

FORECAST

EBNER
STOLZ

GET THE POWER OF PLANTS
DR. NIELS PÖRKSEN ÜBER DIE
STRATEGIE DER SÜDZUCKER AG

HIER WIRDS ENG
UNTERNEHMEN ENGPASS-
ORIENTIERT STEUERN

SUPERFORECASTING
DIE ZUKUNFT BESSER
SEHEN

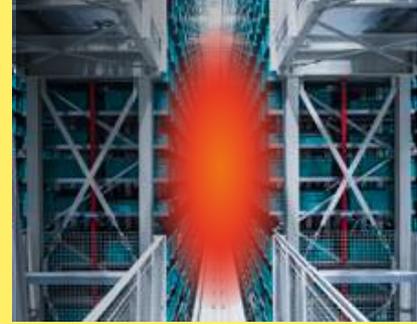


Wer blickt jetzt noch durch?

AUSGABE 11 | UNTERNEHMENSSTEUERUNG NEXT LEVEL



Wie lassen sich die Fähigkeiten der Superforecaster erlernen und für die richtigen unternehmerischen Entscheidungen nutzen?

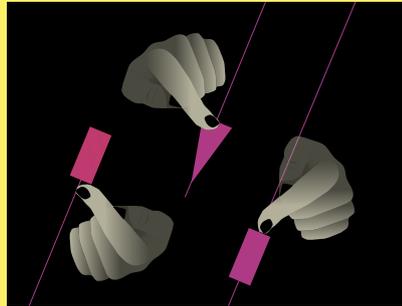


Superforecasting

Hier wirds eng

Die Zukunft besser sehen _____ 4

Wie man Unternehmen engpassorientiert steuert _____ 10



Get the power of plants

Prozess-Tuning

Den Boden bereitet

Dr. Niels Pörksen im Interview über die Strategie der Südzucker AG _____ 16

Die Automatisierung administrativer Aufgaben _____ 26

Wie der Objektausrüster Object Carpet seinen Finanzbereich ins Jetzt „beamte“_ 30



Vom Risiko- zum Wertschöpfungsfaktor

Hello Utopia

Ebner Stolz _____ 48

Umwelt, Soziales und Governance im Umfeld von M&A-Transaktionen _____ 38

Leben und Kaufen im Metaversum ____ 44

Impressum _____ 50

Neuer (Super)Forecast, neues Kapitel: Schwerpunkt Unternehmenssteuerung

» FORECAST begrüßt Sie mit dieser neuen Ausgabe in einem frischen Look und bleibt sich dennoch treu: Auch dieses Mal werden wir unserem Namen gerecht und schauen voraus in die Welt der Unternehmen. Die fahren angesichts einer unsicheren Weltlage, kritischer Energieversorgung und dem real existierenden Klimawandel immer häufiger auf Sicht. Manchmal wirkt es gar wie ein Blindflug. Dabei braucht gerade jetzt, wer ein Unternehmen steuert, einen weiten, klaren Blick.

Manche Menschen sind darin besser als andere, besser auch als wir: die Superforecaster. Damit sind nicht unsere Stammleser/innen gemeint, sondern Personen, die besser als die besten Experten wichtige globale Entwicklungen vorhersagen können. Was man für die Unternehmensplanung und -steuerung davon lernen kann, lesen Sie gleich im Anschluss an dieses Editorial. Krisenzeiten führen in vielen Branchen zu Engpässen in der Produktion. Auch hier gilt es, frühzeitig solche herausfordernde Entwicklungen zu erkennen – und wirksam gegenzusteuern. Bei uns lesen Sie, welche KPIs und Steuerungsmechanismen dabei relevant sind – und welche nicht. Eine Strategie, die das Unternehmen vom Rohstoffanbieter zum Entwicklungspartner für

neue Produkte transformiert, stellt viele Bereiche, nicht nur die Planung, vor Herausforderungen. Wie das bei der Südzucker Gruppe gelingt, haben wir mit dem Vorstandsvorsitzenden Dr. Niels Pörksen besprochen. Wenn es um optimale Prozesse geht, wünschen sich Unternehmer/innen Effizienz, Produktivität, Skalierbarkeit und Stetigkeit. FORECAST skizziert den Weg dorthin. Das steilste Stück dieses Weges ist die Object Carpet GmbH bereits gegangen. Wie die Fußballprofis ihre Finanzabteilung in eine neue Zeit transferierten, beschreiben wir in einer ausführlichen Case Study. Vom Superforecasting ist es nicht mehr weit zu einer Utopie: dem Metaversum. Wir widmen uns den Plänen rund um dieses digitale und idealisierte Abbild unserer Welt. Bevölkerung von digitalen Zwillingen der Menschen, die dort wohnen, arbeiten, einkaufen, sich kennenlernen und feiern.

Am Ende blicken wir also noch einmal weit voraus. Oder ist die Zukunft der Unternehmenssteuerung in einem virtuellen Cockpit gar nicht so utopisch weit entfernt? Wir werden bald erfahren, was manche Superforecaster heute schon ahnen.

Wir wünschen Ihnen eine inspirierende Lektüre. «



Michael Euchner



Christoph Havermann



Markus Mühlenbruch



Thomas Mundus



Superforecasting

Die Zukunft besser sehen

Der FC Bayern München wird in den nächsten drei Jahren mindestens einmal Deutscher Fußballmeister. Im nächsten Sommer wird es in Südeuropa eine Hitzewelle geben. In den nächsten Stunden wird irgendwo in China ein Sack Reis umfallen.

Es gibt Prognosen, bei denen wohl niemand falsch liegt. Doch was ist mit Vorhersagen zu komplexen Ereignissen? Zu Krieg oder Frieden, zukünftigen Pandemien und den Folgen der nächsten US-Präsidentenwahl? Hier haben häufig weder Experten, noch Geheimdienste die höchste Trefferquote. Sondern schlaue Füchse. Und die sind mitten unter uns.

» **Wer könnte sich in das Computersystem des White House hacken?** Wird sich die politische Lage in Äthiopien beruhigen oder weiter eskalieren? Welche Gruppierung hat in Mexiko eigentlich tatsächlich die Macht – die gewählte Regierung oder ein Drogenkartell? Kommt es aufgrund des Klimawandels zu globalen Fluchtbewegungen – und wenn ja, wann und wo? Für Antworten auf solche geopolitischen Fragen nutzt die US-Regierung unter anderem die CIA. Deren Experten mit ihrem Zugang zu exklusiven Geheimdienst-Informationen sollten doch dazu in der Lage sein, existenziell wichtige Ereignisse sicher vorherzusagen.

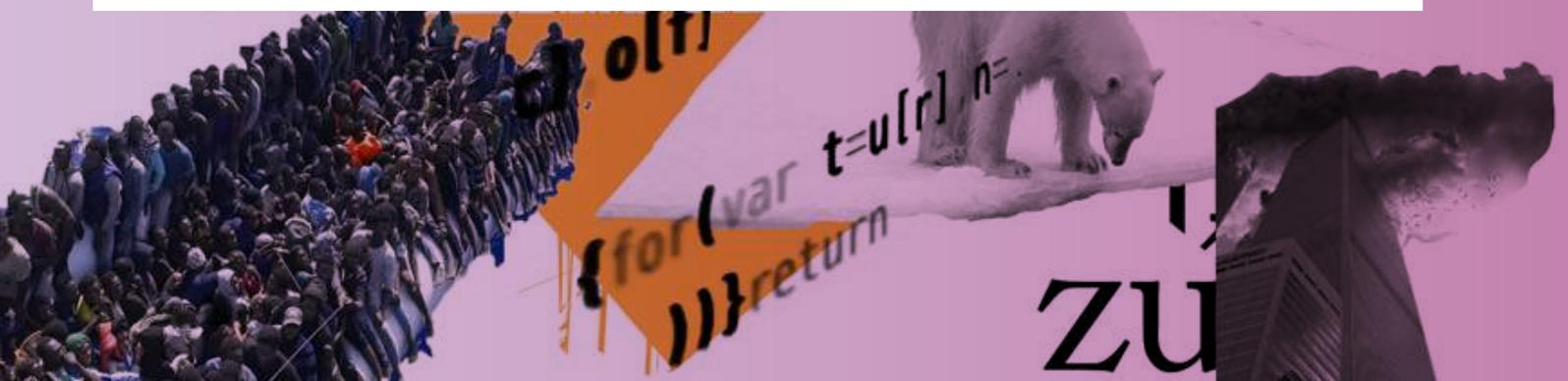
Irrtum Immer wieder lagen die US-Geheimdienste falsch. Prominenteste Beispiele sind die nicht erkannten Anschlagpläne zum 11. September 2001 in den USA, sowie die angeblichen Massenvernichtungswaffen im Irak – eine Fehleinschätzung, die im Jahr 2002 den Irak-Krieg auslöste. Der Druck auf die Nachrichtendienste stieg und so stellten sie ihre Prognosefähigkeiten vor einigen Jahren selbstkritisch in Frage. Eine neue Behörde – die Intelligence Advanced Research Projects Activity (IARPA) – sollte den Geheimdienstlern dabei helfen, bessere Vorhersagen zu treffen. Das Ganze sollte wissenschaftlich untersucht und untermauert werden. Philipp Tetlock kam ins Spiel.

Fuchs schlägt Igel Der kanadische Psychologe Philipp Tetlock beschäftigt sich seit mehr als 30 Jahren mit der Frage, ob und auf welche Weise prognostische Kompetenz entsteht. Im Jahr 1987 begann er mit seinem ersten großen Evaluations-Projekt: Er bat 300 Fachleute aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft um Prognosen über einen Zeitraum von zwanzig Jahren. Tetlock sammelte 27.500 Vorhersagen in Bereichen wie Technologie, Politik, Kriege, Wirtschaftsentwicklung. 2005 zog er in seinem Buch *Expert Political Judgement* eine nüchterne Bilanz: Experten sind schlechte Prognostiker. Je spezialisierter ein Experte in seinem Fach, desto falscher war seine Prognose. Die bekanntesten unter ihnen hatten die schlechtesten Trefferquoten. Zur Interpretation seiner Ergebnisse nutzte Tetlock eine Metapher mit Füchsen und Igel: „Igel“ sind Mono-Spezialisten, die von einer Sache sehr viel, von allen anderen sehr wenig verstehen. Füchse wissen von allem ein bisschen und können diese Wissensfelder miteinander verknüpfen. Füchse schnitten in Tetlocks Prognose-Studie besser ab als Igel.



Good Judgement Project Tetlock wollte nun herausfinden, ob es unter den Füchsen solche gibt mit besonders hohen Trefferquoten: die Superforecaster. Dafür initiierte er im Jahre 2011 eine neue Studie, das „Good Judgement Project“. Rund 20.000 Teilnehmer/innen nahmen online daran teil und gaben zu verschiedenen Themen Prognosen ab. Die IARPA nutzte Tetlocks Studienergebnisse, indem sie die Vorhersagen der Studienteilnehmer/innen mit den Prognosen der Geheimdienstexperten verglich. Überraschung: Tetlocks Superforecaster waren um 30 Prozent genauer. Als Hilfsmittel verwendeten sie nur ihren Internetzugang; Auf Top-Secret-Informationen und Vor-Ort-Recherchen, wie die Geheimdienstler, konnten sie nicht zugreifen.

Zwei Füchse aus Deutschland Zwei dieser Superforecaster kommen aus Deutschland: Sander Wagner und Bruno Jahn. Science-Fiction-Fan Sander Wagner nahm ab dem Jahr 2013 am Good Judgement Project teil. Seine Aufgabe: Fragen zu wichtigen globalen Ereignissen beantworten. Ob zum Beispiel in den nächsten Monaten ein Krieg zwischen China und Japan droht. Ob die Türkei sich im kommenden Jahr eine neue Verfassung geben könnte und wie sich der Europäische Leitzins entwickeln wird. Wagner recherchierte zu allen Fragen im Internet, nutzte die Google-Suche – so wie das viele andere Laien vermutlich auch machen würden. Seine gesammelten Informationen, die für jeden Internetnutzer frei zugänglich waren, sortierte und bewertete er. Nach einem Jahr wurden die Vorhersagen aller Teilnehmer/innen ausgewertet. Sander Wagner gehörte zu den besten zwei Prozent; jetzt war er offiziell „Superforecaster“.



A portrait of Bruno Jahn, a man with shoulder-length brown hair and a light beard, looking thoughtfully to the left. He is wearing a dark blue pinstriped blazer over a maroon sweater. The background is dark and out of focus.

Auch Bruno Jahn wurde auf diese Art und Weise zu einem der Superfuchse des Forschers Tetlock. Heute gibt er sein Know-how über treffsichere Prognosen an interessierte Unternehmen weiter. Für Jahn ist es entscheidend, sich immer wieder zu hinterfragen und subjektiv übergewichtete Vorurteile auszublenden. So würden z. B. Geheimdienste den Wert von Informationen überschätzen, die schwierig zu besorgen waren. Ein jahrelang umworbene Politiker mit direktem Zugang zum Regierungschef liefert vielleicht gar nicht die brauchbaren Informationen, die man sich von Geheimdienstseite gewünscht hat. Häufig ist nach der Erfahrung von Bruno Jahn das aussagekräftiger, was öffentlich zugänglich ist.

Superforecaster werden Was können also Geheimdienste und Unternehmen tun, um bessere Prognosen zu erstellen? Die gute Nachricht: Sie können es lernen! Das Training ist jedoch nur dann erfolgreich, wenn die angehenden Superforecaster auch die richtigen Eigenschaften und Haltungen mitbringen. So sollten sie undogmatisch denken und auf Basis neuer Erkenntnisse alte Überzeugungen revidieren können. Keine leichte Aufgabe, fällt es uns doch meist sehr schwer, eingebrannte Denkmuster zu hinterfragen und aufzugeben.

Wer also Superforecaster werden will, sollte intellektuell aufgeschlossen, vielseitig interessiert und offen für andere Meinungen sein. Übrigens sind Superforecaster im Team noch treffsicherer, als alleine. Vermutlich liegt das daran, dass im Team diskutiert und vermeintlich „richtige“ Überzeugungen hier eher revidiert werden. Zudem haben die überdurchschnittlichen Prognostiker/innen ein ausgeprägtes Zahlenverständnis. Das ist wichtig, um konkrete, überprüfbare Prognosen abgeben zu können. Schließlich gilt es, Wahrscheinlichkeiten zu ermitteln und diese in Zahlenwerten ausdrücken zu können. Diese Eigenschaften kombinieren Superforecaster mit zwei essenziellen Fähigkeiten für erfolgreiche Prognosen, die man erlernen kann: Sie kennen die grundlegende Wahrscheinlichkeit eines Ereignisses und sie blenden kognitive Verzerrungen aus.

Die grundlegende Wahrscheinlichkeit eines Ereignisses kennen Das Denken in Wahrscheinlichkeiten ist nicht selbstverständlich. Viele Menschen neigen offenbar dazu, geringe grundlegende Wahrscheinlichkeiten (etwa die Chance auf einen Lotto-Hauptgewinn) überzubewerten. Die Nichtbeachtung der grundlegenden Wahrscheinlichkeit (Chance auf einen Hauptgewinn im deutschen 6 aus 49 Lotto bei 1:140 Millionen) ist einer der häufigsten Fehler bei der Erstellung von Prognosen. Der erste Schritt bei der Erstellung einer vernünftigen Prognose besteht also darin, die zugrunde liegende Wahrscheinlichkeit des Ereignisses zu ermitteln.

Dazu ein Beispiel aus dem Buch „Thinking, Fast and Slow“ von Daniel Kahnemann:

„Steve ist sehr schüchtern und zurückhaltend, immer hilfsbereit, aber wenig interessiert an Menschen oder der sozialen Welt. Er ist ein sanftmütiger und ordentlicher Mensch mit einem Bedürfnis nach Ordnung und Struktur und einer Leidenschaft für Details.“

Die Frage: Ist Steve eher ein Bibliothekar oder ein Geschäftsmann?

Die Antwort: Steve ist deutlich wahrscheinlicher ein Geschäftsmann als ein Bibliothekar. Einfach, weil es viel mehr (im Buch wird für die USA der Faktor 83 genannt) von ihnen gibt.

Der Denkfehler: Wir trauen Steve aufgrund seiner Eigenschaften eher den Beruf des Bibliothekars zu, doch de facto wird er mit größerer Wahrscheinlichkeit ein Geschäftsmann sein.



Kognitive Verzerrungen ausblenden

Wer die eigene Wahrnehmung verzerrt, unterliegt einem sogenannten „Bias“. Diese Voreingenommenheit steht erfolgreichen Prognosen im Weg. Wohl jeder Mensch lässt sich von eigenen Wahrnehmungen, Erinnerungen und Erfahrungen in seiner Urteilsfindung beeinflussen. Die Kunst besteht darin, diese Bias-Formen bei sich zu erkennen und beim Forecasting auszublenden.

