

# MANAGEMENT SUPPORT

2 / 2012

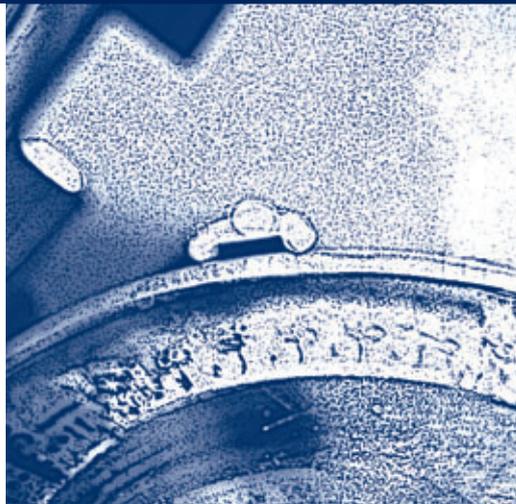
Erfolgreiche Geschäftsmodelle –  
Tragfähigkeit, Robustheit und  
Zukunftsfähigkeit im Gleichklang

Kritische Wachstumsschwellen  
in der Unternehmensentwicklung

6. Münchner Marketing-Barometer:  
Aussichten weiter positiv

2. Unternehmer-Salon Bayern:  
„Innovation ist Leidenschaft“

Geschäftsmodelle auf dem  
Trockenen



Veränderungen im Markt für  
Automatisierungstechnik: Eine  
Herausforderung für deutsche  
Unternehmen

Budgetierung: Planungen an  
der Realität vorbei?

Schuldenkrise und Realwirtschaft  
– oder was wir für die Finanzierung  
schlechter Bonitäten lernen können

Backwaren – Ofen aus für  
Filialisten?

Profis für spezielle Situationen



**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**  
Unternehmensberatung

# Liebe Leserinnen, liebe Leser,

tragfähig, robust und zukunftsfähig. Diese drei Adjektive im Einklang stehen für die von W&P entwickelte und mehrfach in Kundenprojekten erfolgreich umgesetzte Geschäftsmodell-Konzeption. Der Managing Partner Dr. Walter Stadlbauer erläutert diese Konzeption in seinem einleitenden Artikel unter dem Schlagwort „Erfolgreiche Geschäftsmodelle“.

Ob „Kritische Wachstumsschwellen in der Unternehmensentwicklung, Geschäftsmodelle auf dem Trockenen, Industrie 4.0 im Automatisierungsmarkt, Budgetierungssünden, Finanzierung schlechter Bonitäten, die Filialistenkrise im Backwarenbereich oder der Einsatz von CRO und Sanierungsbeirat in speziellen Situationen“: Alle Beiträge der vorliegenden Ausgabe des Management Support widmen sich

vorder- oder hintergründig der Gestaltung von Geschäftsmodellen, in ihrer jeweiligen branchen- oder funktionsseitigen inhaltlichen Ausrichtung. Weiterhin finden Sie wie immer die aktuellsten Publikationen unseres Hauses im Überblick sowie eine Veranstaltungsvorausschau für das Restjahr 2012.

Für Ihre zahlreichen Rückmeldungen zur vergangenen 1. Ausgabe im neuen Layout sowie Ihre interessanten Anregungen für künftige Artikel bedanke ich mich recht herzlich. Ich bemühe mich, diese in den kommenden Redaktionsplanungen zu berücksichtigen.

Nun wünsche ich Ihnen wie immer eine angenehme und erkenntnisreiche Lektüre, in der Hoffnung Ihnen erneut einen willkommenen Praxis-Support bieten zu können.

Ihr

*Gustl F. Thum*  
Leiter Marketing / PR

## INHALT

- 4 Erfolgreiche Geschäftsmodelle – Tragfähigkeit, Robustheit und Zukunftsfähigkeit im Gleichklang
- 8 Kritische Wachstumsschwellen in der Unternehmensentwicklung
- 10 6. Münchner Marketing-Barometer: Aussichten weiter positiv
- 11 2. Unternehmer-Salon Bayern: „Innovation ist Leidenschaft“
- 12 Geschäftsmodelle auf dem Trockenen
- 14 Veränderungen im Markt für Automatisierungstechnik: Eine Herausforderung für deutsche Unternehmen
- 16 Budgetierung: Planungen an der Realität vorbei?
- 18 W&P Publikationen
- 20 Schuldenkrise und Realwirtschaft – oder was wir für die Finanzierung schlechter Bonitäten lernen können
- 22 Backwaren – Ofen aus für Filialisten?
- 24 Profis für spezielle Situationen
- 26 Kurz & bündig
- 27 W&P Veranstaltungskalender

## IMPRESSUM

**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**  
**Unternehmensberatung**  
Nymphenburger Straße 21  
D-80335 München

E-Mail [info@wieselhuber.de](mailto:info@wieselhuber.de)  
Internet [www.wieselhuber.de](http://www.wieselhuber.de)

### Redaktion

Gustl F. Thum  
Telefon 089 286 232 65  
Telefax 089 286 232 90  
E-Mail [thum@wieselhuber.de](mailto:thum@wieselhuber.de)

### Design

Werbeagentur Kinzel,  
München

### Der W&P-Newsletter Management Support

erscheint in regelmäßiger Folge.  
Nachdrucke, auch auszugsweise,  
nur mit vorheriger Genehmigung  
des Herausgebers.

# Notwendige Balance – Stabilität und Flexibilität des Unternehmens

Jedes System, und somit auch ein Unternehmen, benötigt zum erfolgreichen Überleben Stabilität und Flexibilität. Man hat über Jahre hinweg den Eindruck gewonnen, dass nur hohe Flexibilität erfolgreiche Unternehmen auszeichnet. Sollte sich jemand getraut haben, auch Stabilität als notwendige Voraussetzung für nachhaltigen Unternehmenserfolg einzufordern, dann wurde er schnell in das Lager der „gestrigen“ Führungskräfte eingeordnet. Die Praxis beweist jedoch, dass viele erfolgreiche Unternehmen einen sehr stabilen Kern aufweisen und auch kulturell zu dieser Stabilität stehen und diese genauso gestalten wie die vielzitierte und geforderte Flexibilität. Wie immer kommt es nicht darauf an, ein Unternehmens- oder Strategiemerkmal zu betonen, oder gar überzugewichten: Das richtige Verhältnis von Stabilität und Flexibilität ist entscheidend. Weiterhin ist zu klären, von welchen Ausprägungen der Flexibilität sprechen wir. Die Flexibilität der Unternehmen kann in folgenden Ausprägungen gestaltet werden: Die inhaltliche, die intensitätsmäßige und die zeitliche Anpassungsfähigkeit. In volatilen Märkten werden häufig alle drei Dimensionen aktiv zu nutzen sein. Nicht zuletzt ist zu klären, ob das Unternehmen proaktiv oder reagierend Flexibilität als marktwirksames Instrument nutzt.

Wie immer müssen Stabilität und Flexibilität im Kontext mit den erbrachten Leistungen und den bearbeiteten Märkten gesehen und in ihrer Wirkung für den Unternehmenserfolg bewertet werden. Hoch flexibel, aber instabil – Alleskönner, aber Nichtsbeherrscher, etc.. „Fliegende Bauten, Zelte“ als Unternehmensarchitekturen, Nomaden als Mitarbeiter, vagabundierende Ressourcen, keine Bindungen und auch letztlich keine Werte und Verlust an Identität. Aber wieviel halten Menschen aus? Und auch Mitarbeiter und Kunden sind Menschen! Wo liegen die Grenzen der Anpassungsfähigkeit und der Geschwindigkeit bei Menschen? Aber nicht nur diese Frage ist zu beantworten, sondern auch:

Was kostet Flexibilität und welchen Nutzen stiftet sie den Kunden? Sie darf keinesfalls interpretiert und gelebt werden im Sinne von „Wie hätten Sie es denn gerne?“. Gibt es vielleicht doch noch das Bedürfnis nach Stabilität bei Menschen, nach einem Fundament, nach tragenden Säulen und Werten, um Sicherheit, Orientierung in turbulenten Zeiten zu finden und zu haben?

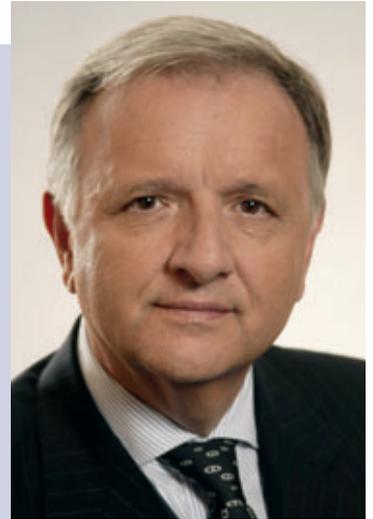
Flexibilität muss auf einem stabilen Fundament gründen. Stabilisierende Unternehmensfaktoren sind markt- und geschäftswirksame Kernkompetenzen, leistungsfähige Kernsortimente, Stammpersonal und -kunden, Technologiebeherrschung und stabile Gesellschafter- und Finanzierungsstrukturen. Die notwendige Flexibilität wird durch folgende Ausprägungen der Unternehmensstrategie gestaltet: System der Marktbearbeitung, Wertschöpfungsstruktur, Gestaltung der Kernprozesse und der Unternehmensorganisation sowie der quantitativen und qualitativen Ressourcenausstattung.

Souveräne Führungspersönlichkeiten haben diese Entwicklungen sensibel wahrgenommen und beschäftigen sich systematisch mit der Gestaltung der notwendigen Balance zwischen Stabilität und Flexibilität des Unternehmens. Unternehmen, die aus dem Gleichgewicht kommen, kommen schnell in eine Schiefelage und in turbulenten Zeiten in eine existenzgefährdende Situation. Ich wünsche Ihnen die notwendige Zeit und Muße, die damit verbundenen Überlegungen anzustellen und die Kraft, Ihre Erkenntnisse umzusetzen.

Ihr



Prof. Dr. Norbert Wieselhuber



# Erfolgreiche Geschäftsmodelle – Tragfähigkeit, Robustheit und Zukunftsfähigkeit im Gleichklang

Dr. Walter Stadlbauer  
Managing Partner  
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH



Die Finanzkrise ist eine Schuldenkrise geworden, die Zukunft des Euro-Raums ist ungewiss, ... Die Rahmenbedingungen von unternehmerischem Handeln verändern sich laufend – das war schon immer so. Die Kunst

der strategischen Unternehmensführung liegt darin, nicht abzuwarten und „auszusitzen“, sondern sich schneller und besser als die Konkurrenten auf Veränderungen einzustellen und daraus langfristig verteidigbare Wettbewerbsvorteile zu generieren.

Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass in den letzten Jahren einige Dinge tatsächlich dauerhaft anders als früher geworden sind, und gerade diese neue Dauerhaftigkeit ist es, auf die das existierende Geschäftsmodell einzustellen und gegebenenfalls auch anzupassen ist. Wir haben es mit einer neuen Dimension von Volatilität, Zyklizität und Intensität im Umfeld zu tun. Die konjunkturellen Zyklen verkürzen sich, die Amplituden der Ausschläge nach oben und nach unten sind deutlich größer als noch vor wenigen Jahren vorstellbar. Hinzu kommt: Die Rohstoff- und Finanzmärkte sind extreme Volatilitätstreiber hinsichtlich Preis und Verfügbarkeit, die Produkt- und Technologie-Lebenszy-

klen werden immer noch kürzer und die Halbwertszeit von Wissensvorsprüngen nimmt kontinuierlich ab. In kaum einer Branche gibt es heute noch einen Mangel an Produktionskapazitäten, abgesehen von temporären Lieferengpässen beim Auffüllen von reduzierten Beständen am Ende einer Krise. Nahezu überall sind wir heute mit der spezifischen Mechanik von „Käufermärkten“ konfrontiert. Erschwerend kommt hinzu, dass mittlerweile die meisten Märkte im B2B- wie auch im B2C-Geschäft einen so hohen Reifegrad erreicht haben, dass nicht nur die Produktion und Dienstleistungen der einzelnen Unternehmen, sondern auch die dahinterstehenden Geschäftsmodelle immer ähnlicher geworden sind.

Die Maßnahmen, mit denen die einzelnen Unternehmen auf diese Entwicklungen reagieren, folgen in aller Regel einem ähnlichen Muster: Es werden Programme zur Steigerung der internen Effizienz aufgelegt, Offensiven für Produktinnovationen gestartet und die Aktivitäten in Marketing und Vertrieb intensiviert. Wie gut auch immer dies umgesetzt wird – die Wirkungen auf die Gewinn- und Verlustrechnung bleiben eher bescheiden. Denn „mehr vom Gleichen“ bedeutet minimalen Grenznutzen und kann in reifen Märkten nicht mehr wirklich zum Erfolg führen. Die mühsam erarbeiteten Ergebnisse der Kostenreduzierung verpuffen, weil alle Wettbewerber über kurz oder lang ähnlich agieren und die Einsparungen im Kampf um Marktanteile direkt an die Kunden weitergeben. Die meisten Produktinnovationen wirken nur noch marginal und stellen eher eine Art „Pseudodifferenzierung“ dar, für die kein Kunde wirklich zu zahlen bereit ist. In aller Regel erhöhen sich dadurch sogar die versteckten Komplexitätskosten im Unternehmen und führen zu einer »schleichenden Vergiftung« der Kostenposition.

