

Cash is King – Business Model is Queen

Warum Geschäftsmodelle im Kontext der Sanierung zunehmend an Bedeutung gewinnen



Agenda

Warum ist Cash King und Business Model Queen?

Wodurch zeichnen sich gute Geschäftsmodelle aus?

Warum wächst die Bedeutung von Geschäftsmodellen im Kontext der Sanierung?

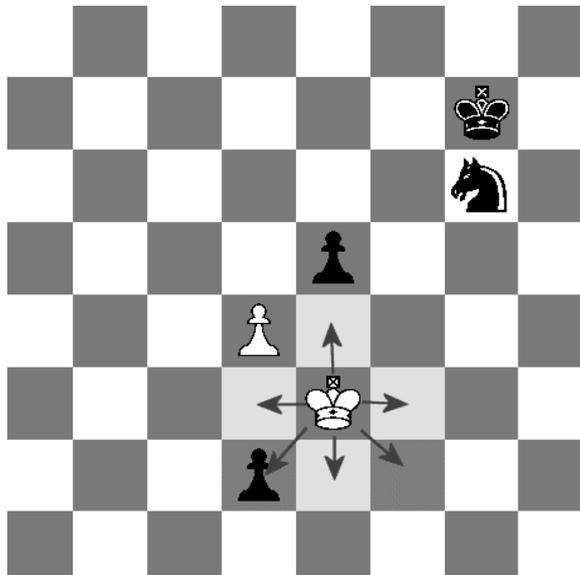
Wie kann MERITUS Ihnen helfen?

„Schachmatt“ ist, wenn der König fällt – „spielgestaltend“ aber ist die Dame!

Ohne Cash sind Unternehmen nicht überlebensfähig – über den langfristigen Erfolg entscheidet das richtige Geschäftsmodell



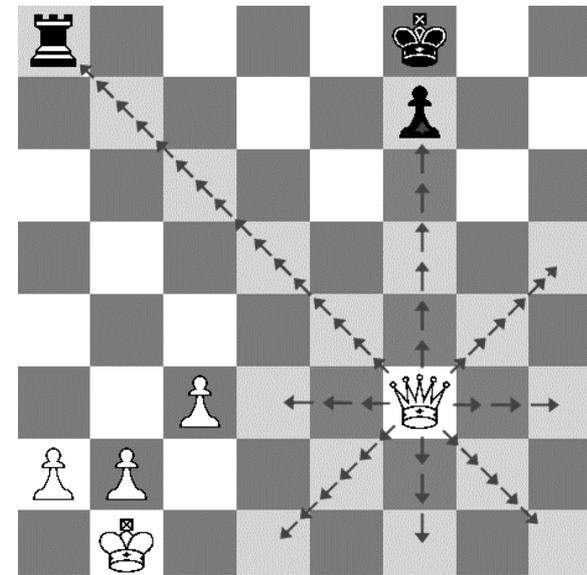
Gangart KÖNIG



- Der König ist die **wichtigste Figur** im Schachspiel.
- Wird der König matt gesetzt, ist die Partie unmittelbar beendet.
- Die Figur hat einen sehr begrenzten Spielraum (es sind nur wenige Gangarten möglich).
- Der König wird häufig nicht aktiv gespielt, sondern eher beschützt.



Gangart DAME



- Die Dame ist die **stärkste Figur** auf dem Brett.
- Ist die Dame verloren, kann die Partie trotzdem weitergeführt werden.
- Die Figur hat einen sehr breiten Wirkungseinfluss (sie verfügt über vielseitige Gangarten).
- Ein Spieler, der das aktive Spiel der Dame beherrscht, kann das Spiel dominieren.

Cash ist überlebensnotwendig – Geschäftsmodell aber ist erfolgsentscheidend!

Schachmatt, wenn die Liquidität ausgeht – Zukunfts-, Wettbewerbs- und Ertragsfähigkeit resultieren aus dem Geschäftsmodell

