

ANDERS. ERFOLGREICH. WACHSEN.

WIE GELINGT TRANSFORMATION IN TURBULENTEN ZEITEN?

KEYNOTE DR. BERND SCHEIFELE

Mittagsdialog Drees & Sommer, 31. Januar 2023

THEMENREISE – PEOPLE PROCESS PLACES



AGENDA

1. Aktuelle Entwicklungen
2. Transformation in unbeständigen Zeiten
3. Beispiele aus der Unternehmenspraxis
 - Beispiel 1: Zementindustrie
 - Beispiel 2: Pharmahandel
 - Beispiel 3: Higher Education Publishing
4. Fazit

01 AKTUELLE ENTWICKLUNGEN

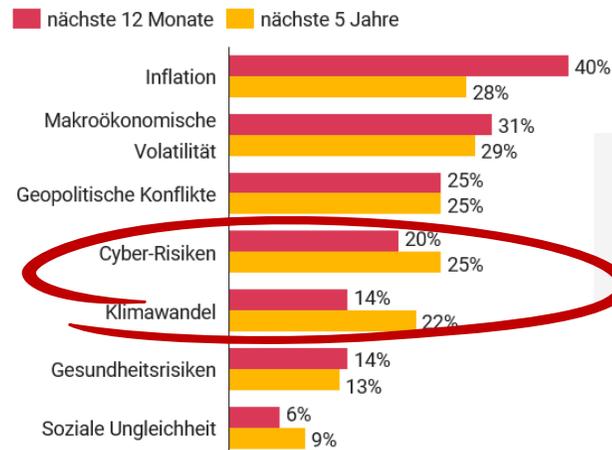
WELTWIRTSCHAFT 2023 – SCHWIERIGE RAHMENBEDINGUNGEN

Hohe Inflation, makroökonomische Volatilität & geopolitische¹ Veränderungen als größte Bedrohungen

Aktuelle Bedrohungen: Inflation, makroökonomische Volatilität und geopolitische Konflikte

Langfristige Herausforderungen: Cyber-Risiken und Klimawandel, weiterhin geopolitische Konflikte

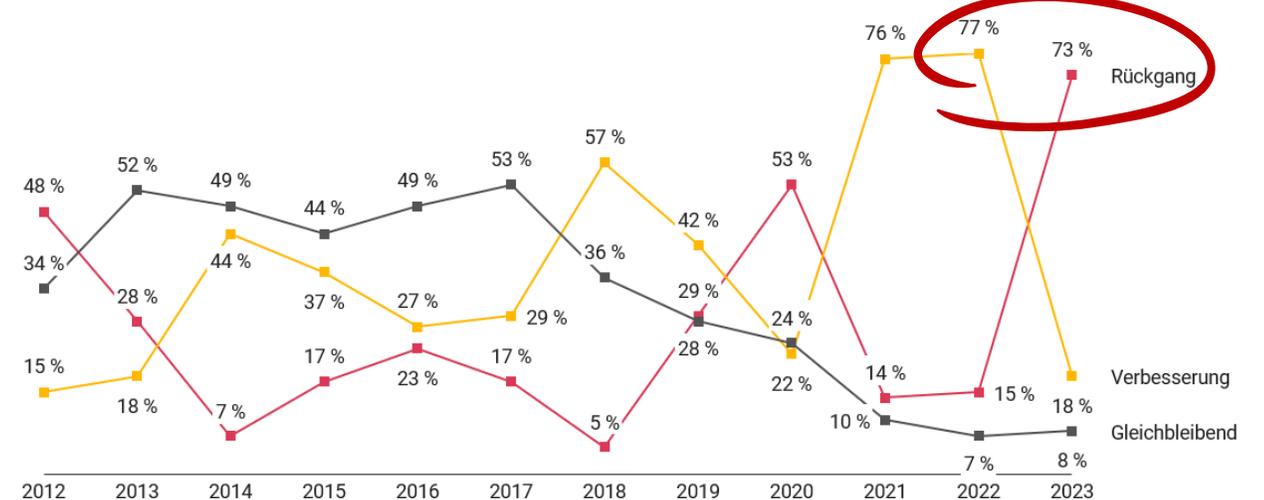
Wie exponiert wird Ihr Unternehmen den folgenden Bedrohungen sein?



