

# Restrukturierung Nordwest 2023

Pivoting - Transformation  
von Geschäftsmodellen

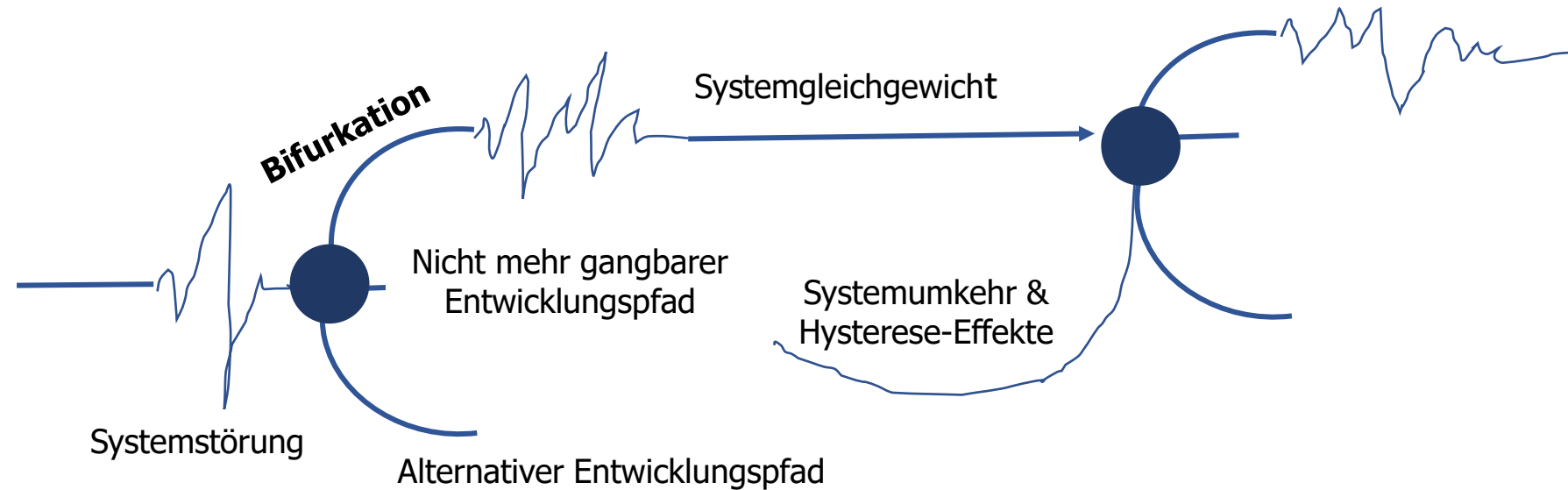
Prof. Dr. Markus W. Exler



# Im Unternehmensalltag können wir von bio-chemischen Systemen lernen

## Die Theorie der dissipativen Strukturen

Eine **dissipative Struktur** (zerstreuende Struktur) bezeichnet das Phänomen sich selbstorganisierender, dynamischer, geordneter Strukturen in nichtlinearen Systemen fern dem thermodynamischen Gleichgewicht.



*Prigogine, Ilya 1940er Jahre; 1977 Nobelpreis für Chemie für seinen Beitrag zur irreversiblen Thermodynamik, insb. zur Theorie der „dissipativen Strukturen“*







**Pivot**





Erfolgreiche Pivots

**I N N O V A T I O N**











NETFLIX









**amazon**



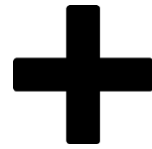
SCHULBEDARF

**Ein Geschäftsmodell ist ein Bauplan  
nach dem ein Unternehmen Werte  
schafft und erfasst**













# HILTI

Hilti  
Tool Fleet  
Management



**We manage your tools,  
so you can manage your business.**

Hilti. Outperform. Outlast.



