

MANAGEMENT SUPPORT

I / 2015

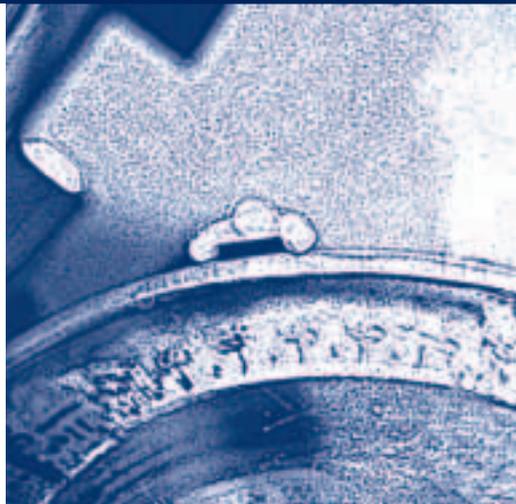
Perspektivlosigkeit im Nachfolgeprozess?

Think Global! Finanzierung von Familienunternehmen

Im Wettrennen um Geschäftsmodelle? 4. Industrielle Revolution im Maschinen- und Anlagenbau

Digitalisierung – heimlicher Krisentreiber und Bedrohung herkömmlicher Geschäftsmodelle

Erfolgreiche Internationalisierung – die Organisation darf nicht zum Engpass werden



Handelsmarken vs. Marken: Beste Chancen für hybride Unternehmen

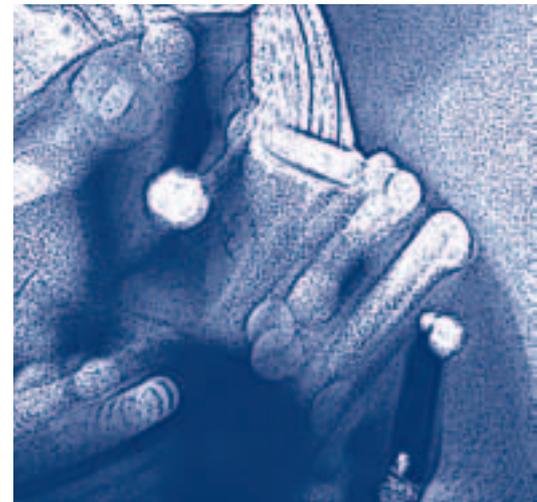
Bewegte Zeiten in der Sicherheitstechnik

Beratung ist mehr als nur Rat geben

Smart Building – neue Felder für die strategische Positionierung

Innovation durch Zusammenarbeit mit Start-Ups – höchste Zeit für eine neue Gründerzeit

Stiefkind Service – alle brauchen ihn, keiner mag ihn



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

Familienunternehmen

- 4 Perspektivlosigkeit im Nachfolgeprozess?
- 6 Think Global!
Finanzierung von Familienunternehmen

Branchen

- 8 Im Wettrennen um Geschäftsmodelle?
4. Industrielle Revolution im Maschinen- und Anlagenbau
- 10 Handelsmarken vs. Marken:
Beste Chancen für hybride Unternehmen
- 12 Emotionen wecken
- 14 Chemiestandort Deutschland –
Wettbewerbsfähigkeit auf Abwegen?
- 16 Bewegte Zeiten in der Sicherheitstechnik
- 18 3. Branchenwerkstatt Möbelindustrie:
Trends, Tempo, Taktgeber – Marktführer werden
- 20 Smart Building – neue Felder für die strategische
Positionierung
- 22 Im Interview: Die neuen Verführer der Kunden
- 23 Beratung ist mehr als nur Rat geben –
Kriterien für eine erfolgreiche Zusammenarbeit
zwischen Unternehmen und Beratern

24 W&P-Publikationen**Funktionen & Methoden**

- 26 Innovation ohne Kreativität ist nicht möglich!
- 28 Digitalisierung – heimlicher Krisentreiber
und Bedrohung herkömmlicher Geschäftsmodelle
- 30 Innovation durch Zusammenarbeit mit Start-Ups –
höchste Zeit für eine neue Gründerzeit
- 32 Warum benötigt Innovation Design?
- 34 Stiefkind Service – alle brauchen ihn, keiner mag ihn
- 36 Geschäftsmodellenschutz durch IP im Mittelstand –
Fallbeispiel Stöbich Brandschutz
- 38 Zukunft erkennen, bewerten und gestalten
- 40 Milliardenpotenziale durch Standortoptimierung
- 42 Was bedeutet Führen in einer Krisensituation
des Unternehmens?
- 43 Supply Chain 4.0 Readiness –
der Maschinen- und Anlagenbau ist am Zug
- 44 Ideenquellen und -findung:
Wie man systematisch zu guten Ideen kommt
- 46 Insolvenz nicht länger Königsweg:
Restrukturierung von Anleihen
- 48 Erfolgreiche Internationalisierung –
die Organisation darf nicht zum Engpass werden

50 Kurz & bündig

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

die Digitalisierung der Wirtschaft, die sogenannte Industrie 4.0, wird als das zentrale Zukunftsthema des Mittelstandes auch in der aktuellen Ausgabe des Management Support behandelt, denn: Klarheit darüber, wie notwendig die Digitalisierung der Produktions- und Geschäftsabläufe ist, besteht bei vielen Unternehmen aus Sicht unserer Experten noch nicht. Eine aktuelle W&P-Studie gemeinsam mit dem Fraunhofer-Institut für Produktionsoptimierung und Automatisierung IPA für den Maschinen- und Anlagenbau zeigt dies auf und wird auch in diesem Management Support besprochen.

Jenseits dessen finden Sie wieder eine entsprechend vielfältige Zusammenstellung aktueller Statements, Kommentare und Abhandlungen aus unseren Branchenbereichen und Competence Centern.

Wir wünschen Ihnen wie immer eine angenehme Lektüre mit inhaltlichem Mehrwert für Ihren strategischen wie operativen Geschäftsalltag.

Ihr

Gustl F. Thum

Mitglied der Geschäftsleitung

IMPRESSUM**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung**

Nymphenburger Straße 21
D-80335 München

E-Mail info@wieselhuber.de
Internet www.wieselhuber.de

Redaktion

Gustl F. Thum
Telefon 089 286 232 65
Telefax 089 286 232 90
E-Mail thum@wieselhuber.de

Design

Werbeagentur Kinzel,
München

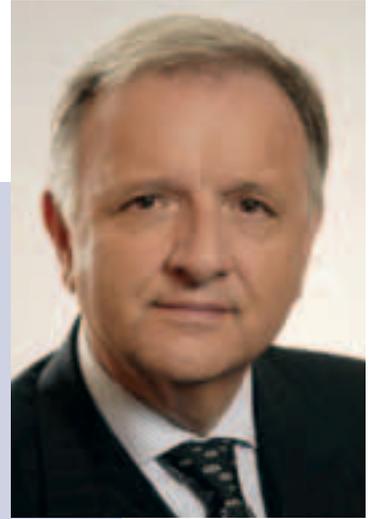
**Der W&P-Newsletter
Management Support**

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

Bildrechte

© istockphoto, fotolia, shutterstock

Unternehmen und Unternehmer im Wandel



Die in den vielen Jahren festzustellende „Glorifizierung“ von Familienunternehmen als das „Rettungsmodell“ unserer sozialen Marktwirtschaft ist auf seine Zukunfts- und Veränderungsfähigkeit hin zu prüfen und entsprechend weiter zu entwickeln. Auch für Familienunternehmen gelten die „Gesetze des Marktes“ und der Betriebswirtschaft und das Unternehmensmodell Familienunternehmen garantiert noch keine erfolgreiche Zukunft. Vielmehr weist der Begriff schon auf ein mögliches Spannungsfeld, die Familie, hin. Wird die Emotionalität einer Familie auf das Unternehmen übertragen, dann dominieren Beurteilungsgrößen über „gut und schlecht“ aus einer anderen, der familiären Welt. Wo liegen dabei mögliche Fallen, die „Fehler der Unternehmer“?

■ **Wettbewerbsnachteile, Ertragserosion und Renditeverfall:** Unternehmen, die schwache Signale von Umfeldveränderungen nicht wahrnehmen, gar negieren und bagatellisieren, haben bereits den ersten Schritt in eine, sich ständig verstärkende negative Unternehmensentwicklung getan. Der Unternehmer hat nicht mehr das Heft des Agierens in der Hand, sondern er wird zum Reagierer und der Markt, der Wettbewerb bestimmt die Spielregeln. Gerade für Pionierunternehmer eine nicht vorstellbare Konstellation.

■ **Erfolge der Vergangenheit garantieren keine erfolgreiche Zukunft:** Stratemuster und Geschäftsmodell müssen der neuen und zukünftigen Situation angepasst werden. Dieser Notwendigkeit der Märkte steht häufig ein Unternehmensverhalten gegenüber, was seine Legitimation aus den Erfolgen der Vergangenheit zieht und sich in vermeintlichen Stärken, übersteigertem Selbstbewusstsein und in einer Arroganz „Wir sind die Größten“ dokumentiert. Letztlich gilt es für den Unternehmer eine mögliche „Willens-, aber auch Fähigkeitskarriere“ für sich zu überwinden. Keine einfache und auch schmerzhaft Aufgabe, denn wer gibt schon gerne zu, dass er gerne Bekanntes und Sicheres, gegen Neues und Unsicheres tauscht.

■ **Kapitalbesitz und Macht begründen keine Führungsautorität:**

Nachdem viele Unternehmer noch so sozialisiert wurden, haben sie heute bei der neuen, jungen Führungsgeneration Schwierigkeiten sich über diesen Status Akzeptanz und Respekt zu verschaffen. Eine entscheidende Frage, die vor dem Hintergrund der individuellen Eignung und der Talente des Unternehmers zu beantworten ist: „Welche Rolle will und kann er heute und in Zukunft als Unternehmer einnehmen? Viele Konflikte und Missempfindungen resultieren aus eben dieser nicht geklärten Frage.

■ **Die „weichen Faktoren „sind der Nährboden für die „harten Zahlen“:** Bei akuten Krisenfällen in Familienunternehmen ist leider festzustellen, dass man darauf nicht geachtet hat und sich eine „Wagenburgmentalität der Gestrigen“ gebildet hat, die den Turn-Around nicht schaffen. Die Konsequenz: Die komplette Führung, d. h. auch der geschäftsführende Gesellschafter, müssen zur Rettung des Unternehmens ausgetauscht werden, was leider auch immer wieder daran scheitert, dass dann aus der Gesellschafterposition destruktiv agiert wird.

Zusammenfassend ist festzustellen: **Wir alle machen Fehler, auch Unternehmer, aber wer weniger Fehler macht und aus Fehlern schneller lernt, ist langfristig der Erfolgreichere.** Die Kombination der positiven Ausprägungen des Unternehmertums in Familienunternehmen mit professionellem Management und deren Methoden führt zu strategisch überlegenen und operativ exzellenten Unternehmen.

Perspektivlosigkeit im Nachfolgeprozess?

Gustl F. Thum
Mitglied
der Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Ein Gründerchef geht, ein junger Nachfolger mit Veränderungsdrang tritt an und langgediente Führungskräfte hoffen auf ihre Chance: Erfolgreiche Nachfolgeprozesse berücksichtigen die Perspektiven aller handelnden Personen.

zu legen, um das eigene Werk in den kommenden Generationen gesichert und gewürdigt zu wissen. Zugleich ist er von Skepsis erfüllt, inwieweit diese Aufgabe durch den Nachfolger wirklich erschöpfend ausgeübt werden kann. Geschäftsmodell, Unternehmenskultur, Führungsstil und Bonität – alle diese Dinge sind in der Regel stark durch den alten Inhaber geprägt.

Die Unternehmensübernahme scheitert in vielen Fällen an verschiedenen Vorstellungen über die Zukunft des Unternehmens. Die Balance zwischen Erfahrung und Neuem stellt die Führungsherausforderung für die Übernehmer im Nachfolgeprozess dar. Jede Entscheidung muss hierbei objektiv und professionell aus der unternehmerischen als auch aus der persönlichen Positions- und Zielbestimmung abgeleitet werden. Jeder der Beteiligten sollte sich darüber im Klaren sein, was er durch diese Entscheidung gewinnt und was er verliert: Nur wer die Alternativen kennt, trifft eine echte Entscheidung.

Seniorgeneration – Vertrauen in das Neue

Zwei Seelen schlagen in der Brust eines Seniors, der sein Unternehmen an den Nachfolger übergeben soll. Einerseits erfüllt ihn der brennende Wunsch, das Lebenswerk in die Hände eines kompetenten Nachfolgers

Der bisherige Chef ist oft genug im wahrsten Sinne des Wortes der wichtigste Bonitätsfaktor überhaupt – und damit nicht ohne weiteres zu ersetzen, obwohl auch der Nachfolger natürlich baldmöglichst das Vertrauen der Banken gewinnen muss. Mehr noch: Die Banken müssen zu der festen Überzeugung gelangen, dass der Generationswechsel im Unternehmen zu keinerlei Brüchen führt.

Juniorgeneration – Bewahrung eines Lebenswerkes

Nachfolger in Familienunternehmen treten oft ein fast janusartiges Erbe an. Einerseits sind sie durch die familiäre Nähe zum Betrieb und dessen Leitung von Klein auf mit dem Unternehmen vertraut und treten ihre Führungsfunktion daher mit einem gewissen Startvorteil an. Zugleich fällt es ihnen gerade aufgrund dieser gewachsenen Verbundenheit wesentlich schwerer, nach dem prägenden Vorgänger eine eigene Positionierung vorzunehmen.

Typische Fragestellungen
im Nachfolgeprozess

Senior

- Sind meine Kinder wirklich frei in ihrer Entscheidung?
- Bin ich bereit, Bereiche für selbstständiges Handeln an meinen Nachfolger abzutreten, so schwierig das auch sein mag?
- Habe ich Vertrauen in seine Führungsqualitäten?
- Habe ich mein ganzes Wissen über die Geschäftsführung an meinen Nachfolger weitergegeben?
- Habe ich die Übergabe der Eigentumsverhältnisse und Finanzen so geplant, dass sich nichts nachteilig auf das Geschäft oder auf die Familie auswirkt?

Junior

- Habe ich genug Erfahrung, um die Firmenleitung zu übernehmen?
- Habe ich einen Plan, wie ich das Unternehmen weiterführen werde?
- Verstehe und respektiere ich die Art und Weise, wie mein Vorgänger das Unternehmen führt?
- Bin ich bereit, Ratschläge und Stellungnahmen meines Vorgängers zu meiner Leistung einzuholen und auf sie zu hören?
- Habe ich den Mut, Kritik hervorzu-rufen, wenn ich meine eigenen Entscheidungen treffe?

Führungskraft

- Werden eigene Aufstiegs-Ambitionen durch einen Einstieg von Junioren durchkreuzt?
- Besteht die Möglichkeit für mich, eine Position in der Firmenleitung zu übernehmen und habe ich hierfür das Potenzial?
- Bin ich bereit, mich von einem Junior führen zu lassen? Wenn ja, welches Anforderungsprofil stelle ich an ihn, damit ich tatsächlich bereit bin, ihm zu folgen?
- Bin ich offen für Ratschläge eines Juniors und für seine eventuelle Kritik an meiner Leistung?
- Was passiert, wenn eine Nachfolgeregelung aus der Familie oder aus den eigenen Reihen nicht möglich ist?

Was aber soll und was kann der Nachfolger ändern? Wie kann er dem Unternehmen seinen eigenen Stempel aufdrücken, ohne alles Bisherige über Bord zu werfen? Seine Kompetenzen und Qualitäten als Führungskraft werden dabei nicht selten daran bemessen, wie sehr er die vom Vorgänger gelebte Rolle bruchlos fortführen kann. Der Nachfolger muss jedoch seinen eigenen Stil haben dürfen und sein Führungsverständnis sowie seine eigenen Wertvorstellungen im Unternehmen verankern.

Der Spagat zwischen der Akzeptanz als Vorgesetztem einerseits und dem gerade in inhabergeführten Unternehmen so wichtigen familiären Umgang andererseits ist für viele Nachfolger nur sehr schwer auszuhalten. Bei alledem ist auch die Motivationslage des potenziellen Nachfolgers – von Pflichtgefühl gegenüber der Familie bis hin zu unternehmerischer Leidenschaft – zu bedenken. Der Anteil der Nachfolgen aus Pflichtgefühl gegenüber dem Unternehmervater, ohne dass unbedingt Leidenschaft für das Unternehmerische bzw. eine entsprechende Identifikation mit dem Familienbetrieb an sich besteht, ist immer noch relativ hoch.

Management – Spagat zwischen Führen und Dienen

Im Spannungsfeld zwischen der übergebenden und der übernehmenden Generation ist auch die Perspektive der Führungskräfte sehr bedeutsam. Zumal es häufig vorkommt, dass die ein oder andere Führungskraft auf die Geschäftsführerposition und die Nachfolge spekuliert.

Führungskräfte mit Ambitionen auf die Führungsnachfolge verfügen in der Regel über langjährige Branchen- und Lebenserfahrung. Kompetenzen also, über die ein (junger) Nachfolger meist noch nicht vollständig verfügt. Die Chancen und Risiken sowie die Zukunftsvision für das Unternehmen sind solchen ambitionierten Führungskräften meist sehr klar, ebenso das Anforderungsprofil, das an die nachfolgende Generation gestellt wird – unabhängig davon, ob es sich um ein Familienmitglied handelt.



Fazit:

Eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge setzt an erster Stelle einen Unternehmer voraus, der den genannten Ansprüchen genügt und über eine eigene unternehmerische Vision verfügt. Denn in aller Regel reicht es nicht, das Erworbene bloß zu verwalten. Sieht man zudem im Zusammenspiel von Übergeber, Nachfolger und Führungskräften Chancen, die ein neues strategisches Konzept, eine geänderte Führung bzw. eine Neustrukturierung des Gesellschafterkreises bieten, dann sollte bei rechtzeitiger und professioneller Gestaltung des Nachfolgeprozesses auch die Zukunftssicherung des Unternehmens gewährleistet sein.