Bedrohungen führen zu negativer Wahrnehmung des möglichen Wirtschaftswachstums

Pessimistische Sicht auf **Weltwirtschaftswachstum 2023** – Deutliche Veränderung zum positiven Ausblick des Vorjahres und **pessimistischste Sicht** seit 2012

Wie glauben Sie wird sich das Weltwirtschaftswachstum in den nächsten 12 Monaten entwickeln?



Quelle: PwC, 26. Global CEO Survey (4.410 Chief Executives) / FAZ 16.01.2023

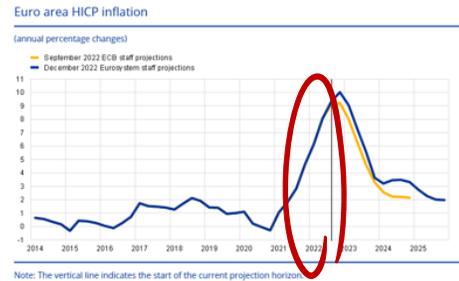
Quelle: PwC, 26. Global CEO Survey (Oktober & November 2022 mit 4.410 Chief Executives) / FAZ 16.01.2023

Langfristige Herausforderungen dürfen vor dem Hintergrund aktueller Bedrohungen nicht vernachlässigt werden.

AKTUELLE ENTWICKLUNGEN BEDINGEN NEUES STRATEGIEMODELL FÜR EUROPÄISCHE UNTERNEHMEN

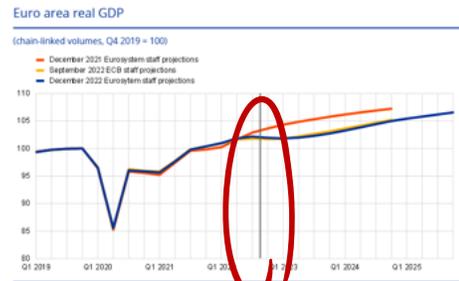
Aktuelle Bedrohungen

Inflation Eurozone auf Rekordhoch von ~10%



Quelle: European Central Bank, Macroeconomic projections December 2022

Rückgang des prognostizierten Wirtschaftswachstum Eurozone

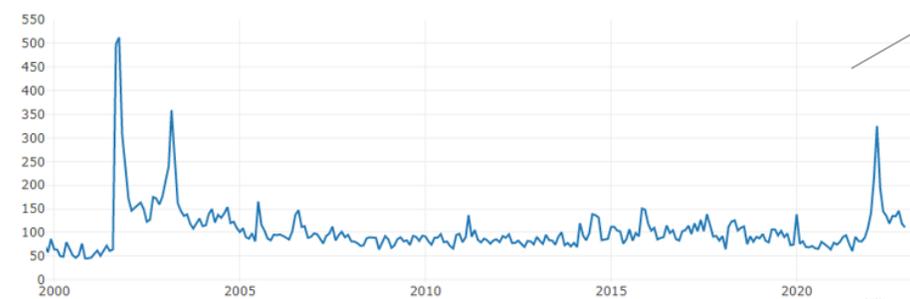


Quelle: European Central Bank, Macroeconomic projections December 2022



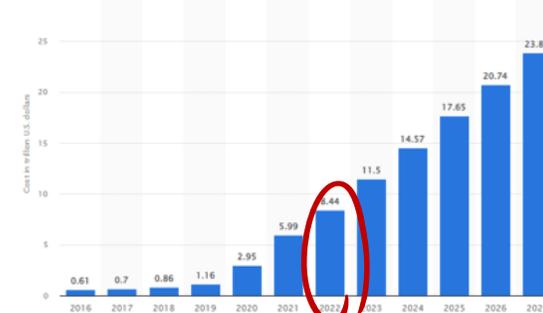
Langfristige Herausforderungen

Geopolitical Risk Index liegt bei höchstem Wert seit Irak Krieg



Quelle: Federal Reserve Board, Data downloaded from <https://www.matteoiacoviello.com/gpr.htm> on 20.01.2023

