

FOKUS Sanierung

• ZInsO FOKUS – Außergerichtliche Sanierung und Restrukturierung

COVID-19: Katalysator für die Transformation der Digitalen Transformation (S. 1393)

von Dipl.-Kfm. Jan Rodig, Augsburg und Dipl.-Volkswirt Georgiy Michailov, Freiburg

• ZInsO FOKUS – Sanierung in der Insolvenz

Krisen und Sanierung (S. 1399)

von Dr. Heinz Georg Bamberger, Neuwied am Rhein

Do's and Don'ts der Geschäftsführung bei ausgesetzter Insolvenzantragspflicht (S. 1422)

von Rechtsanwältin Katharina Gerdes, Rechtsanwalt Friedemann Schade und Rechtsanwalt Dominik Demisch, Hamburg/Berlin

• ZInsO FOKUS – Rechtsprechungsreport

Kein Verbot der Vorausabtretung bei Direktversicherung zur betrieblichen Altersversorgung (S. 1433)

BGH, Urt. v. 20. 5. 2020 – IV ZR 124/19

(Anteilige) Haftung von GmbH-Geschäftsführer für Säumniszuschläge ab Insolvenzureife der Gesellschaft (S. 1435)

FG Berlin, Urt. v. 5. 9. 2019 – 9 K 9159/15

Zwangseinziehung oder Zwangsabtretung eines Gesellschaftsanteils für den Fall seiner Pfändung (S. 1441)

KG, Urt. v. 9. 3. 2020 – 2 U 80/19

Akteneinsicht des Gläubigers in Registerordner von vermögenslos gelöschter Gesellschaft (nur) bei berechtigtem Interesse (S. 1443)

KG, Beschl. v. 29. 7. 2019 – 22 W 34/19

Schriftleitung: Andreas Ziegenhagen

Carl Heymanns Verlag



ZInsO FOKUS – Außergerichtliche Sanierung und Restrukturierung

COVID-19: Katalysator für die Transformation der Digitalen Transformation

von Dipl.-Kfm. Jan Rodig,* Augsburg und Dipl.-Volkswirt Georgiy Michailov,** Freiburg

Die Digitalisierung ist laut dem repräsentativen 16. Restrukturierungsbarometer¹ eine der wesentlichen Ursachen von Unternehmenskrisen in Deutschland. Zugleich können Digitalisierungsinitiativen ein wichtiger Hebel für den nachhaltigen Turnaround angeschlagener Unternehmen sein. Doch durch die Corona-Krise verändern sich nun maßgebliche Rahmenbedingungen für die digitale Transformation. Dadurch werden einige Aspekte der digitalen Transformation erheblich an Bedeutung gewinnen, andere Aspekte hingegen müssen grundlegend neu gewertet und durchdacht werden. Was bedeutet diese Krise für die typischen Elemente digitaler Transformationen, vor allem im Mittelstand? Wie überleben Unternehmen diese Situation, ohne die Zukunft zugunsten der Liquidität zu opfern?

I. Aktuelle volkswirtschaftliche Rahmenbedingungen

Das Coronavirus hat das globale makroökonomische Geschehen im ersten Halbjahr 2020 dramatisch geprägt – sowohl in Industrieländern als auch Emerging Markets. Die zur Eindämmung der Pandemie verfügten signifikanten Einschränkungen gesellschaftlicher und ökonomischer Aktivitäten haben weltweit zu einem beispiellosen, branchenübergreifenden Einbruch der Wirtschaftsleistung geführt. Für Deutschland erwartet die Bundesregierung für das Jahr 2020 ein um 6,3 % schrumpfendes Bruttoinlandsprodukt – der stärkste Rückgang seit Gründung der Bundesrepublik.² Der ifo-Geschäftsklimaindex stürzte im April 2020 auf den niedrigsten jemals gemessenen Wert, zudem war es der stärkste Rückgang des Indexes überhaupt seit seinem Bestehen.³ Auf europäischer Ebene sieht es sogar noch schlechter aus: Die EU-Kommission erwartet in ihrer Frühjahrsprognose für das Jahr 2020 einen Einbruch der EU-Wirtschaftsleistung um 7,4 %.⁴ Wirtschaftskommissar *Paolo Gentiloni*: „Europa erlebt einen wirtschaftlichen Schock, der seit der Großen Depression ohne Beispiel ist“.⁵ Ebenso einzigartig wie die wirtschaftlichen Verwerfungen ist der Umfang der staatlichen Hilfsprogramme: Weltweit wurden bislang insgesamt rd. 9,2 Billionen \$ von Regierungen aufgewendet, um die Rezession einzudämmen und den ökonomischen Schaden für Unternehmen und Arbeitnehmer abzumildern.⁶ Deutschland stellt dafür 1,2 Billionen € bereit, den Großteil davon in Form staatlicher Kredite und Bürgschaften für Unternehmen.⁷

II. „New Normal“ für Unternehmen

Die mittel- und langfristigen Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die deutsche Unternehmenslandschaft können gegenwärtig noch nicht vollumfänglich beurteilt werden. Drei wesentliche Entwicklungen sind jedoch bereits deutlich erkennbar:

