



Dr. Andreas Bastin ist als Vorstandsvorsitzender der Masterflex SE verantwortlich für die Bereiche Strategie, Vertrieb, Marketing, Technik und Innovation sowie für Compliance und Unternehmenskommunikation. Davor war der studierte Ingenieurwissenschaftler und promovierte Maschinenbauer nach seiner Zeit als Assistent der Geschäftsführung beim Krupp-Hoesch-Konzern in mehreren leitenden Positionen mittelständischer Unternehmen tätig. Zuletzt trieb er bei einer Tochtergesellschaft der Robert Bosch GmbH, der Etas GmbH, als Mitglied der Geschäftsführung die Entwicklung globaler Geschäftseinheiten voran, bevor er 2006 zu Masterflex wechselte. Zum „Turnarounder des Jahres“ zeichnete ihn 2011 unter anderem die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft BDO aus.

© Masterflex

„Wir freuen uns auf neue Transformationsprozesse“

Den Turnaround mit Masterflex hat er vor Jahren geschafft. Wie diese Sanierung noch heute das Unternehmen prägt, erklärt Vorstandsvorsitzender Dr. Andreas Bastin.

Herr Dr. Bastin, was führte bei Masterflex einst in die Krise?

Andreas Bastin: Masterflex ist nach dem Börsengang im Jahr 2000 durch Zukäufe in neuen Geschäftsfeldern sehr rasant gewachsen. Hintergrund für diese Diversifizierung war der Eindruck des damaligen Managements, aufgrund des Börsengangs der Erwartung des Kapitalmarktes nach schnellem Wachstum entsprechen zu müssen. Diese Strategie ist gescheitert, weil die neuen Geschäftsfelder letztlich bei Weitem nicht so ertragsstark waren, wie man sich das vorgestellt hatte. Zudem hatte sich im Zuge dieses expansiven Wachstums durch Zukäufe die Verschuldung des Unternehmens massiv erhöht.

Ist die Schieflage rechtzeitig erkannt worden?

Im Jahr 2008 wurde klar, dass wir das Unternehmen umbauen – zurück zum Kerngeschäft, nämlich der Entwicklung, Produktion und Vermarktung von Schläuchen aus Hightech-Kunststoff. Das klingt jetzt wie ein souveräner, ruhiger Plan. Allerdings kam Mitte 2008 neben den internen Themen noch die Finanzkrise dazu; und aus dem ruhigen Umbau wurde dann ein unter harten Sanierungsaspekten stehender Umbau, weil das Unternehmen in dieser Zeit sehr hoch verschuldet war.

Was waren die Schritte bei der Restrukturierung?

Nach Ausbruch der Finanzkrise haben wir den Entschluss gefasst, uns noch schneller von unseren Beteiligungen zu trennen, im Zweifel auch ohne Rücksicht auf Verluste. Einige ausländische Banken wollten sowieso ganz raus aus der Finanzierung und hatten signalisiert, auf gewisse Teile ihrer Darlehen zu verzichten. Und das war gleichzeitig Motivation für die anderen Banken, die am Ende als Darlehensgeber dabeigeblichen sind. Wir konnten diesen Banken

also sagen: „Schaut auf unser profitables Kerngeschäft: Das bringen wir souverän durch die Krise; und Wachstumsideen für die Zukunft haben wir auch. Die vorübergehenden bilanziellen Verluste sind zwar dramatisch, aber wir räumen damit ehrlich und offen auf, und es besteht eine große Chance, in einigen Jahren das Unternehmen wieder ordentlich zu stabilisieren.“ Dies ist uns dann – Gott sei Dank – gelungen.

Damals war es jedoch schwere Überzeugungsarbeit, die wir bei den Banken leisten mussten.

Gab es denn auch innerhalb der Firma kritische Stimmen zur Rückbesinnung aufs Kerngeschäft?

Die Unternehmensverantwortlichen, also Geschäftsführer und Bereichsleiter, die für das sogenannte Kerngeschäft mit Hightech-Schläuchen verantwortlich zeichneten, waren natürlich überzeugt. Die Verantwortlichen der Firmen, die zum Verkauf standen, waren weniger begeistert. Unser Erfolgsrezept war, dass wir nicht nur gegenüber den Banken, sondern gegenüber allen Beteiligten offen und ehrlich kommuniziert haben. Also gegenüber unseren Mitarbeitern, Aktionären, Lieferanten und Kunden. Das hat die ersten zwölf bis 18 Monate wenig Spaß gemacht. Nach dieser Zeit zeigte sich dann aber allmählich, dass wir auf dem richtigen Weg waren und dass unsere Ehrlichkeit jedem zeigte, wo er im Unternehmen steht. Und das ist aus meiner Sicht ein ganz wichtiger Erfolgsfaktor dieser Sanierung gewesen.

War es für das Unternehmen ein Vor- oder ein Nachteil, dass Sie zum Sanierungszeitpunkt börsennotiert waren?

Es war für uns tendenziell eher ein Vorteil, auch wenn der Vergleich schwer zu führen ist. Denn wir konnten am Ende des Sanierungsplanes eine Kapitalerhöhung durchführen und unser Eigenkapital damit stärken. Es wäre wesentlich

„Bei unseren Kunden stellen sich erhebliche Veränderungen ein. Wir werden bei uns Anpassungen vornehmen müssen.“

Andreas Bastin

schwerer gewesen, eine solche Kapitalerhöhung bei einer GmbH durchzuführen. Wenn das Unternehmen allerdings ein Familienunternehmen gewesen wäre, dann wäre vielleicht einiges im Vorfeld des Sanierungsplanes anders gelaufen. Ob das allerdings günstiger gewesen wäre, ist schwer zu sagen. Unterm Strich war es eher ein Vorteil, börsennotiert zu sein und in der Zeit als Fremdmanagement agieren zu können.

War es schwierig oder eher gut für Sie, als neuer Vorstand zu übernehmen?

Dass ich von außen kam, war Voraussetzung für die Umsetzung des Sanierungsplanes. Ich bin mir sicher, dass das Vorgänger-Management am Ende der Sanierung nicht mehr im Amt gewesen wäre. Das hätten die Banken so nicht zugelassen.

Haben die Mitarbeiter Sie positiv aufgenommen trotz angespannter Stimmung?

Als ich Vorstandsvorsitzender wurde, Anfang 2008, war das eher schwierig. Das war vor allem darauf zurückzuführen, dass Masterflex 1987 von drei geschäftsführenden Gesellschaftern



„Wir verbinden Werte“ heißt es über Technologie „Made in Germany“ in der Imagebroschüre über dem Bild der Zentrale in Gelsenkirchen.

Schlauchspezialist aus dem Ruhrgebiet

Die Masterflex Group ist ein börsennotierter Spezialist für die Entwicklung, Produktion und Vermarktung anspruchsvoller Verbindungs- und Schlauchsysteme. Anwender in vielen Industrien nutzen die Produkte der Firma, deren Hauptsitz sich in Gelsenkirchen befindet. Über 600 Beschäftigte arbeiten für die Unternehmensgruppe unter dem Dach: Es gibt sechs Spezialfirmen für verschiedene Verbindungstechnologien und Schlauchsysteme – neben Masterflex noch Matzen & Timm, Novoplast Schlauchtechnik, Fleima-Plastic, Masterduct und APT. Mit weiteren operativen Einheiten in Europa, Amerika und Asien ist die Masterflex Group nahezu weltweit vertreten. Als Technologieführer bietet das Unternehmen seinen Kunden nach eigenen Angaben maßgeschneiderte Lösungen und setzt dabei auf „German Engineering“ sowie auf Innovation, auf Industrie 4.0 und auf Internationalisierung.

www.masterflex.de

gegründet worden war. Aus Sicht der Mitarbeiter wurde das so gesehen: Die alten Gründungs-Manager gingen, und die Krise brach los. Und dann war da plötzlich ein Neuer, den man noch nicht so lange kannte und dessen Art von Management eine andere ist. Der eine oder andere hat da natürlich sorgenvoll nach vorne geschaut.

Erinnern Sie sich an konkrete Szenen?

Ich kann mich an die ersten Betriebsversammlungen erinnern, bei denen ich Hiobsbotschaften wie Kurzarbeit, Stellenabbau und Kosteneinsparungen auf allen Ebenen verkünden musste. An bestimmten Standorten, die massiv betroffen waren, flossen auch Tränen. Das war natürlich für alle Beteiligten, auch für mich, nicht einfach. Aber im Laufe der Zeit konnte ich durch die offene Kommunikation unserer Ziele und das Erreichen von vorher ausgegebenen Zwischenzielen nach und nach Überzeugungsarbeit leisten.

Bei so einer Sanierung, wie Sie sie durchgeführt haben, stehen da eher harte Fakten im Vordergrund, wie die konkreten Sanierungsmaßnahmen, oder spielten auch weiche Faktoren eine entscheidende Rolle?

Bestandteil des Sanierungskonzeptes war es, die Banken zu überzeugen, dass das Kerngeschäft kerngesund ist und wir dieses ausbauen wollen. Wären in dieser Situation beispielsweise Fachleute aus der Entwicklung oder dem Vertrieb gegangen, um nur mal die zwei empfindlichen Stellen zu nennen, dann wären wir möglicherweise auch im Kerngeschäft etwas unter die Räder gekommen. Wenn dann die Zahlen nicht gestimmt hätten, hätte das sicher auch das Vertrauen der Banken wieder zerrüttet. Insofern spielen die weichen Faktoren immer auch eine gewichtige Rolle. Das eine geht nicht ohne das andere.

Welche Schlüsse haben Sie aus der Sanierung gezogen?

Erstens zur Unternehmensstruktur: Wir waren und sind keine Beteiligungsholding, auch wenn die Masterflex seinerzeit so aufgestellt war; dafür haben wir weder das Know-how noch die richtigen Leute oder Strukturen. Zweitens: Die Rückbesinnung auf das erfolgreiche und solide Kerngeschäft. Drittens: Trotz unserer Börsennotierung wollen wir einer etwas konservativen Wachstums- und Finanzierungs politik lieber Rechnung tragen. Dieses Vorgehen hat natürlich seinen Preis: Unser Wachstum ist etwas langsamer. Gelegentlich höre ich Aussagen wie: „Ihr seid ein bisschen langsam und langweilig. Und eine Eigenkapitalquote von 50 Prozent oder mehr ist doch als solches kein Wert!“ Aber für mich steht fest, dass wir keine Risiken eingehen, die wir nicht grundsätzlich beherrschen können. Und dazu gehört einfach, eine gesunde Verschuldungsstruktur nicht zu verlassen.



Auch die Feuerwehr greift bei Einsätzen auf Absaugschläuche zurück, die beständig gegen Chemikalien sind.



Spiralschläuche von Masterflex sollen mit passenden Anschlüssen die optimale Verbindung zu Medien schaffen.

Als das Unternehmen auf der Kippe stand: Wussten die Mitarbeiter davon oder haben Sie diese erst im Nachhinein darüber informiert?

Wir haben keinen Hehl daraus gemacht, dass die Situation sehr, sehr schwierig ist, dass wir aber davon ausgehen, diese Herausforderung zu meistern. Und dieser offene Umgang in dieser ganz schwierigen Phase war das, was den Betrieb am Laufen gehalten hat. Wir haben die Mitarbeiter darüber unterrichtet, dass wir mit den Banken über neue Vereinbarungen verhandeln, damit diese unserer neuen Strategie auch Zeit geben.

Gab es noch andere Transformationsprozesse im Unternehmen oder bleibt das in Ihrer Branche ein ständiges Thema, sich permanent neu aufzustellen?

Nach erfolgreicher Sanierung der Masterflex Group haben wir ab dem Jahr 2011 das Unternehmen strategisch und operativ analysiert und daraus Schlüsse gezogen, um ein möglichst ordentliches organisches Wachstum im verbliebenen Kerngeschäft zu erreichen. Insofern ist dieser auch stetig weiterlaufende Teil der Transformation ein ständiges Thema. Heute sehen wir als Hersteller von Hightech-Schläuchen zudem einen disruptiven Einfluss durch die Digitalisierung. Gerade auch bei unseren Kunden stellen sich teilweise erhebliche Veränderungen ein. Wir beschäftigen uns mit diesem Thema seit etwa zwei Jahren. Im Weiteren werden wir bei uns verschiedene Anpassungen vornehmen müssen, denn IT und Digitalisierung sind keine ursächlichen Kernkompetenzen der heutigen Masterflex Gruppe. Insofern stehen wir wohl diesbezüglich zwangsläufig vor neuen, größeren Transformationsprozessen, auf die wir uns aber ausdrücklich freuen, nicht zuletzt weil sie uns nicht überraschen, wir also vorbereitet sind.

Wie machen Sie das konkret? Kümmern sich darum die einzelnen Fachbereiche oder Produktionsbereiche, deren Kunden neue Anforderungen stellen?

Derzeit haben wir ein Team mit Spezialisten aus mehreren Fachbereichen, insbesondere aus dem Vertrieb, der

Entwicklung und der Produktion. Sie verfolgen Ideen aus Kundenprojekten oder -impulsen weiter. Ein Stichwort ist etwa die eindeutige Identifizierung von eingebauten Schläuchen. Das klingt vielleicht etwas banal, aber wenn in einer komplexen Maschine oder einem Roboter ein Schlauch ausgetauscht werden muss, darf kein Fehler passieren. Die Schläuche sehen von außen zwar identisch aus, aber sie werden für unterschiedliche Anwendungen eingesetzt, sodass eine Verwechslung entsprechend negative Auswirkungen hätte. Daher sind wir dabei, Schläuche elektronisch auslesbar zu machen. Unter dem Namen „Ampius“ werden wir zukünftig alle „intelligenten“ Schläuche und Leistungen vermarkten.

Ihre Digitalisierung ist also für Sie eher mit den Kunden direkt verbunden und weniger mit ihren Internen Prozessen?

Die Geschäftsmodelle unserer Kunden fangen an, sich zu verändern. Das wird auch Auswirkungen auf unser Geschäft haben. Heute gibt es noch keinen Fahrplan, weil unsere Kunden teilweise selbst noch überlegen. Für uns ist gleichwohl ganz wichtig, dass alle Mitarbeiter die Kundenanforderungen wahrnehmen, auch wenn es morgen noch nicht um einen konkreten Schlauch für den Kunden geht. Da sind wir wieder beim Transformationsprozess. Genau diese Sensibilität hineinzubringen, ist nicht so leicht – angefangen vom Vertrieb über die Serviceabteilungen bis in den gesamten administrativen Bereich. Denn im Zweifel müssen einige Verfahren und Arbeitsweisen wieder verändert werden, die die Mitarbeiter in den vergangenen Jahren lieb gewonnen haben.

► Mehr unter www.return-online.de



Das Gespräch führte Barbara Bocks, die sich als freie Journalistin vor allem Wirtschafts- und Finanzthemen widmet.