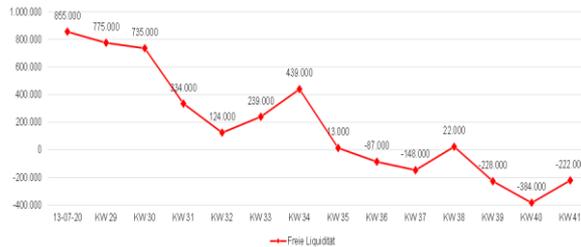


Cash = KING



Business Model = QUEEN

Position	Stichtag	KW 29	KW 30	KW 31	KW 32	KW 33	KW 34	KW 35	KW 36	KW 37	KW 38	KW 39	KW 40	KW 41	Total
OP-Debitoren	100.000	90.000	105.000	0	80.000	200.000	140.000	0	0	170.000	0	0	135.000	1.020.000	
Auftragbestände	0	0	0	0	180.000	0	0	0	0	0	120.000	180.000	130.000	510.000	
Summe Bruttoleistungen	100.000	90.000	105.000	0	180.000	200.000	140.000	0	0	170.000	120.000	180.000	130.000	1.530.000	
OP-Kreditoren	80.000	120.000	90.000	210.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	500.000	
Rechnungen in Prüfung	100.000	0	0	0	0	0	140.000	0	0	0	0	0	0	240.000	
Beschaffungs	0	0	0	0	0	0	0	100.000	0	0	200.000	0	40.000	400.000	
Löhne und Gehälter	0	0	250.000	0	0	0	250.000	0	0	0	0	250.000	0	750.000	
Lohnsteuer	0	0	0	60.000	0	0	0	60.000	0	0	0	60.000	0	180.000	
Sozialversicherung	0	0	100.000	0	0	0	100.000	0	0	0	100.000	0	0	300.000	
Energiekosten	0	10.000	0	0	0	0	10.000	0	0	0	10.000	0	0	30.000	
Umsatzsteuer	0	0	0	5.000	0	0	0	1.000	0	0	0	0	3.000	9.000	
Zinsen	0	0	50.000	0	0	50.000	0	0	0	0	0	50.000	0	150.000	
Leasing	0	0	1.000	0	0	1.000	0	0	0	0	1.000	0	0	3.000	
Leasing	0	0	15.000	0	0	15.000	0	0	0	0	15.000	0	0	45.000	
Summe Auszahlungen	180.000	130.000	506.000	210.000	65.000	0	566.000	100.000	61.000	0	370.000	316.000	183.000	2.667.000	
Cash-Flow	-80.000	-40.000	-491.000	-210.000	115.000	200.000	-426.000	-100.000	-61.000	170.000	-250.000	-186.000	182.000	-1.077.000	
Freie Liquidität	855.000	775.000	735.000	334.000	124.000	239.000	439.000	13.000	-87.000	-148.000	22.000	-228.000	-384.000	-222.000	



- Ausreichend Liquidität ist die **wichtigste Grundvoraussetzung** für Unternehmen.
- Ist die Liquidität aufgebraucht, ist das Unternehmen zahlungsunfähig und somit insolvenzantragspflichtig.
- Die Absicherung der Liquidität hat in der Sanierung daher die höchste Priorität.

- Das Geschäftsmodell ist das **stärkste Differenzierungsmerkmal** im Wettbewerb.
- Es beschreibt die Funktionsweise und das Wertangebot eines Unternehmens zur Gewinnerzielung.
- Ist das Geschäftsmodell überholt, kann ein Unternehmen weiterbestehen, wird langfristig jedoch scheitern.

Agenda

Warum ist Cash King und Business Model Queen?

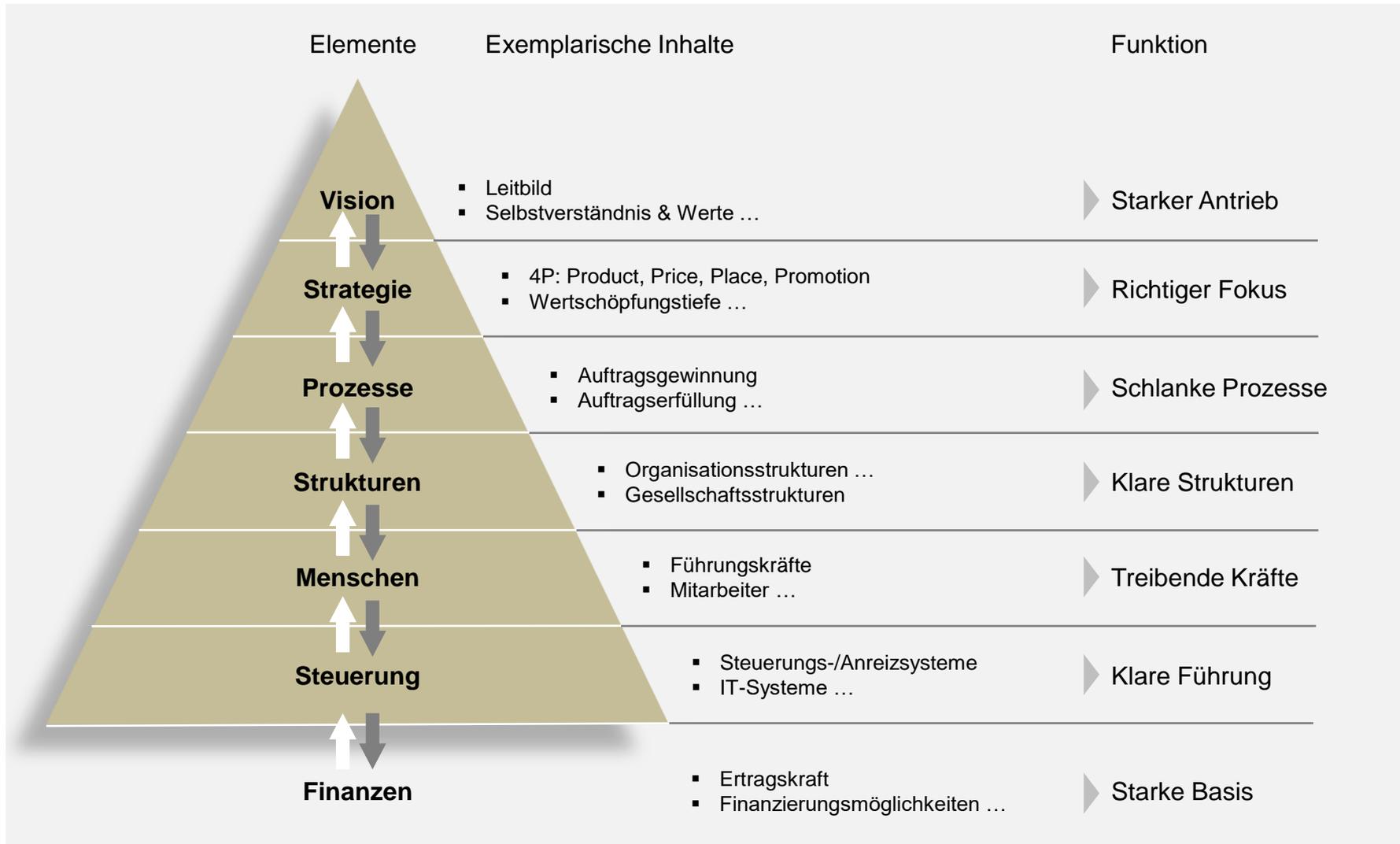
Wodurch zeichnen sich gute Geschäftsmodelle aus?