Kontakt: familienunternehmen@wieselhuber.de



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

Think Global!

Finanzierung von Familienunternehmen

Niedrigzinsphase, Liquiditätsüberschuss und politische Bankenfinanzierung ist derzeit per se kein Problem – die Globalisierung von Wertschöpfungsketten, die zunehmende Digitalisierung von Geschäftsmodellen und Branchen stellen jedoch an die Struktur der Finanzierung zusätzliche Anforderungen. Gerade für Familienunternehmen stellt dies häufig eine zu wenig beachtete Herausforderung dar.

Technik und/oder Markt sind die Stärken von Familienunternehmen

Familienunternehmen zeichnen sich in aller Regel durch „Führung durch Inhalte“ und somit meist durch eine ausgeprägte Technik- oder Marktorientierung bis auf Geschäftsführungs- und Inhaberebene aus. Das Management kennt das Geschäft und stellt entsprechend geringe Anforderungen an das Reporting. Die Finanzierung stellt in aller Regel keinen Engpass dar. Die Hausbanken kennen das Unternehmen seit Jahren, sind stolz auf ihren „Hidden Champion“. Das Unternehmen entwickelt sich, expandiert und baut weltweit Strukturen auf. Die Betriebsmittellinien und Investitionskredite werden nachgezogen. Es ist eigentlich alles wie immer, nur ein bisschen größer und ein bisschen internationaler. Liquiditätsschwemme und Niedrigzinsniveau sind nur kurzfristig eine sichere Basis: Insbesondere in Deutschland stehen die Banken unter massivem Anlagedruck. Alle haben das Corporate Banking wieder entdeckt. Der Unternehmer wird umworben, die Konditionen sind günstig. Zeichnet sich temporär eine Eigenkapitalschwäche ab, bringen Banken auch schon mal das entsprechende Mezzaninekapital im Paket mit der Fremdmittelfinanzierung mit. Häufig wird die Finanzierung auf die Cashflows des Inlands abgestellt, denn eine Stammhausfinanzierung ist simpel und lässt sich leicht umsetzen. Die naheliegendsten Risiken liegen im Zinsniveau bzw. der Frage, was eigentlich passiert wenn sich dies wider bisher normalen Niveaus angleicht – gefolgt von der Frage, ob in einer möglichen konjunkturellen Abkühlung dann auch das EBITDA noch zur Kapitaldienstfähigkeit ausreicht.

Wirklich spannend wird es aber auf einer völlig anderen Seite. Gerade in der jetzigen Phase der Globalisierung geht es nicht mehr um den Aufbau von Niederlassungen und Vertriebsstützpunkten, globale Wertschöpfungsstrukturen und der richtige „Global

Footprint“ sind die aktuellen Themen. Waren es früher stehengelassene Debitoren, die meist nach 90 oder 120 Tagen in Gesellschafterdarlehen umgewandelt wurden und dadurch Laufverluste und den Finanzbedarf der Vertriebsgesellschaften deckten, so sind heute deutlich mehr Mittel notwendig, um nicht nur die Strukturen vor Ort aufzubauen, sondern auch working capital und den Absatz zu finanzieren.

Erfolgt dies aus dem „Stammhaus heraus“, fließen zuerst Mittel in den Strukturaufbau ab; zumindest in der Übergangsphase werden zudem auch die Bestellungen noch vom Stammhaus ausgelöst, die Kreditoren laufen also in Deutschland auf, das Material wird jedoch meist bereits im neuen Produktionsstandort verarbeitet und von dort an den inländischen Kunden verkauft.

Handelt es sich um eine 100-prozentige Tochtergesellschaft, ist das Risiko auf die Themen Währung und die Möglichkeit des Devisentransfers ins Ausland beschränkt. Gerade in China sind es jedoch meist Joint Ventures mit deutscher Minderheitsbeteiligung, d. h. die Debitoren sind nicht mehr im Konsolidierungs-



kreis, große Teile des Investitions-Working Capital und der Beschaffungsfinanzierung jedoch schon.

Spätestens wenn die Banken dies gewahr werden, kippt die gute Stimmung, denn ihnen wird klar, dass ausgeglichene Gelder quasi in der Luft hängen, Mittelherkunft und Mittelverwendung nicht mehr kongruent sind. Es wird also schwierig, weil einfache Finanzierungslösungen gewählt wurden, anstatt die Finanzierung von Beginn an den künftigen Geschäftsmodell-Änderungen anzupassen.

Die Finanzierung muss zum Geschäftsmodell passen

Finanzierung und Geschäftsmodell müssen deshalb gerade bei einer Veränderung der Wertschöpfungs- und Investitionsstruktur grundsätzlich aufeinander abgestimmt werden.

Welche Finanzierungsanforderungen löst ein Kundenauftrag aus Brasilien, aus China oder aus den USA eigentlich aus, welches Working Capital muss dann finanziert werden, welche Rohstoff- und Währungsrisiken sind damit verbunden? Sind avale Akkreditive notwendig und wie sieht es mit dem Auslandszahlungsverkehr aus. All diese Fragen lassen sich in einer systematischen Betrachtung für unterschiedliche Szenarien in einer ganzheitlichen Struktur abbilden. Die Planung des Unternehmens findet gleichsam ihren Niederschlag in einem Anforderungsprofil an Finanzierungs- und Risikoabsicherungsinstrumente.

Neben der Transparenz von Risiken kann jetzt „modelliert“ werden, mit kompetenten Banken über die richtige Struktur der Passivseite diskutiert und letztendlich durch die richtige Finanzierungsstruktur zusätzliche Marktpotenziale erschlossen werden.

Fazit:

Gerade Familienunternehmen brauchen deshalb zunehmend Finance-Kompetenzen. Die Beziehung zu Sparkasse und Volksbank vor Ort ist weiterhin wichtig, reicht jedoch für die Zukunftssicherung des Unternehmens nicht aus, wenn die Finanzierungsvolumen groß werden und damit die Bilanzrisiken für die finanzierenden Häuser in einen kritischen Bereich kommen.

Was für kapitalmarktorientierte Unternehmen selbstverständlich ist, muss es auch für Familienunternehmen werden. Konzernfinanzierungen, die auch regional in Anspruch genommen werden können, Teilfinanzierungen über Zwischenholdings, Nutzung von speziellen Instrumenten der Absatzfinanzierung, die zum Beispiel Forderungen gegenüber OEMs über den Finanzmarkt platzieren und damit wie ein schnelles Factoring agieren sind alles Themen, die in einem zunehmend internationaler werdenden Geschäft zu berücksichtigen sind.

Die Globalisierung macht also auch vor dem guten alten kaufmännischen Bereich nicht halt. Nicht nur Vertrieb und Produktion denken global, auch der Finance-Bereich eines Familienunternehmens muss es künftig tun.

Kontakt: familienunternehmen@wieselhuber.de





Dr.-Ing. Mathias
Döbele
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Im Wettrennen um Geschäftsmodelle?

4. Industrielle Revolution im Maschinen- und Anlagenbau

Sind deutsche Maschinen- und Anlagenbauer auf die Chancen und Risiken eingestellt, die sich durch die vierte industrielle Revolution ergeben? Das Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik und Automatisierung hat gemeinsam mit W&P Experten aus Maschinenbau und IT interviewt. Die Ergebnisse der Studie spiegeln Potenziale durch Industrie 4.0 und mögliche Geschäftsmodelle wider.

Industrie 4.0 ist einer der stärksten Trends im Maschinen- und Anlagenbau. Die Bundesregierung etwa unterstützt Projekte wie das „Zukunftsprojekt Industrie 4.0“ mit finanziellen Mitteln bis zu 200 Millionen Euro und auch Kunden fordern intelligente und individualisierte Produkte. Eine stärkere softwaretechnische Vernetzung von Produkten, Produktionsmitteln und dem Auftragsmanagement kann neue Nutzenfelder für den Kunden erschließen. Gleichzeitig nimmt der Bedarf an IT-Kompetenz im Bereich des Maschinen- und Anlagenbaus zu.

Neue Gestaltungsfelder

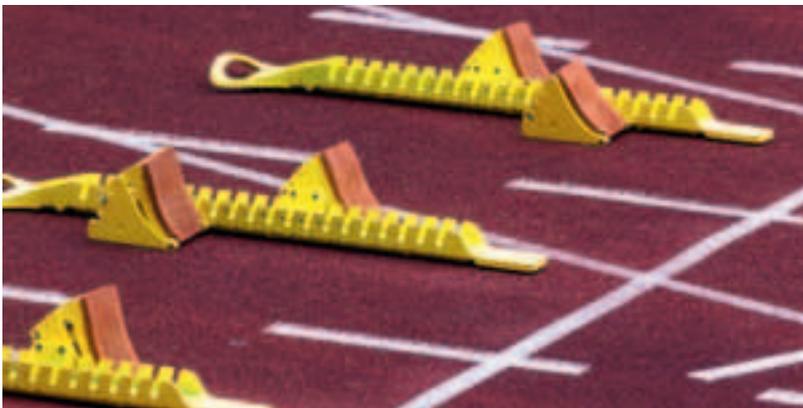
Viele Unternehmen müssen überdenken, ob die bestehenden Geschäftsmodelle geeignet sind, um die zukünftigen Kundenbedürfnisse befriedigen zu können und welche neuen Formen der Leistungserbringung durch Industrie 4.0 entstehen werden. Nach Aussagen der befragten Teilnehmer der Studie des Fraunhofer Institutes für Produktionstechnik und Automatisierung (IPA) und Dr. Wieselhuber & Partner stellt die technologische Exzellenz der Produkte für die meisten

Anbieter des Maschinen- und Anlagenbaus das wertvollste Differenzierungsmerkmal dar. Maschinennahe Softwaresysteme, die zum Beispiel zur Optimierung der Maschinensteuerung beitragen, sind dem gegenüber oftmals lokal installiert und werden vom Kunden als Bestandteil der angebotenen Lösung vorausgesetzt.

Potenzial zu erwarten

Da in Zukunft jedoch aus der Vernetzung vielfältiger Produktionsmittel Nutzenpotenziale für Anlagenbetreiber zu erwarten sind, können ganzheitliche maschinenintegrierte Softwareprodukte an Bedeutung gewinnen. Gleichzeitig werden sich für den IT-Sektor durch die Verschiebung der Wertigkeiten von Hard- und Software neue Möglichkeiten ergeben, sich in klassischen Marktsegmenten des Maschinenbaus zu positionieren. Viele IT-Unternehmen haben die Möglichkeiten früh erkannt, welche aus der zunehmenden Digitalisierung und Vernetzung entstehen. Traditionell liegen die Kernkompetenzen der Softwarehäuser darin, Informationen bereitzustellen und Wissen zu verarbeiten. Viele der in der Studie befragten Softwareanbieter gaben an, ihre Lösungen bereits heute flexibel einer breiten Anwendergruppe bereitstellen zu können. Vor allem Plattformbetreiber können oftmals branchenunabhängige Lösungen in Form von Standardprodukten anbieten, auf deren Grundlage der Anwender individuelle Lösungen bedarfsgerecht gestalten kann. Für die Softwareanbieter spielt es dabei teilweise keine Rolle, woher die generierten Daten stammen. Kommunikationsstandards helfen dabei, Daten aus verschiedenen Quellen zu integrieren und für Analysen und Optimierungsprojekte nutzbar zu machen. Die befragten Experten aus der IT-Branche sahen ihre Stärken vor allem in der hohen Serviceorientierung für den Kunden sowie dem hohen Grad an horizontaler und vertikaler Integration ihrer Lösungen in die Unternehmensprozesse.

Die heutigen Lösungsangebote überschreiten dabei die Grenzen starrer Softwaresysteme bei weitem. Immer stärker werden dem Kunden ganzheitliche Problemlösungen anstelle reiner Softwaresysteme angeboten. Ähnlich wie auch im Bereich des Maschinenbaus gewinnen dabei Dienstleistungsangebote an Bedeutung. Das spiegelt sich in der Personalstruktur der Softwa-



rehäuser wieder: Neben Programmierern werden vermehrt neue Abteilungen aufgebaut, die sich mit der Prozessoptimierung, dem Projektmanagement oder der Etablierung von Industrie 4.0-Lösungen beim Kunden befassen.

Neue Konzepte der Nutzung

Verkauft wird dabei nicht mehr nur die Verarbeitung von Daten. Stattdessen werden beispielsweise funktionsorientierte Produktionsplanungen, kurze Durchlaufzeiten und geringer Ausschuss oder reduzierte Ausfallzeiten von Maschinen häufig in Verbindung mit neuen Nutzungskonzepten angeboten. „Pay-per-use“-Konzepte und dezentral bereitgestellte Cloud-Anwendungen sind mittlerweile der Regelfall. Verglichen mit der Branche des Maschinenbaus lässt sich eine stärkere Geschäftsmodell-Orientierung bei der IT-Branche beobachten. Während der Maschinenbau stark auf die technologische Verbesserung seiner Produkte fokussiert ist, entstehen bei den IT-Anbietern neuartige Geschäftsmodelle in Verbindung mit den neuen Nutzenpotenzialen. Dabei wird die heutige Form der Leistungserbringung womöglich komplett infrage gestellt und der Weg für Veränderungen geebnet. Hierbei könnten die Softwareanbieter stärker als bisher in den Markt des Maschinenbaus vordringen und als Regelbrecher traditionelle Segmente des Maschinenbaus neu definieren.

Eingebettete Systeme

Der bereits weit fortgeschrittene Einzug der eingebetteten Systeme im Maschinenbau bestätigt dies und wird durch deren Vernetzung den Einfluss der IT noch verstärken. Disruptive Änderungen finden beim Maschinenbau hingegen nur selten statt: Das heißt, dass bestehende Technologien eher in Ausnahmefällen und neue Geschäftsmodelle fast gar nicht grundlegend erneuert werden. Überdies wird auf die kontinuierliche Weiterentwicklung bewährter Technologien und Leistungsangebote gesetzt. Nutzungskonzepte wie Leasing, Kapa-Sharing und Pay-per-use werden zwar seit längerem diskutiert, konnten sich jedoch nicht in der Breite durchsetzen.

In Zukunft könnten sich aus den sich abzeichnenden Veränderungen nach Angaben der Studienteilnehmer verschiedene Entwicklungstendenzen in den Branchen ergeben. Einige Maschinenbauer werden die Notwendigkeit zur Aneignung vermehrter IT-Kompetenz erkennen und somit stückweise selbst zum Software-Anbieter werden. Hierzu werden sie die entsprechenden Kapazitäten selbst aufbauen und maschinennahe Software verstärkt selbst entwickeln. Im Bereich maschinennaher Softwaresysteme entsteht

dabei in Teilbereichen eine direkte Konkurrenz zu heutigen IT-Unternehmen. Beispielsweise bieten einige Maschinenbauer eigene Manufacturing Execution System-Funktionalitäten zur Einbindung ihrer Fertigungsanlagen in die übergreifende Unternehmens-IT des Kunden.

In Märkte eindringen

Andererseits bietet sich für IT-Unternehmen vermehrt die Möglichkeit in konventionelle Marktsegmente des Maschinenbaus einzudringen. Teilweise zeichnen sich solche Trends bereits ab, wie die Entwicklung eines eigenständig fahrenden Autos durch Google beweist. Vor allem aufgrund der flexiblen Strukturen könnten IT-Unternehmen in maschinenübergreifenden Anwendungen in den Maschinenbau vordringen. Die Frage nach den Differenzierungsmöglichkeiten der Anbieter und der notwendigen Ausgestaltung von Kooperationen bleibt noch zu beantworten. Entscheidend wird es sein, die Veränderung der Marktsituation zu erfassen und neue Chancen zu finden. Dies wird in einigen Fällen die Anpassung der eigenen Schlüsselressourcen und Kernkompetenzen erfordern, um den am Markt platzierbaren Nutzen zu erzeugen.

„Vorsprung sichern“ reicht nicht

Allein die Sicherung des technologischen Vorsprungs wird zukünftig wohl nicht mehr ausreichen, um sich hinreichend vor möglichen Wettbewerbern zu schützen. Das Überdenken der eigenen Geschäftsmodelle wird dabei stärker in den Betrachtungsfokus rücken. Während die Prozesse der Produktentwicklung bei den meisten Befragten große Berücksichtigung finden, gibt es bei der systematischen Entwicklung künftiger Geschäftsmodelle heute noch Defizite.

Eine stärkere Vernetzung von Prozessen, die zunehmende Digitalisierung sowie die Personalisierung von Produkten und Dienstleistungen werden die innerbetriebliche Komplexität treiben. Strategische Partnerschaften können dabei helfen, die mit den neuen Anforderungen verbundenen Komplexitätssteigerungen entsprechend den vorhandenen Kompetenzen optimal zu verteilen. Die vierte industrielle Revolution wird allgemein und branchenunabhängig neue Möglichkeiten für innovative Geschäftsmodelle schaffen.

Diejenigen, denen es gelingen wird, diese zu erkennen und in Wettbewerbsvorteile umzusetzen, werden ihre Position am Markt stärken können – egal ob in der IT- oder der Maschinenbau-Branche.

Kontakt: industriegueter@wieselhuber.de

Handelsmarken vs. Marken: Beste Chancen für hybride Unternehmen

Gerald Lindinger-
Pesendorfer
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Handelsmarken versus Marken: Noch ist die Frage nicht endgültig beantwortet, wer der Gewinner ist.

Egal ob in den Bereichen Food, Near-Food, Non-Food: Handelsmarken (Private Label, PL)

haben auf breiter Front an Bedeutung gewonnen, Markenprodukte mussten in den vergangenen fünf Jahren deutliche Marktanteilsverluste hinnehmen. Die Ertragslage ist jedoch sowohl bei Herstellern von Private Labels als auch von Marken häufig unbefriedigend. Doch welche Entwicklungen beeinflussen eigentlich das Marken- und Private Label-Umfeld? Welches Geschäftsmodell ist am erfolgreichsten: Marken-, Private Label oder eine Kombination aus beiden, also Hybrid? Was sind konkrete Erfolgsfaktoren, und wie können strategische Impulse aussehen?

