

Best Practice

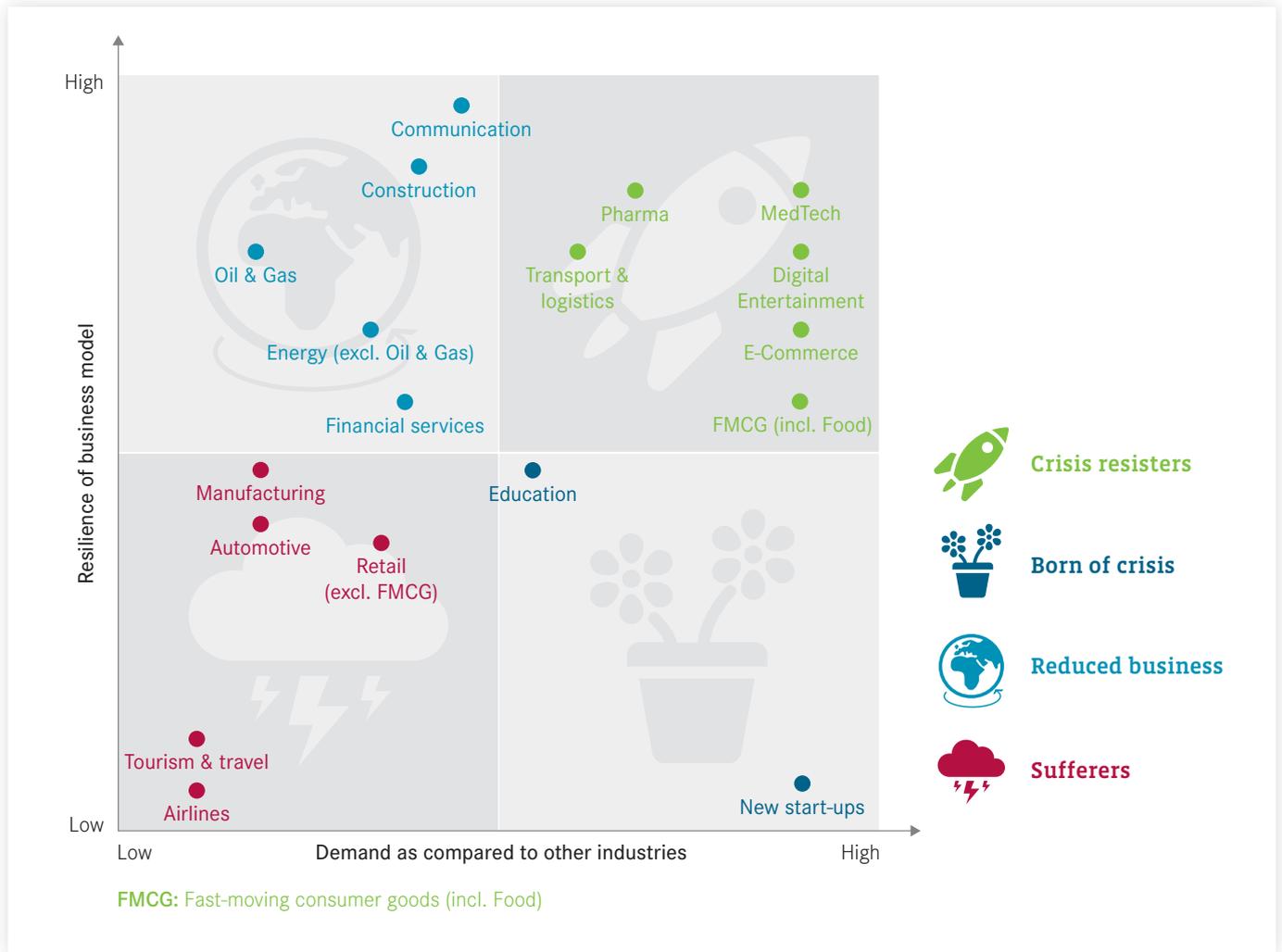
# Analyse zur Corona-Krise.

So resilient sind Branchen gegenüber den ökonomischen Auswirkungen.



Die Corona-Krise trifft jedes Unternehmen – unabhängig von Größe oder Region. Allerdings wirkt sie sich in verschiedenen Branchen sehr unterschiedlich aus. Während alle Unternehmen in ihrer operativen Tätigkeit mindestens eingeschränkt sind, verzeichnen einige Organisationen wie beispielsweise Tourismus- und Luftfahrtunternehmen einen dramatischen Umsatzrückgang. Es gibt jedoch auch Branchen, die der Krise aufgrund ihres Geschäftsmodells oder ihrer raschen Adaption besser trotzen können.

