Transformation nicht verschlafen, während die Bombe tickt

Heidelberg. *Zur 9. Sanierungskonferenz der SRH Hochschule in Heidelberg am 13.09.2019 begrüßten der Leiter des IfUS-Instituts Prof. Dr. Henning Werner und Rektorin Prof. Dr. Katja Rade die 350 Teilnehmer in der weitläufigen Eingangshalle des bei der Anfahrt auf Heidelberg schon weithin sichtbaren Hochschulturms. Angesichts der wirtschaftlichen Lage und vieler Umbrüche sei das Thema Sanierung so aktuell wie selten zuvor. Die Konferenz befasste sich daher mit Lösungen für disruptive Branchen, der digitalen Transformation und mit der Frage, wie Blockchain Geschäftsmodelle verändert.*

Text: *Rechtsanwältin Dr. Claudia Cymutta, Heidelberg*

Im ersten Vortrag (»Wirtschaft im Wandel, Industrie 4.0: Herausforderungen der Digitalisierung«) erklärte der ehemalige Bundeswirtschaftsminister und ehemalige Ministerpräsident von NRW, Wolfgang Clement (SPD), dass ihn als Politiker der Name »Sanierungskonferenz« direkt an Deutschland erinnert habe, das vor 20 Jahren ein Sanierungsfall gewesen sei. Damals stieg nach dem geplatzten Traum von der New Economy die Arbeitslosigkeit und Deutschland war laut Economist »der kranke Mann Europas«.

Doch nachdem 2005 die Reformen gegriffen hatten, wandelte sich Deutschland zum »Wachstumsmotor Europas«. Sorge bereite ihn, dass der Staatshaushalt trotz der zehn Jahre Steuerwachstum auf Kante genäht sei und nur minimale Ausgaben für Digitales, Bildung, Wissenschaft und Forschung vorgesehen seien. Dies setze die Zukunftsfähigkeit Deutschlands aufs Spiel. Clement sah als die größten Herausforderungen der nächsten Jahre die Stärkung von Bildung, Wissenschaft und Forschung, den demografischen Wandel, die Rückbesinnung auf eine soziale Marktwirtschaft und Energie, Klima sowie Digitales. Er appellierte an die Politik, die Energiewende zu überdenken, da die Versorgungssicherheit aus nationalen Energiequellen nach Abschaltung von Kern- und Kohlekraftwerken derzeit nicht garantiert sei. Außerdem kritisierte Clement, dass der Wandel vor allem auf staatliche Interventionen zurückgehe, die automatisch zu Subventionen führten, anstatt durch technische Innovationen getrieben zu werden. Die Lösung sah Clement in einer europäischen Klimapolitik mit einer gemeinsamen (auch digitalen) Infrastruktur und gemeinsamen Standards, die offen für alle CO_2-armen Energien sein müsse. Er wünsche sich mehr Fantasie bei der Umsetzung der Klimaziele. So könnte neben technischen Speichern für CO_2 auch eine Aufforstungsinitiative in Zusammenarbeit mit Russland Entlastungen für das Klima bringen. Auf Nachfrage von Henning Werner wünschte sich Clement, dass mehr in Bildung und Fortbildung als in prophylaktische Sozialpolitik investiert werde, denn die Bundesanstalt für Arbeit sei letztlich nur eine Reparaturwerkstatt. Außerdem müsse man eine längere Lebensarbeitszeit ehrlich ins Auge fassen.

Kundenperspektive nie aus den Augen verlieren

Danach berichtete Jörn Werner, CEO der Media-Saturn-Mutter Ceconomy AG, in einem packenden Vortrag über seine Erfahrungen mit »Digitaler Transformation – Wertsteigerung durch Disruption«. Er schilderte im Besonderen die Herausforderungen, die sich für Einzelhändler im zunehmend digitalen Zeitalter stellen. Die Zukunft des Einzelhandels sieht er im voll integrierten »Omnichannel«. Die Händler stellen nicht nur mehrere Verkaufskanäle (online und offline) zur Verfügung (Multichannel) und verknüpften diese (Crosschannel), sondern alle relevanten Produkte und Dienstleistungen würden jederzeit über alle Kanäle abgestimmt erhältlich sein. Dabei sei es wichtig, aus der Kundenperspektive zu handeln – nicht mehr lieferantengetrieben. Ceconomy habe für Media Markt und Saturn die unterschiedlichen Kundenbedürfnisse analysiert und sieben Kundentypen ausgemacht. Für klassische Einzelhändler sei es bei den »Schnell-online-erledigen-Käufern« und »Besten-Deal-Findern« schwierig, gegen das Angebot von Amazon anzukommen. Aber bei den

