

Stefanie Burgmaier
Hans Haarmeyer
Thorsten Garber *Hrsg.*

return – Jahrgang 2018

Magazin für Transformation und Turnaround

return – Jahrgang 2018

Stefanie Burgmaier · Hans Haarmeyer ·
Thorsten Garber
(Hrsg.)

return – Jahrgang 2018

Magazin für Transformation und Turnaround

Hrsg.
Stefanie Burgmaier
Wiesbaden, Deutschland

Hans Haarmeyer
Bonn, Deutschland

Thorsten Garber
Selm-Cappenberg, Deutschland

ISBN 978-3-658-25601-2

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Inhaltsverzeichnis

Heft 1/2018: Neue Geschäftsmodelle	1
Heft 2/2018: Mehr Mobilität im Mittelstand	83
Heft 3/2018: Gelungene Unternehmenssanierungen	165
Heft 4/2018: Industrie 4.0 in der Praxis	247
Heft 5/2018: Erfolgsfaktor Compliance	329
Heft 6/2018: Ziele der Internationalisierung	411



Schlüsselrolle

Veränderungen müssen von der Unternehmensspitze nicht nur angestoßen werden, sondern dort beginnen, forderte einst Manager William Wighorn von Motorola, bevor sein Konzern als Spielball auf Umwälzungswellen tanzte. Vorbei war da die Zeit, als seine Company als Erfinder des Autoradios gefeiert wurde, worauf erfolgreiche Jahre mit Funkgeräten und Unterhaltungselektronik folgten. Auch mit der Entwicklung von mobilen Telefonen und Mikroprozessoren errang Motorola erst eine führende Stellung. Die endete in Aufspaltung und Verkauf. Patente hält heute Google.

Wenn Wandel negativ auf Wertschöpfung wirkt, ist Wesentliches infrage gestellt und Führung in ihrer Schlüsselrolle gefordert. Denn bleibt Gewinn nicht gewahrt, gerät jede noch so gute Firma in Gefahr. In der Insolvenz endet durch ungesundes Wirtschaften verursachtes Leiden, nur mit Sanierungsschritten ist dann der Turn-around zurück zum profitablen „type of business“ zu schaffen. Das Geschäftsmodell beschreibt den Weg zwischen dem Erzeugen von Mehrwerten für Kunden und dem Erzielen von Ertrag für die Organisation. Am Anfang stehen Kunden, die bessere, schnellere, erweiterte, preiswertere Lösungen erwarten, was die Evolution beim Anbieter antreibt. Oder Konkurrenten verschlingen mit neuen Ideen alte Modelle, was disruptiv – also zerstörerisch wie in der Revolution – den Umbruch einleitet.

Solche Prozesse kennen wir, liebe Leserin und lieber Leser, seitdem Handel von Menschen betrieben wird, weil damit Fortschritt für Neues mit Innovationen einhergeht. Ob nun multiple Smartphones schlichte Mobiltelefone verdrängen, Airbnb-Unterkünfte in den Wettbewerb mit Hotel-Zimmern eintreten oder Uber mit dem Vermitteln privater Personenbeförderung die Automobil- und Taxibranche bedroht. Drei Trends dieser Tendenz: Das Tempo hat derart zugelegt, dass Unternehmer heute täglich transformieren (müssen). Der Angriff aufs nächste Althergebrachte kommt bestimmt und stoppt nicht vor Traditionsfirmen. Der Führungsstil klassischer Prägung ist ungeeignet, ausreichend tiefgreifend und angemessen schnell neue oder veränderte Geschäftsmodelle hervorzubringen.

Viele Vorbilder mit starkem Mehrwert für Kunden und gutem Ertrag fürs Unternehmen hat unser Team für diese Ausgabe gefunden. So stellt Stefan Ropers klar, wie frühzeitig das Management bei Adobe „das Geschäftsmodell komplett umgekrempelt“ hat, wie der Europachef auf Seite 22 sagt. Ein Blick auf die Börsennotierung beweist, wie Wandel hier Werte treibt. Ebenfalls lesenswert die Entwicklungen bei Weidmüller, Viiu, Daimler im Titelreport ab Seite 16, die Firmenprofile über Duisburg Tubes (S. 26) und Sinterwerke Herne (S. 46) oder das Interview mit Ex-Porsche-Mann Andreas Henke über seinen neuen Job bei Luxus-Klangausstatter Burmester (S. 42). Ebenso empfohlen seien unsere drei Beiträge über IT-Sicherheit ab Seite 60, denn der Schutz von Daten bildet nicht nur gegen Schaden, sondern für Werte eine solide Basis.

Ihr

Thorsten Garber

Chefredakteur return / chefredaktion@return-online.de



16

Steuerungshelfer
Weidmüllers „u-control“
nutzt vernetzten Kunden



42

Klangbildner
Porsches Andreas Henke
liegt Burmester am Herzen

Inhalt

return 01/18

Start & Szene

- 1 Editorial
- 4 Meldungen
- 8 Sanierungsmonitor
Vier Fälle erfolgreicher Lösungen
- 10 Die Story
Falsche Forderungen in Insolvenzen
- 12 Kabarettisten-Kolumne
Timo Wopp zur Lebenshilfe-Industrie

Schwerpunkt

- 14 Titelreport zu neuen Geschäftsmodellen
Für die erfolgreiche Art, heute Geschäftsmodelle neu zu erfinden oder besser fortzuentwickeln, stehen stellvertretend der Elektrotechnikerhersteller Weidmüller, das Brillenlabel Viu oder der Autobauer Daimler
- 20 Interview mit Stefan Ropers
„Komplett umgekrempelt“ habe Adobe sein Angebot für kreative Firmen und Freiberufler, sagt der Geschäftsführer und will „den dynamischen Transformationsprozess“ fortführen

- 24 Firmenprofil Duisburg Tubes
Das Ende einer Zitterpartie lässt den Spezialisten für Hüllrohre nach Energiewende, Insolvenzverfahren und Investoreinstieg jetzt endlich durchatmen
- 28 International
Business globally – Neue Modelle fürs Geschäft aus Argentinien, China, Myanmar und Indien
- 34 Digitale Erfolgsmuster
Jede Unternehmensführung braucht neue Blickwinkel, um richtig zu transformieren
- 36 Digital Business Leadership
Manager müssen Gründe des Scheiterns kennen, um Wertschöpfung besser anzupassen
- 38 Kommentar
Druck statt Dynamik dominiert in Restrukturierungen, kritisiert Prof. Roland Eckert

Menschen & Unternehmen

- 40 Interview mit Andreas Henke
„Warum soll man außerhalb von Haus und Auto auf den erstklassigen Burmester-Musikgenuss verzichten?“



© Bernd Hogert

46

Motorenpräzision
In den Sinterwerken Herne greift Erfahrungswissen



INHALT

66

Bestsellerautor
Marc Elsbergs Science Thriller über Technologien und Werte

© Lukas Jäger

- 44 Firmenprofil Sinterwerke**
Wie eine Insolvenz die Transformation im Herner Unternehmen beflügelte
- 48 Gründerszene**
In der schwierigen Bekleidungsbranche zeigen Start-ups, warum schnelle Schwarmmode funktioniert
- 52 Serie „masterminds“**
BMW-Großaktionärin Susanne Klatten agiert unauffällig als Unternehmerin – wie bei SGL Carbon
- 54 Kontrovers**
Doppeltes Risiko durch Mitarbeiterkapitalbeteiligung?
- 56 Fallstricke**
Neue Rubrik über Risiken – diesmal Datenschutz
- 57 Digitales**
Neue Reihe über Digitales – zum Auftakt mit Harting
- 58 Unternehmer-Kolumne**
Dr. Rainer Baumgart über sichere Infrastrukturen
- 64 Interview mit Marc Elsberg**
„IT-Sicherheit als starkes Asset“
- 68 Unternehmenssteuerung**
Zukunftsradar statt Zahlenfriedhof
- 70 Unternehmenskommunikation**
Kompetente Vorbereitung auf Krisen
- 71 Unternehmerrechte**
Wissensquiz über Haftung
- 73 Insolvenzrecht**
Pflichten der Unternehmensführung
- 74 Bücher**
- 75 Springer Professional**
- 76 Termine**
- 77 Tools**
- 78 Herausgeber-Kolumne**
Stefanie Burgmaier über rasanten Wandel
- 80 Vorschau und Impressum**

Hintergrund & Wissen

- 59 IT-Sicherheit**
Geschäftsprozesse ganzheitlich schützen



Start & Szene



„Unsere Marken verändern Leben“, wirbt Reckitt Benckiser (RB) für seine „Powerbrands“ in Märkten wie Consumer Health, Hygiene und Haushalt.

Der Clan, dessen Mitglieder überwiegend in der Gegend um Mannheim und im Raum München wohnen, soll jetzt wieder auf Einkaufstour gehen, heißt es weiter. Die Holding soll künftig mehr mit fremden Mitteln arbeiten. An den von JAB aufgelegten Fonds seien Staatsfonds und vermögende Familien aus Europa beteiligt. Interessant seien für JAB Akquisitionen im Kaffee- und Tee-Geschäft sowie bei Kosmetika. Die JAB Holding hatte in den vergangenen Jahren schon Milliarden in Zukäufe gesteckt, unter anderem in die Kaffeekonzerne D.E Master Blenders, Peet's Coffee und Keurig Green Mountain sowie die US-Bäckereikette Panera Bread. JAB ist seit 2015 der weltgrößte Kaffee-Konzern, zu dem die Marken Jacobs, Senseo und Tassimo gehören, sowie größter Aktionär des US-Kosmetik-Konzerns Coty mit seiner Shampoo-Marke Wella.

www.jabholco.com; www.rb.com

M&A-Prozess

Beate Uhse steht zum Verkauf



Die insolvente Beate Uhse AG hat parallel zur Sanierung in Eigenverwaltung offiziell den Verkaufsprozess für das Unternehmen eingeleitet. Zudem erhält der Erotik-Konzern ein

Massedarlehen über rund 2,7 Millionen Euro von der Prime Capital AG aus Luxemburg, womit etwa „Warenbestände aufgefüllt“ werden sollen. Vorstand Michael Specht und die beiden Generalbevollmächtigten aus der Kanzlei BBL Bernsau Brockdorff verfolgen zwei Optionen: eine Fortführung des Unternehmens nach Insolvenzplanverfahren und Komplettsanierung, die mit zusätzlichen Darlehensmitteln gelingen soll. Alternative wäre der Verkauf des Unternehmens als M&A-Transaktion.

www.beate-uhse.ag

Transaktionen

JAB sucht Geldgeber für große Übernahmen

Der nächste Mega-Deal liegt in der Luft, lassen aktuelle Aussagen von Bart Becht als Chef der familieneigenen Beteiligungsgesellschaft JAB Holding Company mit Sitz in Luxemburg vermuten. „Unsere Transaktionen werden immer größer, wir brauchen mehr Geld“, sagte er im „Handelsblatt“-Interview.

Becht sammelt derzeit Geld bei Investoren für weitere Übernahmen über die Beteiligungsgesellschaft ein, hinter der die Unternehmerfamilie Reimann steht, die Hauptaktionär des Konzerns Reckitt Benckiser ist.