Warum wächst die Bedeutung von Geschäftsmodellen im Kontext der Sanierung?

Wie kann MERITUS Ihnen helfen?

Das Geschäftsmodell ist ein System interagierender Elemente

Die Geschäftsmodell-Elemente sind logisch aufeinander abgestimmt



Automobilindustrie – Geschäftsmodelle im Vergleich

Die Automobilbranche transformiert sich, getrieben von der Regulatorik und dem Eintritt neuer Wettbewerber

Zeitraffer

Opel



- Blütezeit 1960/70 mit Marktanteil >20%
- Milliardenverluste, Qualitäts- und Imageprobleme
- Wechselndes Management, Fehleinschätzungen des Marktes
- 2017 Übernahme durch PSA
- 2020: Absatzrückgang 35% ggü. 2019, Marktanteil 5%

Porsche



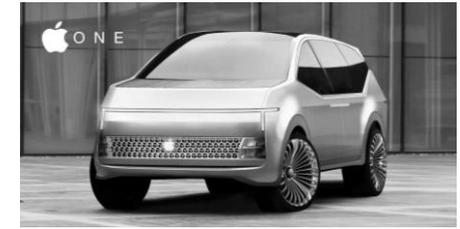
- 1992: 23.000 verkaufte Fzg., 240 Mio. DM Verlust
- Bis 1995: Turnaround mit Lean-Prozessen, neuen Modellen, Mythos
- Erfolgreiche Portfoliotransformation (SUV, Hybride, Elektro)
- 2020 Rekordergebnis von 4,2 Mrd. € mit 272.000 verkauften Fahrzeugen, davon 17% E-Autos (inkl. Plug-in-Hybride)

Tesla



- Gründung 2003 mit geringem Automotive-Know-how
- 2008: Roadster als erstes Auto mit Lithium Ionen Zellen
- Autonomes Fahren, zentrale Recheneinheit, Updates Over the Air
- Eigene Ladeinfrastruktur und Batteriefabriken
- Börsenwert von ~600 Mrd. \$ (Top 10 weltweit)

Apple?



- Erste Erfahrungen mit CarPlay
- Projekt „Titan“
- Ziel: Voll autonomes Fahrsystem gekoppelt mit carOS (car you can't crash, Lizenzgebühren)
- Kooperationsversuche mit VW, Daimler, BMW, Magna
- Börsenwert von ~2 Bill. \$ (Nr. 1 weltweit), Cash von ~200 Mrd. \$

Gestern

Heute

Morgen

Maschinen-/Anlagenbau – Geschäftsmodelle im Vergleich

Der Maschinen-/Anlagenbau ist geprägt von verändernden Märkten und neuen technologischen Möglichkeiten

Manroland



- 1980/90er: Wachstum durch Printwerbung mit Offsetdruck
- Seit 2000er: Krise in der Druckindustrie
- Rückgang der Auftrags-eingänge und Erträge um 50% zwischen 2006 und 2010
- 2009: Gescheiterte Fusion mit Heidelberg
- 2011: Insolvenz

Heidelberg



- Marktumfeld wie Manroland
- 2011 Weltmarktführer mit Anteil von 40% im Bogen-offsetdruck, verpasste Digitalisierung
- Knapp 30% Umsatz-rückgang seit 2010
- Restrukturierung läuft seit 15 Jahren
- Turnaround durch neues Geschäftsfeld mit E-Ladesäulen?