Geschätzte Kosten von Cyber-Kriminalität weltweit auf Höchststand (in Billionen US Dollar)

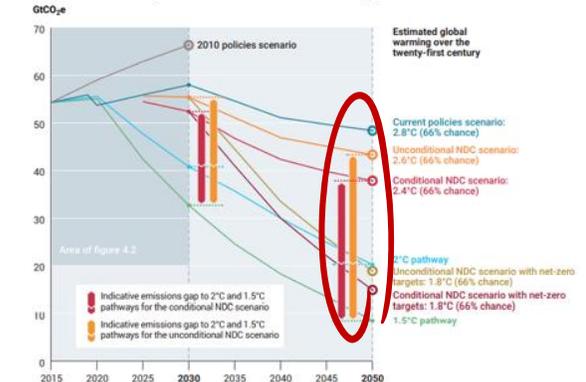


Quelle: Statista, Veröffentlichung November 2022

USA – China Konflikt Modell 2027

- Geopolitische Einflusszonen/ Abnahme staatlicher und unternehmerischer Souveränität
- Wende/Ende Globalisierung?

Szenarien Prognose GHG-Emissionen bis 2050, Gap zum 1,5°C-Ziel bedroht globalen Wohlstand



Quelle: United Nations Environment Programme, Emissions Gap Report 2022

Globale Herausforderungen lassen sich nicht lokal und kurzfristig bewältigen sondern erfordern strategische Initiativen zur Unternehmenstransformation.

02 TRANSFORMATION IN UNBESTÄNDIGEN ZEITEN

WANDEL ERFOLGT ANHAND VON VIER DIMENSIONEN

Nachhaltige Wachstumsinitiativen stehen im Mittelpunkt

Mögliche Strategien von Unternehmen für veränderte Rahmenbedingungen:

- Fokussierung Portfolio
 - Konsolidierung
 - Diversifikation
 - Transformation
- Konzentration auf klassische Geschäftsmodelle;
Kontinuierlichem Wachstum sind durch globale Begrenzung
natürlicher Ressourcen mittelfristig Grenzen gesetzt
- Wandel bestehender Geschäftsmodelle für langfristigen Erfolg

In der Unternehmensrealität: Mix der verschiedenen Strategieansätze (Konsolidierung/Diversifikation/Transformation)

Transformation aller Unternehmensbereiche anhand von vier Dimensionen ist nötig:



ESG: LICENSE TO OPERATE



Erfüllen der gestiegenen Erwartungen aller Stakeholder an Nachhaltigkeit in Unternehmen

- Ausnutzung verstärkter Tendenz von **Investitionen in „grüne“ Unternehmen** (ESG, Taxonomie)
- **Kundenerwartungen** (Nachhaltigkeit als Kaufkriterium)
- Erwartungen der Mitarbeiter (**Purpose!** Talent ist knappstes Gut!)



Ermöglichen von profitablen Geschäft ohne steigenden Ressourcen- und Energieverbrauch

- **Senkung des Ressourcenverbrauchs** durch effizientere Produktion und Fokus auf Nutzung regenerativer Ressourcen
- Verminderung der Abhängigkeit von **gleichbleibenden Rahmenbedingungen**



Bewerten von ESG-Aspekten als Kernbestandteil der Produktentwicklung

- Entwicklung von Produkten mit **längerer Lebensdauer** und Intensivierung **Servicegeschäft**
- Fokussierung auf **Ressourcenkreisläufe/Lifecycle-Management**



Risikomanagement

- Klagerisiko wegen **klimaschädigendem Verhalten** (Shell, RWE, Zementindustrie)
- Sicherstellen einer **ethisch einwandfreien** Unternehmensführung und –kultur (Transparenz, Diversität, Inklusion)
- Vermeidung von **Reputationsverlusten** (Adidas: Aussetzung Mietzahlung)

ESG treibt die Transformation und gewinnt vor dem Hintergrund der Energiekrise noch an Bedeutung.