Das Vermögen der Milliardärsfamilie werde in Medienberichten mit 33 Milliarden Euro deutlich überschätzt, sagte Becht. Die vier Erben des 1984 verstorbenen Albert Reimann hätten ihr Vermögen fast vollständig in die JAB Holding eingebracht: „Das Eigenkapital der JAB liegt tatsächlich bei 18 Milliarden Euro.“

Übernahme

Niki Luftfahrt geht an IAG-Tochter Vueling



Große Teile des Geschäftsbetriebes der Niki Luftfahrt GmbH gehen an den europäischen Luftfahrtkonzern „International Airlines Group“ (IAG). Erwerber ist die „Vueling Airlines S.A.“, die wie British Airways oder Iberia zur IAG-Gruppe gehört.

Der Käufer übernimmt Marken-, Start- und Landrechte sowie bis zu 15 Flugzeuge. Rund drei Viertel der Arbeitsplätze sollen erhalten bleiben.

Niki war Tochter der ebenfalls insolventen Air Berlin. Nach Entscheidung des Landgerichtes Berlin war für Niki ein Antrag auf Insolvenzverfahren beim Landgericht Korneuburg in Österreich zu stellen. Auswirkungen auf den Kaufvertrag waren bis Redaktionsschluss offen.

www.iairgroup.com; www.vueling.com

Interview

„Effiziente Unternehmensform als das größte Ziel“

Matthias In-Albon, Geschäftsführer der Bergbahnen Destination Gstaad, über die Umstrukturierung und bislang höchste Investition der Skilift-Branche im Interview mit Anne Steinbach.



Herr In-Albon, 70 Millionen Franken wurden seit Januar 2016 in die Bergbahnen Destination Gstaad investiert. Mit welchem Ziel?

Matthias In-Albon: Ich möchte, dass die Bevölkerung der Region wieder stolz auf ihre Bahnunternehmen ist und alle in die gleiche Richtung ziehen. Die Umsetzung des kontinuierlichen Prozesses von Public-Service hin zu einer effizienten Unternehmensform sehe ich als das größte Ziel.

Was war der Grund für die anhaltende Misere?

Vor 14 Jahren schlossen sich zwölf Bahnen zusammen, deren Integration in eine einzelne Gesellschaft fand aber nie mit der nötigen Konsequenz statt. Das führte zu Problemen und Schulden.

Diese Sanierung ist das bislang größte Projekt der Schweizer Bergbahn-Branche mit zudem unpopulären Entscheidungen. Wie kam das an?

Die Reaktionen sind gespalten. Viele sind jedoch froh, dass endlich etwas zur Effizienzsteigerung unternommen wird.

Wie sehen Sie die Zukunft der Skilift-Industrie?

Die ganze Branche steht unter dem gleichen großen Druck. Es gilt, die Probleme zu analysieren, um den Turnaround rechtzeitig zu schaffen.

↓ Mehr unter www.return-online.de

Wir bringen Ihr Unternehmen wieder auf Kurs.



Rufen Sie uns an: 0211 82 89 77-200

Spezialisten für Restrukturierung und Sanierung

Wir bringen mittelständische Unternehmen auf Erfolgskurs. Dazu entwickeln wir für Sie ganzheitliche und nachhaltige Lösungen, die rechtlich, steuerrechtlich sowie betriebs- und finanzwirtschaftlich aufeinander abgestimmt sind und setzen diese in Restrukturierungs- und Sanierungsprojekten um. Als Spezialisten für die Sanierung unter Insolvenzschutz führen wir jährlich mehr als 30 Unternehmen erfolgreich durch ein Schutzschirmverfahren oder eine (vorläufige) Eigenverwaltung. Damit sind wir Marktführer in Deutschland.

Erfahren Sie in zahlreichen Referenzen zufriedener Kunden mehr über uns unter www.buchalik-broemmekamp.de

Rechtsberatung
Steuerberatung
Unternehmensberatung

Buchalik Brömmekamp



Trend-Report

Zunahme von Angriffen auf Industrieanlagen

Der Report „The Cost of our Connected World“ enthält „Hacker Trends 2018“ über die wichtigsten Angriffsflächen von Cyber-Attacken. Insbesondere kritische Infrastrukturen – also Industrieanlagen, Kraftwerke und Wasserversorgungseinrichtungen – sollen danach vermehrt zum Ziel werden. Zum einen seien die genutzten Steuerungssysteme veraltet und damit leicht angreifbar. Zum Zweiten gelten die Schnittstellen zu Zulieferern und Partnerunternehmen als anfällig, sodass sich Angreifer über diesen Umweg auf ihr Ziel zubewegen. Wachsen werden die Attacken zudem durch den Anstieg der Digitalisierung im Alltag: Ransomware-Angriffe gelten dem vernetzten Zuhause, neuen Internet-Plattformen bis hin zu Kinderspielzeug.

www.return-online.de



Insolvenz-Statistik

Gefahr trotz Tiefstand bei Firmenpleiten

Die Zahlen zu Unternehmensinsolvenzen 2017 in Deutschland hat die Wirtschaftsforschung von Creditreform ausgewertet: Danach registrierten die Autoren insgesamt 20.200 Fälle, was den Vorjahreswert noch einmal um 6,3 Prozent unterschritt und für einen historischen Tiefstand sorgte. Der Stand ist der niedrigste seit 23 Jahren. Gleichwohl verursachten Firmenpleiten im vergangenen Jahr auch Schlagzeilen wie die von Beate Uhse, Air Berlin oder Solarworld mit Larry Hagman als Testimonial (im Bild). Und obwohl die Insolvenzfällen so gering ausfiel in 2017, entstand durch das Aus der Firmen ein Schaden von 26,6 Milliarden Euro. Außerdem geht mit den Unternehmenskrisen ein Verlust oder eine Bedrohung von fast 200.000 Arbeitsplätzen einher.

www.return-online.de



Studien-Ergebnisse

Beratungsbedarf im Digitalen

Die Ergebnisse zweier Studien belegen indirekt, dass viele Unternehmen kaum alleine schaffen,

die Herausforderungen ihrer digitalen Transformation zu bewältigen. Veränderungen durch datenbasierte Geschäftsmodelle, Big Data oder Cloud-Dienste gewinnen zwar an Fahrt, doch für viele Betriebe stellt sich die Umsetzung als zu komplex dar. Dadurch steigt der Bedarf an externer Unterstützung im IT-Sourcing, so die Marktforschung Lünendonk. Laut Befragung steigerten 93 Prozent der Beratungsfirmen ihre Umsätze, davon rund 36 Prozent mit Wachstumsraten von mehr als zehn Prozent, und erwarteten künftig ähnliche Steigerungen. Unterdurchschnittliche Werte in deutschen Firmen für die Umsetzung „Service-orientierter Geschäftsmodelle (Servitization)“ ermittelte unterdessen die Digital-Change-Studie des Software-Entwicklers IFS.

www.return-online.de



Strategie-Fokus

Aufgaben 2018 für Unternehmer

Die Suche nach geeigneter Stellenbesetzung, das Entwickeln neuer Geschäftsmodelle sowie

die neue Sinn- und Formgebung von Arbeit gehören im Jahr 2018 zu den schwierigsten Aufgaben für Unternehmenslenker. Diesen Dreiklang aus Herausforderungen durch den demografischen Wandel, durch die digitale Transformation und durch den Bedarf nach „New Work“ beschreibt Andrea Amerland in ihrem Beitrag „Was Manager 2018 umtreiben wird“. Anhand von diversen Quellen hat sie Trends mit Relevanz für die strategische Unternehmensführung zusammengetragen. So zeigt sich, dass Betriebe so viele Arbeitskräfte wie selten zuvor gesucht haben. Kehrsseite: Firmen benötigen im Schnitt rund 100 Tage und damit doppelt so lange wie noch im Jahr 2010, um einen Stelle neu zu besetzen.

www.springerprofessional.de/link/15282974



© Volkswagen



Volkswagen verändert erneut seinen Vorstand

Andreas Tostmann und **Thomas Ulbrich** (Foto v. l.) sollen Veränderungen im Vorstand der Volkswagen AG herbeiführen. Der 51-jährige Ulbrich verantwortet das neu geschaffene Ressort E-Mobilität und damit sämtliche E-Fahrzeuge der Marke sowie den Aufbau von „Europas größtem Kompetenzzentrum für E-Fahrzeuge in Zwickau“, wie der Autokonzern mitteilt. Der Diplom-Ingenieur Fahrzeugbau arbeitet seit 1989 im Unternehmen und war seit April 2014 als Vorstand für Produktion und Logistik der Marke Volkswagen tätig. Sein Nachfolger Andreas Tostmann (55) ist Diplom-Wirtschaftsingenieur, seit 1990 beim Fahrzeughersteller beschäftigt und seit Dezember 2011 Produktionsvorstand der Schwestermarke Seat.

www.volkswagenag.com



© Xerox

Christian Gericke verantwortet ab sofort als General Manager die „Production & Commercial Excellence“ bei Xerox

Deutschland und gehört damit zur Geschäftsleitung. In der neu geschaffenen Position soll er „den Ausbau und Wandel des Geschäftes“ meistern mit seiner Branchen-Expertise in „Channel-Transformation“.

www.xerox.de



© Vaillant

Stefan Borchers ist neuer Geschäftsführer für Finanzen und Dienstleistungen der Vaillant GmbH.

Der Aufsichtsrat des Heiz-, Lüftungs- und Klimatechnikspezialisten berief den 48-Jährigen als Nachfolger für Dietmar Meister, der acht Jahre für Vaillant arbeitete. Borchers ist seit 2012 bei Vaillant und war zuvor bei Lufthansa und Bayer.

www.vaillant-group.com

Schultze & Braun, Unternehmensverbund für Insolvenzverwaltung und Beratung von Firmen in Krisen, stellt sich im Raum Rhein-Neckar neu auf. Das Netzwerk aus 700 Mitarbeitern an 40 Standorten haben Tim Brauer, Björn Rechel und Tanja Sans-Stotz aus der Niederlassung Worms verlassen. Mandate werden künftig von Mannheim und Frankfurt am Main aus betreut.

www.schubra.de

Bird & Bird, internationale Wirtschaftskanzlei mit 1.200 Anwälten in 118 Ländern, hat den Arbeitsrechtler Thomas Hey als Partner für das Büro in Düsseldorf eingebunden. Er wechselt mit seinem gesamten Team von der Anwaltssozietät Clifford Chance, darunter die drei Associates Dr. Artur-Konrad Wypych, Leonie Isabelle Pfeufer und Hagen Sporleder.

www.twobirds.com



© Salzgitter

Salzgitter führt Tochter KHS

Burkhard Becker übernimmt zusätzlich zu seiner Funktion als Mitglied des Vorstandes der Salzgitter AG die Aufgabe des Vorsitzenden der Geschäftsführung der KHS GmbH. Beim führenden Hersteller von Abfüll- und Verpackungsanlagen aus Dortmund war der bisherige KHS-Chef Matthias Niemeyer auf eigenen Wunsch ausgeschieden. In der Geschäftsführung bleiben Johann Grabenweger für Vertrieb und Service sowie Martin Resch für Finanzen, Einkauf, IT und Recht verantwortlich.

www.salzgitter-ag.com; www.khs.com



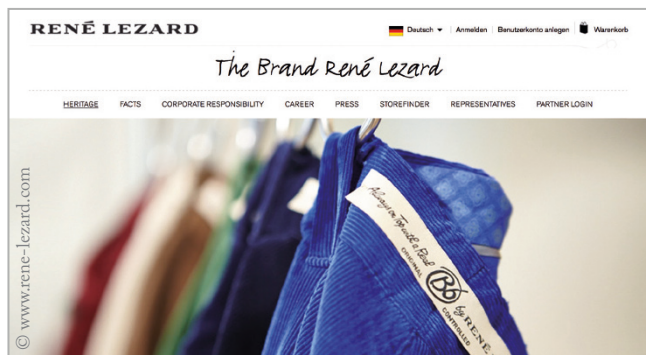
© Hama

Christoph Thomas und **Rudolph Hanke** (im Bild v. l.) gaben zum 80. Geburtstag des Letztgenannten dessen Rückzug aus der Geschäftsführung des Zubehörspezialisten Hama bekannt. Der Vollblutunternehmer Hanke habe sich sechs Jahrzehnte in der Familienfirma engagiert, davon als Gründersohn nach dem frühen Tod des Vaters seit 58 Jahren an der Spitze. Christoph Thomas ist Geschäftsführer seit 1993.

www.hama.com

Return von René Lezard

Wieder ist in der deutschen Bekleidungsbranche ein namhaftes Unternehmen mit bekannter Modemarke ins Straucheln geraten – konnte sich aber zügig aus der Misere befreien.



