



Kostenbewusst. Investieren.

Impulsletter Q1 2020

Abstract

Selten zuvor mussten sich Unternehmen derart neu erfinden. Angetrieben durch gesellschaftlichen, politischen und technologischen Wandel sowie von Veränderungen von Markt und Wettbewerb sind strategische Neuausrichtung, Innovation und Transformation wichtig wie nie zuvor.

Genau jetzt sind substanzielle Investitionen in die Zukunft notwendig. Und trotz Nullzinszeiten ist jedoch genau jetzt die externe Unternehmensfinanzierung weder einfach erreichbar noch günstig. Wir beschreiben, wie Sie Ihre internen Finanzierungsquellen aktivieren: durch Effizienzsteigerung und Working Capital Management.

Stefan Hecht und Dr. Steffen Schuckmann

09.03.2020

advyce



UNTERNEHMEN ERLEBEN DYNAMISCHE ZEITEN

Die gegenwärtig zu beobachtenden Entwicklungen waren bis vor kurzem weder erwartbar noch in ihren Auswirkungen absehbar. Veränderungen und Disruptionen in Gesellschaft, Politik und Technologie stellen Unternehmen vor komplexe Herausforderungen.

Der globale Handel ist bedroht durch einen handfesten Streit um Zölle zwischen den USA und China. Der Brexit belastet die innereuropäischen Beziehungen. Die Beziehungen zum sanktionsbeladenen Russland gestalten sich weiterhin als äußerst angespannt und gleichermaßen ist eine Besserung des Verhältnisses zwischen den USA und der EU bis auf weiteres nicht zu erwarten. Das Coronavirus trägt ein Übriges zum Holpern des Wirtschaftsmotors bei: komplexe Lieferketten reißen derzeit ab, Unternehmen und ganze Branchen sind bedroht und das Wachstum in China wird allein dadurch bedingt um 0,5-1,0% geringer ausfallen – weitere Länder werden folgen.

Fast euphorisch reagiert daher die Wirtschaft darauf, dass der Abschwung – die teils ausgewachsene Krise – des Jahres 2019 an uns vorübergezogen zu sein scheint. Das wiedereinsetzende Wachstum fällt jedoch deutlich moderater aus als in den vergangenen zehn Boomjahren. Und in vielen Sektoren wird diese Erholung auch gar nicht ankommen.

Die gesellschaftlichen Diskussionen und Initiativen um mehr Bemühungen zu einem nachhaltigeren Wirtschaften führten zuletzt zu dem vom Bundestag im November 2019 beschlossenen Klimapaket. Auf EU-Ebene wurde der Green-Deal zum Umbau der Wirtschaft und Energieversorgung vorgestellt. Dafür soll ein Billion-Euro-Plan aufgelegt werden. Langfristiges Ziel ist die Klimaneutralität bis zum Jahr 2050.

Begleitet, unter- und überlagert werden diese Entwicklungen durch technologische Innovationen und völlig neue Konzepte. Grundlegende Veränderungen von Antriebskonzepten, die Digitalisierung, bzw. Vernetzung, sowie der massiv zunehmende Einsatz von künstlicher

Intelligenz stellen für viele Unternehmen bedeutsame Hürden dar.

GESCHÄFTSMODELLE WERDEN AUF DEN KOPF GESTELLT

Der Innovationsdruck ist so groß wie selten zuvor. Die Geschäftsmodelle ganzer Sektoren werden derzeit auf den Kopf gestellt und neu erfunden. Neue Wettbewerber reißen tradierte Wirtschaftsstrukturen ein und bedrohen die etablierten Player.

China – die ehemals billige „Werkstatt der Welt“ – hat längst aufgeholt und setzt zum Überholen an. In einigen Bereichen ist dies bereits harte Realität. Vor allem hierzulande ansässige mittelständische Unternehmen – historisch erfolgreich gewachsen und international erfolgreich – nehmen diese Entwicklungen oft noch nicht im ausreichenden Maß wahr – gewollt oder ungewollt.

„In schwierigen Zeiten wird die Zukunft gemacht.“

Die Notwendigkeit zur strategischen und technologischen Neuausrichtung und Neupositionierung ist klar erkennbar. Heute noch erfolgreiche Industrieunternehmen – weltweite Technologieführer – drohen in die zweite Reihe abzurutschen und zu Zulieferern für die neuen Tech-Player degradiert zu werden.

