

MAI 2021



Sehr geehrte Leserinnen, sehr geehrte Leser,

das Editorial zum informer aus dem Sommer 2020 – also nach den ersten Monaten Pandemie – eröffnete mit der Frage, in welcher Hinsicht die Auswirkungen der Corona-Pandemie vollständig neue Entwicklungen zutage gefördert hatten oder aber sich vielmehr eine gravierende Beschleunigung bereits erkennbarer Entwicklungen in Industrie, Dienstleistung und Handel abzeichnete. Fast ein Jahr später stellen wir fest, dass die Corona-Pandemie äußerst unterschiedliche Auswirkungen auf die wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland und Europa hat. Megatrends wie Digitalisierung, Cocooning und Umweltschutz führen in allen Branchen und Regionen zur Beschleunigung von Entwicklungen, die strukturell auch ohne Pandemie zu gravierenden Umbrüchen geführt hätten, auch wenn sicher in einer anderen Geschwindigkeit. Die Industrie ist in den meisten Branchen bisher wirklich gut durch die Krise gekommen, der zeitnahe Aufschwung des Exportmarktes China ist hier sicher ein gravierender Treiber. Dienstleistung und Handel teilen sich in Gewinner und extreme Verlierer – Hotels, Gastronomie und der Einzelhandel seien hier nur als Beispiele genannt.

Vor diesem Hintergrund hat der Staat in nie dagewesener Art und Weise Hilfsprogramme aufgelegt, Insolvenzantragspflichten ausgesetzt und an vielen Stellen tief in die Grundrechte von uns allen eingegriffen. Wo das ohne wirksame Impfstoffe mittel- und langfristig hinführen würde, möchten wir uns nach mehr als einem Jahr Pandemie nicht ausmalen. Aber selbst wenn die akuten Auswirkungen der Pandemie (hoffentlich) weltweit in den nächsten Monaten rückläufig sein werden, bleiben die Herausforderungen für die Unternehmen in Deutschland und Europa gravierend. Ein Teil wird – wie die Staaten selbst – trotz eines funktionierenden Geschäftsmodells massive Verschuldung aufgebaut und das Eigenkapital weitgehend verbraucht haben. Ein anderer Teil – hier insbesondere die Industrie – steht da auf den ersten Blick verhältnismäßig gut da, wobei ein genauerer Blick auf die zukünftige Entwicklung massive Risiken durch Rohstoffverfügbarkeit und Preisentwicklungen, eine belastete Finanziererslandschaft, drohende Steuerlasten, gestärkte internationale Wettbewerber und massive nationalistische Tendenzen insbesondere im für Deutschland so wichtigen chinesischen Markt erkennen lässt.

In solchen Zeiten geht es für Gesellschaft, Politik und Unternehmen um einen klaren Fahrplan für die zukünftige Entwicklung – jeder aus seiner Perspektive mit Mut und Tatendrang. Ein von Verboten und Reglementierungen geprägtes Grundverständnis der zukünftigen Entwicklung in allen Lebensbereichen wird hier keinen fruchtbaren Boden für die Zeit nach der Pandemie schaffen. Eigenverantwortung und transparente Rahmenbedingungen für Bestehendes und Neues in Verbindung mit einem großen Maß an Toleranz, Solidarität und individuellem Engagement schaffen die Grundlage für eine den Menschen und der Gesellschaft dienende erfolgreiche wirtschaftliche Entwicklung Europas und Deutschlands. »

Wir sind dankbar und voller Tatendrang, Sie als Mitgestalter der wirtschaftlichen Entwicklung nun seit über 22 Jahren begleiten zu dürfen, und freuen uns auf jede Herausforderung, die wir auch in Zukunft gemeinsam annehmen. Die folgenden Artikel stehen für eben dieses Grundverständnis:

- Strategie im Mittelstand – Handlungsoptionen für Automobilzulieferer im strategischen Wandel der Branche
- Industrie 4.0 – Höher, schneller, weiter mit Industrie 4.0
- Arbeit der Zukunft – Was von New Work nach Corona bleibt
- Sanierung mittels Insolvenz mitten in der Corona-Krise

Persönlich wünschen wir Ihnen und uns in der nächsten Zeit die Möglichkeit, uns endlich wieder einander real begegnen zu können. Ich bin sicher, es wird eine besondere Zeit.