1. Steigende „unproduktive“ Verschuldung

Wenngleich über den Corona-Schutzschild und die Sonderprogramme der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) grds. auch Investitionen und Betriebsmittel finanziert werden können, werden viele Unternehmen die Notkredite vor allem zur Verlustfinanzierung und Überlebenseicherung nutzen. Damit

steigt der Verschuldungsgrad im Unternehmenssektor, ohne dass dadurch künftige Ertragspotenziale erschlossen werden. Der zukünftige Kapitaldienst aus diesen zusätzlichen Schulden wird insbesondere Unternehmen in traditionell margin-schwachen Branchen schwer belasten, aber auch merklich den Investitionsspielraum von Unternehmen einschränken, die vor der Corona-Pandemie stabil aufgestellt waren.

2. Ausgeprägte Marktberreinigung

Der Kreditversicherer Coface erwartet 2020 einen Anstieg der Unternehmensinsolvenzen in Deutschland um 11 % gegenüber dem Vorjahr.⁸ *Euler Hermes* geht sogar von höheren Zahlen aus.⁹ Davon sind zunächst besonders Unternehmen betroffen, die bereits zum 31.12.2019 wirtschaftliche Schwierigkeiten hatten und somit keine staatlichen Hilfsprogramme in Anspruch nehmen können, wenngleich die teilweise Aussetzung der Insolvenzantragspflicht bis Ende September 2020 den Anstieg gegenwärtig noch

* Jan Rodig ist Dipl.-Kfm. und Partner bei Struktur Management Partner GmbH in Augsburg.

** Georgiy Michailov ist Dipl.-Volkswirt, B.M. (TSUoE) und Managing Partner bei Struktur Management Partner GmbH in Freiburg.

1 März 2020.

2 Frühjahrsprognose 2020 des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie, abrufbar via <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Dossier/wirtschaftliche-entwicklung.html> [zuletzt abgerufen am 11.5.2020].

3 Ifo-Geschäftsklimaindex April 2020 (saisonbereinigt), abrufbar via <https://www.ifo.de/node/54705>.

4 Frühjahrsprognose 2020 der Europäischen Kommission, abrufbar via https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/de/ip_20_799 [zuletzt abgerufen am 11.5.2020].

5 *Gentiloni*, Direktzitat Reuters, abrufbar via <https://de.reuters.com/article/europa-konjunktur-idDEKBN221153> [zuletzt abgerufen am 11.5.2020].

6 *Ettel/Zschäpitz*, Welt Online, 2020, abrufbar via <https://www.welt.de/finanzen/article206802607/Regierungen-Fed-und-EZB-stellen-9-2-Billionen-Euro-bereit.html> [zuletzt abgerufen am 11.5.2020].

7 *Schlaglichter*, Mai 2020, herausgegeben durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, abrufbar via https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Schlaglichter-der-Wirtschaftspolitik/schlaglichter-der-wirtschaftspolitik-05-2020.pdf?__blob=publicationFile&v=30 [zuletzt abgerufen am 11.5.2020].

8 Coface Pressemitteilung, April 2020, abrufbar via <https://www.presseportal.de/pm/51597/4566270> [zuletzt abgerufen am 11.5.2020].

9 *Euler Hermes Studie*, Mai 2020, abrufbar via <https://www.hamburg040.com/menschen/2020/weltweite-pleitewelle-mit-20-anstieg-laut-euler-hermes-studie/39631> [zuletzt abgerufen am 14.5.2020].

bremst. Mittelfristig werden zudem viele Unternehmen, die bereits vor der Coronakrise hoch verschuldet waren, aufgrund der weiter gestiegenen Verschuldung die Instrumente der Insolvenz oder des präventiven Restrukturierungsrahmens nutzen, um die Passivseite zu restrukturieren. Auf jeden Fall kommt es in sehr vielen Bereichen zu einer längst überfälligen Marktkonsolidierung.

3. Langanhaltender Umsatzeinbruch

Neben den durch den „Lockdown“ bedingten unmittelbaren Umsatzrückgängen wird der Anstieg der Kurzarbeitenden bzw. der Arbeitslosigkeit, die Zunahme von Insolvenzen, Investitionszurückhaltung sowie die Beeinträchtigung des globalen Handels in den meisten Branchen für längere Zeit zu Umsatzrückgängen führen. Die Dauer und Schwere dieser Beeinträchtigungen lässt sich bislang noch nicht fundiert vorhergesagen – sie hängt insbesondere vom weiteren Verlauf der Pandemie und der Verfügbarkeit eines Impfstoffs ab. Wir gehen jedoch gegenwärtig nicht von einer raschen wirtschaftlichen Erholung (V-Kurve) aus, zumal die Weltwirtschaft bereits vor der Pandemie vor einer Rezession stand.¹⁰

Zwischenfazit: Kurzfristig liegt der Fokus für viele – vor der Krise oft grundsollide – Unternehmen klar auf Liquiditätssicherung und blankem Überleben. Mittel- bis langfristig werden Profitabilität und Investitionsspielräume aufgrund Umsatzschwäche und gesteigener „unproduktiver“ Schuldenlast erheblich eingeschränkt bleiben. Eine entscheidende Frage ist daher, wie der Spagat zwischen Notfall- und Zukunftssicherungsmodus gemeistert werden kann. Dies hat auch beträchtliche Implikationen für die digitalen Transformationsbemühungen deutscher Unternehmen.