Laut Website sollte das Schutzschirmverfahren „die finanzwirtschaftliche Restrukturierung vereinfachen und beschleunigen“.

Strenesse, Steilmann, Laurèl und Rena Lange – sogenannte „Brand Bonds“ – und nun auch noch René Lezard: Das ist die Liste der Modeunternehmen, die vor Jahren die Finanzierung über Mittelstandsanleihen gestaltet haben und dann an der anschließenden Refinanzierung gescheitert sind. Alle genannten Modekonzerne mussten einen Insolvenzantrag stellen und wollten sich im Rahmen eines Insolvenz-Eigenverwaltungsverfahrens sanieren.

Dass das Marktumfeld für Modeunternehmen derzeit allerdings schwierig ist, musste auch der Modekonzern Basler mit seiner Tochtergesellschaft St. Emile erfahren. Die Gruppe musste nicht nur Insolvenzantrag stellen, sondern wurde anschließend sogar liquidiert. Auch die Lösungsgestaltung für die anderen Modelabels war eher beschwerlich oder führte ebenfalls zu einer Liquidation.

Dem Start von René Lezard in das Insolvenzverfahren waren gescheiterte Bemühungen um eine Investorenlösung vorausgegangen – kein guter Handlungsrahmen, um die Sanierung mittels eines Schutzschirmverfahrens nach Antragstellung im März 2017 in nur acht Monaten erfolgreich umsetzen zu können. Dennoch war der das Insolvenzverfahren begleitende Restrukturierungsberater, Rechtsanwalt Jens Weber von Baker Tilly, zuversichtlich, eine Lösung im Rahmen eines eigenverwaltenden Insolvenzverfahrens gestalten zu können. René Lezard hatte zuletzt 45 Millionen Euro mit hochwertiger Damen- und Herrenbekleidung umgesetzt, war dabei aber seit mehreren Jahren defizitär. 36 Prozent des Umsatzes

wurden dabei mit dem Großhandel umgesetzt, und bereits 64 Prozent des Umsatzes wurden im Eigenvertrieb über eigene Stores oder in Factory-Outlet-Centern getätigt.

Die Sanierung der 15 Millionen Euro schweren Mittelstandsanleihe stellt das zentrale Element der Restrukturierung bei René Lezard dar. Zunächst mussten allerdings durch die Veräußerung der Betriebsimmobilie an einen Immobilieninvestor in einem ersten Schritt die Banken abgelöst werden. Der Standort in Schwarzach allerdings bleibt durch die Anmietung der Immobilie dennoch erhalten.

Mit Einbringung des Geschäftsbetriebes in eine neue Aktiengesellschaft war es dann möglich, dass die Anleihegläubiger einen Großteil der Aktien übernahmen. Die entsprechende Umsetzung erfolgte im Rahmen eines Insolvenzplanes. Im Ergebnis ist das Unternehmen damit entschuldet – daneben steht dem Unternehmen ein neuer Finanzierungspartner zur Seite.

Anleihegläubiger partizipieren künftig als Aktionäre

Ein Vertreter der Anleihegläubiger, der deren Interessen im Gläubigerausschuss vertritt, führt dazu aus: „Mit dem Insolvenzplan ergreifen die Anleihegläubiger die Chance, aktiv an der künftigen René Lezard als Aktionäre zu partizipieren.“ 70 Prozent der Anteile fallen den Bondgläubigern des Unternehmens zu, im Tausch gegen die Teilschuldverschreibungen. Die restlichen 30 Prozent hält ein nicht genannter Finanzinvestor, der dafür frisches Geld in die neu geschaffene Aktiengesellschaft einschießt. Somit besteht die Hoffnung, dass der Gesundung der Passiv-Seite in der Bilanz auch eine entsprechende leistungswirtschaftliche Sanierung folgt. Denn auch die verbliebenen 275 Mitarbeiter würden sich über eine nachhaltige Zukunftsausrichtung freuen.



Dr. Andreas Fröhlich, Gründer und Managing Partner der Beratungsgesellschaft Perspektiv GmbH, ist spezialisiert auf Mergers & Acquisitions und insolvenznahe Sanierungsberatung.

Im Kurzprofil: Sanierungserfolge nach Insolvenz



René Lezard

Hoeckle



Name	Lindenfarb Textilveredlung Julius Probst GmbH & Co.KG	René Lezard GmbH	Hoeckle-Gruppe	matratzen direct AG
Branche	Textilindustrie	Bekleidungsindustrie	Automobilzuliefer-Industrie (Tier 1)	Einzelhandel
Geschäftsfelder/ Produktgruppen	Oberflächenbehandlung von Textilien	Design, Produktion und Einzelhandel von Bekleidung	Motorenkomponenten, so Kurbelwellen/Pleulst.	Einzelhandel mit Matratzen und Bettwaren
Umsatz (Mio. €)	37	45	83	77
Mitarbeiter	377	450	430	565

Angaben zum Sanierungsverfahren

Antragsdatum	02.12.2016	30.03.2017	10.05.2017	17.02.2017
Verfahrensart	Eigenverwaltung, § 270a	Eigenverwaltung, § 270b	Eigenverwaltung, § 270a	Eigenverwaltung, § 270b
Sanierer	Dr. Tibor Braun (SW), Detlef Specovius	Dr. Hubert Ampferl (SW), Jens Weber	Gerhard Walter (SW), Martin Mucha	Stefan Conrads (SW), Annamia Beyer

Lösungsangaben der Sanierung

Art der Sanierung	Übertrag. Sanierung	Planverfahren	Übertrag. Sanierung	Planverfahren
Sanierungsdauer	11 Monate	8 Monate	8 Monate	9 Monate
Investoren	Radial Capital Partners	Immobilieninvestor (30 % Anteil)	Jet Investment SA	–
Klassifikation	Finanzinvestor	–	Finanzinvestor	–
Lösungs- beschreibung	Erhalt und Fortführung mit 80 % der Mitarbeiter	Fortführung mit 60 % der Mitarbeiter	Erhalt und Fortführung mit 100 % der Mitarbeiter	Fortführung mit 70 % der Mitarbeiter
Aus Sicht der Investoren/ Strategische Eckpunkte	<ul style="list-style-type: none"> • Direkte Unterstützung des Managements durch restrukturierungserfahrenen Erwerber • Umsetzung interner Sanierungsmaßnahmen zur Optimierung des Geschäftsablaufes 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortführung der Geschäftstätigkeit unter neuer AG • Debt-Equity-Swap mit Anleihegläubiger (70 % der Aktien, restliche Anteile Immobilieninv.) • Sale and lease back der Betriebsimmobilie 	<ul style="list-style-type: none"> • Eingliederung in Firmenverbund des Erwerbers • Synergieeffekte durch branchengleiches Unternehmen im Verbund 	<ul style="list-style-type: none"> • Umgestaltung der Marke • Fokus auf gering- und mittelpreisige Produktpalette • Umsatzsteigerung im Onlinehandel und Eröffnung neuer Filialen

Quelle: Perspektiv GmbH

Gefakte Rechnungen

In etwa jeder zehnten Unternehmensinsolvenz tauchen zu hohe oder unberechtigte Forderungen auf. Doch die Dunkelziffer erfolgreicher Betrugsversuche dieser Art ist groß.



Lügen-Erkennungszeichen: Pinocchio bekommt eine lange Nase beim Schummeln im Kinderbuchklassiker, später auch Erwachsenenbuch.

Jahrelang hat der Ex-Drogeriemarktkönig Anton Schlecker überhöhte Stundensätze an die Logistik-Tochterfirma LDG gezahlt. Sohn Lars und Tochter Meike, die beiden LDG-Eigentümer, haben ihm durch das Ausstellen überhöhter Rechnungen dabei geholfen. Der einst größten Drogeriemarktkette Europas ist dadurch ein Schaden in Höhe von rund elf Millionen Euro entstanden. Für alle Straftaten rund um die Insolvenz wurde Schlecker Senior Ende November 2017 zu zwei Jahren Gefängnis auf Bewährung verurteilt. Lars muss für zwei Jahre und neun Monate hinter Gitter, Tochter Meike nur einen Monat kürzer.

„Etwa jeder zehnte Insolvenzfall enthält Rechnungen, die ohne Gegenleistung oder zu überhöhten Beträgen gestellt werden“, schätzt Marcello Di Stefano, Fachanwalt für Insolvenzrecht und Insolvenzverwalter in der Kanzlei Reinhardt & Kollegen. Er selbst schaue vor allem bei verbundenen Unternehmen extrem genau hin und warnt: „In einem Unternehmensverbund überhöhte Rechnungen zu stellen oder zu schummeln – das kommt raus, wird zurückgefordert und auch strafrechtlich verfolgt.“

Auch Christoph Niering, Vorsitzender des Verbandes Insolvenzverwalter Deutschlands (VID), bestätigt: „In rund 20 Prozent aller Fälle muss ein Insolvenzverwalter eine Nachbesserung der Forderungsanmeldung einfordern.“ Meist fehlen Belege für die Forderungen, Mahngebühren werden zu Unrecht angemeldet oder Zinsen falsch berechnet. „Gefakte Rechnungen“ zu entdecken, ist für einen Insolvenzverwalter mehr als nur eine Herausforderung. Sie bergen nämlich eine „Haftungsfalle“, heißt es in einem Fachartikel der „Zeitschrift für das gesamte Insolvenzrecht“ von Rechtsanwalt Karsten Förster und seiner Kollegin Anja Bruhn. Denn ein Insolvenzverwalter sei zur ordnungsgemäßen Prüfung aller Forderungen verpflichtet, die zur Insolvenztabelle angemeldet werden.

