

05.15

KSI

Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung

Wirtschaft Recht Steuern

11. Jahrgang
September/Oktober 2015
Seiten 193–240

www.KSIdigital.de

Herausgeber:

Peter Depré, Rechtsanwalt und Wirtschaftsmediator (cvm), Fachanwalt für Insolvenzrecht

Dr. Lutz Mackebrandt, Unternehmensberater, Präsidiumsmitglied des BDU

Gerald Schwamberger, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, Göttingen

Herausgeberbeirat:

Prof. Dr. Paul J. Groß, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Köln

WP/StB Prof. Dr. H.-Michael Korth, Präsident des StBV Niedersachsen/Sachsen-Anhalt e.V.

Prof. Dr. Harald Krehl, DATEV eG, Nürnberg

Prof. Dr. Jens Leker, Westfälische Wilhelms-Universität Münster

Prof. Dr. Andreas Pinkwart, Rektor der Handelshochschule Leipzig (HHL)

Dr. Wolfgang Schröder, Rechtsanwalt und Notar, Berlin

Prof. Dr. Wilhelm Uhlenbruck, Richter a.D., Honorarprofessor an der Universität zu Köln

Udo Wittler, Sanierungs- und Krisenberater, Hamm

Strategien Analysen Empfehlungen

Zur Entstehung von Unternehmenskrisen [David Sonius / Marie Bergstermann / Carolina Liewald / Uwe Kehrel, 197]

MBO und MBI als Alternativen zu familieninternen Nachfolgelösungen [Prof. Dr. Markus W. Exler / Prof. Dr. Mario Situm / Roland Thurnbichler, 207]

Besondere Herausforderungen des Personalmanagements in der Insolvenz (Teil II) [Dr. Christoph Ruiner / Marco Rupprecht, 214]

Liquidationsbesteuerung im Rahmen des Insolvenzplanverfahrens [Stefan Buschmann / Prof. Dr. Sylvia Bös, 219]

Praxisforum Fallstudien Arbeitshilfen

Industrie 4.0 und ihre Auswirkungen auf die Restrukturierung [Burkhard Jung / Maria Boddenberg / Merlin Smeenk, 224]

Aktuelle Insolvenzsrechts- und Bewertungsfragen [Dr. Hans-Jürgen Hillmer, 228]

Familienunternehmen: Wie bleiben Finanzierungsrisiken beherrschbar? [Dr. Volkhard Emmrich, 232]

Industrie 4.0 und ihre Auswirkungen auf die Restrukturierung

Eine kompakte Bestandsaufnahme und ein Ausblick auf Handlungsbedarf in der Praxis

Burkhard Jung / Maria Boddenberg / Merlin Smeenk*

Mit dem mittlerweile allgegenwärtigen Thema „Industrie 4.0“ erfolgt nichts Geringeres als der nächste Entwicklungsschritt der industriellen Revolution. Was aktuell noch als Zukunftsbild gilt, wird – so der Tenor – in den nächsten Jahren Einzug in nahezu alle deutschen Industrieunternehmen halten. Trotz der allgemeinen Euphorie sind Grundsatzfragen zu stellen, wie diejenige, was mit den Unternehmen geschieht, die diesen Entwicklungsschritt nicht mitgehen können, nicht mitgehen wollen oder an der Umsetzung scheitern? Und aus Sicht der Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung besonders bedeutsam: Wird die mit dem Schlagwort Industrie 4.0 verbundene Entwicklung auch Auswirkungen auf die „klassische“ Restrukturierungsberatung haben und wenn ja, welche?

1. Einführung

Nachdem sich die Digitalisierung mittlerweile durch alle Bereiche des Lebens und des Arbeitens zieht, ist es nicht nur folgerichtig, sondern fast unabdingbar, dass die Digitalisierung graduell in alle weiteren Bereiche vordringt, so auch in die Produktion der deutschen Industrieunternehmen. Die vierte industrielle Revolution ist folglich nach der Automatisierung der Industrie ein konsequenter Entwicklungsschritt. Internet und Cloud Computing bieten ein großes Potenzial, die Industrie entscheidend zu verändern und die Vorzüge der Digitalisierung und Vernetzung auszuschöpfen. Konkret geht es um die Verschmelzung von Produktion und IT. Durch Mikrochips, die in bereits bestehende Systeme – Produktionsmaschinen, wie auch