Antworten hat die aktuelle Studie „Die Konsumgüterindustrie im Spannungsfeld Private Label vs. Marken“ von Dr. Wieselhuber & Partner geliefert, in der 85 deutsche Unternehmen aus den Segmenten Food, Fast Moving Consumer Goods sowie Non-Food quali-

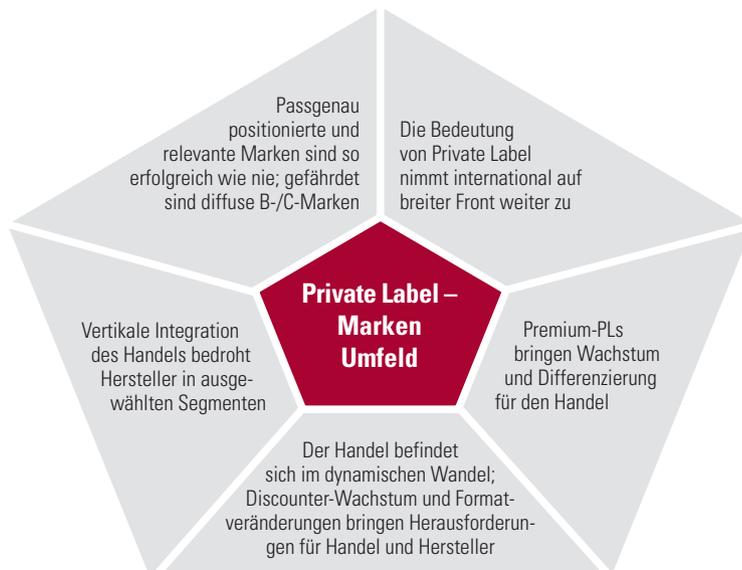
tativ und quantitativ bewertet wurden. Dabei wurden Erfolg und Erfolgsfaktoren von Markenartikel-, Private Label- und Hybridunternehmen mittels der Unternehmenswertentwicklung verglichen.

Und das Ergebnis war klar und eindeutig: Unternehmen, die hauptsächlich Handelsmarken herstellen, erzielen im Durchschnitt eine geringere Wertsteigerung als Markenartikelhersteller. Hybrid-Unternehmen, bei denen sich Marken und Handelsmarken bewusst und gezielt ergänzen, um Synergien bei Vermarktung und Leistungserstellung zu realisieren, bewegen sich mittlerweile auf dem Niveau von reinen Markenartikelherstellern.

Während reine Private Label-Hersteller eine Kapitalrendite von acht Prozent erzielen, erreichen reine Markenartikler und echte Hybrid-Unternehmen Renditen von über zehn Prozent (Return on Capital employed). Sowohl bei Food-, Near Food-, als auch Non Food-Herstellern gibt es große Performance-Unterschiede zwischen dem Durchschnitt und den Top-Performern, die sich mit Kapitalrenditen von 15 Prozent und mehr deutlich absetzen können. Wichtigste Erfolgsfaktoren sind dabei Investitionsgrad, Wachstum und Internationalisierungsgrad; die Unternehmensgröße hingegen fällt nicht ins Gewicht.

Aus den Ergebnissen lassen sich strategische Impulse für Unternehmen ableiten. So wird es für Private Label-Unternehmen immer wichtiger, mit Innovationen den Handel bei der eigenen Profilierung zu unterstützen. Durch die stärkere Qualitätsorientierung der Verbraucher und die Austauschbarkeit der Sortimente werden Handelsmarken immer häufiger dazu verwendet, die Attraktivität der Einkaufsstätte zu steigern und höhere Erträge zu realisieren.

Hochwertige Private Label-Konzepte werden sowohl im Lebensmitteleinzelhandel als auch von Baumärkten, z. B. Obi mit Obi Selection, im Sportfachhandel u. a. Intersport mit McKinley oder bei Elektronikketten wie Media Saturn mit PEAQ auf- und ausgebaut. Die führenden Private Label-Hersteller nehmen in der



Zusammenarbeit mit dem Handel teilweise eine Rolle ein, die der eines „Category Captains“ entspricht. Diese Rolle verstärkt die gegenseitige Wertschätzung und ist die Basis für höhere Erträge, erfordert aber auch hohe Innovationsbereitschaft, Konzept-Know-how und Marktkennntnis.

Führende Marken, die neben ihrer Funktion auch durch Emotion überzeugen, können ihre starke Posi-

tion verteidigen. Die so entstehende Differenzierung verpflichtet quasi zu einer höheren Preispositionierung. Doch auch „kleinere“ Marken können mit einer klaren Positionierung ein Marktsegment erfolgreich belegen – Frosch bei Haushaltspflegeprodukten oder Henglein als Spezialist für frische Teigwaren zeigen, wie das geschehen kann. Zunehmende Bedeutung messen wir als Beratungsunternehmen auch der vertikalen Integration des Handels zu, da hier die Scheu abgelegt wurde, eigene Produktion zu betreiben.

ursprünglich national fokussierte Unternehmen ist hier eine organisatorische und kulturelle Neuausrichtung notwendig.

Damit Private Label-Unternehmen auch in diesem Umfeld weiter gut im Rennen bleiben, müssen sie neben einer starken Qualitäts- und Innovationsausrichtung vor allem die Chancen der Internationalisierung nutzen. Wer international wettbewerbsfähig sein will, muss länderspezifische Markenkennntnisse aufbauen. Für



Der Blick in die Zukunft zeigt: Im Wettbewerbsfeld zwischen Marken- und Handelsmarken bleibt es spannend – Handelsmarken gewinnen weiter an Zuspruch, starke Marken bleiben unersetzbare Wertetreiber. Beide jedoch werden von den heftigen Veränderungen der Handelslandschaft (Verbreitung E-Commerce, Sieges-

Chancen für Markenhersteller bestehen vor allem in der zielgenauen Positionierung von Marken unter der Berücksichtigung von Wertewandel, Digitalisierung und demografischen Veränderungen. Die vielfältigsten strategischen Optionen liegen bei Hybrid-Unternehmen, da durch die breite Nutzung von Kernkompetenzen wertvolle Synergien realisiert werden können. Wem es gelingt, Wachstumsfelder zu identifizieren, die sich gegenseitig wirkungsvoll und ressourcenschonend unterstützen, wird in Zukunft zu den Gewinnern zählen.

Kontakt: konsumgueter@wieselhuber.de

Emotionen wecken

Dr. Timo Renz
Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Was sind die angesagten Themen im Bereich Handel- und Konsumgüter im Jahr 2015? Und worüber redet in diesem Jahr niemand mehr in der Branche? Eines ist sicher: Begeisterung ist Trumpf – egal ob On-

oder Offline. Multichannel galt viele Jahre als höchste Kunst des Marketings, doch das gleichzeitige Bespielen mehrerer Absatzkanäle im Handel reicht heute nicht mehr aus. Wichtig ist vor allem die widerspruchsfreie Verknüpfung mit einem einheitlichen Auftritt der Marke und einer durchgängigen Synchronisation des Marketings über alle Kanäle. Nur so wird der Kunde bei seiner Customer Journey offline wie online abgeholt und begleitet. Gerade im Bereich Lebensmittel steht die Branche dabei noch am Anfang. In anderen Branchen haben Handelsunternehmen bereits neben Homepage und Webshop mit Apps, YouTube-Kanal, QR-Codes oder elektronischen Coupons einen umfassenden Marken- bzw. Unternehmensauftritt etabliert. Doch nur selten ist dieser Auftritt über alle Kanäle einheitlich und noch seltener ergänzen sich die Kanäle sinnvoll. Meist dominiert der ursprüngliche Einkaufskanal, und die anderen laufen nebenher. Die Kunden jedoch denken immer seltener in Einkaufskanälen, sondern möchten zeit- und raumsouverän ihren Bedarf befriedigen. Für den stationären Handel gibt es also keine Alternative zu Crosschannel. Wer diese Herausforderung als Chance betrachtet und seine Vorteile von Nähe, persönlicher Beratung und Erlebnis gegenüber den „Pure Onlinern“ ausspielt, wird auch in Zukunft zu den Gewinnern zählen.

Point of Emotion anstelle von Point of Sale

Ein Point of Sale (POS), der nur Bedarfe deckt, steht im Aus. Heute ist Begeisterung Trumpf – und das klappt nur am Point of Emotion (POE). Über Emotionalisierung findet eine Marken- und Produktinszenierung statt, die zur Kundeninteraktion über alle Sinne hinweg führt und begeistert. Bei den vielfältigen Möglichkeiten, den Einkauf online zu tätigen, muss ein Besuch im stationären Handel Spaß machen. Es fängt an mit der ansprechenden Präsentation der Ware, der Kundenführung im Markt und dem Schaffen von Themenwelten und geht bis zur umfassenden Online-Fähigkeit der Filialen, z. B. über Click & Collect, Home Delivery, QR-Wareninfos, Live App, Tablet-Beratung,



Bluetooth 4.0 (z. B. iBeacon). Dazu gehört aber auch ein neues Verständnis der Verkäuferrolle. Stationärer Handel ist People Business! Verkäufer dürfen kein Kostenfaktor sein, sondern müssen durch Sympathie, Kompetenz, Lösungsorientierung und Begeisterung selbst zum Einkaufserlebnis beitragen.

Solution Selling statt Produktverkauf

Erfolgreiche Händler verkaufen nicht nur Einzelprodukte, sondern lösen mit einem individuell auf den Bedarf des Kunden zugeschnittenen Pakets aus Produkt und Service ein Kundenproblem. Dies stiftet Mehrwert, sichert Kundenakzeptanz und -loyalität und ermöglicht einen Ausweg aus der Preisfalle. Will ein Kunde ein Home-Entertainment-System, dann benötigt er TV, HiFi-Komponenten, Kabel und Lautsprecher etc. Er will aber ein funktionsfähig installiertes System, bei dem TV, Musik und Internet aus einem Guss und somit einfach zu bedienen sind. Solche Solution Selling-Ansätze lassen sich auf alle anderen Branchen übertragen. Sei es der Aufbau eines Gartenhäuschen, das perfekte Dinner im eigenen Zuhause oder die passende Wohn- oder Schlafräumeinrichtung. Der Kunde sucht Lösungen und keine Einzelprodukte. Es gilt also, passende Ideen für die jeweiligen Zielgruppen anzubieten. Auch davon werden wir künftig viel mehr sehen und erleben!

Private Label- und Markengeschäft verknüpfen

Unternehmen, die in ihrem Geschäftsmodell das Private Label- mit dem Markengeschäft intelligent syn-

Trends im Handel

IN	OUT
■ Crosschannel	■ Multichannel
■ Point of Emotion (POE)	■ Point of Sales (POS)
■ Solution Selling	■ Produktverkauf



chronisieren, schaffen einen empirisch nachweisbaren Mehrwert, der sich in Gewinn und Kapitalrendite messen lässt. Wer Private Label nur als Kapazitätsfüller oder Billiggeschäft definiert, wird damit keinen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil erzielen. Wenn sich Marken und Private Label sinnvoll ergänzen, können die relevanten Zielsegmente in einer Kategorie mit unterschiedlichen Positionierungen und (Handels-)Marken optimal abgedeckt werden. Dadurch wird umfassende Kategorie-Expertise aufgebaut, wodurch auch im Umgang mit den Handelspartnern ein Wettbewerbsvorteil entstehen kann. Da Marken- und Private Label-Geschäft grundsätzliche Unterschiede aufweisen, ist eine geeignete Gestaltung von Organisation, Prozessen und internen Regeln zu definieren. Studienergebnisse und Erfahrungen zeigen, dass es immer besser gelingt, dieses Nebeneinander wertsteigernd zu gestalten.

Digitalisierung als Chance

Auch 2015 werden die Aktivitäten in den Bereichen Onlinevertrieb und -marketing sowie Technologie weiter zunehmen. Nicht nur für den Handel werden sich dramatische Veränderungen ergeben – auch die Geschäftsmodelle der Hersteller werden sich verändern müssen. Erfolgreiche Konsumgüterunternehmen hinterfragen die Konsequenzen der Digitalisierung am Front-End (Konsumentenverhalten, Absatzkanäle, Wettbewerb) und am Back-End (Technologie, Industrie 4.0, Organisation) ihres Geschäftsmodells. Sie erkennen und ergreifen aktiv die Chancen und verdrängen bzw. bagatellisieren diese nicht.

Neben den Großen der Branche wie Nestlé, Unilever oder P&G feilen auch viele mittelständische Unternehmen an den Strategien der Zukunft. Kaum ein Unternehmen verzichtet auf Kommunikation über Social Media bzw. Internet.

Nicht viele nutzen jedoch das volle Potenzial offener und direkter Kommunikation mit den Verwendern. Beim Online-Handel ist die Pflicht, die wichtigen Handelspartner optimal zu unterstützen und Zukunftskonzepte für die eigene Produktkategorie zu erarbeiten. Es gilt die Frage zu beantworten, wie Produkte und Leistungen aussehen würden, wenn sie speziell für Online-Verkauf entwickelt würden. Dann sind Produkte perfekt auf Kaufentscheidung (z. B. über Rezept- oder Gesundheits-Apps), Verzehrvorlieben und Logistikkette angepasst.

Food-Trends in Strategie umsetzen

Die Trends sind bekannt. Nachhaltigkeit, Convenience, Gesundheit, Regionalität, Flexitarier etc. verändern die Ernährungsgewohnheiten. Jeder redet darüber, aber viel zu wenige der etablierten Hersteller setzen dies in konkrete Strategien und Leistungsangebote um. Viel zu selten werden mutige und zukunftsorientierte Entscheidungen getroffen, die zwar einen längeren Atem benötigen, dafür aber innovative und relevante Produktsegmente kreieren.

Ein positives Beispiel ist Rügenwalder, wo man sich Stück für Stück vom Selbstverständnis des Wurstwarenherstellers löst, um als bedarfsorientierter Lösungsanbieter Wachstumssegmente zu erschließen. Im ersten Schritt wurden genau positionierte Snacking-Produkte auf den Markt gebracht. Im zweiten Schritt wurde das „Home Territory“ Wurstwaren verlassen, um mit vegetarischen Produkten von einem weiteren Megatrend nachhaltig zu profitieren.

Viel mehr von diesen innovativen Produktkonzepten erwarten wir 2015. Zukunftsorientierte, tatsächlich innovative Unternehmen mit klarer Strategie finden und gestalten auch in einem gesättigten Markt attraktive Wachstumssegmente.

Trends bei Konsumgütern

IN	OUT
■ Verknüpfung von Private Label und Markengeschäft	■ Private Label als Ergänzungsgeschäft ohne Mehrwert
■ Digitalisierung als Chance	■ Digitalisierung als Risiko
■ Food-Trends für Strategie und Leistungsangebote	■ Reden über Food-Trends

Kontakt: strategie@wieselhuber.de

Chemiestandort Deutschland – Wettbewerbsfähigkeit auf Abwegen?

Dr. Karl-Martin
Schellerer
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Die makroökonomischen Faktoren Deutschlands verschlechtern sich. Auch das Umfeld für die hier angesiedelte chemische Industrie wird zunehmend schwieriger. Dies ergab eine Studie des Verbands der Chemischen Industrie (VCI) und von Oxford Economics vom September 2014.

Aufbauend auf diesem Ergebnis führte Dr. Wieselhuber & Partner in Kooperation mit dem Branchenverband bis Anfang 2015 die Studie „Die Wettbewerbsfähigkeit des Chemiestandortes Deutschland – Bestandsaufnahme, Bewertung und strategische Konsequenzen, insbesondere für mittelständische Unternehmen“ durch. Sie liefert ein umfassendes Stimmungsbild von über 150 Entscheidern der Branche.

Aufbauend auf diesem Ergebnis führte Dr. Wieselhuber & Partner in Kooperation mit dem Branchenverband bis Anfang 2015 die Studie „Die Wettbewerbsfähigkeit des Chemiestandortes Deutschland – Bestandsaufnahme, Bewertung und strategische Konsequenzen, insbesondere für mittelständische Unternehmen“ durch. Sie liefert ein umfassendes Stimmungsbild von über 150 Entscheidern der Branche.

Die gute Nachricht zuerst: 68% der Befragten blicken positiv in die Zukunft, wenn es um den Standort Deutschland geht – die Standortvorteile überwiegen nach wie vor. Bei genauem Hinschauen wird klar: Der Mittelstand bekennt sich zum Industriestandort, zeigt aber einige wunde Punkte auf und signalisiert eine Verschlechterung der Standortattraktivität.



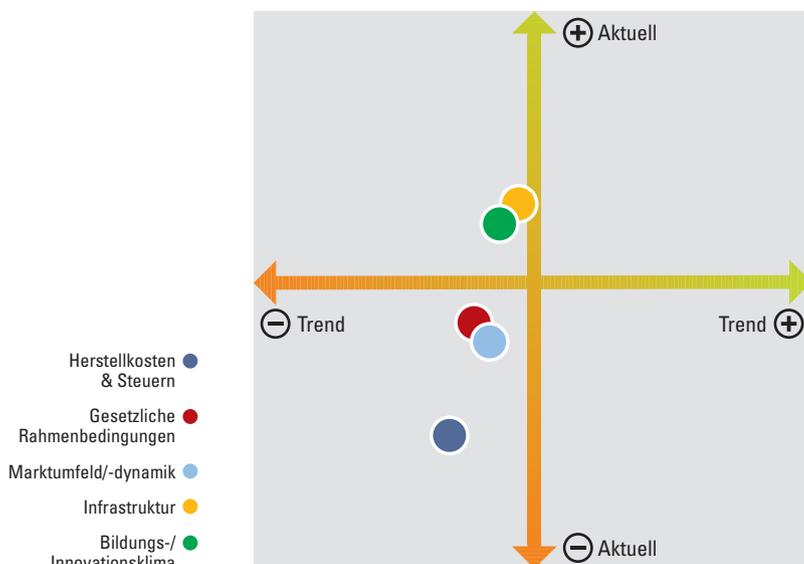
Mittelstand kritisiert Bürokratie und lobt Infrastruktur

Eine gefühlte „Überregulierung“ wie bspw. durch REACH, die Biozidverordnung oder GMP wird von mehr als 50% der Befragten als Belastung empfunden. Die wachsende Bürokratieflut bindet die Arbeitskraft zahlreicher Mitarbeiter in verschiedenen Unternehmensbereichen. Nur so lassen sich die sich stetig ändernden Vorschriften umsetzen.