Unternehmerischer Nutzen von Superforecasting Wer sich die Fähigkeiten und die Herangehensweise von Superforecastern aneignet und in seinem Unternehmen etabliert, kann mit seinen Prognosen die entscheidende Nasenlänge voraus sein, wird die richtigen Entscheidungen auf Grundlage relevanter Daten treffen, kann Frühwarnindikatoren besser lesen und Marktpotenziale schneller ausschöpfen. Es lassen sich also wesentliche Treiber für das Geschäft mit zeitlichem Vorlauf identifizieren und im Planungsprozess berücksichtigen.

Eine traditionell agierende Unternehmensplanung kann mit der hohen Dynamik der Märkte nicht mehr ausreichend mithalten. Dass im Bereich Planung und Forecasting ein Umbruch stattfinden muss, haben viele Unternehmen erkannt; sie investieren entsprechend in die Automatisierung ihrer Prozesse und in Predictive Analytics, um die Planungsgeschwindigkeit zu erhöhen. Damit werden auch Ressourcen frei. Wie wäre es, wenn man Teile der gewonnenen Zeit für den Blick über den Tellerrand, zum Recherchieren und Lesen nutzt? Z. B. in Bruno Jahns Buch „Sichere Prognosen in unsicheren Zeiten“. <<

AUTOR: HANS-GERD HEGENER, SENIOR MANAGER, EBNER STOLZ

**HIER
WIRDS**

ENG

**WIE MAN UNTERNEHMEN
ENGPASSORIENTIERT STEUERT**

Wer ein Unternehmen lenkt, hat intuitiv die Stellen im Blick, an denen es eng werden könnte; das ist Tagesgeschäft. Und trotzdem widmen wir dem Thema Engpassorientierung hier unsere ganze Aufmerksamkeit – warum? Weil in Krisenzeiten wie diesen deutlich wird, dass Unternehmen global vernetzte Systeme sind, die der Volatilität ihres Umfeldes ausgesetzt sind. Die Engpässe heute sind nicht mehr dieselben, wie noch vor 12 oder 24 Monaten. Alte Steuerungsprämissen sind zum Teil veraltet, klassische Engpässe werden überschattet von existenzbedrohenderen Entwicklungen an anderer Stelle. Den kritischen Engpass in einem dynamischen Umfeld zu erkennen, ist herausfordernd genug. Doch erst die echte engpassorientierte Steuerung gibt Hinweise darauf, welche KPIs und Steuerungsmechanismen wirklich relevant sind und – vielleicht noch viel wichtiger – welche nicht.

» Zugrunde liegt ein Klassiker

Die Engpassorientierung basiert auf der „Theory of Constraints“ (TOC) aus den 1980er Jahren und beschreibt Tools und Methoden zur Erkennung und Beseitigung von Limitationen eines Systems oder Unternehmens. Wir kennen ihre Anwendung vorwiegend aus der Produktion:

- › Bei einer wertschöpfenden Produktion durchläuft ein Produkt mehrere Fertigungsschritte nacheinander
- › Dauern diese Bearbeitungsschritte unterschiedlich lang, stellt die Anlage mit der höchsten Bearbeitungszeit den Engpass dar
- › In der Folge bauen sich halbfertige Erzeugnisse vor der Engpassanlage auf, das Aggregat dahinter läuft leer. Es entstehen Ineffizienzen und Leerzeiten beim Gesamtsystem.

In der Realität ist jedoch kein Unternehmen ein derart „geschlossenes“, sondern eher als „vernetztes“ System zu verstehen. Bei geringer Volatilität, bzw. einer verlässlichen Entwicklung der Umgebung (wie die Weltwirtschaft sie seit der letzten großen Krise 2007/2008 nur kannte), oder bei Volatilität, die sich „weit weg“ vom relevanten Einflussbereich abspielt, ist das kein Problem. In einer umfassenden Krise, die fest verankert geglaubte Prämissen und Voraussetzungen in kurzer Zeit völlig auf den Kopf stellt, sieht das allerdings anders aus. Diese stark volatilen Herausforderungen erschweren die übergreifende Steuerung des Systems, die sich in erster Linie am Engpass orientieren muss. Die Theorie hat für den Umgang mit Engpässen (zunächst in der Produktion) drei grundlegende Schritte definiert: identifizieren, orientieren, maximieren.

Engpässe identifizieren

Im Falle einer sich (im Regelfall) deterministisch verhaltenden Produktionsstraße noch einfach, im Kontext eines Gesamtunternehmens nicht direkt offensichtlich. Neben den klassischen Liquiditäts- oder Profitabilitätsengpässen, nach denen heute häufig ausschließlich gesteuert wird, treten in Krisenzeiten auch andere Engpässe zumindest temporär in den Vordergrund: Rohwarengpässe, Personal- und Know-How-Engpässe, Lieferanten- und Dienstleisterengpässe, die große Projekte (z. B. Digitalisierungsvorhaben) schnell zum Stocken bringen können.

Orientieren / Priorisieren

Welche Engstelle ist am engsten, wo hakt es am meisten? Das Ordnen und Priorisieren der Probleme dient der Entscheidungsfindung und beeinflusst alle entscheidungsvorbereitenden Prozesse (z. B. Budgetierung, Reporting, Führungsprozesse wie Zielvereinbarungen und Mitarbeitergespräche, etc.); alle anderen Prozesse werden diesem einen Engpass untergeordnet.

Maximieren / Platz schaffen

Wie beseitigt man eine Engstelle? Durch Ausweiten des Bottle-necks – im Fall einer Maschine spricht man von Kapazitätsausweitung – oder das Legen einer zusätzlichen „Leitung“, eines Bypasses. Cash-Engpässe lassen sich über zusätzliche Linien entschärfen, Rohwarengpässe über zusätzliche Lieferanten oder Substitution von Materialien. Personalengpässe erfordern ein ausgeweitetes Personalmarketing oder die Optimierung und Automatisierung von Prozessen.

Engpassorientierung in der Unternehmenssteuerung:

In der unternehmerischen Praxis spielt die explizite Engpassorientierung noch eine untergeordnete Rolle. In eingeschwungenen und stabilen Umständen ist das auch nicht unbedingt sinnvoll, denn jeder Steuerungsmechanismus kostet Geld. In einem sich stark wandelnden Umfeld jedoch oder in einer akuten Krisensituation stoßen gewachsene und bewährte Strukturen an ihre Grenzen und verhindern im schlimmsten Falle eine adäquate Reaktion auf die neuen Gegebenheiten.

Ein Beispiel

- › In einem Unternehmen der Fleischproduktion treten Hygieneprobleme auf.
- › Die Unternehmenssteuerung orientiert sich klassisch an bewährten KPIs wie Profitabilität/Auslastung, Working Capital und Liquidität.
- › Als Reaktion auf die Probleme nimmt man zwar zunehmend Hygienestandards in den Blick, trifft aber in der Unternehmenssteuerung keine geänderte Priorisierung. Auslastungs-KPIs bleiben gleich, Einkaufs-, Produktions- und Vertriebsroutinen laufen genauso wie immer; man reagiert lediglich in der Unternehmenskommunikation und nimmt in der Qualitätssicherung prozedurale Veränderungen vor, es gibt aber keine personellen Veränderungen im betroffenen Werk.
- › Die Konsequenz: Das betroffene Werk wird nach wiederholten Vorfällen durch die Behörden geschlossen; Listungen bei Kunden gehen verloren, das Working Capital im Rest des Unternehmens geht durch die Decke.

Wie hätte man besser reagiert?

1. *Hygiene in betroffenem Werk als Engpass identifizieren*
2. *Priorisieren* – Als Sofortreaktion alle Prozesse um diesen Engpass herum ausrichten, Auslastungsziele heruntersetzen, mit Auswirkungen auf Einkauf und Vertrieb (Auslieferungs- und Bestellmengen anpassen, Konditionen mit Kunden verhandeln, kurzfristig reduzierte Auslieferungsmengen mit Nachlässen versüßen, uvm.)
3. *Maximieren* – Hier geht es darum, die Hygieneprobleme zu bewältigen, z. B. durch zusätzliche Qualitätssicherung, einen zusätzlichen Produktionsschritt zur Sicherung der Produktintegrität, Lieferantenprüfung und zusätzliche Wareneingangskontrollen

Immer wieder erleben wir Unternehmen, die aus einem ruhigen Fahrwasser kommend, in der akuten Krisensituation zu schwach oder zu spät mit engpassorientierter Steuerung reagieren. Doch es gibt auch positive Beispiele, die wir in der jüngeren Vergangenheit begleiten durften.

BEISPIEL 1 – WORKING CAPITAL MANAGEMENT „FASHION-GROSSHANDEL IN DER COVID-FALLE“

Erfolgreicher Player in der Textilbranche

- › Textilhersteller und -großhändler mit internationaler Sourcingstruktur; Vertrieb mit Fokus in Europa
- › Kernprozesse: Design, Auftragsfertigung und Vertrieb
- › Traditionelle Steuerungsstruktur: Familiengeprägt, Fokus auf Wachstum und Marge; Supply Chain – wie in der Fashion-Branche üblich – international aufgebaut und stark abhängig von einem globalen Logistik-Netzwerk

Dann kommt das Virus

- › Im März 2020 der erste Lockdown, es folgen Absatzunsicherheit und Einbrüche bei einzelnen Produktlinien
- › Die Logistikkette kommt an unterschiedlichen Stellen nahezu zum Erliegen; ebenso sind einzelne Fertigungsstätten in Ostasien komplett geschlossen
- › Die Bonität einzelner Kunden, die auch vom Lockdown betroffen sind, steht plötzlich in Frage
- › In der Konsequenz ist die Lieferfähigkeit in Gefahr und es werden teils unkontrolliert Bestände aufgebaut; es droht ein Liquiditätsengpass durch Forderungsausfälle bzw. Zahlungsverzögerungen

Engpassorientiertes Gegensteuern

- › Die drohende Lieferunfähigkeit wäre der GAU für das Unternehmen, dem Kundenzufriedenheit und Liefertreue extrem wichtig sind. Die KPIs Lieferfähigkeit und Liquidität werden als geschäftskritische Engpässe identifiziert, Auslastung und Profitabilität treten für den Moment in den Hintergrund.
- › Zusammen mit dem Controlling bauen wir eine integrative Betrachtung des Working Capitals für das Unternehmen auf
 - entlang des Warenflusses von Einkauf über Bestandsanalysen und Vertriebsprognosen und
 - entlang des Cash-Flusses von prognostizierten Zahlungseingängen über die Liquiditätsplanung zu einer Auszahlungsprognose in Richtung der Lieferanten
- › So ist es möglich, die beiden Engpässe Lieferfähigkeit und Liquidität zu verknüpfen und integrativ zu betrachten.
- › Über die artikel- und kundengenaue Transparenz kann das Unternehmen frühzeitig Engpassartikel identifizieren und Prozesse in Einkauf, Vertrieb und Liquiditätsmanagement daran orientieren bzw. versuchen, den Engpass zu maximieren; konkret durch Aktionen in
 - Vertrieb: Pricing, Aktionen, Abverkäufe, etc.
 - Einkauf: Was, in welcher Menge, mit welcher Priorität?
 - Liquiditätsmanagement: Wieviel Liquidität an welchen Stellen vorhalten/besorgen bzw. an welchen Stellen wie intensiv ausstehende Forderungen eintreiben?
- › Das aufgebaute Toolset hat nicht nur geholfen, durch Lock-Down und Supply-Chain-Krise zu navigieren, sondern wird auch weiterhin genutzt, um akuten Krisen zuvorzukommen.

Wer die Transparenz hat, weiß, ob und wann es einen Engpass gibt und welche Priorität dieser in der Steuerung des Tagesgeschäftes einnehmen sollte.

BEISPIEL 2 – FERTIGUNGSSTEUERUNG „MIT VOLLEN AUFTRAGSBÜCHERN AUF SCHLINGERKURS“

Hidden Champion im Anlagenbau

- › Unternehmen aus dem Anlagenbau
- › Weltweit mehrere Produktionsstätten mit globalem Vertriebsnetz
- › Insgesamt hohe Auslastungssituation im Unternehmen mit vollen Auftragsbüchern, in den vergangenen Jahren stark gewachsen, mit hohen Margen und ausreichender Liquidität
- › Bis dato konnte die Fertigung gut über Veränderungen im Schichtmodell atmen, nur die interne Projektabwicklung sowie Vertriebsmitarbeiter stellten Engpässe dar

Die Beschaffung stockt, Ineffizienzen nehmen zu

- › Die Supply Chains geraten seit 2021 zunehmend unter Druck, mit großen Herausforderungen in der logistischen Abwicklung und bei gleichzeitig deutlich steigenden Preisen für Rohwaren/Zukaufkomponenten im Einkauf
- › Aufgrund der erschwerten Beschaffungssituation wechselt der wesentliche Engpass zur Materialversorgung, unerwarteterweise sind häufig C-Teile betroffen. Bestätigte Liefertermine der Lieferanten werden nicht eingehalten und die Fertigung stockt.
- › Die Bestände von halbfertigen Anlagen wachsen an, da Fertigungsaufträge gestartet, aber nicht beendet werden können.
- › Zwischenprodukte werden mehrfach zur Weiterbearbeitung eingeplant und bewegt, was zusätzlich für Ineffizienzen sorgt.
- › Im „Firefighting-Modus“ ist der Einkauf stark überlastet. Liefertermine können nicht mehr zeitgerecht aktualisiert werden (Materialangebot), interne Fertigungstermine nicht mehr gehalten werden (Materialnachfrage), da Transporte zwischen den Standorten nicht mehr wie geplant stattfinden können.

Engpassorientiertes Gegensteuern

- › Die Fertigungssteuerung wird so umgestellt, dass die Engpässe adressiert werden:
 - Laufende Identifizierung der Engpässe in der Materialversorgung – anstatt strikt nach Liefertermin zu fertigen, werden nur noch Aufträge gestartet, bei denen die Teilverfügbarkeit mit einem Vorlauf von vier Wochen garantiert werden kann.
 - Neu geschaffene SAP-Transaktionen laufen in ein BI-Cockpit und prüfen auf unterster Stücklistenebene die Materialverfügbarkeit
- › Ein Meilensteinmanagement wird eingeführt: In Regelterminen treffen sich Einkauf, Fertigung und Auftragsabwicklung zur Durchsprache und Freigabe von zu fertigenden Aufträgen bei gleichzeitiger systemgestützter Materialverfügbarkeitsprüfung
 - Umsetzung von Maßnahmen zur Steigerung der Transparenz und Beschleunigung der Abwicklung
 - Einsatz systembasierter KPIs zur Messung von Durchlaufzeiten, Liefertreue und Beständen

Das Unternehmen ist damit auf einem gutem Weg, bei weiterhin hoher Auslastung die Fertigstellung der Anlagen zu beschleunigen und Bestände abzubauen.

ENGPASSORIENTIERT STEUERN IN DREI SCHRITTEN DIE DOS UND DON'TS

1

IDENTIFIZIEREN

- DOs:**
- › *Messbarkeit* – Machen Sie den Engpass messbar, nutzen Sie datengetriebenes Monitoring zur Entscheidungsfindung
 - › *Strategische Orientierung* – Fragen Sie sich „Was sind meine strategischen Prioritäten?“
 - › *Risikomodellierung* – Verschaffen Sie sich Klarheit über Ihre Kern-Wertschöpfungsprozesse und deren Abhängigkeiten von externen Faktoren
 - › *Kritische Ressourcen* – Identifizieren Sie die kritischen Ressourcen (Roh- oder Fertigbestände, Know-How/Skills, Lieferanten-/Kundenbeziehungen)

DON'T: Verschaffen Sie sich diese Klarheit nicht erst, wenn eine Krise da ist, sondern proaktiv. Die kritischen Ressourcen müssen immer bekannt sein.

2

ORIENTIEREN

- DOs:**
- › Ist der identifizierte Engpass geschäftskritisch, gestalten Sie die Prozesse und Instrumente um den Engpass herum
 - › Machen Sie die Engpassorientierung explizit, beziffern Sie Ziele und Erwartungen

DON'T: Machen Sie nicht den dritten Schritt vor dem ersten. Beginnen Sie nicht mit der Lösung der Probleme, während Sie noch in alten Strukturen verharren.

3

MAXIMIEREN

(Das Beseitigen des Bottlenecks ist krisen- und engpassabhängig, die DOs sind darum Beispiele aus der Praxis)

- DOs:**
- › Bei hoher Abhängigkeit von Übersee-Lieferanten ist ein zielgerichteter Working-Capital-Aufbau (soweit möglich) der richtige Weg. Hier gilt es, Finanzierer und Stakeholder zu überzeugen.
 - › In einem Umfeld geprägt von hoher Inflation sind offene Gespräche mit Kunden über Konditionen, Lieferverpflichtungen und transparentem Pricing entscheidend
 - › Der Engpass „Wegfall persönlicher Kontakte“ führte bei einigen Kunden zum spontanen – und definitiv nicht temporären – Sterben eines gesamten Geschäftszweiges, sodass eine Anpassung/Innovation des Geschäftsmodells bzw. einzelner Vertriebswege die einzige mögliche Antwort war.