Produkte und Produktteile – eingebettet werden, können Produkte, Maschinen und Objekte selbstständig Informationen austauschen. Durch das eigenständige Kommunizieren der Maschinen und Objekte in Echtzeit – auch über große Entfernungen hinweg – wird vor allem eine Zeitreduktion der Arbeitsorganisation erwartet. In der Industrieproduktion wird innerhalb des Unternehmens ein dynamischer Wertschöpfungsfluss erzeugt werden und eine digitale Kooperation entlang der gesamten Wertschöpfungskette stattfinden.

2. Der zu erwartende Nutzen

Industrie 4.0 zeichnet sich durch vier revolutionäre Entwicklungen aus:

- **Erhöhung des Datenaustausches:** Durch gesteigerte und komplexere Rechenleistung und Konnektivität wird ein kontinuierlicher Austausch von Daten ermöglicht.
- **Analytics und Intelligente Systeme:** Automatisierte Prozessanpassungen können anhand der gewonnenen Daten situationsabhängig abgeleitet werden. Die ortsunabhängige Kommunikation der Prozesse und Maschinen untereinander ermöglicht automatisierte Anwendungsstarts und -anpassungen.
- **Mensch-Maschine-Interaktion:** Durch Touch-Interfaces und Augmented Reality (digitale Erweiterung der Realitätswahrnehmung) werden Produkt und Produktion schon heute verändert – eine Entwicklung, die sich fortsetzen wird.
- **Umwandlung von Digital zu Physisch:** Die digitale Welt wird zunehmend wieder

„zurückgespiegelt“ in physische Vorgänge, so z.B. bereits heute sichtbar bei den Fortschritten in Robotik und künstlicher Intelligenz – und damit verbundener Kommunikation der Maschinen untereinander – oder im vielfältig einsetzbaren 3D-Druck¹.

Im Ergebnis dieser vier Entwicklungen ermöglichen die Anwendungen der Industrie 4.0 eine gesteigerte Vernetzung von Maschine, Mensch und Objekt in einem gemeinsamen, integrativen System. Ganze Prozesse oder einzelne Prozessschritte können automatisiert geplant, gesteuert, ausgeführt, kontrolliert und ausgewertet werden. Dies wird nicht nur die Produktvielfalt und deren Herstellung verändern, sondern es wird sich auf alle Gebiete der Wertschöpfungskette – auch etwa Logistik, Marketing und Service – auswirken und auch diese mindestens teilweise automatisieren und individualisieren.

Im Zusammenhang mit Industrie 4.0 wird immer wieder auf die enormen Vorteile verwiesen, die eine vernetzte Produktionstechnologie mit sich bringt². Neben dem Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit wird Schnelligkeit und Flexibilität als wesentlicher Zugewinn von Industrie 4.0 gesehen. Flexiblere Geschäfts-, Produktions- und Fertigungsprozesse können schnell an sich ändernde Umweltfaktoren (etwa Rohstoffpreise oder Nachfrage) angepasst werden. Die Wettbewerbsfähigkeit der Industrieunternehmen wird bestenfalls gestärkt, mindestens aber erhalten. Da anhand des vernetzten Systems alle Prozessschritte nachvollziehbar und steuerbar sind, kann nicht nur die Produkttiefe ausgebaut und so dem Kunden ein individualisiertes Produkt geboten werden, auch die Produktionskapazitäten können optimiert werden.

Die im Produktionsprozess eingesetzten Maschinen werden anhand der gesammelten digitalen Daten jederzeit überwacht und kon-

* Burkhard Jung ist Vorsitzender des BDU-Fachverbands Sanierungs- und Insolvenzberatung und Geschäftsführer der hww Unternehmensberater GmbH in Berlin; Maria Boddenberg und Merlin Smeenk sind dort als Berater tätig.

1 Vgl. Studie von McKinsey (McKinsey & Company), *Industry 4.0 – How to navigate digitization of the manufacturing sector*, 2015, S. 12 f.