Zusammengefasst sehen wir drei wesentliche Herausforderungen vor denen Unternehmen heute stehen:

1. Veränderungen und Disruptionen, angetrieben durch Gesellschaft, Politik und Technologie
2. Zunahme der Markt- und Wettbewerbsdynamik sowie vollständige Disruption von Wertschöpfungsketten
3. Notwendigkeit zu Neuausrichtung, Innovation und Transformation

Viele Branchen stehen vor fundamentalen Transformationen, die große Investitionen, Veränderungen und Mut erfordern.



DIE ZUKUNFTSORIENTIERTE UNTERNEHMENSGESTALTUNG MUSS FINANZIERT WERDEN

Und gerade in dieser Zeit – obwohl das Nullzins-Niveau erreicht ist – tun sich viele Unternehmen mit ihrer Finanzierung schwer, oder es wird ihnen schwer gemacht. Teils wird der Zugang zu Krediten ganzen Schlüsselbranchen erschwert. Oft reichen die gewährten Kreditlinien nicht aus für die wichtigen Investitionen in die Zukunft.

Die sichere und ausreichende Unternehmensfinanzierung ist vielerorts eine überlebenskritische Herausforderung geworden. Insbesondere mittelständische Unternehmen sind hiervon betroffen. Ursache ist oftmals die strengere Regulierung in Europa und die damit verbundene Risikoaversion der Institute.

Zur Absicherung des Betriebs stellt für viele Unternehmen die Finanzierung des erforderlichen Umlaufvermögens eine kritische Größe dar. Bankguthaben, Kundenforderungen, Lagerbestände und Vorräte fallen unter kurzfristiges bzw. mittelfristiges Umlaufvermögen. Entsprechend wird dieses kurz- bzw. mittelfristig finanziert.

Dies ist aber nur die vordringliche Aufgabe mit Blick auf das sogenannte Tagesgeschäft. Mit Blick auf eine zukunftsorientierte Unternehmensgestaltung ist die Finanzierung der Neuausrichtung des Unternehmens die entscheidende Aufgabenstellung, die es erfolgreich zu bewältigen gilt. Darunter fallen alle Investitionen, die es dem Unternehmen ermöglichen, zukünftig die eigene Wettbewerbsposition zu verteidigen oder eine neue erfolgreiche Position im Markt aufzubauen und einzunehmen.

Von großer Bedeutung sind hierbei Investitionen in Innovationen und Technologien. Dies kann zum einen bedeuten, disruptive und gänzlich neue Innovationen und Technologien zu finanzieren sowie bereits bestehende und erfolgreiche Technologien und Verfahren bedeutsam weiterzuentwickeln – sofern diese wirklich auf eine zukünftige Erfolgsposition einzahlen.

Neben der Absicherung des laufenden Betriebs und der Finanzierung von Innovationen und Technologien bedarf es aber auch der Finanzierung der Unternehmenstransformation selbst.

Eine immer wieder unterschätzte Aufgabenstellung ist das Management der Transformation. Ohne Change-Management geht es nicht. Und auch dieses will finanziert sein.

Stehen nun keine ausreichenden Möglichkeiten der Fremd- oder Eigenfinanzierung zur Absicherung der zukunftsorientierten und notwendigen Investitionen zur Verfügung, so verbleibt als Alternative die Aktivierung sogenannter interner Finanzierungsquellen – die Steigerung der Unternehmenseffizienz sowie eine Optimierung des Working Capitals.

DIE AKTIVIERUNG INTERNER FINANZIERUNGSQUELLEN IST HEUTE EIN BESONDERS WICHTIGER HEBEL

Die Steigerung der Unternehmenseffizienz war in den letzten Jahren ein Stiefkind des gängigen Managementkanons und ein oftmals vernachlässigtes Instrument guter Unternehmensführung. Trotz neuer Technologien zur Prozess- und Strukturoptimierung wurden in den zurückliegenden starken Jahren insbesondere in den indirekten Funktionen zwischen 15% und 25% ungenutzte Effizienz sinnbildlich auf der Straße gelassen. Aus unserer Sicht liegt darin eine stille Reserve, die es zu heben gilt, um zukunftsorientierte Investitionen zu bewerkstelligen.