**Unterschiedliche Blickwinkel sind erforderlich**  
Daher gilt es, die Ausgestaltung des eigenen Geschäftsmodells relativ zum Wettbewerb selbstkritisch und ergebnisoffen unter drei verschiedenen Blickwinkeln auf den Prüfstand zu stellen und gegebenenfalls zu verändern. Die drei elementaren Fragestellungen lauten: Wie tragfähig ist mein Geschäftsmodell im Ist-Zu-

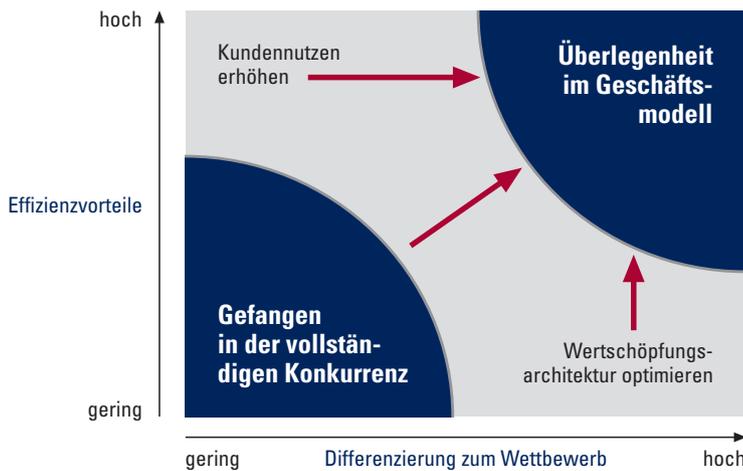


Abb. 1: Die Gestaltung eines Geschäftsmodells

stand? Wie robust ist mein Geschäftsmodell? Und: Wie zukunftsfähig ist mein Geschäftsmodell?

Betrachtet man die Tragfähigkeit, dann geht es um eine Analyse der Ertragssituation im Wettbewerbsvergleich und um die dahinterliegenden Unterschiede in der Produkt- oder Leistungsdifferenzierung beziehungsweise in der Effizienz der Leistungserbringung.

Hinterfragt man die Robustheit des Geschäftsmodells, so stellen sich die Fragen, welche quantitativen und qualitativen Veränderungen ein Unternehmen innerhalb welcher Zeit verkraftet und wie gut oder auch wie schnell und mit welchem Aufwand es sich auf neue Situationen einstellen kann.

Betrachtet man die Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells, dann liegt diese vor allem im Unterschied der „strategischen Intelligenz“ des eigenen Management-Teams im Vergleich zu jener der Wettbewerber begründet. Dabei gilt es insbesondere zu beleuchten, welche Weichen proaktiv gestellt werden, um sich auf die zu erwartenden Veränderungen des Marktumfeldes besser und schneller als andere Konkurrenten einzustellen.

Die Praxis zeigt, dass nur die wenigsten Unternehmen diese drei Dimensionen gleichrangig in den Fokus ihrer Diskussionen und Entscheidungen stellen ... und hierin liegt auch die Chance!

**Unternehmensgestaltung ist deutlich mehr als Unternehmensführung**

Die aktive Gestaltung eines Geschäftsmodells (siehe Abb. 1) ist die „Königsdisziplin“ der Unternehmensführung – hier drückt der „oberste Lenker“ nicht nur seinem Unternehmen, sondern manchmal auch der gesamten Branche seinen individuellen Stempel auf. Hierin liegt der wahre Unterschied zwischen Unternehmensführung und Unternehmensgestaltung.

Arbeit an und mit einem Geschäftsmodell ist etwas zutiefst Systematisches, Analytisches und Kreatives zugleich. Die Hebel sind hierbei allerdings – je nach Situation des Unternehmens – auf den einzelnen Ebenen sehr unterschiedlich.

In der Praxis erfordern Tragfähigkeit, Robustheit und Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells einen Gleichklang aus kreativen Gestaltungs- und konservativen Absicherungsmaßnahmen. Zur strategischen Gestaltung von Unternehmenserfolgen sind fünf grundlegend unterschiedliche Ebenen zu unterscheiden, die analysiert und gestaltet werden müssen (siehe Abb. 2).

**Ziel ist stets ein überdurchschnittlicher Gewinn**

Im Zentrum allen Bemühens steht immer das Bestreben, durch kreative Gestaltung und konsequente Umsetzung einen über dem Branchendurchschnitt liegenden Gewinn zu erzielen – das ist die beste Basis für langfristige Existenzsicherung. Gewinn ist demzufolge keine „zufäl-

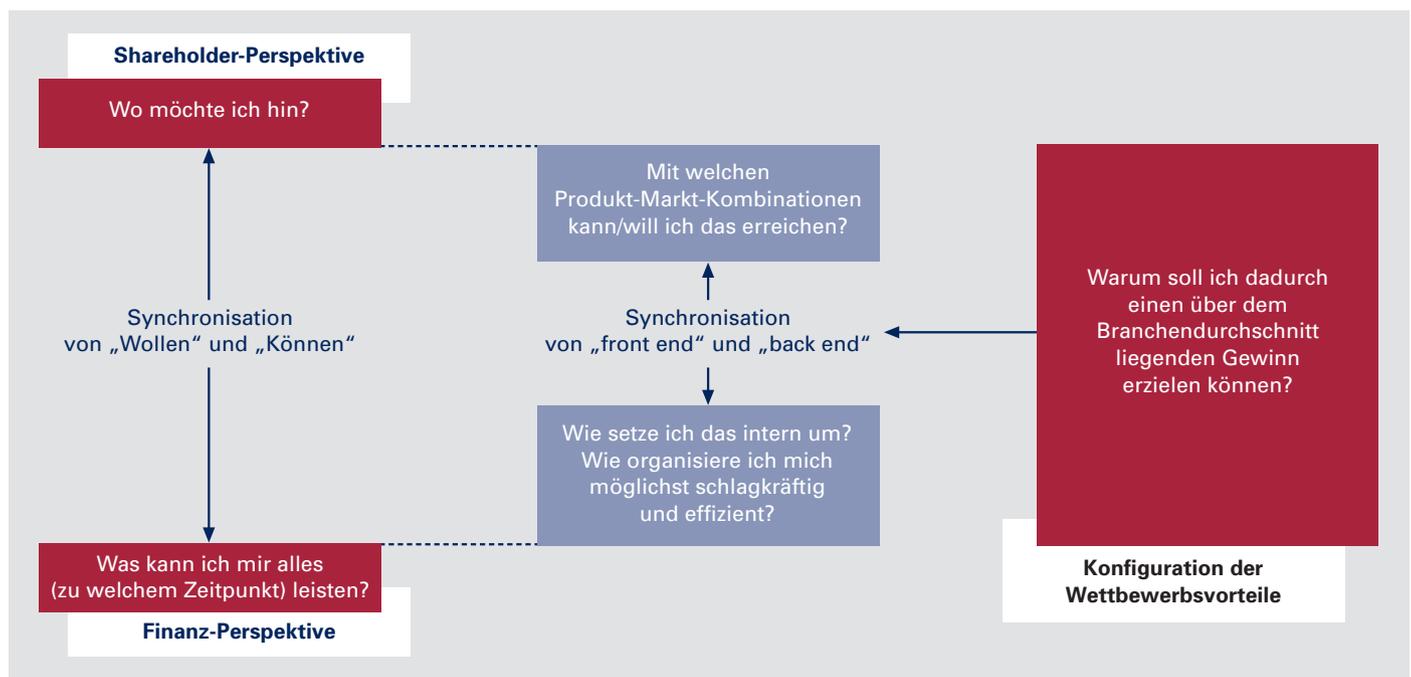


Abb. 2: Die Ebenen eines Geschäftsmodells





Branchenwerkstatt im Hettich Forum in Kirchleugern

# Wie robust ist die Industrie?



„Deutschlands Möbelindustrie – robust und stark in die Zukunft“: Unter diesem Motto veranstaltet die Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner gemeinsam mit der „möbel kultur“ und den Verbänden der Holz- und Möbelindustrie Nordrhein-Westfalen eine Branchenwerkstatt. Das Hettich Forum ist dabei bestens für lebhafte Diskussionen am 30. Oktober geeignet.

**A**uch wenn sich die deutsche Möbelindustrie im europäischen Vergleich in den letzten Jahren relativ gut behaupten konnte, müssen sich die Unternehmen künftig komplexen Herausforderungen stellen. Wie robust und stark sind die Hersteller? Darum soll es in der Branchenwerkstatt gehen, die die Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner in Kooperation mit der „möbel kultur“ sowie den Verbänden der Holz- und Möbelindustrie Nordrhein-Westfalen am 30. Oktober im Hettich Forum in Kirchleugern veranstaltet. Start für das kompakte Top-Event, das unter der Schirmherrschaft des Ministeriums für Wirtschaft, Energie, Bauen, Wohnen und Verkehr des Landes NRW stattfindet, ist um 13.30 Uhr. Nach Grußworten des Hausherren und Geschäftsführers der Hettich Holding, Dr. Andreas Hettich, und Prof. Dr. Norbert Wieselhuber, Managing-Partner von Dr. Wieselhuber & Partner,

wird Dr. Timo Renz, Partner der Beratung, die Möbelindustrie einem Stresstest unterziehen. „Wie tragfähig, robust und zukunftsfähig ist (m)ein Geschäftsmodell?“, lautet sein spannendes Thema. Seinen Ausführungen schließt sich der Vortrag von Holger Dammeier an. Der Direktor Mittelstand Financial Engineering der Commerzbank AG stellt dar, wie die Finanzierungsarchitektur in der Möbelindustrie heute und künftig aussehen muss, damit Banken notwendiges Kapital freigeben. In der anschließenden Podiumsdiskussion, die von „möbel kultur“-Verleger Jörn Holzmann moderiert wird, dürfte für Zündstoff gesorgt sein. Denn es geht um die Händler-Lieferanten-Beziehung – zwischen Abhängigkeit und Partnerschaft. Felix Doerr, EMV-Geschäftsführer, Michael Stiehl, Vorsitzender der Geschäftsführung der Rauch Möbelwerke, Dr. Andreas Hettich und Dr. Lucas Heumann, Geschäftsführer der Verbände der

Holz- und Möbelindustrie NRW, wollen die unterschiedlichen Branchenpositionen deutlich machen. Um die neuen Herausforderungen, die die Onlinevermarkter an die Möbelindustrie stellen, wird es abschließend in der Keynote-Speech von René Marius Köhler, Geschäftsführer der Internetstores GmbH, gehen. Der junge Unternehmer, der es im vergangenen Jahr beim „Entrepreneur des Jahres“ unter die Top 3 schaffte, startete 2003 damit, Bikes über die Domain fahrrad.de zu vermarkten. Inzwischen arbeiten über 200 Mitarbeiter in seiner Firma, die das Sortiment längst um die Bereiche Outdoor, Fitness und – mit Livingo – auch Einrichten ausgeweitet hat. Das Multi-shop-E-Commerce-Unternehmen erzielte 2011 einen Umsatz von 37,5 Mio. Euro. Dieses spannende Event sollte sich die Branche nicht entgehen lassen!

Sorgen für spannende Diskussionen (v.l.):

Holger Dammeier, Direktor Mittelstand Financial Engineering der Commerzbank AG

Felix Doerr, EMV-Geschäftsführer

Dr. Andreas Hettich, Vorsitzender der GF der Hettich Holding

Dr. Lucas Heumann, GF der Verbände der Holz- und Möbelindustrie NRW

Michael Stiehl, Vorsitzender der GF der Rauch Möbelwerke

Prof. Dr. Norbert Wieselhuber, Managing-Partner

René Marius Köhler, GF der Internetstores GmbH

Dr. Timo Renz, Partner der Dr. Wieselhuber & Partner Unternehmensberatung

Jörn Holzmann, Verleger der „möbel kultur“

[www.wieselhuber.de](http://www.wieselhuber.de)



# Kritische Wachstumsschwellen in der Unternehmensentwicklung

**rechtzeitig erkennen – richtig beurteilen – erfolgreich meistern**



Prof. Dr. Norbert  
Wieselhuber  
Geschäftsführer  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



Gustl F. Thum  
Leiter Marketing/PR  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH

Wachstumsschwellen entstehen zum einen durch ein Ungleichgewicht innerhalb des Unternehmens, z. B. zwischen einzelnen Unternehmensfunktionen, aber auch zwischen den Anforderungen des Marktes, der Produkte und dem Wissens- und Erfahrungsstand der Mitarbeiter. Andererseits können Disharmonien zwischen dem Unternehmen und seinem Absatzmarkt die Ursache sein. Sie werden erst zu kritischen Phasen in der Unternehmensentwicklung, wenn konkrete Erfolgsgrößen, wie Auftragseingang, Umsatz, Ertrag und Liquidität betroffen sind. Der Bedrohungsgrad nimmt insbesondere dann zu, wenn nur noch wenig Zeit bleibt, die Schwelle zu überwinden oder, wenn sogenannte Erfolgspotenziale, die Verhandlungsposition gegenüber Kunden und Lieferanten, Marktzutritt, Image, Qualifikation der Führungskräfte, Möglichkeiten der Kapitalbeschaffung, berührt werden.

Engpässe und Eingriffe in die einzelnen Bereiche verändern das Unternehmen als Ganzes, weshalb „Einzel-Therapien“ zur Überwindung der Wachstumsschwelle häufig nur kurzfristig greifen. Mittel- und langfristig muss an die Bewältigung der Wachstumsschwelle aus einer Gesamtsicht des Unternehmens herangegangen werden.