Bleiben Sie gesund und seien Sie herzlich begrüßt



Holger Hahn
Executive Partner

INDUSTRIE 4.0

zeigt werden, ob Entscheidungswege zu lang sind, der Abstimmungsbedarf zu groß ist oder Kreativität und Qualifikation der Mitarbeiter nicht ausreichend genutzt werden und welche Potenziale bestehen, Prozesse effizienter zu gestalten.

Die Dinge richtig tun

Im nächsten Schritt entwickelt das h,c-Beraterteam im Dialog mit dem Kunden ein Sollkonzept für die betriebliche Reorganisation. Zentrale Bewertungskriterien sind Effektivität und Zielerreichung. Eine geringere Arbeitsteilung sowie die Bündelung von Kompetenz, Verantwortung und Aktivitäten in einer Hand sind die wichtigsten Merkmale der optimierten Geschäftsprozess-Organisation. Statt über mehrere Organisationseinheiten hinweg, werden wichtige Geschäftsprozesse weitgehend in einem Team bearbeitet, sodass zum Beispiel ein Auftrag vollständig von der Anfrage bis zur Fakturierung bearbeitet wird. Aufträge können so schneller und kundenorientierter ausgeführt werden. Die in dieser Phase definierten quantitativen und qualitativen Ziele werden so „in einer Hand“ verantwortet und damit nachhaltig in der Organisation verankert. Positiver Nebeneffekt dabei ist, dass nicht nur der Kunde zufriedener ist, sondern auch die Mitarbeiter. Denn sie können ihren eigenen Beitrag besser erkennen, selbstständig arbeiten und mehr Verantwortung übernehmen.

Die richtigen Dinge richtig tun

Die dritte Phase des Beratungsansatzes seitens h,c ist die Realisierung des Sollkonzepts – die Geschäftsprozess-Umsetzung. Die vorgeschlagenen Konzepte werden gemeinsam mit dem Management und den Mitarbeitern umgesetzt – und zwar auf der Ebene der Organisation, der IT-Technik und der Mitarbeiter. Führungskräfte und Mitarbeiter werden durch Schulungen neben der täglichen Arbeit auf neue Aufgaben und neue Verantwortungsbereiche vorbereitet. Zum Beispiel lernen Führungskräfte, mehr Verantwortung zu delegieren. Mitarbeiter werden

dazu bewegt, ihre Aufgaben selbstständiger auszuführen als zuvor. Da moderne und flexible Organisationen heutzutage nicht mehr ohne Informationstechnik funktionieren, hilft h,c bei der Einführung prozessunterstützender ERP-Systeme und trainiert Mitarbeiter im reibungslosen Umgang damit.

Woher kommt der Begriff Industrie 4.0?

- Ein zentrales Element der Hightech-Strategie der Bundesregierung ist Industrie 4.0.¹ Ziel ist es, Deutschlands Zukunft als Industriestandort zu sichern, indem die Wettbewerbsfähigkeit der Industrie gegenüber dem Ausland gestärkt wird. Dabei bezieht sich die Bezeichnung auf die vorausgegangenen industriellen Revolutionen², die allgemein als wesentliche Meilensteine in der industriellen Entwicklung bekannt sind. Damit stellt die Industrie 4.0 den vierten Meilenstein dar und wird als erforderliche Reaktion der Unternehmen angesehen, um auf die weiter zunehmende Dynamik und Flexibilisierung, den steigenden Kostendruck unter anderem im Zusammenhang mit der Globalisierung sowie steigende Kundenanforderungen zu reagieren.

Was macht Industrie 4.0 aus?