Campana & Schott hat analysiert, welchen Herausforderungen sich Unternehmen aktuell stellen müssen, und gibt Empfehlungen, mit welchen Maßnahmen der Weg aus der Krise gelingt.



Basierend auf einer umfassenden Recherche und den Erfahrungen unseres Beratungsnetzwerks, haben wir die unterschiedlichen abgebildeten Branchen hinsichtlich der Belastbarkeit ihres Geschäftsmodells und der Nachfrage im Vergleich zu anderen Branchen bewertet und in vier wesentliche Cluster eingeteilt.

## Typ 1: Crisis Resisters – der Krise trotzen

Unternehmen, die besonders krisenresistent sind, zeigen aufgrund ihres Geschäftsmodells eine hohe Widerstandsfähigkeit (Resilienz). Das Nachfrageniveau ist im Vergleich zu anderen Branchen hoch, teilweise sogar höher als vor der Krise. In dieses Segment fallen neben MedTech & Pharma auch die Branchen E-Commerce, Entertainment, FMCG sowie Transport & Logistics.

### MedTech & Pharma:

Während einige Produkte wie Beatmungsgeräte und Schutzausrüstung deutlich stärker nachgefragt werden, verzeichnen Unternehmen in anderen Bereichen rückläufige Umsatzzahlen, da nicht notwendige OPs und Investitionen verschoben werden.

- + Stark gestiegene Nachfrage nach COVID-19-bezogenen Medizintechnik- und Pharmaprodukten
- + Erhöhte Nachfrage im Bereich verschreibungsfreier Grippe-/Erkältungsmedikamente sowie von Nahrungsergänzungsmitteln
- Zulassungsverfahren und klinische Studien werden ausgesetzt
- Lieferketten sind stark eingeschränkt, Importe und Exporte bestimmter Produkte werden reguliert
- Vertriebskanäle sind noch nicht durchgehend digitalisiert

### Digitalisierung für Entwicklungsschub nutzen

Aktuell stehen COVID-19-bezogene Produkte im Fokus, deren Nachfrage wird sich mittelfristig auf ein moderates Level absenken. Unternehmen müssen ihre Innovations- und Entwicklungspipeline im Auge behalten und frühzeitig die Grundlagen für die Zeit nach der Krise legen. Das Momentum im Bereich Digitalisierung sollte aufgegriffen und für einen nachhaltigen Entwicklungsschub genutzt werden. Flankiert durch Change-Management-Maßnahmen können die Mitarbeiter mitgenommen und die Unternehmenskultur weiterentwickelt werden.

### E-Commerce, Entertainment, FMCG, Transport & Logistics:

Onlinehändler und E-Entertainment-Anbieter verzeichnen einen starken Anstieg der Nachfrage. Da zudem verstärkt Lebens- und Hygienemittel online bestellt werden, kommt es zu einem erhöhten nationalen Logistikaufkommen, obgleich der internationale Handel stark eingeschränkt ist.

- + Stark gestiegene Nachfrage über Online-Kanäle
- + Erhöhte Nachfrage im Bereich Lebensmittel und Hygieneprodukte
- Lieferketten sind stark eingeschränkt oder brechen weg, Engpässe möglich

- Nachfrage entwickelt sich dynamisch, Vorhersagen nur eingeschränkt möglich
- Mitarbeiterschutz stellt Unternehmen vor große Herausforderungen

Digitale Prozesse ausbauen und auf Partnerschaften setzen Kurzfristig sind Bull-whip-Effekte durch robuste Prognosemodelle zu vermeiden oder zumindest zu verringern. Nach der Krise sollten die etablierten digitalen Prozesse sowie das erlernte Know-how ausgebaut und mögliche Mergers & Acquisitions-Aktivitäten oder Partnerschaften in Betracht gezogen werden.

## Typ 2: Born of Crisis – Impulse für neue Strukturen

Aufgrund der Einschränkungen im öffentlichen Leben und der gesundheitlichen Herausforderungen entstehen ganz neue Märkte. Diese werden vielfach von Startups erschlossen. Ihre Geschäftsmodelle sind auf die aktuelle Situation und den entstandenen Kundenbedarf ausgelegt und geben Impulse für langfristige strukturelle Anpassungen. In dieses Cluster fällt zudem der Bereich Education.