III. Digitale Transformation vor und nach COVID-19

Der Wandel der Wirtschaftswelt durch digitale Technologien war eines der beherrschenden ökonomischen Themen der vergangenen Jahre und wird dies auch auf absehbare Zeit bleiben. Weltweit wurden allein im Jahr 2018 ca. 1,3 Billionen \$ in die digitale Transformation investiert.¹¹ Das Spektrum solcher Investitionsvorhaben ist breit: Es reicht von Effizienzsteigerungen durch Prozessautomation bis hin zur Entwicklung digitaler Services und neuer Geschäftsmodelle. Bislang ist das Ergebnis dieser Bemühungen jedoch häufig ernüchternd: Schätzungsweise 70 % der Digitalisierungsprojekte verfehlen ihre Ziele.¹² Bis 2022 soll der weltweite Anteil der Investitionen in digitale Technologien weiter ansteigen auf fast 50 % der gesamten Technologieausgaben und damit fast zwölfmal schneller wachsen als alle anderen IT-Investitionen zusammen – zumindest laut Erhebungen, die vor der Corona-Pandemie stattgefunden haben.¹³

Die aktuelle Krise hat signifikante Auswirkungen auf die Digitalisierung in Deutschland – einige sind bereits jetzt offensichtlich:

- *Zunahme von virtueller Kollaboration:* Die durch den Lockdown erzwungenermaßen explosionsartig zugenommene Nutzung von Online-Kollaborationslösungen

wie bspw. Videokonferenzen hat zweifelsohne zahlreiche Vorzüge, die vermutlich auch längerfristig die Arbeitswelt prägen werden – z.B. beschleunigte Abstimmungsprozesse, weniger Pendel- und Dienstreisen, schnellere Entscheidungen und mehr Transparenz in der Zusammenarbeit. Die Implikationen daraus treffen darüber hinaus auch solche Wirtschaftszweige wie Bürowelten, Hotel- und Dienstreise-Branchen hart.

- *Kanalverschiebungen im Handel:* Aufgrund der Schließung der meisten stationären Geschäfte und Einrichtungen sowie der veränderten Bedürfnisse im Home-Office wurde im Lockdown anders eingekauft. Produktkategorien wie bspw. Medikamente (+ 88 %) und Lebensmittel (+ 56 %) steigerten ihren eCommerce-Umsatz bereits im März 2020 kräftig gegenüber dem Vorjahr.¹⁴ Jedoch wurden auch einzelne Segmente des Online-Handels aufgrund herrschender Unsicherheit der Konsumenten in Mitleidenschaft gezogen: Die deutschen eCommerce-Umsätze lagen im März 2020 um 18 % unter dem Vorjahresniveau – üblich wäre ein Wachstum von ca. 9 % gewesen.¹⁵ Trotz dieser temporären „Delle“ erwarten wir aufgrund veränderter Konsumgewohnheiten eine Beschleunigung des Trends zum Online-Handel durch die Corona-Krise. Auch hier wird die Konzentration deutlich zunehmen – große Plattformen bauen ihren Vorsprung weiter aus, „Garagenhändler“ verschwinden und die Großen nutzen ihre häufig hohen Cash-Reserven für Zukäufe und weitere Investitionen in ihre Wettbewerbsfähigkeit.
- *Digitalbranche gewinnt relativ:* Im Großen und Ganzen schlägt sich die Digitalbranche – trotz zahlreicher Belastungen – in der gegenwärtigen Krise besser als traditionelle Unternehmen. Relativ einfach ist dies auch an der Börse festzustellen: Die Kurse der wichtigsten globalen digitalen Plattformunternehmen haben wieder das Vorkrisenniveau erreicht.¹⁶ Der Verband der Internetwirtschaft eco erwartet für das Jahr 2020 einen Umsatzrückgang der Branche um lediglich 1,2 % und damit deutlich weniger

10 Sondergutachten 2020 des Sachverständigenrats zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, März 2020, S. 39 ff., im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie, abrufbar via https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/G/gesamtwirtschaftliche-lage-angesichts-corona-pandemie.pdf?__blob=publicationFile&v=6 [zuletzt abgerufen am 11.5.2020].

11 IDC, Worldwide Digital Transformation Spending Guide, abrufbar via https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=IDC_P32575, [zuletzt abgerufen am 11.5.2020].

12 Tabrizi et al., HBR Online Artikel, März 2019, abrufbar via <https://hbr.org/2019/03/digital-transformation-is-not-about-technology> [zuletzt abgerufen am 11.5.2020].

13 IDC, Worldwide Digital Transformation Spending Guide, abrufbar via https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=IDC_P32575, [zuletzt abgerufen am 11.5.2020].