DON'T: Der Prozess ist nicht statisch. Verlieren Sie nach erfolgreicher Maximierung deren Auswirkungen und andere mögliche Engpässe nicht aus dem Blick. Ein Engpass kommt selten allein. <<

GET THE POWER OF PLANTS

DR. NIELS PÖRKSEN, CEO DER SÜDZUCKER AG ÜBER DIE STRATEGIE 2026 PLUS



Im Rahmen ihrer neuen Konzernstrategie entwickelt sich die Südzucker AG von einem Verarbeiter landwirtschaftlicher Rohstoffe zu einem führenden Partner für Lösungen auf pflanzlicher Basis. Ein Fokus liegt dabei auch auf pflanzlichen Proteinen. Verantwortlich zeichnet dafür Dr. Niels Pörksen, seit über 20 Jahren in verschiedenen Regionen und Märkten in unterschiedlichen Führungsfunktionen im Agribusiness tätig, zuletzt in Melbourne, Australien. Seit März 2020 ist er der Vorstandsvorsitzende der Südzucker AG. Christoph Havermann und Dr. Marius Ziegan sprachen für Forecast mit ihm über die Transformationsstrategie der Südzucker-Gruppe, deren Anlass, Ziele und Umsetzung.

» **Forecast:** „Herr Dr. Pörksen, die Südzucker AG befindet sich mit der „Strategie 2026 PLUS“ mitten in einem Transformationsprozess. Was sind Eckpunkte und Ziele der Strategie?“

Dr. Niels Pörksen: „Die Strategie 2026 PLUS definiert zum einen das Ambitionsniveau, das dieses Unternehmen in den nächsten Jahren erreichen will. Zum anderen bauen wir damit auf das auf, was schon da ist. Südzucker hat in der Vergangenheit seinen Schwerpunkt darauf gelegt, ein großtechnischer Verarbeiter von Agrarrohstoffen zu sein. Mit unserer Strategie setzen wir dort an und überlegen, was wir aus diesen Agrarrohstoffen außerdem entwickeln können. Heute stellen wir bereits Produkte für den Endverbraucher her; etwa die 1-Kilo-Packung Zucker, die Sie im Laden kaufen können. Aber es ist eben auch die Pizza, die häufig als White-Label im Supermarkt auftaucht. Wir produzieren Zutaten für Nahrungs- oder Genussmittel. Und wir produzieren Ethanol für E10-Kraftstoffe, die auch viele Verbraucher nutzen. Jetzt fassen wir diese Themen zusammen unter einem strategischen Dach, damit wir sie zielorientiert weiterentwickeln können.“

„Ich erhielt viele Antworten, aber ganz selten dieselbe.“

Forecast: „Was war der Auslöser für den Strategieprozess?“

Dr. Pörksen: „Als ich vor zweieinhalb Jahren hier begann, habe ich viele Mitarbeitende und andere Stakeholder gefragt: Wo soll dieses Unternehmen in fünf Jahren stehen? Was würde für euch als Erfolg gelten? Ich erhielt viele Antworten, aber ganz selten dieselbe. Insofern war mir klar: Es gibt hier nicht die eine Idee, wo es hingehen soll. Die brauchen wir aber. Wie kommen wir nun zu dieser einen klaren Idee?“

Mitten in diesen gedanklichen Prozess kam dann die Corona-Pandemie. Wir mussten hier sehr schnell reagieren. Wir wollten unsere Mitarbeitenden schützen und gleichzeitig unser Unternehmen weiter funktionsfähig halten. Und wir wollten unsere Produkte weiterhin in die Geschäfte bringen. Diese Herausforderungen haben wir alle gemeinsam hervorragend gemeistert. Meine Erkenntnis aus dieser Zeit: Wenn wir es als

Unternehmen schaffen, uns auf ein gemeinsames Ziel auszurichten, erreichen wir plötzlich viel stärker, viel schneller, viel einfacher Ergebnisse. Und das war dann auch der Startpunkt für den Strategieprozess.“

Forecast: „War das für die Verantwortlichen im Vorstand und die Kollegen aus den einzelnen Geschäftsbereichen ein nachvollziehbares Ziel, auf welches alle sofort eingestiegen sind? Oder haben sich manche erst einmal schwergetan?“

Dr. Pörksen: „Ich glaube, man kann sich damit schwertun, aber nur dann, wenn man sich nicht der Verantwortung bewusst ist, die man für dieses Unternehmen hat. Wir tragen

ja nicht nur die Verantwortung für die gegenwärtige Unternehmensentwicklung, sondern auch für die zukünftige. Es war uns allen klar, dass sich vieles ändert: das Verbraucherverhalten, die Ansprüche an unser Unternehmen. Zudem nimmt das Thema Nachhaltigkeit immer stärkeren Einfluss auf unsere Entscheidungen.

Es ist aber auch nicht so, dass wir bei null anfangen mussten. Die verschiedenen Divisionen im operativen Bereich haben sich sehr wohl darüber Gedanken gemacht: Was bedeuten die erkennbaren Veränderungen für unser Geschäft? Was für alle neu war: Zu überlegen, was der Wandel für unsere Unternehmensgruppe als Ganzes bedeutet. Und wie wir die limitierten Ressourcen bestmöglich nutzen können. Dafür müssen wir wissen, wo uns diese Ressourcenallokation hinführen soll. Die jetzt formulierte strategische Ausrichtung hilft uns bei der Beantwortung dieser Fragen.“

Forecast: „Wie haben Sie den Strategieprozess aufgesetzt? Was war Ihnen hierbei besonders wichtig?“

Dr. Pörksen: „Zunächst einmal haben wir anhand von zusammengetragenen Informationen diskutiert, was sich im

Markt tut. Was sich dort ändert und inwieweit das Einfluss auf das hat, was wir heute und in Zukunft tun müssen. Danach haben wir ins Unternehmen hineingehört und unsere Mitarbeitenden befragt, was sie daran hindert, erfolgreich zu bleiben oder zu werden. Und was ihnen derzeit hilft und was

sie gerne beibehalten würden. Denn auch das ist Teil eines Strategieprozesses – nicht alles zu verändern, sondern das zu bewahren, was gut ist und wertgeschätzt wird. Und ein weiterer Punkt: Wir haben die verschiedenen Divisionen bei Südzucker betrachtet und überlegt, wie diese strategisch zusammenpassen. Ist das einfach nur eine zufällige Ansammlung von Geschäftsbereichen, oder folgt das Ganze einer strategischen Richtung?“

Forecast: „Welche Erkenntnisse haben Sie gewonnen?“

Dr. Pörksen: „Wir haben erkannt: Das, was uns als Gruppe mit allen Divisionen wirklich ausmacht, ist die enge Beziehung zu unseren Landwirten und zu dem Rohstoff, den wir verarbeiten. Was uns auszeichnet, ist das technische Verständnis, Agrarrohstoffe zu verarbeiten und diverse Produkte daraus zu entwickeln. Dabei nutzen wir die Rohstoffe, wenn möglich, zu 100 % und sehen die Reststoffe als Ausgangsprodukt für das nächste Produkt. Eine Art Kreislaufwirtschaft, wenn Sie so wollen. Und davon abgeleitet: Was können wir noch machen, was will der Markt momentan? Pflanzliche Proteine zum Beispiel! Wo kann in diesem Bereich unser Platz sein? Und in welchen Segmenten wollen wir uns zukünftig bewegen? Das haben wir für uns beantwortet und dementsprechend auch die ersten Investitionen getätigt.

Spannende Erkenntnis: Wenn Sie sich für eine Richtung entscheiden, dann ergeben sich plötzlich Dinge, die Sie vorher in der Strategie noch gar nicht hatten diskutieren können. Sie merken plötzlich, dass sich eine Eigendynamik entwickelt, für die Sie die passenden Lösungen entwickeln können.“



„Wir sollten nicht versuchen, alles zu harmonisieren. Das wäre ein Fehler. Unsere Segmente sind naturgemäß einfach unterschiedlich. Zuviel Gleichbehandlung würde hier eher bremsen als stärken.“

Forecast: „Es gibt ja diesen schönen Spruch: Strategy is about making hard choices. So wie Sie es gerade dargestellt haben, ist das ja immer eine logische Ableitung: Wir haben die Skills, es ist ein Wachstumsmarkt, wie können wir das

Wachstum für uns nutzen und unsere Position im Markt finden? Aber es mag ja auch Ecken geben, wo man nicht dabei sein will und auch nicht mehr investiert. Waren auch solche Entscheidungen Teil des Prozesses?“

Dr. Pörksen: „Die Frage, die man sich bei Investitionen stellen muss: Ist es auch für die Südzucker-Gruppe das beste Investment? Oder ist das Investment 1 zwar gut für eine einzelne Division, aber das Investment 2 ist noch ein bisschen lukrativer für die gesamte Gruppe? Wir haben nur einmal das Geld, also entscheiden wir uns dann für Investment 2 und nicht 1. Der zweite Blick geht über das Gesamtportfolio: Wo müssen wir unser Profil noch schärfen, wo haben wir also Aktivitäten, die in Zukunft vielleicht nicht mehr dazugehören? Derzeit glauben wir aber, dass das nicht die großen Segmente trifft. Diese passen schon gut zusammen, jedenfalls haben wir da einige gute Ideen. Was mir darüber hinaus wichtig ist: Wir sollten nicht versuchen, alles zu harmonisieren. Das wäre ein Fehler. Unsere Segmente sind naturgemäß einfach unterschiedlich. Zuviel Gleichbehandlung würde diese Bereiche eher bremsen, als sie zu stärken. Es muss ihre unternehmerische Freiheit bleiben, die Entscheidungen zu treffen, die Sie für richtig halten.“

„Was uns auszeichnet, ist das technische Verständnis, Agrarrohstoffe zu verarbeiten und diverse Produkte daraus zu entwickeln. Dabei nutzen wir, wenn möglich, die Rohstoffe zu 100 % und sehen die Reststoffe als Ausgangsprodukt für das nächste Produkt. Eine Art Kreislaufwirtschaft, wenn Sie so wollen.“

Zuckerproduktion aus Zuckerrüben



Getrocknete Ackerbohnen



„Was will der Markt momentan? Pflanzliche Proteine zum Beispiel! Wo kann in diesem Bereich unser Platz sein? Und in welchen Segmenten wollen wir uns zukünftig bewegen? Das haben wir für uns beantwortet und dementsprechend auch die ersten Investitionen getätigt.“

Forecast: „Wie weit sind Sie bei den anstehenden Veränderungen auf die Mitarbeitenden zugegangen, und wie haben Sie dann im weiteren Verlauf des Strategieprozesses deren Einbindung aufrechterhalten?“

Dr. Pörksen: „Mit einigen ausgewählten Stakeholdern haben wir persönliche Interviews geführt und abgefragt, was ihnen wichtig ist. Zum anderen konnten wir nach einer Mitarbeitendenbefragung die Antworten von einigen Tausend Mitarbeitenden in den Prozess mit einfließen lassen und in den späteren Umsetzungsphasen berücksichtigen. Wir haben während des Strategieprozesses den internen Gesprächsfaden nicht abreißen lassen und immer wieder berichtet, wo wir aktuell stehen. Denn natürlich kommen immer wieder Fragen auf, die man auch zulassen muss. Es hilft einem ja selber, noch mal darüber nachzudenken: Sind wir hier auf dem richtigen Weg?“

Niemand bei uns sollte das Gefühl haben, dass da jemand etwas im stillen Kämmerlein erarbeitet und ohne Feedback durchsetzt.“

Forecast: „Was zeichnet aus Ihrer Sicht gute Kommunikation aus, und was sollte man vermeiden?“

Dr. Pörksen: „Aus Sicht vieler Menschen können Sie nie genug kommunizieren. Es ist immer zu wenig. Anderen wiederum ist das alles zu viel, sie wollen nicht überfrachtet werden mit strategischen Themen. Dass jemand es genau richtig und angemessen findet, wie wir kommunizieren, ist sehr selten. Gute Kommunikation bedeutet daher aus meiner Sicht, dass man klar ist in dem, was man sagt und wie man es sagt. Egal ob es eine positive oder nicht so positive Nachricht ist. Dann wissen die Leute, woran sie sind. Man sollte sich aber auch nicht zu viele Gedanken darüber machen, wie Menschen das

„Aus Sicht vieler Menschen können Sie nie genug kommunizieren. Es ist immer zu wenig. Anderen wiederum ist das alles zuviel, sie wollen nicht überfrachtet werden mit strategischen Themen.“



aufnehmen. Ich glaube, alle Mitarbeitenden können gewisse Aussagen selbst gut für sich einordnen. Und man muss zuhören können. Das ist nicht ganz leicht für uns Führungskräfte umzusetzen, denn die Erwartungshaltung ist häufig: Wenn die Unternehmensleitung kommt, dann um uns zu sagen, wo es langgeht. Und nicht, um uns zuzuhören. Diese Erwartungshaltung aufzubrechen und die Rollen ein Stück weit anders zu verteilen, ist wichtig. Und das kommt bei den Mitarbeitenden auch gut an.“

Forecast: „Was sind aus Ihrer Sicht wichtige Führungs- und Steuerungsinstrumente, damit eine Strategie nicht nur eine Sammlung von Gedanken ist, sondern Realität wird?“

Dr. Pörksen: „Wenn das Gefühl besteht, dass die Strategie ein Parallelprozess zum täglichen Leben ist, dann läuft etwas falsch. Es ist wichtig, dass relativ schnell von allen erkannt wird, dass das, was wir im strategischen Bereich diskutieren, schrittweise zum neuen Arbeitsfeld wird. Dass es keine Zusatzarbeit ist, die obendrauf kommt.

Dafür müssen Sie eine Strategie, die groß und breit ist und nach vorne schaut, herunterbrechen in kleine Themenpakete, die für den einzelnen Mitarbeiter bzw. die einzelne Mitarbeiterin eine Relevanz haben. Wir haben das gemacht mit einem Prozess „What’s in for me?“. Hier haben wir konkret nach Kennziffern gefragt, die wir erreichen wollen. Wann wissen wir, ob wir etwas gut gemacht haben? Oder im HR-Bereich: Was heißt für uns Leadership in Zukunft? Was sind unsere Werte und wie wollen wir danach arbeiten? Hierbei gibt es sicherlich einen Spagat zwischen der Definition bereichsindividueller Kennzahlen und dem Wunsch nach einer begrenzten Menge von Steuerungsgrößen.“

Forecast: „Hieraus wird ja auch der Bedarf an Veränderung in jedem einzelnen Bereich sichtbar. Wie verankern Sie die Veränderung im Unternehmen in den einzelnen Köpfen, dass die Strategie am Ende auch zum Erfolg führt?“

Dr. Pörksen: „Es gibt in Unternehmen meist drei Gruppen von Menschen: Die einen springen sofort auf etwas Neues an und sagen: „Hervorragend, jetzt können wir endlich mal so, wie wir schon immer wollten“. Andere stehen Veränderungen skeptisch gegenüber. Und dann gibt es die Gruppe dazwischen, die erstmal schaut, was hier gerade passiert und abwartet. Es ist kein Problem, diesen unterschiedlichen Umgang mit Veränderungen im Unternehmen zu haben, denn wenn alle sofort loslaufen würden, könnte

„Die Unternehmensleitung muss zeigen, dass sie es ernst meint. Sie müssen es wirklich von oben nach unten leben und umsetzen. Nicht nur darüber sprechen.“

es auch zu schnell gehen. Insgesamt gibt es, glaube ich, nur ganz wenige, die wirklich keinerlei Veränderung wollen. Die meisten sagen eigentlich: „Ich helfe schon, aber ich muss das erst noch mal ein bisschen besser verstehen und dann bin ich auch dabei.“ Die Unternehmensleitung muss zeigen, dass sie es ernst meint. Sie müssen es wirklich von oben nach unten leben und umsetzen. Nicht nur darüber sprechen. Unsere Mitarbeitenden wissen schon sehr gut, wie man selber zu bestimmten Themen steht und wie man sie handhabt. Sie schauen ganz genau hin. Deshalb ist es auch wichtig, dass nicht nur der Vorstand mitmacht, sondern auch die Ebenen darunter ihre Rolle verstehen und mit Leben füllen.“

Forecast: „Eine Strategie braucht ja auch einen Namen. „Get the Power of Plants“ ist ein griffiger Slogan. Wie kommt man darauf?“

Dr. Pörksen: „Zunächst hieß es einfach „2026 PLUS“, was ein bisschen spröde klingt. Als wir dann erkannten, dass es die Verarbeitung pflanzlicher Rohstoffe ist, die uns alle eint und dass in so einer Pflanze viel mehr Kraft und Potenzial steckt, als wir bisher glaubten, entstand der Slogan „Get the Power of Plants“.

