

Strukturwandel als Prozess verstehen

Digitalisierung und Maßnahmen gegen den Klimawandel zwingen zu schnellen Anpassungen

Die Industrie befindet sich durch die Digitalisierung und die Folgen, die die Maßnahmen gegen den Klimawandel und die Corona-Pandemie mit sich bringen, in einem Strukturwandel. Eine Diskussion im Rahmen der DIRK-Konferenz zeigte, dass dieser Prozess kein Ende haben wird und schnelle Anpassung nötig ist.

Börsen-Zeitung, 23.6.2021
md Frankfurt – Um einen Strukturwandel, wie er derzeit rund um die Themen Digitalisierung und Klimawandel stattfindet, erfolgreich zu bestehen, ist es notwendig, Änderungen als laufenden, nicht endenden Prozess zu verstehen. Es gehe um die „Fähigkeit, aus dem statischen Denken in ein dynamisches Denken überzugehen“, wie Encavis-Vorstandschef Dierk Paskert in einer Podiumsdiskussion zum Thema Strukturwandel auf der Konferenz des DIRK (Deutscher Investor Relations Verband) sagte. Daher werden sich gemäß Thomas Meier, Fondsmanager von Mainfirst, die Gewinner innerhalb der Branchen, in denen der Strukturwandel durch die Corona-Pandemie noch beschleunigt wurde – etwa Technologie, Automation, Handel und Transport –, in einem Prozess zeigen; am jetzigen Status lasse sich das nicht ablesen.

F&E-Ausgaben wichtig

Für Meier ist „Anpassungsgeschwindigkeit das Nonplusultra“. Mit dem Strukturwandel gingen immer kürzer werdende Produktlebenszyklen einher. Innovationsschübe kämen immer schneller. Daher sei für ihn die relative Höhe der Investitionen in Forschung und Entwicklung (F&E) bei einer Investmententscheidung von großer Bedeutung.

Friederike Helfer, Partner bei Cevian Capital, Senior-Mitglied des europaweiten Investmentteams und Aufsichtsratsmitglied von Thyssen-



Friederike Helfer

krupp, warnte indes vor klassischen Managementfehlern: Unternehmen überschätzten häufig, was und wie viel sie selbst ohne fremde Hilfe erreichen können. Sie nannte als Beispiel die Entwicklung von Software. Wenn ein solches Projekt zum Abschluss gekommen sei, hätten Andere häufig in kürzerer Zeit bessere Ergebnisse geliefert. Zudem mahnte Helfer, sich nicht auf einen Hauptkonkurrenten zu konzentrieren; wenn Daimler zu sehr auf BMW konzentriert gewesen wäre und umgekehrt – wie viel Beachtung hätte dann noch ein Unternehmen wie Tesla gefunden?

Darin, dass Geschäftsmodelle vor dem Hintergrund der Digitalisierung und der Klimaschutzmaßnahmen sowie der daraus folgenden tiefgreifenden Veränderungen „fundamental überdacht werden müssen“, so Helfer, waren sich die Podiumsteilnehmer einig. Kein Unternehmen könne sich sicher sein, dass seine Produkte und Dienstleistungen in 20 Jahren noch nachgefragt werden.

Paskert, dessen Unternehmen Strom aus erneuerbaren Energien produziert, wies darauf hin, dass auch Encavis als „einer der wenigen Gewinner der Pandemie“ – da die Nachfrage nach grünem Strom deutlich angestiegen sei – vom Strukturwandel betroffen sei: Während das Unternehmen bisher von staatlichen



Thomas Meier

Subventionen bzw. reglementierten Preisen getragen worden sei, müsse künftig das Geld an den Strommärkten verdient werden. Diese seien die volatilsten Commodity-Märkte überhaupt, so Paskert.

Helfer und Meier konstatierten, dass auch die Investmentbranche in einem Strukturwandel stecke. Durch neue technische Tools würden viel mehr Daten zur Verfügung stehen als früher, sagte die Cevian-Managerin. Meier nannte es einen „Umbruch im quantitativen Bereich“. Doch „im Kern bleibe es individuelle Knochenarbeit“, so Helfer. Ebenso wie Meier betonte sie die große Bedeutung von persönlichen Gesprächen mit dem Management von Unternehmen, wenn es um Investmententscheidungen gehe. „Wie stark nimmt die Führung den Wandel an, wie stark sind die Beharrungskräfte?“ – die Antworten auf solche Fragen seien für Mainfirst sehr wichtig. Meier unterstrich daher die Notwendigkeit eines intensiven Dialogs, denn „sie können den besten Gaul haben – wenn sie nicht den passenden Jockey haben, wird es nichts. Und umgekehrt.“

Zur Frage, ob ein Strukturwandel in großen Einheiten leichter durchzuführen ist als in kleineren, äußerte sich Helfer skeptisch. Sie erinnerte zwar an die erfolgreiche Zeit der Industriekonglomerate in den



Dierk Paskert

1970er- bis 1990er-Jahren, als Konzerne wie General Electric viele neue Märkte erschlossen, doch heute seien kleinere Unternehmen viel innovativer und agiler und könnten sich besser auf neue Situationen einstellen. Meier schränkte jedoch ein, dass solche Einschätzungen auch dem Zeitgeist unterlägen. So sei lange Zeit unterstellt worden, große Schiffe könnten auch einem hohen Wellengang widerstehen; heute heiße es, wendigere Schnellboote seien vorteilhafter.

Disruption hilfreich

Deutlich wurde Encavis-Chef Paskert: „Um einen Tanker zu drehen, hilft manchmal die Disruption.“ Das habe für die deutschen Stromversorger gegolten, als die Bundesregierung zunächst den Ausstieg aus der Kernkraft und später aus der Kohlekraft beschloss. „Vielleicht wird man in fünf Jahren sagen: Der Dieselskandal war ein Segen, weil er der Wake-up-Call für die Autoindustrie war.“ Diese sei nach Ansicht Paskerts vor drei, vier Jahren noch nicht zur jetzt in Angriff genommenen Weiterentwicklung bereit gewesen. „Und welches Unternehmen“, fragte Paskert, „wäre vor der Coronakrise bereit gewesen, seine Mitarbeiter für ein Jahr ins Homeoffice zu schicken?“