2 Siehe dazu insbesondere Bundesministerium für Bildung und Forschung, *Zukunftsbild „Industrie 4.0“*, S. 7.

trolliert. Intelligente Software zeigt bei Bedarf an, ob und ggf. wann ein Austausch von Verschleißteilen erforderlich ist. So kann die Wartung und Instandhaltung von Maschinen optimal geplant und in den Fertigungsprozess eingegliedert werden. Durch den engen Informationsfluss zwischen den Systemen können Fehlproduktionen schneller behoben und öfter verhindert werden. Eine ressourcenschonendere Produktion ist die Folge.

Die so geschaffene Transparenz im Fertigungsprozess steigert gleichzeitig deren Steuerungsfähigkeit und schafft u. a. weitere Potenziale hinsichtlich der Verbesserung der Produktivitäts- und Ressourceneffizienz. Schöpft man diese Potenziale aus, sind erhebliche Zeit- und Kostenersparnisse, sogar bei gleichzeitiger Qualitätssteigerung möglich. So sollen beispielsweise Produktivitätssteigerungen von bis zu 40% durch die sog. „Multiparameteroptimierung“ erreichbar sein³. Hier werden zunächst die für die Herstellung eines Produkts wichtigsten Parameter (wie beispielsweise Zeitaufwand, Kosten und Qualität) definiert, um auf dieser Basis anschließend die Prozesse softwaregestützt kriterienoptimal steuern zu können.

In unserer noch stärker globalisierten Zukunft können weltweit verstreute Produktionsstätten über große Distanzen hinweg gesteuert und unternehmens- und/oder weltweit aufeinander abgestimmt werden. Dies ermöglicht die unternehmensweite, standortübergreifende Abstimmung und Optimierung der Prozesse.

3. Die Herausforderungen

Gerade die weltweite Vernetzung und Verfügbarkeit von Daten birgt aber auch eine der wesentlichen Gefahren und Herausforderungen bei der Implementierung und Nutzung eines integrativen und vernetzten Systems, denn es liegt auf der Hand: Datensicherheit muss absolute Priorität haben. Ohne den Schutz sensibler und vertraulicher Informationen kann kaum ein Wettbewerbsvorteil erlangt und keine Wettbewerbsfähigkeit erhalten werden. Die digitale Produktion macht Unternehmen also auch anfälliger, sei es durch die Ausspähung sensibler Daten oder durch Produktionszwischenfälle digitaler Art. Je tiefer ein digitales System in ein Unternehmen eingebunden wird, desto wichtiger ist es, dass dieses feh-

lerfrei funktioniert und relevante Sicherheitsansprüche erfüllt. Die damit einhergehenden Notwendigkeiten – wie beispielsweise zeitgerechte Systemupdates – erfordern nicht nur Know-how, sondern verursachen zusätzlichen Zeit- und Kostenaufwand.

Und: So zweifelsfrei die Digitalisierung der Industrieunternehmen radikale Änderungen des Arbeitsumfelds und der Arbeitsaufgaben bewirkt, so unabdingbar ist dafür eine grundsätzliche Veränderungsbereitschaft auf allen Seiten.

Der wirkliche Nutzen der Digitalisierung entfaltet sich erst dann, wenn das technische Können für die Datengewinnung und -verarbeitung sowie das Wissen für die Interpretation der gewonnenen Informationen vorhanden sind. Ohne dieses Können wird die Wandlung zu einem „Industrie 4.0-Unternehmen“ nicht gelingen oder sich nicht auszahlen.

Beispiel: Relevante Mitarbeiter sind vorab EDV-technisch zu schulen, so dass sie fachlich hinreichend qualifiziert sind, ihre neuen oder modifizierten Aufgaben zufriedenstellend zu erfüllen. Hierzu müssen sie von der Geschäftsführung ausdrücklich ermutigt werden.

4. Die Gefahren

Bei allen Potenzialen und Herausforderungen, die ein digitalisiertes und vernetztes Industrieunternehmen gemäß Industrie 4.0 bietet, ist dennoch zu beachten, dass die interne Datenauswertung – wenn auch auf einer umfassenden Ebene – nicht ausreicht, um vor Krisen (ausgelöst sowohl durch interne als auch externe Faktoren) gefeit zu sein.