Forecast: „Schauen wir einmal auf die Ergebnisse des Transformationsprozesses. Welche Meilensteine wurden erreicht und was gibt Ihnen Zutrauen, dass der eingeschlagene Weg der Richtige ist?“

Dr. Pörksen: „Wenn Sie es ganz einfach haben wollen, dann sage ich: Schauen Sie sich die Zahlen von vor zwei Jahren an und die Zahlen von heute. Sie werden besser, der Profit steigt, der Umsatz steigt, der Share-Preis steigt, also sind wir auf einem guten Weg. Passiert das alles aufgrund der Strategie? Natürlich nicht. Wir wissen, dass wir Rahmenbedingungen mit steigenden Preisen haben. Die führen aktuell dazu, dass der Umsatz steigt. Meiner Meinung nach ist aber ein Großteil dieses Wachstums und dieser Profitstabilitätsverbesserung auf die Strategie zurückzuführen; aber auch auf strategische Entscheidungen vor meiner Zeit, um fair zu bleiben.

Ich denke auch, dass durch den Strategieprozess an vielen Stellen genauer hingeschaut wird: Ist das, was wir hier tun, und was wir erreichen wollen, profitables Wachstum? Inwieweit zahlt eine Maßnahme oder eine Investition auf unsere Nachhaltigkeitsziele ein? Und passt das auch zu „Get the Power of Plants“? Insgesamt kann man also sagen, dass wir unsere Zahlen verbessert und unsere Ausrichtung geschärft und klarer strukturiert haben.“

Forecast: „Was sind neben diesen extern sichtbaren Erfolgen weitere wichtige Faktoren, um auf diesem eingeschlagenen Weg zu bleiben und ihn erfolgreich weiterzugehen?“

Dr. Pörksen: „Unsere Mitarbeitenden brauchen das ehrli-

che Gefühl: Du bist wichtig auf dem Weg, den wir gemeinsam gehen und für die Erfolge, die wir erreichen wollen. Und sie schauen sich sehr genau an, wofür unser Unternehmen eigentlich steht. In „Get the Power of Plants“ schwingt vieles mit, was die Mitarbeitenden interessant finden und womit sie sich identifizieren können.“

„Wenn Sie Ihre High-Potentials nur vom Arbeitsmarkt bekommen, ist das kein gutes Zeichen. Sie müssen erkennen, welche Potenziale bereits im Unternehmen schlummern und was man den bestehenden Mitarbeitenden bieten kann.“

Forecast: „Es wird immer schwieriger an exzellente Mitarbeitende zu kommen. Wofür steht Südzucker am Arbeitsmarkt?“

Dr. Pörksen: „Wenn Sie Ihre High-Potentials nur vom Arbeitsmarkt bekommen, dann ist das kein gutes Zeichen. Sie müssen erkennen, welche Potenziale bereits im Unternehmen sind und was man den bestehenden

Mitarbeitenden bieten kann. Dass sie sich im Unternehmen entwickeln können; in ihrem Wissen, ihren Aufgaben, den Dingen, die sie bewegen wollen. Auch da hat uns die Strategie geholfen. Wir sind uns beispielsweise noch einmal stärker unserer Internationalität bewusst geworden, was wir bisher von der Personalstruktur her nicht abbilden konnten.“

Forecast: „Was sind aus Ihrer Sicht drei Dinge, die man auf keinen Fall machen sollte, wenn man erfolgreich sein will?“

Dr. Pörksen: „Im Verborgenen arbeiten. Zu komplizierte Ziele setzen. Und die Mitarbeitenden nicht mit einbeziehen.

Forecast: „Zum Abschluss, Herr Dr. Pörksen, zur aktuellen Situation in Deutschland. Das Thema der Energiepreise und all der Kaskadeneffekte trifft viele Bereiche mit voller Wucht. Wie geht die Südzucker damit um?“

Dr. Pörksen: „Die Situation hat verschiedene Herausforderungen. Einige davon sind eher kurzfristiger Natur, das ist die Energieversorgung: Wie können wir sie neu organisieren und uns nicht von einem Lieferanten bzw. einer Energieform abhängig machen? Der zweite Punkt ist die nachhaltige Auswirkung: Was bedeutet diese Krise am Ende? Für uns bedeutet es, dass wir mittelfristig auf dem russischen Markt nicht mehr aktiv sein können. Wir sind aber auch unserem Unternehmen verpflichtet und müssen die Frage beantworten, mit welchen

Staaten wir denn in Zukunft noch Geschäfte machen wollen. Es werden momentan bestimmte Märkte, bestimmte politische Systeme infrage gestellt. Es wird gesellschaftlich und politisch hinterfragt, ob man in bestimmten Märkten noch Geschäfte machen kann. Darüber muss man sich als Unternehmen natürlich ernsthaft Gedanken machen. Es ist immer schwierig, unternehmerische Entscheidungen aufgrund politischer Forderungen zu treffen, denn die politischen For-

derungen können morgen andere sein und dann wird es schwierig mit der Ökonomie. Deshalb: Die bereits diskutierte Diversifikation der Südzucker ist sicher auch ein Rezept, um sich unter diesen Rahmenbedingungen einigermaßen ausgewogen bewegen zu können.“

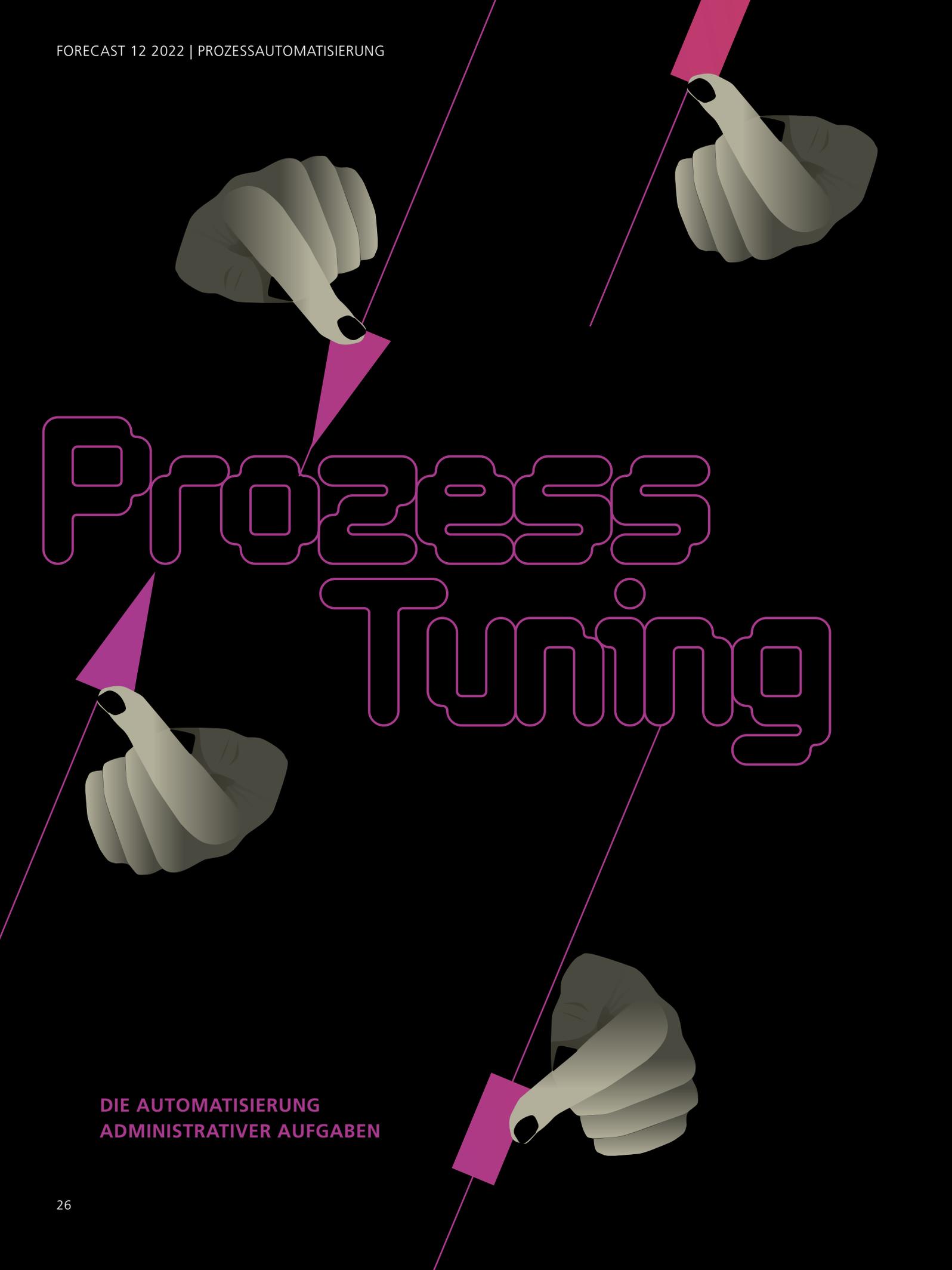
Forecast: „Vielen Dank, Herr Dr. Pörksen, für das spannende und interessante Gespräch!“

Die Südzucker AG mit Sitz in Mannheim zählt mit rund 18.000 Mitarbeitern und 7,6 Mrd. Umsatz zu den führenden Agrarkonzernen in Europa.

Neben dem Kerngeschäft Zucker ist die Gruppe in den Segmenten Spezialitäten, CropEnergies, Stärke und Frucht tätig. Südzucker verarbeitet und veredelt agrarische Rohstoffe zu hochwertigen Produkten, darunter Lebensmittel und Food-Ingredients für Industriekunden und Endverbraucher sowie Futtermittel, Ethanol und weitere Produkte für den Food- und Non-Food-Bereich.

Im Markt für pflanzliche Proteine ist die Südzucker-Tochter BNEO mit Produkten wie Reis- und texturierten Weizenproteinen bereits seit geraumer Zeit tätig. Ziel ist es nun, das Protein-Portfolio auf Basis bestehender und neuer Proteinrohstoffe insbesondere für den Einsatz in pflanzlichen Fleisch- und Fischersatzprodukten gruppenweit auszubauen. Für die Gewinnung der dafür notwendigen Rohstoffe setzt man auf das bestehende Landwirte-Netzwerk. Die Expertise rund um Produktion und Anwendung pflanzlicher Proteine baut Südzucker auch über gezielte Zukäufe konsequent aus. <<





Prozess Tuning

**DIE AUTOMATISIERUNG
ADMINISTRATIVER AUFGABEN**

Reibungslos durchlaufende Prozesse mit 100% Ergebnisqualität. Schon zu Beginn des Arbeitstages einen Großteil der Fleißarbeit erledigt haben. Lastspitzen abfedern, Vakanzen überbrücken, mal eben das Doppelte draufsatteln – alles easy. Effizient, produktiv, stetig und skalierbar: So wünscht sich wohl jeder Unternehmer seine Prozesse. Das ist nichts Neues, sondern so alt wie die Menschheit.



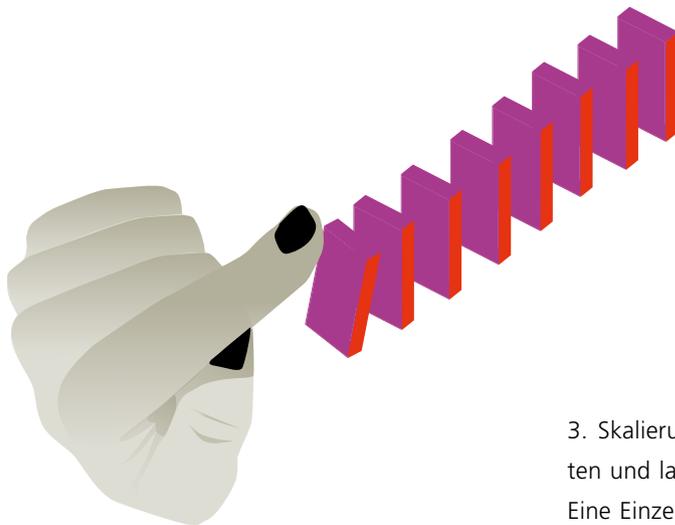
» Eine Zeitreise in das alte Ägypten belegt: Bei den Pyramiden von Gizeh waren die Baumeister nicht nur architektonisch und planerisch genial, sie waren auch erfolgreiche Prozessmanager. Sonst wären diese Bauwerke mit den damaligen Ressourcen niemals zeitgerecht fertig geworden. Skalierbarkeit und Stetigkeit auf der Baustelle waren eminent wichtig: Je höher die Pyramide wuchs, desto mehr Arbeiter wurden gebraucht. Eine Ressource, die je nach Bedarf hoch- und runtergefahren werden konnte. Aber auch Produktivität und Effizienz spielten eine große Rolle: Da keine Maschinen und auch kaum mechanische Hilfsmittel zur Verfügung standen, musste die limitierte Muskelkraft so effizient wie möglich eingesetzt werden.

Heutige Fertigungsprozesse kommen glücklicherweise ohne schuftende Menschenmassen aus. Ihre Kerneigenschaften sind jedoch identisch geblieben: Auch automatisierte Abläufe punkten mit Skalierbarkeit, Kosteneffizienz und Produktivität. Stetigkeit inklusive – wenn die Lieferketten halten.

Anders sieht das aus, wenn man die Produktionshalle verlässt und in die administrativen Bereiche blickt: Hier gibt es Routineprozesse, die vielfach manuell unterstützt werden. Darüber hinaus findet sich gar 100% „Handwerkskunst“: echte Fleißarbeit. Mit allen unangenehmen Konsequenzen: Urlaubsphasen führen zu reduziertem Output, Vakanzen zu Verzögerungen, besondere Projekte haben zeitlich selten Platz. Es gilt, die administrativen Prozesse zu automatisieren. Mit diesen Vorteilen:

- › Entlastung der Mitarbeiter/innen von eintönigen Aufgaben, mehr Freiraum für Kreativität und konzeptionelle Gedanken.
- › Unternehmenswachstum muss nicht mehr allein über Mehrereinstellungen von Personal ermöglicht werden – ohnehin herausfordernd angesichts des zunehmenden Fachkräftemangels.
- › Die Ansprüche der Kunden an durchgängige Erreichbarkeit, zeitnahe Rechnungsstellung oder Beschwerdemanagement können besser erfüllt werden.
- › Die Erwartungen der Generation Z an die Arbeitsinhalte werden besser erreicht, wenn Routine- und Sachbearbeitungstätigkeiten automatisiert werden.

Für einen hohen Automatisierungsgrad werden die Geschäftsprozesse und Workflows idealerweise über das ERP-System oder über Personalverwaltungssoftware abgedeckt. Die tägliche Praxis zeigt jedoch vielfältige Prozesse außerhalb des Standards, Abläufe außerhalb der Systemprozesse und ERP-Systeme, die bestimmte Prozesse nicht ausreichend unterstützen. Sämtliche Geschäftsprozesse konsequent an den Systemstandard anzupassen, ist für die meisten Unternehmen keine Option. Mit individuellen Eingriffen in das ERP-System sollte sparsam umgegangen werden. Eine ERP-Neueinführung ist eine strategische Entscheidung und derart ressourcenintensiv, dass sie für die Optimierung einzelner Prozesse nicht in Betracht kommt.



Stattdessen schaffen heute Software-Tools die erforderlichen Verbindungen, um innerhalb der bestehenden Systemlandschaft Geschäftsprozesse zu automatisieren. Software-Bots sind das technologische Äquivalent zum Fertigungsroboter und können regelbasiert Aufgaben und Prozesse ausführen. Besteht die Aufgabe in der wiederkehrenden Verarbeitung und Aufbereitung von großen Datenmengen, kann mit ETL-, Data Science- und BI-Technologie das Controlling automatisiert werden. Für die digitale Prozessanalyse stehen Process Mining und Task Mining bereit. Um physische Belege in ein digitales und editierbares Format zu überführen, helfen OCR-Tools für automatische Schrifterkennung. Die Automatisierung definierter Abläufe übernehmen Workflow-Tools. Nutzt man mehrere dieser Technologien und vernetzt sie mit Methoden künstlicher Intelligenz, spricht man auch von Hyperautomation der administrativen Prozesse.

Worauf kommt es bei einer erfolgreichen Implementierung der Tools an?

1. Projektierung: Prozessautomatisierung mit Software-Tools ist kein Plug-and-Play-Vorgehen. Personen- und systemübergreifende Prozesse zu automatisieren, ist ein ernstzunehmendes Projekt, das Prozess- und Programmier-Know-how sowie Methodenkompetenz braucht, um erfolgreich zu sein.
2. Vorgehensweise: Ein Prozess ist gut, wenn er gut ist. Nicht, wenn er automatisiert ist. Die Schrittfolge muss also sein: Erst den Prozess optimieren, dann digitalisieren und schließlich automatisieren.