Fotos: Angela Queisser/SRH

impro
immobilien professionell
impro.de
Anzeige

Jörn Werner

Wolfgang Clement

übrigen 70 % der Kunden, die Beratung, innovative Produkte, das Angebot kompletter Lösungen und das Stöbern schätzten, könne man mit dem richtigen Angebot punkten. Die bisherige Werbung (»Geiz ist geil!« und »Ich bin doch nicht blöd!«) würde allerdings diese Kunden mit Potenzial gar nicht ansprechen, hier sei eine neue Werbestrategie gefragt. Der Referent war der Ansicht, dass für die Sanierung Disruptionen sowohl im klassischen Geschäftsbereich als auch in der digitalen Kundenkommunikation hilfreich bzw. nötig seien. Bei ATU, das er zuvor saniert hatte, wurde u. a. auf Festpreise für Reparaturen und die Möglichkeit einer Reifenmiete umgestellt, bei Media Markt und Saturn will Werner Erlebniswelten schaffen, in denen umfassende Lösungen für Probleme (z. B. Haussicherheit) anfassbar gemacht würden. Gleichzeitig wiesen digitale Lösungen (z. B. Apps) neue Wege zu den Kunden.

Gewinner und Verlierer bei steigendem Modeabsatz

Nach der Kaffeepause stellte Georgiy Michailov (Struktur Management Partner) in seinem Vortrag »Turnaround in disruptiven Branchen – Geschäftsmodelltransformation in der Modebranche« die Frage, warum so viele Modehändler Probleme haben, obwohl der Modeabsatz steige. Neben dem Siegeszug des Onlinehandels und hausgemachten Problemen wie dem überhasteten Filialausbau sah er die zunehmende Polarisierung zwischen Billig und Premium, in der die Mitte keine auskömmlichen Preise realisieren könne, und die Konkurrenz der Discounter, deren Designerkollektionen dem klassischen Handel Kaufkraft entzögen, als mitverantwortlich an. Zwar wachse der Modemarkt, aber der stationäre Handel profitiere im Gegensatz zum Onlinehandel und den Discountern nicht. Einige Händler setzten daher bereits auf Erlebniswelten und Omnichannel-Einkauf. Um im Wettbewerb zu bestehen, sei es wichtig, nicht nur eine Strategie zu haben, sondern auch das passende Geschäftsmodell. Die Strategie sei Denkwerk, das Geschäftsmodell Handwerk. Zur Ausarbeitung des Geschäftsmodells sei es zunächst wichtig, den Ausgangspunkt zu bestimmen und dann zu prüfen, ob das Angebot mit dieser Positionierung wertkonsistent sei. Auch die Wertschöpfungsarchitektur im Unternehmen und das Pricing müssten sich an den Werten orientieren. Michailov demonstrierte die Umsetzung dieser essenziellen Fragen am Beispiel eines Start-ups, das mit innovativen Laufschuhen in einem gesättigten Markt Erfolg hat. Im Versandhandel sah Michailov einen massiven Wandel vom Kataloghandel hin zum Onlinegeschäft, wobei der Katalog in bestimmten Altersgruppen und Nischenmärkten weiterhin Bedeutung habe. Generell sei es möglich, im Modeumfeld erfolgreich zu sein. Wichtig dabei seien eine klare Positionierung, ein stringentes Angebot, eine effektive Omnichannel-Strategie, der Einsatz von Smart Data und digitalen Prozessen sowie eine effiziente Wertschöpfungsarchitektur.