Beispiel: Sinkt die Nachfrage nach einem bestimmten Produkt, kann durch das flexible und offene System die Fertigung für das nicht mehr so stark nachgefragte Produkt kurzfristig ein- oder umgestellt werden, um etwa ein neues oder modifiziertes Produkt in den Produktionsprozess einzusteuern.

Aber: Vor dieser Reaktion steht die externe Information, dass die Nachfrage auf dem Markt nach dem bestimmten Produkt abnimmt. Auf solche externen Informationen kann man mit dem digitalen System zwar kurzfristig reagieren, aber es beschafft solche Informationen nicht. Eine kontinuierli-

che Überwachung des Umfeldes, um die externen Indikatoren frühzeitig zu erkennen, kann nicht durch eine Digitalisierung der Fertigungsprozesse ersetzt werden.

Zudem entzieht sich ein wesentlicher Kostenbestandteil der kurzfristigen Steuerbarkeit: die Fixkosten. So können beispielsweise Personalkosten, Mieten oder Versicherungsprämien nicht ohne Weiteres systemseitig optimiert werden, denn diese Kostenpositionen können nicht losgelöst von rechtlichen oder vertraglichen Vorgaben modifiziert werden. Solche rechtlichen oder vertraglichen Einschränkungen können nicht von einer Produktions-Software berücksichtigt werden.

5. Der Ausblick

5.1 Anforderungen an die Unternehmen

Derzeit zeigen sich deutsche Unternehmen noch recht zurückhaltend in der Nutzung der Potenziale der Industrie 4.0. Dies wird sich voraussichtlich jedoch in den nächsten Jahren ändern, da erwartet wird, dass sich Unternehmen kontinuierlich an die neuen Gegebenheiten der digitalen Wirtschaft anpassen werden⁴. Schätzungen gehen davon aus, dass in vier bis fünf Jahren ca. 80% aller Unternehmen auf ein solches digitales System umgerüstet haben werden⁵. Diese Prognose wirft Fragen auf:

- Was geschieht mit den anderen 20% der Unternehmen, die den „vierten industriellen Entwicklungsschritt“ nicht mitgehen und sich nicht der digitalen Transformation unterziehen?
- Sind diese Unternehmen automatisch nicht mehr in der Lage, wettbewerbsfähig zu produzieren?
- Bedeutet dies, dass aus den 20% der nicht digitalisierten Unternehmen Restrukturierungsfälle werden?

Unternehmen sehen sich nicht nur aufgrund dieser Entwicklung in zunehmenden dynamischen Veränderungen durch stärkeren Wettbewerb und bedürfen einer ständigen

³ Bundesministerium für Bildung und Forschung, Zukunftsbild „Industrie 4.0“, S. 21.

⁴ Vgl. Studie von Roland Berger (Roland Berger Strategy Consultants Holding GmbH), Die digitale Transformation der Industrie – Was sie bedeutet. Wer gewinnt. Was jetzt zu tun ist, 2015, S. 27 ff.

⁵ Vgl. Studie von PwC (Pricewaterhouse Coopers AG): Industrie 4.0 – Chancen und Herausforderungen der vierten industriellen Revolution, 2014, S. 19.

Anpassung an die Marktgegebenheiten. Auch andere Einflüsse, wie etwa weitere technologische Fortschritte, Veränderungen der politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen oder ein signifikanter Anstieg der Kosten, setzen Unternehmen permanent unter Druck, sich fortwährend den Veränderungen des Umfelds bzw. Markts anzupassen. Hierfür benötigen sie eine kontinuierliche Flexibilität und wirtschaftliche Stärke. Zweifelsohne ist eine Digitalisierung der gesamten Geschäfts-, Produktions- und Fertigungsprozesse bis hin zur Lagerlogistik kostenintensiv. Es besteht die Gefahr, dass kleine und mittlere Unternehmen, die nicht über die erforderlichen Mittel verfügen, die Kosten nicht stemmen können und dies zur Folge haben wird, dass KMU aus dem Markt verdrängt werden.