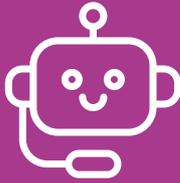
3. Skalierung führt zu Kosteneffizienz: Implementierungskosten und laufende Kosten entstehen bei jeder Softwarelösung. Eine Einzelfallanwendung rechtfertigt oft den Aufwand nicht, ein breiterer Einsatz schafft hingegen ein wirtschaftliches Kosten-Nutzen-Verhältnis.

4. Tool-Know-how: Man kann Automatisierungsprojekte mit externer Hilfe umsetzen lassen, sollte aber im eigenen Unternehmen fähige Mitarbeiter/innen haben, um Betrieb und weitere Skalierung im Unternehmen zu verankern.

5. Führungsauftrag: Prozessautomatisierung sollte einer Strategie folgen, die von der Führungsebene unterstützt wird.

Praxisbeispiele administrativer Prozesse mit hohem Automatisierungspotenzial:

- › *Eingangrechnungen* – Die Kombination von selbstlernendem und trainiertem Algorithmus, Texterkennungssoftware und Software-Roboter ermöglicht das Erkennen und Einlesen, die Konformitätsprüfung sowie das Verarbeiten von Eingangrechnungen in verschiedenen Formaten hochgradig automatisiert; Reklamation fehlerhafter Belege beim Absender inklusive.
- › *Reporting* – Das monatliche Abrufen, Qualitätssichern, Bereinigen, Zusammenführen und Aufbereiten von Geschäftsdaten aus verschiedenen Quellsystemen läuft transparent, fehlerfrei und weitgehend automatisiert ab.
- › *Kundenauftragserfassung* – Die Auftragseingänge über verschiedene Applikationen wie Portale, Webshop oder E-Mail werden automatisch und fehlerfrei ins ERP-System und den Auftragsabwicklungsprozess überführt.
- › *Forecast-Prozess* – Automatisierung von Workflow und Datenverarbeitung, Konsolidierung der Ausgangsdaten, Qualitätssicherung der Planungsrückläufer aus den operativen Einheiten, Integration in den Gesamtplan, Auflösen der Bedarfe gemäß Stücklisten als Input für die Beschaffungsplanung.



Vorteile von Automatisierungstools:

Automatisierungstools sind nicht invasiv. Sie docken an den bestehenden Systemen an, verarbeiten Daten und geben diese wieder in den Prozess. Systemanpassungen sind nicht erforderlich, es werden auch nicht zwangsläufig Daten gespeichert.

Der probeweise Einsatz an weniger komplexen Fällen ist möglich, häufig sogar ohne nennenswerte Kosten. Online-Tutorials helfen zuverlässig bei den ersten Schritten.

Die Alternativen zu Automatisierungstools sind häufig Systemanpassungen, die Neueinführung von Systemen oder Prozessumstellungen. Damit verglichen sind die meisten Automatisierungsprojekte schlank.

Automatisierungstools sind prinzipiell kollaborationsfreudig. Ihr Einsatz ist unabhängig von bestehenden Systemen möglich. Ein Software-Bot etwa kann sich wie ein menschlicher Nutzer in Systemen anmelden und darin arbeiten.

Herausforderungen – und wie man sie meistert:

- › Eine vorgeschaltete Prozessstandardisierung ist wichtig, um unnötige Komplexität abzubauen. Fehlt diese, muss man den ineffizienten Prozess in der Automatisierung abbilden. Das ist sehr aufwendig und wenig motivierend.
- › Im methodischen Vorgehen, bei der Auswahl der passenden Automatisierungstechnologie und für eine realistische Kosten-Nutzen-Schätzung muss Erfahrungswissen aufgebaut werden.
- › Für ein schnelles Erfolgserlebnis und um Akzeptanz für Technologie und Methodik zu schaffen, sollten Automatisierungsinitiativen mit Prozessen starten, die zwar eine gefühlte Last im Arbeitsalltag darstellen, deren Komplexität jedoch noch einfach handhabbar ist. Prozesse mit großer Komplexität sollten erst im zweiten Schritt angegangen werden.
- › Zieht man externe Unterstützung hinzu, sollten Kompetenzen und Zuständigkeiten genau geklärt werden. Geht es um technologische Unterstützung, um Prozesskompetenz, um konzeptionelle Beratung? Andernfalls drohen Kompetenzgerangel, Zuständigkeitsvakuum und schließlich das Scheitern.

Fazit

Im administrativen Bereich, in den Geschäfts- und Steuerungsprozessen vieler Unternehmen gibt es erhebliches Automatisierungspotenzial. Automatisierungstechnologie ist ein guter Weg, um das bestehende Personal zu entlasten und sich von Personalknappheit unabhängiger zu machen. Grundlage für eine erfolgreiche Automatisierung sind gute, standardisierte Prozesse. Es gibt viele einsatzbereite Technologien; für welche Lösung man sich im konkreten Fall entscheidet, muss professionell in einem Automatisierungsprojekt ermittelt und anschließend umgesetzt werden. Die Einbindung eines kompetenten, erfahrenen externen Partners kann hierbei eine wichtige Rolle spielen. ‹‹

AUTOREN: SIMON HAAS, PRINCIPAL,
MAXIMILIAN VON BAUER, MANAGER
EBNER STOLZ

GEMEINSAM MIT EBNER STOLZ UND DER AHAG UNTERNEHMENSBERATUNG „BEAMTE“ DER OBJEKTAUSRÜSTER „OBJECT CARPET“ SEINE FINANCE-ABTEILUNG IN EINE NEUE ZEIT UND SCHAFFTE SO DIE BASIS FÜR MODERNE UNTERNEHMENSSTEUERUNG.

Den Boden bereitet



Früher konnte eine einfache Frage des Managements nach dem Liquiditätsstatus mitunter erst Tage später beantwortet werden. Heute reicht ein Klick. Aus einem komplizierten Flickenteppich aus Systemen und einzelnen Prozessen wurde step by step eine einheitliche Stuktur, die das Unternehmen heute sicher steuerbar macht. Für Forecast sprach Tobias Laube von Ebner Stolz mit dem Geschäftsführer, Marc Kaminski, über den Handlungsdruck angesichts voller Aktenschränke, wie man Mitarbeiter mitnimmt und alte Teppiche entsorgt.

» **Forecast:** „Herr Kaminski, welches Bild bot sich Ihnen im Rechnungswesen, als Sie Ende 2019 bei Object Carpet anfangen?“

Marc Kaminski: „Salopp ausgedrückt: typisch familiärer Mittelstand, was oft ‚Finance gleich Buchhaltung‘ bedeutet. Die Abläufe waren oldschool, es gab eine heterogene Systemlandschaft mit viel manueller Arbeit, wenig Automatismen, aber langjährig erfahrene Mitarbeiter, die ihr Handwerkszeug und ihre Abläufe aus dem FF beherrschen.“

Forecast: „Wie machte sich das konkret bemerkbar?“

Marc Kaminski: „Die Zusammenstellung von Daten war meist langwierig, Auswertungen und Analysen nur eingeschränkt möglich. Gerade, wenn es um den ‚Blick nach vorne‘ ging, machte sich das bemerkbar. Es gab keine adäquate Planung, Forecasting

oder Szenario-Rechnungen, sondern Bauchgefühl und Augenmaß dienten als Richtschnur. Und es gab noch sehr viel Papier – die Aktenschränke hatten eine leichte Wölbung von all dem Gewicht.“

„Es gab noch sehr viel Papier – die Aktenschränke hatten eine leichte Wölbung von all dem Gewicht.“

Forecast: „Welches Risiko bestand aus Ihrer Sicht in dieser Situation für das Unternehmen?“

Marc Kaminski: „Die Welt hat sich verändert, die Komplexität ist auf sämtlichen Ebenen gewachsen. Sie können der heutigen Volatilität des wirtschaftlichen und politischen Umfelds, der erhöhten Geschwindigkeit von Innovation und Information nicht mehr mit einer starren Fixierung auf die Geschäftsjahresperiode begegnen. Die fehlende Flexibilität in den Steuerungsmechanismen verhindert schnelle und adäquate Reaktionen in der Krise und verhindert auch die Identifizierung von Chancen, die ergriffen werden können.“

Forecast: „Ein Problem, das viele Mittelständler kennen dürften, dennoch schrecken viele vor der Veränderung zurück. Welchen Lösungsansatz haben Sie verfolgt?“

Marc Kaminski: „Zunächst einmal haben wir ein Zielbild definiert, dann daraus die Handlungsfelder abgeleitet und das Vorgehen zur Erreichung dieser Ziele in operationale Päckchen heruntergebrochen. Diese wurden im Projekt ‚One Finance‘ institutionell verankert.“

Forecast: „Wie sah das Zielbild konkret aus?“

Marc Kaminski: „Wir verstehen Unternehmenssteuerung als proaktives, dynamisches Handeln, das sich auch bei hoher Geschwindigkeit immer an der Zukunft orientiert. Dazu brauchen wir integrierte und funktionale Finance-Steuerungsprozesse auf Basis gemeinsamer Plattformen. Ein hohes Maß an Effizienz und Automatisierung muss es ermöglichen, den Fokus auf kritische Fragestellungen zu lenken und die veränderten Rollen, die wir heute im Finance-Bereich benötigen, auszufüllen. Damit meine ich einen stärkeren Fokus auf Business-Partnering und Methodenentwicklung.“

Forecast: „Welche Handlungsfelder haben Sie bei Object Carpet daraus abgeleitet?“

Marc Kaminski: „Im Wesentlichen waren es vier Handlungsfelder:

Organisation/Prozesse, Systeme, Interne Ressourcen und Externe Ressourcen, wir haben also auch die externen Dienstleister, mit denen wir zusammenarbeiten, auf den Prüfstand gestellt.“

„Ein hohes Maß an Effizienz und Automatisierung muss es ermöglichen, den Fokus auf kritische Fragestellungen zu lenken.“

Forecast: „Wie sind Sie die Themen Organisation/Prozesse und Systeme angegangen?“

Marc Kaminski: „Digitalisierung ist und bleibt zuallererst ein Prozessthema. Vereinfachung und Vereinheitlichung von Prozessen und die Verbesserung der Prozessreife standen also zunächst im Vordergrund. Anderenfalls transformiert man schlechte manuelle Prozessabläufe schlichtweg in schlechte digitale. Unser Hauptaugenmerk lag dementsprechend auf dem Insourcing verschiedener Aufgaben und der Harmonisierung von Abläufen, die zuvor separiert abliefen. Wir haben uns dabei intensiv mit Reporting-Strukturen, Planungsprozessen, Kontengestaltung und der optimierten Erstellung der Jahresabschlüsse beschäftigt. Zusätzlich starteten wir mit inkrementellen Verbesserungen der bestehenden Systeme, bevor wir unsere Programmlandschaft um neue ergänzt haben. Die Umsetzung fußte auf einem Step-by-Step-Ansatz, also einer schrittweisen Modernisierung der Systeme.“

Forecast: „Warum war der inkrementelle Ansatz wichtig?“

Marc Kaminski: „Anstatt eines hochintegrierten Systems, dessen Implementierung im ungünstigsten Fall den gesamten Betrieb lahmlegt, suchten wir eher nach dem kombinierten Einsatz von Standardlösungen, die für den jeweiligen Einsatzzweck passgenau gestaltet wurden. So war die Umstellung während des laufenden Betriebs möglich. Ein weiterer Vorteil ist, dass dieses Vorgehen des smarten Tool-Linking auch das Projektbudget schont.“

„Die Umsetzung fußte auf einem Step-by-Step-Ansatz, also einer schrittweisen Modernisierung der Systeme.“

Forecast: „Das Vorgehen klingt wie aus dem Lehrbuch. War denn die Umsetzung in der Praxis so einfach, wie es sich jetzt anhört?“

Marc Kaminski: „BI und standardisierte Workflows stellen ja per se keine Wettbewerbsvorteile mehr dar, sondern sind Grunderfordernisse für erfolgreiche Unternehmen. Man könnte sagen: Best practice war gestern – Best thinking ist heute und morgen gefragt. Nur so können Sie in Zukunft die verborgenen Schätze, also die erfolgsversprechenden Handlungsfelder, identifizieren und daraus Wettbewerbsvorteile ziehen.“



Aber natürlich bedeutete dieses Projekt einen enormen Shift hinsichtlich der bisherigen Arbeitsweise und musste parallel zum laufenden Geschäftsbetrieb abgewickelt werden. Wir waren uns somit bewusst, dass es Rückschläge und Fehleinschätzungen geben würde – hinsichtlich der Komplexität einer Anpassung, der Geschwindigkeit einer Implementierung oder der Servicequalität neuer Dienstleister – und es bis zum Ende Überzeugungskraft brauchen wird; bis der eigentliche Erfolg sichtbar ist und die Mühen kompensiert sind. Deshalb stand für uns von Anfang an der Mensch im Mittelpunkt. Ich denke, gerade bei Digitalisierungsprojekten ist es unabdingbar, nicht die Systeme oder die Programme in den Vordergrund zu stellen, sondern die Menschen,

die mit diesen arbeiten werden. Transformation bedeutet am Ende des Tages Disruption und das verängstigt viele Mitarbeiter. Darum setzen wir uns intensiv mit dem Thema auseinander, arbeiten gemeinschaftlich im Team die Vorteile der neuen digitalen Möglichkeiten heraus, um so Überzeugung für das nächste Vorhaben zu wecken und letztlich alle hinter das Projekt zu stellen. Denn am Ende können die neuen Strukturen dem Unternehmen und der Abteilung nur nutzen, wenn alle davon überzeugt sind und ihren Teil beitragen.“

„Transformation bedeutet am Ende des Tages Disruption und das verängstigt viele Mitarbeiter.“

„Transformation bedeutet am Ende des Tages Disruption und das verängstigt viele Mitarbeiter.“

Forecast: „Wie sind Sie bei den Internen und Externen Ressourcen vorgegangen?“

Marc Kaminski: „Im ersten Schritt haben wir uns natürlich mit uns selbst beschäftigt, mit unseren eigenen Mitarbeitern. Ein Credo, welches wir dabei stets verfolgt haben, war: Stärken fördern, um Spaß an der Arbeit zu entflammen. Wir möchten Mitarbeiter

zielgerichtet entwickeln und deren Fit für die neuen Anforderungen verbessern. Trotzdem sind wir auch weiterhin auf der Suche nach passenden Mosaiksteinchen, um unseren Weg weiterzugehen.

„Dieser Flickenteppich lähmte unsere Prozesse und musste unbedingt bereinigt werden.“

Im Bereich unserer Dienstleister, wie Steuerberater und Buchhaltungsbüros, gab es aufgrund der Historie mit Zukäufen und Neugründungen mehrere externe Partner. Dieser Flickenteppich lähmte unsere Prozesse und musste unbedingt bereinigt werden. Wir haben heute nur noch einen starken Sparringspartner mit holistischem Blick auf das gesamte Unternehmen.“

Forecast: „Herr Kaminski, Stand heute, 2022: Wie weit ist der Transformationsprozess im Unternehmen fortgeschritten und haben Sie Ihre Ziele schon erreicht?“

Marc Kaminski: „Ich muss an dieser Stelle zunächst ein großes Lob an meine Teams aussprechen, die in den vergangenen Monaten trotz des schwierigen Marktumfelds so viel geleistet haben. Wir haben es in allen vier Handlungsfeldern geschafft, zentrale Ziele umzusetzen und die Handlungsfähigkeit der Finance-Abteilung enorm verbessert. Nun gilt es, uns kontinuierlich weiterzuentwickeln, die angrenzenden Prozesse und Schnittstellen zu optimieren und das volle Potenzial zu entfalten. Gerade die vermeintlich letzten Schritte sowie die Verstetigung der Abläufe, die unternehmensweit etabliert werden müssen, verlangen ein gewisses Maß an Disziplin, Geduld und Durchhaltevermögen und sorgen natürlich auch dann erst für die große Erleichterung, wenn es eben nicht mehr zu Doppelarbeiten kommt.“

Forecast: „Welches Zwischenzeugnis stellen Sie dem Projekt aus, welche Verbesserungen haben Sie schon erreichen können?“

Marc Kaminski: „Wir haben durch das stufenweise Vorgehen ein stabiles Fundament geschaffen, einzelne Prozesse bereits verbessert und automatisiert sowie die Systeme an sich und die aktuelle Systemlandschaft erneuert und optimiert. Dadurch haben wir den Automatisierungsgrad der Abschlusserstellung erhöht, ebenso den der Konsolidierung in der Gruppe und der Szenario-Planung. Wir sind in der Lage, Simulationen von Einflussgrößen und KPIs anspruchsgruppengerecht aufzubereiten und daraus Handlungsempfehlungen abzuleiten. Die automatisierten Prozesse erlauben uns eine stärkere Konzentration auf kritische Treiber und deren Analyse, anstatt Stunden mit der reinen Aufbereitung zu verschwenden. Somit unterstützen wir die Überführung der Unternehmensziele in eine klare Strategie und deren Umsetzung. Wir gestalten die Zukunft mit und sind nicht nur der Datenlieferant des letzten, des vorletzten oder des vorvorletzten Geschäftsjahres. Und natürlich haben die digitalen Abläufe neue Arbeitsweisen im Unternehmen etablieren können, die auch während Corona hervorragend funktioniert haben.“

„Wir gestalten die Zukunft mit und sind nicht mehr nur der Datenlieferant des letzten, vorletzten und vorvorletzten Geschäftsjahres.“

Forecast: „Vielen Dank, dass Sie uns bis hierhin mitgenommen haben. Ich freue mich schon auf die weiteren Schritte und das nächste Interview!“

Case Study

Object Carpet ist Innovationsführer für „Textile Bodenbeläge im Objektbereich“, Teil einer inhabergeführten Unternehmensgruppe in 2. Generation mit einem Gruppenumsatz von MEUR 60 (2021), 7 Gesellschaften und ca. 200 Mitarbeitern

Ausgangssituation:

Die Systemlandschaft im Finance-Bereich ist äußerst heterogen. Unübersichtliche Organisation und Prozesse durch historisch gewachsene Strukturen erschweren die Datenaufbereitung und verhindern zeitgemäße Planungsaktivitäten.

