

Risiko IT

Wieso digitale Transformation zur Chefsache zählt

Auf Draht

Wie Vorbild Materna als deutscher Bill Gates seine Firma zur Industrie 4.0 treibt

Unter Strom

Warum Vertriebschef Keppler vom 3D-Druckerhersteller EOS risikoscheue Kunden missioniert

Mit Sicherheit

Wozu Reinhard Sprenger als Management-Vordenker zur Anständigkeit mahnt

Die richtige Wahl



Gute Entscheidungen basieren auf Wissen, nicht nur auf Zahlen. Informationen allein stellen noch kein Wissen dar, wer te Leserin und wer te Leser. Wir verstehen Wissen als gerechtfertigte Meinung, die der Wahrheit nahekommt. Dies ändert sich nicht

– auch in Zeiten der sogenannten „digitalen Transformation“. Wer auf Wunder durch Technik wartet, hofft auf Wunschträume, statt sein Geschäftsmodell stets zu ertüchtigen. Heute häufig mit Hilfe von Maschinen.

Für die Unternehmensführung gilt weiterhin, zur eigenen Meinungsbildung relevante Fakten zu sammeln, mit Teams die richtigen Schlussfolgerungen aus ihnen zu ziehen, Erfahrungen aus der Vergangenheit und Gespür für die Zukunft einzubringen, Ideen und Visionen zur schlüssigen Strategie zu formen und systematisch umzusetzen sowie das Realisierte permanent zu bewerten.

Der Entschluss fällt mittlerweile schwerer, weil Informationstechnologie fast alle Prozesse in Firmen umfasst oder berührt, dadurch komplex wirkt ohne starr zu sein, denn von Neuerungen getriebene Elektronik kommt mit Halbwertszeiten von drei bis fünf Jahren schnelllebig daher. Beschlüsse zum Digitalisieren sind in der Berufswelt von großer Tragweite für Finanzen und Prozesse. Die richtige Ausstattung beeinflusst nachgewiesen stark Umsatzrendite und Wettbewerbsposition. Das Thema IT ganzheitlich zu betrachten, ist also nicht gerade einfach – jedoch zwingend notwendig.

Gesamtsystem bleibt Chefsache

Die richtige Wahl des Gesamtsystems zählt zur Chefsache. Denn wie hoch die Investments in Infrastruktur für Bits & Bytes ausfallen, verdeutlicht das simple Herunterbrechen aller IT-Kosten auf einen Arbeitsplatz in der Organisation. Die Monatsrechnung für Hardware, Software, Datensicherheit und -verfügbarkeit, Energie und Fortbildung mag manchen Manager erschrecken. Doch weder Angst noch Euphorie stehen beim Gestalten der IT-Landschaft gut zu Gesicht, bessere Partner sind Mut und Optimismus.

Weitsichtige Unternehmer benehmen sich indes nicht wie feiernde Fans vor dem Apple Store. Furcht erfasst sie ebenfalls nicht, wenn etwa das Weltwirtschaftsforum wie jüngst

vermeldet, dass fünf Millionen Arbeitsplätze in fünf Jahren wegfallen, weil in Industrieländern unter anderem Roboter die Aufgaben übernehmen. Keine Panik packt sie, weil Tech-Blogger über selbstfahrende Autos berichteten, damit sterbe der Beruf des Taxi- und Lkw-Fahrers aus. Ja, neue Technik hat eine Kehrseite. Aber wer will noch eine Mitteilung für Mitarbeiter und Kollegen auf Papier vervielfältigen statt eine Rund-Mail zu schreiben?

Der weltoffene Firmenchef sieht vor allem Chancen, wofür hier nur stellvertretend das Virtual-Reality-Headset „Oculus Rift“ steht, für das schon jetzt die Vorbestellungen deutlich die Produktionskapazitäten übertreffen. Begehrt und ausverkauft – verdient hätte es auch dieses Magazin. Geballte Informationen zur Meinungsbildung und Entscheidungsfindung hinsichtlich IT versammelt nicht nur unser Heft-Schwerpunkt über Möglichkeiten und Risiken.