14 Pressemitteilung Bundesverband E-Commerce und Versandhandel Deutschland e.V. (bevh e.V.), April 2020, abrufbar via <https://www.bevh.org/presse/pressemitteilungen/details/corona-pandemie-fuehrt-zu-deutlichem-umsatzverlust-im-onlinehandel.html> [zuletzt abgerufen am 14.5.2020].

15 S. (15).

16 Schätzungen einsehbar via <https://www.plattform-index.com/> [zuletzt abgerufen am 14.5.2020].

als die deutsche Volkswirtschaft insgesamt.¹⁷ Bis zum Jahr 2025 prognostiziert eco ein durchschnittliches Branchenwachstum von bis zu 9,5 % pro Jahr – auch aufgrund eines Digitalisierungsschubs aufgrund von COVID-19.

Die beschriebenen Entwicklungen werden die digitalen Transformationsbemühungen traditioneller Unternehmen grundlegend umwälzen. Zahlreiche Digitalinitiativen werden nun in kürzester Zeit „beerdigt“ werden müssen, Prioritäten verschieben sich. Gleichzeitig tun sich einmalige Chancen auf, die aber nur denjenigen nutzen, die sie jetzt konsequent ergreifen (können). Um diese differenziert zu verstehen, werden nachfolgend die wesentlichen Elemente und „Bausteine“ digitaler Transformationsvorhaben entlang der fünf Ebenen betrachtet, die wir in der Digitalen Transformation unterscheiden.

1. Digitale Vision und Strategie

77 % der deutschen Unternehmen geben an, eine Digitalstrategie zu haben – je größer die Unternehmen sind, desto eher trifft dies zu.¹⁸ Die Digitalstrategie sollte auf einer realistischen Analyse der Ausgangslage beruhen, welche die relevanten Digitaltrends, individuellen Chancen, Risiken, Stärken und Schwächen des Unternehmens sorgfältig beleuchtet und eine differenzierte Bestimmung des digitalen Reifegrads ermöglicht. Auf dieser Basis wird ein mit der Unternehmensstrategie abgestimmtes digitales Leitbild als „Nordstern“ definiert, welches durch eine pragmatische digitale Roadmap konkretisiert wird.

Nach unserer Erfahrung sind fundierte Digitalstrategien einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren für das Gelingen einer digitalen Transformation. Doch an der Fundierung hapert es meistens – schon vor Corona ein häufig zu beobachtendes Problem. Zu oft wird der Begriff der Digitalisierung von der Unternehmensführung lediglich als Worthülse verwendet, weil er gerade in Mode ist, ohne dass es dazu eine sorgfältige Analyse, klare strategische Richtung oder konsequente Operationalisierung gibt. Die Folge: oberflächliches, aktionistisches und zumeist wirkungsloses „Digitalisierungstheater“, welches mittelfristig leider oft zu digitaler Irrelevanz, Kommoditisierung und Marktanteilsverlusten führt.

Vier Anregungen für die (Post)-Corona-Welt:

- *Wertdisziplin:* Vor dem Hintergrund schrumpfender Investitionsbudgets wird eine präzise, systematische Digitalstrategie noch erfolgskritischer als zuvor. Unternehmen, die auf einer solchen Basis klar priorisieren und die digitale Roadmap konsequent umsetzen, können sich jetzt einen enormen Vorsprung verschaffen. War vor Corona aufgrund operativer Wachstumshektik häufig schlicht keine Zeit für strategische Analysen und Konzepte, sollte dies nun nachgeholt werden.
- *Rückbesinnung:* Die Ambitionen sind den geringeren finanziellen Möglichkeiten anzupassen. Bestehende digitale Leitbilder und Strategien sind zu hinterfragen. Statt „die weltweit führende digitale Plattform im Markt XYZ“ wird häufig zunächst die digitale Stärkung des Kerngeschäfts oder klare Nischenorientierung im Fokus stehen
- *Reflexion:* Auch die Umweltbedingungen ändern sich: Kundenerwartungen, Strategien traditioneller Wettbewerber, Möglichkeiten neuer (oft durch Venture Capital finanzierter) Wettbewerber, Lieferanten und Partner verändern sich mitunter dramatisch. Die sich daraus ergebenden Chancen und Risiken sollten durch eine angepasste Digitalstrategie reflektiert werden.
- *Chancenorientierung:* Auch wenn für viele Unternehmen die Nachteile der aktuellen Situation besonders präsent sind – jetzt werden die Karten in vielen Branchen neu gemischt. Die Pandemie trifft schließlich auch bereits digital erfolgreiche Unternehmen – dadurch bieten sich interessante strategische Optionen für aufmerksame Wettbewerber mit ausreichend finanziellem Spielraum.

(müssen) bis sich die Investitionsspielräume mittel- bis langfristig wieder ausweiten.