## Wachstumsschwellen rechtzeitig erkennen

Die Aufgabe eines Früherkennungssystems besteht darin, den Entscheidungsträgern Informationen und Erkenntnisse an die Hand zu geben, damit die Wachstumsschwellen jeglichen Überraschungscharakter für

die Unternehmensleitung verlieren. Mögliche Messwerte hierfür sind klassische Erfolgsgrößen, bilanzielle und betriebliche Kennzahlen, Erfolgspotenziale und Ertragsquellen in Verbindung mit der Attraktivität und den Veränderungen der Märkte sowie unternehmensinterne Stärken und Schwächen in Relation zum Markt und erkennbaren Risiken und Bedrohungen aus dem Umfeld. Diese sind sowohl im Unternehmen als auch außerhalb des Unternehmens bei Kunden, Nichtkunden und Wettbewerbern zu erheben und zwar rechtzeitig und kontinuierlich.

Diese Ansatzpunkte sind rein rationale und instrumentale Aussagen über ein funktionierendes Früherkennungssystem von Wachstumsschwellen. Weiterhin müssen Mitarbeiter und Führungskräfte die entsprechende Grundeinstellung haben: Veränderungen im Umfeld und im Unternehmen zeichnen sich ab durch sogenannte schwache Signale. Weiterhin müssen viele Selbstverständlichkeiten in Markt und Unternehmen nicht für „alle Ewigkeit“ gelten. Je stärker dieses Bewusstsein beim Personal vorhanden ist, desto größer auch die Chance, dass „Signale“ wahrgenommen werden. Zudem ist aktives Informationsverhalten und Neugierde gefordert. Gemeint ist damit das Bemühen, schneller als der Wettbewerb auch dort Informationen zu erlangen, wo es nach Meinung der Mitarbeiter, der Branche und der Experten keine gibt.

## ... richtig beurteilen

Die Schwellenwerte, die ein Warnsignal auslösen können oder eine Überprüfung der augenblicklichen Strategie notwendig machen, müssen unternehmensindividuell festgelegt werden. Diese können häufig nur dann

### Therapiemethoden bei Bedrohung ...

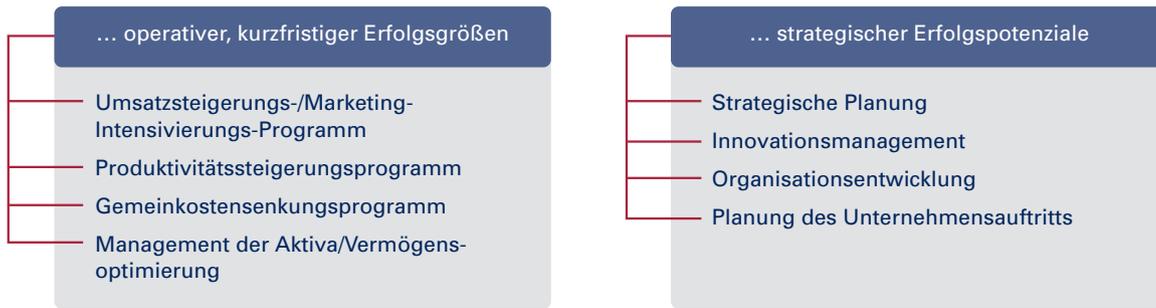


Abb.: Operative Erfolgsgrößen und strategische Erfolgspotenziale

richtig beurteilt werden, wenn sie eine kurzfristige und hohe Eintrittswahrscheinlichkeit, eine unmittelbare Auswirkung auf den Unternehmenserfolg haben. Ist die Wachstumsschwelle zudem noch von „außen“ bestimmt, mit geringen strategischen Freiheitsgraden für das Unternehmen, steht das Unternehmen möglicherweise vor einer akuten Gefährdung.

Da die Beurteilung der Wachstumsschwellen anschließend zu therapeutischen Maßnahmen führen soll, sollten zum einen kurzfristige/operative Zielgrößen (z. B. Liquidität, Umsatz, Cashflow, Rendite) sowie langfristige/strategische Zielgrößen (z. B. Verhandlungsposition gegenüber Kunden und Lieferanten, Marktanteil, Möglichkeiten der Kapitalschöpfung, Personalausstattung, Image) herangezogen werden.

Bei der Bedrohung von kurzfristigen Zielgrößen steht das Unternehmen unmittelbar vor der Wachstumsschwelle, möglicherweise hat es schon mit akuten Wachstumsproblemen zu kämpfen, die sich durch Umsatzstagnation oder Renditeverfall bemerkbar machen. Den höchsten Grad an Bedrohung bedeutet sicherlich die Gefährdung der Unternehmensliquidität. Zweifels ohne bedarf es bei einer derartig „hautnahen“ Wachstumsschwelle anderer Therapien als dies bei Bedrohung strategischer Zielgrößen der Fall ist.

#### ... und schließlich erfolgreich meistern

Folgende Schlüsselfragen zur Wachstumsschwellendiagnose liefern die Grundlage für eine maßgeschneiderte und erfolgreiche Therapie: Wer ist der Verursacher der Schwelle („hausgemachte“ und/oder umfeldbedingte Schwelle)? Wo tritt die Wachstumsschwelle in Erscheinung (im Unternehmen z. B. bei der Kapitalkraft/Finanzierung, im Markt z. B. Marketingposition gegenüber Wettbewerbern)? Wann ist die Wachstumsschwelle eingetreten oder wann wird sie eintreten, welchen Zeitraum erfasst sie bereits, und wie viel Zeit steht noch zur Bewältigung zur Verfügung? Welche Bedrohung oder welche Chance bedeutet die Wachstumsschwelle für das Unternehmen – welche Ziele werden in wel-

chem Ausmaß berührt? Wie hat das Unternehmen auf die Wachstumsschwelle bisher reagiert? Welcher Zustand soll nach Bewältigung der Wachstumsschwelle erreicht sein/was soll nachher anders sein?

Voraussetzung für eine erfolgreiche Bewältigung der Wachstumsschwelle ist, dass vorab die Ziele, der künftig anzustrebende Zustand, definiert werden. Diese Aufgabe gilt gleichermaßen für das Gesamt-Unternehmen wie auch für den zu bewältigenden Problembereich. Es genügt einfach nicht, zum Ausdruck zu bringen, dass das „Problem“ oder die Wachstumsschwelle beseitigt werden muss. Vielmehr ist das Ziel inhaltlich, zeitlich und in seinem Ausmaß präzise zu formulieren. Nur so können es die Mitarbeiter ohne Zeit- und Reibungsverlust umsetzen.

## Fazit

Um kritische Wachstumsschwellen rechtzeitig erkennen, richtig beurteilen und erfolgreich meistern zu können, seien abschließend folgende 10 Merkpunkte zum Unternehmenswachstum und Wachstumsschwellen aufgezeigt:

1. Wachstum verläuft unregelmäßig.
2. Es gibt eine Vielzahl interner und externer Wachstumsschwellen.
3. Wachstumsschwellen sind normale Stadien der Unternehmensentwicklung.
4. Wachstumsschwellen sind relativ: Auf den Markt-, Branchen- und Wettbewerbsvergleich kommt es an.
5. Jede Betriebsgröße hat ihre spezifischen Probleme – veränderte Betriebsgrößen können zu Krisen führen.
6. Quantitatives Wachstum wird von Qualitätssprüngen begleitet.
8. Wachstumsschwellen erfordern neue, angepasste Strategien zu ihrer Überwindung.
9. Wachstumsschwellen erfolgreich meistern bedeutet: Rechtzeitiges und richtiges Erkennen der zu erwartenden Disharmonien, damit existenzgefährdender Schaden verhindert wird.
10. Jeder „alten“ Wachstumsschwelle folgt eine neue Wachstumsschwelle.

## 6. Münchner Marketing-Barometer: Aussichten weiter positiv

Johannes Spannagl  
Partner  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



Bereits zum sechsten Mal wurde in einer Gemeinschaftsaktion des Münchner Marketing-Clubs und der Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner (W&P) das Münchner Marketing Barometer durchgeführt.

Die Erhebung basiert auf Einschätzungen eines Expertenpanels, zu dem namhaften Unternehmen und Institutionen der Region zählen. Einblicke in die Themen Geschäftsentwicklung, Marketing-Budgets, Personalbedarf sowie Erkenntnisse zum aktuellen Trend-Thema „mobiles Wissen“ zeichnen ein positives Bild: Der Personalbedarf an Marketing- und Vertriebsmitarbeitern wird aus Expertensicht im Großraum München in den nächsten Monaten weiterhin steigen.

Mit einem Gesamtwert von 123 auf einer Skala von 0 bis 200 spiegeln die Ergebnisse eine durchaus optimistische Einschätzung der zukünftigen Geschäftsentwicklung wider. Für die nächsten sechs Monate erwarten die befragten Experten folgende Trends:

- Das Münchner Marketing Barometer prognostiziert für das kommende Halbjahr eine nach wie vor positive Unternehmensentwicklung, die für steigenden Personalbedarf und steigende Budgets im Marketing sorgen wird.
- Bis Herbst 2012 wird zwar eine abgeschwächte, jedoch nach wie vor positive Geschäftsentwicklung bei den Münchner Unternehmen erwartet, die vor allem durch starke Impulse von den Auslandsmärkten getragen wird.

- In den nächsten sechs Monaten wird bei Münchner Unternehmen ein überdurchschnittlich steigender Bedarf an Mitarbeitern für Marketing und Vertrieb prognostiziert (Indexwert 146 bzw. 152). Führungskräfte für Marketing- und Vertriebspositionen werden mit 113 Indexpunkten bewertet und somit in den nächsten Monaten nur mäßig gesucht.

- Die Experten erwarten eine leicht positive Entwicklung der gesamten Marketing-Budgets aufgrund steigender Ausgaben in Produkte und Vertrieb.

- Allerdings wird sich das Kommunikations-Budget insgesamt leicht rückläufig entwickeln: Massive Etatverschiebungen von klassischer Werbung hin zu Internet/Neue Medien/Mobile werden erwartet.

- Bei der aktuellen Zusatzfrage, welche Auswirkungen das „mobile Wissen“ des Konsumenten über Produkte und Preise (z. B. per Smartphone) auf das zukünftige Marketing haben wird, gaben die Befragten an, dass dieses zu mehr Markttransparenz und zu einem fokussierten Marketing führen wird, das noch stärker auf den einzelnen Konsumenten und die lokalen Gegebenheiten ausgerichtet sein wird.



## 2. Unternehmer-Salon Bayern: „Innovation ist Leidenschaft“



Innovation = neue Produkte = Erfolg? Die Gleichung scheint simpel. Aber: So einfach geht sie nicht auf. Denn Innovationserfolg hängt von unterschiedlichen ineinander greifenden Faktoren ab. Wie sieht eine Innovationsstrategie konkret aus, die den Markt „Hurra“ schreien lässt und auch Ertrag generiert? Mit dieser Fragestellung beschäftigten sich rund 80 namhafte Familienunternehmer beim 2. Unternehmer-Salon Bayern.

Dabei bestimmte vom Vorredner Prof. Dr. Weidenfeld, Direktor des Centrums für angewandte Politikforschung, bis hin zum hochkarätig besetzten Podium ein zentrales Wort die Diskussion: Druck. Entstehen Fortschritt und Innovationen erst unter Druck – dem der Krise, dem des exogenen Wettbewerbs, dem internen, eigens auferlegten Erfolgsdruck?

W&P berät seit 25 Jahren Unternehmen auf dem Gebiet des Innovations-Management. Konkret bedeutet dies, Steigerung der Ideenzahl, Ausschöpfung kreativer Potenziale, Verbesserung der Innovationsprozesse und Professionalisierung des Innovations-Marketing. Die Ergebnisse dieser Beratung haben in letzter Konsequenz sowohl zu ertragreicheren als auch zu neuen, zusätzlichen Geschäften geführt. Für Wieselhuber ist der Erfolgsdruck einer echten Innovation hochgradig personengebunden: „Es gibt keinen Zusammenhang zwischen einem allgemeingültigen Methodenansatz und dem Erfolg eines Unternehmens. Dreh- und Angelpunkt dafür ist vielmehr eine Führungspersönlichkeit, die eine Innovation im Rahmen einer durchdachten Innovationsstrategie souverän durchsetzt.“ Dazu gehört in seinen Augen auch Macht: Ohne Macht keine Veränderung, ohne Macht kein Fortschritt. Er forderte deshalb dazu auf, das Thema Innovation ganz oben auf die Agenda zu setzen, denn: „Am Anfang eines jeden Geschäfts steht die Idee; wenn Sie keine Ideen mehr haben, machen Sie keine Geschäfte mehr!“

Moderiert vom Leiter des SZ-Wirtschaftsressorts, Dr. Marc Beise, wurde auf dem Podium die Bedeutung erfolgreicher Innovationsstrategien beleuchtet:

- „Innovation ist Leidenschaft“, so Marc O. Eckert, Geschäftsführer bulthaupt, die aber in geregelten Bahnen laufen muss: „Der Inhaber eines Unternehmens muss bei aller Kreativität auch entscheidende

Fragen stellen: Passt die Idee noch zu unserer Unternehmensphilosophie? Oder: Verlassen wir unsere DNA?“

- Prof. Kathrein, Inhaber der Kathrein-Werke: „Bei uns gibt es durchaus eine Kultur der Fehler. Entscheidend ist aber, dass die gleichen Fehler nicht dreimal gemacht werden.“
- Prof. Kraus, Vorstand bei ARRI, kennt als studierter Nachrichtentechniker die Innovationsarbeit von der Pike auf: „Innovation als Top-Management Aufgabe ist eine tägliche Herausforderung, die mindestens genauso viel Kreativität verlangt, wie die Entwicklung derselben.“
- „In der Krise und unter Druck können wir schneller laufen als die anderen“, so die Meinung von Walter Schatt. Unter dieser Voraussetzung entdeckt der Inhaber der Schattdecor AG, mit seiner Mannschaft immer wieder Innovationspotenzial in den „kleinen Dingen“.