- Die visionäre Zielsetzung der Industrie 4.0 ist zum einen die Verknüpfung neuartiger Informations- und Datenverarbeitungstechnologien mit den realen betrieblichen Prozessen, sodass neue Produkte und Dienstleistungen entwickelt werden können. Zum anderen sollen starre unternehmerische Strukturen, insbesondere in der Produktion, durch flexible, autonome sowie aktive und selbststeuernde Einheiten abgelöst werden, wodurch sich wertschöpfende Prozesse in Echtzeit durch die Produktionsressourcen optimieren und steuern lassen sollen.³ In diesem Zusammenhang werden nicht nur die maschinellen Ressourcen, sondern >>

¹ Vgl. https://www.bmbf.de/upload_filestore/pub_hts/HTS_Broschure_Web.pdf

² Vgl. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/Mittelstand/Industrie-4.0-im-Mittelstand-komplett-safe.pdf>

³ Vgl. Bauernhansl, Thomas: Industrie 4.0 in Produktion, Automatisierung und Logistik. Und https://www.bmbf.de/upload_filestore/pub/Industrie_4.0.pdf

INDUSTRIE 4.0

Möglicher Einsatz von Industrie-4.0-Komponenten entlang der Supply Chain

Industrie-4.0-Lösungen zur Steigerung der Flexibilität, Effektivität und Effizienz lassen sich vielseitig entlang der gesamten Wertschöpfungskette einsetzen. Nachstehend folgt eine Übersicht über Industrie-4.0-Lösungen, die in Industrie und Forschung entwickelt werden:

- **Einsatz in der Bestandsführung:**

In der Intralogistik lassen sich die Bestandsprüfung und -kontrolle sowie die Bestellauslösung bei einem konkreten Lieferanten mithilfe intelligenter Behälter realisieren. Die intelligenten Behälter benötigen dazu unter anderem Sensoren (zur Prüfung und Bestimmung der minimalen Bestandsmenge), eine Verknüpfung zum führenden IT-System für die Bestandsverwaltung (z. B. zum ERP-System; zur Bestimmung der Bestelllosgröße, des Lieferanten und sonstiger Bestellkonditionen) und eine Internetverbindung (zur autarken Bestellauslösung oder Kommunikation des Bedarfs an das entsprechende IT-System). In einer möglichen Endausbaustufe aus Sicht von Industrie 4.0 sollen Informationen dezentral am Behälter gespeichert und bei Bedarf zwischen verschiedenen CPS und IT-Systemen kommuniziert werden. Ein intelligenter Behälter dieser Entwicklungsstufe könnte damit ohne führendes Bestandsverwaltungssystem für das intralogistische Bestandsmanagement eingesetzt werden.

- **Einsatz in der Produktion:**

Am weitesten ist der Einsatz von Industrie-4.0-Lösungen in der Produktion. Die Verknüpfung intelligenter Maschinen (als CPS) mit MES (Manufacturing Execution Software) und Simulationssoftware ist ein möglicher Ansatz zur Optimierung der kurzfristigen Planungs- und Steuerungsaufgaben im Rahmen der Produktionssteuerung. Wie bekannt, ist ein optimaler Produktionsplan meistens schon bei seiner Freigabe veraltet, da Informationen über neue Maschinenausfälle, Werkzeugbruch, Fehlmateriale oder Auftragsänderungen durch Kunden (wie beispielsweise eine Verschiebung des gewünschten Liefertermins) nicht mehr in die Planung

eingehen. Durch Installation von Sensoren, Aktoren und Kleincomputern in Produktionsmaschinen werden die Produktionsmaschinen intelligent (CPS), sodass sie bestimmte Aufgaben in der Produktion übernehmen können und dazu aktuelle Informationen bzw. Ereignisse verwerten. Die Durchführung der Produktionssteuerung (kurzfristige Planungs- und Steuerungsaufgaben) kann im beschriebenen Szenario von intelligenten Maschinen als CPS verbessert bis hin zu übernommen werden. Die CPS-Maschinen können mittels Sensoren neuartige Daten wie Temperatur, Geschwindigkeit, Zustand, Ölfüllstand etc. regelmäßig erheben und speichern. Falls relevante Ereignisse wie ein Werkzeugbruch oder Maschinenausfall eintreten, kann die betroffene CPS-Maschine automatisch ihren Ausfall an das MES mit angebundener Simulationssoftware (wie Plant Simulation) kommunizieren. Das MES kann vor einer Änderung der Maschinenbelegungs- oder Reihenfolgeplanung die Auswirkungen erhaltener Informationen mithilfe der Simulationssoftware berechnen. Falls Ziele oder kritische Kundenanforderungen (Termineinhaltung eines prioritären Auftrags) aufgrund einer eingetretenen Störungssituation nicht erreicht bzw. erfüllt werden können und eine Plananpassung erforderlich ist, können die miteinander verknüpften CPS autark eine bessere Maschinenbelegungs- oder Reihenfolgeplanung suchen, finden und definieren, ohne dass menschliche Planer tätig werden müssen. Wie dieses Beispiel zeigt, sind neben vollständig integrierten Systemen und hoher Datenqualität neuartige Algorithmen zur Beherrschung großer Datenmengen in oder in nahezu Echtzeit erforderlich.