2. Digitale Werthebel

Aus der Digitalstrategie lassen sich idealerweise klare Schwerpunkte und Prioritäten bzgl. der konkreten Ansatzpunkte ableiten, mit denen das betreffende Unternehmen durch die Digitalisierung Mehrwerte generieren kann. Diese Ansatzpunkte kategorisieren wir nach sechs Werthebeln:

a) Steigerung von Prozess- und Ressourceneffizienz

Dieser Werthebel fasst alle – zumeist kurz- bis mittelfristig ertragswirksamen – Digitalisierungsmaßnahmen zusammen, die primär darauf ausgerichtet sind, interne Prozesse schneller und günstiger zu machen sowie den Einsatz von Ressourcen zu schonen. Bspw. senkt die vorausschauende Wartung vernetzter Maschinen (sog. Predictive Maintenance) auf dem Shopfloor eines Produktionsunternehmens deren Wartungskosten und vermeidet Produktionsausfälle aufgrund von unvorhergesehenen Maschinenstillständen.

b) Erhöhter Absatz durch digitale Marketing- und Vertriebsaktivitäten

Dieser Werthebel umfasst den Einsatz digitaler Marketing- und Vertriebsmöglichkeiten entlang der gesamten Customer Journey zur Steigerung des Absatzes eines Unternehmens. Dabei lassen sich u.a. Online Marketing-Maßnahmen, der Betrieb von eCommerce-Shops, der Vertrieb über digitale Handelsplattformen wie bspw. Amazon, die digitale Verknüpfung von Vertriebskanälen (sog. Omnichannel), die Nutzung digitaler Anwendungen zur Optimierung traditioneller Vertriebskanäle sowie der gezielte Einsatz der eigenen Webseite unterscheiden. Ein Großteil dieser Maßnahmen sind kurz- bis mittelfristig ertragswirksam.

¹⁷ Dpa-Mitteilung, April 2020, abrufbar via <https://www.internetworld.de/e-commerce/digitalisierung/eco-verband-erwartet-wachstumsschub-digitalbranche-2532354.html>.

¹⁸ Repräsentative Studie des BITKOM, April 2020, abrufbar via <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Deutsche-Unternehmen-geben-sich-eine-Drei-im-Fach-Digitales> [zuletzt abgerufen am 14.5.2020].

c) Verbesserung des Kundenerlebnisses

Unter diesem Werthebel werden alle Digitalisierungsmaßnahmen subsumiert, welche durch die Schaffung digitaler Services rund um das traditionelle Produktportfolio eines Unternehmens dessen Absatzchancen, Kundenzufriedenheit und -bindung steigern, ohne diese eigenständig zu monetarisieren. Bspw. kann ein Hersteller von Ölheizungen durch die Bereitstellung einer kostenlosen Smart-Home-App zur digitalen Steuerung seiner vernetzten Heizungen den Mehrwert seines Angebots für seine Kunden deutlich steigern. Dies ermöglicht ihm eine Differenzierung im Wettbewerb, gesteigerte Konversionsraten bei der Neukundengewinnung für seine Heizungen, Ansatzpunkte für den Verkauf von Services wie bspw. Wartung sowie eine höhere Zufriedenheit von Bestandskunden.

d) Zusätzliche Erlöse durch neue digitale Produkte und Services

In diese Kategorie fallen alle Maßnahmen zur Schaffung digitaler Leistungen, die gegenüber bestehenden oder neuen Kundengruppen monetarisiert werden. So könnte ein Maschinenbauer bspw. neben seinen Produkten zusätzlich ergänzende Softwareanwendungen anbieten, welche seinen Kunden einen effizienteren Einsatz seiner Maschinen ermöglicht – u.a. eine Predictive-Maintenance-App (in diesem Fall aus der Anbieterperspektive betrachtet und daher unter diesem Werthebel erfasst).¹⁹

e) Neue Erlösquellen durch digitale Geschäftsmodelle

Diese Werthebel-Kategorie – auch die „Königdisziplin der Digitalen Transformation“ genannt – umfasst alle langfristig wirksamen strategischen Digitalisierungsinitiativen, bei denen es neben einer veränderten Wertpositionierung (Produkt-/Marktkombination) zusätzlich zu einer signifikanten Neukonfiguration der Wertschöpfung und/oder Wertabschöpfung (Erlösmechanik) kommt. Beispiel: Angebot einer Industrie 4.0-Plattform durch ein Industrieunternehmen.

f) Bessere Entscheidungen auf Basis von Daten

Dieser Werthebel beinhaltet alle Digitalisierungsmaßnahmen, die zur Verbesserung der unternehmerischen Entscheidungsfindung digitale Daten erfassen, verarbeiten und auswerten sofern sich diese Maßnahmen *nicht* primär einem der anderen fünf Werthebel zuordnen lassen. Bspw. kann durch die Vernetzung eines Produktes dessen tatsächliche Nutzung durch den Kunden detailliert analysiert werden um es gezielt weiterzuentwickeln und darüber hinaus für die Kunden relevante neue Produkte, Services und Geschäftsmodelle zu schaffen.