Trumpf

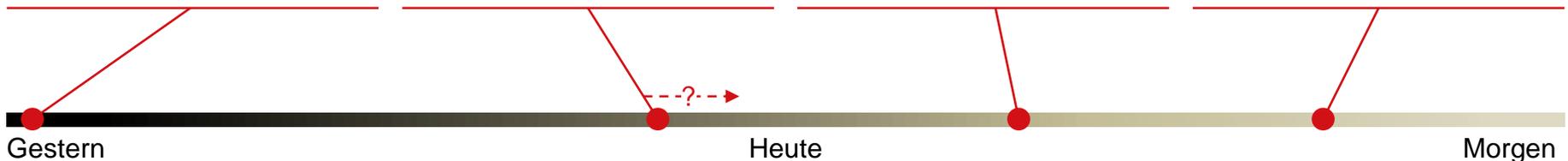


- Bis 2019 Umsatzwachstum von 8% p.a. mit guten EBIT-Margen von ~10%
- China zweitgrößter Absatzmarkt nach Deutschland mit >500 Mio. € Umsatz
- Entwicklungsquote >10%
- Investitionen in Start Ups im Bereichen KI, Batterien und Quantentechnologie
- Neues Geschäftsfeld Additive Manufacturing

EOS



- Bayerischer Produzent von 3D-Druckern
- >400 Mio. € Umsatz bei >10% Betriebsgewinnmarge
- Konkurrierende Unternehmen machen Verluste
- Einsatz von EOS-Druckern für Werkzeugsegmente zur Warmumformung bei Audi
- Chinesischer Brillenhersteller fertigt Gestelle individuell auf EOS-Druckern



Textileinzelhandel – Geschäftsmodelle im Vergleich

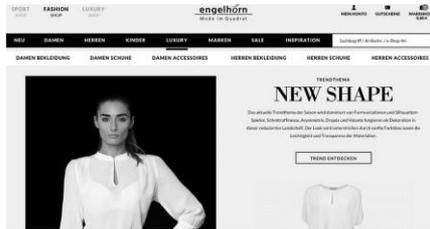
Der Textileinzelhandel verändert sich durch digitale Vermarktungskanäle und ein steigendes Individualisierungsbedürfnis

Peek & Cloppenburg



- 1990er: Vorzeigefilialist der Modebranche mit sehr breitem Angebot
- 2019: 143 Filialen in Europa, Läden mit sehr großer Verkaufsfläche
- Langsame Entscheidungsprozesse, Geschäftsleitung bestehend aus 11 Personen
- Umsatzrückgang wegen Online Shopping und günstigerer Konkurrenz

Engelhorn



- 8 Filialen, 200 Mio. € Umsatz, 1-2 Mio. € Gewinn
- Ca. 40% des Umsatzes durch Online Shopping
- Social Commerce als Umsatztreiber
- Mannheimer Store mit Sterne-Restaurants und E-Mobility-Center
- Verkauf lokaler hochwertiger Weine
- 2019: Start Plattform-Model

SuitSupply



- Gegründet im Jahr 2000
- 336 Mio. € Umsatz 2019 bei >15% jährlichem Wachstum
- Provokative Werbung
- Vertikal integriert – Design, Produktion und Verkauf
- Spitzenqualität bei günstigen Preisen
- Less Inventory Shopping
- Radically Personal – Verkäufer ist Freund

The next big thing?



- Make-to-Order Massenproduktion bei Schuhen
- Personalisierte Kleidungsstücke
- Online Made-to-Measure bei Anzügen
- Mobiles Body Scanning zur Körpermessung
- Recycling von Kleidungsstücken im Rahmen der Kreislaufwirtschaft
- ...

Gestern

Heute

Morgen

Wodurch zeichnen sich gute Geschäftsmodelle aus?

Gute Geschäftsmodelle berücksichtigen sechs zentrale Erfolgsfaktoren

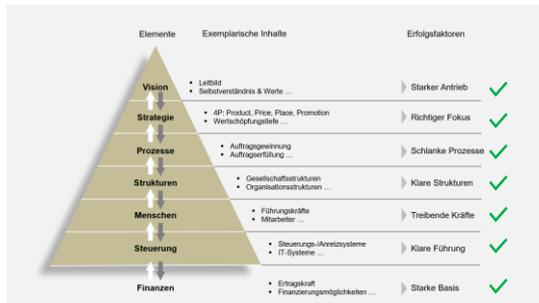


Wie kann man feststellen, ob ein Geschäftsmodell gut ist (1/2)?