Gerade Mittelständler und Familienunternehmen sollten ihre Unternehmensgröße und -struktur bei der Gestaltung des eigenen Innovationsmanagement ausnutzen, denn meist agieren sie flexibler und schneller als Konzerne. Im Idealfall steht ihnen ein „mächtiger Macher“ vor, der auch unter Druck neue Ideen einfordert, filtert und in die richtigen Bahnen lenkt, ohne dabei die „DNA des Unternehmens“ zu verlassen. Erfolgreich ist die Innovationsstrategie dann, wenn das Unternehmen nicht horizontal in die Breite, sondern vertikal in die Tiefe wächst. Denn nur so wird letzten Endes Umsatzwachstum generiert.

# Geschäftsmodelle auf dem Trockenen

Dr. Johannes Berentzen  
Manager  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



In der Getränkebranche brodeln es kräftig. Ertragsseitig steht ein Großteil der Unternehmen unter massivem Druck, denn die Margen auf Herstellerseite sind auf Grund der derivativen

Nachfragemacht des Handels extrem niedrig. So entscheidet oft nur ein Absatzprozent, abhängig von wenig zu beeinflussenden, saisonalen Entwicklungen wie Wetter oder Sportereignissen, über Gewinn oder Verlust. Und dies in einem Markt, in dem die Grenzen des organischen Wachstums erreicht sind – zumindest die Inlandsmärkte sind maximal gesättigt.

In vielen Fällen geht das Marktvolumen sogar schleichend zurück. Aktuelle wirtschaftliche und politische Krisen verschärfen die Situation zunehmend. Auch der erhebliche Promotionsdruck des Lebensmitteleinzelhandels setzt die Getränkeindustrie unter Druck, da in vielen Teilssegmenten bis zu zwei Drittel des Absatzes bereits auf Promotions entfallen.

Vor diesem Hintergrund stecken immer mehr Unternehmen in der misslichen Situation, ernsthaft über die Zukunftsfähigkeit des eigenen Geschäftsmodells und in letzter Konsequenz auch den eigenen (auskömmlichen) Fortbestand nachzudenken. Besonders betroffen ist der Mittelstand: Alleine in der Zeit von 1995 bis 2010 ist z. B. die Anzahl der einst 585 Brauereien (bis 500 Tsd. hl) um 34 Prozent geschrumpft – sei es durch Geschäftsaufgaben oder den Verkauf an Großkonzerne.

Grundsätzlich sind zwei häufige „Geschäftsmodell-Diagnosen“ zu unterscheiden: Im ersten Fall ist das Geschäftsmodell zwar tragfähig im Sinne von gewinnbringend, es mangelt jedoch an Robustheit gegen konjunkturelle oder konsumspezifische Schwankungen sowie an der Zukunftsfähigkeit. Diese Situation ist vielfach bei Unternehmen vorzufinden, die schon sehr lange am Markt sind – gesättigt vom Erfolg vergangener Jahre und mit trägen Organisationsstrukturen.

Im zweiten Fall hapert es bereits an der Tragfähigkeit: Gemessen an der branchenüblichen Rendite wird kein oder zu wenig Geld verdient. Wenn man mal von sehr jungen Unternehmen absieht, die bewusst verlustreich auf den Break Even zusteuern, ist eine nicht vorhande-

ne Tragfähigkeit ein deutliches Signal, das Geschäftsmodell entscheidend zu verändern. Weitermachen wie bisher ist keine Alternative. Doch was genau steckt eigentlich hinter dem teils inflationär verwendeten Begriff Geschäftsmodell? Im Kern zielt ein Geschäftsmodell immer in zwei Richtungen, die man auch als „front end“ und „back end“ bezeichnen kann.

Das Leistungsangebot am „front end“ bedeutet die Gestaltung des Nutzenversprechens (Value Proposition), mit dem das Unternehmen antritt, um ein spezifisches Bedürfnis seiner Abnehmer schneller, besser, kostengünstiger und insbesondere auch anders als seine Mitbewerber zu befriedigen.

Für einen Getränkehersteller besteht dieses Nutzenversprechen zunächst einmal in der Leistung seiner verschiedenen Produkte. Neben dem Kernnutzen des „Durststillens“ muss ein Getränk beispielsweise in seiner Anmutung durch Inhaltsstoffe, Verpackung oder Darreichungsform den Verbraucher überzeugen können. Ein wesentlicher Zusatznutzen für den Konsumenten liegt gerade bei Premiumprodukten auch im Markenversprechen.

Leistungserstellung am „back end“ bedeutet die Wertschöpfungsarchitektur und die dafür in den einzelnen Bereichen notwendigen Ressourcen (Technologie, Kapital, Personal, ...) spezifisch und so effizient wie möglich auf die Erfüllung des Nutzenversprechens hin zu konfigurieren. Im Wesentlichen geht es in der Getränkeindustrie darum, eine möglichst effiziente Struktur der eigenen Fertigungs- und Logistikstätten zu schaffen, die Schnittstellen und Abläufe innerhalb der Werke/Lager zu optimieren sowie die Leistungsverflechtungen mit der Rohstoffindustrie zu echten Wertschöpfungspartnerschaften weiterzuentwickeln.

Die „große Kunst“ in der Gestaltung eines erfolgreichen Geschäftsmodells liegt demnach darin

- die eigene Position zunächst in Bezug auf die Effizienz (Wirtschaftlichkeit) und Differenzierung (echter Mehrwert für den Kunden bzw. den Konsumenten) im Vergleich zu den einzelnen Wettbewerbern objektiv zu beurteilen,

- dann Aufwand und Nutzen von Verbesserungsoptionen auf jeder der beiden Achsen zu ermitteln und gegeneinander abzugleichen,
- daraus schließlich den optimalen und finanzierbaren Weg für das eigene Unternehmen abzuleiten und dabei Reaktionen der Wettbewerber entsprechend zu antizipieren.

Für den Fall, dass das Geschäftsmodell nicht tragfähig ist, muss zunächst das entsprechende Krisenstadium identifiziert werden.

Die mangelhafte Tragfähigkeit eines Geschäftsmodells kündigt sich meist schon früh durch eine Stakeholder (1) oder Strategiekrise (2) an. Spätestens die Produkt- und Absatzkrise (3) schmälert das Ergebnis und führt irgendwann zu Verlusten (4). Über kurz oder lang führen diese in die Liquiditätskrise (5) des Unternehmens und münden im schlimmsten Fall in der Insolvenz (6).

Befindet sich ein Unternehmen bereits in der Ergebniskrise und das Geschäftsmodell ist aus eigener Kraft nicht mehr robust und zukunftsfähig aufzustellen, muss auch die Unternehmensveräußerung als eine Option in Betracht gezogen werden. Denn für alle Beteiligten ist eine fortführbare Veräußerung immer noch besser als die endgültige Zerschlagung des Unternehmens.

Doch wie bekommt man das Geschäftsmodell wieder fit? Wie kann man das Ziel eines jeden Geschäftsmodells – nämlich überdurchschnittlichen Gewinn zu erzielen – aktiv beeinflussen? Und welche Abhängigkeiten sind zu beachten? Zukunftsfähige Unternehmensstrukturen konzentrieren Kosten dort, wo Kundennutzen entsteht. Will man die Tragfähigkeit mit pauschalisierenden „Minus-10%-Programmen“ erhöhen, ist Vorsicht geboten. Zu schnell setzen Kostensenkungsmaßnahmen dort an, wo sie den Kundennutzen am stärksten beeinträchtigen, zum Beispiel in Marketing, Vertrieb oder der Entwicklung.

Und wie steht es um die Unberechenbarkeit des Konsumenten? Wer weiß, vielleicht bringen Innovationen und intelligente Marketingstrategien anderer Branchen die Konsumenten aus Sicht eines Getränkeherstellers auf „dumme Gedanken“: „Reisen statt Grillfest“, „Neuer Auspuff statt Kaffeevollautomat“, „I-Pad- und Smart-Phone-Apps statt Drinks in der Disco“.

Hinzu kommt ein nachhaltiger Konsumenten-Trend, der die Branche beeinflusst: Die Entstrukturierung des Alltags. Essen und Getränke werden immer häufiger „to go“ gekauft und somit immer öfter außer Haus verzehrt,

wie die Nestlé Studie 2011 wieder belegte. Zudem gibt es auch eine zeitliche Entstrukturierung: Statt zu festen Zeiten für geregelte Mahlzeiten richten sich die Snacks zwischendurch heute häufig am Terminkalender aus. Aus dem vormaligen sozialen Event wird zum Teil ein notwendiges Ernährungsübel. Dieser Trend führt zu massiven Verwerfungen in den bisherigen Strukturen. Die Nachfrageverschiebung führt vor allem dazu, dass die Anzahl der „Frühstücksakte“ zurückgeht. Gleichzeitig ist der „to go“ Markt sehr preisbelastbar. Nicht selten werden dort Preise wie im Restaurant oder wie in einer Bar erzielt. Und das bei dem ach so preisbewussten deutschen Verbraucher. Was zuhause für knapp 20ct. möglich ist, kostet „to go“ gerne mal 2€! Das Geheimnis liegt in der Zuweisung von Nutzen durch den Konsumenten.

Auf dem Weg zur Uni, zur Arbeit, zum Freizeitvergnügen entstand bereits in den 1990er Jahren neudeutsch: Customer Value; und mit Kaffeehausketten wie Balzac (1998), San Francisco Coffee Company (1999) und Coffee Fellows (1999) – mithin ein neues Geschäftsmodell.

Und mancher Hersteller hat reagiert, die geltenden Branchenspielregeln verändert, das eigene Geschäftsmodell auf den Kopf gestellt, neu ausgerichtet und ist erfolgreich damit. Der Erfolg von Branchenprimus Nestlé mit seinen Nespresso-Kapseln spricht für sich.

Wie in vielen anderen Branchen finden sich jedoch in der Getränkeindustrie heute eher historisch als strategisch entwickelte Wertschöpfungs-Architekturen, die sich oft nur marginal zwischen den einzelnen Hauptakteuren unterscheiden. Das bedeutet wiederum vergleichbare Effizienz- und somit vielfach auch Kostenpositionen mit einer negativen Spiralwirkung im Hinblick auf das wirtschaftliche Ergebnis.

Gerade deshalb bleibt nur eines: Der Komplex muss im Sinne eines „Grüne Wiese-Ansatzes“ intensiv und völlig unvoreingenommen auf den Prüfstand gestellt und bei Bedarf Strategie und Geschäftsmodell neu ausgerichtet werden. Nur dann besteht eine realistische Chance auf das tatsächlich „bessere“ Geschäftsmodell – mit sichtbaren Erfolgen in der GuV.



# Veränderungen im Markt für Automatisierungstechnik: Eine Herausforderung für deutsche Unternehmen

Dr. Mathias Döbele  
Manager  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



Der Markt für Automatisierungstechnik wächst weiter.

Nachdem sich die stabilen Auftragseingänge deutscher Unternehmen von Ende 2011 auch in den ersten Monaten des Jahres 2012 fortgesetzt haben, wird in diesem Jahr ein moderates Wachstum von circa fünf Prozent erwartet. 2011 wurden in Deutschland knapp 48 Mrd. Euro mit Automatisierungstechnik umgesetzt.

Der Weltmarkt für elektrische Automation ist in 2010 um knapp acht Prozent auf 315 Mrd. Euro gewachsen. Deutschland produziert circa 10 Prozent dieses Volumens und hat einen Anwendungsbedarf von lediglich 6 Prozent. Angesichts dieser Zahlen könnten deutsche Anbieter von Automatisierungstechnik entspannt in die Zukunft blicken. Jedoch werden sich mit dem Wandel der Technologie und der zukünftig angebotenen Produkte deutliche Verschiebungen im Markt ergeben. Unter dem Schlagwort „Industrie 4.0“ ist sogar die Rede von einer Revolution. Deutsche Unternehmen müssen diesen Wandel einleiten und aktiv mitgestalten, um so eine nachhaltige Standortsicherung zu erzielen.

## Zukünftige Entwicklungen

Zahlreiche Megatrends werden unsere Gesellschaft, Unternehmen und Märkte in absehbarer Zeit verän-

dern. Dabei sticht die Informationstechnik und die damit verbundene weltweite Vernetzung als besonders bedeutende Technologie hervor. Unter der Überschrift „Industrie 4.0“ wird eine derart fundamentale Veränderung auch in der produzierenden Industrie als vierte industrielle Revolution beschrieben. Die darunter subsummierte Vernetzung der Dinge, Daten und Dienste wird die Automatisierungstechnik zum Herzschlag jeder modernen Fabrik machen. Konsequenz: Ein enormes Marktpotenzial begleitet von einer signifikanten Veränderung der Technik.

Folge dieser Entwicklung sind nicht nur positive Effekte wie die Möglichkeit zur Wiederverwendung mechatronischer Komponenten im funktionalen Engineering oder beim Umbau der Anlage, sondern auch eine stark steigende technologische Komplexität der Produkte. Doch welche Auswirkungen wird dieser Wandel konkret auf die Geschäftsentwicklung der Automatisierungstechnik-Hersteller haben? Nicht ohne Grund ist die Rede von einer Revolution, bei der es auch zu einer signifikanten Verschiebung der Marktmechanik kommen wird.