DIGITALISIERUNG ERÖFFNET NEUE CHANCEN

Digitalisierung als Treiber von Produktivität (?) und Innovation



Digitalisieren der Arbeit um Produktivität zu steigern

- Automatisierung von **Routinetätigkeiten** durch Einsatz von **KI, Data Analytics & Robotics; ChatGPT als Produktivitätstreiber** im Back Office (Shared Service Center, Kundenservicecenter, Legal etc.?)
- **Digitalisierung** des Kerngeschäfts und **Automatisierung** traditioneller Geschäftsprozesse als **Wettbewerbsvorteil** -> Kernproblem: Erhoffte **Produktivitätssteigerung bisher nicht sichtbar!**
- Sicherung von Unternehmenswerten durch verlässliche **Cyber-Security**



Befriedigen geänderter Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden

- Berücksichtigung geänderter **Customer Journey** durch immer **digitalaffinere Kunden**
- Schaffung **digitaler Schnittstellen** zum Kunden für **langfristige Kundenbindung**
- Bereitstellung **personalisierter** und **qualitativ hochwertiger** Produkte und Dienstleistungen für **gut informierte Kunden**



Etablieren technologiebasierter, innovativer und anpassungsfähiger Geschäftsmodelle durch Einführung digitaler Technologien

- Anpassung von Unternehmenskultur, Organisation und Prozessen an **Innovation des Geschäftsmodells**
- Verringerung **externer digitaler Disruptionsrisiken** durch Aufbau eigener, neuer Geschäftsfelder

Vorstand als Treiber der Transformationsprozesse, um erfolgreichen digitalen Wandel zu unterstützen!

INNOVATION SORGT FÜR DIFFERENZIERTE WACHSTUMSPOTENZIALE

Innovation als Wettbewerbsvorteil



Sicherstellen von Innovationsfähigkeit und Wagen von Innovation

- **Invest** in **Start-ups** (B2B ?); Jetzt: Buy and Boost
- **Gründung** eigener **Start-ups** (Balance zwischen optimiertem Kerngeschäft (Risikominimierung & Skaleneffekte) und Experimentieren mit innovativen Geschäftsideen/agilen Strukturen!)
- **Innovation** in **etablierten Unternehmen** (Investition in unternehmensinterne Forschung und Entwicklung, um durch Produktinnovationen den Preiswettbewerb in einen Qualitätswettbewerb zu wandeln)
- Nutzung **externen Recruitings** für neue Ideen von außen

Berücksichtigen optimaler Rahmenbedingungen für Innovation und Transformation bei der Standortwahl



- Auswahl **technologieoffener Standorte** mit **wenig Bürokratie** und **moderner Infrastruktur**
- Nutzung von **Wissenschaftsstandorten** durch gezielte Vernetzung mit Bildungseinrichtungen (Universitäten, Fraunhofer, Kooperation mit anderen Unternehmen, ...)

Gezielte Förderung von Innovation ist insbesondere für Unternehmen in Hochlohnländern wichtig, um Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen.

RESILIENZ: EIN MUSS IN TURBULENTEN ZEITEN



Bewerten der Resilienz des eigenen Unternehmens (Crashszenarien: Energie 300%, Supply Chain, Taiwan)

- Sicherstellung von **Robustheit** in den Dimensionen: Finanzen, Operations, Technologie, Organisation, Geschäftsmodell und Reputation
- Fokussierung auf **langfristige Resilienz** über notwendige, kurzfristige Entscheidungen hinaus
- **Szenarienplanung** statt normalem Budgetprozess zur besseren Lenkung des Unternehmens



Aufbauen einer resilienten Organisation

- Etablierung einer Führung, die auf Schaffung **gemeinsamer Visionen** und **People Empowerment** basiert
- Gewinnung integrierter Führungskräfte als **Katalysatoren für Veränderung** und sichtbare Verfechter von Wandel
- Verständnis von Managern als **Coach und Mentor**
- **Flexibilität, Schnelligkeit** und **Handlungsfähigkeit** gewährleisten