Fast unisono wird die Infrastruktur in Deutschland gelobt. Trotz aller punktuellen Unzulänglichkeiten erkennen gerade Unternehmen mit Auslandsaktivitäten die im Vergleich soliden Straßen- und Verkehrswege an. Ebenso einhellig fordern die Unternehmen, die Zuverlässigkeit und Leistungsfähigkeit der deutschen Infrastruktur nicht zu gefährden. Neben den Verkehrswegen werden hier besonders die Stromnetze als Risikofaktoren gesehen.

Standort USA wird immer attraktiver

Beim Vergleich der deutschen Standortfaktoren mit denen anderer Länder und Regionen geben die befragten Experten an, dass insbesondere die USA derzeit sehr attraktiv hinsichtlich des Aufbaus von Produktions-



Attraktivität der Standortfaktoren in Deutschland

stätten sind. Ein Grund sind die aktuell deutlich niedrigeren Strom- und Energiekosten, die wiederum die bis zu 30% günstigeren petrochemischen Grundstoffpreise und damit einen Wettbewerbsvorteil schaffen.

Zudem antworteten nahezu 100% der befragten Experten, dass die dort vorherrschende hohe gesellschaftliche Akzeptanz gegenüber Chemieunternehmen, das klare Bekenntnis der US-Regierung zur Industrie und die kulturell bedingte extrem ausgeprägte Offenheit für Innovationen Standortvorteile gegenüber Deutschland bieten.

Neben den relativ zu den USA und zu anderen EU-Ländern hohen Strompreisen kritisieren viele der befragten Unternehmen vor allem die fehlende Planungssicherheit hierzulande. Gerade in der mittelständischen Chemieindustrie gibt es Unternehmen, die nur knapp die Grenzwerte beim Stromverbrauch überschreiten, die zu einer Reduzierung der EEG-Umlage führen. Die permanente Diskussion in der Politik hinsichtlich Anpassung von Regelgrenzen verhindert daher eine langfristige Planungssicherheit.

Strategien für eine internationale Wettbewerbsfähigkeit

Was sind die Antworten der Unternehmen auf die Herausforderungen, die sich aus einer schlechteren Wettbewerbsposition Deutschlands ergeben? 70% der Unternehmen messen der Stärkung von Innovation die höchste Bedeutung bei. Insbesondere größere Mittelständler (75%) wollen hier den Hebel umlegen.

Über 60% der Unternehmen versuchen zudem sich durch Individualisierung zu differenzieren sowie durch gemeinsame Produktentwicklungen mit Kunden und ein stärkeres Eingehen auf Kundenwünsche ihre Marktposition zu stabilisieren. Die Firmen verbinden damit die Hoffnung, sich durch Flexibilität und kurze Entscheidungswege von den Großkonzernen abzuheben. Hierzu passt das Bekenntnis zu mehr Kundennähe und stärkerer Kundenbindung.

Aufgrund des geringen Wachstums in Europa beschäftigen sich mehr als 60% der Mittelständler mit einer verstärkten internationalen Ausrichtung ihres Geschäfts.

Da es ihnen aber oft an sprachlich ausgebildeten und kulturell geschulten Fachkräften mangelt, spielen zusätzliche Produktionsstandorte außerhalb Deutschlands noch kaum eine Rolle – anders als in der Großchemie, wo die Investitionen im Ausland in den Jahren 2012 und 2013 diejenigen in Deutschland überschritten.

Eine deutliche Abhängigkeit von der Unternehmensgröße zeigt sich bei der Absicht, tatsächlich im Ausland Produktionskapazitäten aufzubauen: Dies ist für mehr als 50% der Unternehmen mit einem Umsatz über 150 Mio. EUR eine Option, bei den kleineren Firmen dagegen mit weniger als 25% nur zum geringen Maß. Mangelnde Erfahrung im Auslandsgeschäft verbunden mit dem Investitionsrisiko schränken hier die Handlungsfreiheit von mittelständischen Firmen ein.

Erstaunlicherweise denkt nur knapp die Hälfte aller Befragten im Zusammenhang mit der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit über Kostensenkungen in der Produktion nach.

Insgesamt geben viele Firmen an, einen „Plan B“ in der Tasche zu haben, mit dem sie die stärkeren Wettbewerbsnachteile kompensieren wollen. Gerade Firmen mit „Auslandserfahrung“ prüfen genau, wo sie ihre nächste Produktion errichten. Zwar denkt kaum ein Unternehmen über die Schließung von Produktionsaktivitäten in Deutschland nach, aber Kapazitätserweiterungen könnten künftig dort erfolgen, wo auch die zukünftigen Märkte zu finden sein werden oder wo die Produktionskostenvorteile trotz etwaiger Investitionsrisiken zu verlockend sind.

Kontakt: chemie@wieselhuber.de



Bewegte Zeiten in der Sicherheitstechnik

Dr. Peter Fey
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



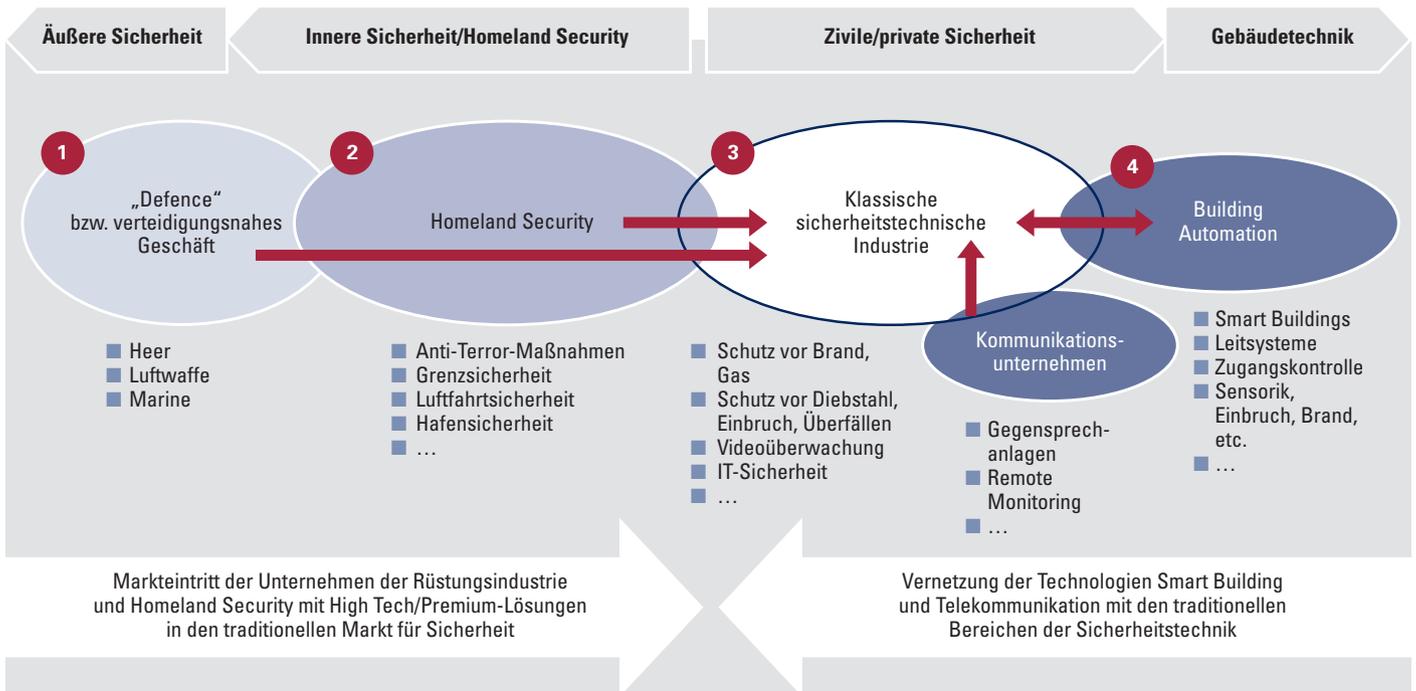
Die jüngste Vergangenheit hat gezeigt: Technologie- und Konjunkturzyklen werden immer kürzer und durchlaufen die einzelnen Phasen immer schneller, auch die Treffsicherheit der Vorhersagen nimmt ab. Was bedeutet das für die Unternehmen der Sicherheitsbranche?

Die Nachfrage nach Sicherheitslösungen wird auch in Zukunft ungebremst steigen. Internationale Marktstudien prophezeien der Sicherheitstechnik-Branche von 2014 bis 2019 weltweit ein Wachstum von durchschnittlich neun Prozent pro Jahr. Ist die Sicherheitstechnik-Branche also ein Selbstläufer?

Aktuelle globale Entwicklungen haben in der Tat positive Auswirkungen auf die Sicherheitsbranche. Beispielfhaft sind steigende Bandenkriminalität, Terrorrisiken, Migration sowie anhaltende Urbanisierung und zunehmendes Verkehrs- und Transportaufkommen zu nennen. Hinzu kommen technisch induzierte Trends mit Auswirkungen auf die Sicherheitsbranche, zum Beispiel mobile Anwendungen, Cloud-Lösungen, IP-Stan-

dards, offene Systeme und spezifische Trends wie HD. Ein Ende des Wachstums scheint nicht in Sicht. Trotzdem wird es für die Unternehmen in der Branche immer schwieriger werden, dem steigenden Wettbewerbsdruck zu begegnen. Dies wird deutlich, wenn man sich vergegenwärtigt, dass mittlerweile zwei der weltweiten Top-10-Unternehmen aus China kommen, nämlich Hikvision und Dahua – beide mit Wachstumsraten von knapp über 50 Prozent im Zeitraum von 2012 auf 2013.

Die Trends und die Zeichen stehen grundsätzlich positiv. Dennoch wird nicht jedes Unternehmen und nicht jedes Branchensegment der Sicherheitstechnik gleichermaßen hiervon profitieren. Gerade die Breite an sicherheitstechnischen Motiven macht es den Anbietern nicht gerade leicht, sich erfolgreich zu positionieren: Die Interessenslagen von Privatpersonen, Firmen, der inneren Sicherheit und der Landesverteidigung sind grundverschieden. Hinzu kommt die ebenfalls nicht geringe Spannweite an sicherheitstechnischen Produkten und Lösungen. Um das passende Geschäftsmodell für die verschiedenen Marktsegmente zu finden, ist deren richtige Segmentierung der entscheidende



erste Schritt. In der Regel lässt sich auch der Markt der Sicherheitstechnik in die drei Kategorien Produkte, Branchen und Anwendungsfelder unterscheiden.

Zielsetzung wird schwieriger

Auf der Produktebene kann nicht nur nach mechanischer Sicherheit, Videoüberwachung, Zutrittskontrolle oder Gefahrenmeldetechnik unterschieden werden. Darüber hinaus ist zwischen Komponenten, Teilsystemen und komplexen Gesamtsystemen zu differenzieren. Low- und Hightech-Produkte existieren in der Branche gleichberechtigt nebeneinander. Für das Geschäftsmodell eines Unternehmens bedeutet dies, dass je nach Positionierung unterschiedliche Kernkompetenzen und mitunter grundverschiedene Wertschöpfungsstrukturen verlangt werden. Produkte der mechanischen Sicherheit werden immer ihre Existenzberechtigung im Markt haben, dennoch ist auch in der Sicherheitstechnik eine zunehmende Durchdringung mit mechatronischen, elektronischen beziehungsweise softwarebasierten Lösungen zu beobachten.

Parallel hierzu verlangen Kunden immer stärker ganzheitliche, systemische Lösungen für ihre sicherheitstechnischen Probleme. Dabei muss der Trend nicht zwangsläufig in Richtung „Best of Suite“ gehen; ebenso ist denkbar, und zum Teil ja auch Fakt, dass mit der zunehmenden Offenheit der Produkte eine stärkere Bewegung in Richtung „Best of Breed“ stattfindet. Bei der Vielfalt der Optionen und der Schnelligkeit der technologischen Entwicklungen ist es für die Hersteller von sicherheitstechnischem Equipment nicht immer einfach, die zielführende Ausrichtung zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells einzuschlagen.

Vom Wettbewerb differenzieren

In den letzten Jahren hat sich für die Unternehmen der Sicherheitstechnik, insbesondere dann, wenn sie auf der Ebene von Teilsystemen unterwegs sind, eine zielgerichtete Orientierung an den vertikalen Marktsegmenten als unumgänglich herausgestellt.

Sind die Kundenbedürfnisse in den Segmenten der öffentlichen, der institutionellen und der privaten Sicherheit schon verschieden, unterscheiden sich diese mindestens ebenso stark zwischen Kundengruppen aus den Bereichen Industrie, Verkehr und Dienstleistungen, wie etwa Banken und Schulen. Immer mehr Unternehmen spezialisieren sich darauf, bedarfsgerechte Branchenpakete zu schnüren und innerhalb dieser Lösungen gezielt auf die Suche nach weiteren Problemstellungen zu gehen, die ihnen neue Zusatzgeschäfte versprechen. Beispielfähig hierfür sind der Einsatz von Videoüberwachung zum Patienten-Monitoring in Krankenhäusern,

oder die Überwachung von Kundenbewegungen im Einzelhandel zur Verbesserung des Layouts der Warenpräsentation. Die konsequente Ausrichtung an den spezifischen Bedürfnissen der Kunden setzt das Denken in Branchen und Branchensegmenten voraus. Anderenfalls bleibt das Lösungsangebot im Standard hängen, und hierfür ist der Kunde immer weniger bereit, Geld auszugeben. Da eine sehr breite und gleichzeitig tiefe Abdeckung von Branchensegmenten in der Regel den Großen der Branche vorbehalten bleibt, stellt sich auch hier die Frage, wie sich mittelständische Unternehmen erfolgreich vom Wettbewerb differenzieren können, um ihre Zukunft zu sichern.

Anwendungsfelder definieren

Die letzte Kategorie zur richtigen Segmentierung der Märkte stellt die der Anwendungsfelder dar. Hiermit ist einerseits die Einteilung nach dem Umfang der Lösung zum Beispiel in kleine, mittlere und große sicherheitstechnische Anlagen gemeint; gleichzeitig wird in der Regel auch die Differenzierung in preislicher Hinsicht angesprochen. Nicht jeder Anbieter ist dazu in der Lage, eine Sicherheitsanlage zu konzipieren, zu installieren, in Betrieb zu nehmen und zu warten, die höchsten Ansprüchen wie etwa der kritischen Infrastruktur gerecht wird. So unterscheidet sich der Perimeterschutz einer Solaranlage deutlich von dem eines Atomkraftwerks. Die Qualifikation der Mitarbeiter, die Tiefe des System-Know-hows, gehorchen je nachdem, welche Marktsegmente bearbeitet werden, den unterschiedlichsten Ansprüchen.

Die Branche wird in den nächsten Jahren starken Veränderungen unterliegen. In Teilsegmenten werden die Marktanteile zukünftig völlig neu verteilt werden. In Zukunft geht der Trend noch stärker als bisher weg von Insellösungen hin zu integrierten Gesamtsystemen und Dienstleistungen.

Der Markt wird sich daher weiter polarisieren. Unternehmen, denen die erforderliche Neuausrichtung an den sich wandelnden Märkten nicht rechtzeitig gelingt, sind in ihrer Zukunftsfähigkeit gefährdet. Im Hinblick auf die skizzierten Entwicklungen sollte das Geschäftsmodell vorausschauend auf den Prüfstand gestellt werden. Nur wer sich nicht auf seinem bisherigen Unternehmenserfolg ausruht, hat die Chance, den sich verändernden Markt auch künftig mitzugestalten.

Kontakt: industriegueter@wieselhuber.de





3. Branchenwerkstatt Möbelindustrie: Trends, Tempo, Taktgeber – Marktführer werden

Auf der deutschen Möbelindustrie lastet ein starker Wettbewerbs- und Preisdruck. Die Forderung der Kunden nach mehr Exklusivität und schnellerer Auslieferung von Neuheiten, der zunehmende Importdruck aus Osteuropa, steigende Online-Anteile sowie starke und wachsende Zulieferer forcieren die Konzentration auf Hersteller-, Handels- und Verbandsseite zunehmend. Wie können Unternehmen diese Trends aufnehmen, damit Tempo machen und so den Takt im Markt angeben? Darüber diskutierte auf der 3. Branchenwerkstatt von Dr. Wieselhuber & Partner, die in Kooperation mit der „möbel kultur“ sowie den Verbänden der Holz- und Möbelindustrie NRW veranstaltet wurde, diesmal nicht nur das „Who-is-who“ der Möbelindustrie: Unter der Schirmherrschaft des nordrhein-westfälischen Wirtschaftsministeriums nutzten auch Vertreter aus der Automatisierungs-, Mode- und Automobilindustrie das Hettich-Forum für einen branchenübergreifenden Dialog.



Dr. Andreas Hettich (Hettich Holding)

An aktuellen technischen Umbrüchen und einem veränderten Konsumentenverhalten muss die Möbelbranche noch wachsen. Vor allem an Industrie 4.0 kommt sie nicht vorbei. In Zukunft wird es immer mehr darauf ankommen, schnell und kundenindividuell zu fertigen. Und auch wenn die „Vierte industrielle Revolution“ bei den Möblern noch in den Kinderschuhen steckt: Die ersten Losgröße 1-Anlagen sind bereits die Vorboten eines anstehenden Paradigmenwechsels hin zu einer dezentralen Fabriksteuerung. Mittelfristig wird Industrie 4.0 herkömmliche Prozessketten und damit Unternehmens- und Branchengrenzen aufbrechen. So werden völlig neue Player wie spezialisierte Produktionsdienstleister mit hochautomatisierten Anlagenparks im Markt mitspielen. Wenn Möbelhersteller und der Möbelhandel mit dem stark wachsenden Online-Geschäft Schritt halten wollen, müssen sie deutlich schneller werden – Industrie 4.0 ist deshalb eine große Chance für die gesamte Branche.