Die in der Abbildung beispielhaft genannten Veränderungen sind die direkte Folge der beobachteten Trends und sind von strategischer Bedeutung für die Hersteller von Automatisierungstechnik. Daher muss detailliert untersucht werden, wie sich diese Veränderungen auf die Unternehmen auswirken können:

- Am Beispiel der Computerindustrie hat sich gezeigt wie durch die Verbreitung der Technologie und die Offenlegung von Schnittstellen die Marktpreise für Hardware-Komponenten unter Druck geraten können. Zwar sind die Stückzahlen bei PCs oder Laptops höher als bei Komponenten der Automatisierungstechnik, doch wird die Kompetenz der Geräte-Herstellung in Zukunft kein Wettbewerbsvorteil mehr sein. Selbst Apple sieht eine entscheidende Kernkompetenz lediglich im Design der Hardware,

### Technologiegetriebene Veränderung der Automatisierungstechnik

#### Anlagen-Eigenschaften

- Wandlungsfähigkeit
- Intelligenz
- Vernetzung mit übergreifender IT
- ...

#### Komponenten-Eigenschaften

- Vernetzung untereinander
- Miniaturisierung
- Wireless Kommunikation
- Energie-Autarkie
- ...

### Trends

- Verschmelzung von AT und IT
- Standardisierung von Schnittstellen und Funktionen
- Dezentralisierung
- ...

nicht aber in deren Herstellung – das Unternehmen verfügt über keinerlei eigene Fertigungskapazitäten. Mit voranschreitender Standardisierung der Technik – insbesondere auch auf funktionaler Ebene – ist daher mit einem zunehmenden „Generika-Effekt“ bei den Hardware-Komponenten zu rechnen. Diese Tatsache wird traditionelle Komponentenhersteller, die sich nicht als Kostenführer aufgestellt haben, zum Umdenken zwingen.

- Gänzlich anders ist dies im Bereich der Software. Die wesentliche Wertschöpfung wird zukünftig immer stärker in Richtung Software verschoben, deren Anteil am mechatronischen Gesamtsystem durch die Vernetzung und die Steigerung der Rechenleistung deutlich zunehmen wird. Die Software-Kompetenz in den Unternehmen wird sich deutlich steigern müssen, da sich eine Differenzierung vom Wettbewerb in Zukunft hauptsächlich über Software erreichen lässt. Daher werden sich auch die Innovationsleistungen der Anbieter für Automatisierungstechnik zukünftig auf dieses Thema fokussieren.
- Hinzu kommt, dass durch den hohen Anteil von Software im Gesamtsystem Innovationen deutlich schneller als bisher zum Kunden und in die Anlage gebracht werden können. Die installierte (Hardware-)Basis ist dann kein Hindernis für neue Technik mehr, da sie nur upgedatet werden muss. Es ist damit zu rechnen, dass dieser Effekt eine stark beschleunigte Veränderung der Automatisierungstechnik sowie der gesamten Marktmechanik der Branche einleiten wird. Am Beispiel von iPhone und Apps sieht man, wie schnell die Einführung eines neuen Geschäftsmodells ein ganzes Marktsegment auf den Kopf stellen kann.
- Durch die stärkere Vernetzung und den erhöhten Softwareanteil wird auch die Dienstleistungsorientierung gegenüber dem aktuellen Trend noch einmal deutlich zunehmen. Besonders in Verbindung mit Dienstleistungen werden sich neue Geschäftsmodelle herausbilden, da erst durch die Vernetzung ganz neue, bisher nicht gekannte Dienste angeboten werden können.

Deutsche Unternehmen haben aufgrund ihrer führenden Rolle die Chance, diese Veränderungen maßgeblich voranzutreiben. Sie müssen sich Gedanken über ihre zukünftige strategische Positionierung machen. Denn die Erzeugung von Kundennutzen und die Differenzierung vom Wettbewerb wird zukünftig nicht mehr allein durch Qualitätsprodukte möglich sein. Vielmehr

#### Veränderung der Umwelt für Unternehmen der Automatisierungstechnik

- Hardware wird Commodity
- Software wird zur Schlüssel-USP
- Steigerung der Innovationsgeschwindigkeit
- Zunahme der Serviceorientierung
- ...

Veränderung des Marktes



Neu auszurichtende Positionierung der Unternehmen

werden zukünftig hybride Leistungsbündel bestehend aus Produkten und integrierten Dienstleistungen mit einem noch viel stärkeren Service-Charakter als heute üblich nachgefragt. Dabei werden die jeweils gebotenen Services durch Software geprägt sein, weshalb Innovationen im Software-Bereich der wesentliche Hebel zur Differenzierung vom Wettbewerb werden. Der Kundennutzen kann dadurch deutlich erhöht werden – die Betreiber einer Fabrik interessieren sich letztlich nur für einen laufenden Prozess, nicht aber für die dahinterstehenden Geräte und Technologien.

### Fazit

Die Veränderungen im Markt für Automatisierungstechnik bergen ein enormes Potenzial und gewaltige Chancen für den Standort Deutschland. Entscheidend wird sein, gemeinsam die richtigen Themen anzugehen und mit Nachdruck einen veränderten Markt zu etablieren. Hierzu muss das Thema „Industrie 4.0“ mit Leben gefüllt und eine klare Innovations-Roadmap abgeleitet werden. Gleichzeitig ist kreatives Unternehmertum auch von jedem heute schon etabliertem Player gefragt, da traditionelle Geschäftsmodelle mehr und mehr abgelöst werden. Fangen wir heute an, die Zukunft zu gestalten und werden wir unserer Verantwortung gerecht – nicht nur gegenüber dem eigenen Unternehmen, sondern auch gegenüber dem Standort Deutschland.

# Budgetierung: Planungen an der Realität vorbei?

Dr. Günter Lubos  
Mitglied der  
Geschäftsleitung  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



## Schuldenkrise: Auswirkungen auf die Budgetplanung 2013?

Je kleiner und regionaler ein Unternehmen ist, desto mehr denkt der Unternehmer, dass die Schuldenkrise weit weg ist und somit auf die eigene Planung keinen Einfluss hat. Aufgrund

der indirekten Exportabhängigkeit vieler Unternehmen – sie liefern an inländische Kunden, diese exportieren jedoch in großem Umfang an ausländische Abnehmer – müssen sich diese wegen der Schulden- und Finanzkrise für das Budgetjahr 2013 wesentlich mehr Gedanken machen als dies für 2012 der Fall war. Unsicherheiten in den Absatzmärkten der eigenen Kunden bedingen Auswirkungen auf das eigene Jahresbudget.

Es führt zu weit, ein zusätzliches „Worst Case Budget“ zu erstellen. Das Budget 2013 sollte jedoch den Fokus auf realitätsnahe Umsatzplanungen und flexible und rasch anpassungsfähige Kostenstrukturen legen. Mangelnder Fremdkapitalzugang in unmittelbaren aber auch mittelbaren Absatzmärkten drosselt die Nachfrage. Wer Investitionen und Working Capital nicht ausreichend finanzieren kann, dessen Nachfrage sinkt. Mehr als in der Vergangenheit wird die Beachtung von Länderrisiken und mittelbaren Exportströmen der Kunden wesentliche Voraussetzung für die Realitätsnähe des eigenen Budgets. Nur wer die Absatzwege seiner Kunden kennt, weiß, in welche kritischen Regionen diese liefern und inwieweit deren Umsätze durch die Schuldenkrise gefährdet sind. Die detaillierte Planung von Kunden und Vertriebswegen wird damit für das Budget 2013 von entscheidender Bedeutung für eine realitätsnahe Planung.

## Herbstzeit ist Budgetzeit

Die meisten Unternehmen führen im September oder Oktober ihre Jahresplanung durch. Die Bedeutung von Budgetplanungen wird dabei sehr unterschiedlich gesehen. In vielen Fällen ist eine Jahresplanung eine unabdingbare Notwendigkeit, um überhaupt von der Bank Kredite zu bekommen. In anderen Fällen dient sie tatsächlich zur Schaffung einer Zielgröße, an der der Erfolg des Unternehmens, des Vertriebs oder von Kostenstellenverantwortlichen gemessen wird. In einer

Vielzahl von Fällen stellt man zum Jahresende fest, dass die Planung mal wieder – wie so oft – nicht gestimmt hat. Und jeder Unternehmer stellt sich und seinem Controller die Frage, warum das so ist. Dafür gibt es eine Vielzahl von Gründen und eine ganze Reihe typischer Fehler, die das Budget zum „bürokratischen Papiertiger“ machen.

## Die „7 Sünden“ der Budgetierung

1. Budgets werden ohne ausreichende Ernsthaftigkeit erstellt und von den Betroffenen und Beteiligten eher als bürokratisches Übel denn als verbindliche Zielformulierung verstanden. Dies beginnt manchmal bereits an der Unternehmensspitze, die eine Planung nur veranlasst, „weil die Bank es braucht.“
2. Der die Budgeterstellung koordinierende Controller ist zu wenig tief in der inhaltlichen Materie und somit auf die Aussagen von Vertriebs- und Kostenverantwortlichen angewiesen. Er kann die Plausibilität von Begründungen nur schwer nachvollziehen und ihnen noch weniger widersprechen. Er verkommt in diesem Fall zum reinen Zahlensammler und „EXCEL-Bediener“ ohne eigenen Input.
3. Die Budgetverantwortlichen sind nicht oder zu wenig in die Planungerstellung eingebunden und betrachten die Planung daher nicht als „ihr Baby“. Wenn Budgetgespräche unter dem Jahr ohne ausreichende Intensität geführt werden, so fehlt auch das Bewusstsein dafür, sich intensiv mit den Zielen des nächsten Jahres auseinandersetzen zu müssen.
4. Budgetverantwortliche neigen dazu „vorzubauen“ und Reserven in die Planung einzubauen. Die so geschaffene Luft wird dann im Rahmen der anstehenden Planungsüberarbeitung rausgelassen oder dient als Reserve im laufenden Geschäftsjahr, um gegebenenfalls für negative Abweichungen eine Kompensation zu haben.
5. Mangelnde Bereitschaft, sich mit der Zukunft auseinanderzusetzen und über mögliche Veränderungen und deren Wirkung nachzudenken führt zu simplen Fortschreibungen der Vergangenheit. Das beste und

in der Realität leider häufig vorkommende Beispiel ist die lineare Fortschreibung des Umsatzes. „5 % mehr sind auf jeden Fall drin!“. Auch die Weiterführung der Kosten des Vorjahres ohne sich zu fragen, ob auch in Zukunft alles so sein muss, wie es in der Vergangenheit vielleicht sinnvoll war, ist eine typische Planungsünde.

6. Budgets sind oft reine Zahlenfriedhöfe. Maßnahmen und Wege zum Ziel werden zu wenig oder gar nicht dokumentiert. Der Zusammenhang zwischen Maßnahme und deren Wirkung auf Absatz, Umsatz oder Kosten wird nicht hergestellt oder zumindest nicht dokumentiert.
7. Die Budgetabweichungen werden zu wenig nach inhaltlichen Gründen oder einer unzureichenden Planungsmethodik hinterfragt. Unzulänglichkeiten bei der Planungssystematik werden einfach für die nächste Budgetrunde übernommen, „weil man immer schon so geplant hat“ oder weil die Zeit für Veränderungen angeblich kurz vor der Budgetphase zu knapp ist.

### „Fahrplan“ Budgetierung

Doch wie lassen sich diese gravierenden Fehler vermeiden? Klar ist: Budgetierung muss Chefsache sein, um deren Bedeutung im Unternehmen und für das Unternehmen auch hierarchisch zu dokumentieren. Dabei müssen sich die Verantwortlichen detaillierte Gedanken zur Zukunft oder wenigstens über das nächste Jahr machen. Das Controlling sollte sich inhaltlich unbedingt mit den Maßnahmen und Aktivitäten befassen, die zu Umsatz- und Kostengrößen in der Budgetplanung führen, um diese kritisch hinterfragen zu können und nicht nur Zahlen zusammentragen. Und auch die Planungsmethodik sollte regelmäßig und spätestens vor der Budgetphase auf den Prüfstand gestellt und kritisch hinterfragt werden: Kann Sie die Veränderungen im Unternehmensumfeld auch tatsächlich abbilden, wie ist sie gegebenenfalls anzupassen?

Werden diese Punkte beachtet, so wird aus dem Budget kein Papiertiger des Controlling, sondern ein effektives Steuerungsinstrument der Unternehmensleitung.



# W&P Publikationen



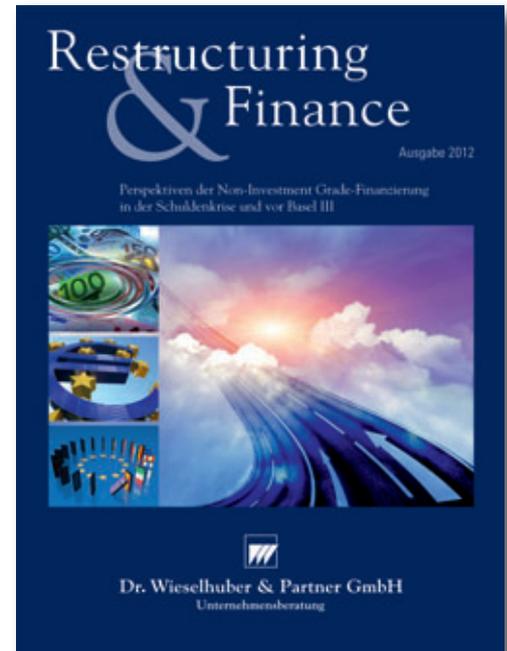
## GETRÄNKEBRANCHE: GESCHÄFTSMODELLE AUF DEM TROCKENEN?