Empfohlen seien insbesondere die Interviews mit dem innovativen Unternehmer Uwe Rotermund, mit dem inspirierenden Marketing- und Vertriebschef Dr. Adrian Keppler vom 3D-Druckerhersteller EOS und mit dem interessanten Internet-Sicherheitsprofessor Norbert Pohlmann. Experten-Gastbeiträge von Autopapst Ferdinand Dudenhöffer, vom führenden IT-Marktforscher IDC und – in der Branche selten aus Deutschland – vom Global Player SAP beleuchten das Digitalspektrum so wie unsere vier Korrespondenten-Berichte aus China, den USA, Großbritannien und Russland. Übereinstimmend liefern zudem unsere beiden Unternehmensporträts über „Blanke Textech“ und „Materina“ vorbildliches Anschauungsmaterial.

Es gibt also viel zu entdecken in unserem Universum aus angepassten und aus nagelneuen Konzepten unternehmerischen Handelns. Die Macher haben gemeinsam, den evolutionären Umbruch rechtzeitig erkannt und genutzt zu haben. Nicht immer, aber immer öfter unterstützen sie bei der Entscheidungsfindung und Steuerung clevere IT-Systeme. Das ist gut so. Oder wie Steve Jobs sagte: „Innovation macht den Unterschied zwischen einem Anführer und einem Anhänger aus.“

Ihr

Thorsten Garber
Chefredakteur

return – Magazin für Unternehmensführung und Sanierung

Wieder unter Volldampf

Der Mythos des Marktführers für Modellbahnen drohte ausgerechnet im Jubiläumsjahr nach 150 Jahren zu erlöschen. Doch Märklin ist zurück in der Spur.

Text: Thorsten Garber



Märchenhafte Welten auf Schienen entwickelt Märklin seit mehr als 150 Jahren. Doch Sammler veraltern und das Kinderzimmer erobern immer mehr digitale Angebote. Die Kehrtwende für die Markenikone leitete die Unternehmensführung nach Insolvenz und Sanierung ein.

Auch Göppingen wirkt mittlerweile mehr gebeutelt als verwöhnt. Rund 40 Kilometer entfernt vom lackfeinen Stuttgart trolten sich am hiesigen Bahnhof neben Reisenden vor allem Randerscheinungen der Gesellschaft. Die knapp 60.000 Einwohner der etwas abgehalftert ausschauenden Stadt hätten „schon bessere Zeiten erlebt“, stimmt der Taxifahrer schnell zu: Deshalb sei die Bevölkerung froh, dass „diese Unternehmerfamilie aus Fürth unsere Märklin hochpöppelt“. Rund 500 Arbeitsplätze erhält Mittelständler Michael Sieber, Inhaber des Spielwarenherstellers Simba Dickie, mit seinem Einstieg bei der Markenikone für Modelleisenbahnen in der baden-württembergischen Kreisstadt. Bis 2019 besteht die zugesagte Beschäftigungsgarantie.

Schließlich hatte die Menschen des Mittelzentrums im Vorland der Schwäbischen Alb schon eine schlimme Auftragsflaute der heimischen Autozulieferindustrie in Schockstarre versetzt, als dann auch noch das Traditionsunternehmen seine Insolvenz anmeldete. Ausgerechnet im Jubiläumsjahr des 150-jährigen Bestehens. Woran soll der Göppinger da noch glauben? Oder der Gläubiger?