Auszug aus Ansätzen und Methoden zur Geschäftsmodell-Bewertung



Schlüssiges Geschäftsmodell-System



Geschäftsmodell-Check

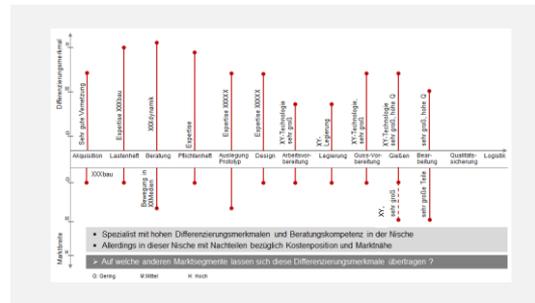
- Analyse der einzelnen Elemente des Geschäftsmodells
- Überprüfung der Aufbau-logik, Schnittstellen und des Zusammenspiels der Elemente
- Identifikation von Stärken, Schwächen und Handlungsbedarfen

Ziel

Elemente des Geschäftsmodells sind schlüssig aufeinander aufgebaut



Differenzierende Kernkompetenzen



Kernkompetenzanalyse

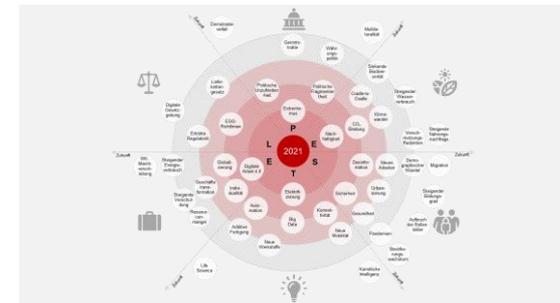
- Unternehmensanalyse über alle Bereiche (Produkte, Technologien etc.) und Prozesse
- Wettbewerbsvergleiche und Bewertung zentraler Markterfolg-faktoren
- Identifikation der relevanten Kernkompetenzen

Ziel

Es gibt marktrelevante Kernkompetenzen im Vergleich zum Wettbewerb



Visionärer Blick in die Zukunft



Trendanalyse

- Identifikation der relevanten Mega-Trends und der Sektor-Trends
- Simulation der Trendauswirkungen auf Kernkompetenzen und Geschäftsmodell des Unternehmens
- Bewertung der Chancen und Risiken sowie Identifikation neuer Geschäftsfelder

Ziel

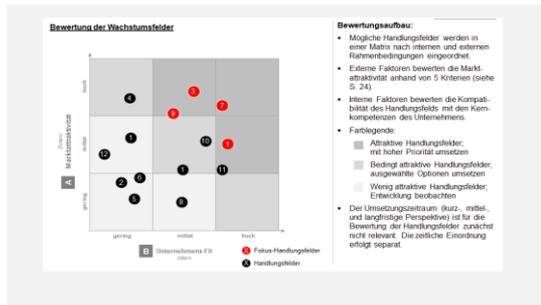
In der Zukunft existieren attraktive, neue Geschäftsfelder

Wie kann man feststellen, ob ein Geschäftsmodell gut ist (2/2)?

Auszug aus Ansätzen und Methoden zur Geschäftsmodell-Bewertung



Marktrelevanz und Unternehmensfit



Markt- / Kompetenz-Portfolio

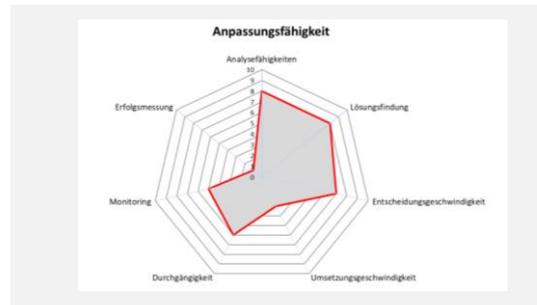
- Analyse der bestehenden und neuen Geschäftsfelder
- Geschäftsfelder werden hinsichtlich Marktattraktivität und „Fit“ zum jeweiligen Unternehmen bewertet
- Definition klarer strategischer Stoßrichtungen (Rückzug, Halten, Invest)