**Pivot is a change in strategy  
without a change in vision**



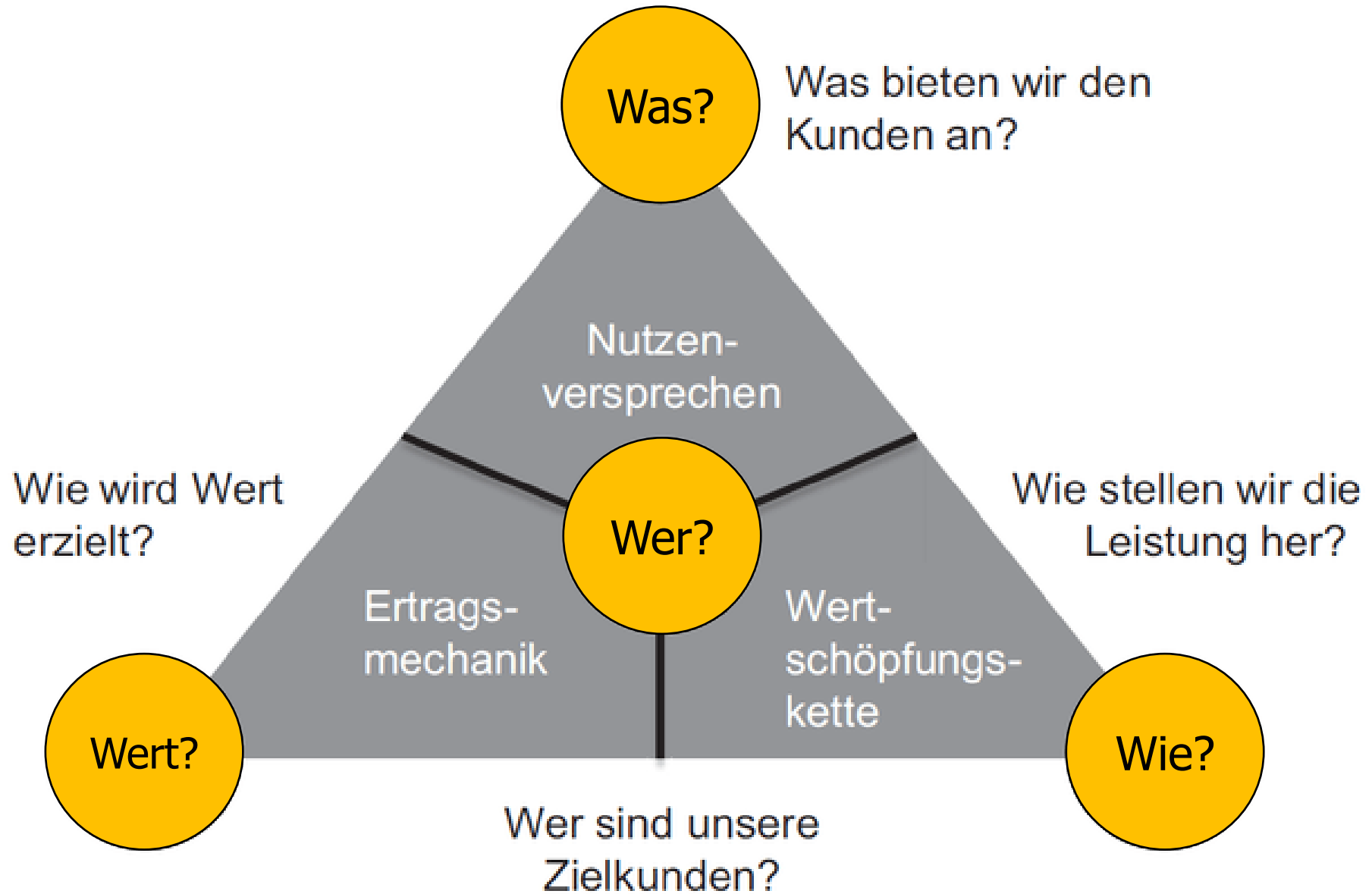


EXHIBIT 1

*"I'm not leaving you. I'm pivoting to another man."*

# **G e s c h ä f t s m o d e l l**

## **I n n o v a t i o n**





des  
in Eich-  
ihre Ar-  
bis zuletzt ha-  
von ihnen in Ei-  
ative an einem  
Geschäftsmodell für  
instige Osram-Fabrik  
arbeitet. Am Montag  
ill der chinesische Eigen-  
ümer aber offenbar die  
Schließung durchsetzen.