Zielsetzung:

Der neue CFO benötigt eine schlagkräftige Organisation, die das Management in die Lage versetzt, gut informiert aktiv zu handeln, anstatt zu reagieren.

OBJECT CARPET

Lösungsansatz: Stufenweise Digitalisierung von Rechnungswesen und Controlling

Stufe 1 – Zentrale Datenhaltung

- | | |
|---------------------------------------|--|
| 01 Daten strukturieren und bereinigen | <ul style="list-style-type: none"> > Neustrukturierung der Stammdaten, wie z. B. Kontenstamm, Artikelgruppen, Kollektionen, Kundengruppen, Lieferanten > Anreicherung der Bewegungsdaten mit auswertungsrelevanten Informationen, wie z. B. Bauobjekte, Artikel-Gutschriften > Aufbau eines Informationssystems zur strukturierten Analyse und zur Priorisierung |
| 02 Zentrale Datenhaltung einrichten | <ul style="list-style-type: none"> > Einrichtung des zentralen Data Warehouse zur Verknüpfung von ERP-, CRM- und Buchhaltungssystemen |

Stufe 2 – Prozessautomatisierung

- | | |
|------------------------------------|---|
| 03 Prozesse verbessern | <ul style="list-style-type: none"> > Einführung laufende Inventur mit automatisierter Bestandsbewertung, inkl. Abwertungslogiken |
| 04 Datenqualität managen | <ul style="list-style-type: none"> > Verfahrensanweisungen für die Sachbearbeitung zur Vermeidung manueller Korrekturen und Verbesserung der Aussagekraft von Auswertungen > Aufbau eines Alert-Systems zur Stammdatenoptimierung |
| 05 Papierlose Buchhaltung umsetzen | <ul style="list-style-type: none"> > Digitaler Rechnungseingang > Digitale Rechnungsprüfung > Digitales Reisekostenmanagement |
| 06 Prozessautomatisierung | <ul style="list-style-type: none"> > Automatische Datenübernahmen aus der Finanzbuchhaltung in nachgelagerte Systeme, wie z. B. Konsolidierungs- und Reporting-Systeme, über Standardschnittstellen und individuelle RPA [Robotic Process Automation] -Lösungen |

Stufe 3 – Unternehmensplanung

- | | |
|---|--|
| 07 Integriertes Konsolidierungssystem | <ul style="list-style-type: none"> > Einführung Standardlösung für Konzernabschluss und Management Reporting |
| 08 Integrierte Finanzplanung und Simulationen | <ul style="list-style-type: none"> > Einführung Standardlösung für kurz-, mittel- und langfristige Liquiditätsplanung > Einrichtung Plan-Simulationen, Szenarien zur Ermittlung von Sensitivitäten bezüglich Geschäftsentwicklungen > Erstellung von Monte-Carlo-Simulationen |
| 09 Interaktives Reporting in Echtzeit | <ul style="list-style-type: none"> > Einrichtung Online-Reporting-Lösung für Finanzdaten und operative Controlling-Daten |
| 10 Data Analytics und predictive Forecasting | <ul style="list-style-type: none"> > Ermittlung Wertbeiträge und Risikoprofile von Lieferanten > Einrichtung Data-Mining-Analysen für Logistik, Einkauf, Produktion und Vertrieb > Integration weiterer Informationen, wie z. B. Entwicklung Rohstoffmärkte oder Inflation, in das Forecasting |

Meilensteine:**1****ZENTRALE DATENHALTUNG**

ist Grundvoraussetzung für die moderne Steuerung im Finance-Bereich.

Dezentrale Datenhaltungen und Insellösungen mit unterschiedlich strukturierten Daten verhindern nachhaltig Planungs-, Reporting- und Steuerungsfähigkeit des CFO.

2**PROZESSAUTOMATISIERUNG**

Automatisierung von Datenflüssen ermöglicht das Zusammenspiel von Best-of-Breed-Tools.

Moderne Lösungen im Finance-Bereich haben entsprechende Schnittstellen für reibungslosen Datenaustausch.

Der Einsatz individueller RPA-Lösungen vermindert manuelle Arbeiten und steigert das Tempo.

3**UNTERNEHMENSPLANUNG**

Einsatz von leistungsfähigen BI- und Analyse-Tools für automatisiertes Standard-Berichtswesen und ad-hoc Analysen bei Bedarf

Verknüpfung von Finanzdaten mit operativen Leistungskennzahlen und Frühwarnindikatoren im Standard-Berichtswesen ermöglicht ein zuverlässiges Bild der aktuellen Unternehmenssituation und vereinfacht die Kommunikation mit Gesellschaftern und Banken.

Regelmäßige DB-Analysen und bedarfsweise ad-hoc-Analysen des Datenbestands sind Basis für die Ableitung operativer Maßnahmen.

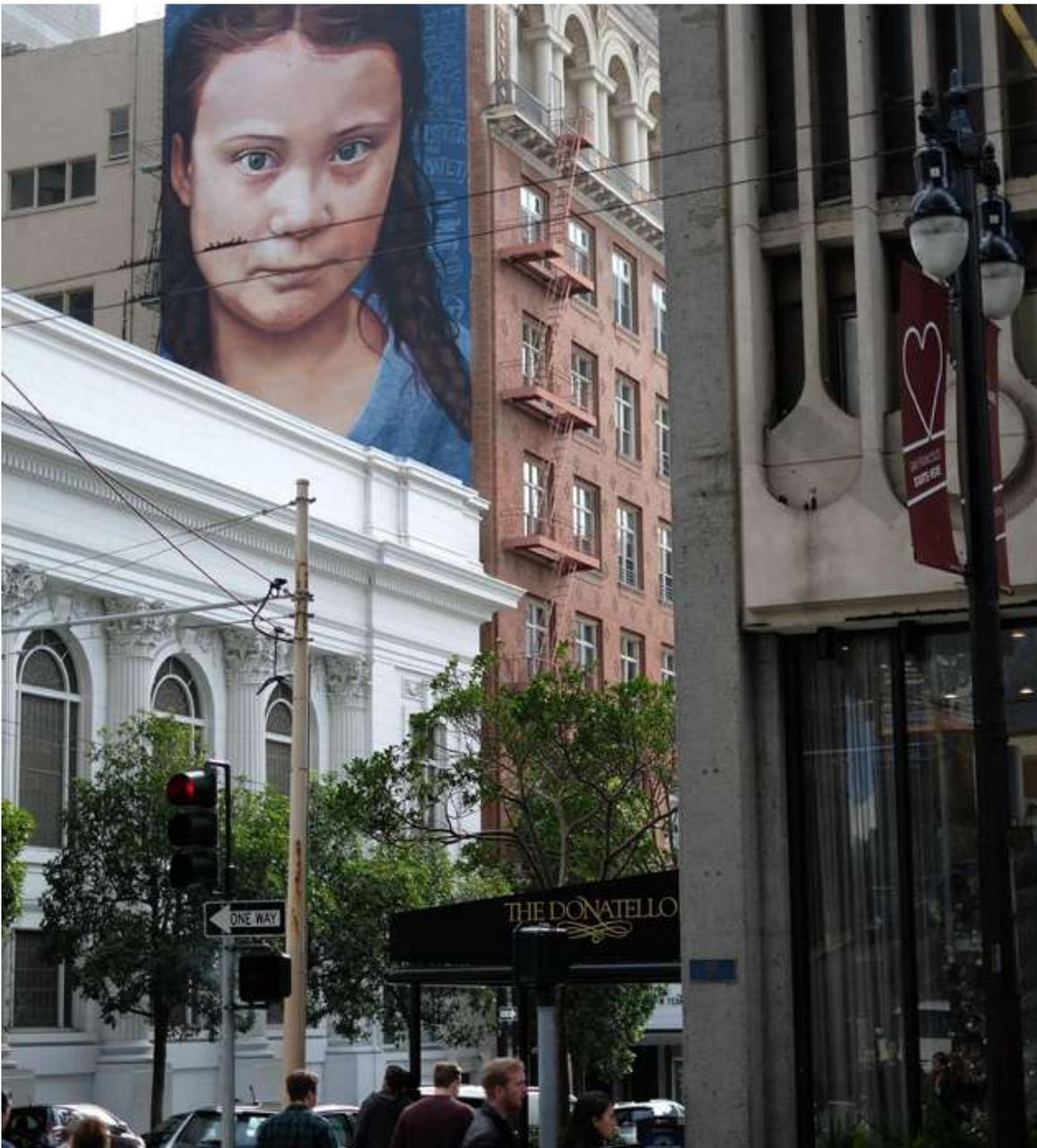
Ergebnisse und Fazit:

Die Handlungsfähigkeit von Rechnungswesen und Controlling wird durch die Digitalisierung fundamental verbessert, nur so ist der Finance-Bereich für die Zukunft gerüstet. Dabei lösen neue Tools an sich keine Probleme, ihre Einführung sollte vielmehr als Anlass gesehen werden, die darunter liegenden Strukturen und Systeme zu optimieren. Die Arbeit am Fundament (Stufe 1) und an Prozessen & Automation (Stufe 2) bleiben Daueraufgaben, auch wenn Stufe 3 erreicht worden ist. Der Best-of-Breed Ansatz – modularer Aufbau der Unternehmenssteuerung statt einer voll integrierten Plattform-Lösung – hat sich bewährt und ermöglicht erfolgreich schrittweises Vorgehen im laufenden Betrieb. <<

Autoren: Tobias Laube, Ebner Stolz,
Florian Althoff, AHAG Unternehmensberatung

VOM RISIKO- ZUM WERTSCHÖPFUNGS- FAKTOR

UMWELT, SOZIALES UND GOVERNANCE IM KONTEXT VON M&A-TRANSAKTIONEN



Umwelt-, Sozial- und Governance-Themen (ESG-Themen) sind im heutigen Geschäftsumfeld äußerst relevant. Vor allem bei M&A-Transaktionen. Investitionen in ESG-Geschäftsmodelle haben neue Rekordmarken erreicht; Hauptakteure neben den Unternehmen sind Finanzinvestoren. Während große und börsennotierte Unternehmen entsprechende Sorgfaltspflichten gegenüber ihren Aktionären haben, wollen öffentliche und private Finanzinvestoren ihren Anlegern die Einhaltung von ESG-Themen während der gesamten Investitionsphase bieten.

» ESG-Themen sind nicht neu im Transaktionsumfeld. Bislang waren diese allerdings vor allem als Instrument zur Identifizierung von Risiken genutzt, insbesondere im Rahmen der Due-Diligence-Prüfung. Mittlerweile sind ESG-Themen nicht mehr nur auf die Risikominderung beschränkt – sie beeinflussen aktiv den Deal Making-Prozess in allen Prozessschritten: von der Transaktionsvorbereitung über die gesamte Prozesssteuerung, der Due Diligence bis hin zum erfolgreichen Deal Signing und der Post-Merger-Integration.

Akquisiteure suchen aktiv nach Unternehmen mit einem positiven ESG-Profil, während von den Unternehmen wiederum erwartet wird, dass sie ihre ESG-Performance und Kennzahlen als Teil ihrer Equity Story nachweisen. Unternehmen, die den Einstieg eines neuen strategischen Anteilseigners oder Finanzinvestors vorbereiten wollen, sollten sich auf dieses neue „normale“ Umfeld für ESG-Deals vorbereiten. Ein Umfeld, in dem Unternehmen ohne ausreichende ESG-Maßnahmen und Erfüllung entsprechender Kennzahlen vor großen Herausforderungen stehen.

Eine aktuelle Studie von Morgan Stanley kommt zu dem Schluss, dass über 90 % der Millennial-Investoren an nachhaltigen Investitionen interessiert sind. Da die Millennials und zukünftig auch die Zoomers ein immer größeres Segment des gesamten Anlegerpools ausmachen, wird die Bedeutung von

ESG-Investitionen im gleichen Maß weiter zunehmen. Hinzu kommt, dass Themen wie Klimawandel, Diversität, Energiekrise und makroökonomische Ungewissheit bei Anlegern, Aufsichtsbehörden und Regierungen weiterhin oben auf der Agenda stehen und somit das Transaktionsumfeld nachhaltig beeinflussen werden.

STRUKTURIERTE ESG-VORBEREITUNG SORGT FÜR WERTSCHÖPFUNG

ESG-Erwägungen wirken sich stark aus auf die Bewertung der strategischen Implikationen der jeweiligen M&A-Transaktion. Käufer und Verkäufer sind bestrebt ESG-getriebene Synergien maximieren. ESG-Themen beschränken sich heute nicht nur auf Arbeits- und Beschäftigungs-, Umwelt- und Regulierungsaspekte. Sie umfassen auch Themen wie Arbeitsumfeld, Diversität, Geschlechterungleichheit. Daher ist es essentiell, dass Verkäufer bereits vor Beginn eines Vermarktungsprozesses ESG-bezogene Maßnahmen umsetzen oder zumindest anlegen. Besser vorbereitete Unternehmen können während des Transaktionsprozesses ein höheres Wertschöpfungspotenzial zeigen und somit ihre Bewertung durch Einfordern einer „ESG-Prämie“ optimieren. Nach einer von Global Investor Insights durchgeführten Untersuchung vermuten 82 % der institutionellen Anleger, dass der Wert von Unternehmen mit positivem ESG-Rating um mindestens 20 % steigt.

Abb: Die potenzielle ESG-Prämie in einem M&A-Prozess



1 ESG-Strategie

- › Formulieren und Integrieren der ESG-Strategie als Teil der langfristigen Wertschöpfung des Unternehmens
- › Pro-forma zur Deckung der anfallenden Investitionen (F&E, etc.)

2 Kontrolle/Monitoring von ESG-Kennzahlen

- › Klar formulierte Metriken und Leistungsindikatoren, um operative ESG-KPIs zu verfolgen

3 Optimierung der Equity Story

- › Positionierung der ESG-Performance als fester Bestandteil der Equity Story
- › Benchmarking der ESG-Performance mit Branchenkollegen, um die richtige Marktprämie zu berücksichtigen

4 Optimierung der Prozesse

- › Umfassende Vorbereitung mit interner Strategieüberprüfung, ESG-Bewertung und Diagnose aus finanzieller und strategischer Sicht

ESG-MOTIVIERTES DEAL MAKING

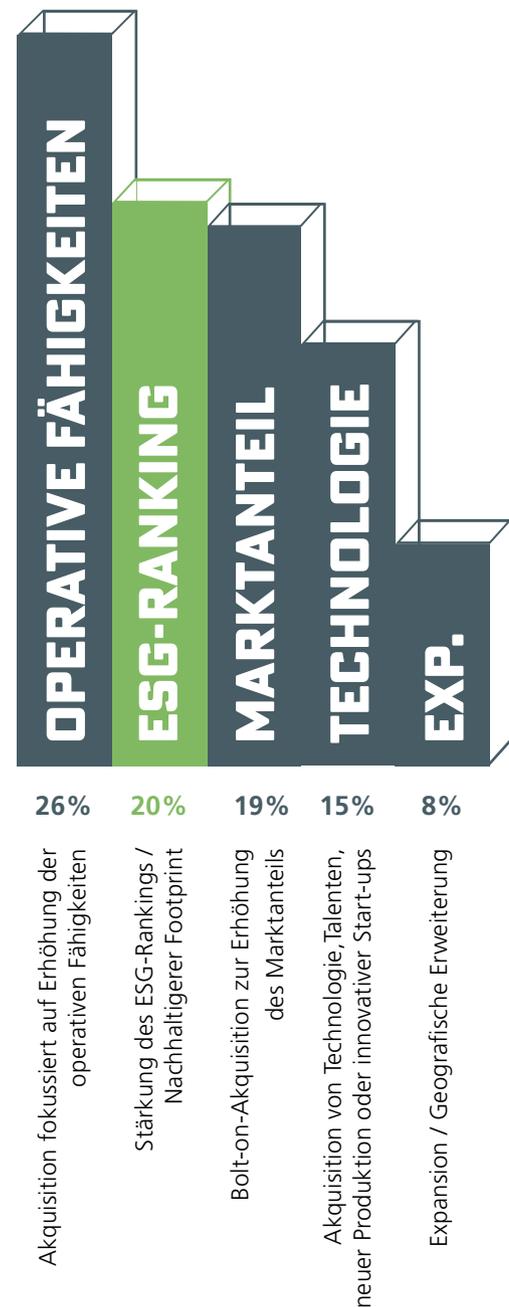
M&A Transaktionen sind immer auch Wachstumsbeschleuniger. Unternehmen und Finanzinvestoren erwerben Unternehmen, um Marktanteile zu gewinnen, die geografische Reichweite zu vergrößern, das Produktportfolio zu diversifizieren oder andere strategische Rationalen zu erfüllen. Mit der Verbesserung von Nachhaltigkeitszielen und -standards, dem zunehmenden Druck von Aufsichtsbehörden und der wachsenden Nachfrage der Verbraucher nach ESG-orientierten Produkten und Dienstleistungen müssen Unternehmen sich verändern. Organisches Wachstum ermöglicht es ihnen, Maßnahmen zu ergreifen und ihre ESG-Ausrichtung und -Story zu verbessern; doch das Tempo organischen Wachstums ist möglicherweise nicht hoch genug. Hier sind M&A-Transaktionen zu einem beliebten und wirkungsvollen Instrument geworden.