Die Podiumsdiskussion mit Dr. Andreas Hettich (Vorsitzender der Geschäftsführung der Hettich Holding GmbH & Co. oHG), Dr. Ingo Ederer (CEO der Voxeljet GmbH) und Rüdiger Schliekmann (Geschäftsfüh-



Johannes Spannagl (W&P)



Dr. Stefan Niemand (Audi)



Dr. Ingo Ederer (Voxeljet)

rer der IMA Klessmann GmbH,) moderiert von Gerd Hoppe (Mitglied der Geschäftsleitung der Beckhoff Automation GmbH) unterstrich aber auch: Industrie 4.0 bedeutet nicht ausschließlich und automatisch die Herstellung von Losgröße 1. Durch die Möglichkeit der individuellen Fertigung komplexer Produkte in Verbindung mit kurzen Produktionszeiten nimmt vielmehr der Wunsch des Kunden nach Variantenvielfalt bei gleichzeitig schnellerer Auslieferung deutlich zu. Anbieter, die diesem Wunsch nicht entsprechen können, werden im Wettbewerb auf der Strecke bleiben.

Tempo alleine reicht aber nicht aus, um sich als Marktführer zu behaupten. Nur wer durch Innovationskraft „echte Exklusivitäten wachküst“, kann im Markt künftig auch den Takt angeben. Dafür müssen Möbel vermehrt branchenübergreifende Ideenquellen – zum Beispiel Open Innovation-Plattformen – anzapfen. „Durch vernetztes Denken und Handeln sowie eine gemeinsame Vision kann man über die begrenzten Möglichkeiten der Eigenoptimierung hinauswachsen und das In-

novationsniveau steigern. Tempo heißt also nicht einfach nur Gas geben, sondern erfordert zielgerichtetes Vorgehen“, so unser Gastgeber Dr. Andreas Hettich.

Individuelle Kundenwünsche sollten dabei ebenso im Zentrum der Innovationsfähigkeit stehen – so der einhellige Tenor der zweiten Podiumsdiskussion, moderiert von Jörn Holzmann (Herausgeber der möbel kultur), Philipp Prechtl (Head of Retail der Jack Wolfskin Ausrüstung für Draussen GmbH & Co. KGaA), Dr. Philipp Kreibohm (Geschäftsführer und Gründer der Home24 GmbH) sowie Heidrun Brinkmeyer (Geschäftsführende Gesellschafterin Ballerina Küchen). Damit Individualisierung in der Möbelbranche auch „funktioniert“, müssen die Bedürfnisse und Wünsche des Kunden zur essentiellen Basis der Produktentwicklung werden.

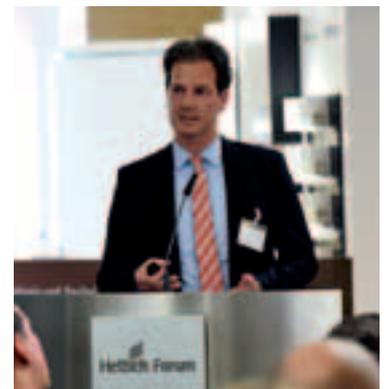


Philipp Prechtl
(Jack Wolfskin)



Dr. Stefan Niemand, Dr. Andreas Hettich, Dr. Timo Renz

Der abschließende Key-Note-Speaker Dr. Stefan Niemand (Leiter Produktplanung der Audi AG) gab angesichts der steigenden Variantenvielfalt in der Automobilproduktion als Empfehlung: Ein durchgängiges Komplexitätsmanagement auf Basis einer Baukasten- und Modulstrategie mit den Erfolgsfaktoren Ordnung, Transparenz und finanzielle Bewertung.



Daniel Fuchsberger
(W&P)

Kontakt: info@wieselhuber.de

Smart Building – neue Felder für die strategische Positionierung

Florian Kaiser
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Ein wesentlicher, die Bauzulieferindustrie aktuell treibender Trend ist die Entwicklung hin zum Smart Building. Die vielversprechende zukünftige Entwicklung und Bedeutung dieses Marktes ist unstrittig.

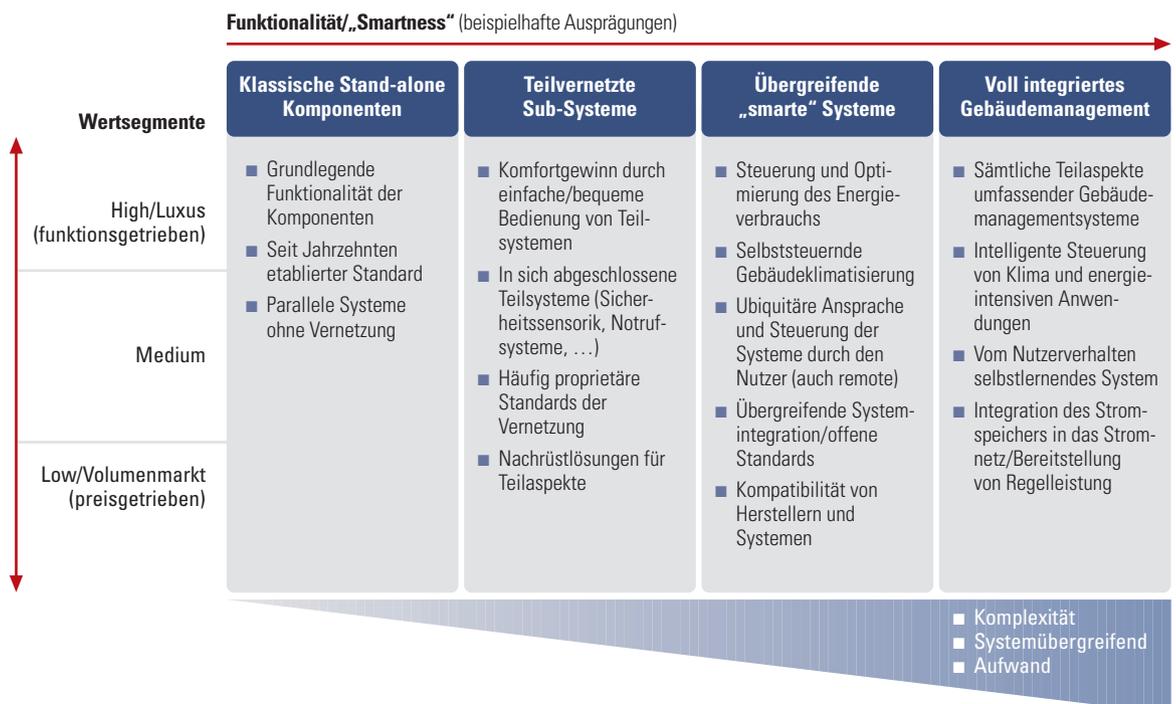
Was ist mit dem Begriff Smart Building bzw. Smart Home gemeint? Smart Home bezeichnet im breiten Konsens technische Systeme in Wohnräumen bzw. Gebäuden, deren Zielsetzung die Erhöhung von Wohn- und Lebensqualität, Sicherheit und effizienter Energienutzung auf Grundlage von vernetzten, fernbedienbaren und automatisierbaren Geräten sowie Installationen ist.

Vor dem Hintergrund der sich rasant entwickelnden technologischen Grundlagen, der zunehmenden Nutzerbedürfnisse nach Komfort und der übergeordneten Zielsetzung, den Energieverbrauch von Gebäuden – im Objektbau schon seit Jahrzehnten ein wichtiges Ziel – stark zu senken, ist der Markt für Smarte Lösungen qua-

si vorbereitet. Doch noch immer tun sich gerade etablierte Unternehmen der Bauzulieferindustrie schwer, diese große Chance zu nutzen und sich den daraus resultierenden Herausforderungen zu stellen.

In der Vergangenheit sind die etablierten Unternehmen gut damit gefahren ihr jeweiliges, gewerkspezifisches Produktportfolio zu optimieren und z. B. Elektroinstallation, Türsprechanlagen, Alarmanlagen, Verschattungssteuerung und Heizungsanlagen als in sich quasi autonome Systeme zu entwickeln und zu vermarkten. Im Smart Home verschwimmen diese Grenzen bis zur Unkenntlichkeit. Das Gebäude wird als integriertes System gesehen, dessen verschiedene Subsysteme untereinander aktiv in Beziehung treten und aufeinander abgestimmt in einem großen Ganzen funktionieren.

Für die Produkt- und Lösungsanbieter resultieren daraus eine Reihe neuer Erfolgsfaktoren. Deren Erfüllung wird darüber entscheiden, wer auch zukünftig überdurchschnittlichen qualitativen und quantitativen Markterfolg haben wird:



- Grenzen zwischen den Gewerken verschwimmen, technologische Kompetenzen aus neuen Feldern wie Vernetzung und Software gewinnen an Bedeutung,
- Kreativität und Innovation neuer Lösungen wird zum wichtigen Faktor in der Differenzierung zum Wettbewerb,
- Neue smarte Lösungen müssen ganz neue Nutzenkategorien berücksichtigen, die technologischen Grundlagen dafür sind gegeben,
- Traditionelle vertriebliche Konzepte, die früher primär auf den Handwerker abzielten, verlieren an Wirkung, neue Ansätze, die z. B. einen Pull beim Endkunden hervorrufen gewinnen weiter an Bedeutung,
- Stark asymmetrische Konstellationen bzgl. Partnerschaften und Kooperation zwischen etablierten und sehr jungen sowie sehr großen und eher kleinen Unternehmen werden die Regel und gewinnen an Bedeutung.

Für Unternehmen stellt sich ferner die Frage, wie sie sich im strategischen Portfolio des Smart Home Marktes positionieren wollen. Wo müssen und können sie

sich im Hinblick auf die beiden zentralen Dimensionen Funktionalität und Wert positionieren? Wo positionieren sich altbekannte und neue Wettbewerber? In welche Richtung werden sich diese entwickeln? Wo ist Markt zu gewinnen und wo muss das margenstarke „Brot- und Butter-Geschäft“ verteidigt werden.

Die Beantwortung dieser strategischen Fragestellungen ist nicht auf Ebene des Produkt- oder F&E-Managements alleine möglich, sie bedarf einer übergeordneten strategischen Diskussion, wie sich das Unternehmen zukünftig ausrichten will und kann. Dazu bedarf es eines strukturierten Diskurses des Managements und der Gesellschafter, um diese wichtige Zukunftsentscheidung gemeinsam vorzubereiten und zu treffen. Doch erst das konsequente Ableiten und Umsetzen der daraus resultierenden Implikationen und Anpassungsbedarfe führt zum zukünftigen Unternehmenserfolg.

Häufig beobachten wir, dass die Tragweite dieser Marktveränderung in der strategischen Überlegung von Unternehmen nicht ausreichend berücksichtigt wird und zu wenig konsequent in das Unternehmen getragen wird. Damit bleibt eine große Chance ungenutzt.

Kontakt: bauzulieferer@wieselhuber.de





Dr. Johannes
Berentzen
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH
im Interview

Die neuen Verführer der Kunden im Handel

Wie kann der Einzelhandel von den „Always-On-Konsumenten“ profitieren?

Berentzen: Die allzeit verfügbare Informationsfülle des Internets durch die Smart-Phone-Verbreitung kann für den Einzelhandel durchaus ein „Segen“ sein! Die App „Shopkick“, mit der Nutzer schon beim Betreten des Geschäfts Bonuspunkte für Prämien sammeln, nutzen heute bereits sehr erfolgreich unterschiedlichste Händler wie Karstadt, Kaufhof, Netto, Penny, H&M, Esprit, Zara, OBI oder Media Markt Saturn. Es gibt darüber hinaus erste Ansätze, bei denen man mit Social Media-Kontakten auf Facebook, Instagram, Twitter, Tumblr, Vine, Pinterest, YouTube und LinkedIn bezahlen kann. Weiteres Beispiel: Der Schuhhändler Reno. Er fordert Kunden mit einer eigenen App aktiv auf, die Filialpreise per Barcodescanner mit den Preisen von Amazon und Zalando zu vergleichen. Ist der gesuchte Schuh anderswo günstiger, erhält der Kunde einen Gutschein über die Differenz, den er gleich an der Kasse beim Schuhkauf einlösen kann. Besonderer Clou: Selbst bei Kunden, die die App nicht nutzen, steigt das Vertrauen in die Preissetzung des Unternehmens! Klar ist: Durch eine widerspruchsfreie Verknüpfung aller Vertriebs- und Informationskanäle und die geschickte Einbindung neuer Technologien kann der stationäre Handel seine Stärken ausspielen und braucht sich nicht vor den Online-Anbietern verstecken!“

Welche Möglichkeiten hat der „Offline-Handel“, sich zu profilieren?

Berentzen: Ganz einfach: Die Beratungsqualität im „Offline“-Handel muss besser werden! Denn trotz aller Informationsschleifen im Internet wollen Kunden Produkte „live“ sehen, anfassen und gegebenenfalls auch ausprobieren. Ob dann tatsächlich im Geschäft gekauft wird, entscheidet an erster Stelle die Qualität des Verkäufers und erst an zweiter Stelle der Preis.

Zum einen muss der Verkäufer dem Kunden fachlich mindestens ebenbürtig sein. Zum anderen muss er den Kaufwilligen so begeistern, dass dieser gar keine Lust hat, unemotional und mit Lieferzeit für ein paar Euro weniger im Internet zu kaufen – sondern das Produkt sofort mitnehmen will. Der stationäre Handel tut also gut daran, Einkaufserlebnisse zu schaffen und dabei



die Rolle des Verkäufers sehr ernst zu nehmen! Ein guter Verkäufer sollte seine Zeit nicht überwiegend mit Regalpflege verbringen – je nach Betriebsgröße können hierfür externe Dienstleister eingesetzt werden. Und eines steht fest: Durch Schulungen und stetige Motivationsanreize können „Kundenverführer“ entwickelt werden, die nicht nur die Kunden sondern letztlich auch den stationären Handel glücklich machen.

Wie wird sich der Handel Ihrer Meinung nach in Zukunft verändern und welche Geschäftsmodelle werden sich durchsetzen?

Berentzen: Der Onlineanteil wird in allen Bereichen weiter ansteigen. Der Buchhandel hat zum Beispiel schon jetzt hohe E-Commerce-Anteile, der Lebensmittelhandel steht noch ganz am Anfang. Eine konkrete Grenze lässt sich jedoch in keiner Branche ausmachen. Die gute Nachricht: Stationäre Händler, denen es gelingt ihren Point of Sale zu einem Point of Emotion zu entwickeln und mit innovativen Cross Channel-Ansätzen ihre Kunden zu begeistern, müssen sich vor der Online-Konkurrenz nicht fürchten. Viele stationäre Händler partizipieren heute bereits selbst an den steigenden Internet-Absätzen, ob mit eigenem Shop oder über Online-Marktplätze wie Amazon. Das Internet hat sich als Informations- und Distributionskanal etabliert. Viele Geschäftsmodelle der Online-Händler müssen indes noch beweisen, ob sie langfristig profitabel sind. Und noch immer gibt es viele Konsumenten, die vor allem erklärungsbedürftige Produkte oder Modartikel nach wie vor bevorzugt in physischen Geschäften mit Fachberatung einkaufen.

Vielleicht wagen auch deshalb einige große Internethändler wie Zalando, Amazon und Ebay immer wieder den umgekehrten Schritt von der Online- in die Offline-Welt und experimentieren mit eigenen Ladengeschäften. Kurzum: Der Handel ist und bleibt im Wandel. Mit dem Internet ist nur eine neue Dimension des Wandels hinzugekommen und deren größter Profiteur ist der Konsument.

Kontakt: handel@wieselhuber.de

Beratung ist mehr als nur Rat geben – Kriterien für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Beratern



Prof. Dr. Norbert
Wieselhuber
Vorsitzender der
Geschäftsführung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Beratern hat sich in den letzten Jahren aufgrund der dynamischen und komplexen Veränderungen der Unternehmenswelt stark geändert. Noch stärker fokussierte Analysen, noch mehr individuelle, möglichst innovative Konzepte, noch konsequentere Umsetzung und schnellere, messbare Ergebnisse kennzeichnen die Kundenanforderungen und den Beratungseinsatz. Zweifelsohne hohe Herausforderungen für die Berater, aber zwischenzeitlich auch Beratungsalltag. Branchen-, Funktions- und Situationskompetenz, aktuelles Anwendungs-Know-how von problemadäquaten Methoden und zeitgemäßer Wissenstand sind die Pflicht, um ein Unternehmen wirksam beraten zu können.

Die „Kür“ für eine erfolgreiche Zusammenarbeit liegt in der Gestaltung der menschlichen Beziehungsebene. Der Berater, der immer noch glaubt, er würde anonyme, entmenschlichte Organisationen beraten, der hat das Geschäft und seinen Auftrag noch nicht begriffen und wird wahrscheinlich nicht mehr zu den relevanten Anbietern in der Beratung gehören. Beraten wird nicht eine Funktion und entscheiden über den Beratereinsatz sollte i. d. R. die Führungskraft, der Entscheider, der Beteiligte und einkaufen kann dann die Einkaufsabteilung, sofern sinnvoll und notwendig, denn der Erfolg der Zusammenarbeit hängt von dem aufgabenspezifischen kompetenten und menschlich passenden Berater ab.