VON CORINNA MAIER

**Garching/Eichstätt** – Dass harte Zeiten kommen würden, war den meisten ehemaligen Osram-Mitarbeitern klar, als im März 2018 ein chinesischer Lichtkonzern die Mehrheit bei Ledvance übernahm. Ledvance heißt die Ausgründung des traditionellen Lampengeschäfts von Osram mit Sitz in Garching. Schon bei der Übernahme wurden Betriebsräte und Belegschaft hellhörig, denn die neuen chinesischen Besitzer wollten keinerlei Garantien für Arbeitsplätze und Standorte abgeben.

Wenige Monate später kam prompt der befürchtete Kahlschlag: Die beiden Werke in Berlin und Augsburg wurden geschlossen, 1400 von 2200 Arbeitsplätzen gestrichen. Allein in Augsburg mussten über 600 Beschäftigte gehen. Das dortige Werk, so hieß es damals, sei schlecht ausgelastet, die Schließung die wirt-



Die Mitarbeiter von Ledvance in Eichstätt machen sich für ihr Werk stark. Neue Technologie, neue Strategie, neue Investoren – alles ist für sie denkbar, nur nicht die Schließung des Standortes. FOTO: DPA

schaftlichste Lösung. Diese Botschaft haben sie in Eichstätt gehört.

Eigentlich sollte der Standort Eichstätt zum neuen europäischen Technologie- und Innovationszentrum des Konzerns ausgebaut werden. Das zumindest versprach die Unternehmensleitung damals. Daraus wurde nichts. Auf einer Betriebsversammlung in dieser Woche erfuhren die Mitarbeiter, dass ihr Werk womöglich geschlossen werden soll. Am kommenden Montag wird der Aufsichtsrat

zusammentreten und über die Schließung entscheiden, hieß es aus Mitarbeiterkreisen. Bestätigt wird von Unternehmensseite weder die Aufsichtsratssitzung noch deren Tagesordnung. Auf Anfrage heißt es bei Ledvance in Garching lediglich: „Das kommentieren wir nicht.“

Die Enttäuschung unter den Mitarbeitern ist groß. Monatlang hatten zuvor Betriebsrat, Betriebsrat, Gewerkschaft und professionelle Unternehmensberater an neuen Konzepten für den

Standort gearbeitet, „mit viel Herzblut“, wie ein Teilnehmer sagt. Von Aufbruchstimmung berichtet auch der Betriebsrat, auf dessen Initiative hin das Restrukturierungsteam zusammenging. Die Standortleitung hatte 30 Mitarbeiter verschiedener Hierarchieebenen tageweise freigestellt, um eine neue Strategie zu entwickeln, die praktikabel und zugleich gewinnversprechend sein könnte, erklärt Markus Exler, Professor an der Fachhochschule Kufstein, der das Projekt von Anfang

an betreute (siehe Interview unten). „Wir sind da sehr unternehmerisch vorgegangen.“ Auf jeden Fall hätte man eine Lösung finden können, die kostengünstiger als die Schließung des Werkes sei. Vieles sei vorstellbar, meint auch Felix Schupp von der Geschäftsleitung der auf Restrukturierungen spezialisierten HLH Hamburg Innovation Holding, die ebenfalls an dem Prozess in Eichstätt beteiligt war. Statt Leuchtmitteln könnte man moderne Sensoren für Autos bauen

oder Gleichstromanlagen für Akkus. Am Ende könnte die Eichstätter Restrukturierungstruppe nicht nur einen Business- und einen Finanzierungsplan inklusive Landesmitteln vorlegen, sondern womöglich auch Investoren aus der Industrie, mit denen man ebenfalls bereits in Kontakt stehe. „Das Werk jetzt zu schließen, wäre Irrsinn“, sagt Schupp.

Welche Motive die chinesische Firmenleitung für eine Schließung haben könnte, kann man in Eichstätt nur vermuten. Wahrscheinlich geht es darum, Überkapazitäten vom Markt zu nehmen, meint einer, der nicht genannt werden will. Dass der chinesische Lichtkonzern MLS mit der Ledvance-Übernahme in erster Linie einen Marktzugang in Europa suchte und ansonsten einen Konkurrenten loswerden wollte – diese Sorge hatten einige Branchenbeobachter von Beginn an.