### Education:

Einen besonderen Bereich stellt das öffentliche Bildungssystem dar. Trotz unveränderter Nachfrage hat sich das Geschäftsmodell als nicht krisentauglich herausgestellt. Physische Lehrveranstaltungen sowie Prüfungen finden nicht mehr statt. Neben Schulen und Universitäten betrifft dies auch sämtliche Fortbildungen sowie Veranstaltungen im Bereich der beruflichen Weiterbildung.

- + Kompensation einiger Veranstaltungen über bestehende Plattformen oder Unterlagen zum Selbststudium
- Wegfall sämtlicher Präsenzveranstaltungen
- Starke Unterschiede im digitalen Reifegrad von Schülern und Lehrkräften
- Hohe bürokratische Hürden im öffentlichen Sektor

### Digitale Fähigkeiten ausbauen

Die aufgebauten digitalen Fähigkeiten sollten nach der Krise umfassend weiterentwickelt werden. Chancen ergeben sich im Bereich modularer, individualisierter Lehrveranstaltungen. Entsprechende Fortbildungsangebote für Unternehmen können Weiterbildungen deutlich flexibilisieren und dadurch die Nachfrage erhöhen. Nach den großflächigen Erfahrungen im Bereich Homeoffice sind die bisherigen Barrieren niedriger.

### New Startups:

Junge Unternehmen mit innovativen Geschäftsmodellen eröffnen derzeit neue Märkte. Etablierte Unternehmen sollten daher stetig darauf achten, ob neue Wettbewerber entstehen, die bestehende Strukturen radikal verändern. Noch vielversprechender ist es jedoch, das eigene Geschäftsmodell aktiv zu hinterfragen und – wenn erforderlich – zu adaptieren. Insbesondere Kooperationen mit Startups sollten geprüft werden.

## Typ 3: Reduced Business – Nachfrage stark eingebrochen

Während Geschäftsmodelle der Branchen Oil & Gas, Energy, Communication, Construction und Financial Services zwar eine gewisse Resilienz aufweisen, leiden sie vor allem unter der gesunkenen Nachfrage. Diese ist im Zuge der schlechteren Gesamtwirtschaft, der gesundheitlichen Krise sowie der Einschränkungen im öffentlichen Leben stark eingebrochen.

### Oil & Gas, Energy, Communication, Construction, Financial Services:

Die Entwicklung der Nachfrage ist stark vom Produktportfolio abhängig. Dennoch lässt sich wegen der gesamtwirtschaftlichen Abkühlung eine generelle Abnahme beobachten. Aufgrund der Systemrelevanz vieler Unternehmen dieses Clusters verbleibt die Nachfrage jedoch auf einem moderaten Niveau.

- + Umsatzrückgang hat temporären Charakter
- + Bauprojekte werden tendenziell fortgeführt
- Unsicherheiten entlang der Lieferkette infolge von Liquiditäts- und Lieferschwierigkeiten der Lieferanten

- Drastischer Öl-Preisverfall durch Überkapazitäten, Refinanzierung von Unternehmen wird schwieriger (Öl & Gas)
- Stark strapaziertes Liquiditätsmanagement wegen Inanspruchnahmen von Kreditlinien, Anlageverluste aufgrund von Kursrückgängen (Finanzbranche)
- Investitionen und öffentliche Genehmigungs- und Vergabeverfahren werden aufgeschoben und teilweise ausgesetzt. Ein Beispiel hierfür ist der 5G-Ausbau.

### Digitalisierung, effektives Portfolio- und Innovationsmanagement vorantreiben

Mithilfe einer stärkeren (digitalen) Integration von Lieferanten lassen sich effizientere Lieferketten und transparente Warenströme realisieren. Die weitere Digitalisierung von Prozessen legt in Kombination mit einem effektiven Portfolio- und Innovationsmanagement den Grundstein für zukünftige Projekte. Nach der Krise werden zudem M&A-Möglichkeiten eine besondere Rolle spielen. Überkapazitäten lassen sich abbauen und Synergien realisieren.

## Typ 4: Sufferers – dramatische Umsatzeinbußen

Maschinen- und Anlagenbauer, die Automobilindustrie sowie der Einzelhandel als auch die Tourismus- und Reisebranche sowie Airlines sind besonders stark getroffen. Ihr Geschäftsmodell hat der aktuellen Situation wenig entgegenzusetzen. Unternehmen verzeichnen starke Einschränkungen in der Wertschöpfung, Lieferketten brechen weg. Zudem ist die Nachfrage dramatisch eingebrochen.

