussiert.

Alles in allem also kein Grund, in große Sorge zu geraten. Es ergeben sich viele Chancen, da heute getrennte Businessmodelle zusammenwachsen und neue entstehen werden. Derartige Veränderungen können wir in Deutschland und gerade auch im Mittelstand erfolgreich managen – davon bin ich überzeugt. Allerdings ist es an der Zeit zu handeln.

Der Autor

Ralf Jourdan ist Vorstand der adjust AG und langjähriger Manager in der Industrie und im Finanzsektor. Die adjust AG ist ein Consultant für Strategie, Märkte, betriebswirtschaftliche Prozesse und Finanzen mit Sitz in Ettlingen. Die Unternehmensberatung hat sich zum Ziel gesetzt, insbesondere mittelständischen Unternehmen vor dem Hintergrund der fortschreitenden Digitalisierung bei der Implementierung innovativer Geschäftsmodelle beratend zur Seite zu stehen. Um diese Kompetenzfelder auch operational umsetzen zu können, hat sich die adjust AG an der im E-Commerce tätigen Growsolid Retail GmbH, einem jungen und dynamisch wachsenden Full-Service Provider, beteiligt.