Vier Anregungen für die (Post)-Corona-Welt:

- *Repriorisierung*: Vor dem Hintergrund deutlich knapper Investitionsbudgets sollten zunächst die Potenziale für kurzfristig ergebnis- und liquiditätswirksame Digitalmaßnahmen geprüft und priorisiert angegangen werden – das Motto: Cash & Payback are King. Konkrete Ansatzpunkte

gibt es in Unternehmen häufig viele, bspw. Robotic Process Automation (amortisiert sich oft in weniger als 12 Monaten). Weiterhin kann der Wegfall bisher hoher Opportunitätskosten gezielt genutzt werden, beispielsweise für fokussierte Industrie 4.0-Retrofits bei temporär nicht benötigten Produktionsanlagen. Hingegen müssen strategische Innovationen bei vielen Unternehmen notgedrungen zunächst „on hold“ gestellt werden – jedoch nur solange, wie unbedingt notwendig.

- *Vertriebsumbau*: In vielen Unternehmen schon lange geplante oder nur schleppend implementierte Initiativen zur Stärkung der Onlinedistribution sollten beschleunigt werden, um von den veränderten Einkaufsgewohnheiten in der Post-Corona-Welt zu profitieren. Um tatsächlich die erwünschten Effekte zu erzielen und ärgerliche Überraschungen zu vermeiden, ist jedoch ein gut durchdachtes Konzept erforderlich. Bspw. kann die intelligente Nutzung von Online-Marktplätzen zum schnell liquiditätswirksamen und „geräuschlosen“ Abverkauf von Restbeständen genutzt werden – bei unprofessioneller Umsetzung können jedoch Marke und Händlernetzwerk nachhaltig beschädigt werden.
- *Kunden-Mehrwert-Fokus*: Da auch die meisten Kunden mit finanziellen Engpässen zu kämpfen haben, lohnt ein Blick auf die Chancen dieser Situation. Bspw. helfen liquiditätsschonende „Product-as-a-Service“-Angebote den Kunden dabei, ihre Investitionen zu reduzieren. Dafür zahlen sie eine nutzungsabhängige monatliche Vergütung, die direkt mit ihrer Ausbringungsmenge korreliert und somit ihr finanzielles Risiko senkt. Das kann für Anbieter von Investitionsgütern in den nächsten Jahren ein wichtiger Wettbewerbsvorteil sein. Die Finanzierung kann über Partner erfolgen.
- *Kunden-Erlebnis-Fokus*: Die gesamte Customer Journey und alle Berührungspunkte der Kunden mit dem Unternehmen sollten einem sorgfältigen Review unterzogen werden. Welche Prozesse können für die Kunden sicherer und/oder einfacher gestaltet werden, welche Interaktionen können digitalisiert werden? Die Potenziale für eine bessere, auf die neue Situation abgestimmte Nutzererfahrung und damit höhere Umsätze sind nach unserer Erfahrung in vielen Unternehmen noch nicht vollständig gehoben.

3. Organisation, Kultur und Führung

Die erfolgreiche Umsetzung einer Digitalstrategie und die wirksame Erschließung der Potenziale der digitalen Werthebel erfordert – zumindest mittelfristig – die Schaffung einer agilen, datengetriebenen und kundenzentrierten Unternehmens- und Führungskultur, welche die Anpassungsfähigkeit und Innovationsgeschwindigkeit der Organisation nachhaltig steigert. Diesen grundlegenden Wandel gilt es trotz der übli-

¹⁹ Die Grenze solcher Angebote zum v.g. Werthebel ist zumeist fließend: Bspw. kann eine zunächst kostenpflichtige App aufgrund von steigendem (digitalen) Wettbewerbsdruck nach einiger Zeit von den Kunden als selbstverständliche Basisfunktion gesehen werden, die nicht mehr monetarisierbar ist.

cherweise hohen Widerstände erfolgreich zu meistern, ohne dabei den Kern des Unternehmens zu beschädigen. Das ist in der Regel das „dickste Brett“ welches es im Rahmen eines digitalen Transformationsprozesses zu bohren gilt. Erfolgskritisch sind dabei vor allem das Commitment und Mindset des Topmanagements, die Etablierung einer effektiven Digital Governance sowie ein gezieltes Change-Management, welches zugleich konsequent und mit Augenmaß die Umsetzung sicherstellt.

Daneben ist in der Praxis traditionell die Schaffung einer ausgewogenen Balance zwischen Effizienz (Kerngeschäft) und Innovation (Aufbau neuer Geschäftsfelder) besonders herausfordernd (sog. organisationale Ambidextrie), um den Unternehmenserfolg nachhaltig abzusichern. Dieses Spannungsfeld wird sich in Zukunft beim unternehmensinternen Kampf um knappere Ressourcen noch weiter aufladen.