Die Depression spürte der erfahrene Sanierer Michael Pluta betriebsintern spontan und deutlich, sodass er sich bis heute an diesen ersten Eindruck erinnert: „Der Glaube an die eigenen Stärken fehlte gänzlich.“ Gewissermaßen das Gleis ins Abseits führen sahen die meisten in Management und in der Mitarbeiterschaft, insbesondere, weil Produkte für den Nachwuchs fehlten. Märklin hatte im Wettbewerb mit Digitalspielzeug den Weg ins Kinderzimmer nicht mehr gefunden und damit den Grundstein für kommende Käufer-Generationen nicht gelegt. Sammler ab 40 Jahren aufwärts gelten selten als Zukunftskapital. Ausweglos schien die Schiefelage zudem, weil trotz 125 Millionen Euro Jahresumsatz unterm Strich 20 Millionen Miese pro anno standen. Über fünf Jahre waren so bis 2009 insgesamt 80 Millionen Euro Verluste aufgelaufen. „Die schwache Finanzkraft war schon sehr erstaunlich angesichts dieser starken Marke. Doch mit dieser Basis musste ein positives Ergebnis erreichbar sein“, gibt Pluta die Gedanken des Sanierungsteams seinerzeit wieder. Finanzierungsgläubiger erhielten nach zwei Jahren 40 Millionen Euro als erste Zahlung – bei Gesamtverbindlichkeiten von 100 Millionen Euro (fast ein Jahresumsatz). Die restlichen Gläubiger bekamen einen Abschlag und je nach Verkaufserlös noch Restzahlungen. Neben dem Streit innerhalb der Eigentümerfamilie hatte das Management bis dahin häufig gewechselt, sodass Kontinuität quasi zum Fremdwort vereinsamt war. Drei Geschäftsführer und zwölf Bereichsleiter agierten zum Schluss – gemeinsam die richtigen Weichen stellten sie of-

fensichtlich nicht. Die Unternehmensführung konnte also nur besser werden. Die Sanierung begann deshalb damit, Verantwortliche und Verantwortlichkeiten zu schaffen – mit Dr. Kurt Seitzinger an der Spitze. Von Haus aus Maschinenbauer war er zuvor 30 Jahre im General Management tätig und zuletzt Vorsitzender der Geschäftsführer bei Kässbohrer „mit ähnlichen Problemen“, wie Seitzinger zugibt und ergänzt: „Die Grundregeln des ordentlichen Kaufmanns waren vernachlässigt worden. Märklin hat mehr ausgegeben als reinkam.“ Vier Jahre wirkte er in Göppingen, bevor 2013

märklin



Starke Marke, feine Handarbeit: Für Tradition und Moderne vereint in Produkt und Produktion steht der Name Märklin.

Märklins Geschäftsführer in Ungarn und langjähriger Bereichsleiter Technik, Wolfram Bächle, das Ruder übernahm. Während er heute insbesondere für die Produktion verantwortlich zeichnet, stellte ihm Käufer Michael Sieber seinen Sohn Florian für Vertrieb und Marketing zur Seite. Die Personalbesetzung der Top-Positionen scheint jetzt zu passen, doch dazu später mehr. Zur falschen Positionierung standen zu Sanierungsbeginn viele Punkte auf der Liste von Dr. Seitzinger: eine krause Organisationsstruktur mit drei Geschäftsführern und zwölf Bereichsleitern (heute: drei), kein idealer Partner als Zulieferer der Elektronik als sensibler Produktkern, falsch platzierte Produktionsverlagerungen nach China, eine

chaotische Preispolitik, die fehlende Nachwuchskundschaft. Doch als Plus erkannte er – wegen vergleichbarer Bekanntheitswerte von weit über 90 Prozent wie bei „best brands“ etwa von Mercedes – das Potenzial der Marke, die nur betriebswirtschaftlich wieder unter Volldampf gesetzt werden musste.

Taumelnde Traditionsfirma zurück in der Spur

So annullierten Sanierer Pluta und Turnaround-Manager Seitzinger einen Auftrag, der zwar für ein Umsatzvolumen von zwölf Millionen Euro stand, aber zwei Millionen Verluste einbrachte. „Im Kern zielten alle Maßnahmen darauf, für das Unternehmen die Profitabilität zu trimmen, die Marke zu stärken und Kinder und Jugendliche als Zielgruppen zu gewinnen“, stimmen beide trotz getrennter Anfrage unisono überein. Seitzinger lenkte eine Führungscrew aus nur noch sieben Managern im Mittelbau und lud zur „Montagsrunde“ mit „ehrlichem Soll-Ist-Vergleich“ ein. Dort fasste das Team neue strategische Ziele, um auch ins Kinderzimmer als einflussreicher Modellbahnbauer zurückzukehren.

Mit großem Kraftakt baute Märklin wieder eine eigene Elektronik auf, entwickelte für kleine Kunden eine Spielbahn unter 50 Euro und für große Sammler zuletzt das mit dem „goldenen Gleis“ ausgezeichnete „Display Lint 41“.