In der Getränkebranche brodeln es kräftig. Ertragsseitig steht ein Großteil der Unternehmen unter massivem Druck, denn die Margen auf Herstellerseite sind aufgrund der Nachfragemacht des Handels extrem niedrig. So entscheidet oft nur ein Absatzprozent, abhängig von wenig zu beeinflussenden, saisonalen Entwicklungen wie Wetter oder Sportereignissen, über Gewinn oder Verlust. Und dies in einem Markt, in dem die Grenzen des organischen Wachstums erreicht sind – zumindest die Inlandsmärkte sind maximal gesättigt.



## NAHRUNGSMITTELINDU- STRIE: VERHUNGERNDE GESCHÄFTSMODELLE?

Gegessen und getrunken wird immer. Fette Zeiten für die Lebensmittelhersteller? Wohl kaum. Die Nahrungsmittelindustrie arbeitet auf Grund der Nachfragemacht des Handels mit so geringen Margen, dass oft ein Absatzprozent über Gewinn oder Verlust entscheidet. Eine starke Abhängigkeit vom Export in umliegende Länder, die Unberechenbarkeit der Konsumenten, Kostensteigerungen und Verknappung bei Rohstoffen kombiniert mit zahlreichen wirtschaftlichen und politischen Krisen setzen die Branche reichlich unter Druck. Standhalten kann nur, wer sein Geschäftsmodell auf die Höhe der Zeit bringt und es robust macht gegen externe, nicht zu beeinflussende Schwankungen. Eine wesentliche Voraussetzung: Das Management muss Finanzierung, Wertschöpfung, Produkt- und Vermarktungserfolg aber auch die Unternehmenskultur genauestens unter die Lupe nehmen. Doch wie und mit welchen Konsequenzen? Antworten liefert die aktuelle Publikation „Management von Geschäftsmodellen in der Nahrungsmittelindustrie“ von Dr. Wieselhuber & Partner.



## INFOLETTER „Restructuring & Finance 2012“

Die Schuldenkrise war das wohl bestimmende Element in der finanz- und wirtschaftspolitischen Diskussion der letzten Monate und wird es wohl auch bleiben. „Schutzschirm“, so scheint es, ist das neue Instrument zur Bewältigung von Liquiditätsengpässen, ob für hoffnungsvolle oder eben für hoffnungslose Fälle wird sich zeigen.

Mit dem Schutzschirmverfahren steht seit 01. März auch für Krisenunternehmen erstmals in Deutschland ein Instrument gegen „böartige“ Gläubiger zur Verfügung.

Die Bekämpfung der Schuldenkrise erfolgt durch neue Schulden, von neuen Schuldnern, die globalen Ungleichgewichte bleiben bestehen, die Realwirtschaft scheint sich aber davon abgekoppelt zu haben. Uns interessiert deshalb in diesem Jahr, was dies alles für die Unternehmensfinanzierung bedeutet, zumal sich unabhängig von allen Staatsproblemen durch Basel III das Mix der Finanzierungsinstrumente nachhaltig verändern dürfte.

Sie finden deshalb in der vorliegenden Ausgabe „Restructuring & Finance 2012“ einen klaren Schwerpunkt auf der Frage der Unternehmensfinanzierung unabhängig von der spezifischen Situation des Unternehmens.

## W&P-HEALTH CARE SUPPORT

In der dritten Ausgabe unseres Newsletters aus dem W&P-Kompetenzfeld Health Care, halten wir bewusst an unserem Titel „Health Care Support“ fest und bleiben damit unserem Anspruch treu, Ihnen als verantwortliche Entscheider und Gestalter im Gesundheitswesen bedarfsorientierte und aktuelle Inhalte in einem kurzweiligen und pragmatischen

Format an die Hand zu geben. Der Fokus der vorliegenden Ausgabe liegt auf Kooperationsmanagement, OP-Management, Prozessmanagement und M&A.



## MANAGEMENT DER ORGANISATION: Zukunftsstrukturen gestalten, überlegene Effizienz realisieren

Geschäftsführer und Führungskräfte stehen immer wieder vor der Herausforderung hartnäckige Probleme wie teure Strukturen, die auf den Ertrag drücken, mangelnde Flexibilität oder fehlende Nähe zum Markt in ihrem Unternehmen in Angriff zu nehmen. Egal um welches Problem es geht: Um die Situation nachhaltig zu verbessern, muss es in den Gestaltungsdimensionen der Organisation systematisiert und objektiviert werden, damit auch wirkungsvolle und nachhaltige Lösungsansätze entwickelt und umgesetzt werden können.

Jede Organisation, ob zentral oder dezentral, ob hierarchisch oder flach, ob prozess- oder objektorientiert, ist auf ihre Weise einzigartig. Und so wird auch jede Organisationslösung nie ein Modell von der Stange sein, sondern ein maßgeschneidertes System von Strukturen und Abläufen mit einem möglichst guten Input-Outputverhältnis. Der Ansatz von W&P: Die Organisationsebenen müssen in

die Geschäftsmodellpositionierung eines Unternehmens integriert und aktiv gestaltet werden – Organisation ist Mittel zur Gestaltung des Geschäftsmodells. Im Mittelpunkt stehen dabei immer die Menschen, denn schließlich ist jede Strategie nur so gut, wie die Organisation, die sie umsetzt. Und: Jede Organisation ist nur so gut, wie die Menschen, die Strukturen und Prozesse ausfüllen und leben.

Die neue Broschüre „Management der Organisation: Zukunftsstrukturen gestalten, überlegene Effizienz realisieren“ stellt bei aller Theorie immer die Unternehmenspraxis in den Mittelpunkt und liefert Anregungen und Anstöße für erfolgreiche Veränderungen im Unternehmen.



## GEWINNMANAGEMENT: Ertragskraft steigern mit System

Gewinn erzielen heisst Zukunft sichern. Gewinn schafft unternehmerische Freiräume, ermöglicht nachhaltig Dividenden und sichert dauerhaft die Existenz eines Unternehmens – vorausgesetzt er ist tragfähig, robust und zukunftsfähig. Doch wann verdient ein Unternehmen „genug“? Ist der Gewinn noch steigerungsfähig? Und: Ist er wirklich stabil – auch in schlechten Zeiten?

Diese Fragen stellen sich Manager und Unternehmer zwar häufig – ausgesprochen und in Angriff genommen aber werden sie selten. Die Broschüre „Gewinnmanagement – Ertragskraft steigern mit System“ liefert jetzt Antworten auf diese Fragen und gibt Anstöße für gewinnwirksame Veränderungen im Unternehmen.



# Schuldenkrise und Realwirtschaft – oder was wir für die Finanzierung schlechter Bonitäten lernen können

Dr. Volkhard Emmrich  
Managing Partner  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



Die Schuldenkrise und insbesondere die (Re-)Finanzierungsprobleme von Griechenland machen deutlich, was passiert, wenn man über seine Verhältnisse lebt und die Wettbewerbsfähigkeit verliert. Der Cashflow geht zurück, die Verschuldung steigt, der Kapitaldienst kann nicht mehr geleistet werden. Das ist die eine Seite der Medaille. Leistungswirtschaftlich betrachtet ist der Ressourceneinsatz zu hoch, die Produktivität zu gering und die technische Ausstattung nicht „State of the Art“. Der Ressourceneinsatz muss reduziert werden, d. h. es ist Sparen angesagt – aber es fehlen dann die notwendigen Investitionen, um die Produktivität zu steigern und wieder wettbewerbsfähig zu werden; die Negativspirale dreht sich.

Im Gegensatz zu Volkswirtschaften und Staaten gibt es für Unternehmen in dieser Situation nur zwei Lösungsansätze: Zerschlagung und Verwertung der Sicherheiten oder Rekapitalisierung, Zufuhr von Fresh Money – nach der Kostensenkung – und damit Schließung der Investitionslücke. Bei Staaten wie Griechenland ist es mit dem Fresh Money deutlich schwieriger: Es bleibt beim Haircut und erneut fremdfinanzierten Investitionsprogrammen. Der Haircut trifft aber nur die privaten Gläubiger bzw. Anleger, es ist der Beitrag der Realwirtschaft, er wird über die Bilanzen der Banken und Versicherungen ausgebucht. Kapital in gleicher Höhe, im Falle Griechenlands wohl ca. 105 Mrd. €, steht nicht mehr als Eigenkapital und damit nicht mehr als Refinanzierungsbasis für Kredite und Darlehen zur Verfügung.

Die Banken selbst werden von den Notenbanken, in unserem Fall durch die EZB, großzügig, weil unbegrenzt, mit Liquidität versorgt. Und das erstmals auch langfristig – wie die zwei Drei-Jahrestender der EZB zeigen. Die Folgen? Nach anfänglichem Jubel über die ca. 1.000 Mrd. € frischen Zentralbankgeldes – insbesondere bei Banken in Spanien und Italien – sind es

4,1 Mrd. € zusätzliche Rückstellungen in der Bilanz der Bundesbank, geringere Gewinnabführung an den Bund, damit geringere Haushaltsentlastung – und direkte Belastung des Steuerzahlers – also ebenfalls der Realwirtschaft. Es hat sich herumgesprochen, dass damit vor allem auch Banken finanziert wurden, die kein wirklich tragfähiges Geschäftsmodell aufweisen und somit eigentlich „aus dem Markt“ sind.

Wo bleibt aber das Geld, mit dem die Notenbanken die Märkte geflutet haben, und mit welchem Geld werden von der EZB Staatsanleihen angekauft? Deutlich unter 50% dienten der Refinanzierung laufender EZB-Kredite. Ein großer Teil dürfte für Käufe hochverzinslicher Staatsanleihen (z. B. Italienanleihen) verwendet worden sein. Es haben sich aber auch über 400 deutsche Banken eingedeckt. Es besteht also die Hoffnung, dass zumindest Teile des Geldes nah an den Mittelstand und somit in die Realwirtschaft gelangt sind. Das Ergebnis legt dadurch eine Vermutung nahe: Vielleicht gibt es zwei Arten von Liquidität, quasi eine für das „Normalgeschäft“ der Realwirtschaft und eine zweite, eher virtuelle, für die Kreisläufe der Banken mit den Notenbanken sowie der Notenbanken untereinander.

Die Chinesen zeigen einen anderen Weg auf, um „faule Kredite“ – denn, um nichts anderes handelt es sich auch bei Griechenlandanleihen – aus den Bilanzen und ganz aus der Welt zu schaffen. Durch staatliche Asset-Management-Gesellschaften wurden und werden den großen staatlichen Banken die „schlechten“ Assets abgekauft und die Bilanzen dadurch ohne Eigenkapitalverzehr bereinigt. Durch den Börsengang erfolgt dann quasi als zweite Stufe eine Rekapitalisierung und Bilanzstärkung durch Eigenkapitalzufuhr. Ein ähnliches Vorgehen ist jetzt auch wieder zu erwarten, wenn die Spuren des Investitionsprogramms aus den Haushalten von Kommunen und Provinzen zu entfernen sind.

Die Bereinigung erfolgt also gewissermaßen durch Zentralisierung und letztendlich durch die Abdeckung durch Notenbank bzw. Staatshaushalt. Bei einer extrem hohen Sparquote der privaten Haushalte, hohen

Wachstumsraten, Haushaltsüberschüssen und gewaltigen Devisenreserven stellt das kein Problem dar. Das Modell funktioniert aber wirklich nur bei Wachstum und ist deshalb nicht auf die EU übertragbar. Angesichts der derzeit eher bescheidenen Potenziale durch Kapitalerhöhungen die Eigenkapitalbasis zu stärken, wird wohl primär eine Reduzierung der Bilanzsumme zum Ziel führen – insbesondere durch Abbau von eigenkapitalintensiven Risiko-Assets. Eine weitere Veränderung der Rahmenbedingungen für die Unternehmensfinanzierung erfolgt jetzt mit Basel III – und zwar nicht nur aufgrund der weiter steigenden Eigenkapitalanforderungen, als insbesondere aufgrund der künftigen Refinanzierungsmöglichkeiten bzw. -potenziale der Banken. Da Einlagen dazu ebenso wenig angesetzt werden dürfen wie Ausleihungen von anderen Banken – im Gegenzug jedoch Verbindlichkeiten gegenüber anderen Banken voll liquiditätswirksam als Verbindlichkeit anzusetzen sind – bleibt eigentlich nur Eigenkapital sowie eine fristenkongruente Refinanzierung durch Ausplatzierung an den Finanzmärkten. In Abhängigkeit von der Ausfallwahrscheinlichkeit des Kredites steigt die Anforderung an die Eigenkapitalunterlegung der Banken um ca.  $\frac{1}{3}$ .

Aufgrund der Leverage Ratio werden großvolumige risikoarme Geschäfte, wie staatsgedeckte Außenhandelsfinanzierungen, schwieriger. Eingeschränkte Möglichkeiten zur Fristentransformation werden Langfristkredite verknappen und verteuern. Klassische bzw. traditionelle, im Mittelstand vorherrschende Finanzierungsinstrumente, haben künftig also einen schweren Stand. Corporate Bonds und eigenkapitalnahe Finanzierungen gewinnen an Bedeutung, Fresh Money von Fremdkapitalgebern in Sanierungsfällen wird wohl zum Ausnahmefall werden. Mit welcher Konsequenz? Vermehrter Einstieg von spezialisierten Finanzinvestoren, mehr übertragende Sanierungen aus der Insolvenz, „Parken“ von Unternehmen in SPVs, wenn institutionelle Anleger aus dem Geld sind und nicht mehr mit weiterem Fresh Money zur Verfügung stehen. Für die Sanierung heißt das: Die Konzepte müssen wirklich ganzheitlich sein. Die Liquiditätssicherung, eine

Weiterentwicklung des Geschäftsmodells, das in weiter volatilen Märkten wirklich robust und somit zukunftsfähig ist, sowie die Abbildung des Geschäftsmodells in einer adäquaten Kapital- bzw. Finanzierungsarchitektur werden zum Muss – und die Rekapitalisierung ein unabdingbarer Konzeptbestandteil. Die Bedeutung von Eigenkapital wird insbesondere für schnellwachsende junge Branchen deutlich steigen, ebenso für Branchen mit hoher Volatilität im Auftragseingang. Unabhängig von allen derzeitigen Problemen, die ihre Ursachen in der Branchenkonsolidierung haben, zeigen sich diese Effekte bereits jetzt bei den „Renewables“ genauso wie im klassischen Anlagenbau. Die Bankenwelt wird also vor einem „Durchbrennen“ einer Bankeninsolvenz aufgrund interner Verflechtungen geschützt.