Vier Anregungen für die (Post)-Corona-Welt:

- *Wandel*: Einige der wenigen Vorteile der gegenwärtigen Situation sind der Zwang zur Veränderung und die entsprechenden zeitlichen Freiräume. Während im Wirtschaftsboom häufig keine Zeit war, die Belegschaft aufwendig auf die neue digitale Ära einzuschwören, sollte dies nun mit einer klugen „Change Story“ angegangen werden. Gezielte Trainings, Coachings und Freiräume zum Ausprobieren neuer Formen der Zusammenarbeit vermitteln den Mitarbeitern in dieser Zeit Wertschätzung sowie neue Perspektiven und schaffen eine solide Basis für bessere Zeiten.
- *Erkundung*: Während das Potenzial inkrementeller Verbesserungen hierzulande traditionell gut genutzt und umgesetzt wird, mangelt es typischerweise an kundenzentrierten und (ggf. disruptiven) Innovationen. Die aktuelle Zeit der Unterauslastung sollte sinnvoll genutzt werden, um sorgfältig zusammen gestellte interdisziplinäre Teams gezielt in datengetriebenen, agilen und kundenzentrierten Innovationsmethoden zu schulen und den Freiraum für entsprechende (unaufwendige) Innovationsexperimente zu geben. Dieses Know-How wird später Gold wert sein.
- *Erhärtung*: Während in den vergangenen Jahren durch Unternehmen zahllose Digital Labs, Akzeleratoren, Inkubatoren und ähnliche Einrichtungen ins Leben gerufen wurden, hatte sich in jüngster Vergangenheit die Euphorie schon wieder etwas gelegt. Zu selten ist der Wertbeitrag dieser Einheiten substanziell – was allerdings auch an den häufig ineffektiven Governance-Strukturen liegt, in denen sie agieren, an überzogenen Erwartungen, unklaren Zielen und mangelnder Konsequenz im Unternehmen, die darin „angebrüteten“ Digitalinitiativen zu skalieren. Jetzt ist der Zeitpunkt für eine schonungslose Bestandsaufnahme und den klaren Blick nach vorn: Kann man sich solche Einheiten weiter leisten? Muss deren Auftrag evtl. konkretisiert werden? Muss das Setup geändert werden, damit sich Erfolg einstellt?
- *Kommunikation*: Wie so oft ist Kommunikation alles – das gilt in Krisen umso mehr. Oder wie es *Reinhard K. Sprenger* auf den Punkt bringt: Entscheidend ist „das

konkrete Verhalten der wertsetzenden Persönlichkeit im Konfliktfall“. Denn die aktuelle Krise zwingt das Topmanagement aufgrund ihrer Schärfe häufig zu einem unpopulären, aber alternativlosen Schritt: Das temporäre, partielle Zurückdrehen agiler, partizipativer Entscheidungsprozesse. Schließlich lassen sich Ausgabenstopps, Entlassungen oder der Abbau von Geschäftsbereichen nicht breit im Team diskutieren, sondern müssen zwangsläufig top-down entschieden werden. Nichtsdestotrotz zwingt die immer schnellere VUKA-Welt Unternehmen dazu, ihre Strukturen und Prozesse mittelfristig deutlich agiler aufzustellen als in der Vergangenheit.

4. Digitale Fähigkeiten

Erfolgreiche Unternehmensführung erfordert im digitalen Zeitalter den Aufbau zahlreicher digitaler Kompetenzen. Welche Kompetenzen konkret in welchem Umfang benötigt werden, lässt sich aus den drei v.g. Ebenen (Digitale Vision und Strategie, Digitale Werthebel, Organisation, Kultur und Führung) systematisch ableiten. Dabei sind vier Themenfelder zu unterscheiden:

- Innovationsfähigkeit (bspw. Design Thinking, A/B-Testverfahren);
- Datenperformance (bspw. Big Data, Analytics und Künstliche Intelligenz);
- Kerntechnologien-Nutzung (bspw. Cloud-Infrastruktur, Industrie 4.0, Blockchain);
- Cybersecurity (bspw. Security by Design, Verschlüsselungsverfahren).

Vier Anregungen für die (Post)-Corona-Welt:

- *Professionalisierung*: Aufgrund von COVID-19 werden sich nach Jahren des akuten Fachkräftemangels zahlreiche Digitalexperthen beruflich neu orientieren (müssen) wenn Unternehmen schließen oder radikal restrukturiert werden – gerade in von der Krise besonders betroffenen Branchen. Langfristig ausgerichtete Unternehmen mit klaren Prioritäten und den finanziellen Möglichkeiten sollten jetzt gezielt ihre Digitalteams ergänzen.
- *Partnerschaften*: Niemand kann und sollte in der vernetzten Welt alles selbst machen. Darüber hinaus sollte vor dem Hintergrund zukünftig noch knapperer Ressourcen und hoher Unsicherheiten jeder Fixkostenaufbau gut geprüft werden. Daher empfehlen wir zukünftig noch stärker als zuvor auf systemische Partnerschaften zu setzen und Zeit in erste Pilotprojekte zu investieren. Doch Vorsicht: Wie solide steht ein potenzieller Partner eigentlich da? Konsequente Due-Diligence-Checks mit Risikobewertungen sollten zum Standardauswahlprozess gehören.
- *IT-Performance*: Die Zunahme von Technologiepartnerschaften beschleunigt auch den Umbau von IT-Abteilungen. Es empfiehlt sich, professionelle IT-Vendor Manager einzustellen, zu prüfen ob IT-Infrastruktur as-a-Service bezogen sowie Software standardisiert werden kann und ob sich Technologie-(Layer)-Silos auflösen lassen.

