



Normalität wird neu definiert

ADVYCE - Pressemitteilung

Burkhard Wagner

04.05.2020

Plötzlich ist der schwarze Schwan das beliebteste Fabeltier von Glossisten und Kolumnisten. Das Corona-Virus macht's möglich. Wie aus dem nichts werden ökonomische Gewissheiten und soziale Selbstverständlichkeiten über den Haufen geworfen. Von der Globalisierung geht es schnurstracks ins new work cocooning und Kurzarbeit ersetzt die Klimakrise. Aber wie schwarz ist dieser Schwan eigentlich? Haben nicht diverse Manager vor genau diesem globalen Katastrophenfall gewarnt? Waren nicht die Krankenhäuser und Pfleger als Pfeiler der öffentlichen Daseinsvorsorge immer wieder die Stars in Sonntagsreden und gleichzeitig die Daueropfer des ökonomischen Prinzips?

Risikomanagement ist als Teil guter Corporate Governance in aller Munde, aber vielerorts eben doch nur eine Pflichtaufgabe, die abgehakt wird. In unserer pre-Corona Wirtschaftswelt war durchaus Platz für abstrakte Szenarien – solange diese Planspiele kein Geld kosteten und zu Lasten kurzfristiger Profite gingen. Risikomanagement in Zeiten von Corona ist nun eine ganz andere Hausnummer. Wir müssen Aussagen von Medizin, Epidemiologie, Wirtschaft, Soziologie und Ethik gleichermaßen bewerten und zu einem abgestimmten, konsistenten Meinungsbild konsolidieren. Unternehmensführer sind gefordert auf Basis dieser Erkenntnisse einerseits den Schutz der Mitarbeiter maximal sicherzustellen, Ängste und Sorgen ernst zu nehmen, aber gleichzeitig auch das Unternehmen auf eine Rückkehr zur Normalität vorzubereiten. Diese Normalität wird allerdings eine andere sein.

advyce



Neudefinition von Nachhaltigkeit, Effizienz und Innovation

Manager wie Aufsichtsräte folgen in ihrem Handeln nachgerade systemimmanent kurzfristigen, quartalsgetriebenen Plänen und haben sich per se dem stark Kapitalmarkt-dominierten Profitabilitätsgedanken untergeordnet. Langfristige Ziele werden dabei nicht nur aus dem Blick verloren, sie tauchen im Gesichtsfeld vieler Manager gar nicht erst auf. Auf der einen Seite dominiert der kurzfristige Shareholder Value-Gedanke die Unternehmenszielsetzungen und entsprechend die Vorgaben des Aufsichtsrates an seinen Vorstand. Auf der anderen Seite hat sich die Verweildauer auf den DAX-Vorstandsetagen in den vergangenen zehn Jahren mal eben fast halbiert und liegt aktuell bei nur noch knapp etwas über fünf Jahren. Welchen Stellenwert können in einer solchen Konstellation langfristige Zielsetzungen haben? Nachhaltigkeit wird auf Hauptversammlungen nicht wirklich wertgeschätzt und die Früchte der eigenen Arbeit erntet im Zweifel der eigene Nachfolger.

Aufsichtsräte möchten das Verhalten des Top-Managements möglichst vorhersehbar machen. Das Mittel zum Zweck ist die die Steuerung von Boni an immer kurzfristigeren Zielen. Das macht den Manager unfreier, un kreativer und eben unvorbereiteter, wenn er unvorbereitet handeln muss. Hinzu kommt das aktuelle Mantra der Agilität mit immer schnelleren Zyklen und Markteinführungen, sich immer schneller ändernden Geschäftsmodellen und Opportunitäten, dass die Tendenz zur Kurzfristdenke knapp bis zum Tellerrand befeuert.

Es ist wahrscheinlich, dass Nachhaltigkeit post-Corona in den kommenden Jahren wichtiger wird, je nachdem wie gut das Gedächtnis von Anteilseignern, Gesellschaftern und Aufsichtsräten ist. Diese Nachhaltigkeit wird dann kein Substitut von Profitabilität sein, sondern eine Ergänzung. Es muss gelingen nachhaltige Konzepte zu finden, die auch profitabel sind, eben weil sie das Geschäftsmodell besser gegenüber

Risiken absichern. Der „neue“ Kostenmanager muss – und das zeigt die Krise sehr gut – Kosten im Kontext der eigentlichen Wertschöpfung neu bewerten. Banales Beispiel sind Reisekosten, die im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung nicht mehr den gleichen Stellenwert nach der Krise haben werden.