Vor der Mittagspause verteilten sich die Teilnehmer der Konferenz noch auf elf Workshops, die sich mit rechtlichen Themen wie dem präventiven Restrukturierungsrahmen, Haftungs- und Steuerrecht oder dem Unternehmensverkauf in der Krise, mit betriebswirtschaftlichen Themen wie dem Finanzstatus/Finanzplan nach dem IDW S 11 oder der Sanierungsfinanzierung via Asset Based Finance sowie mit Praxisthemen wie der Mitnahme der Mitarbeiter bei der Sanierungsumsetzung oder Einblicken in die deutsche Automobilindustrie befassten.

Im Workshop »Aktuelle BGH-Rechtsprechung zum Thema Zahlungsunfähigkeit« stellten Andreas Berchtold und RA Dr. Thorsten Schleich vor, welche rechtlichen und tatsächlichen Schwierigkeiten bei der Prüfung der Zahlungsunfähigkeit auftreten können. Insbesondere ging es um Unterschiede, die sich zwischen BGH-Rechtsprechung und IDW S 11 ergeben (insbesondere beim Zeithorizont). Entscheidend sei die Qualität der Buchhaltung des Mandanten, um eine belastbare Aussage treffen zu können, vor allem da entscheidende Faktoren wie Umsatzplanung und Zahlungsverhalten nicht gebucht würden. Berchtold erklärte daher, dass er zur Plausibilitätskontrolle regelmäßig die Buchhaltung der letzten zwölf Monate prüfe. Die Teilnehmer diskutierten angeregt darüber, was Berater tun oder dokumentieren könnten, wenn sie den Verdacht haben, dass die Daten nicht »sauber« sind. Es zeigte sich, dass die Unsicherheit bei Beratern wie bei Geschäftsführern groß ist, weil sichergestellt werden muss, dass die Geschäftsführer rechtzeitig Insolvenzantrag stellen, aber nicht zum Schaden der Gesellschafter zu früh zum Insolvenzgericht gehen dürfen. Auch die Konsequenzen der BGH-Rechtsprechung wurden unterschiedlich ausgelegt, insbesondere wenn sich Perioden der Zahlungsunfähigkeit und der Zahlungsfähigkeit abwechseln oder ein M&A-Prozess zur Sanierung läuft. Einigkeit bestand, dass eine gute Dokumentation auf allen Seiten die Haftungsgefahr massiv verringert, aber nicht völlig ausschließt.

Nach der Mittagspause gab es für das Plenum einen Film über »Tetenal – vom Krisenfall zum Start-up-Unternehmen«, in dem

mehrwert ÷ immvert®
INSOLVENZ- UND BANKIMMOBILIEN
Anzeige

Prof. Dr. Henning Werner

Dr. Dirk Siegel

die Mitarbeiter das Unternehmen mithilfe der Grantiro Innovationswerkstatt übernommen haben. Zur Rettung des Unternehmens waren viele Ideen entwickelt worden, welche Geschäftsmodelle und Produkte zur Sanierung genutzt werden könnten. Ungewöhnlich dabei war, dass dieser Workshop nicht mit der Geschäftsleitung oder anderem Führungspersonal stattfand, sondern dass die innovationsfreudigsten Mitarbeiter des Unternehmens aus allen Abteilungen zusammengezogen und zum Querdenken angeregt worden waren. Das Ziel, mehr als 100 neue Geschäftsmodelle zu entwickeln, war dabei um ein Vielfaches übertroffen worden. Trotzdem musste das Insolvenzverfahren eröffnet und der Geschäftsbetrieb wegen Massearmut eingestellt werden. Ein Anruf aus Hollywood brachte dann die Erkenntnis, dass das Unternehmen in seinem Geschäftsbereich ein monopolistischer Weltmarktführer gewesen war. Für die Mitarbeiter war das ein Ansporn, das Unternehmen neu zu gründen und direkt mit den Kunden (nicht mehr mit Zwischenhändlern) zu sprechen und Geschäfte zu machen. Henning Werner berichtete, dass er selbst das neue Unternehmen besucht habe. Er fand die Art der Mitarbeitereinbindung so interessant, dass das nächste Sanierungsprojekt von Grantiro durch die SRH wissenschaftlich begleitet und dokumentiert werden wird.