Durch Effizienzsteigerungen werden sowohl finanzielle als auch Headcount-Ressourcen freigesetzt. Ein umfänglicher Ansatz zur Steigerung der Unternehmenseffizienz ist das SMART EFFICIENCY CANVAS.

Das SMART EFFICIENCY CANVAS (Abb. 1) ist ein strukturiertes und zugleich integratives Vorgehen. Ziel ist nicht eine singuläre Betrachtung des Lösungsraums nach wert- und nicht-wertschöpfenden Tätigkeiten oder klassischen Lean-Gesichtspunkten für Overhead-Funktionen.

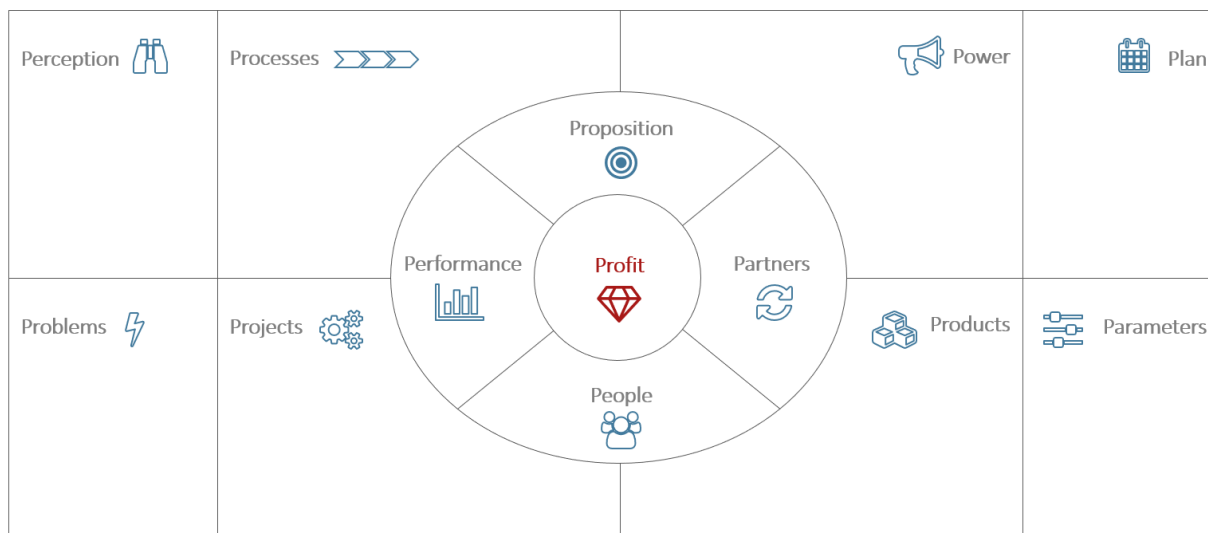


Abbildung 1 Smart Efficiency Canvas.

Vielmehr geht es um eine konsequente Methode, die durch ihren breiten und integrativen Ansatz eine multiple Sicht auf die Kernfragestellung ermöglicht. Vor allem gewährleistet unser Ansatz eine interessensausgleichende Synthese aus kostenreduzierenden Effizienzsteigerungen bei gleichzeitiger Sicherstellung von erfolgskritischen Zukunftsthemen.

Das Canvas gliedert sich in das Zielfeld – dem Profit – und 12 Handlungsfelder. Jedes Handlungsfeld widmet sich einem besonderen Aspekt: Proposition, Partners, People, Performance, Power, Products, Projects, Processes, Perception, Problems, Plan und Parameters. In einem ersten Schritt wird das Ziel – Ergebniswirksamkeit und damit verbundener Grad der Effizienzsteigerung klar definiert. Danach findet die kritische Bestandsaufnahme unter Berücksichtigung strategischer Notwendigkeiten sowie die Ableitung konkreter Maßnahmen statt. Schlussendlich beschreiben die Handlungsfelder Power und Plan wie das Vorhaben durchgesetzt und die gesteckten Ziele erreicht werden können.