„Ich fürchte, dass unser Engagement den chinesischen Eigentümer in keiner Weise interessiert“, meint Exler, der aber die Hoffnung noch nicht ganz aufgegeben hat. Schließlich würden seiner Schätzung nach sechs Monate und ein Budget in der Größenordnung von 100 000 Euro genügen, um den Standort Eichstätt zukunftsfähig zu machen – und hunderte von hochqualifizierten Industriearbeitsplätzen zu retten.

O,  
Russ.

Das Ölka-  
ne Koo-  
scheinen S-  
zu haben, sich  
meinsame Strate-  
Rohölproduktion  
gen. Russland leh-  
Verringerung seiner  
duktion zurzeit ab, be-  
tete die Nachrichtenag-  
tur Bloomberg am Freit-  
und bezog sich dabei auf in-  
formierte Kreise. Die Opec  
hatte am Donnerstag ihren  
Willen nach einer Kürzung  
der Rohölproduktion um  
1,5 Millionen Barrel (je 159  
Liter) Öl pro Tag bekundet,  
setzt aber auf die Unterstüt-  
zung der Kooperationspart-  
ner.

### BMW hofft auf IG Metall

BMW will den Umbau der Autoindustrie ohne größeren Stellenabbau in Deutschland schaffen und hofft auf Rückenwind durch die laufenden Metall-Tarifverhandlungen. „Die Tarifpolitik muss zur Beschäftigungssicherung beitragen“, sagte Personalchefin Ilka Horstmeier. „Wir brauchen langfristig wettbewerbsfähige Löhne, mit Spielraum bei unterschiedlichen Rahmenbedingungen, und wir brauchen auch einen flexiblen Einsatz von Personal. Ich hoffe auf einen zukunftsweisenden Abschluss“, sagte sie.

## „Eine moderne Form der Sabotage“

INTERVIEW Werk Eichstätt: Rettung preiswerter als Schließung

Wie hat die Initiative zur Restrukturierung des Werks in Eichstätt angefangen?

Im Jahr 2019 haben wir den Prozess als Alternative begonnen. Das Projekt kostete 33 Millionen Euro für Abfindungen, Prozesse und die Schließung des Werks.



Markus Exler

ist Professor am Institut für Grenzüberschreitende Restrukturierung an der Fachhochschule Kufstein und hat den Restrukturierungsprozess in Eichstätt von

sätze bekommen, haben ehrenamtlich gearbeitet. Ich selbst habe auch mein Know-how und mein Netzwerk kostenfrei zur Verfügung gestellt. Dazu kamen die Leute der Unternehmensberatung Grantiro, die zu Low Budget-Konditionen gearbeitet haben.

Wie kommt es, dass sich so viele für dieses Werk engagiert haben?

Es geht darum, Restrukturie-

# 1 Team

- Intern
- Extern



# 4 Testen

- Prototyp, Befragung, Homepage
- Angebote einholen

# 2 Workshop

- Beschreibung der Kernkompetenzen; Identifikation von Markt- und Opportunitätsfeldern
- Priorisierung der Opportunitätsfelder; Erarbeitung von Kundenbedürfnissen sowie Generieren und Bewerten von nachhaltigen Geschäftsideen

# 3

## Validierung

- Konkretisieren des Zielkundensegments und des konkreten Wertangebots
- Business Plan mit konkreter Kalkulation



# Pivoting - Transformation von Geschäftsmodellen



- ✓ Ein Geschäftsmodell ist ein Bauplan, nach dem ein Unternehmen Werte schafft und erfasst
- ✓ Das Denken muss vom Nutzenversprechen ausgehen – Customer Centricity
- ✓ Transformation gelingt nur mit dem Einbinden der Kunden und Mitarbeitenden





Partner, Quest Consulting AG, Rosenheim



Vorstand, BDU-Fachverband Sanierungs- & Insolvenzberatung



Institutsleiter & Professor, Fachhochschule Kufstein



Gastprofessor, Institut of Management Technology, Ghaziabad/Indien

Prof. Dr. Markus W. Exler

@ [markus.exler@questconsulting.de](mailto:markus.exler@questconsulting.de)

+49 175 58 55 837