Finanzielle und operationale Resilienz für eine langfristige Profitabilität

- Sicherung der **bilanziellen Handlungsfähigkeit/Finanzflüsse** (Achtung: Geopolitische Konflikte)
- Schutz **shockanfälliger Lieferketten** und **Vermeidung von Single Sourcing** (Europe is back: Local for Local; Diversifikation von China)
- Vertiefung **digitaler Vernetzung** für kontinuierliche Anpassung oder schnelles, gezieltes Eingreifen
- **Dekarbonisierung** der Core Assets, Produkte und Dienstleistungen

Unternehmen müssen Resilienz in ihrer Arbeitsweise verankern, damit diese jederzeit nutzbar ist.

03 BEISPIELE AUS DER UNTERNEHMENSPRAXIS

BEISPIEL ZEMENTINDUSTRIE

Nachhaltigkeit als Kernetreiber für Transformation des Geschäftsmodells

Charakteristika Zementindustrie

- **Kapitalintensive** Industrie: CapEx für Neubau eines Zementwerks 350 bis 700 Millionen EUR
- **Standortgebunden**: Rohstoffe und Kunden
- **Rohstoff- und Energieintensiv**
- **Hoher CO₂-Ausstoß**: ~ 7 % der weltweiten CO₂-Emissionen
- **Globale Wachstumsbranche**: Bevölkerungswachstum, Urbanisierung, höherer Lebensstandard, Infrastrukturprojekte
- Häufig **vertikal integrierte Unternehmen** (Sand und Kies, Zement, Beton)



Ambitioniertes Ziel: **CO₂-Neutralität bis 2050**

Unternehmen setzen auf unterschiedliche, neue Geschäftsmodelle und langfristige Strategien:

1. **Diversifikation** durch stärkeren Fokus auf Lösungen und Produkte (Roofing, Building Products) statt reinem Zementgeschäft
2. Nachhaltige Bauweise: **Recycling/3D-Druck**
3. Konzentration auf das **Kerngeschäft** und dessen **Dekarbonisierung** mit wesentlichen Hebeln Klinkersubstitution und CCS/CCU
 - CCS/CCU neue Technologie, breiter Einsatz ab 2030 angedacht, aktuell verschiedene Technologien in Testphase
 - CCS: Gesellschaftliche Akzeptanz und rechtliche Regelung (in Deutschland faktisch verboten)
 - CCU: Nutzung von Zementstaub und CO₂ im Produktionsprozess, CO₂ als Rohstoff für andere Industrien (Flugbenzin, Kunststoffprodukte, Steinproduktion)
 - Staatliche Rahmenbedingungen nötig (CO₂-Preis, Schutz vor günstigem Wettbewerb, Bereitstellung Infrastruktur sowie rechtlichen und regulativen Rahmen)

Die Zementindustrie hat die Chance ihr Geschäftsmodell nachhaltiger zu gestalten. Dabei ist sie neben neuen Technologien auch auf entsprechende politische Rahmenbedingungen angewiesen!

BEISPIEL PHARMAHANDEL

Digitalisierung und Innovation als Kerntreiber für Transformation des Geschäftsmodells

Charakteristika Pharmahandel (Großhandel/Retail)

- **Asset-heavy: 214 Niederlassungen und 3.300 Apotheken in Europa**
- **Integriertes Geschäftsmodell:** Pharmaindustrie, Pharmahandel, Apotheken
- Hoher **Kostendruck:** staatliche Preis-/Margenbildung¹ versus Inflation/CO₂ (Personal, Transport)
- **Kostensteigerung** nur über **Wachstum/Produktivität** ausgleichbar
- Digitalisierung: **Bedrohung** (Amazon etc.) und gleichzeitig **Chance**



Trend: **Digitale kundenzentrierte Gesundheitslösungen**

Unternehmen setzen auf unterschiedliche, neue Geschäftsmodelle:

1. Treiber für Online-Geschäft: Geändertes **Patientenverhalten** (Convenience: Chronisch Kranke, Wiederholungsrezepte; digitale Patient Journey)
2. Aufbau ganzheitlicher, **kundenzentrierter Ökosysteme**, die eine Kombination aus Online- und Offline Angeboten bieten; Patient Service Orchestration (Arzttermine, Telemedizin, Notifikationen Medikamenteneinnahme, ...)
3. Neben **traditionellem Apothekengeschäft** zusätzliche **Gesundheitsdienstleistungen** (abhängig von landesspezifischen Regularien)
 - Nutzung E-Rezept für einfache Online-Bestellung verschreibungspflichtiger Medikamente
 - Weitere Serviceangebote rund um Medikation und Gesundheitsvorsorge wie E-Diagnostics (Warnsystem Herzinfarkt)
 - Specialty Arzneimittel: Hochpreisig/patientenindividuell (>50% Value in EU4/UK)

Dem Pharmahandel eröffnen sich durch Digitalisierung und Innovation neue Geschäftsfelder. Patientenzentrierte Innovationen mit starken Partnern entlang der Wertschöpfungskette sind Schlüssel zum Erfolg.

BEISPIEL HIGHER EDUCATION PUBLISHING – USA

Digitalisierung als Kerntreiber für Transformation des Geschäftsmodells

Charakteristika Higher Education USA (Bachelor bis Doktorat an Universität oder College)

- Strukturell schwieriges Marktumfeld durch **rückläufigen Markt**: Rückgang internationaler Studenten (Visaproblematik), direkter Arbeitseinstieg durch starken Arbeitsmarkt
- **Hohe Kosten** für Ausbildung und Kursmaterialien
- Thema **Diversität, Inklusion** und **Gleichheit bei Bildung**
- **Reduziertes Funding** durch US Regierung



Trend: **Aufbau digitaler Kurssysteme statt klassischer Skripte**

1. Unternehmen müssen Wandel des Endkunden und des Mediums umsetzen:
 - Früher Hersteller von (Papier-)Skripten für einzelne Collegekurse (Chemie, Biologie, Englisch); Kunde: Einzelner **Professor** an der Universität
 - Digitale Transformation in der Branche: Übergang zu **Digital Learning**: Entwicklung digitaler Lernplattformen; Wechsel beim Kunden: Vom Professor zur **IT- Abteilung** der Universität; Aufbau eines eigenen Softwareentwicklerteams in Austin
 - Digitales Geschäft ist planbarer als Print-Geschäft (Zugang zu Plattform versus Sekundärmarkt mit gebrauchten Skripten)
2. **Service-Fokus** für alle Anwender wird immer mehr Thema
3. **Permanentes Update** Lernplattform
4. Zusatzgeschäft durch Investment von Arbeitgebern in Mitarbeitervergünstigungen für (Weiter-) Bildung
5. Niedrige Valuation der Branche stellt Chance für M&A da

Higher Education Publishing muss das Geschäftsmodell den aktuellen Entwicklungen anpassen: Übergang vom papierbasierten Skripterhersteller zum digitalen Inhalteanbieter!

04 FAZIT

FAZIT

Transformation: Unerlässlich für Wettbewerbsfähigkeit und langfristigen Erfolg

1. Europäische Unternehmen stehen vor **Transformation: Hohe Inflation, makroökonomische Volatilität, geopolitische Veränderungen, Cyberkriminalität und Klimawandel**
2. **ESG**: Licence to Operate, **unabdingbar** in der heutigen Welt
3. **Digitalisierung**: Fokus **Produktivitätsgewinne** und gleichzeitig **neue Geschäftsmöglichkeiten**
4. **Innovation**: **Wettbewerbsfähigkeit** und **differenzierte Wachstumspotenziale**
5. **Resilienz**: Ein **Muss** in volatilen Zeiten (**Flexibilität, Schnelligkeit, Handlungsfähigkeit** etc.)

Persönliche Erfahrung/Rat: In der Umsetzung liegt die Kunst!