Zusätzlich zu dem von uns beschriebenen Vorgehen zur Effizienzsteigerungen bietet ein aktives und konsequentes Working Capital Management eine weitere entscheidende Möglichkeit zur umfassenden Freisetzung von Kapital. Die Reduzierung des Working Capitals und damit

die zusätzliche Freisetzung jener Mittel, die Fremdfinanzierer zumindest derzeit nicht gewähren wollen, stellt einen weiteren gewichtigen und oftmals unterschätzten Hebel der internen Freisetzung von Kapital dar.

Verbesserung von Verbindlichkeiten durch längere Zahlungsfristen, Verbesserung von Forderungen durch kürzere Zahlungsfristen sowie einer Reduzierung der Lagerbestände sind hier die wesentlichen Handlungsfelder. Die Frage nach dem sinnvoll machbaren Umfang einer Reduzierung des Working Capitals ist dabei wesentlich. Ein gesundes Maß von Verbindlichkeiten und Umlaufvermögen muss gewahrt bleiben – als Grundvoraussetzung für einen reibungslosen täglichen Ablauf.

Eine wesentliche Frage bei der Reduzierung der Lagerbestände ist die nach dem Leistungsversprechen gegenüber den eigenen Kunden. Diese Frage ist entscheidend, da die Antwort unmittelbaren Einfluss auf die Kundenzufriedenheit und -bindung hat.

Hier ist zu unterscheiden zwischen den grundsätzlichen Wertschöpfungsprinzipien des Unternehmens, denn Make-to-Stock, Make-to-Order und Engineer-to-Order stellen jeweils unterschiedliche Anforderungen an die Optimierung des Working Capital.



In einem ersten Schritt wird das Leistungsversprechen auf den Prüfstand gestellt sowie Markt- und Kundenanforderungen analysiert. Insbesondere Distributionsstrategien in Form von mehrstufigen Vertrieben und Absatzkanälen in Kombination mit E-Commerce-Lösungen, stellen hohe Anforderungen an die Planung zur Bevorratung von Halbfertigwaren in den Produktionsvorstufen sowie von Fertigwaren.

Die detaillierte Analyse und Optimierung der bestehenden Vertragsbedingungen mit Lieferanten und Kunden stellt oftmals einen ungeliebten Schritt bei der Optimierung des Working Capitals dar. Vertriebler und Einkäufer wollen ihre jahrelangen und persönlich gewachsenen Beziehungen nicht auf die Probe gestellt sehen. Dennoch liegt in der Optimierung von Forderungen und Verbindlichkeiten regelmäßig großes Potential.

In einem zweiten Schritt werden unter Einbindung verschiedener interner Wertschöpfungsakteure, wie insbesondere des Supply Chain Managements, der Entwicklung, des Vertriebs und des Einkaufs, die Leistungserstellungsprozesse von Anfang bis Ende betrachtet und hinsichtlich Potentialausschöpfung bewertet. Ziel ist die Kostensenkung der betrieblichen Abläufe und somit die Reduzierung von deren Finanzierungsbedarfe.

SMART EFFICIENCY CANVAS und Working Capital Management sind gemeinsam ein mächtiges Instrument für die Erschließung interner Finanzierungsquellen. Beide Ansätze sollen zeitgleich und Hand-in-Hand angewendet werden. Dann kann mit substanzieller Kapitalfreisetzung gerechnet werden.

Der sich nun anschließende Schritt im Projektvorgehen beantwortet die Frage nach den „richtigen“ Investitionsvorhaben sowie den dafür erforderlichen Investitionsumfängen und birgt zugleich das größte Risiko. Das freigesetzte Kapital soll in die vielversprechendsten Themen investiert werden. Damit sind wichtige

Entscheidungen für die Eigentümer und die Unternehmensleitung verbunden:

- In welche Themen soll investiert werden?
- In welche Themen soll nicht (weiter) investiert werden?
- Welcher Investitionsumfang ist angemessen?

Die Beantwortung dieser Fragen ist schwer. Sie erfordert die sorgfältige Auseinandersetzung mit den Umfeldfaktoren, dem Wettbewerb und einer klaren Vision zur eigenen Positionierung und Portfolioplanung. Als Schmiermittel benötigt es zudem die reichliche Gabe von Mut, Weitsicht und den Willen zur Durchsetzung.