Weist ein Insolvenzverwalter eine zu Unrecht angemeldete Forderung zurück, dann wird diese bei der Verteilung der Insolvenzmasse nicht berücksichtigt. Das erledigen Insolvenzverwalter offensichtlich so gut, dass vorgetäuschte Forderungen vor Gericht kaum Relevanz haben. Betrugsfälle landen dort eher wegen der unangemessenen Höhe der Forderung. Das ist auch die Erfahrung von VID-Chef Niering: „Die komplette Luftnummer ist sehr selten.“

„Verfügt ein Unternehmen über eine halbwegs aktuelle Buchhaltung, so übernimmt der Insolvenzverwalter die Kreditoren und offenen Posten in sein Software-System“, beschreibt Matthias Hofmann der Partnerschaft Pohlmann Hofmann Insolvenzverwalter Rechtsanwälte. Als Nächstes folge eine Plausibilitätsprüfung. „Steht in der Buchhaltung eine Forderung über 1.000 Euro und im Insolvenzverfahren werden 1.200 Euro angemeldet, dann ist das plausibel, weil zum Beispiel Zinsen und Mahnkosten dazugekommen

sind“, so Hofmann. Seine Kanzlei verlange trotzdem von jedem Gläubiger, dass er Unterlagen vorlegt, die die Existenz der Forderung belegen.

Plausibilität heißt aber vor allem: Stimmen die Mengen und Massen? „Wird bei einem reinen Stahlbetonbau eine große Menge Holz in Rechnung gestellt, dann ist das ein Aufhänger für eine intensivere Prüfung“, sagt Fachanwalt Di Stefano. Auch müssen die abgerechneten Mengen logisch nachvollziehbar sein. Liegen bei einem kleineren Bauwerk etwa Rechnungen für große Mengen an Material vor, dann passt das nicht. In der Baubranche schaue er besonders genau auf die Adresse, an der die Bauleistungen tatsächlich erbracht werden. Damit erkennt er „klassische Betrügereien wie das Erstellen oder Sanieren von privaten Immobilien“. Vor allem die Baubranche ist für überhöhte Rechnungen und unbegründete Gegenforderungen anfällig. Beides ist für den Insolvenzverwalter nicht per se erkennbar. „Hier muss man als Verwalter in die konkreten Projekte einsteigen, um berechnete Ansprüche abzuwehren“, betont Niering. Insolvenzverwalter Di Stefano ergänzt aus seiner Erfahrung: „Da gibt es

Deals mit Lieferanten für überhöhte oder rechtsgrundlose Rechnungen, und im Hintergrund teilt man sich die Summe durch versteckte Kick-back-Zahlungen.“

Der Bauträger, der gefälschte Architekten-Rechnungen bezahlt, ist ihm ebenso schon untergekommen wie verdeckte In-sich-Geschäfte, bei denen der Unternehmer über einen Strohmann sich selbst Rechnungen stellt und bezahlt und bei denen das Geld über teils mehrstufige Verfahren wieder an den Unternehmer oder in sein privates Umfeld zurückfließt.

Näheverhältnisse mit Vorsicht betrachten

Generell lassen Näheverhältnisse zwischen dem insolventen Unternehmer und seinem Gläubiger die Alarmglocken bei allen Insolvenzverwaltern läuten. „Hier geht es ums Beiseiteschaffen von Vermögenswerten oder eine unangemessene Bevorzugung im Vorfeld der Insolvenz; ebenso wie darum, sich in eine bessere Position als Gläubiger zu versetzen“, warnt Matthias Hofmann. Schwierig sei es für ihn, wenn solche „Näheverhältnisse“ nicht bekannt sind, und er gibt zu: „Da fallen Vertragsbeziehungen in wirtschaftlich nicht angemessener Weise womöglich nicht auf.“



„Überhöhte Rechnungen zu stellen oder zu schummeln – das kommt raus.“

Marcello Di Stefano

Unterschiedliche Gläubiger mit plausibel erscheinenden Rechnungsbeträgen können sich als falsch herausstellen. In einem Fall bemerkte Marcello Di Stefano beispielsweise auf Rechnungen von verschiedenen Gläubigern eine identische Telefonnummer und kam so den „Fake“-Rechnungen auf die Schliche. Gängig sind nach seiner Praxiserfahrung durchaus gefälschte Darlehensverträge, in denen dem Unternehmen gehörende Kraftfahrzeuge, Baumaschinen oder sonstige bewegliche Maschinen oder Werkzeuge als Sicherheit eingesetzt werden. Ein Alarmsignal zum Nachforschen sei, wenn in diesen Fällen eine Zahlung per Barquittung bestätigt wurde.

„Da muss der Unternehmer mir dann detailliert nachweisen, wo er das Geld im Unternehmen eingesetzt hat, sonst gehe ich davon aus, dass diese Summe nie geflossen ist – und dementsprechend auch die Sicherungsübereignung unwirksam oder zumindest rechtlich angreifbar ist.“ Damit bleibt das Auto oder der Lkw ein Teil des verwertbaren Unternehmensvermögens und erhöht die Ausschüttungsquote für die Gläubiger. Arbeiten Lieferant und Schuldner allerdings zusammen, dann lassen sich Betrügereien nicht immer entdecken. Laut Buchhaltung sieht

alles normal aus. „Dabei helfen dann vor allem eine gute Spürnase und langjährige Erfahrung“, sagt Verbandschef Niering. Belastbare Statistiken zu „Fake“-Rechnungen gibt es nicht. Allerdings verweist Insolvenzverwalter Di Stefano auf eine deutliche Dunkelziffer, „vor allem wenn es sich um kleine Summen handelt“.

Oft würden Rechnungen für den Privatverbrauch als Ausgaben fürs Unternehmen deklariert, sagt er und wird konkret: „Bei Summen unter 100 Euro ist es besonders schwierig, die Sachverhalte aufzudecken.“ Wenn etwa jemand einen Kasten Mineralwasser fürs Unternehmen bestellt und dann mit nach Hause nimmt, falle das fast nie auf – da seien „sicher viele Betrugsversuche erfolgreich“, konstatiert er. Eine Warnung gibt der Fachanwalt für Insolvenzrecht allerdings aus: „Irgendwann kennt man als Insolvenzverwalter die Tricks. Und wenn in einem Fall einmal eine Schummelei entdeckt wurde, egal ob klein oder groß, dann werden sämtliche Geschäftsvorfälle genau auf den Prüfstand gestellt.“



Anja Kühner hat zu „Fake“-Rechnungen in Insolvenzen recherchiert.

Ein Coach für alle Fälle

Jetzt mache ich in Lebenshilfe

In was man sich nicht alles üben muss: Entschleunigung, Achtsamkeit, Work-Life-Balance. Der eigene Job soll sinnstiftend sein, lebenslanges Lernen ein absolutes Must-do, und wer den aktuellen Change nicht mitgeht und sich weigert, sich selbst zu improven, tja, der darf sich nicht wundern, wenn er auf der Strecke bleibt. Und so kommt es, dass egal ob Krise oder Boom eine Branche scheinbar immer Hochkonjunktur hat – die der Lebenshilfe-Industrie. Der Markt wird überschwemmt mit selbsternannten Coaches und Motivationsrednern, die sich jetzt Keynote-Speaker nennen, um von ihrer intellektuellen und inhaltlichen Nähe zu einem Jürgen Höller abzulenken. Und scheinbar scheint auch die Lernkurve der Zuhörer eine Gerade zu sein. Denn als hätten sich die Motivationstrainer der 90er um Vögel wie Emile Ratelband („Tschakka!!“) nicht genug der Lächerlichkeit preisgegeben, rennen die Leute weiterhin wie Lemminge in die Mehrzweckhallen, um Vorträgen zu lauschen, die ihr Leben verändern sollen. „In 7 Schritten erfolgreich werden – 007 statt 0815“, „Mutmuskeltraining – so wirst du sofort mutiger“, „Lebensträume – Chancen nutzen und Träume wagen“. Nee, is' klar!



„Probleme der Leute sind dein Umsatz!“

Zwischen den Jahren hing ich mit der einen Gehirnhälfte dem Gedanken nach, dass die schlimmsten Unfälle im Haushalt oder in den Äußerungen von sogenannten Verkaufstrainern passieren, wie: „Nein heißt nicht nein, Nein heißt: Noch ein Impuls nötig!“ Da flüsterte mir meine andere Gehirnhälfte teuflisch veranlagt zu: „Mach' mit! Du musst auch Keynoter werden und Seminare anbieten! Die Probleme der Leute sind dein Umsatz! Das Geld liegt auf der Fensterbank, du Idiot. Greif zu!“ – Und weil ja schon die Kirche die beste Idee des Teufels war und es auch bei mir allerhöchste Eisenbahn wird, neue Geschäftsfelder zu erschließen, zögerte ich nicht lang und entwickelte folgende Vortrags- und Seminarformate, die ich hier wohlfeil anbiete:

Für wohlbetuchte Endkunden: „Ehrenhaft statt Einzelhaft – Verteidigungsstrategien für Steuerhinterzieher.“ Geeignet für Sportmanager, Großkonzerne und ehemalige Postvorstände. „Die Last des Reichtums – Mit Vermögensdruck umgehen lernen.“ Denn die schönsten Dinge im Leben sind immer noch umsonst; einfach mal den ganzen Tag schnorcheln vor den Caymans. „Wenn ich Kleingeld brauch, gehe ich arbeiten.“ Für alle, die immer schon wussten, dass arbeiten eine sehr altmodische Form der Vermögensbildung ist.

Für die arbeitende Bevölkerung: „Let's burn out the burnout“ als Work-Life-Balance-Seminar für Werber und Berater mit After-work-Lesungen ab 23 Uhr. „Night & Day“ als Schlafentzug-Workshop für Ärzte und ambulante Pflegedienstler. Verantwortungsvoller Umgang mit dem Schlummerdefizit dank Meridian-Massagen. Zertifizierungsprüfung: Multitrauma-Operation nach 72 Stunden ohne Schlaf. Patienten, die überleben, dürfen als Andenken mit nach Hause genommen werden. „Erst verhauen sie ihre Klassenarbeiten, dann uns“ als Seminar für Lehrer von gewalttätigen Schülern, inklusive toller Praxisübungen wie das Schwimmen mit hungrigen Haien.

Für Berufseinsteiger: „Willkommen in der Mitte der Gesellschaft – Resozialisierungskurs für Uni-Absolventen.“ Kursziele: Aufstehen, duschen, anziehen. „An die Zukunft denk' ich morgen – Ängste erfolgreich verdrängen.“ Inhalt: Wer riestert, der rostet! Warum Altersvorsorge nur was für Ambitionslose ist. „Pimp my CV – Layout-Kurs für Loser.“ Denn ein abgebrochenes Studium im Lebenslauf macht sich nur schlecht, wenn es schlecht gesetzt ist. Mit dem beliebten Spiel „Freiberufler! Freiberufler! Wer findet die meisten Synonyme für das Wort arbeitslos?“ Und: Ist etwas für Sie dabei?! Dann einfach Mail an untermstrichzählich@aufdenleimgegangen.de. Mit Geldnichtzurückgarantie! Um Vorkasse wird freundlichst gebeten.

Timo Wopp, Diplom-Kaufmann und Ex-Unternehmensberater, tourt als Kabarettist, Vortragsredner und Jongleur: www.timowopp.de



Über Krisen redet man nicht.
Sie erwischen einen trotzdem.