### Manufacturing, Automotive, Retail (excl. FMCG):

Maschinen- und Anlagenbauer, die Automobilindustrie sowie der Einzelhandel (ausgenommen Lebensmittel und Hygieneprodukte) sind in zweierlei Hinsicht betroffen: Zum einen kommt es zu gravierenden Einschränkungen im operativen Geschäftsablauf durch die notwendigen Schutzmaßnahmen. Zum anderen bricht die Nachfrage aufgrund der flächendeckenden Schließung von Ladengeschäften und der fehlenden physischen Kundenkontakte ein.

- Verkaufsflächen geschlossen, Veranstaltungen und Messen bis auf Weiteres abgesagt
- E-Commerce in den meisten Fällen noch nicht etabliert
- Zeitnahe Aufbau von Online-Shops nicht möglich, mangelndes Know-how
- Just-in-time-Lieferketten führen zu Engpässen in der Produktion
- Nachfrage stark abhängig von wirtschaftlicher Perspektive der Käufer

### Geschäftsmodelle aktualisieren

Die Krise bewirkt langfristige strukturelle Veränderungen. Sie sollte genutzt werden, um überholte Geschäftsmodelle zu überarbeiten und den Rückstand zu digitalen Plattformunternehmen aufzuholen. Vertriebs- und Produktionsprozesse sind zu digitalisieren und zu individualisieren sowie entsprechende Kompetenzen zu entwickeln.

### Tourism & Travel, Airlines:

Mit der Ausbreitung von COVID-19 ist der weltweite Tourismus nahezu zum Erliegen gekommen. Nicht zwingend notwendige Reisen werden bis auf Weiteres ausgesetzt, Urlaubsreisen storniert und bedingt durch die wirtschaftliche Eintrübung nur vereinzelt nachgeholt.

- Gravierende Umsatzeinbrüche zu Beginn der Hauptreisesaison
- Starke Liquiditäts- und Solvenzprobleme durch Wegfall von Buchungen und Rückabwicklung
- Keine zeitnahe Erholung in Sicht, Reisen können nicht nachgeholt werden

### Investitionsportfolio straffen

Betroffene Unternehmen erleiden einen Umsatzausfall, der sich nicht kompensieren lässt. Sie können diesen nur abmildern, indem sie den Cash-out verschieben. Eine Straffung des Investitionsportfolios ist unumgänglich, wobei strategische Innovationen zu berücksichtigen sind. Nach der Krise wird es insbesondere in der Luftfahrtbranche zu einer Marktkonsolidierung und damit zu M&A-Möglichkeiten kommen.

### Fazit – Digitalisierung stellt Weichen für die Zukunft

Die aktuelle Krise betrifft alle Unternehmen und konfrontiert diese mit neuen Herausforderungen. Seien es Einschränkungen im operativen Betrieb, das Zusammenbrechen von Lieferketten oder ein drastischer Nachfrageeinbruch. Die Schwere der Auswirkungen hängt dabei von der jeweiligen Branche und der Widerstandsfähigkeit des Geschäftsmodells ab.

Alle Unternehmen – ganz unabhängig ihrer Branche – müssen ihre etablierten Geschäftsmodelle hinterfragen und neue Vertriebswege etablieren. Eine kritische Analyse der Investitionspipeline schafft kurzfristig eine finanzielle Entlastung, sie sollte jedoch nicht zu Lasten langfristiger, strategischer Investitionen erfolgen. Das in der Krise aufgegriffene Momentum im Bereich Digitalisierung muss genutzt werden, um jetzt die Weichen für die Zukunft zu stellen und die digitale Transformation zu meistern.

### Campana & Schott

Campana & Schott ist eine internationale Management- und Technologieberatung mit mehr als 400 Mitarbeitern in Europa und den USA. Wir gestalten die digitale Zukunft unserer Kunden und sorgen seit mehr als 25 Jahren dafür, dass technologische, organisatorische oder unternehmerische Transformationsvorhaben erfolgreich sind – ganzheitlich und mit Leidenschaft.

Zu unserem Kundenstamm gehören 28 von 30 DAX-Unternehmen sowie große mittelständische Unternehmen. Wir blicken auf weltweit über 7.000 Best-Practice-Projekte bei mehr als 1.000 Kunden sowie auf eine Wiederbeauftragungsquote von über 90 %.

Weitere Informationen:  
[www.campana-schott.com](http://www.campana-schott.com)

**CS**  
Campana  
Schott