NICHT WARTEN - FINANZIERUNGSQUELLEN AKTIVIEREN

Wir empfehlen, strukturiert vorzugehen. Für uns ist eine gute Planung das A und O. Dazu gehört die Festlegung eines klaren Projektzieles, eine transparente Positionsbestimmung und ein gemeinschaftliches Vorgehen.

In der Durchführung der Initiative kommt es unserer Erfahrung nach darauf an, konzentriert und konsequent zu handeln. Der Richtungswechsel eines Unternehmens hinterlässt immer Spuren und verläuft nicht immer geräuschlos. Umso mehr sollte einem professionellen Change-Management mehr Aufmerksamkeit zukommen als dies typischerweise geschieht.

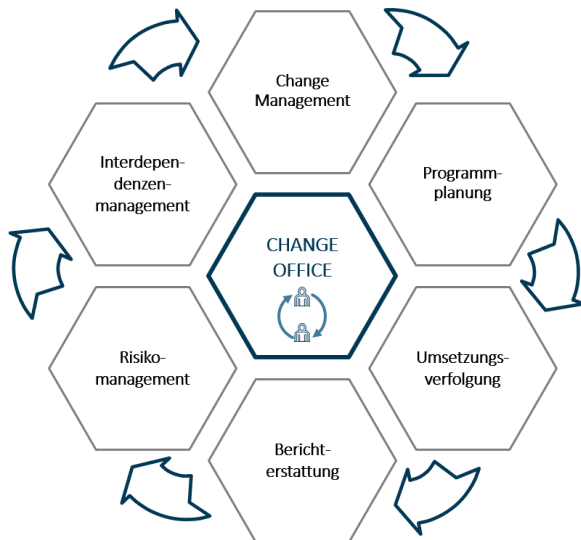


Abbildung 2 Change-Management Office.

Hilfreich hierbei ist die Einrichtung eines Change Offices. Das Change Office (Abb. 2) ist direkt dem Vorstand oder der Geschäftsführung unterstellt und verantwortet die erfolgreiche Durchführung der Initiative. Es agiert als verlängerter Arm der Unternehmensleitung und sichert den Erfolg nachhaltig ab.

VERÄNDERUNG BRINGT NEUES

In schwierigen Zeiten wird die Zukunft gemacht.

Wir argumentieren in der Veränderung eine Chance zu sehen und sich besser für den Aufbruch zu entscheiden.

Markt- und Kunden sind in Bewegung. Der Wettbewerb schläft nicht. Innovationen geschehen. In jedem Fall wird Neues kommen.

Hierfür bedarf es substanzieller Investitionen. Wir meinen diese schlummern vielfach in den Unternehmen und wollen erschlossen werden.

Wir sagen: In schwierigen Zeiten wird die Zukunft gemacht.

Wir möchten mit ADVYCE ein Zeichen setzen -

denn unsere Welt ist komplexer geworden

Seit der Gründung im Jahr 2014 hat sich ADVYCE zu einer rasant wachsenden und umsetzungsstarken Strategieberatung mit Standorten in München, Düsseldorf, Berlin, Wien und Zürich entwickelt. Mit derzeit 50 Consultants und einem etablierten internationalen Netzwerk verbindet ADVYCE klassische Strategiewerkarbeit mit moderner Technologie, Umsetzungskompetenz und aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen.

ADVyCE setzt moderne Ansätze ein, baut auf interdisziplinäre Teams und kooperiert mit Forschungseinrichtungen als festem Bestandteil der Beratungsleistung. Dafür werden enge Beziehungen zu herausragenden Lehrstühlen, die Forschung, Lehre und Praxis vereinen, unterhalten. Netzwerkpartner und unsere internationalen Offices liefern eine Bandbreite additiver Leistungen, die den Beratungsansatz komplementieren und stets eine rasche Implementierung von Ideen absichern, z.B. mit Labs zur Prototypenentwicklungen.

In einer digitalen Welt ist Technologiekompetenz von zentraler Bedeutung und bei ADVYCE integraler Bestandteil der Beratungsleistung, welche von Business Analytics Tools bis zur Evaluierung der Legacy Systemwelt Empfehlungen für den Kunden dauerhaft absichert.



München – Düsseldorf – Berlin – Wien – Zürich

© 2020 Advyce GmbH | All rights reserved