Unser Name steht für mehr als dreißigjährige Erfahrung in der Sanierung und Restrukturierung von Unternehmen sowohl außergerichtlich als auch unter Insolvenzschutz. Die individuelle und zeitnahe Entwicklung tragfähiger Sanierungskonzepte ist der Schwerpunkt unserer Tätigkeit.

Wenn in der Krise jeder Tag zählt, ist Eigeninitiative der beste Weg einer erfolgreichen Sanierung.

Perspektivisch aus der Krise

www.stellmach-broeckers.de

Bocholt • Osnabrück • Münster • Krefeld

STELLMACH & BRÖCKERS

Rechtsanwälte · Wirtschaftsprüfer · Steuerberater
Partnerschaftsgesellschaft mbB



„Remote Control“ statt „total customized“? Über Fernlenkung funktionieren neue Geschäftsfelder fast nie und Machine Learning ist nur Mittel zum Zweck in vernetzter Technik, die das Problem eines Kunden löst. Die klassische Wertschöpfung aus Entwicklung, Vertrieb und Kunde kehrt sich künftig um, wenn Unternehmen erfolgreich Neues entwickeln wollen. Mittelständler Weidmüller schuf beispielsweise die Steuerung „u-control“ (im Bild) mit einem integrierten und webbasierten Engineering-Tool, das dem Maschinen- und Anlagenbau den flexiblen Zugang in die Welt der Industrie 4.0 eröffnet.

Die Zukunft des Geschäfts

Die digitale Transformation wirkt rasant auf Märkte und Geschäftsmodelle. Klassisches Planungsdenken versagt bei diesem Tempo. Umdenken ist Pflicht beim Entwickeln von Neuem.

Haben Sie auch das Gefühl, Sie steuern Ihr Unternehmen durch einen Nebel? Sie sehen das Ziel nur verschwommen und fürchten, dass, wenn Sie ans Ziel kommen, die Realität ganz anders aussieht, als es ursprünglich aus der Ferne den Anschein hatte? – Ein Gefühl, das derzeit viele Unternehmen teilen. Denn heute geht es viel früher um richtige Weichenstellungen für eine erfolgreiche Zukunft. Neue Technologien wie Digitalisierung, Internet der Dinge, (IoT), Blockchain, 5-G-Bandbreite, künstliche Intelligenz, Virtual Reality, Robotik oder Machine Learning sind nahezu gleichzeitig anwendbar geworden. Sie ermöglichen Lösungen, die bisher nicht denkbar waren, und verändern Märkte, Unternehmen und ihre Geschäftsmodelle dramatisch schnell. Auf fast jede Branche wirkt das neue Tempo. Vorbei sind die Zeiten, in denen Unternehmen nur auf klassische eindimensionale Innovationen für Produkt, Prozess oder Geschäftsmodell fokussieren konnten. „Wir sind jetzt in einer Phase der multidimensionalen Innovationen“, konstatiert Professor Roland Eckert, was bedeute, „dass man die genannten und weiteren Innovationstypen zunehmend miteinander koppeln muss“. Das führt den Dozenten der Hochschule für Oekonomie & Management, der FOM in Düsseldorf, zu folgender Hypothese: In Verbindung mit multidimensionalen Innovationen wird die Geschäftsmodellinnovation noch wichtiger für den zukünftigen Unternehmenserfolg werden. „Das gilt umso mehr, als die klassischen Branchen an Bedeutung verlieren und Ökosysteme und Wettbewerbsarenen entstehen werden“, prognostiziert Eckert. Unternehmen müssen damit rechnen, dass sie noch stärker von Wettbewerbern außerhalb ihrer angestammten Branchen attackiert werden oder selbst in neue Märkte mit neuen Wettbewerbern vordringen müssen. Wie Weidmüller, ein mittelständischer Hersteller klassischer Elektromechanik. Schon vor 2014 überlegte man in

der Firmenzentrale im Teutoburger Wald, ob Verfahren der künstlichen Intelligenz beziehungsweise des maschinellen Lernens für die Kunden im Maschinen- und Anlagenbau genutzt werden könnten, um datengetriebene Geschäftsmodelle zu generieren. Das passte zur übergeordneten Strategie, dem Fokus auf Industrie 4.0, und zur Kernkompetenz der Detmolder, die in der Verteilung von Energie, Signalen und Daten liegt. Zusätzlich eignete man sich die Expertise im Bereich der Datenanalyse an. Seit einem Jahr bietet Weidmüller eine Lösung an, die Maschinen- und Anlagedaten erfasst, um Anomalien und Ineffizienzen der Anwendungen aufzuzeigen, Fehlerprognosen zu erstellen und Wartungsempfehlungen zu geben. Die jahrelange Erfahrung auf diesem Gebiet führte dazu, dass das Unternehmen heute in der Lage ist, die Software selbst zu entwickeln.



Allianz v. l. Christian Thönes (DMG), Ralf W. Dieter (Dürr), Karl-Heinz Streibich (Software AG) und Thomas Spitzenpfel (Zeiss).

Vom Produkthersteller zum Softwareanbieter

So mutierte der Produkthersteller zum Softwareanbieter, der nun in bestimmten Bereichen mit Softwareunternehmen wie Microsoft, SAP oder auch Siemens im Wettbewerb steht, die zuvor keine Wettbewerber waren. Regelmäßig schneidet Weidmüller in den Benchmarks gegenüber den Wettbewerbern sehr gut ab, weil das Data-Science-Wissen mit der Herangehensweise von Ingenieuren verzahnt wird. Weidmüller-Kunden werden damit in die Lage versetzt, ihren Service zu optimieren oder dem Betreiber ihrer Maschinen ganz neue Optimierungspotenziale anzubieten. „Das ist das, was der Kunde letztlich honoriert“, sieht Tobias Gaukster als Leiter für Business-Unit „Industrial Analytics“ die Technik nur als Mittel zum Zweck. Für die Aufrechterhaltung des Innovationsgeistes ist unter anderem der Bereich Standard- und

*Interview***„Es ist immer wichtiger, querzudenken“**

Tobias Gaukstern, Leiter der Business-Unit „Industrial Analytics“ bei Weidmüller, über die Organisation und die geforderten Fähigkeiten der Geschäftsmodell-Entwicklung.

Herr Gaukstern, wie ist das Business Development bei Weidmüller organisiert?

Es gibt mehrere Business Development Manager, die in den verschiedenen Business-Units oder Divisionen die Geschäftsbereiche vorantreiben. Im Bereich Industrial Analytics haben wir gesehen, dass dies ein für Weidmüller interessanter Geschäftsbereich ist, und dafür eine eigene Business-Unit gegründet, die sich mit dem Thema neue Geschäftsmodelle durch Analytics beschäftigt.

Der Business Development Manager berichtet in der Regel direkt an den Divisions- oder Business-Unit-Leiter. In meinem Fall, bei dem es darum geht, ein komplett neues Geschäftsfeld aufzubauen, braucht man eine gewisse Freiheit bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, denn eigentlich verfügt momentan niemand über die Expertise zu sagen, ob es richtig ist, das eine oder das andere zu tun. Das erfordert eine große Nähe zum Vorstand, um Entscheidungen schnell und von großer Reichweite treffen zu können.

Wie erfolgt die Aufteilung der Ressourcen zwischen alten und neuen Geschäftsbereichen?

Die Aufteilung kann man in meinem Fall ganz gut herleiten. Die klassische Elektromechanik hat ein Wachstum im unteren einstelligen Bereich, die Automatisierungstechnik im ordentlichen zweistelligen Bereich und das Digitalisierungsgeschäft im vergleichsweise hohen zweistelligen Bereich. Um die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens sicherzustellen, müssen wir in die Bereiche investieren, die morgen und übermorgen den maßgeblichen Erfolg bestimmen werden. Die andere Seite der Medaille ist, dass das momentane klassische Geschäft mit Sicherheit in den nächsten Jahren den Aufbau und die Investitionen in die neuen Geschäftsfelder finanzieren wird. Deshalb gilt es, ein Gleichgewicht zu wahren.

Welche Eigenschaften muss ein Business Development Manager mitbringen?

Grundsätzlich muss er strategisch denken können, über Weitsicht verfügen, und er muss Technologienentwicklungen aufnehmen und verstehen können, was man daraus an Markt-, Produkt- oder Geschäftsmodellinnovation machen kann. Zudem muss er als Mittler zwischen den



Tobias Gaukstern (r.) erläutert Interessenten auf der Messe für elektrische Automatisierung, SPS, die Analytics-Lösung von Weidmüller.

Welten dienen können. Das sind auf der einen Seite Divisionsleitung oder Vorstand sowie auf der anderen Seite die Perspektive zum Kunden hin. Ganz entscheidend ist, dass er für diese Rolle eine entsprechende Portion Mut mitbringt, um voranzugehen. Wichtig ist Überzeugungskraft, um Entscheider davon überzeugen zu können, dass der Eintritt in ein neues Geschäftsfeld der richtige Schritt ist.

Muss er auch ein Querdenker sein?

Definitiv. Wenn er nur in eingefahrenen Bahnen denkt, dann kommt er niemals auf ganz neue disruptive Geschäftsideen. In der Zeit, in der wir uns bewegen, ist es immer wichtiger, querzudenken, sich zu vernetzen und auch einmal andere Schritte zu gehen.

Wir fördern das im Unternehmen, indem wir solche Leute haben, die querdenken, die über den Tellerrand hinausschauen, die Ideen einbringen, auf die man sonst nicht gekommen wäre. Nur dadurch entstehen neue Geschäftsfelder.



Schneller agieren: Daimler-Chef Dieter Zetsche setzt auf eine „Schwarm-Organisation“ mit Mitarbeitern, die über Abteilungsgrenzen vernetzt sind.

Technologieentwicklung zuständig, der stark mit der Region vernetzt ist. Er arbeitet eng mit Hochschulen und Universitäten in der Region zusammen, um frühzeitig Trends aufzugreifen und Produkte und Lösungen zu entwickeln, unabhängig vom jeweiligen Geschäftsmodell und dem dahinterstehenden Erfolg.

Viele Unternehmen stehen vor dem Problem, dass sie nicht schnell genug so viele Entwickler einstellen können, wie sie für die Entwicklung von IoT- und Digitalisierungslösungen benötigen. Deshalb haben sich namhafte Industrie- und Softwareunternehmen zusammengeschlossen in der strategischen Allianz „Adamos“, was für Adaptive Manufacturing Open Solutions steht. Das Joint Venture von DMG Mori, Dürr, Software AG, Zeiss und AM PT hat sich zum Ziel gesetzt, einen globalen Branchenstandard zu schaffen und zusätzlich weitere Maschinenbauer als Partner zu gewinnen.

Neue Perspektive, neue Geschäfte

Es müssen nicht disruptive Innovationen wie das Internet der Dinge oder Uber und Airbnb sein, die Märkte, Geschäftsmodelle und Firmen vor umwälzende Herausforderungen stellen. Manchmal reicht schon eine andere Perspektive, um neue Geschäfte in etablierten Branchen hervorzubringen. So wie das Schweizer Brillenlabel „Viu“. Geprägt ist der Brillenmarkt von rein optischer Denkweise. Für die letzte große Innovation steht Fielmann, weil der Anbieter im Jahr 1981 das Ende der Einheitskassenbrille einleitete. Der Onlinehandel schaffte bisher noch nicht den Durchbruch in diesem Markt. Diesen langweiligen Markt versucht Viu nun, komplett zu drehen, indem quasi durch die Brille eines Fashion-Unternehmens inklusive optischer Kompetenz geschaut wird.