Ziel

Attraktive Geschäftsfelder mit Unternehmensfit bieten Wachstumschancen



Flexibilität und Anpassungsfähigkeit



Change Management

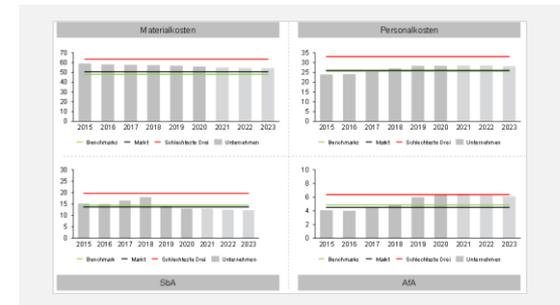
- Überprüfung der Anpassungsfähigkeit und der Zielerreichung
- Analyse der Entscheidungs- und Steuerungsprozesse
- Identifikation der Veränderungstreiber und -barrieren mit Ableitung von Handlungsempfehlungen

Ziel

Wille und Fähigkeiten zu grundlegender Veränderung sind vorhanden



Wettbewerbs- und Ertragsfähigkeit



Finanzanalyse

- Benchmarking der wesentlichen Finanzkennziffern mit relevanten Wettbewerbern
- Detaillierte Analyse auffälliger GuV- und Bilanzpositionen
- Identifikation von Verbesserungspotenzialen mit konkreten Maßnahmen und Zeitplan

Ziel

Die Ertrags- und Finanzkraft ist gut und liegt über Wettbewerbsniveau

Agenda

Warum ist Cash King und Business Model Queen?

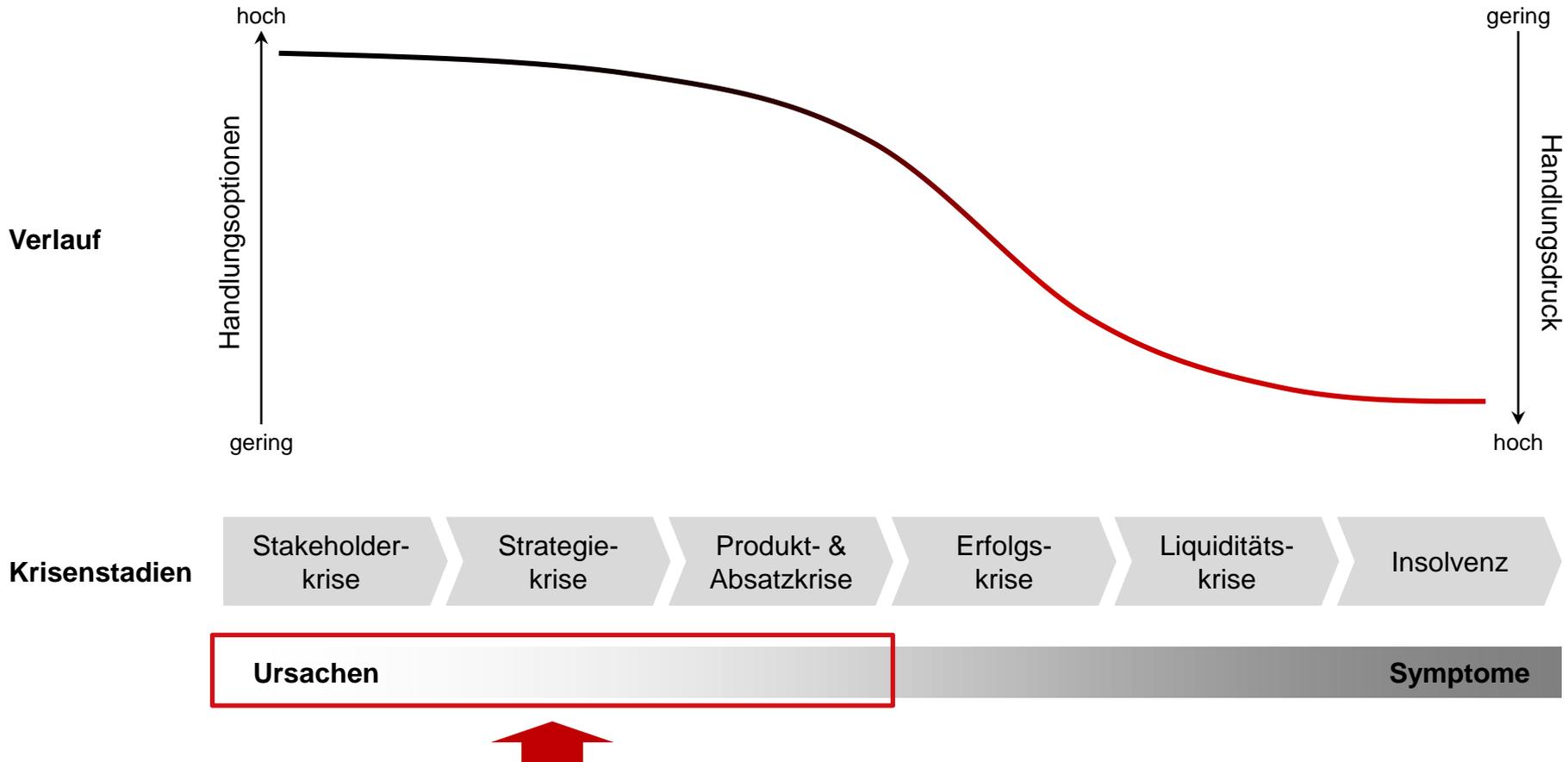
Wodurch zeichnen sich gute Geschäftsmodelle aus?