- **Einsatz im Wartungs- und Serviceprozess:**

Eine weitergehende Optimierung von Beständen in Distributionsnetzwerken und Anlagenverfügbarkeiten im Feld ist eine häufig angestrebte Zielsetzung in Industrie-4.0-Projekten in Industrie und Forschung. Zur Realisierung dieser Zielsetzung installieren Anlagenbauer eine Vielzahl von Sensoren in ihre Anlagen (verkettete Maschinen, Fahrstühle, Fahrtreppen etc.), um verschiedene Daten über den Zustand der Anlagen zu erheben. Mithilfe erhobener Massendaten in Echtzeit lassen sich neuartige und effizientere Algorithmen zur »

INDUSTRIE 4.0

Bedarfsplanung einsetzen, die auf Basis von Anlagenzuständen die Bedarfe nicht erst bei ihrem Eintritt, sondern vor ihrem Eintrittszeitpunkt durch Anwendung vorliegenden Wissens zu Lebensdauer (als Funktion von Faktoren wie Nutzungsintensität, Alter etc.), Ausfallzeitpunkt usw. von Komponenten ermitteln. Im Anschluss an die Bedarfsplanung folgt die Bestandsplanung mit zentralen Fragen wie: „Welche Teile werden benötigt?“, „Wo und wann werden die Teile benötigt?“, „Welcher Servicegrad ist je Teil erforderlich?“ oder „Von welchen (Zentral-)Lagerstandorten werden am Bedarfsort stehende Lager aufgefüllt?“ Wie bekannt, können Bestände durch eine zentrale Lagerhaltung minimiert werden. Allerdings steigen aufgrund zunehmender Transportwege zu den Bedarfsorten die Transportkosten, infolgedessen sinkt die Anlagenverfügbarkeit. Durch nun vorliegende Anlagenzustandsdaten in Echtzeit lassen sich die Bestände über einen längeren Zeitraum zentral lagern (Reduzierung Bestandskosten) und der Zeitpunkt ihrer Verschiebung in Richtung Bedarfsorte (Standort der Anlagen) lässt sich deutlich verzögern, sodass vertraglich vereinbarte Anlagenverfügbarkeiten eingehalten und Transporte optimiert durchgeführt werden.

Das Erfolgsmodell für Unternehmen: Industrie 4.0

Die konsequente Ausrichtung der Leistungserstellungsprozesse an die Anforderungen des Marktes und die Umsetzung der Prozessorganisation und -integration sind Basis für die mögliche Nutzung von Effektivitäts- und Effizienzeffekten durch den Einsatz von Industrie-4.0-Komponenten entlang der Supply Chain.



Wolfgang Troles
Partner
hahn,consultants gmbh



Ari Ahmed
Manager
hahn,consultants gmbh

ARBEIT DER ZUKUNFT

Was von New Work nach Corona bleibt

Was war Ausnahmezustand und was hat Potenzial für einen nachhaltigen Einfluss auf unsere zukünftige Arbeitswelt? Diese Ausgangsfrage ist die Grundlage für die nachfolgenden Gedanken.

Es gibt nicht **die** eine allgemeingültige Definition von „New Work“. Häufig werden Arbeitsmethoden wie agiles Arbeiten/Projektmanagement, Scrum, Design Thinking oder Working Out Loud, eine Mentalität der Zusammenarbeit, mit diesem Begriff in Verbindung gebracht. Auch Technologien wie künstliche Intelligenz oder Mixed Reality und natürlich generell das Schlagwort der digitalen Transformation werden mit New Work assoziiert. Ein wichtiges Charakteristikum sind ebenfalls flexible Arbeitsstrukturen, die ein selbstbestimmtes und kollaboratives Arbeiten mit einem hohen Anteil an Austausch und Erfahrungslernen unterstützen.