Entscheidend für den Markteintritt waren die Kompetenzen, die die Unternehmensgründer mit in das Start-up einbrachten. Zwei Entrepreneure hatten schon Erfahrung mit einem Brillenlabel. Der Optiker aus Zürich brachte die optische Kompetenz ein. Kilian Wagner und ein Freund



Die Viu-Führung mit Kilian Wagner, Johannes Heinrich, Peter Kaeser und Fabrice Aeberhard (v. l.) hat eine gemeinsame Vision.

sorgten als ehemalige Berater für die Business-Kompetenz. Das Team repräsentiert also gewissermaßen ein Kompetenznetzwerk im Kleinen.

Die junge Online-Eyeware-Company setzt dazu an, den Brillenmarkt zu revolutionieren. Im vergangenen Jahr führten die Schweizer eine im 3-D-Verfahren gedruckte Brillenkollektion ein – „total customized“. Vor der Markteinführung gab es keine endlos lange Präsentationsphase. Es wurde schlicht eine schnelle Hypothese entwickelt, wie das Geschäftsmodell aussehen könnte. Dann wurden die Produkte in ausgewählten Stores getestet. In regelmäßigen Calls wurde über Mitarbeiter ermittelt, was noch nicht perfekt ist und wie Kunden auf das Angebot reagieren. Unter Berücksichtigung dieser Erkenntnisse ging Viu dann in die Breite, wobei die ersten Stores als „Mentoren“ für die später eröffneten Stores starteten. „Es ist essenziell, dass wir Kunden und Mitarbeitern zuhören und mutig ihre Vorschläge aufgreifen“, betont der Schwabe Wagner, der jetzt in der Schweiz lebt.

Obwohl Google Glasses ein Flop waren, fängt Viu heute an, mit der Technologie zu spielen – unterstützt von einem ehemaligen Mitarbeiter der Eidgenössischen Technischen Hochschule (ETH) Zürich, der die technologische Erfahrung einbringt. Viu entwickelt zwar nicht die Technologie, aber schon Ende 2018 soll es die ersten Prototypen einer ästhetisch schönen Datenbrille geben. „Wir denken das Thema aktiv, denn wir wollen uns nicht gestalten lassen“, sagt Wagner selbstbewusst: „Aber innerhalb unserer Möglichkeiten überlegen wir, was unser Recht ist, in diesem Markt dabei zu sein.“

Im klassischen Denken fokussieren Unternehmen auf den Wettbewerb um Marktanteile und konzentrieren sich dann zum Beispiel auf die Effizienz von Prozessen und auf inkrementelle Produktinnovationen. Derzeit entsteht jedoch zusätzlich ein Wettbewerb um Chancenanteile, ein Wettbewerb um Zukunftsoptionen. Unternehmen müssen verstärkt in solchen Zukunftsoptionen denken. Prominente Beispiele dafür sind Google oder Apple, die neue Autos (selbstfahrend), neue



© Vtu

Mit der 3-D-gedruckten, auf den Kunden angepassten Brille begibt sich das Start-up Viu in eine neue Dimension. Ende 2018 will die Eyeware-Company die ersten Typen einer ästhetisch schönen Datenbrille präsentieren.

Plattformen und neue Technologien entwickeln. Dennoch rät „Hyperwettbewerb“-Forscher Prof. Roland Eckert im neuen Wettbewerb um Chancenanteile, nicht den Marktanteils-wettbewerb aus den Augen zu verlieren: „Nur durch einen Erfolg im Marktanteils-wettbewerb kann der Wettbewerb um Chancenanteile finanziert werden.“ Gleichzeitig gilt: „Nur durch einen Erfolg im Chancenanteils-wettbewerb ist ein weiterer Erfolg im Marktanteils-wettbewerb aber erst möglich“, wie er sagt. Auf die Herausforderungen geht Eckert auch in seinem Gastbeitrag auf Seite 40 dieser Ausgabe ein.

Für Frank Piller, der an der RWTH Aachen im Schwerpunkt „Technologie- und Innovationsmanagement“ lehrt, müssen sich Unternehmen vom Paradigma, alles planen zu können, verabschieden: „Das ist total blöd für den klassischen Manager, weil das eigentlich nicht die Art ist, wie er entscheidet.“ Nur: Wird dann überhaupt noch eine Strategie benötigt? Oder: Was heißt dann Strategie? Laut Piller ergibt Strategie nur noch Sinn bei der technologischen Roadmap, weil die Basistechnologien vorentwickelt werden müssen. Entscheidend sei jedoch, dass sich Unternehmen überlegen, was das zu lösende Problem ist. Dies führe zur Umkehrung der klassischen Wertschöpfungskette aus Entwicklung, Vertrieb und Kunde. Das Kundenproblem rücke in den Vordergrund, die Technik sei nur Mittel zum Zweck, unterstreicht der Forscher: „Nicht das Machine Learning, auf das derzeit viele Unternehmen den Fokus haben, ist die Lösung, sondern die Möglichkeit der Vernetzung, was damit gemacht werden kann.“

Wo ihr Unternehmen in fünf Jahren genau steht, weiß der ehemalige Mc Kinsey-Berater Wagner als einer der Viu-Chefs nicht: „Wir haben eine Vision für uns“, räumt der Geschäftsführer ein: „Aber die Realität ist, dass man sich als Organisation so aufstellen muss, dass man flexibel genug ist, um sich immer wieder neu zu erfinden.“ Für den Anbieter von Brillen-Fashion, der mittlerweile auf 200 Mitarbeiter gewachsen ist, gilt es, eine Kultur zu entwickeln, die es

ermöglicht, sich ständig anzupassen und „nicht in Lethargie zu verfallen, die Prozesse immer gleich zu machen“. Seine Zutaten für eine agile Organisation beschreibt Wagner so: „Das ist ein bisschen Kultur, sehr viel Struktur, wie man es schafft, die Dynamik strukturell zu erhalten, und dann natürlich Entrepreneur- und Leadership.“

Daimler-Chef setzt auf „Schwarm-Organisation“

Auf die „Schwarm-Organisation“ setzt beispielsweise Daimler-Chef Dieter Zetsche, um in einer zukunftsfähigen Unternehmenskultur schneller agieren zu können. Rund 20 Prozent aller Mitarbeiter sollen vorerst in jener Organisationsform arbeiten, durch die sie nicht in eine strikte Hierarchie eingebunden sind und innovative Themen zu verknüpfen sind. Sein Konzept erklärte Zetsche in der „FAZ“ wie folgt: „Sie agieren unabhängig von Abteilungsgrenzen sehr autonom vernetzt, und das ist dann keinesfalls auf einzelne Projekte beschränkt, sondern eine dauerhafte Sache.“ Ein Arbeitsmodell übrigens, wie es aus Start-ups bekannt ist. Denn Gründer wollen und müssen mit flachen Hierarchien schnell und flexibel agieren. Nur werden auch die kreativen, innovationsgetriebenen Unternehmenseinheiten beizeiten hoch skalieren und in die Phase des Effizienz-wettbewerbs um Marktanteile eintreten. Forscher Eckert folgert daraus: „Unternehmen brauchen ein effizienzorientiertes, aber auch ein innovationsorientiertes Organisationsmodell. Und die große Frage der Zukunft wird sein, wie sie die beiden miteinander vernetzen.“



Peter Hanser arbeitet seit 2014 als freier Journalist. Zuvor war der Diplom-Ökonom mehr als drei Jahrzehnte als Wirtschaftsredakteur tätig.

Ihr Spezialist für die Möglichkeiten der Sanierung unter Insolvenzschutz



Jan H. Wilhelm
Sanierungsberater – Insolvenzverwalter

hww hermann wienberg wilhelm. Unabhängig. Kompetent. Engagiert.

Nehmen Sie uns gerne beim Wort.

hww
hermann wienberg wilhelm®

Gründungspartner Jan H. Wilhelm

Albert- Einstein-Ring 11

22761 Hamburg

Tel.: 040-8539978-0

E-Mail: wilhelm@hww.eu

„Coolen Content generieren Unternehmen durch Cleverness“

Software von Adobe kennen viele durch Acrobat, Photoshop und Indesign. Doch heute arbeiten Unternehmen mit dem Anbieter für ausgeklügelte Marketing-Maschinen in der Cloud.

Herr Ropers, Adobe hat sein Geschäftsmodell in den vergangenen zehn Jahren erfolgreich verändert. Was an der Unternehmensführung in diesem Transformationsprozess bewerten Sie als beispielgebend und übertragbar auf Firmen in anderen Wirtschaftszweigen?

Stefan Ropers: Die Unternehmensführung hat damals trotz Weltmarktführerschaft in Kreativ-Software erkannt, dass Adobe sich nicht auf diesen Lorbeeren ausruhen kann. Der CEO begann 2008

mit seinem Team einen Prozess, um Neues in unserer Wertschöpfung vertikal zu integrieren. Das Geschäftsmodell, salopp gesagt mit Werkzeugen für bunte Bildchen, ist dabei komplett umgekrempelt und erweitert worden. An der Seite der Creative Cloud steht heute die Experience Cloud. Das klingt in der Rückschau logisch und einfach. Aber so ein Schritt muss zunächst erst mal extern allen Shareholdern und intern allen Mitarbeitern sowie sonstigen Stakeholdern erklärt werden. Zumal wenn wie oft in solchen Transformationsprozessen anfänglich ein Gewinnrückgang einsetzt. Doch nach einer kurzen Talfahrt ging es schnell wieder steil bergauf. Zentral bewerte ich deshalb für beispielgebend und übertragbar auf andere Firmen: Man muss auch kurzfristig Nachteile in Kauf nehmen, um dann über das frische Geschäftsmodell neue Vorteile auszuschöpfen.

Belegen Sie den erfolgreichen Turnaround bitte anhand von Kennzahlen etwa für Neukundengewinnung oder Profitabilität.

Unsere positive Gewinnentwicklung ist schon am Aktienverlauf zu erkennen: Der Adobe-Kurs lag 2009 bei 16,70 US-Dollar und steht heute bei 185,4 US-Dollar. Wir haben den Wert allein in 2016 verdoppelt. Und nur für Deutschland kann ich sagen, dass wir schon jetzt 90 Prozent unserer Bestandskunden in unsere Cloud-Modelle überführt haben.

Ist Adobe also vor allem herausragend der Wandel vom Lizenz-Geschäft für Software hin zu Anwendungen im Cloud-Mietmodell gelungen?

Das hieße, einen Aspekt des neuen Geschäftsmodells zu stark zu betonen. Nein, wir haben insbesondere mit der

Experience Cloud eine ganz neue Plattform geschaffen für systematisches Marketing mit mehr Kundenerlebnis.