Warum wächst die Bedeutung von Geschäftsmodellen im Kontext der Sanierung?

Wie kann MERITUS Ihnen helfen?

Für nachhaltigen Erfolg müssen die Ursachen der Krise adressiert werden

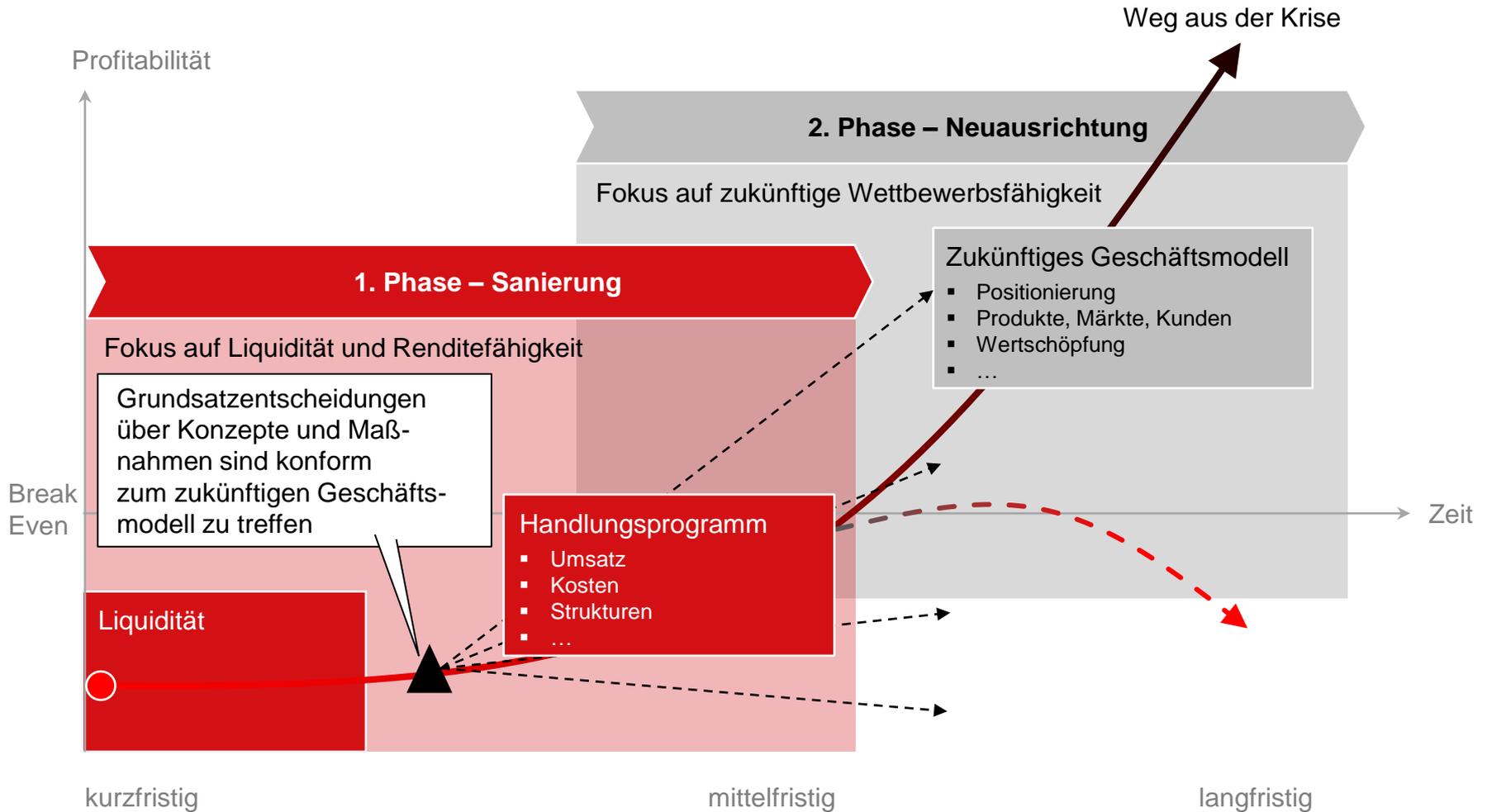
Aufgrund disruptiver Veränderungen in vielen Branchen reicht reines „Cost Cutting“ oder „Financial Restructuring“ oft nicht



Erfolgs- und Liquiditätskrise zeigen primär die Symptome der zuvor verfehlten strategischen Entscheidungen. Die eigentlichen Krisenursachen liegen häufig in den frühen Krisenstadien. Auch wenn das Fortbestehen durch entsprechendes „Fresh Money“ noch gesichert werden kann, müssen für einen nachhaltigen Turnaround die Problemursachen gelöst werden.