Verbraucher und Stakeholder fordern mehr denn je umweltfreundliche und nachhaltige Lösungen von Unternehmen. Dieser Trend hält an, trotz Pandemie, makroökonomischer Unsicherheit, Energiekrise und Inflation. Daher werden Investoren sich aktiv nach Targets mit gutem ESG-Profil umschauen, um sich hier positiv vom Wettbewerb absetzen zu können.

ESG IST WEITERHIN EIN WICHTIGER ASPEKT DER RISIKOMINDERUNG

Eines der Schlüsselemente für ein erfolgreiches M&A-Projekt ist ein effizienter Due-Diligence-Prozess. Die Verkäuferseite sollte hier potenzielle Risikofaktoren vorab identifizieren und bearbeiten, bevor sie von der Käuferseite angesprochen und geprüft werden. Die wachsende Bedeutung von ESG impliziert, dass das ESG-Profil ein wichtiger Erfolgsfaktor jeder Transaktion ist. Eine Fehleinschätzung dieser Faktoren kann zu hohen Folgekosten führen, bzw. zu niedrigeren Exit-Bewertungen aufgrund fehlender Standards. Einige ESG-Faktoren, wie Governance- und EHS-Standards des Zielunternehmens, sind Teil der üblichen Due-Diligence-Checklisten; in letzter Zeit jedoch wurde der Schwerpunkt auf ihre Implementierung und Akzeptanz innerhalb des Unternehmens gelegt. Auch zusätzliche Faktoren wie der CO₂-Fußabdruck, die Nachhaltigkeit von Materialien oder die geschlechterspezifische und kulturelle Vielfalt

Abb: Wichtigste Strategische Treiber für Deals nach Meinung von C-Suite Führungskräften in 2022 weltweit



sind hinzugekommen. Dies ist umso wichtiger für mittelgroße Unternehmen in Privatbesitz, bei denen das Fehlen von ESG-Kennzahlen, deren Umsetzung und Überwachung bisher nicht wichtig war, aber nun für Unsicherheit auf der Käuferseite sorgen könnte. Darüber hinaus sind ESG-Themen auch für die Geldgeber zunehmend wichtig. Es ist zu erwarten und teilweise schon Realität, dass Finanzierer von Transaktionen den Nachweis bestimmter ESG-Konformität verlangen, bevor sie eine Finanzierung bereitstellen.



DIE NEUEN IMPACT-INVESTOREN

In den letzten Jahren haben sich Private-Equity-Investoren zu einem effektiven Treiber des globalen Transaktionsgeschehens entwickelt. Sie werden von vielen Experten bereits als immerwährende Quelle von Investitionskapital betrachtet, die das Transaktionsvolumen unabhängig von kurzfristigen Marktherausforderungen ankurbeln kann. Der Anteil von Private Equity an M&A ist von rund 30% im Jahr 2017 auf fast 50% im Jahr 2022 gestiegen. Steigende Inflation, steigende Zinsen und globale Unsicherheit machen es für Private-Equity-Investoren schwieriger, die zu erwartenden Renditen einzuschätzen und zu erwirtschaften. In solch herausfordernden Zeiten werden ESG-Themen umso wichtiger. Zur Minderung weiterer Risiken und zur Schaffung von zusätzlichem Wert.

Daher kommen immer mehr so genannte Impact-Fonds auf den Markt, die speziell auf die Förderung von Geschäftsmodellen mit ESG-Fokus ausgerichtet sind. Diese Fonds investieren meist ausschließlich in ESG-Themen und sind je nach Reifegrad des Unternehmens eher dazu bereit, als Partner mit den bestehenden Eigentümern zu agieren. Das führt häufig zu Mehrheits- oder Minderheitsbeteiligungen mit der Bereitschaft für eine längere Haltedauer im Vergleich zu einem generalistischen Private-Equity-Ansatz.

In Prozessindustrien wie der Chemieindustrie hat sich fast die Hälfte aller Private-Equity-Investoren dazu verpflichtet, aktiv in ESG-Themen wie Nachhaltigkeit und Kreislaufwirtschaft zu investieren, was wiederum das auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Transaktionsvolumen in diesem Sektor antreibt. Angesichts der zunehmenden Regulierung und strengeren Überwachung von ESG-Kennzahlen können wir davon ausgehen, dass sich mehr Fonds in Zukunft strategisch auf Impact Investing konzentrieren werden.

IMPLIKATIONEN FÜR KÜNFTIGE M&A-TRANSAKTIONEN

ESG-Prämie maximieren und künftige Risiken abmildern

Die Integration von ESG-Themen in die Kernstrategie des Unternehmens ist der erste Schritt. Produkte und Dienstleistungen sollten an den globalen Nachhaltigkeits- und Klimazielen ausgerichtet werden, wie Kreislaufwirtschaft, Net Zero und weitere Aspekte. Gleichzeitig müssen die verschiedenen vertikalen Wertschöpfungsstrukturen neu organisiert werden, damit die ESG-Leistung im gesamten Unternehmen umgesetzt, überwacht und verbessert werden kann. In kleinen bis mittelgroßen Unternehmen sind die ESG-Bemühungen oft über viele Geschäftsbereiche verstreut und nicht strategisch gebündelt. Verkäufer und deren Berater sollten sich daher im Vorfeld eines M&A-Prozesses durch entsprechende Readiness-Checks oder Pre-Assessments ausreichend vorbereiten, so dass die zukünftige ESG-Bereitschaft des Unternehmens im Rahmen der Target Equity Story klar umrissen wird. Eine aktive Vorbereitung stellt auch sicher, dass operative ESG-KPIs existieren und potenzielle Risiken für eine gründliche Due-Diligence-Prüfung durch die Käuferseite bekannt sind.

Bereit sein für sich ändernde Transaktionsstrukturen

Die wachsende Bedeutung von ESG in der Transaktionsumgebung, das Aufkommen von Private Equity als Hauptakteur und der Trend zu Impact Investing sorgen dafür, dass Käufer offener für alternative Transaktionsstrukturen sind.

Klare Mehrheitsübernahmen bis hin zu 100 % werden weiterhin die vorherrschenden Deals sein. Doch Minderheitsdeals mit leistungsabhängigen Earn-Out-Strukturen werden häufiger, vor allem wenn das Zielunternehmen eine neue Technologie, sich entwickelnde Geschäftsmodelle oder andere Werte zu bieten hat, die im Mittelpunkt der ESG-Compliance stehen.

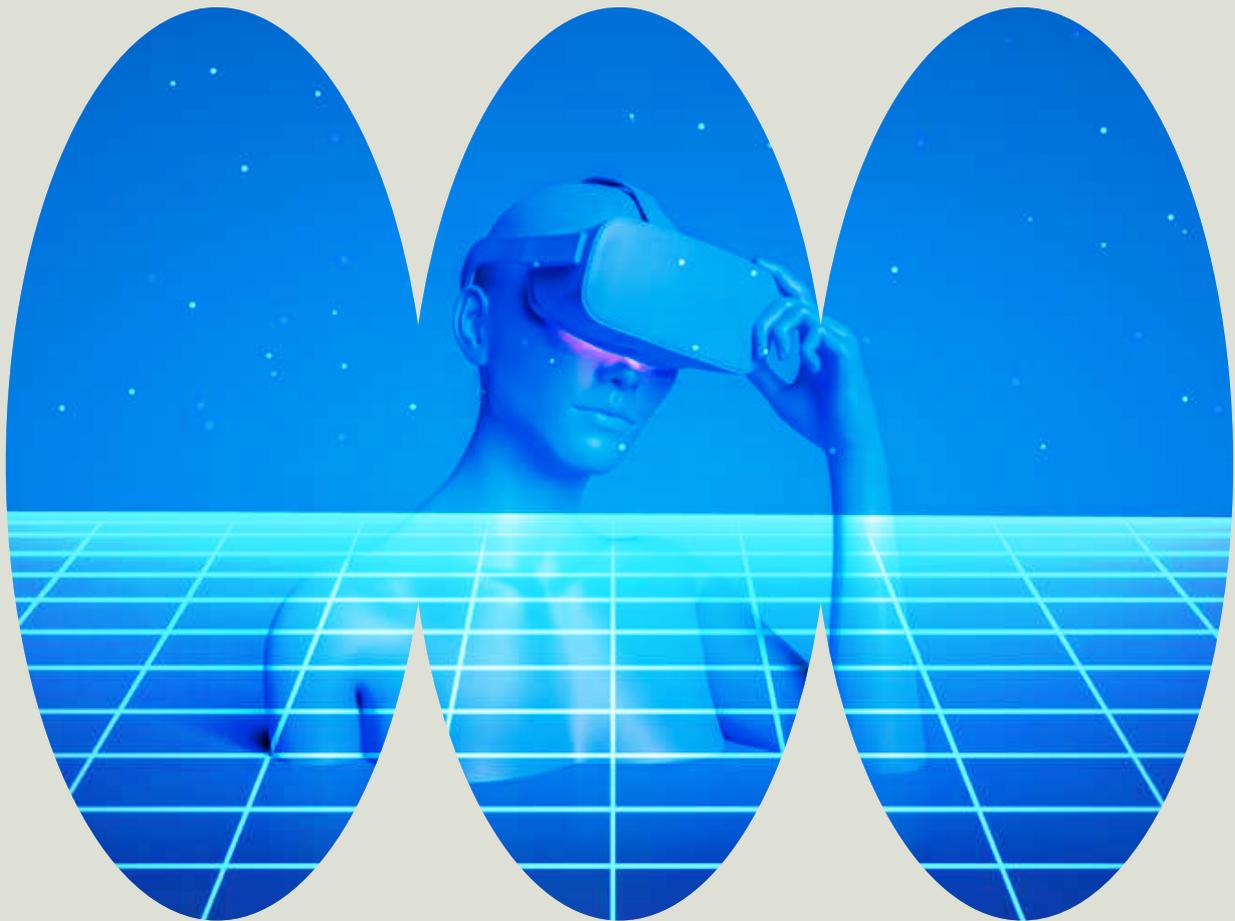
Die neue Rolle von Private-Equity-Investoren nutzen

Unter dem Druck der Investoren hinter den PE-Fonds, die sich zunehmend auf ESG-Risiken und -Chancen konzentrieren, setzen Private-Equity-Firmen auf nachhaltigere und verantwortungsvollere Investitionsstrategien. Neue Impact-Fonds bieten Unternehmensinhabern eine wertschöpfende, langfristige Partnerschaft mit einem Finanzinvestor, der das Unternehmen durch turbulente Zeiten lenken kann. Diese Impact-Fonds werden von erfahrenen Fondsmanagern und Beratern unterstützt, die oft jahrelange Erfahrung mit ESG-Themen haben. Sie können den Unternehmen eine optimale Kombination aus Investitionskraft und strategischer Stärke bieten. <<

AUTOREN: ALEXANDER WENZEL, PARTNER
PRANSHU ROHATGI, SENIOR MANAGER, EBNER STOLZ

HELLO UTOPIA

LEBEN UND KAUFEN
IM METAVERSUM



IN ZEITEN GESELLSCHAFTLICHER, POLITISCHER ODER WIRTSCHAFTLICHER
UMBRÜCHE FLÜCHTEN VORDENKER IN UTOPIEN. HIER ERSCHAFFEN SIE POSITIVE
GEGENENTWÜRFE ZUR KRISENHAFTEN GEGENWART, SKIZZIEREN NEUE ARTEN
ZU LEBEN UND MIT ANDEREN MENSCHEN UMZUGEHEN.

NICHT-ORTE » Utopie ist ein Begriff aus den altgriechischen Wörtern „ou“ für „nicht“ und „tópos“ für „Ort“. Eine Utopie ist demnach ein „Nicht-Ort“. Und de facto ist es bisher immer so gewesen, dass Utopien nicht realisiert wurden – oder an der Realität scheiterten. Vom Bau einer „idealen Stadt“ mit kilometerhohen Wohntürmen, über die sozialistisch-kommunistischen Gesellschaftsentwürfe, bis hin zur Besiedelung des Mars. Für den deutschen Philosophen Ernst Bloch kennzeichnet Utopien das „Denken nach vorn“. In der Gegenwart gibt es einige solcher nach vorne gedachter Ansätze, bei denen noch offen ist, ob sie einmal Realität werden: Dazu gehören der Sieg über Krankheit und Hunger durch die Gentechnik oder die Überwindung des Todes durch den biologisch-wissenschaftlichen Fortschritt.

Worldwide im Web Eine Utopie jedoch könnte tatsächlich vom Nicht-Ort zum realen Schauplatz werden: Die Idee vom World Wide Web als weltumspannende, ideale Gemeinschaft der Menschen. Das Metaversum. Ein digitales und idealisiertes Abbild unserer Welt. Bevölkert von digitalen Zwillingen der Menschen, die dort unterwegs sind, wohnen, arbeiten, einkaufen, miteinander kommunizieren, sich kennenlernen, vernetzen, miteinander kooperieren, sich manchmal sogar verlieben und ihre Freizeit genießen. **DER BEGRIFF METAVERSE IST DABEI ÄLTER ALS DAS INTERNET SELBST. ERFUNDEN WURDE ER VOM SCIENCE-FICTION-AUTOR NEAL STEPHENSON. DEM GENRE DER SCIENCE-FICTION WIRD OFT NACHGESAGT, FANTASTISCHE UTOPIEN ERSTEHEN ZU LASSEN, VON DEREN REALISIERUNG DANN VIELE BEGEISTERT TRÄUMEN. SO BESCHREIBT NEAL STEPHENSON IN „SNOW CRASH“ 1991 EINE VIRTUELLE REALITÄT, DIE MIT DER WIRKLICHEN WELT VERSCHMILZT. BEREITS IM JAHR 1982 SPIELT DER FASZINIERENDE SCIENCE-FICTION-FILM „TRON“ MIT DER SCHNITTSTELLE ZWISCHEN ANALOGER UND VIRTUELLER REALITÄT: HIER WIRD EIN SOFTWARE-PROGRAMMIERER „DIGITALISIERT“ UND IN DIE COMPUTERWELT HINEINGEZOGEN. ALS VIRTUELLE FIGUR MUSS ER DORT ÜBERLEBEN UND EINEN KRIMINELLEN AUS DER REALEN WELT ÜBERFÜHREN.**

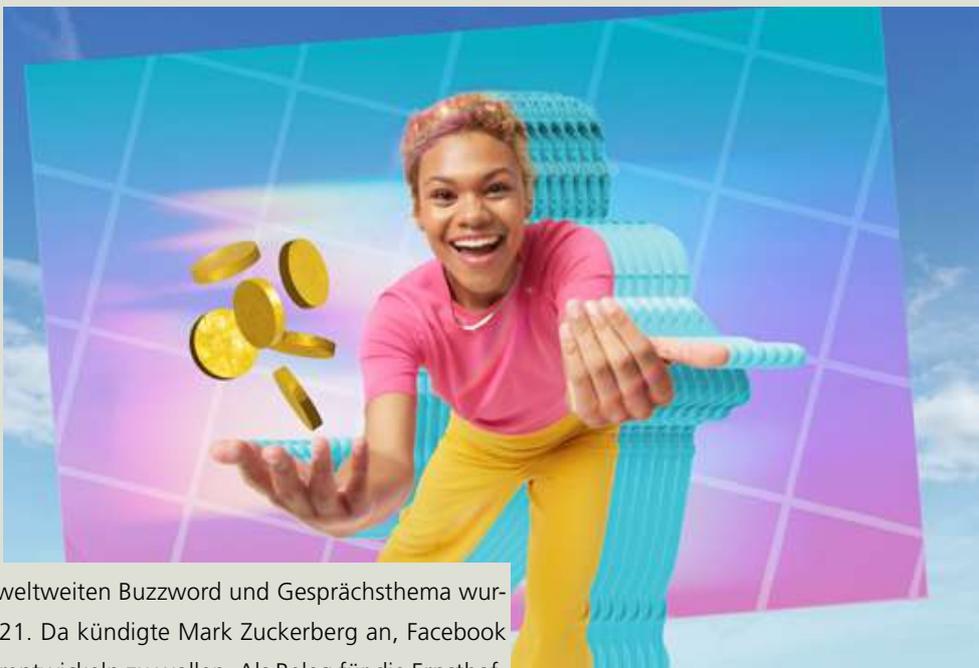
FIRST MOVER: SECOND LIFE Ein erster Versuch eines Metaversums begann im Jahr 2003 mit Second Life. Bis heute sind dort immer noch viele Nutzer aktiv. So haben sich im Jahr 2021 monatlich rund 900.000 Teilnehmer/innen eingeloggt. Second Life bietet eine eigene virtuelle Währung, womit virtuelle Waren und sogar Grundstücke in der 3D-Simulation gekauft werden können. Im Jahr 2022 sind etwa 300 „Linden-Dollar“ 1 US Dollar wert. Der Betreiber von Second Life, das „Linden Lab“, gibt an, dass sich im Jahr 2021 die User insgesamt 73 Millionen US Dollar haben auszahlen lassen, die sie in Second Life erwirtschaftet hatten. Waren in der Hochphase dieser Frühform des Metaversums sogar Unternehmen wie die Deutsche Post, Adidas, BMW, der TÜV Saarland und Medien wie Der Spiegel in Second Life vertreten, ist der Hype längst abgeklungen. Die Plattform leidet unter technischer Instabilität und mangelnden Sicherheitsvorkehrungen. Hinzu kommt, dass die heutigen Kerntechnologien eines Metaversums – VR, AR und Anwendungen Künstlicher Intelligenz – so in Second Life nicht verfügbar sind.