Zum Beratungserfolg gehören immer zwei: Einer der sich helfen lässt und einer der helfen kann. Folgende „Erfolgskriterien“ sind neben den vorgenannten „Pflicht-Kriterien“ für eine erfolgreiche Zusammenarbeit, d. h. einen entsprechenden „Return on Consulting“, zu beachten. Am Anfang steht die richtige Definition des Problems und der Aufgabenstellung, die es zu lösen gilt. Bereits hier muss ein unabhängiger und verantwortungsvoller Berater mögliche Betriebs- und Branchenblindheit, sowie Vorurteile und mögliche Selbstbestätigungen des Auftraggebers faktenorientiert korrigieren. Hier kommt es mehr auf überzeugen und nicht auf überreden an. Produkt-, Methoden- und

Konzeptverkäufer oder gar „Rezeptverkäufer“ tun sich an dieser Stelle schwer, weil sie nur ihr eigenes Geschäft im Blick haben und nicht die Lösung des Kundenproblems.

Ein weiterer Erfolgsfaktor für die Zusammenarbeit ist die rechtzeitige und systematische Einbeziehung der Mitarbeiter des Kunden in den Beratungsprozess. Von der Problemdefinition, über die Analyse, die Konzeption, die Maßnahmenformulierung bis hin zur Umsetzung. Integration fördert Identifikation und sichert in weiten Teilen die Umsetzung der Empfehlungen, die letztlich zu den messbaren Beratungserfolgen führt. Mehr denn je ist auch darauf zu achten, dass das Wissen, das Know-how des Beraters auf den Kunden und die Mitarbeiter übergeht. Nur durch die Befähigung der Kundenmitarbeiter wird eine nachhaltige Verbesserung der Unternehmenssituation sichergestellt. In diesem Fall gilt die Leitmaxime „der gute Berater macht sich überflüssig, denn das Problem ist gelöst.“

Last but not least ist Beratung mehr als nur Rat geben. Beratung heißt die Überlebensfähigkeit, die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens, nachhaltig zu verbessern und zu sichern. Alle dafür einzusetzenden Prozesse und Methoden sind demnach Mittel zum Zweck und dürfen nicht zum Selbstzweck werden, denn dann wird Unternehmensführung und Beratung zu einer „Modeerscheinung“.

Kontakt:
info@wieselhuber.de



W&P Publikationen

Kontakt: info@wieselhuber.de

W&P-STUDIE: Standortstrategie - Potenziale bis zum Abwinken!

Optimierung der Wertschöpfungsarchitektur? Bei vielen deutschen Unternehmen stand dieser Punkt in der Vergangenheit nicht auf der Agenda – und das branchenübergreifend. Denn Komplexität, Zeitintensität und Ressourcenbindung erschwerten die Durchführung von Standortprojekten genauso wie interne Widerstände und fehlendes Know-how. Doch die strategische Optimierung von Produktionsnetzwerken muss ganz oben auf die

Prioritätenliste des Managements international agierender Unternehmen im produzierenden Gewerbe, um dem zunehmenden Preis- und Wettbewerbsdruck Stand zu halten. Diese Dringlichkeit ist den Chefetagen jetzt bewusst – zu diesem Schluss kommt die aktuelle Studie „Standortstrategie – Transparenz schaffen, relevante Potenziale heben“ von Dr. Wieselhuber & Partner.



W&P-STUDIE: „Pay per use im Maschinen- und Anlagenbau?“ Geschäftsmodelle für Industrie 4.0

Schneller und effizienter produzieren, neue Anwendungsfelder erschließen und individuelle Kundenwünsche ganzheitlich bedienen: Solche Potenziale verheißt Industrie 4.0. Vorausgesetzt die Geschäftsmodelle sind den neuen Anforderungen angepasst. In der im März erschienenen Studie Geschäftsmodellinno-

novationen durch Industrie 4.0 im Maschinen- und Anlagenbau hat das Fraunhofer IPA in Kooperation mit der Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner Ansätze entwickelt, mit denen Unternehmen ihre Geschäftsmodelle für Industrie 4.0 gestalten können.

W&P-STUDIE: Restrukturierung von Unternehmensanleihen

Anleihe-Emissionen sind für den Mittelstand attraktiv. Bei wirtschaftlicher Schieflage eines Emittenten jedoch gelten besondere Rahmenbedingungen bei der Unternehmensrestrukturierung. Eine aktuelle Umfrage von Dr. Wieselhuber & Partner unter 120 Restrukturierungsexperten im Bankgewerbe, Rechtsberatern und Insolvenzverwaltern zeigt: Das vor 5 Jahren reformierte Schuldverschreibungsgesetz ist ein Meilenstein für die außergerichtliche Restrukturierung von Anleihen und hat

die Sanierungschancen wesentlich verbessert – eine Insolvenz ist nicht mehr der „Königsweg“. Dennoch: Die Sanierung von Anleihen ist wesentlich komplexer und risikoreicher als die anderer Krisenfälle, da sie deutlich höhere Anforderungen an das Sanierungsmanagement stellt. Der Erfolg hängt laut den befragten Entscheidungsträgern dabei stark vom schlüssigen Gesamtkonzept und einer offenen Kommunikation ab.



W&P-STUDIE: Chemiestandort Deutschland – Attraktivität in Gefahr?

Noch überwiegen für mittelständische Unternehmen der chemischen Industrie die Standortvorteile im Inland. Doch die Attraktivität des Standortes Deutschland hat sich in den letzten fünf Jahren verschlechtert – wunder Punkt ist vor allem die kostenseitige Wettbewerbsfähigkeit im internationalen Vergleich. Konkrete Ideen, wie der Mittelstand damit einhergehenden Herausforderungen begegnen kann, sind rar. Zu diesem Ergebnis kommt die aktuelle Studie „Die Wettbewerbsfähig-

keit des Chemiestandortes Deutschland – Bestandsaufnahme, Bewertung und strategische Konsequenzen, insbesondere für mittelständische Unternehmen“ von Dr. Wieselhuber & Partner in Kooperation mit dem Verband der Chemischen Industrie (VCI). Doch die Branchenexperten von W&P sind sich einig: Es gibt strategische Hebel, die die Wettbewerbsfähigkeit des Mittelstands in der Chemiebranche auf Dauer sicherstellen können.



SELBSTLÄUFER SICHERHEITSTECHNIK? Geschäftsmodelle auf dem Prüfstand

Die Nachfrage nach Sicherheitslösungen boomt. Globale Entwicklungen sorgen in der sicherheitstechnischen Industrie für Wachstumsraten zwischen 3 und 12 Prozent jährlich.

Die Sicherheitstechnik – ein Selbstläufer? Nein, denn für Unternehmen wird es zunehmend schwieriger sich im internationalen Wettbewerb gegenüber angestammten und neuen Playern zu behaupten. Hinzu kommt: In einem Markt, der durch äußerst heterogene Produkte und Geschäftsfelder geprägt ist, wird nicht jedes Branchensegment gleicher-

maßen vom Wachstum profitieren. Doch wie können sich Unternehmen im Umfeld dieser rasanten Strukturveränderungen erfolgreich positionieren? Mit dieser Frage beschäftigt sich die neue Publikation „Management von Geschäftsmodellen in der Sicherheitstechnik: Der Weg zum robusten und zukunftsfähigen Geschäftsmodell“ von Dr. Wieselhuber & Partner. Darin wird deutlich: Wandel ist notwendig – gerade und vor allem auch in der Sicherheitstechnik. Der einzige Weg: Das Geschäftsmodell muss auf den Prüfstand.

AFTERSALES

Insbesondere durch die zunehmende Vernetzung und Digitalisierung vieler Branchen und Wertschöpfungsprozesse nimmt der Stellenwert des Service-Geschäftes für den künftigen Geschäftserfolg deutlich zu. Im Mittelpunkt steht nicht mehr nur die Minimierung des Ausfallrisikos, es geht um Ressourcen- und Energieeffizienz, um die Optimierung des kompletten Wertschöpfungsprozesses des Kunden sowie dessen laufende Anpassung an sich verändernde Anforderungen. Der Anbieter zukunftsorientierter Service-Leistungen sichert

sich nicht nur kontinuierliche Cashflows – mit entsprechend positiver Wirkung auf Ertrag, Rating und Finanzierung – er schirmt sich auch gegen „Piraten“ ab und lernt die Prozesse seiner Kunden noch besser kennen.

Das gibt Anstöße für die Produktentwicklung und stellt sicher, dass der Kundennutzen stimmt bzw. kontinuierlich weiterentwickelt werden kann. Im aktuellen Leistungsprospekt finden Sie die konkreten Lösungen von W&P zum Gestaltungsfeld „AfterSales“.



Innovation ohne Kreativität ist nicht möglich!

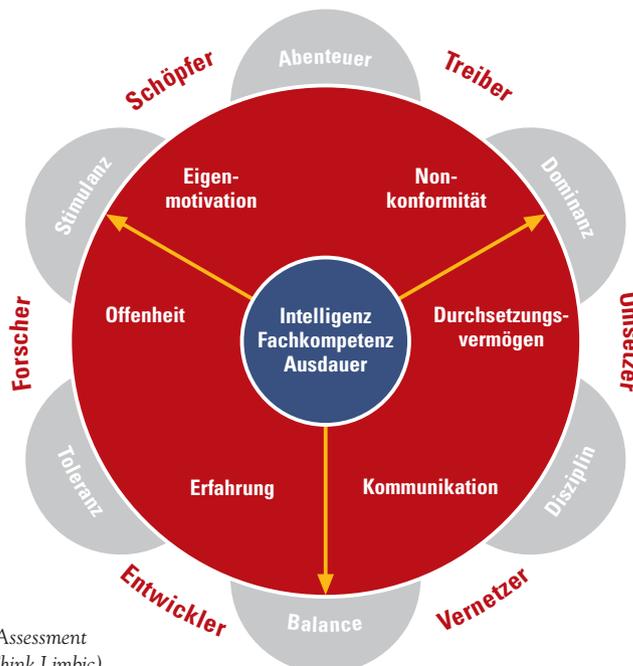
Johannes Spannagl
Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Das größte schlummernde Potenzial im Unternehmen ist die nicht ausgeschöpfte Kreativität der Mitarbeiter. Kreative Leistungen werden ausschließlich durch Menschen erzeugt, die entsprechend trainiert und durch einen offenen und neugierigen Führungsstil und Innovationskultur gefördert werden. Der „Ideen-Burnout“ tritt ein, wenn Unternehmen ihr Ideenmanagement nicht aktiv gestalten, keine Emotionen zulassen und die schöpferische Leistung der Mitarbeiter nicht honorieren.

Aufgeschlossenheit und Gespür für zukünftige Marktbedürfnisse führen zu neuen Ideen. Aufgeschlossenheit bedeutet nichts anderes, als auf ungewohnte Art und Weise mit dem eigenen Wissen umzugehen. Im Allgemeinen wird dieser Vorgang als schöpferisches Gestalten, als Kreativität verstanden.

Kreativitätsblockaden oder einfach Unlust am schöpferischen Denken werden meist durch eine zu starke Ausprägung des logisch-analytischen Denkens verursacht.



W&P-Kreativitäts-Assessment
(in Anlehnung an Think Limbic)

In der Mehrzahl der Unternehmen dominiert die rationale, logisch-analytische Denk- und Handlungsweise. Unkonventionelle Querdenker haben es meist schwer, ausreichende Akzeptanz zu finden.

Die gesamte Schul- und Ausbildung der Mitarbeiter entwickelt fast ausschließlich die linke, analytische Gehirnhälfte. Spielerische Kreativität wird meist nur in den ersten Lebensjahren gefördert. Innovation und Kreativität fordern jedoch

- die linke und rechte Gehirnhälfte des Menschen gleichermaßen
- neben Analytik vor allem Emotionen und Phantasie
- Veränderungswille und persönliche Risikobereitschaft
- lebenslange Lernbereitschaft bei allen Mitarbeitern.

Untersucht man die kreativitätsrelevanten Erfolgsfaktoren im Silicon Valley, der weltweit erfolgreichsten „Brutstätte“ für disruptive Innovationen rund um die Digitalisierung, so scheinen vor allem folgende Aspekte für die Kreativität von herausragender Bedeutung zu sein (vgl. hierzu auch den sehr lesenswerten Bestseller von Christoph Keese „Silicon Valley – Was aus dem mächtigsten Tal der Welt auf uns zukommt“):

- Die Unternehmen legen größten Wert auf physische Nähe der Mitarbeiter, räumliche Distanz behindert Kreativität. „Tische, an denen in deutschen Firmen einzelne Mitarbeiter sitzen, bieten hier sechsköpfigen Start-ups Platz“, so Christoph Keese.
- „Das Zentrum der virtuellen Welt hasst nichts mehr als virtuelle Kommunikation“, sagt Saeed Amidi, einer der erfolgreichsten Inkubatoren und Unternehmer im Silicon Valley; d. h. persönliche Anwesenheit und direkter Austausch sind unverzichtbar.
- Die Investoren stehen in ständigem Dialog mit ihren kreativen Gründern. Jede Idee wird besser, wenn man mit anderen darüber spricht, so das Credo.

- Intensität und Schnelligkeit sind der Treibsatz für kreatives Arbeiten, es geht i. d. R. nicht um die allumfassende perfekte Lösung, sondern um die „in-time“-Realisierung des Kern-Nutzens der Innovation. Oder wie Kenneth Kaufmann von der Stanford University das Zeitempfinden auf den Punkt bringt: „Drei Monate sind im Silicon Valley eine Ewigkeit“.

Was die Mitarbeiter der vielen Start-ups im Silicon Valley und aller erfolgreichen Unternehmen besonders auszeichnet, ist ihre extrem hohe emotionale Bindung an das Unternehmen. Diese emotionale Bindung ist die zwingende Voraussetzung dafür, dass Mitarbeiter auch in ihrer Freizeit kreative Ideen für ihr Unternehmen erzeugen.

Wie bedeutsam dieser Aspekt ist, zeigen zahlreiche Studien zur Kreativitätsforschung, die alle zu dem Ergebnis kommen, dass die Mehrzahl der Ideen nicht im, sondern außerhalb des Unternehmens entstehen: zu Hause, in der Natur, beim Sport oder auf Reisen. Hier wird nochmals deutlich, wie wichtig der Bindungsfaktor „Innovations- und Unternehmenskultur“ für die Ausschöpfung des Kreativitätspotenzials der Mitarbeiter ist.

Ein häufig unterschätzter Aspekt ist die richtige Zusammenstellung der Innovationsteams entlang des gesamten Innovationsprozesses. Um die Konfiguration von Teams und Abteilungen zu optimieren, sollten Führungskräfte ihren Mitarbeitern zunächst dabei helfen, deren kreatives Potenzial bestmöglich auszuschöpfen. Erst das Wissen über die eigenen Stärken und Schwächen im Kreativitäts- und Innovationsverhalten schafft die Voraussetzung für eine optimale Teamzusammensetzung und Einbindung in die F&E-Aktivitäten.

Moderne psychologische Diagnoseverfahren ermöglichen heute, die „black box“ Mitarbeiter-Kreativität aufzuschließen. Analog dem bewährten 360-Grad-Feedback-Verfahren kann sich der Einzelne von Kollegen, Vorgesetzten und Mitarbeitern bezüglich seiner wahrgenommenen Kreativität bewerten lassen und dieses Fremdbild mit seinem Eigenbild vergleichen. Ergebnis dieses Entwicklungs-Assessments ist u. a. die Einordnung in sog. Kreativ-Typologien, wie in der nebenstehenden Grafik dargestellt.

So kann beispielsweise ein stark intrinsisch motivierter Mensch eher ein „Schöpfer“ oder „Forscher“ sein, und sich weniger als „Umsetzer“ oder „Vernetzer“ eignen. Die Erfahrungen mit dem Kreativitäts-Assessment sind in der Praxis durchwegs positiv: Der einzelne Mitar-

beiter kann seine individuellen, kreativitätsrelevanten Fähigkeiten besser entwickeln und die Führungskraft handelt deutlich sensibler und stellt Innovationsteams zielorientierter zusammen.

Kreativität ist nicht nur Sache der Forschung und Entwicklung. Kreative Mitarbeiter sind in allen Unternehmensfunktionen unerlässlich. Ein Mangel an Kreativität führt früher oder später zu einem Mangel an Ideen und zum Versiegen der Innovationspipeline. Kreativitätsdefizite sind entweder die Folge eines Mangels an Mitarbeitern mit kreativen Fähigkeiten oder – und das ist der sehr viel häufigere Fall – das Resultat von Kreativitätsbarrieren, die ihre Wurzeln in den Rahmenbedingungen für die KreativitätSENTFALTUNG der Mitarbeiter und/oder in einer kreativitätsfeindlichen Unternehmenskultur haben.

W&P deckt Kreativitätsdefizite auf und initiiert Maßnahmen kombiniert mit Change Management Projekten zur Erschließung und Ausschöpfung von Kreativitätspotenzialen – wie gehen wir vor?

- **Kreativitäts-Assessment:** W&P diagnostiziert die Leistung der Kreativ-Mitarbeiter und zeigt Lücken im Mitarbeiterportfolio auf.
- **Ideentracking:** W&P geht ausgewählten Ideen der Vergangenheit nach und stellt Barrieren bei der Generierung und Umsetzung von Ideen fest. Der Kreativitätoutput von Ideen und Produkten wird gemessen.
- **Diagnose der Innovationskultur:** W&P ermittelt den Status quo der Ausprägungen der Unternehmenskultur über Befragungen, Einzelinterviews und Workshops und zeigt Ansatzpunkte für Veränderungen zur Verbesserung des Innovationsklimas auf.
- **Bewertung der Rahmenbedingungen und der Organisation:** W&P untersucht die Zuordnung von Kreativaufgaben zu Stellen bzw. Hierarchien und macht Vorschläge zu strukturellen, räumlichen und systembezogenen Veränderungen.
- **Methodenaudit:** W&P stellt das Methodenarsenal zur Unterstützung kreativer Prozesse auf den Prüfstand und konzipiert Verbesserungsansätze.
- **Kurzfristige Steigerung des Kreativitätspotentials:** W&P macht Vorschläge für neue Quellen kreativer Leistungen seitens Dritter und stellt ggf. Kapazitäten für Kreativaufgaben zur Verfügung.