Entwickelt man dieses Gedankenmodell um einige Jahre fort, könnte der Markt in wenigen Jahren (komplett) von digitalisierten und vernetzten Unternehmen beherrscht sein. Schwindet aber damit nicht genau der Wettbewerbsvorteil, den man mit der Digitalisierung erreichen und erhalten will? Alle Wettbewerber wären in der Lage, flexibel, schnell und günstig ein qualitativ hochwertiges und auf die individuellen Bedürfnisse angepasstes Produkt anzubieten. Es zeigt sich, dass das Strategiemodell „Industrie 4.0“ kein Dauergarant für Wettbewerbsfähigkeit ist.

Den Unternehmen, die den Schritt in die IT-verknüpfte Produktion wagen und die Prozesse entlang der gesamten Wertschöpfungskette vernetzen, bietet sich eine Reihe zukunfts- und wettbewerbsfähiger Optimierungspotenziale, von denen sich der Großteil mithilfe motivierter Mitarbeiter und einiger Know-how-Träger heben lässt. Trotz großer Vorteile und Chancen, die eine Digitalisierung von Industrieunternehmen bieten kann, sollte dennoch den Gefahren ausreichend Beachtung geschenkt und es sollten bereits im Vorfeld einer etwaigen digitalen Transformation alle Faktoren sorgsam gegeneinander abgewogen werden.

5.2 Anforderungen an die Restrukturierungsberater

Nicht nur für Industrieunternehmer ist es ratsam, sich mit den Chancen und Risiken von Industrie 4.0 auseinanderzusetzen. Auch als Restrukturierungsberater ist es un-

erlässlich, sich bereits vor einer möglichen flächendeckenden Digitalisierung der Industrieunternehmen mit den Auswirkungen einer solchen Entwicklung zu beschäftigen.

5.2.1 Ansatzpunkte für eine Neuorientierung

Der Restrukturierungsberater befasst sich – sofern sich das Unternehmen bereits in der Erfolgskrise befindet – im Wesentlichen mit dem Personalbereich, der Produktion, dem Vertrieb und dem Einkauf, dem Finanzbereich sowie dem Management des zu beratenden Unternehmens. Nahezu alle Bereiche sind von einer Digitalisierung mittel- oder unmittelbar berührt. Dies führt dazu, dass auch die Restrukturierungsberater mit der neuen Entwicklung konfrontiert werden. Aber was genau bedeutet das für die zukünftige Beratung und den zukünftigen Berater? Einige Aspekte hierzu im Überblick:

- Die schnellere Datenerfassung durch das „Abgreifen“ von Daten an eingerichteten Schnittstellen stellt einen wesentlichen Vorteil der Digitalisierung dar. Sie spart sowohl auf Berater- als auch auf Unternehmensseite erhebliche zeitliche, personelle und damit letztlich auch monetäre Ressourcen ein.
- Zudem ist aufgrund der entstehungsnahe Erfassung mit einer geringeren Fehleranfälligkeit zu rechnen. Je eher dem Berater die notwendigen und validen Daten vorliegen, desto eher können auch Restrukturierungsmaßnahmen identifiziert und umgesetzt werden.
- Auch kann sich durch die weniger personalintensive Erhebung der Daten im Unternehmen eine höhere Bereitschaft des Managements entwickeln, bereits zu einem früheren Zeitpunkt und damit eventuell in einem früheren Krisenstadium eine externe Beratung hinzuzuziehen.
- Denkbar ist zudem, dass das Management durch negative Abweichungen von zuvor eigens definierten Parametern früher auf problematische, intern nicht (mehr) abwendbare Entwicklungen hingewiesen wird und auch aus diesem Grund eher externen Rat sucht. Dies kann bewirken, dass eine Eskalation der negativen Entwicklungen (bis hin zu einer Erfolgs- oder sogar Liquiditätskrise) verhindert und die Genesung des Unternehmens durch die rechtzeitige Intervention wahrscheinlicher wird.

- Nicht zuletzt bietet das digitalisierte Unternehmen auch im Falle einer notwendigen Restrukturierung die Möglichkeit der dezentralen, weltweiten Steuerung und Kontrolle. So wird Beratung auch über große Distanzen und für mehrere Betriebsstätten simultan möglich. Dies spart z.T. erhebliche Reisezeiten und -kosten und ermöglicht eine unternehmensweite, allumfassende Beratung.