Die aktuelle Krise taugt mehr als alle anderen Argumente für einen radikalen Kostenschnitt. Kein Manager muss sich rechtfertigen für teilweise „brutale“ Einschnitte sowohl in der Belegschaft, aber eben auch in der Art und Weise der Zusammenarbeit und eben auch in der Qualität der Arbeitserbringung. Es ist erlaubt Dinge zu denken, die vorher unvorstellbar erschienen. Etwa die Ausgründung von Service-Gesellschaften, die Zusammenlegung von Back-office Funktionen, der Einsatz von Robotik-Lösungen, neue Verbundstrukturen, die nicht differenzierende Tätigkeiten günstiger erbringen können und den wahrgenommenen Mehrwert für den Kunden nicht schmälern. Wir werden nach der Krise eine Vielzahl dieser Lösungen sehen und uns wundern, warum wir diese Lösungen vor der Krise als undenkbar ausgeschlossen haben.

Auf der anderen Seite werden Einsparpotenziale, die bislang durch die Globalisierung gehoben werden konnten, neu bewertet werden. Es geht beispielsweise um Lieferketten, die zwar die günstigsten in guten Zeiten sein mögen, aber von einem Trag auf den anderen zusammenbrechen und zum völligen Stillstand einer Produktion führen können. Natürlich wird auch ein Handeln nach der Krise eher kurzfristigen, quartalsgetriebenen Plänen folgen, aber die generelle Möglichkeit eines weltweiten Shut-downs wird uns ab sofort ständig begleiten. Ein Maschinenbauer kann sich nie mehr sicher sein, dass seine Lieferketten tatsächlich krisenresistent sind. Er wird in seinem Risikoreport auf die Möglichkeit eines Wegbrechens chinesischer Zulieferer eingehen und einen Notfallplan vorlegen müssen, der heimische Ersatzlieferanten aufzeigt. Dass dies zusätzliche



Kosten mit sich bringt liegt auf der Hand. Insofern könnte sich das Gesichtsfeld vieler Manager deutlich erweitern und auch zu Lasten der Profitabilität nationale und sogar regionale Alternativszenarien auf den Plan rufen. Es gilt, die Frage zu beantworten, welche Abhängigkeiten können und sollten Unternehmen eingehen, wie sind diese nachhaltig zu bewerten und: welche Kostensynergien sind hierfür ein Äquivalent? Das Wort „Wertschöpfung“ wird nach der Krise neu definiert werden müssen und hierbei spielt es sehr wohl eine Rolle, wie viel eigene Wertschöpfung sinnvoll ist, um besser auf globale und auch regionale Krisen vorbereitet zu sein.

Auch Innovation wird post-Corona eine andere Bedeutung haben. Die Krise hat brutal und wie ein Brandbeschleuniger offengelegt, wo aktuelle Geschäftsmodelle ihre Schwächen haben. Es geht hier z.B. schlicht um die Fähigkeit Kunden anzusprechen, ihre Adresse zu haben und ihre Anforderungen zu kennen – und flexibler als je zuvor bedienen zu können. Unternehmen, die dieses Wissen in der Zeit vor Corona nicht aufgebaut haben, konnten auch ihre Vertriebskanäle nicht von einem auf den anderen Tag umstellen, per Mail Kunden ansprechen, auf Historien in der Kundenbeziehung hinweisen und besondere Angebote in der Krise gewissermaßen adressatengerecht aufbereiten beziehungsweise umwidmen. Der Wert der Daten wird gerade in Zeiten wie diesen manchem Unternehmen schmerzlich bewusst. Wer keine Daten und Wege hat diese zu nutzen, hat auch kein Geschäftsmodell mehr. Gut beobachten lässt sich dieses Phänomen etwa in der Gastronomie, wo es Gastronome gibt, die sofort auf Lieferdienst umstellen konnten, ihre Bestandskunden kontaktiert haben und online (auch ohne die bekannten Lieferdienste) zumindest Teile des wegbrechenden Umsatzes problemlos kompensieren konnten.

Übrigens laufen wir an anderer Stelle vielleicht mittelfristig in die nächste Krise. Wie die Pfleger und das ärztliche Personal, sind es momentan auch die seriösen Journalisten, deren Arbeit in

Zeiten des Social Buzz als systemrelevant eine Renaissance erleben. Gleichzeitig müssen große Medienhäuser ihre Redakteure auf Kurzarbeit setzen. Was daraus für die öffentliche Information und Diskussion, als wichtige Wertschöpfung unserer Gesellschaft folgen kann, mag ich mir kaum ausmalen. Sagen wir nicht, wir hätten es nicht gewusst.

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.

ADYCE 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