Die mit derzeit ca. 70 % an der Unternehmensfinanzierung im Euroraum vorherrschenden Bankkredite werden deutlich zurückgehen, eine Halbierung des Anteils ist nicht auszuschließen. Auf den Mittelstand kommt also eine weitere grundsätzliche Veränderungswelle zu – für Beschäftigung aller, die sich mit Unternehmenssanierung befassen, ist also mittelfristig gesorgt.



# Backwaren – Ofen aus für Filialisten?



Jürgen Gottinger  
Mitglied der  
Geschäftsleitung  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



## Müller-Abgang – für Kunden zu verschmerzen

Der Markt für Backwaren ist ein reifer, gesättigter Markt, die Branche ist über weite Strecken mittelständisch mit einem hohen Anteil an Familienunternehmen strukturiert. Und unter der Oberfläche gärt es gewaltig.

In den letzten fünf Jahren hat sich der Anteil der Discounter als Einkaufsstätte für Brot auf fast 40 Prozent hochgearbeitet. Die Filialisten stehen nach drastischer Ausweitung der Flächen vor einem harten Konsolidierungsprozess – die Flächenproduktivitäten sinken. Insofern ist das Ausscheiden eines Anbieters wie Müller für die Kunden durchaus verkraftbar. Und die Anzahl der Verkaufsstellen für Brot steigt weiter. Backstationen im Lebensmitteleinzelhandel (LEH) und bei Discountern werden täglich neu eröffnet.



Abb. 1: Imbissbäckereien legen deutlich an Umsatz zu

## Imbissbäcker – Vormarsch mit Herausforderungen

Während der Markt für die klassischen Brotsorten sinkt, steigt die Entwicklung der Imbiss-Umsätze der Bäcker stark an. Zwischen 2003 und 2010 wuchsen die Umsätze der Imbissbäcker um fast 29 Prozent auf 2,5 Mrd. Euro.

Doch mit diesem Wachstum entstehen auch neue Anforderungen an die Lieferkette und Hygiene. Immer mehr Verbraucher frühstücken unterwegs und machen Halt an Verkaufsstellen in der U-Bahn, dem Bahnhof oder auf kleinen Outlets kurz vor dem Büro. Und hier wird es kompliziert: Vorgefertigte Brötchen mit But-

ter, Tomate, Salatblatt, Wurst und Käse erfordern höchste Anforderungen an die Kühllogistik. Auch wenn die Brötchen vor Ort produziert werden – die hygienischen Verhältnisse sind zumindest in 50 Prozent aller Verkaufsstellen problematisch. Zudem befinden sich die Hersteller mehrfach in der Kostenklemme: Seit 2008 steigen die Rohstoffpreise mit Unterbrechungen wieder stark an. Aber: Sie können die Preissteigerungen auf der Kostenseite – neben den Agrar-Rohstoffen gehört hierzu auch die Energie – nicht in entsprechende Preissteigerungen umsetzen. Hinzu kommt der angesprochene Druck auf die Preise durch die Discounter und die SB-Filialisten. Schließlich ist die Erzeugung der letzten Dienstleistung bis zum Verkauf an den Endkunden wiederum personalintensiv. Die Branche bekommt den Druck von allen Seiten.

Doch was bedeutet das für die Zukunft der filialisierten Bäcker? Welche Produkte und auch Leistungen erwartet der Konsument? Billigste Semmeln, teure Spezialbrote und service-intensiver Sofortverzehr bis Ladenschluss lassen sich in einem Konzept kaum wirtschaftlich darstellen, insbesondere vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Kundenströme je Standort. Dies stellt höchste Anforderungen an Produktion und Prozesse – angefangen bei der Mehlanlieferung in der Produktion bis hin zur Veredelung der Produkte in der Filiale. Die gesamte Wertschöpfung muss auf die Positionierung (Discounter, Premium oder Convenience/Imbiss) des Filialisten abgestimmt sein. Alles für jeden geht nicht.

## Französische Zukunftsmusik für Filialisten?

Ein durch den LEH vorgezeichneter Weg könnte jedoch auch für die filialisierten Bäcker gangbar sein: Neben dem „normal“ kalkulierten Sortiment kann ein stark begrenztes und auf Schnäppchen-Jäger ausgerichtetes Preiseinstiegs-Sortiment (Eckartikel) angeboten werden. Kamps versucht seit Anfang März diesen Jahres so seine Kunden von den Discount-Bäckern fernzuhalten.

Für eine service-orientierte Weiterentwicklung sollte man einen Blick nach Frankreich wagen. Einer der dortigen Platzhirsche – der Filialist Brioche Dorée (Groupe Le Duff) – passt sein Sortiment tageszeitab-



hängig den Kunden- und Verzehrbedürfnissen an. Dies bedeutet sicher einen höheren Personalaufwand, da Teile der Theken mehrmals am Tag komplett umgebaut werden. Den Kundenwünschen kommt man jedoch – insbesondere im Sofortverzehr – deutlich näher und hebt sich so vom Einheitsbrei „Brötchen, Brote, Sandwich und ein bisschen Kaffee“ ab.

**Und die Moral der Müller-Pleite?**

Wie wir heute wissen, ist die Müller'sche Hygienepraxis zum Glück nicht Gang und Gäbe. Und: Das tägliche Brot wird gebraucht wie eh und je. Doch was können Industrie und Handwerk aus den Erfahrungen lernen? Qualität ist weniger eine Frage des Preises, sondern der konsequenten Durchführung bestimmter Prozesse. Die Kostenbelastung durch Reinigung einschließlich des Personals bewegt sich in den Gesamtkosten in einer nicht entscheidenden Größenordnung. Natürlich haben Qualitätsstrategien ihren Preis, der aber keinesfalls zulasten der „Hygienefaktoren“ gehen darf. Günstige Produkte müssen auch saubere Produkte sein. Da in Zukunft die Wertschöpfung der Industrie weiter in die „Convenience-Produktion“ gehen wird, steigen die

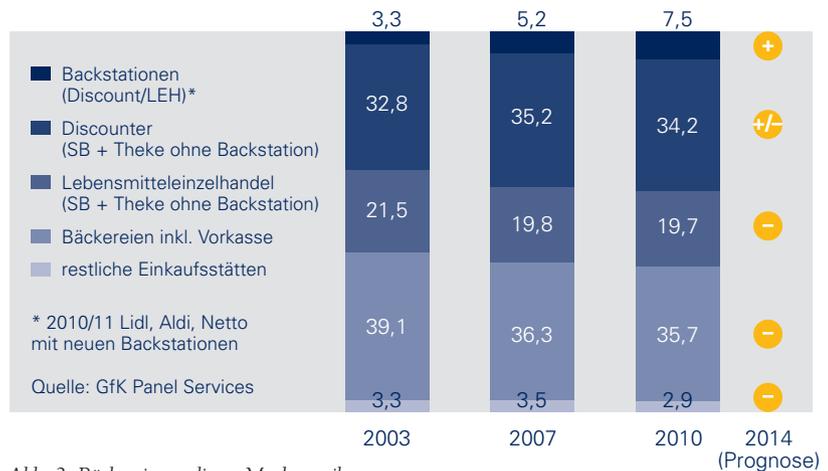


Abb. 2: Bäckereien verlieren Marktanteile

Ansprüche an die Beherrschung technischer und hygienischer Prozesse stetig.

Hierauf müssen sich Organisation und Management einstellen – damit unser täglich Brot und Brötchen das bleibt, was es in den allermeisten Fällen ist: Ein verlässliches Nahrungsmittel.



# Profis für spezielle Situationen

## CRO und Restrukturierungsbeirat zur proaktiven Bewältigung kritischer Situationen

Ralf Liebrich  
CRO  
Management Link  
GmbH



Die Volatilität der Märkte ist seit Monaten groß und eine Normalisierung auch in Zukunft nicht zu erwarten. Es ist mit zunehmenden markt- und finanzierungsseitigen Risiken zu rechnen. Sollte das Unternehmen noch nicht ganz wetterfest sein, ist es jetzt an der Zeit, die Schotten zu schließen und mögliche Schwachstellen auszuräumen. Dies alles ist in der Regel selbstverständlich klassische Management-Aufgabe.

Doch Vorsicht! Es gibt eine Reihe von Themen und Situationen, die nicht nur erhebliche zusätzliche Management-Kapazität, sondern darüber hinaus spezielle situationsspezifische Kompetenzen fordern und dazu dem künftigen Image des Managements nicht unbedingt zuträglich sind. Die hin und wieder notwendige Rolle des Bad Guy sollte also weder der Inhaber, noch ein angestellter Geschäftsführer übernehmen, der das Unternehmen langfristig unter positiven Vorzeichen führen möchte.

### Der CRO – bad guy nach Maß

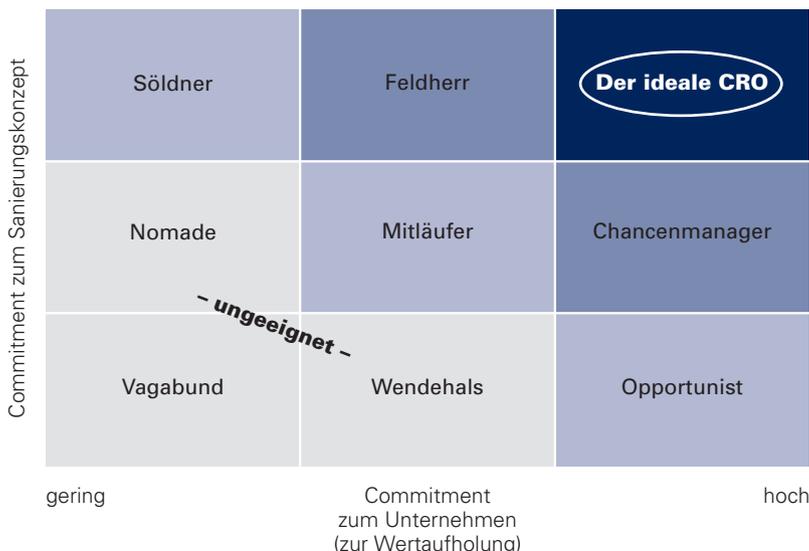
Stimmt in einzelnen Unternehmensbereichen die Performance nicht, sind Strukturen und Prozesse schnell, hart und nachhaltig anzupassen, Randgeschäfte aufzugeben, Tochtergesellschaften einzudampfen oder an-

dere unpopuläre aber äußerst sinnvolle Aktivitäten im Unternehmen umzusetzen, so empfiehlt sich der Einsatz eines CRO.

Doch Achtung: Es ist Vorsicht geboten – denn unter dem Begriff ist ein breites Spektrum von Managern anzutreffen, die sich hinsichtlich ihres Commitments zum Unternehmen sowie zu den Zielen des vorgelegten Konzepts nachhaltig unterscheiden. Nur wenn sich der CRO wirklich zum Unternehmen und dessen Wertsteigerung committed und die konzeptionellen Leitplanken beachtet, ist er „der Richtige“ und keiner der sonst häufig anzutreffenden Vagabunden, Nomaden oder Söldner.

Ein entsprechend auf Herz und Nieren geprüfter CRO sollte die anstehenden Restrukturierungsmaßnahmen aus einer organschaftlichen Stellung heraus, d. h. mit klarer, aber auf seinen Bereich beschränkter Weisungsbefugnis vorantreiben. Nur dann ist er wirklich „Teil des Unternehmens“ und nicht Externer und es wird allen Mitarbeitern dokumentiert, dass es sich nicht um ein Projekt handelt das „Ausgesessen“ werden kann. Gleichwohl übernimmt der CRO keine Linienverantwortung. Er ist Mitgeschäftsführer und stützt sich in der Realisierung seiner Projektziele auf Teams, die er in Abstimmung mit seinen Kollegen aus den einzelnen Funktionsbereichen rekrutiert, oder aber mit externen Spezialisten besetzt.

Der richtige CRO ist also kein Einzelkämpfer. Er konfiguriert sein Team nach Umfang und Komplexität der Aufgabenstellung. Er wird in der Regel mit einer eigenen Statusaufnahme starten und der Geschäftsführung bzw. den Gesellschaftern, die aus seiner Sicht erreichbaren Performanceziele, den Weg zur Zielerreichung und die wesentlichen, damit verbundenen Einschnitte vorstellen. Ist er organschaftlich nach einer gemeinsamen Verabschiedung des Konzepts für die Zielerreichung verantwortlich, wird in der Regel auch ein Teil seines Honorars an der Erreichung der Performanceziele gemessen. Das verabschiedete Restrukturierungsprogramm wird in einer ganzheitlichen Projektorganisation abgebildet, meist in einem integrierten Projektcontrolling hinterlegt und die Zielerreichung termin-



lich, qualitativ und quantitativ nachgehalten. Die Steuerung des Gesamtprojekts erfolgt über einen Lenkungsausschuss, in dem neben den anderen Geschäftsführern in aller Regel auch Gesellschafter vertreten sind. Die Einsatzschwerpunkte eines CROs sind selbstverständlich die Themen Kostensenkung und Effizienzsteigerung, der Abbau von Komplexität- und Kostentreibern, die Konzentration von Geschäften sowie die Optimierung von Abläufen und Prozessen.

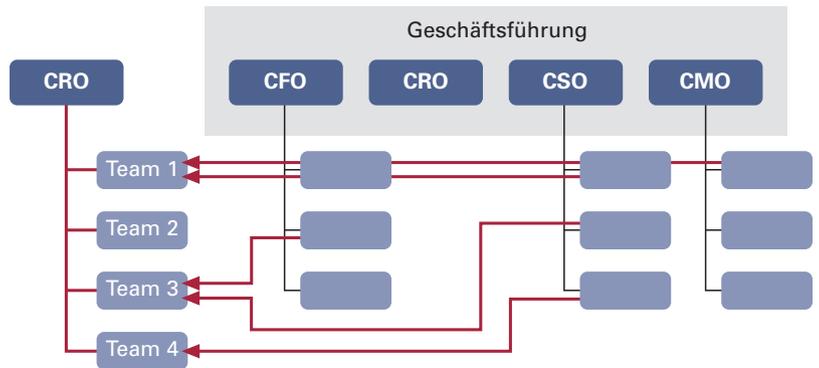
**Risiken an der Schnittstelle zu Banken**

Die Regularien für die Refinanzierung der Banken, sowie für Ihr eigenes Geschäft erzwingen zunehmend risikoaverses Verhalten, in der Regel werden also finanzielle Mittel knapp bzw. es können keine zusätzlichen generiert werden, wenn aufgrund rückläufigem Cashflow zusätzliche Finanzmittel notwendig wären. Liquiditätsenge kann aber auch ihre Ursache ausschließlich in der Finanzierungsstruktur bzw. in der Unmöglichkeit der Refinanzierung einzelner Finanzierungsinstrumente haben.

In jedem Fall bedroht Liquiditätsmangel meist adhoc die Existenz des Unternehmens, verändert die Spielregeln und Zielsetzungen der einzelnen Stakeholder, insbesondere der Finanzierer. Es handelt sich also ebenfalls um einen Bereich, der Managementkapazitäten in Anspruch nimmt und ein spezielles, situationsspezifisches Know-how erfordert. Neben der Notwendigkeit, die Liquiditätskrise zu meistern, steht meist der Gesellschafter, insbesondere der geschäftsführende Gesellschafter, vor neuen zusätzlichen und bisher in der Form nicht bekannten Herausforderungen und Aufgaben.

Die Gefahr von Fehleinschätzungen der Situation, von Fehlentscheidungen und deren irreversibler Folgen sind groß. Der Gesellschafter tut also gut daran, sich Rat zu holen, sich jemanden zur Seite zu stellen, der die Handlungsoptionen und Alternativen aller Beteiligten kennt, sie bewerten und beurteilen kann und damit eine Lösung herbeiführt, die für alle Beteiligten tragbar ist und möglichen Schaden vom Gesellschafter abwendet. Diese Person ist kein CRO, sondern ein Finanzierungs-/Sanierungsbeirat. Der Beirat ist ein Gestalter und Konzeptionist und kein Macher, er hat keine Weisungsbefugnis und keine Durchgriffsrechte, er braucht die notwendige Akzeptanz durch den Gesellschafter. Souveränität auf Augenhöhe ist gefragt, nicht harte Umsetzungsschritte und er muss die Fähigkeit haben, in Gremien aufzutreten und Dritte zu überzeugen.

Der Finanzierungs-/Sanierungsbeirat wirkt nicht im stillen Kämmerlein, er ist der offizielle Vertreter der Gesellschafter den Finanzierern gegenüber, er gibt



gegebenenfalls Management- und CRO-Vorgaben für die Restrukturierung des Unternehmens und er ist bei den Lenkungsausschusssitzungen einer entsprechenden Restrukturierung zugegen. Er nimmt somit den Gesellschafter aus der ersten Schusslinie, lotet Optionen aus, kann sich jedoch immer darauf berufen, nicht selbst entscheidungsfähig zu sein, sondern erst Rücksprache mit dem Gesellschafter halten zu müssen.

**Management Link als zusätzlicher Problemlöser für Familienunternehmen**

Aufbauend auf der grundsätzlichen Kompetenz, Problemlösungen für Familien und Inhaberunternehmen anzubieten, hat W&P den Herausforderungen der beschriebenen spezifischen Situationen Rechnung getragen und bietet über die Tochtergesellschaft Management Link exakt die oben beschriebene Unterstützung für spezifische Situationen im Bereich der Restrukturierung und Finanzierung und damit in Bereichen an, in denen der klassische Inhaber wohl am dringendsten Unterstützung braucht, diese aber in aller Regel im Markt nur selten findet.



# Kurz ... und bündig

## W&P sponsert Toleranzpreis



Der Musiker Peter Maffay wurde mit dem Toleranzpreis der Evangelischen Akademie Tutzing für sein Lebenswerk ausgezeichnet. Die Laudatio für Maffay, der sich mit seiner Stiftung seit vielen Jahren für Kinder und Jugendliche mit sozialen Problemen einsetzt, hielt der Präsident des Europäischen Parlamentes, Martin Schulz MdEP.

stützen und Ihnen eine Plattform geben – das ist der große Verdienst des Toleranzpreises, hinter dem ich auch mit meinem Namen stehe“.

Die Bedeutung von Toleranz und Zivilcourage für die heutige Gesellschaft will Akademiedirektor Udo Hahn in den Mittelpunkt des heutigen Festaktes stellen. „Peter Maffay ist ein Mensch, der durch seine vielfältigen sozialen Aktivitäten ein glaubwürdiges Beispiel gelebter Solidarität ist.“

Prof. Dr. Wieselhuber sponsert diese 2000 ins Leben gerufene Auszeichnung, die alle zwei Jahre vergeben wird, vom Start weg aus voller Überzeugung: „Es gibt noch viel zu wenig Öffentlichkeit für Personen, die sich aufgeschlossen, tolerant und selbstlos für das Andere interessieren und einsetzen. Diese Tugenden zu unter-

Zu den namhaften bisherigen Preisträgern zählen der frühere Bundespräsident Roman Herzog, Dirigent Daniel Barenboim, Schriftsteller Henning Mankell, Aga Khan, die Friedensnobelpreisträgerin Shirin Ebadi sowie Bundesminister Wolfgang Schäuble.

## Neues Mitglied der Geschäftsleitung

W&P ernennt Lars Richter (34), bisher Senior-Manager im Bereich Restructuring & Finance und Leiter des Standortes Düsseldorf zum 01. Juli 2012 zum neuen Mitglied der Geschäftsleitung.

Der studierte Wirtschaftsinformatiker berät schwerpunktmäßig mittelständische Inhaberunternehmen von der operativen bis hin zur finanziellen Restrukturierung. In diesem Kontext beschäftigt er sich neben der operativen Umsetzung von Sanierungskonzepten auch mit alternativen Finanzierungslösungen für den gehö-

benen Mittelstand sowie den dahinterstehenden Planungs- und Steuerungsprozessen.

Er hat im Rahmen seiner langjährigen Beratungserfahrung zahlreiche Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen betreut und wird im laufenden Jahr sein Profil mit einem Executive MBA entsprechend abrunden.



## W&P unterstützt die Initiative „Fair Company“

Seit Juni unterstützt Dr. Wieselhuber & Partner die „Fair Company“-Initiative von karriere.de, dem Portal von Handelsblatt und Wirtschaftswoche. Neben rund 1.800 namhaften Unternehmen verpflichten wir uns, für faire Praktikumsbedingungen zu sorgen und bestimmte Regeln einzuhalten. Wie diese im Detail aussehen? Weitere Informationen dazu unter <http://faircompany.karriere.de>.



## W&P-Fernsehauftritt zu Basel III und Eurokrise

Noch stehen die Banken meist zu ihren Firmenkunden – „so lange ihre Branche bei den Banken noch im Fokus steht“, schränkt Finanzierungsexperte Dr. Volkhard Emmrich von dem Münchener Beratungshaus Dr. Wieselhuber & Partner jedoch ein. „Erneuerbare Energien zum Beispiel verschwinden im Moment von den Fokuslisten. Und auch Firmenkunden, die viel mit internationalen Projektfinanzierungen arbeiten, haben es schwer.“

Emmrich beobachtet, dass sich die Veränderungen der Bankenlandschaft auch immer stärker in den Spielregeln im Firmenkundengeschäft niederschlagen: „Unter Basel III müssen sich die Banken fristenkongruenter finanzieren. Dadurch wird es weniger langfristigen Kredit geben.“

Außerdem verschieben sich die Kraftverhältnisse im Finanzierungsmarkt: „Die Liquiditätsüberschüsse sind nicht mehr wie früher bei den Banken, sondern inzwischen eher bei Staats-, Renten- und Hedgefonds. Schattenbanken werden in naher Zukunft zu relativen Mittelstandsfinanzierern werden.“ Aber nur in bestimmten Bereichen, wie Emmrich betont: „Diese Akteure zielen auf längerfristige Finanzierungen ab und

wollen näher am Eigenkapital investieren als die Banken. Ein CFO sollte nicht darauf setzen, dass solche Investoren in die Betriebsmittelfinanzierung einsteigen wollen.“

Zum Teil werden sich CFOs diese Häuser bewusst als Finanzierungspartner aussuchen. In vielen Fällen werden sie darauf aber keinen Einfluss haben, warnt der erfahrene Finanzierungsexperte: „Der Kreditverkauf am Sekundärmarkt wird für die Banken wichtiger. Deshalb sind CFOs auch gut beraten, vor Abschluss eines Kreditvertrags über die Strategie ihrer Finanzierungspartner nachzudenken.“ Gerade beim Rückgriff auf das Instrument des Kreditverkaufs klaffen die Vorgehensweisen der verschiedenen Banken im Moment weit auseinander.

Wie Emmrich die Finanzierungslandschaft jetzt und in den nächsten Jahren einschätzt, was er von Club Deals hält und welche Fehler Finanzchefs bei der Wahl ihrer Finanzierungspartner und -instrumente unbedingt vermeiden sollten – die Antworten finden sich bei FINANCE-TV.



## W&P beweist Sportsgeist beim Münchner Firmenlauf B2RUN

Auch dieses Jahr zeigten die Münchner W&P Mitarbeiter durch ihre 5. Teilnahme am Münchner Firmenlauf B2RUN wieder, dass ihr fitter Geist in einem fitten Körper beherbergt ist.

Die sieben laufbegeisterten Teilnehmer und die fünf motivierten Teilnehmerinnen tauschten nach Feierabend ihren Bürostuhl gegen ihre Laufschuhe und

absolvierten die 6,2 km lange Strecke durch das Olympiagelände erfolgreich neben ca. 30.000 weiteren Läufern.

Während das Damen Team Platz 701 von 1.264 in der Team-Gesamtwertung erreichte, steigerte sich das Herren Team von Platz 502 im letzten Jahr auf Platz 263 in diesem Jahr von 2.785 teilnehmenden Teams.



## W&P Veranstaltungskalender

Was	Wo	Wann
Akademiegespräch in Kooperation mit der PVS-Akademie	PVS Akademie Baden-Württemberg, Stuttgart	10.10.2012
Branchenwerkstatt Möbelindustrie	Hettich-Forum, Kirchlingern	30.10.2012
2. Unternehmer-Salon NRW	Schlosshotel Hugenpoet, Essen	tbd.
Branchenwerkstatt Getränkeindustrie	Villa Kennedy, Frankfurt am Main	tbd.

Sollten Sie Interesse an der Teilnahme an einer der oben genannten Veranstaltungen haben, benachrichtigen Sie uns bitte unter [thum@wieselhuber.de](mailto:thum@wieselhuber.de)

# WIR GESTALTEN ERFOLGE



**Dr. Wieselhuber & Partner (W&P)** ist eine unabhängige, branchenübergreifende Top-Management-Beratung für Familienunternehmen sowie öffentliche Institutionen. Im Fokus der Beratungsleistung stehen die unternehmerischen Gestaltungsfelder Strategie und Innovation, Führung und Organisation, Marketing und Vertrieb, Produktentstehung und Supply Chain, sowie die nachhaltige Beseitigung von Unternehmenskrisen durch Restrukturierung und Finance. Mit Büros in München, Düsseldorf und Hamburg bietet Dr. Wieselhuber & Partner seinen Kunden umfassendes Branchen- und Methoden-Know-how und zeichnet sich vor allem durch seine Kompetenz im Spannungsfeld von Familie, Management und Unternehmen aus.

**Als unabhängige Top-Management-Beratung** vertreten wir einzig und allein die Interessen unserer Auftraggeber zum Nutzen des Unternehmens und seiner Stakeholder. Wir wollen nicht überreden, sondern geprägt von Branchenkenntnissen, Methoden-Know-how und langjähriger Praxiserfahrung überzeugen. Und dies jederzeit objektiv und eigenständig.

**Unser Anspruch ist** es, Wachstums- und Wettbewerbsfähigkeit, Ertragskraft und Unternehmenswert unserer Auftraggeber nachhaltig sowie dauerhaft zu steigern.

STRATEGIE & INNOVATION

---

ORGANISATION & FÜHRUNG

---

MARKETING & VERTRIEB

---

PRODUKTENTSTEHUNG

---

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

---

RESTRUCTURING & FINANCE



**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**

Unternehmensberatung

[info@wieselhuber.de](mailto:info@wieselhuber.de)

[www.wieselhuber.de](http://www.wieselhuber.de)