„Das Geschäftsmodell ist
komplett umgekrempelt
und erweitert worden.“

Stefan Ropers

Mit Ihrem Produkt Sensei soll die digitale Transformation

leichter gelingen, indem insbesondere Papier in editierbare Dokumente umgewandelt und die Datenflut besser verarbeitet wird. Wie helfen dabei künstliche Intelligenz und Machine Learning?

Vielfältig. Vor allem bei Standardprozessen. Ob bei der Umwandlung von Papier in bearbeitbare Scans, bei der Verschlagwortung von Bildern oder beim Erfassen von abweichenden Daten. Letztgenanntes etwa zum Ermitteln von Gründen, wenn der Verkauf in einem Onlineshop einbricht. Maschinen können das zuverlässiger. Und Menschen übernehmen solche quasi mathematischen Auswertungen auch nicht unbedingt gerne.

Beschreiben Sie bitte konkret, wo Maschinen diese Hilfestellungen leisten.

Sowohl in der Creative Cloud wie in der Experience Cloud. Ein Fotograf, der beispielsweise 1.000 Bilder während eines Musikfestivals geschossen hat, nutzt diese Helfer zur Verschlagwortung von Motiven mit Gitarren, mit Gesichtern, mit Gruppen. Das kann unsere Software spielend schnell. Oder einen Datenpool auswerten zur Segmentierung und zur Contribution Analysis. Dabei lernen Maschinen jedes Mal dazu, etwa auch, um die Bedeutung von Ereignissen für die Zukunft einzuordnen. Machine Learning hilft auch dabei, E-Mails im Kampagnenversand passend mit



Stefan Ropers, Geschäftsführer der Adobe Systems GmbH und Managing Director Central Europe, war 2015 angetreten, um „den dynamischen Transformationsprozess“ weiterzuführen. Zuvor war er elf Jahre beim IT-Giganten Microsoft sowie bei der Managementberatung McKinsey.

personalisiertem Anschreiben auszustatten. Verschiedene Varianten werden dazu in einem Testlauf erprobt; davon profitieren insbesondere Mittelständler mit wenig Personal für solche Aufgaben.

Wie ganzheitlich tragen Ihre digitalen Tools nun zur Unternehmensführung bei?

Über die Instrumente der Experience Cloud bei der Marktforschung, dadurch indirekt auch bei der Preisgestaltung und selbstverständlich insbesondere in der Kommunikation. Über die Creative Cloud aber zumindest auch bei der Produktgestaltung.

Beschreiben Sie anhand einer Adobe-Referenz, wo diese Ganzheitlichkeit im Großen und Ganzen schon gut funktioniert.

BMW kauft zum Beispiel unsere Gesamtlösungen und managt damit den gesamten Content.

Den Fokus Ihrer Arbeit auf das Kundenerlebnis konzentrieren wollen schon 63 Prozent der Entscheider, ermittelte Ihre Studie „Digital Trends“. Adobe verspricht bessere Ergebnisse durch digitale Erlebnisse. Mit welchen Fakten belegen Sie diesen Effekt?

Keiner unserer Kunden hat Interesse daran zu kommunizieren, welche Steigerungen er im Deckungsbeitrag durch uns erzielt hat. Lassen Sie mich lieber am Beispiel BMW inhaltliche Vorteile belegen: Dort ist als System „Next Best Offer“ entwickelt worden. Wer darin etwa bei der Konfiguration eines X5 plötzlich aussteigt, bekommt in Echtzeit

direkt ein Alternativangebot auf Basis seiner vorherigen Eingaben und damit Präferenzen. Dieser Mix aus Personalisierung, Content und Kampagne ist mit unserer Lösung möglich.

Mit dem Experience Manager will Adobe die Unternehmen beim Erstellen von Inhalten für verschiedene Kanäle unterstützen – „agil und zuverlässig“. Was aber nützt das beste Tool, wenn wenig agile und zuverlässige Anwender zu selten relevanten Content erstellen?

Ein wichtiger Punkt. Und eine einfache Antwort: Gute Experience ist ohne guten Content nicht möglich. Coolen Content generieren Unternehmen auch durch Cleverness – ohne große Hollywood-Maschinerie. Bei Heidelberger Druck gehören zum Beispiel die Filme mit eigenen Mitarbeitern und mit Mitarbeitern von Kunden, die berichten, wie sie mehr aus ihrer Druckmaschine herausgeholt haben, zu den besten Inhalten auf der Website.

Was raten Sie Unternehmen, damit der markt- und kundenorientierte Perspektivwechsel echt erlebbar wird? Schließlich hören Kunden häufig, sie seien König, um dann ihr blaues Wunder in Warteschleifen zu erleben.

Richtig. Die tollsten Tools nützen gar nichts, wenn sich das Unternehmen nicht von innen heraus strategisch und kulturell zum Kunden hinwendet. Das beginnt schon bei der Ansprache, die direkt vermitteln muss, was dem Kunden nützt. Das Unternehmen muss den Gewinn für Kunden spürbar freischalten wollen. Diejenigen, die dies verinnerlicht haben, sind eindeutig erfolgreich. Mittelständler

mit gelebter Kundennähe haben das auch längst begriffen, schwer tun sich eher Großkonzerne.

Wo haben Sie selbst sich als Kunde zuletzt so bedient und damit wertgeschätzt gefühlt?

Erstaunliche Erlebnisse beschert mir immer wieder Sonos. Neue Features erfreuen mich stets aufs Neue. Zu Beginn der Beziehung habe ich nur eine Sonos-Box gekauft, bin aber bis heute dem System treu geblieben. Und ich habe es mehrfach anderen empfohlen. Für mich ein vorbildliches Beispiel für gute Kundenerfahrungen. Als Vielflieger fühle ich mich zudem bei Lufthansa gut betreut, insbesondere durch intelligente Kommunikationsmittel.

Bei Geschäftsmodellen zählen nicht allein Kundenbedürfnisse. Wie lassen sich Ihre Ansprüche an Profitabilität optimal erfüllen?

Vorbild für konsequente Business-Transformation

„Vom freien Künstler bis zum internationalen Konzern“ will Adobe mit seinen Lösungen dazu beitragen, dass Unternehmer „außergewöhnliche digitale Erlebnisse“ für ihre Kunden entwickeln und bereitstellen.



Adobe Headquarters im kalifornischen San Jose: sonnige Verwandlung.

In drei Sparten soll „Document Cloud“ papiergebundene Prozesse digitalisieren, Creative Cloud“ mit Photoshop oder Indesign den Kreativ-Workflow für Desktop, für Apps und für Dienste

mit Applikationen unterstützen sowie „Experience Cloud“ über Big Data mit personalisierten Inhalten die Zielgruppen erreichen. Charles Geschke und John Warnock, die Erfinder der Seitenbeschreibungssprache „Post Script“, gründeten vor rund 35 Jahren das Unternehmen mit Hauptsitz im kalifornischen San Jose, das heute weltweit mit 15.000 Mitarbeitern rund 5,8 Milliarden US-Dollar Umsatz erzielt. Adobe gilt als Vorbild für die konsequente Transformation des Geschäftsmodells – dabei hat das Unternehmen marktführende Gestaltungsprogramme erweitert um vielfältige Marketinginstrumente sowie das Lizenzmodell verändert in zu mietende Dienste aus der Datenwolke.

www.adobe.com/de

Indem sie ihren Kunden intensiv gute Erlebnisse vermittelt, dann stellt sich Erfolg fast automatisch ein. Unsere Systeme erlauben ja übrigens auch, Ziele zu definieren. Die hohe Konvertierungsrate von Daten und maßgeschneiderte Angebote für Kunden sorgen schlussendlich für eine exzellente Effizienz. Durch Vorteile zu beiderseitigem Nutzen sind letztlich auch höhere Preise durchzusetzen. Dies sorgt unterm Strich für mehr Profitabilität.

Wagen Sie eine allgemeingültige Definition? Eine erfolgreiche Geschäftsmodell-Entwicklung ist dann gegeben, wenn ...

... sich der Nutzen für Kunden und die Kernkompetenz des Unternehmens übereinanderlegen zu profitabel vermarktbareren Mehrwerten.

Gerne führen Experten als zukunftsweisende Geschäftsmodelle solche wie von Netflix oder Spotify ins Feld. Gehören Flatrate-Mieten zu einem wesentlichen Merkmal?

Nein, nicht im Kern, das Mietmodell ist nebensächlich. Es geht in erster Linie darum, Problemlösungen und Mehrwerte zu schaffen. Bei Netflix etwa nicht in muffigen Videotheken einen Film suchen zu müssen und bei Spotify nicht stapelweise CDs durch die Gegend zu schleppen.

Mit digitalen Angeboten zu Film und Musik sind individuelle Pakete womöglich leichter zu schnüren. Warum fällt es zum Beispiel den Printmedien-Verlagen offensichtlich deutlich schwerer, ihr altes Geschäftsmodell zu transformieren?

Ich vermag diesen Teil der Medienbranche nicht fundiert zu beurteilen, aber mir scheint, dass den Printproduzenten ein datengetriebenes Kundenverständnis fehlt, um das originäre Geschäftsmodell zu transformieren. Print-Content ist nicht einfach in elektronische Kanäle zu kippen. Gut finde ich Flipboard, mit dem ich mir meine eigene Zeitung zusammenstellen kann, was ich gerne nutze. So eine Personalisierung im Internet vermissen ich von Verlagen.

Oder nehmen wir die derzeit von Unternehmenskrisen heimgesuchte Bekleidungsbranche, die statt einst Herbst-/Winter- und Frühjahr-/Sommer-Kollektionen heute oft schon täglich neue Mode in die Läden bringt. Wie viel mehr individualisiert soll Fashion noch auf den Markt kommen?

Schauen Sie nur, was Adidas vorbildlich für Fashion entwickelt hat. Kunden sind aktiv im Kurationsprozess eingebunden. Diesen Weg zum eigenen Schuh unterstützen wir mit. Meinen Schuh in 3-D individuell ausdrucken zu lassen ist schon großer Sport. User-generated Content in Fashion bringt neue Styles und Looks hervor – von Kunden für Kunden! Damit sind mehr als nur 16 Kollektionen möglich. Individuelle Erlebnisse und Styles zu teilen ist heute State of the Art.



Vorher-nachher: Das Software-Paket „Creative Suite“ gab es früher als Box (l.), heute über diesen Icon (r.) als Cloud-Abonnement.

Für mehr Personalisierung müssen Kunden bereit sein, ihre Daten preiszugeben. Angesichts aufgedeckter Datenverluste in Unternehmen ist Vorsicht verständlich. Welchen Ausweg sehen Sie aus diesem Dilemma?

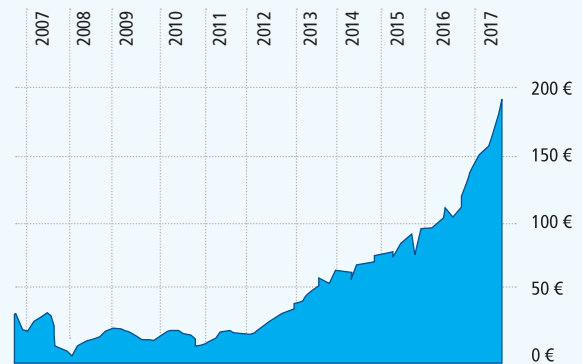
Zum verantwortungsvollen Umgang mit Kundendaten gibt es keine Alternative. Dazu gehören Disziplin, Know-how und demnächst auch die stärkere Verantwortung als Unternehmer durch die ab Mai greifende Datenschutzverordnung. Wir wissen aber abseits aller zu befolgenden Regeln, dass Kunden sehr unzufrieden reagieren, wenn sie nach dem Kauf etwa bei Amazon noch dauernd von Display-Ads verfolgt werden. Professionelle Personalisierung hilft also auch dabei, sie nicht zu nerven. Vermutlich geben sie dann eher bereitwillig ihre Daten heraus. Jede Austauschbeziehung braucht Balance.

„Kreativität, Marketing und Dokumentenmanagement“ – diesen Dreiklang stimmt Adobe an, um das meiste in der Unternehmensführung zu begleiten. Sind damit auch Transformations- und Turnaround-Prozesse zu managen?

In einer harten Sanierung sind sicher andere Schwerpunkte mit Priorität zu managen. Sonst gilt aber: Ja, was im Kern einer Transformation steht, begleiten wir. Unsere Instrumente liefern Unternehmensführern und ihren Teams mehr Erkenntnisse zu fehlenden Kundenkenntnissen für stärkeres Verständnis von Bedürfnissen, Lösungen für die Umsetzung und letztlich dadurch mehr Profitabilität. Wir setzen also durchaus am Kern der Unternehmensführung an.

Welche Aspekte der digitalen Transformation versprechen für Sie in Unternehmen die größten Chancen, zu einer neuen Art der Geschäftsmodell-Entwicklung zu kommen?

Transformation treibt Werte



Adobe wächst rasant laut Börsenkurs: Der Aktienwert stieg zwischen 2007 und 2017 von 12,63 auf 157,88 Euro.

Quelle: Adobe

Deutliche Kursgewinne von im Schnitt fast 16 Prozent pro anno verzeichnen die Analysten in den vergangenen zehn Jahren.

Daten und Kenntnisse zu Kundenbedürfnissen sind effizient nur durch die digitale Transformation zu gewinnen. Sie wirken wie der Treibstoff für den Motor. Voraussetzung für allen Antrieb ist jedoch nur eine Haltung, die heißt: Wir wollen uns wandeln!

Wo liegen für Sie die größten Risiken?

Die größten Gefahren sehe ich durch einen Null-Fehler-Ansatz gegeben. Lange haben Unternehmer das Risiko gescheut durch Produkte in Perfektion. Das ging viele Jahre gut. Heute ist das Experimentieren mit einer geduldeten, besser sogar gewünschten Fehlerkultur notwendig.

Wie bewahren Unternehmen ihr Geschäftsmodell vor Krisen?

In der Strategie ist ein fundiertes Verständnis über langfristige Veränderungen auf Märkten und durch Trends wichtig, denn das wirkt auf das Geschäftsmodell ein. Neue Technologien sind auf Sicht nicht zu unterschätzen; wie in der Musikindustrie, deren Vertrieb von Tonträgern nahezu ausgelöscht wurde durch andere Anbieter. Gezielte Experimente für Neues und eine verfestigte Haltung und Kultur für Wandlungsfähigkeit halte ich für wichtig, um Veränderungen stets früh- oder zumindest rechtzeitig zu erproben. Kurzum: Es gilt wie seinerzeit Adobe, auf die richtigen Vektoren zu setzen.

↓ Mehr unter www.return-online.de

Das Interview führte „return“-Chefredakteur Thorsten Garber in München bei Adobe Deutschland.

Ende einer Zitterpartie

Deutschlands „Nein“ zum Atomstrom kostete der Duisburg Tubes Production AG fast die Existenz. Dann aber wirkt die Spezialisierung auf Hüllrohre wie ein Rettungsring.

Gepilgert wird am 7. November 2017 nicht. Gemeint ist der Prozess, der aus kurzen, dicken Zirkonium-Rohren lange, dünne macht. Darauf ist die Duisburg Tubes Production (DTP) spezialisiert. Heute jedoch stehen die Produktionsstraßen still. Nicht weil es, wie vor anderthalb Jahren, an Aufträgen mangelt, sondern weil die verkaufsnotwendige Inventur durchgeführt wird.

Zwei Delegierte des Investors, die chinesische „Taihai Manoir Nuclear Equipment Co“, sind angereist. Soeben hat Präsident Zhao Bohong den 90 Mitarbeitern seine Standort-Vision vorgestellt: Der börsennotierte Zulieferer

für die Nuklearindustrie will sich als erster nichtstaatlicher Kraftwerksbetreiber am chinesischen Markt etablieren. Um überdurchschnittliche Qualität liefern zu können, kauft man erfahrene Branchendienstleister in Europa ein. Gehen die Pläne der Taihai-Gruppe auf, werden Rohre aus Duisburg künftig nicht nur im boomenden chinesischen Atomenergiemarkt eingesetzt, sondern auch neue Anwendungen in konzerneigenen Sparten wie der Petrochemie und Luftfahrt finden.

Die Stimmung in der sich anschließenden Werkbesichtigung ist freudig, fast ausgelassen. Erleichterung macht sich unter den Käufern und dem lokalen Managementteam breit, jetzt, wo die Zitterpartie ein Ende hat. Dreieinhalb Jahre dauerte sie für die Belegschaft, anderthalb für Insolvenzvorstand Jochen Glück und fünf Monate für die Käufer. So lange lies die Kaufzustimmung des Bundeswirtschaftsministeriums auf sich warten. Dieses prüfte gewissenhaft, um auszuschließen, dass das atomare Konstruktionswissen kriegerisch missbraucht werden kann. Nun aber ist die Verschmelzung mit der Taihai-Gruppe offiziell und DTP stehen Marktchancen offen, mit denen vor eineinhalb Jahren keiner mehr gerechnet hatte.



Präzisionsrohre für sensible Branchen entstehen bei der Duisburg Tubes Production AG.

Nuklearboom in Osten, Rückbau im Westen

448 Reaktoren zählte die World Nuclear Association Ende 2016 weltweit und 61 befanden sich im Bau. 15 davon entstehen in Indien, Pakistan oder Russland, 20 im Boomland China, das bereits 37 Reaktoren besitzt. Um die Luftqualität zu verbessern, forciert Chinas Regierung den Nuklearstrom weiter. In Europa und den USA stagniert der Markt. Neugebautes ersetzt alte Reaktoren. Frankreich, mit 58 Werken europäischer Spitzenreiter, will bis 2025 seinen Atomstromanteil von 75 auf 50 Prozent reduzieren, Deutschland bis 2022 komplett aus der Atomenergie ausgestiegen sein.

www.dtp-ag.eu/de

Glück für einen aussichtslosen Fall

„Der Fall war der aussichtsloseste, den ich je hatte“, erinnert sich Insolvenzexperte Glück von der Kanzlei Pluta an seinen ersten Eindruck. Damals besaß der Hüllrohrspezialist genau einen Großkunden. Die Auftragspipeline war nahezu trocken, die Verluste beliefen sich auf bis zu eine Million Euro pro Monat. Mit 156 Mitarbeitern gab es zu viel, für zu wenig Arbeit. Neugeschäft war keines in Sicht, obwohl weltweit nur maximal acht Betriebe das Ziehen nahtloser Zirkoniumrohre für die Nuklearindustrie beherrschen. Eben diese Spezialisierung war nach über 50 Jahren zum Verhängnis geworden.

So lange, wie Europas Kernkraftmarkt wuchs oder zumindest stagnierte, war den Duisburgern die Produktionsauslastung sicher. Ihre Präzisionsrohre ummanteln die Brennstäbe von



© Bernd Hegert

Willkommen im Betrieb: Insolvenzvorstand Jochen Glück und Werksleiter Rüdiger Böttcher (2. und 3. v. l.) führten die Delegation des Investors – Yuan Sun, Zhao Bohong und Shuwen Bian (v. l.) – auch durch die Produktionshallen von Duisburg Tubes.

Reaktoren. Sind diese abgebrannt, müssen Stäbe samt Rohre nachgeladen werden. Der Bedarf ist zyklisch, Folgeaufträge sind kalkulierbar. In Spitzenzeiten fertigte DTP 2.500 Kilometer Rohr im Jahr, am Tiefpunkt in 2016 waren es noch 356 Kilometer.

Auslöser des Auftragszusammenbruchs ist das Atomunglück in Fukushima 2011. Deutschland leitet infolgedessen die Energiewende ein: Acht Kernkraftwerke gehen vom Netz, die acht Verbleibenden sollen bis spätestens 2022 folgen. So kommt es zu Überkapazitäten in der spezialisierten Nische. DTP ist damals Tochter der Areva, einem französischen Nuklearkonzern, der im Auftrag von Energieanbietern Kernreaktoren baut, wartet und modernisiert. Als der deutsche Markt wegbricht, kann das Schwesterwerk in Paimboef den Rohrbedarf allein decken. Da der Konzern im gereiften europäischen Atommarkt keine Wachstumsperspektive mehr sieht, wird DTP im April 2014 an den Venture-Kapitalisten Livia verkauft. Besitzer hatte die DTP schon einige, aber niemals Branchenfremde. Seit den 60er Jahren fertigen die Duisburger Rohre. Zunächst als Abteilung der Vereinigten Deutschen Metallwerke, ab 1975 als ausgegründete Nuklearrohrgesellschaft (NRG). Die wird Ende der 80er von Siemens gekauft. 2001 steigt der Atomkonzern Framatome ein, der 2006 in der Areva aufgeht. Seit Januar 2018 gehört Arevas Reaktorsparte zur EDF-Gruppe und firmiert wieder unter Framatome. Bestand, über alle Wechsel hinweg, haben die besondere Ziehtechnik für Fünf- bis Elf-Meter-Rohre

und der Nuklearfokus. Beides will der neue Besitzer ändern. Käufer wie Verkäufer sind sich einig: Das Unternehmen muss sich dem veränderten Markt anpassen.

Allerdings scheitern Livias Bemühungen, sich Absatzalternativen durch neue Branchen zu erschließen. Mal sind die Qualifizierungshürden zu langwierig, mal geforderte Rohrlängen zu kurz. So beginnt man, 1,5-cm-Rohre für Thermomixer auf Produktionsstraßen zu fertigen, die erst ab 2.000 Kilometern – was 133 Millionen Mixer-Abschnitten entspräche – kostendeckend laufen. Zudem leidet die Herstellung unter wachsendem Sanierungsstau und demotivierten Mitarbeitern. Denen schlagen sowohl die miserable Auftragslage aufs Gemüt als auch Fehlbesetzungen im Management.

Kilometer und Qualität für profitables Geschäft

Im April 2016 muss die DTP den Antrag auf Eigenverwaltung stellen. Das ruft Sanierungsexperte Glück auf den Plan, was sich als ebensolches fürs Unternehmen erweist. Im Juni wird das Insolvenzverfahren eröffnet, das Gericht bestellt Martin Lambrecht zum Sachwalter, der auch wesentlich zum Gelingen beiträgt. Keine drei Monate im Amt, stoppt Glück alle Diversifizierungsbestreben. „Ohne das Geschäft mit Kilometern und Hochqualitätsstandards läuft das Werk nicht profitabel. Beides ist in der Nuklearindustrie am höchsten“,