VIRTUAL ESTATE

Entscheidende Schritte von der Utopie zu Realität werden seit rund 3 Jahren gegangen. Unter anderem vom „Decentraland“, einer dezentralisierten 3D-Plattform. In dieser virtuellen Realität gibt es mehr als 90.000 Grundstücke, die gekauft, bebaut und verkauft werden können. Eigentumsrechte dieser Virtual Estate

Welt werden als NFTs ausgewiesen. Bezahlt wird mit der Kryptowährung „MANA“.  **NFT STEHT FÜR NON-FUNGIBLE TOKEN, LT. WIKIPEDIA EIN „KRYPTOGRAPHISCH EINDEUTIGES, UNTEILBARES, UNERSETZBARES UND ÜBERPRÜFBARES TOKEN, DAS EINEN BESTIMMTEN GEGENSTAND, SEI ER DIGITAL ODER PHYSISCH, IN EINER BLOCKCHAIN REPRÄSENTIERT“ . ODER FREI ÜBERSETZT: EINE DIGITALE BESITZURKUNDE.**

Sandkastenspiele Ebenfalls Grundstücke und Immobilien kaufen kann man im Metaverse „The Sandbox“. Grundlage hierfür ist das gleichnamige Videospiel, in dem die Teilnehmer als Avatare aktiv sind. Sie können virtuelle Produkte, Welten und Online-spiele erschaffen (Voxel), die dann ebenfalls in Form von NFTs gehandelt werden. Gaming-Plattformen, mit ihren großen User-Zahlen und ihrem permanenten Streben nach Entertainment und technologischer Weiterentwicklung, scheinen prädestiniert dafür zu sein, ein Metaverse zu entwickeln. So ist neben Roblox (jeder zweite Minderjährige in den USA ist dort angemeldet) auch das Fortnite-Studio „Epic Games“ mit dem Aufbau eines eigenen Metaversums beschäftigt.



DIE „META“-EBENE

Zum weltweiten Buzzword und Gesprächsthema wurde die Utopie des Metaversums jedoch im Juli 2021. Da kündigte Mark Zuckerberg an, Facebook zum größten und dominierenden Metaverse weiterentwickeln zu wollen. Als Beleg für die Ernsthaftigkeit seiner Pläne benannte er „Facebook Inc.“ wenige Monate später in „Meta Platforms Inc.“ um. Das Metaverse, das Zuckerberg im Sinn hat, ist wie das Internet an sich immer da und kann nicht gestoppt werden, es funktioniert dezentral und hat eine eigene Wirtschaft.

Der Meta-Boss hat bereits heute so gut wie alle Technologien und Anwendungen im eigenen Konzern, die zur Realisierung seiner utopischen Vision notwendig sind: Die Sozialen Netzwerke Facebook und Instagram mit Milliarden von Nutzern und deren Daten. Dazu Instant Messaging zum Beispiel mit WhatsApp, Videokonferenz-Lösungen, sowie elektronische Handelsplattformen wie Facebook Marketplace. Für berufliche Projekte und Zusammenarbeit im Metaversum gibt es die Kollaborationssoftware „Workplace“. Eine eigene Zahlungsdienstleistung und eine geplante Digitalwährung runden das Angebot softwareseitig ab. Auf der Hardware-Seite gehört Oculus VR zu Meta, die VR-Headsets vertreiben. Essenziell, um in heutigen Metaversen unterwegs und aktiv sein zu können. Zudem kooperiert Meta mit der Brillenmarke Ray-Ban, um Smart Glasses mit Augmented Reality Funktionen zu entwickeln.

CONNECTING THE DOTS

Visionäre Unternehmer, Milliardeninvestments und gigantische Erwartungen der Wirtschafts- und Finanzwelt scheinen das Utopia des Metaverse Wirklichkeit werden zu lassen. Erste wesentliche Technologien sind vorhanden, nun gilt es, alles miteinander zu verbinden. Ob sich Meta als potentester Player mit seinem Metaverse durchsetzt oder einer der Gaming-Anbieter, ist offen. Sicher jedoch wird es auf Dauer nicht mehrere gleich starke Metaversen nebeneinander geben. Dort, wo sich einmal hunderte Millionen oder sogar Milliarden Menschen mit ihren digitalen Zwillingen tummeln, sollten Handel, Mode- und Konsumgüterhersteller und die Lebensmittelindustrie präsent sein.

US-Händler Walmart zu haben. Aktuelle Markenschutz-Aktivitäten deuten darauf hin, dass Walmart im Metaversum einen neuen und vielversprechenden Absatzkanal identifiziert hat.

Kundeninteresse

Verbraucher:innen haben großes Interesse an der neuen dreidimensionalen E-Commerce-Welt im Metaversum: Laut Google würden 66 % der Befragten Augmented-Reality-Anwendungen beim Einkaufen nutzen. Einer Shopify-Untersuchung zufolge verkaufen sich Produkte doppelt so gut wie in herkömmlichen E-Commerce-Kanälen, wenn sie in ein 3D- oder AR-Umfeld eingebettet sind.



„DAS METAVERSUM MAG NUR VIRTUELL SEIN – ABER ES WIRD EINEN REALEN EINFLUSS HABEN.“ (META)

Fashion: digital für den Avatar und physisch für den Käufer

Es sind bereits namhafte Unternehmen im Metaverse aktiv. So haben Mode- und Lifestyle-Brands wie Tommy Hilfiger, Prada, Adidas und Nike eigene Stores in der virtuellen Welt. Sie haben

exklusive Fashion Shows für die angemeldeten Nutzer und deren Avatare durchgeführt und teilweise für mehrere tausend Dollar NFTs von digitalen Mode-Artikeln verkauft. Die angebotenen Objekte können dabei sowohl virtuell als auch analog vertrieben werden. Die digitale Version eines Kleides für den eigenen Avatar kann auch in physischer Form versendet werden – es gibt also doppelte Absatzmöglichkeiten für ein Objekt.

Lebensmittel im Metaverse

Mit Kaufland ist die erste Supermarktkette in ein Metaversum gezogen. Im Nintendo-Spiel „Animal Crossing“ hat Kaufland eine eigene Insel gekauft und dort einen virtuellen 3D-Supermarkt eröffnet. Spieler/innen werden dort über Nachhaltigkeit im Lebensmittelhandel informiert. Ähnliche Pläne scheint der

Wie Händler jetzt handeln sollten

Keine Frage: Mit den Metaversen verschiedener Anbieter erwachsen parallel zu heutigen E-Commerce-Lösungen neue Chancen der Sichtbarkeit und ein neuer Absatzmarkt. Damit kommt erneut Handlungs-

druck auf Händler zu, die sich lange auf ihr stationäres Geschäft konzentriert, vielleicht gerade erst einen Onlineshop etabliert haben. Niemand sollte das Metaversum als unrealistische Utopie abtun. Es gilt, offen und neugierig zu sein auf die neue Welt, die sich da entwickelt, auch wenn man heute noch nicht zwingend mit einer eigenen Niederlassung dabei sein muss. Aber Risiken und Chancen können bereits jetzt diskutiert werden: Wieviele unserer Kunden sind im Metaversum aktiv? Lohnt sich der vergleichsweise hohe Programmierungsaufwand? Haben wir im Unternehmen die technischen und personellen Voraussetzungen?

Es ist wichtig, das Thema aufmerksam zu verfolgen und sowohl den eigenen Wettbewerb, als auch andere Märkte dabei zu beobachten, wann und wie die Unternehmen am Metaversum partizipieren. Und selbst wenn es nie zur eigenen Präsenz kommt: Die Aufmerksamkeit für dieses Trendthema könnte dann immerhin dazu führen, seine digitalen Hausaufgaben zu machen: von einer voll funktionsfähigen digitalen Warenwirtschaft über ein ausgefeiltes Customer Relation Management, bis hin zum leistungsfähigen Onlineshop. So dass sich in jedem Fall die eigenen unternehmerischen Visionen erfüllen – unabhängig von der Realisierung großer Utopien. <<

AUTOR: HANS-GERD HEGENER, SENIOR MANAGER, EBNER STOLZ

Ebner Stolz Management Consultants: Wofür wir stehen

Als Teil von Ebner Stolz zählen wir zu den bedeutendsten deutschen Mittelstandsberatern mit einem jährlichen Wachstum von im Schnitt 20 %.

Die standortunabhängig eingesetzten 120 Unternehmensberater haben ihre Heimathäfen in Hamburg, Köln, Frankfurt, Stuttgart und München. Unsere 1.900 Ebner Stolz-Kollegen der Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Rechtsberatung sitzen an weiteren neun Standorten. Als Mitglied des Netzwerkes Nexia International sind wir auch weltweit arbeitsfähig.

Wir stehen für handfeste Leistungssteigerung und nachhaltige Restrukturierung.

Handfeste Leistungssteigerung heißt für uns DB-Management, Kostensenkung und Unternehmenssteuerung. Nachhaltige Restrukturierung bedeutet Krisenbewältigung, Geschäftsmodelladjustierung und Zukunftsorganisation.

Darüber hinaus sorgen wir für digitale Performance in Geschäftsprozessen und Steuerungssystemen.

Zur digitalen Performance tragen wir mit der Implementierung und dem Support von mittelstandstauglichen Instrumenten zur Digitalisierung von Geschäftsprozessen und intelligenten Datenanalysen bei.

Unsere Kunden investieren in kompatible Teams, die spürbare Veränderungen bewirken und vor Ort eng verzahnt mit dem Management zusammenarbeiten.

Obwohl die bewirkten Veränderungen selten bequem sind, ist die Zusammenarbeit immer von Empathie und Vertrauen geprägt. Wir bringen positiven Drive ins Unternehmen mit 1a-Handwerkszeug und engagiertem Teamplay.

www.ebnerstolz.de

CORPORATE DEVELOPMENT**Fokussierung verbessern und Werte steigern.**

Wir begleiten Unternehmen bei der Entwicklung stringenter und konsistenter Wachstumsstrategien, zukunftsgerichteter Geschäftsmodelle sowie tragfähiger Organisationen und sorgen dafür, neue Formen von strategischen Allianzen zu etablieren. Präzision, Pragmatismus und Umsetzungsfähigkeit stehen bei unseren Ansätzen und Lösungen im Vordergrund.

DIGITALISIERUNG**Innovationen vorantreiben und Prozesse digitalisieren.**

Wir bieten unseren Kunden umfassenden Service, damit sie relevante Technologien erkennen, verstehen, schnell praxisnah erproben und wirtschaftlich einsetzen können: Von der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle und dem Vorantreiben digitaler Innovationen über die Digitalisierung von Prozessen bis zu umfassenden CIO Services. In enger Abstimmung mit den relevanten Abteilungen treiben wir den digitalen Wandel voran.

RESTRUKTURIERUNG**Bestand sichern und Spielräume eröffnen.**

Wir verstehen uns als Experten in der Akut-Krise. Von der Bewältigung des Liquiditätseingpasses bis zur nachhaltigen Ergebnismende begleiten wir unsere Kunden umfassend. Wir organisieren den gesamten Sanierungsprozess und begleiten die Fortschritte der ergriffenen Maßnahmen. Gemeinsam mit Gesellschaftern, Management und finanzierenden Banken finden wir Lösungen, die den operativen Turnaround flankieren.

CORPORATE FINANCE**Transaktionen gestalten und Finanzierungsquellen erschließen.**

Wir unterstützen Unternehmen bei der Vorbereitung und Durchführung von Unternehmens(ver)käufen sowie bei der Kapital- bzw. Investorensuche. Durch eine enge Verzahnung mit den Wirtschaftsprüfern, Steuerberatern und Rechtsanwälten von Ebner Stolz deckt die Corporate-Finance-Kompetenz ein breites interdisziplinäres Leistungsspektrum ab und bietet optimale Lösungen aus einer Hand.

PERFORMANCE MANAGEMENT**Leistungsfähigkeit und Profitabilität nachhaltig steigern.**

Wir sind darauf spezialisiert, Unternehmen schneller, agiler, effizienter und im Ergebnis profitabler zu machen. Als Sparringspartner helfen wir dem Management bei der zügigen Erarbeitung und Umsetzung der notwendigen Programme zur Kostensenkung oder Verbesserung der Marktstellung. Diese können einzelne Funktions- oder Geschäftsbereiche betreffen oder unternehmensweit aufgesetzt werden.

UNTERNEHMENSSTEUERUNG**Transparenz schaffen und Entscheidungsimpulse geben.**

Wir unterstützen unsere Kunden bei der Professionalisierung und nachhaltigen Verbesserung ihrer Unternehmenssteuerung durch Optimierung der Organisation, der Prozessgestaltung und der Systemarchitektur im Finanz- und Controllingbereich. Dabei berücksichtigen wir die Anforderungen von Finanzierern ebenso, wie den internen Informationsbedarf. So sichern wir unseren Kunden die notwendige Transparenz.

Impressum

Herausgeber

Ebner Stolz
Management Consultants GmbH
Holzmarkt 1
50676 Köln
Telefon +49 221 20643-0
Telefax +49 221 20643-10
www.ebnerstolz.de

Standort Stuttgart:

Kronenstraße 30
70174 Stuttgart
Telefon +49 711 2049-0
Telefax +49 711 2049-1333

Standort Hamburg:

Ludwig-Erhard-Straße 1
20459 Hamburg
Telefon +49 40 37097-0
Telefax +49 40 37097-999

Standort Frankfurt:

Mendelssohnstraße 87
60325 Frankfurt am Main
Telefon +49 69 450907-200
Telefax +49 69 450907-210

Standort München:

Ridlerstraße 57
80339 München
Telefon +49 89 549018-100
Telefax +49 89 549018-129

Redaktion

Hans-Gerd Hegener >> hans-gerd.hegener@ebnerstolz.de
Jutta Mundus >> jm@juttamundusmarkenzeichen.de

Artredaktion

MARKENZEICHEN Design und Kommunikation
>> www.juttamundusmarkenzeichen.de

Text

Christian Nandelstädt >> www.textertexte.de

Bilder

S. 7: Jasmin Schuller
S. 16: Engin Akyurt, Unsplash
S. 38: Aslihan Altin, Unsplash
S. 42: Zahir Namane, Markus Spiske und Ralf Knufer, Unsplash
Others: Getty Images, Istock

Druck

SolvAct GmbH
70567 Stuttgart

Alle Beiträge verstehen sich ohne Gewähr und ersetzen keinesfalls das Beratungsgespräch im konkreten Einzelfall. Kein Nachdruck ohne ausdrückliche Genehmigung von Ebner Stolz Management Consultants GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Die Zeitschrift und ihre Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung