

Post-Corona-Geschäftsmodelle: digital, vernetzt, reagibel

Die Folge von zehn Jahren Hochkonjunktur: Viele Unternehmen beziehungsweise Geschäftsmodelle zeigten zu wenig Veränderung, vermeintlich Funktionierendes wurde verteidigt und bewahrt. Das Ergebnis: hohe Kapitalintensität, träge Systeme, hinkende Digitalisierung, unzureichende Vernetzung, geringe Reagibilität. Corona zwingt nun zum Umdenken in allen Bereichen. VON **DR. VOLKHARD EMMRICH**

Im Fokus der letzten Jahre standen häufig Fachkräftemangel, Teilverfügbarkeit und Lieferzeiten. Liquidität und Kapital stellten hingegen schon lange keine Engpässe mehr dar. Zunehmend ineffiziente Prozesse, Daten als Herrschaftswissen in funktionalen Silos und wachsende Komplexität in Prozessen und Auftragsstypen? Bei ausreichendem EBITDA waren das keine ernst zu nehmenden Probleme. Nur wenige, wirklich „sportliche“ Unternehmen setzten sich unter diesen Voraussetzungen mit Prozessen, Daten und den Potenzialen der Digitalisierung ernsthaft auseinander.

Segen und Fluch der Liquidität

Ausreichende Liquidität ist die Basisvoraussetzung für enthaftete Organe und

unternehmerische Gestaltungsfreiheit. Zu viel und omniprésente Liquidität führt jedoch zu einer schleichenden Vergiftung. Dies wird insbesondere bei Strukturbrüchen, wie jetzt in der Coronapandemie, transparent.

So sind die Finanzierungskosten zwar niedrig, Finanzarchitektur und -instrumente jedoch nicht wirklich auf Geschäftsmodell und Marktveränderungen ausgerichtet. Die Kapitalintensität ist zu hoch, der Cash Conversion Cycle zu lang. Die geringen Anforderungen an Verzinsung und Kapitalrendite, also die lange Verfügbarkeit von billigem Geld, sind zentrale Ursachen dafür. Das rächt sich jetzt, und häufig kann nicht schnell genug Kapital in der Bilanz mobilisiert werden. Zusätzliche Kredite und Staatshilfen sorgen zwar für „Sprit im Tank“, verschärfen jedoch die Schwächen in Bilanz- und Kapitalstruktur. Von zentraler Bedeutung ist es deshalb, Hilfsmittel nicht zur Verlustfinanzierung, sondern zur Finanzierung neuer Geschäfte zu sichern.

Saubere Daten, standardisierte Prozesse, digitale Services

Die konkreten coronabedingten Veränderungen werden je nach Branche, Geschäftsmodell und Position des Unternehmens entlang der Wertkette unterschiedlich ausfallen. Es werden andere Nutzen nachgefragt und neue Leistungen erwartet werden. Der Wertschöpfungsmix beziehungsweise die -architektur und ihr Global Footprint werden

sich verändern. Die Märkte sind neu zu segmentieren und mit neuen Leistungsangeboten zu versorgen.

Eines wird sich mit aller Härte zeigen: Wer in der Vergangenheit seine digitalen Hausaufgaben am Backend und Frontend (und zwar in dieser Reihenfolge) nicht wirklich gemacht hat, wer es bei Marketing-Gags und flachen Features →

”

Nur wenige Unternehmen setzten sich mit Prozessen, Daten und den Potenzialen der Digitalisierung ernsthaft auseinander.



ZUR PERSON

Dr. Volkhard Emmrich ist Managing Partner der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH und verantwortet den Geschäftsbereich Restructuring & Finance.

www.wieselhuber.de

ohne Integration in eine Daten- und Systemarchitektur belassen hat, wer seine Daten und Prozesse nicht in eine „digitale Logik“ überführt hat, wird jetzt seine Versäumnisse und seine unzureichende „digitale Readiness“ schmerzhaft spüren.

Höhere Skalierung bei geringerer Menge

Jetzt geht es darum, zu begradigen, komplexe Prozesse abzuschneiden, auf Standards und Best Practices zu setzen, klare unikate Datenstrukturen aufzubauen und notwendige Informationen exakt einmal, aber dann für alle durchgängig und einheitlich bereitzustellen.

Das klingt einfach, ist aber nur mit massiven Änderungen möglich. Es gilt, Silos aufzubrechen, Mauern zwischen Funktionen einzureißen, durchgängige Prozesse zu etablieren, für klare Process Owner zu sorgen und Herrschaftswissen zu eliminieren.

Nur derjenige, der

- das Primat „Grenzkosten null“ verinnerlicht,
 - wirklich weiß, was Markt und Kunde künftig wollen,
 - weiß, was seine Wertschöpfungsarchitektur leisten kann – und vor allen Dingen: was nicht –,
 - den Fit zwischen Markt, Prozessen, Daten und Wertschöpfung ganzheitlich und durchgängig realisiert,
- für den wird Corona eine schmerzhaft und sicher anstrengende, aber letztendlich zukunftsweisende Zeit sein.

Wird parallel dazu das Geschäft ausgebaut sowie digitale Services entwickelt und am Markt verkauft, dann sorgt zusätzlicher EBITDA und Cashflow – bei geringstmöglicher Kapitalintensität – für das notwendige Add-on, um mit dem kleinstmöglichen Coronarucksack in die Zukunft zu gehen. Die Devise lautet:

Redimensionierung – Rekonfiguration

– Geschäfte neu segmentieren, Wertschöpfung des Kunden und weniger Funktionalitäten sowie Strukturmerkmale der eigenen Leistungen in den Mittelpunkt stellen.

„Nur für denjenigen, der wirklich weiß, was Markt und Kunde künftig wollen, wird Corona eine schmerzhaft und sicher anstrengende, aber letztendlich zukunftsweisende Zeit sein.“

- Alle Assets hinsichtlich echter Notwendigkeit für das Geschäftsmodell „durchforsten“, USPs in einzelnen Marktsegmenten ihrem Potenzial zur Freisetzung von Kapital gegenüberstellen.
- Cash Conversion Cycle in den Mittelpunkt der Prozessbetrachtung stellen.
- Entrümpeln, begradigen und standardisieren – beginnend mit einer klaren Typisierung von Kunden und Aufträgen.
- Parallel dazu attraktive Leistungen für die installierte Basis entwickeln. Kunden (egal ob Konsument oder Unternehmer) werden aktuell Neuanschaffungen und Investitionen meiden. Retrofitprogramme und Services nutzen!

Risiken reduzieren, Potenziale heben

Doch: Wie lassen sich diese Schritte konkret realisieren?

1. Die im System vorhandenen Daten wissen mehr, als Sie glauben. Sie zeigen Problemursachen und Schwachstellen in Strukturen und Prozessen, aber auch bei Mitarbeitern und Kundentypen. Nutzen Sie vorhandenes Wissen und Fakten als Aufsatzpunkt.
2. In einem Prozess-, Daten- und Systemarchitektur-Audit sollte schnell und

pragmatisch gezeigt werden, wo Begradigen, Standardisieren und Vernetzen überhaupt möglich ist.

3. Über einen „Servicepotenzial-Check“ der installierten Basis können schnell und ohne große Investitionen Ertragspotenziale durch aktive Service- und Retrofitangebote zum Ausgleich von Umsatzrückgängen im Neugeschäft und damit zur Stützung von Cashflow und EBITDA gehoben werden.
4. Im vierten, etwas grundsätzlicheren Strang gilt der Fokus dem Wertschöpfungsprozess der Kunden, Empfehler und Gatekeeper, um daraus mögliche neue Services und digitale Leistungsbausteine, ohne große Kapitalbindung und hohen EBITDA, zu extrahieren.

Diese vier Stränge müssen vor dem Hintergrund der neuen Segmentierung der Geschäfte und der Zukunftsrelevanz von Assets und Ressourcen bewertet sowie alle Bausteine und Leistungsstränge in Szenarien eines Financial Modelling abgebildet werden. Das Resultat: transparente Effekte, ein klares und umsetzbares Zielbild. So wird die aktuelle Pandemie zur Stunde der Strategen, der Veränderer und Transformatoren. ■