W&P analysiert das Kreativpotential des Unternehmens für die Unternehmensführung und stellt das Kreativitätsprofil in allen relevanten Dimensionen nachvollziehbar und lösungsorientiert dar.

Kontakt: innovation@wieselhuber.de

Digitalisierung – heimlicher Krisentreiber und Bedrohung herkömmlicher Geschäftsmodelle



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

Industrie 4.0, das Internet der Dinge, die Omnipotents von Google, Facebook & Co. sowie deren Hunger nach Daten aller Art sind mittlerweile zentrale Begrifflichkeiten der politischen Diskussion. Meist geht es dabei um Datenschutz und eher um die Privatsphäre von Konsumenten als um Geschäftsmodelle. Betrachtet man einzelne Branchen, so steht insbesondere der stationäre Handel und die Frage seiner Zukunftsperspektive bzw. Substitution durch Internet-Geschäftsmodelle im Vordergrund. Im Industriegüterbereich erfreuen sich Veranstaltungen zum Thema Industrie 4.0 großer Beliebtheit, die Teilnehmer tun sich aber häufig schwer, das Gehörte zu operationalisieren und konkrete Ansatzpunkte im eigenen Unternehmen zu identifizieren. Wo also liegt der Hebel, der Ansatzpunkt über den die „Digitalisierung“ Geschäftsmodelle verändert, wettbewerbsfähiger macht? Tun sie das wirklich oder ist alles nur alter Wein in neuen Schläuchen?

Das Schlüsselwort lautet Konvergenz

Nicht nur technologisch lautet das Schlüsselwort Konvergenz und damit auch die Vernetzung von Prozessen und Strukturen. An die Stelle hierarchisch aufgebauter Strukturen von Regelkreisen und Entscheidungshierarchien treten (fundierte) ad hoc-Entscheidungen auf Basis in Echtzeit vorliegender Daten und Informationen. Es wird nicht mehr versucht planerisch ein Bild der Realität in die Zukunft zu tragen – das dann laufend der wirklichen Realität angepasst werden muss. Es wird im Jetzt und Hier gesteuert. Der zweite Hebel liegt in der Skalierbarkeit (im geistigen Ansatz „Grenzkosten = Null“). Der „digitale Entrepreneur“ denkt in Prozess-Algorithmen und Plattformen, baut sein Geschäftsmodell über gleichartige Prozessmodule, offene Zugriffe und dezentrale modulare Steuerelemente auf.

Piraten entern das Schiff

Der Angriff auf historisch gewachsene Geschäftsmodelle erfolgt daher nicht frontal, es wird sukzessiv unterwandert. Branchenfremde suchen gezielt skalierbare Einzelprozesse, Zusatznutzen durch neue Informationen und in beiden Feldern nach Dingen, die nicht zwangs-

weise in der vorliegenden Konfiguration laufen müssen, sondern auch in anderer Umgebung funktionieren. Zentraler Gedanke ist immer der Nutzen für den Kunden und jetzt einmal weiter gedacht für deren Kunden, für den Lieferanten, den Intermediär oder einen Dritten, der im „Huckepackverfahren“ mitgenommen werden kann. Vernetzung bedeutet auch Austausch von Informationen zwischen den Beteiligten der Wertschöpfung bzw. entlang einer Branchenwertschöpfungskette um neue Aspekte hinsichtlich möglicher Einsatzfelder, mehr Effizienz aber auch hinsichtlich sinnvoller Prozessabläufe und Wertschöpfungskonstellationen zu erzielen. Die Ansätze liegen also dort, wo Lean Management nicht greift – denn es optimiert Bestehendes und dünnt die Ressourcen aus, transformiert aber nicht – und in den Feldern, die die F&E-Abteilungen meist nicht auf dem Radarschirm haben. Die Eindringlinge kommen meist über wenig beachtete „Nebenthemen“, wie Distribution, Zahlungsverkehr oder das Erlösmodell aber auch über die Bereiche Ersatzteile und Service. Im Kernbereich erfolgen die Angriffe primär durch schnelle und einfache Steuerungs-Apps, die komplexe PPS-Systeme zuerst unterstützen, à la longue aber auch grundsätzlich überflüssig machen können. Rückläufige Beachtung beim Kunden ist meist der erste Hinweis – ein bisher Fremder stiftet Kundennutzen – Piraten sind an Bord.

Das banalste Risiko –

Unfähigkeit zur internen Vernetzung

Ein historisch gewachsenes, hausgemachtes Risiko liegt im „Silodenken“. Digitale Lösungen und Produkte liegen als Inseln vor. Es entstehen digitale Parallelwelten, die Nutzen stiftende Vernetzung findet aber nicht statt. Entscheidend ist deshalb in einem ersten Schritt die richtige unternehmensinterne Integration von Datenströmen, Prozessen und dem physikalischen Materialfluss. Erst wenn intern die Systeme entsprechend vernetzt sind, können die Informationen aus einem digitalisierten Produkt- oder Serviceportfolio wirklich empfangen, ausgewertet und daraus entsprechender zusätzlicher Kundennutzen generiert werden. Erst auf



dieser Basis, der vertikalen Integration, macht eine horizontale Vernetzung mit Wertschöpfungspartnern entlang der Kette überhaupt Sinn.

Flexible Vernetzung heißt die Devise

Wir sind alle das übliche Bild gewöhnt: Bei traditionellen Systemen greifen Zahnräder ineinander, Mechanik, Software, Steuerungstechnik – alles ist an seinem wohl geordneten Platz. Die neuen Treiber der Digitalisierung heißen aber Individualisierung, Netzwerkfähigkeit von Halbzeugen, Technologie-Apps, Software as a Service um nur einige zu nennen. Entscheidend für die Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells ist es, die starre Verzahnung durch eine flexible Vernetzung zu ersetzen. Die dafür wesentlichen Daten zu kennen, zu nutzen und auf dieser Basis immer darüber nachzudenken, ob ich den beteiligten Zielgruppen wirklich Nutzen stifte oder nur ein Hilfsmittel dafür zur Verfügung stelle.

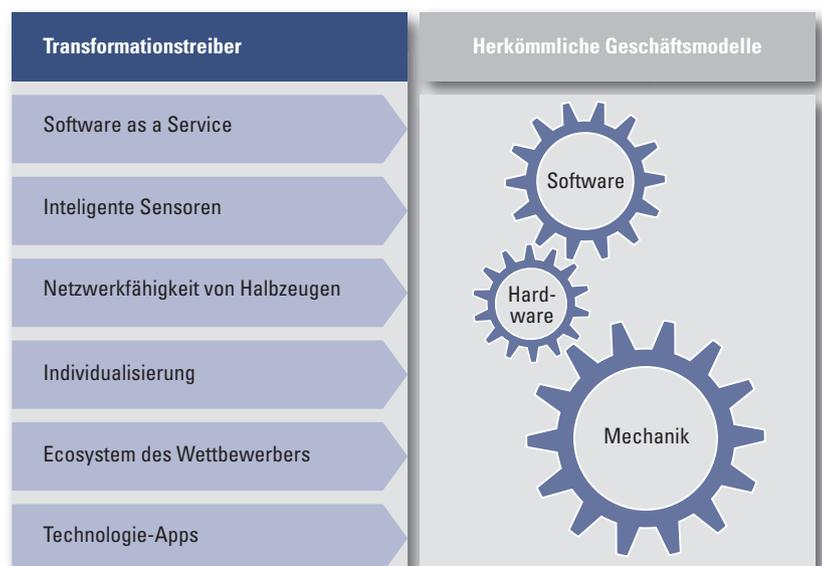
Insbesondere Systemanbieter sind die Gefahr

Technologieführer mit breiter Aufstellung im Markt haben wohl die besten bzw. die meisten Ansatzpunkte evolutionär wertstiftenden Zusatznutzens anzubieten. Eco-System in Partnerschaften, Datenaufbereitung, Optimierung von Applikationsparametern über Plattformen können geeignete Instrumente sein. Spezialisten mit ausgeprägter Prozessorientierung und Fokussierung auf den Lebenszyklus der Maschine werden eher durch Sprünge z. B. in Form von applikationsspezifischen Technologie-Apps – also disruptiv – vorwärts kommen.

Der klassische Risikoträger ist der Systemanbieter ohne Wettbewerbsvorteile auf der Ebene der Module und Komponenten. Wird die Steuerung des Systems an Dritte verloren, d. h. in applikations- oder teilpro-

zessspezifische Apps aufgelöst und somit dezentralisiert, wird er durch Dritte konfigurierbar – und quasi wieder auf das Niveau des Komponentenherstellers zurückgeworfen. Seine Zukunftsfähigkeit entscheidet sich dann über die Intelligenz seiner Kompetenzen und deren Kompatibilität mit vorhandenen Detailstandards und Protokollen. Digitalisierung ist also mehr als „CIM 2.0“, denn es ersetzt eben genau diese starren Systeme und Strukturen durch neue Ansätze, die vor allem eines erfordern: vernetztes Denken, vertikale und horizontale Integration, Simulation statt Planung und Echtzeitentscheidungen. Die Zukunft gehört also den intelligenten Schnellboten, den situationspezifischen Projektorganisatoren quer durch alle Funktionen und der offenen Zusammenarbeit innerhalb und außerhalb des Unternehmens.

Kontakt: strategie@wieselhuber.de



Innovation durch Zusammenarbeit mit Start-Ups – höchste Zeit für eine neue Gründerzeit!

Daniel Strohmayer
Consultant
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH



Langjährig in einem Markt tätige Unternehmen leiden häufig unter dem Mangel an neuen Impulsen und radikalen Ideen. Intern bestehen heute oftmals

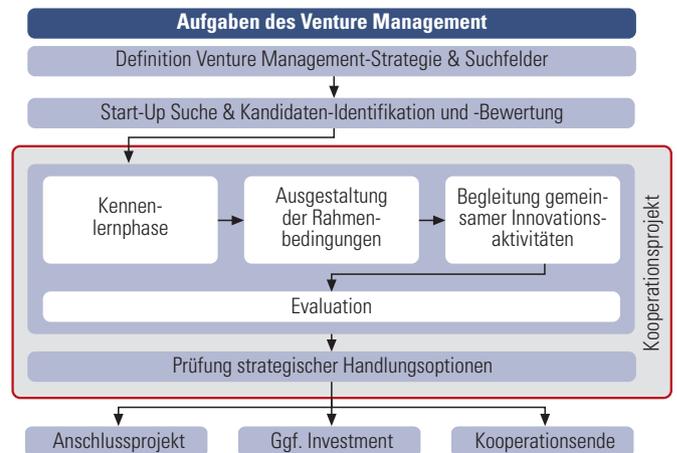
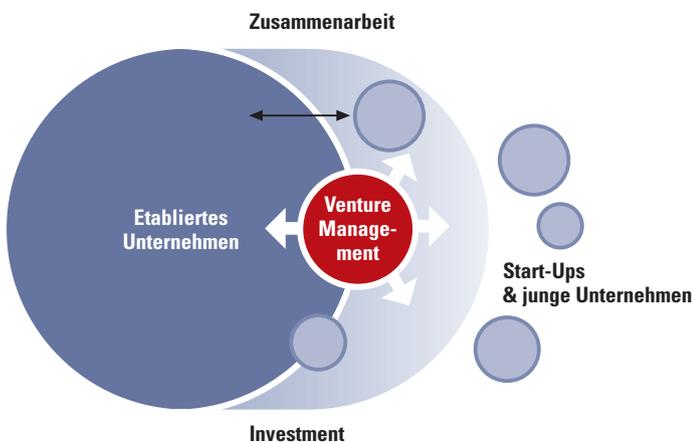
Schranken, die es erschweren, aus bekannten Bahnen auszubrechen, innovative Produkte auf den Markt zu bringen bzw. eigene Geschäftsmodelle aktiv umzugestalten. Typische Ursachen sind hierfür:

- **Eintrittsbarrieren durch hohe Standards:** Durch das Bewerten unreifer Ideen und Konzepte an harten Kriterien werden viele mögliche Innovationen im Keim erstickt.
- **Undurchlässige Hierarchien:** Revolutionäre und riskante Ideen werden zu selten über die verschiedenen Hierarchieebenen hinweggetragen. Unternehmerische Entscheidungen beschränken sich zu oft auf „mehr vom Selben“.
- **Dauer von Entwicklungsprojekten:** Diese dauern trotz hohem Ressourceneinsatz oftmals sehr lang. Es kommt zum „Over-Engineering“ von Produkten, die vom Kunden finanziell nicht honoriert werden.
- **Mangelnde Abteilungs-Vernetzung:** Durch starkes Abteilungsdenken werden ganzheitliche Lösungen

erschwert. Mitarbeiter fühlen sich nur selten unternehmerisch für Projekte verantwortlich.

Start-Ups, Spin-Offs aus Universitäten bzw. Forschungseinrichtungen und junge Unternehmen können losgelöst von derartigen Routinen und Denkmustern daran arbeiten, konkrete Kundenprobleme zu lösen. Folgende Stärken können sie dabei konkret ausspielen:

- **Entwicklung nach dem Minimalprinzip:** Um rasch Cashflow zu generieren setzen Start-Ups auch auf technologisch suboptimale Lösungen mit hohem Kundennutzen. Zwangsläufig werden dann die Kundenbedürfnisse und deren effiziente Erfüllung in den Vordergrund gestellt und die dazu notwendigen Methoden, z. B. der Minimum Viable Product-Ansatz (MVP) eingesetzt.
- **Direkter, offensiver Kundenkontakt:** Die Mitarbeiter von Start-Ups haben oft weniger Berührungspunkte, sehr früh mit Kunden in Kontakt zu treten – teilweise bereits in der Konzeptphase. Sie holen sich schnell Feedback um bestmöglich kundenorientierte Lösungen zu erarbeiten.
- **Flexible Anpassung an Veränderungen:** Ein sogenannter „Pivot“ – eine strategische Umstellung des Geschäftsmodells oder des bearbeiteten Marktes –



ist für Start-Ups keine Seltenheit, sondern gehören zur Geschäftsstrategie. Sie verfügen über die dafür notwendige Flexibilität und Schnelligkeit.

- **Hohe intrinsische Motivation:** Jeder Gründer und frühe Mitarbeiter hat sich aktiv dafür entschieden, genau an diesem „Projekt“ mitzuarbeiten. Der Erfolg der Vorhaben ist auch für das persönliche Wohlergehen entscheidend.

Zusammenarbeit ist die Lösung

Start-Ups als Frühindikatoren für grundlegende Marktveränderungen und deren flexible Anpassungsfähigkeit auf dieselben sollten aus Unternehmenssicht konsequent genutzt werden. Eine mögliche Angst vor dem Verlust bestehender Geschäfte ist i. d. R. unbegründet, wenn man sich für eine Kooperationsstrategie entscheidet. Durch diese kann das Unternehmen an neue Technologien und Methoden gelangen, die in eigene Produkte integriert werden oder diese sinnvoll ergänzen können, z. B. um den gestiegenen Kundenanforderungen an die Digitalisierung mit modernsten Lösungen zu begegnen. Alternativ bieten Start-Ups eine günstige Möglichkeit auch für das Unternehmen gänzlich neue Wege zu beschreiten und Zukunftsmärkte zu erschließen. Unter Ausnutzung der Stärken beider Welten können so die bestehenden Geschäfte aus eigener Kraft modernisiert werden. Diese Aktivitäten werden von W&P unter dem Begriff *Venture Management* zusammengefasst.

Instrument zur Steigerung der Innovationskraft

Nicht nur internationale Großkonzerne haben separate Einheiten geschaffen, um mit Start-Ups zusammenzuarbeiten bzw. in diese zu investieren (z. B. sog. Acceleratoren oder Inkubatoren). Mittelständische Firmen und Familienunternehmen springen zunehmend auf den Zug des Venture Management auf:

- **Fielmann Ventures** setzt nach eigenen Worten „*relevante Ideen selbständig um, hilft Start-Ups bei der Skalierung und unterstützt bestehende Unternehmungen mit Venture Capital*“. Die Tochtergesellschaft des Marktführers im Bereich Augenoptik besteht seit 2012.
- **Viessmann** – marktführender Hersteller von Heiz-, Kälte- und Klimatechnik – gründet derzeit eine Corporate Venture Capital Einheit. Der Schluss liegt nahe, dass damit versucht wird, u. a. der drohenden Konkurrenz durch das Start-Up „Nest“ eine eigene Ideenschmiede entgegen zu setzen.
- **Marquart** – ein Automobilzulieferer mit über 7.000 Mitarbeitern – arbeitet seit 2007 mit dem damals

neu gegründeten Unternehmen baimos technologies zusammen. Durch gemeinsame Projekte konnte die von baimos entwickelte Blue-ID Technologie in Produkte von Marquardt integriert und so ein digitaler Schlüsselbund für Fahrzeuge erfolgreich vermarktet werden.

Von der losen Zusammenarbeit durch Mentoring über die Durchführung gemeinsamer Projekte bis hin zum strategischen Investment in das Start-Up: Welches Kooperations-Format für das jeweilige Unternehmen die größten Vorteile bietet, wird i. d. R. im Vorfeld unternehmensspezifisch geklärt.

Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit

Um das notwendige Kapital so optimal wie möglich einzusetzen und das vorhandene Risiko zu minimieren, bedarf es bei der Erschließung des „Neulands“ Venture Management einer strukturierten Vorgehensweise, um Anforderungsprofile an die Start-Ups ableiten zu können:

- **Nähe zum Kerngeschäft:** Wie nah am bestehenden Geschäft soll das Start-Up tätig sein?
- **Reifegrad:** Reicht es aus, wenn das Start-Up über ein potenzialträchtiges Konzept verfügt oder soll der Partner bereits ein „running business“ haben?
- **Integrationsstrategie:** Wie tief soll das Start-Up in die verschiedenen Unternehmensfunktionen integriert werden?