IT-Leistungen können so schneller, flexibler, sicherer und – zumindest im Preis-Leistungsverhältnis – günstiger werden.

- *Qualifizierung:* Waren Weiterbildungen vor Corona aufgrund der meist obligatorischen Reisen relativ teuer, kann nun aufgrund höherer genereller Online-Akzeptanz und einem großen, hochqualitativen Angebot von Online-Trainings schon mit vergleichsweise geringen finanziellen Einsätzen viel erreicht werden. Auch wertvolle digitale Fähigkeiten können so geschult werden. Daher sollte geprüft werden, wie diese Möglichkeiten sinnvoll genutzt werden können.

5. Digitale Ökosysteme

Der Erfolg digitaler Ökosysteme ist nicht zu übersehen. Dabei handelt es sich um kundenzentrierte Netzwerke, über die Produkte und Services von verschiedenen Akteuren gebündelt angeboten und verwertet werden. Sie maximieren den Mehrwert für den Kunden und heben Synergien zwischen den Angeboten der Partner. Ein Unternehmen kann unterschiedliche Rollen in einem digitalen Ökosystem einnehmen, bspw. als Anbieter einer Plattform (zur Schaffung eines eigenen Ökosystems), Systemintegrator, Content-Lieferant, zertifizierter Komponentenanbieter usw.

Drei Anregungen für die (Post)-Corona-Welt:

- *Früherkennung:* Unternehmen sollten aufmerksam prüfen, ob durch die Turbulenzen der nächsten Zeit evtl. bestehende Ökosysteme kollabieren, attraktive Rollen in etablierten Ökosystemen aufgrund des Ausscheidens von Wettbewerbern neu besetzt werden oder ob strauchelnde Wettbewerber mit wichtigen Funktionen in einem Ökosystem sogar übernommen werden können.
- *Kunden-Pain Points:* Durch die veränderten Rahmenbedingungen ergeben sich in vielen Märkten neue Kundenbedürfnisse, die oft aufgrund der Größe der Herausforderung bzw. der Komplexität einer möglichen Lösung für ein einzelnes Unternehmen allein nicht zu bewältigen sind. Solche Situationen können hervorragende Chancen für die Etablierung neuer Ökosysteme gemeinsam mit komplementären Partnern sein.
- *API-Strategien:* Mithilfe von Programmierschnittstellen (Englisch: API, Application Programming Interfaces) können Dritte in vordefinierter Weise mit bestimmten Anwendungen des Unternehmens interagieren bzw. kom-

plementäre Anwendungen bereitstellen. Sie können ein mächtiges Werkzeug zum kostengünstigen Aufbau eines komplementären Leistungsportfolios um das Angebot eines Unternehmens herum sein. Es empfiehlt sich daher, entsprechende Optionen zu prüfen.

Die Corona-Pandemie hinterlässt tiefe ökonomische Spuren – und wälzt damit auch die Digitale Transformation in fast allen Unternehmen grundlegend um. Vor diesem Hintergrund sollten bisherige Digitalstrategien und -aktivitäten zeitnah konsequent neu justiert werden, um für die (Post)-Corona-Welt gewappnet zu sein.

IV. Fazit und Ausblick: Fünf Thesen zur Digitalen Transformation in der (Post)-Corona-Welt

1. Die Corona-Krise ist ein wichtiger Schritt hin zu „New Work“ – oder in unserem Verständnis – „Better Work“. Viele in der Krise alternativlose Cloud- und Online-Kollaborations-Dienste werden auch danach verstärkt genutzt. Doch deren positiver Effekt für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen ist begrenzt.
2. Die digitalen Transformationsbemühungen der meisten Unternehmen werden massiv zurückgeworfen – kurz- und mittelfristig durch Liquiditätsengpässe und den Fokus auf blankes Überleben, langfristig durch Ertragsprobleme und stark eingeschränkte Investitionsspielräume aufgrund drückender COVID-19-Schulden.
3. Gewinnen werden Unternehmen, die Transparenz über die Payback-Dauer ihrer Digitalaktivitäten haben und sie auf dieser Basis schonungslos überprüfen. Cash und Payback sollten zu einem unzertrennlichen Paar werden. Für längere Zeit schlägt digitale Effizienz digitale Innovation – Digitalmaßnahmen, die sich nicht innerhalb von 18 Monaten bezahlt machen, haben es noch schwerer als bisher.
4. Digitale Transformation wird für die Zukunftssicherung noch wichtiger – wenn sie grundlegend neu gedacht wird als „Digitale Performance“: Weg vom Lippenbekenntnis und „Digitalisierungstheater“ hin zu einem systematischen, wirksamen und konsequent wertorientierten Ansatz, der die neuen Rahmenbedingungen optimal nutzt.
5. Strategisch denkende Unternehmen sowie Investoren mit langfristiger Perspektive und häufig geringem Verschuldungsgrad nutzen die einmaligen Chancen im aktuellen Umfeld konsequent, um sich einen nachhaltigen digitalen Vorsprung zu verschaffen.