Spätestens hier wird deutlich, dass New Work von einer bestimmten Haltung und einem damit verbundenen Führungsverständnis geprägt ist: eine Führung auf Augenhöhe, welche die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihrer Persönlichkeit und ihren individuellen Stärken und Bedürfnissen bei der Schaffung zukunftsträchtiger Arbeitsstrukturen stets im Blick behält. Die Schaffung dafür benötigter Gestaltungsräume setzt ein Miteinander voraus, das geprägt ist von Vertrauen und einer Kultur, die Fehler zunächst einmal als Chance zur Weiterentwicklung versteht.

New-Work-Vorreiter gab es längst vor dem Corona-Zeitalter auch in Deutschland. Die Corona-Krise stellte die Arbeitswelt aber in kürzester Zeit so auf den Kopf, dass selbst konservativ aufgestellte Unternehmen, die sich mit neuen Trends eher schwertun, gezwungen waren, feste Strukturen und Prozesse zu hinterfragen und sich zum ersten Mal mit den Grundlagen der New-Work-Philosophie zumindest ansatzweise auseinanderzusetzen. Hinzu kommt: Die Digitalisierung wurde von den pandemiebedingten Veränderungsnotwen-

digkeiten unglaublich beschleunigt. Innerhalb kürzester Zeit wurden gewohnte Standardabläufe umgestellt. Wo immer möglich, wurde Homeoffice praktiziert und viele Unternehmen machten die Erfahrung, dass das selbst in vorher undenkbaren Bereichen besser funktionierte als vermutet. Aber nicht nur das Homeoffice, sondern auch die restriktiveren Vorgaben für Reisetätigkeiten bestimmten und bestimmen nach wie vor den Arbeitsalltag vieler Unternehmen. Video- und Telefonkonferenzen sind das „neue Normal“ geworden.

Die Corona-Pandemie hat somit spontane Veränderungen in Arbeitsabläufen auf der einen Seite erfordert und auf der anderen Seite scheinbar erst möglich gemacht. Die Folgen der Pandemie werden allerdings die Arbeitswelt in Unternehmen nachhaltig verändern. Das hat neben den positiven Erfahrungen vor allem mit den Herausforderungen zu tun, denen sich die Unternehmen von heute auf morgen gegenübergestellt sahen und deren prägende Eindrücke noch nachwirken. Zu nennen sind hier geschlossene Büros, Lager oder ganze Werke, instabile Lieferketten, planabweichende Kundennachfragen, Teams, die nicht nur aufgrund von Homeoffice autarker und flexibler arbeiten mussten, Führungskräfte, die ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht mehr mal eben über die Schulter schauen konnten, besondere Hygiene- und Schichtkonzepte für alle Bereiche, in denen Homeoffice nicht oder nicht in vollem Umfang möglich war, und anderes mehr.

Diesen Herausforderungen haben sich viele Unternehmen gestellt. Nur ließen sich die damit verbundenen Schwierigkeiten nicht alle kurzfristig beheben. Abgesehen von der Mehrfachbelastung vieler Eltern im Homeoffice oder dem gebotenen Social Distancing erschwert vor allem die fehlende technische Ausstattung wie etwa ein langsames Internet die Zusammenarbeit auf Distanz. Die Erkenntnis, dass durch Homeoffice allein noch keine New-Work-Arbeitsorganisation entsteht, führt bei vielen Unternehmen inzwischen zu einem grundlegenden Hinterfragen ihrer eigenen Organisation, um »

ARBEIT DER ZUKUNFT

die Voraussetzungen für ein nachhaltig innovativeres, flexibleres und damit zukunftsorientiertes Arbeitsumfeld zu schaffen. Und auch wenn sich in der Ära nach Corona bestimmte Tendenzen relativieren werden und die persönliche Präsenz beim Austausch zunächst erst einmal wieder von einigen bevorzugt wird, werden die gemachten Erfahrungen ihre Eindrücke hinterlassen und sich nachhaltig auswirken.

Bei der Frage, welche der eingeschlagenen Wege nach Corona weiterverfolgt werden, ist das Thema der reduzierten Reisetätigkeiten ganz oben anzusiedeln. Viele Unternehmen haben die Kosteneffekte der stark reduzierten bis komplett unterlassenen nationalen und internationalen Präsenz-Besprechungen deutlich gespürt. Mit hoher Wahrscheinlichkeit wird die Qualität der Besprechungen weiter zunehmen, denn die Entscheidung für ein virtuelles oder ein Präsenz-Meeting wird im Sinne einer Ziel-Ergebnis-Betrachtung deutlich bewusster getroffen werden. Nicht zu vergessen: Neben dem Zeit- und dem Kostenaspekt kommt die verminderte Mobilität dem Klima zugute. Es ist also davon auszugehen, dass unpersönliche Besprechungen zukünftig immer selbstverständlicher werden. Dabei ist das Gelingen der hybriden Formate an die Interaktion aller Beteiligten geknüpft. Das stellt erhöhte Anforderungen an die technischen Rahmenbedingungen, denen sich IT-Abteilungen und Organisationsverantwortliche zu stellen haben.

Zur Arbeit der Zukunft gehört aber nicht nur die höhere Anzahl an Videokonferenzen im Unternehmensalltag. Auch eine bedarfsgerechte Mischung aus Vor-Ort-Arbeit und Homeoffice wird überall da, wo es möglich und sinnvoll ist, über die Corona-Krise hinaus Bestand haben.

Neu ist allerdings eine gestiegene Sensibilität dafür, dass ein Präsenzarbeitsplatz eben nicht nur ein Ort ist, an dem die Beschäftigten zum Arbeiten zusammenkommen, sondern ein Ort, an dem soziales Miteinander stattfindet. Mit Blick auf den Präsenzarbeitsplatz wird es darum gehen, die positiven Erkenntnisse aus dem digitalen Alltag in den analogen zu übertragen und umgekehrt. Das bezieht sich ebenso auf die Verbesserung der Arbeitsumgebung wie auf die Forcierung

und Ausweitung des vernetzten Arbeitens, das Teilen von Erfahrungen und das Besorgen von Informationen. Letzteres auch, um gemeinsam im Team zu lernen und die Weiterentwicklung jedes Einzelnen viel stärker in die jeweiligen Arbeitsprozesse zu integrieren.

Die unter Corona-Bedingungen eher aus der Not geborene agile Zusammenarbeit hat zum Erstaunen vieler Führungskräfte vielfach nicht zu weniger, verzögerten oder schlechteren Ergebnissen geführt, sondern zu guten Ergebnissen, zu einem Mehr an Transparenz und Kollaboration, zu einem besseren Kundenverständnis, zu neuen Ideen und zu viel Begeisterung für das, was gemeinsam erreicht wurde.

Diese Arbeitsweise ist nicht auf einzelne Unternehmenseinheiten beschränkt. Immer, wenn es um aktive Beteiligung und das Teilen von Wissen und Erfahrung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geht, können New-Work-Elemente sinnvoll eingesetzt werden – selbst in der Produktion. Auch kleine Schritte sorgen für Verbesserungen. So kann es schon hilfreich sein, wenn zum Beispiel Schicht- und Einsatzpläne für alle in der Produktion Beschäftigten digital auf mobilen Endgeräten einsehbar sind.

Viele Unternehmen sehen die Herausforderung, ihre Flexibilität mit Blick auf die Marktnachfrage weiter zu steigern und damit noch agiler zu werden, ohne an Prozessstabilität zu verlieren. Anforderungen an eine höhere Flexibilität auch in Produktionsunternehmen erfordern flexible Schicht- und Arbeitszeitmodelle sowie eine Ausweitung der Einsatzmöglichkeiten der Beschäftigten und die Zusammenstellung von Teams – dies alles auch und insbesondere vor dem Hintergrund der weiter gestiegenen Volatilität in den Lieferketten und im Kundenverhalten. Das stetige Durchlaufen von Transformationsprozessen ist ein weiterer Aspekt im „New Normal“. Auch dabei werden der Netzwerkgedanke sowie die standortbezogene und standortübergreifende Zusammenarbeit immer wichtiger.

Nicht nur die aufgrund stärkerer Homeoffice-Aktivitäten stattfindende Aufweichung einer rigiden Anwesenheitspflicht bedingt – spätestens jetzt – den Abschied von »

ARBEIT DER ZUKUNFT

einem Management-Denken, in dem sich Führungskräfte als Aufpasser der Beschäftigten sehen. Die Anforderungen an Zusammenarbeit verändern sich. Damit einhergehen sollten flachere Hierarchien und kürzere Entscheidungswege. Und damit verändert sich auch die Rolle von Führungskräften – und zwar in allen Unternehmensbereichen einschließlich der Produktion.

Die empathische Vermittlung einer Begeisterung für Flexibilität im Denken sowie für das Einschlagen neuer Wege sind ebenso wichtig wie das aktive Fördern von Perspektivenwechseln und das Treffen eigener Entscheidungen. Als Vorbild für einen transparenten und offenen Dialog sind reine Ansagen darüber, was zu tun und zu lassen ist, nicht mehr adäquat und schon gar nicht glaubwürdig. Es geht für die Führungskraft nicht darum, fachlicher Experte in jedem Detail zu sein. Vielmehr gehört zur Führungsrolle unter New-Work-Bedingungen, den Rahmen für bestmögliche Arbeitsergebnisse im eigenen Team zu schaffen, das Gemeinschaftsgefühl zu fördern und Vertrauen zu vermitteln. Als Führungskraft gilt es darüber hinaus, die Weiterentwicklung des eigenen Teams in seiner Gesamtheit sowie die individuelle Weiterentwicklung jeder und jedes Beschäftigten im Blick zu haben. Auch hier hat Corona als Katalysator fungiert, und zwar hinsichtlich der Modernität der Lernprozesse. Neben der Digitalisierung bei den Weiterbildungsformaten geht es hier vor allem um die stärkere Verschmelzung von Lern- und Arbeitsprozessen. Hier sind die HR-Experten in den Unternehmen gefragt, bedarfsgerechte Konzepte für das eigene Unternehmen zu entwickeln.

Die New-Work-Zukunft hat vernehmlich an die Türen der Unternehmen geklopft. Diese nun deutlich geöffneten Türen nach Corona wieder schließen zu wollen, ist weder vorstellbar noch sinnvoll. Für alle, die weiter voranschreiten wollen, bleibt festzuhalten: Für New Work gibt es kein Patentrezept. Eine wichtige Erkenntnis für das Beibehalten, das Weiterentwickeln und vor allem das Ausbauen der bisherigen Positiveffekte ist, dass New Work neben einem Technologie- und Strukturwandel vor allem einen Kulturwandel erfordert.



Holger Hahn
Executive Partner
hahn,consultants gmbh



Stephan Mathys
Partner
hahn,consultants gmbh

SANIERUNG

höhung sowie kurze Zahlungsziele mit den wesentlichen Kunden vereinbart. In regelmäßigen Kundeninformationsveranstaltungen wurden die Kunden über den Fortschritt der Restrukturierung unterrichtet. Nach Bewertung der Kalkulationsmethodik und Aktualisierung der Kalkulationsgrundlagen sowie Neukalkulation der mehr als 1.000 Artikel wurden mit einzelnen Kunden strategische Preisverhandlungen geführt – mit dem Ziel einen fairen Marktpreis zu ermitteln. Parallel wurde die Fertigung auf Grundlage einer abc-xyz-Analyse weg von einer reinen Auftragsfertigung hin zu einer wirtschaftlicheren Produktionsstrategie entwickelt. hahn,consultants hat außerdem Workshops, unter anderem zur Bewertung einer möglichen Verlagerung der Fertigung Kokillenguss von Spremberg nach Solingen sowie zur Konzeption und Unterstützung des Umzugs durchgeführt und die Investorengespräche mit dazugehöriger Due Diligence begleitet.

h,c: Was waren die Ergebnisse der definierten Kernaufgaben?

Dr. Biner Bähr: Die Kundenveranstaltungen wurden zusammen mit der Insolvenzverwaltung bundeslandübergreifend am Standort in Solingen (Nordrhein-Westfalen) sowie in Spremberg (Brandenburg) durchgeführt und die Vorstellung wesentlicher Kern-Sanierungsmaßnahmen führte bei nahezu allen Kunden zur Akzeptanz und unmittelbaren Bereitschaft zu Beiträgen. Insbesondere durch die Insolvenzverwaltung wie auch den in Spremberg eingesetzten Interimsmanager fanden zusätzlich regelmäßige Kundenkontakte statt; teilweise konnten sogar bereits verlorene Kundenbeziehungen reaktiviert werden. Herausfordernd waren die Preisverhandlungen mit neu kalkulierten Verkaufspreisen, da diese im Extremfall bis zu 20 Jahre keine Anpassung erfahren hatten. Insgesamt sind die Kunden (teilweise unter Abschlüssen) fairen und wettbewerbsfähigen Preisen jedoch gefolgt. Auf Grundlage der Konzeption der zukünftigen Leistungserstellungsstrategie erfolgte unter Befürwortung der Kunden die Machbarkeitsprüfung der

Fertigungszusammenlegung des Kokillengusses in Solingen, der in der Vergangenheit an beiden Standorten erfolgte.

Die Einführung eines verbindlichen Maßnahmenmanagements sowie einer neuen Kommunikationskultur wirkte motivierend und schaffte Vertrauen, zeigte aber trotz externer Unterstützung auch weitere Schwächen auf, die teilweise nur durch Austausch Verantwortlicher durch die Insolvenzverwaltung behoben werden konnten.

Veränderungen in der Produktion wurden konzeptioniert und in Anfängen unter Einbindung der Kunden umgesetzt. Die Hebung von Ertragspotenzialen bietet Möglichkeiten der Ertragsverbesserung bzw. bei zukünftigen Preisverhandlungen das Potenzial, Folgegeschäfte erfolgreich zu akquirieren.

Die unmittelbare Einkehr in eine positive Ergebnissituation und die Ermächtigung der Insolvenzverwaltung durch den Gläubigerausschuss eröffneten Möglichkeiten, auch im eröffneten Verfahren mit potenziellen Käufern Verhandlungen zu führen.

h,c: Waren Sie mit Ihren Bemühungen erfolgreich?

Dr. Biner Bähr: In der Tat. Die insolvente Gießerei Piel & Adey wurde nach fast einjähriger Fortführung an zwei Wettbewerber verkauft. Das Werk in Solingen ging nach erfolgreicher Verlagerung der Kokillengussfertigung von Spremberg nach Solingen zum 1. August 2020 an die Breuckmann-Gruppe, Heiligenhaus. Das Werk in Spremberg in der Lausitz wurde zum 01. September 2020 an MGF Metallguss Finsterwalde verkauft. Arbeitsplätze konnten erhalten werden und trotz eines aktuell Corona-bedingten allgemein wirtschaftlich unsicheren Umfeldes sind beide Unternehmen aufgrund erfolgreich umgesetzter Restrukturierungsmaßnahmen gut für die Zukunft aufgestellt. »

Impressum

Herausgeber: hahn,consultants gmbh
Memeler Straße 30, 42781 Haan
Telefon: 02129 557310, Fax: 02129 557311

hahn,consultants gmbh
Lister Straße 9, 30163 Hannover
Telefon: 0511 89939910, Fax: 0511 89939911

hahn,consultants gmbh
Arnulfstraße 37, 80636 München
Telefon: 089 212311410, Fax: 089 212311411

hahn,consultants gmbh
Alsfelder Straße 7, 64289 Darmstadt
Telefon: 06151 6696051

hahn,consultants Interimsmanagement gmbh
Memeler Straße 30, 42781 Haan
Telefon: 02129 557310, Fax: 02129 557311

hahn,consultants mergers & acquisitions gmbh
Memeler Straße 30, 42781 Haan
Telefon: 02129 557310, Fax: 02129 557311

info@hahn-consultants.de
www.hahn-consultants.de

Verantwortlich: Holger Hahn, Executive Partner
Alle Rechte vorbehalten.

Fotoredaktion: hahn,consultants gmbh

Realisierung: Creativum GmbH Werbeagentur, Solingen
www.creativum.org

Auflage: 1.700 Exemplare

Der Informer erscheint zweimal im Jahr. Bitte leiten Sie ihn an interessierte Kolleginnen und Kollegen weiter. Er ist auch als PDF erhältlich: www.hahn-consultants.de/informer

Stand: Mai 2021