Digitale Plattformen bringen Geschäftsmodelle ins Wanken

Im nachfolgenden Vortrag (»Digitalisierung – der Beschleuniger in der Krise«) zeigte Uwe Köstens (enomyc GmbH), dass die digitale Transformation jedes Unternehmen in jeder Branche betrifft, da jedes Geschäftsmodell, das sich digitalisieren lasse, digitalisiert werde, während der Rest digital substituiert werde. Es gebe natürlich Branchen, die schneller von der Digitalisierung betroffen seien (z. B. Technology, Media and Entertainment, Retail) als andere (z. B. Healthcare, Oil and Gas), aber »die Bombe tickt«. Verschlafene Transformation führe in die Krise und könne schwer nachgeholt werden, da in der Krise die nötigen Ressourcen fehlten. Wichtig sei daher, dass Handlungsbedarf nicht erst in der Sanierung auffalle. Auch Köstens hielt – wie bereits Jörn Werner und Michailov – die Kundenzentrierung von Geschäftsmodellen für entscheidend. Digitale Geschäftsmodelle hätten den Wettbewerb grundlegend verändert, gerade indem sie den Kunden in den Vordergrund rückten. Eine Herausforderung für Handelsmodelle stellten zunehmend die digitalen Plattformen, die sich ursprünglich für spezifische (Food, Fashion) oder allgemeine (Amazon, Facebook) Bedürfnisse der Kunden gebildet hätten und nun durch die Bündelung einer Vielzahl von Angeboten mehr Auswahl sowie günstigere Preise und damit eine bessere Kundenerfahrung bieten könnten. Hochgradig insolvenzgefährdet durch Plattformen sah Köstens zudem kleine Speditionen, die mangels Ressourcen für eLogistics Vergabeplattformen angeschlossen seien, die die Kundendaten unter Kontrolle hätten. Köstens hielt zusammenfassend die digitale Transformation für alle Unternehmen zwingend, wobei der Prozess laufend oder radikal erfolgen könne. Da die Digitalisierung jedoch erhebliche Ressourcen erfordere, komme sie in der Krise meist zu spät.

Den Schlusspunkt setzte Dr. Dirk Siegel (Deloitte Consulting) mit einem weiteren Feld der digitalen Wirtschaft und fragte »Wie die Blockchain Geschäftsmodelle verändert«. Er erläuterte dabei zunächst, dass eine Blockchain ein Netzwerk von Computern ist, die über das Internet verbunden sind, und in dem Nutzer Wertgegenstände, Identitäten und Daten versenden und empfangen können. So ein Netzwerk müsse zwangsläufig »supersicher« sein, was bei Bitcoins etwa dadurch gewährleistet werde, dass alle Transaktionen in ein Buch (»Ledger«) geschrieben würden, das logisch und inhaltlich nur einmal, aber physisch redundant geführt werde. Mittlerweile gebe es Zehntausende Blockchains, die öffentlich (wie Bitcoins), konsortial (z. B. bei Banken) oder privat (z. B. innerhalb von Unternehmen) geführt werden. Während öffentliche Blockchains sehr sicher, aber langsamer seien, könnten private schneller, aber weniger sicher sein. Ein wichtiges Feld, in dem Siegel durch die Blockchain-Technologie neue Entwicklungsmöglichkeiten sah, ist das »Internet der Dinge«. Beispielhaft zeichnete er das Bild eines selbstgesteuerten Fahrzeugs, das an der Ampel hält und durch eine Induktionsschleife aufgeladen wird. Hier könnte eine offene Blockchain sicher dokumentieren und die Abrechnung des geladenen Stroms ermöglichen. Aktuell im Gespräch seien wegen des Facebook-Vorstoßes mit »Libra« auch digitale Währungen (»Asset Tokenization«), die die Geschäftswelt verändern könnten. Laut Siegel sind die bisherigen Entwicklungen nur die Spitze des Eisbergs, die weitere Entwicklung werde aber wegen mangelnder Rechtssicherheit erschwert.

Nach der Verabschiedung durch den Gastgeber mit einer nicht näher genannten Überraschung zur kommenden zehnten Ausgabe gab es noch einen Umtrunk. «