5.2.2 Gefahren für das Restrukturierungsgeschäft beherrschen

In Literatur und Studien zu Industrie 4.0 wird oftmals die Bedrohung des eigenen Geschäfts durch die Konkurrenz Branchenfremder thematisiert. Grundsätzlich kann nicht ausgeschlossen werden, dass diese Gefahr auch für die Restrukturierungsberatungen besteht. Denkbar ist insbesondere, dass IT-Spezialisten ihr Dienstleistungsangebot erweitern und spezielles Krisen-Know-how in ihr Leistungs- und Beratungsportfolio übernehmen. Darüber hinaus ist es durchaus vorstellbar, dass das softwaregesteuerte System als Beratungersatz angesehen wird (wie etwa bei der Multiparameteroptimierung).

Jedoch übersteigt die Restrukturierungsberatung den Optimierungshorizont einer systemgenerierten „Beratung“ deutlich. Zum einen untersucht ein Restrukturierungsberater alle Bereiche des Unternehmens – Einkauf, Produktion, Vertrieb, Logistik, Personal/Management, Finanzwesen –, und zudem kann ein System keine erfahrungswertgestützte Interpretation der ermittelten Daten vornehmen. Bei einer (Restrukturierungs-)Beratung bedarf es menschlicher Fähigkeiten, die insbesondere auch darin bestehen, alle am Restrukturierungsprozess Beteiligten „in ein Boot“ zu holen. Ein völliger Ersatz der Restrukturierungsberatung durch eine „softwaregenerierte Beratung“ ist nicht möglich.

Die Gefahr für Restrukturierungsberater könnte darin bestehen, sich auf die rein datenbasierte Beratung zu fokussieren. Erfahrungsgemäß ist es der persönliche Kontakt zum Mandanten, der den Schlüssel zu einer erfolgreichen und nachhaltigen Restrukturierungsberatung darstellt. Hier liegt es an der Unternehmensberatung selbst, den richtigen Weg zu finden, um den Mandanten bestmöglich zu beraten. Aller Voraussicht

nach wird jedoch gerade die bestmögliche Beratung zukünftig eine Veränderung des Anforderungsprofils für Berater erfordern, denn die Schaffung und der Erhalt von Wettbewerbsfähigkeit sind auch für Unternehmensberater essenziell. So stellen sich beispielsweise die Fragen,

- ob bei der unter Industrie 4.0 weiter steigenden Bedeutung der Standardisierung von Prozessen die operative Begleitung von Prozessoptimierungen als Beratungsleistung entscheidender wird;
- oder ob ältere Beratergenerationen auf Industrie 4.0 vorbereitet sind, wenn nun vielleicht der Bedarf an IT-Wissen in der Restrukturierungsberatung wächst oder

sich gar nur die Erkenntnis ergibt, dass der Bedarf daran längst vorhanden ist.

6. Fazit

Die Restrukturierungsberatungen werden sich – wie auch die Unternehmen – im Hinblick auf die zukünftigen Entwicklungen der Industrie 4.0 einige Fragen zu ihrer Zukunftsstrategie stellen und einige Hürden nehmen müssen, um in dem sich wandelnden Beratungsumfeld nicht den Anschluss zu verlieren. Das setzt auch bei den Beratern Veränderungsbereitschaft, Motivation und – aller Erfahrung nach – zumindest einen Grundschatz an IT-Wissen voraus. Gefahren

erwachsen auch für das Beratungsgeschäft, sie sind aber beherrschbar.

Ob in fünf Jahren die Digitalisierung der deutschen Industrieunternehmen derart weit fortgeschritten sein wird, dass der Großteil der Marktteilnehmer bereits digitalisiert produziert, bleibt abzuwarten.

Sicher ist jedoch, dass die Verknüpfung von Produktion und IT nicht nur direkt Auswirkungen auf die Produktionsprozesse, sondern auch auf (un-)mittelbar angrenzende Bereiche und Branchen haben wird, darunter auch nicht unerheblich auf die Restrukturierungsberatung – positiv wie negativ. Welche genau das sein werden, bleibt allerdings abzuwarten.