Schon in der Sanierung sind die Weichen in Richtung Zukunft zu stellen

Das Handlungsprogramm in der Sanierung sollte soweit möglich bewusst in die Zukunft investieren



Agenda

Warum ist Cash King und Business Model Queen?

Wodurch zeichnen sich gute Geschäftsmodelle aus?

Warum wächst die Bedeutung von Geschäftsmodellen im Kontext der Sanierung?

Wie kann MERITUS Ihnen helfen?

MERITUS Business Advisors – Wir entwickeln Geschäftsmodelle

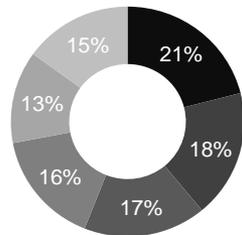
MERITUS ist eine auf Restrukturierung und Ergebnisverbesserung spezialisierte Unternehmensberatung

How?

Menschen

- Berater
 - Denken und handeln wie Unternehmer
 - Strukturiert, analytisch, zahlenorientiert
- Externe
 - Lösungsorientierte Umsetzer
- Interim Manager
 - Entschlossen, fachlich fundiert, menschlich

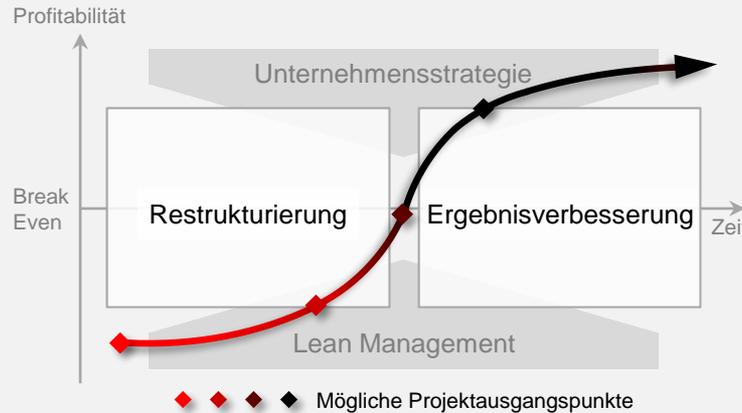
Interim Schwerpunkte



- CRO
- CEO/CFO/CSO
- (Multi-)Projektmanagement
- Werks-/Produktionsleitung
- Einkaufsleitung
- Weitere Fachbereichsleitungen

Why?

Unser Antrieb



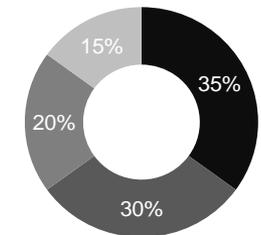
„Wir machen den Unterschied und erzielen messbare Ergebnisse“

What?

Handlungsfokus

- Branchen
 - Automotive
 - Maschinenbau
 - Elektro
 - Konsumgüter
 - IT / High Tec
 - Sonstige
- Unternehmensgrößen
 - < 50 Mio. €
 - 50-100 Mio. €
 - 101-500 Mio. €
 - 501-1.000 Mio. €
 - > 1.000 Mio. €

Projektthemen



- Ergebnisverbesserung
- Restrukturierung
- Strategie
- Sonstiges

Erstklassige Konzepte und operative Umsetzung aus einer Hand



Wir schützen den König ...

Leistungsspektrum MERITUS Business Advisors

und entwickeln die Königin



- Liquiditätsplanung (IDW S11)
- Liquiditätsmanagement
- Working Capital Management
- Independent Business Review
- Sanierungsgutachten (IDW S6)
- Interimsmanagement C-Level
- Operative Restrukturierung
- Finanzwirtschaftliche Restrukturierung



- Geschäftsmodell Quick-Check
- Geschäftsmodellinnovation/-transformation
- Unternehmensstrategie
- Wachstums-/ Vertriebsprogramme
- Wertschöpfungstiefe/ Standortstrukturen
- Organisationsentwicklung
- Operative Exzellenz in Kernprozessen
- Operations-/ Supply Chain-Optimierung

Erstklassige Konzepte und operative Umsetzung aus einer Hand



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Ich freue mich auf Ihre Fragen, Kommentare, Anfragen oder Bewerbungen unter j.zimmermann@meritus-advisors.de

Dr. Jens Zimmermann
Managing Partner



Georg-Christian-von-Kessler-Platz 6
D - 73728 Esslingen am Neckar

T +49 711 - 933 445 - 0
F +49 711 - 933 445 - 99
M +49 173 - 20 20 929

j.zimmermann@meritus-advisors.de
www.meritus-advisors.de