Nur mit Systematik und Erfahrung sowie dem Zugang zu entsprechenden Netzwerken können die zum Unternehmen passenden Start-Ups ausgewählt werden. Die Kooperation kann nur gelingen, wenn beide Seiten Ihre Ziele ausreichend adressiert sehen und realistische Erwartungen bezüglich der jeweils zu erbringenden Leistung bestehen. Die Zusammenarbeit mit Start-Ups kann nicht ohne weiteres nach den Routinen für Zulieferer oder anderen Partnern gestaltet werden. Nicht zuletzt aufgrund der sehr unterschiedlichen Arbeitsweisen, Kommunikationsformen und Geschwindigkeiten der verschiedenen Unternehmen kann eine unzureichend vorbereitete und begleitete Kooperation an diesen typischen Stolpersteinen scheitern.

Professionelles Venture Management – als zusätzlicher Teil des Spektrums an Innovationsaktivitäten – kann diese vermeiden und Unternehmen neue Innovationsimpulse geben und in eine neue Gründerzeit „eintauchen“ lassen!

Kontakt: innovation@wieselhuber.de

Warum benötigt Innovation Design?

Swantje Rößner
Leitung
Perspektivenentwicklung
& Innovation
Poetic Design



Design beginnt immer mit dem Kunden: Es muss dem Kunden Nutzen bringen, die Lebensqualität oder die Qualität des Arbeitsplatzes steigern, Kommunikation und Interaktion

zwischen Produkt und Anwender perfektionieren. Design muss auch Stolz und Zufriedenheit beim Kunden hervorrufen, indem das Produkt ihm zu mehr Ansehen verhilft. Es muss zur Identifikation des Kunden mit dem Produkt führen.

Die Methode „Design Thinking“ ist in vielen Führungsetagen angekommen, als ein Ansatz, der zum Lösen von Problemen und zur Entwicklung neuer Ideen führen soll. Das Ziel: Lösungen aus Anwendersicht, also aus Kundensicht zu finden.

In vielen Köpfen ist jedoch noch eine andere Reihenfolge verankert: erst der Innovationsprozess, dann der Entwicklungsprozess mit Design. Wer so vorgeht, verschenkt die Möglichkeit der Gestaltung neuer Potenziale, mit der ein Unternehmen einen Mehrwert für die Kunden schaffen kann, der weit über das bloße Gestalten von Produkten hinausgeht.

Wie gehen wir also vor, wenn wir mit Design Thinking den Innovationsprozess konsequent unterstützen wollen?

Empathie

Der Designer begleitet den Innovationsprozess von Anfang an mit einem empathischen Blick auf den Kunden und dessen Alltag: Es gilt, die Bedürfnisse, Motivationen und Sehnsüchte von Menschen in allen Lebenslagen zu erkennen, zu verstehen und zu hinterfragen, und das Kundenbild zu visualisieren.

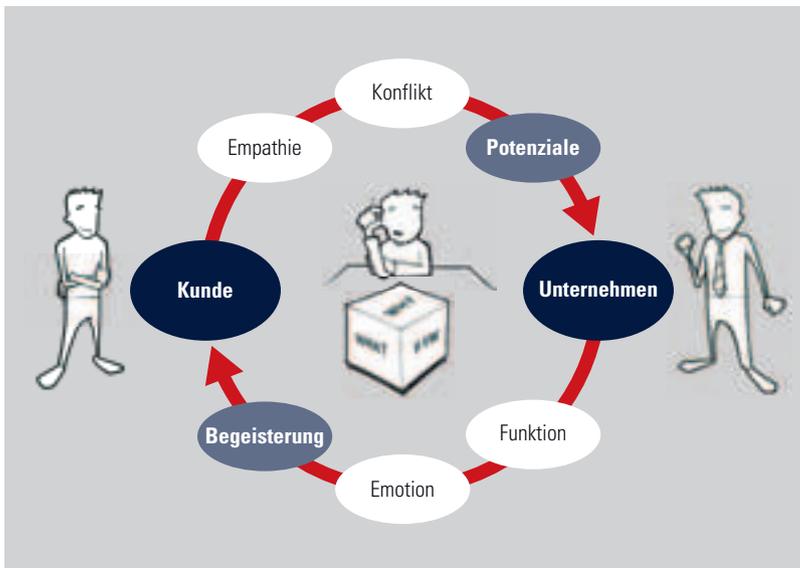
Konflikt

Im nächsten Schritt müssen die bestehenden oder resultierenden Probleme und Konflikte erkannt und benannt werden. Diesen Konflikten darf nicht aus dem Weg gegangen werden, sondern sie sind als positive Innovationsimpulse zu sehen! Konflikte sind die beste Voraussetzung für die punktgenaue Entwicklung erfolgreicher innovativer Lösungen: Sie setzen die nötige Kreativität frei, um bewusst neue und ungewöhnliche Zusammenhänge bilden zu können, wobei alle technologischen, wirtschaftlichen und sozialen Veränderungen einbezogen werden müssen. Der Konflikt mit seinem Kontext wird also visualisiert und in Form von Storytelling aufgelöst. Storytelling, begleitet von einfachen Entwürfen und Mock-ups, hilft dabei, den Fokus auf das Ungewöhnliche und Unerwartete zu richten.

Potenziale

Durch diese Herangehensweise können wertvolle Innovationspotenziale erkannt werden, die auf der allgemeinen, externen Kundensicht basieren und eben nicht nur durch die interne Brille betrachtet werden. Dabei können auch Potenziale für neue Produktfelder entstehen, die sonst gar nicht in Betracht gezogen würden.

Dies ist der Moment des Designprozesses, an dem eruiert wird, welche Potenziale am besten zum Unternehmen passen, und wie sie das Ansehen des Unternehmen steigern können – letztendlich durch die Begeisterung des Kunden. Die Story wird mit Leben gefüllt.





Funktion

Im nächsten Schritt müssen, unter Anwendung der entsprechenden Technologien, funktionale Vorteile und Nutzen der Innovation sowie ihre Kommunikation mit dem Anwender entwickelt werden. Erste technische Produktauslegungen und weitere Mock-ups bieten in dieser Phase die Möglichkeit, die Funktionalität zu testen, den Mehrwert selbst zu erleben und zu beurteilen.

Emotion

Absolut entscheidend ist der letzte Schritt im Design Thinking Prozess: die Ausarbeitung des Charakters, der dem Produkt seine emotionale Ausstrahlung gibt. Dies gilt nicht nur für Kosmngüter. Gerade hochtechnologische Investitionsgüter, wie zum Beispiel medizinische OP-Roboter, mit denen der Mensch interagiert, brauchen neben Stil auch eine Seele. Dazu wird der Charakter, welcher der Story seine Strahlkraft gegeben hat, abstrahiert und auf das Produkt übertragen. Die Story wird dreidimensional, greifbar und erlebbar. Der entscheidende Wendepunkt tritt ein: Begeisterung.

Begeisterung

Die Automobilindustrie hat früh erkannt, wie wichtig die Faszination für langfristige, markenprägende Erfolge ist. Sie setzt bei der schwierigen Aufgabe, etwas zu schaffen, das auch in 20 Jahren noch durch sein herausragendes Design begeistern oder sogar Kultstatus erreichen kann, konsequent auf Design Thinking: nämlich sieben Jahre vor der Markteinführung eines Fahrzeuges. Sieben Jahre: eine Ewigkeit in unserer schnelllebigen Zeit. Aus der Designvision soll ein Produkt werden, das die Kunden beim Launch in Staunen versetzt, und das auch weitere sieben Jahre später, wenn sein Nachfol-

ger auf den Markt kommt, noch nichts von seiner Strahlkraft verloren hat. Erfolgreiche innovative Fahrzeuge verlieren ihr Charisma nie.

Andere Branchen haben kürzere Entwicklungsprozesse, aber ganz gleich wie lang oder kurz die Intervalle zwischen einem Produkt und seinem Nachfolger sind: die Leidenschaft für das „Vorgängermodell“ muss auch viele Produktgenerationen später noch spürbar sein.

Das haben heute viele Unternehmen verstanden und integrieren den Designprozess parallel in ihren Innovationsprozess. Dies kann intern gelöst werden, mit interdisziplinären Teams und Workshops, oder extern mit Hilfe eines Designbüros. Wichtig ist das Know-How der Visualisierung, um schnell zu neuen Vorstellungen und Prototypen zum Testen zu gelangen. Die gezielte Betrachtungsweise – erst der Kunde, dann das Unternehmen, die Suche nach Funktion und Emotion, nach Potenzialen und Begeisterung, die grenzenlose kreative Experimentierfreude bringen den Innovationsprozess in Fahrt. Sie bereichern und beschleunigen ihn und schaffen Raum für nie dagewesene Lösungen.

Lösungen, die vielleicht noch niemand benannt hat, aber die sich jeder wünscht, manchmal ohne es zu wissen: Warum gab es das Smartphone nicht schon früher? Technologisch war es längst machbar, aber erst beim iPhone wurde der nächste Schritt der Handyentwicklung konsequent eingeschlagen und auf eine neue Ebene gehoben. Perfekter kann Design Thinking nicht in ein Produkt münden.

Design beginnt und endet mit dem Kunden. Nur, wenn Design Thinking den Innovationsprozess von Anfang an begleitet, und zwar mit Mut, Leidenschaft und Konsequenz, schließt sich der Kreis. Aus Empathie wird Begeisterung.

Kontakt: info@wieselhuber.de

Stiefkind Service – alle brauchen ihn, keiner mag ihn

Michael Mai
Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Exzellenter Kundenservice – im Consumer-Bereich ist er nicht mehr wegzudenken. Häufig entscheidet er über den Geschäftserfolg. Wirft man jedoch einen genaueren Blick auf die Service-Organisation in B2B-Branchen wie dem Maschinen-

und Anlagenbau, zeigt sich ein völlig anderes Bild: Das Service-Geschäft gilt als Stiefkind – was sich an erster Stelle an einer schlechten internen Positionierung und der geringen Wertschätzung innerhalb eines Unternehmens bemerkbar macht.

Ein Fehler, denn: Durch die zunehmende Vernetzung und Digitalisierung vieler Branchen- und Wertschöpfungsprozesse nimmt auch in B2B-Branchen das Service-Geschäft eine erfolgsentscheidende strategische Rolle ein. Im Mittelpunkt steht dabei nicht mehr nur die Minimierung des Ausfallrisikos, es geht um Ressourcen- und Energieeffizienz, um die Optimierung des kompletten Wertschöpfungsprozesses des Kunden sowie dessen laufende Anpassung an sich verändernde Anforderungen.

Eine Neuausrichtung der gesamten Organisation auf das lohnende Aftersales-Geschäft verläuft quer durch die diversen Unternehmensbereiche. Aus diesem Grund ist vor einer intensiven Bearbeitung der Kernthemen im Aftersales dringend ein Rahmen zu definieren. Dieser wird im Wesentlichen durch eine Service-Kultur und eine Service-Strategie geprägt und definiert die Rolle und Positionierung des Aftersales – sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens. Idealerweise können die Bedürfnisse des Service und des Kunden in der Organisation verankert werden. Voraussetzung: Das Thema Aftersales muss auf die Agenda des Top-Managements. Dessen Macht- und Fachpromotion ist notwendig, um historische und eventuell politische Strukturen im Haus zu brechen und dem Aftersales die Schnittstellen und Prozesse zu geben, die sein Geschäft fordert.

Folgende Bausteine des Aftersales-Geschäftes sind zu bearbeiten:

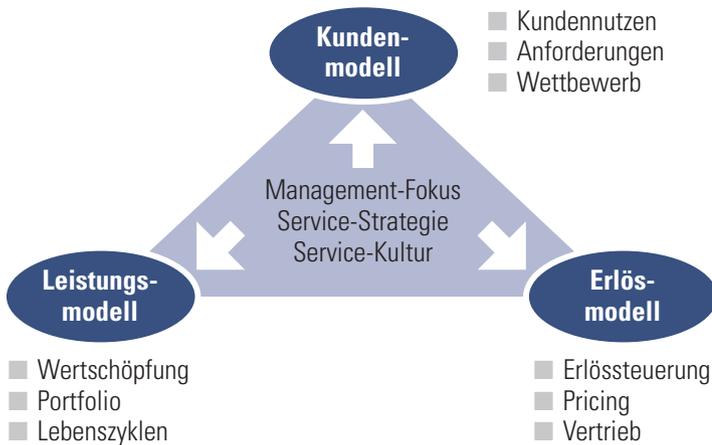
1. Kundenmodell im Aftersales

Als Basis für die Positionierung des Service sollten kritische Informationen beschafft werden. Der Faktor „Kundennutzen“ sollte dabei an erster Stelle stehen und sich nicht nur auf das Offensichtliche beschränken, sondern tief in das Anwendungsverständnis des Nutzers eingreifen. Welche Tätigkeiten werden wann und für welchen Zweck auf der Maschine ausgeführt?

Ein entsprechendes Verständnis der Wertschöpfungskette des Kunden bzw. Nutzers ermöglicht die Identifikation von Dienstleistungen, um die Kundenwertschöpfung direkt zu unterstützen. Daraus können konkrete Anforderungen abgeleitet werden, die sich je nach Kunde, Branche und teilweise Produktgruppe unterscheiden.

Gemeinsam mit den klassischen Serviceleistungen wie Reparaturen oder Teileversorgung sind neu entdeckte Beratungslücken in der Kundenwertschöpfung zu einem Produkt zu verbinden und zu quantifizieren. Im Ergebnis können die Umsatz- und Ertragspotenziale auf die installierte Maschinenbasis umgelegt und als zentrale Zielgröße im Aftersales genutzt werden. Hersteller können zudem die Auftragslage und Entwicklungsvor-





haben in diese Quantifizierung einbeziehen. Dieser speziell dem Hersteller vorbehaltene, fundierte Blick in die Service-Zukunft wird jedoch selten genutzt.

Schließlich ergänzen die Service-Angebote der Wettbewerber und etwaige Entwicklungen der Zielbranchen das Gesamtbild. Welche Trends werden die Service-landschaft verändern? Hierbei spielen aktuelle Themen wie „Smart Services“, „Big Data“ oder „Everything as a Service“-Diskussionen ebenso eine Rolle wie die (eigene und fremde) technologische Entwicklung oder klassische Veränderungen im Marktumfeld. Gerade ein regelmäßiges Wettbewerbsscreening wird häufig unterschätzt und vernachlässigt.

2. Das Service-Leistungsmodell

Erfasste Informationen und Erkenntnisse sollten entsprechend auf Produkte und Dienstleistungen übertragen, bepreist und angeboten werden. Auf welche Leistungen kann der Kunde konkret zugreifen? Hierzu zählen Marketing- und Vertriebsaktivitäten ebenso wie ein Pricing von Teilen und Dienstleistungen, welches gleichermaßen den Ertrag, den Kundennutzen und den Lebenszyklus der entsprechenden Maschine berücksichtigt.

Wie anfangs beschrieben, gehören hierzu ebenfalls die Wertschöpfungsprozesse, welche – unabhängig eines womöglich „Best-in-Class“-Service-Portfolios beim Kunden – die Entscheidung „guter“ oder „schlechter“ Service maßgeblich beeinflussen. Schließlich muss das abgegebene Versprechen im Service-Angebot durch die tatsächliche Performance hinsichtlich Zeit, Kommunikation und Nachhaltigkeit eingehalten werden.

3. Erlösmodell des Aftersales-Geschäftes

Wie verdient der Aftersales heute Geld? Wie soll der Service in der Zukunft Einnahmen und Ertrag generieren und welches Risiko darf er dabei eingehen? Klar ist:

Es wird weiterhin die klassischen Einsätze von Technikern und den dringlichen Versand von Ersatzteilen gegen Rechnung geben. Entscheidend ist zu definieren, durch welche Modelle diese künftig ergänzt und welche Auswirkungen sie in den (heute

und morgen) relevanten Marktsegmenten des Herstellers haben werden. Doch wie weit werden „Everything as a Service“-Modelle, also das Vergüten einer Maschinenstunde, einer Maschinenverfügbarkeit oder gar der Produktion eines Werkstückes, oder Profit-Sharing Modelle mit Beteiligung am Erfolg (und Misserfolg) des Kundengeschäftes in Zukunft eine Rolle spielen?

All diese essentiellen Fragen haben signifikanten Einfluss auf die Struktur und Positionierung der Service-Organisation – und müssen sich von jedem Maschinenbauer bereits in der Diskussion zur Service-Strategie gestellt werden.

Die neu geschaffenen Strukturen werden die Service-Organisation befähigen, einen bestmöglichen Aftersales zu erbringen – nur so werden in der Zukunft Betreiber und Nutzer den Aftersales als positive Erfahrung erleben. Ein Erfolg der sich in der Motivation aller Service-Mitarbeiter, in der Begeisterung des Kunden und in dem Ertrag des Herstellers widerspiegeln wird!

Kontakt: industriegueter@wieselhuber.de



Geschäftsmodellenschutz durch IP im Mittelstand – Fallbeispiel Stöbich Brandschutz

Prof. Dr. Alexander
Wurzer
Geschäftsführer
Wurzer & Kollegen
GmbH



Für Technologiekonzerne ist es tägliche Praxis: Mit Hilfe von geistigem Eigentum werden ganze Geschäftsmodelle gegen den Wettbewerb blockiert. Das Ergebnis sind hohe Profits und noch höhere Markteintrittsbarrieren. Die Firmen, Produkte

und Leistungen kennen viele: Apple, Siemens, Dell, Google, Samsung.

Der deutsche Mittelstand reagiert eher ungläubig auf diesen Weg Patente zu nutzen: „Geht das überhaupt, ein Geschäftsmodell schützen?“. Das war auch die erste Reaktion von Dr. Stöbich, Gründer der Stöbich Brandschutz GmbH, einem mittelständischen Unternehmen mit über 360 Mitarbeitern aus Goslar. Moderne IP-Strategien zielen nicht mehr nur auf die Hoffnung ab, Imitationen der eigenen technischen Lösungen zu unterdrücken. Sie sollen vielmehr die Differenzierungsvorteile gegen den Wettbewerb nachhaltig machen und

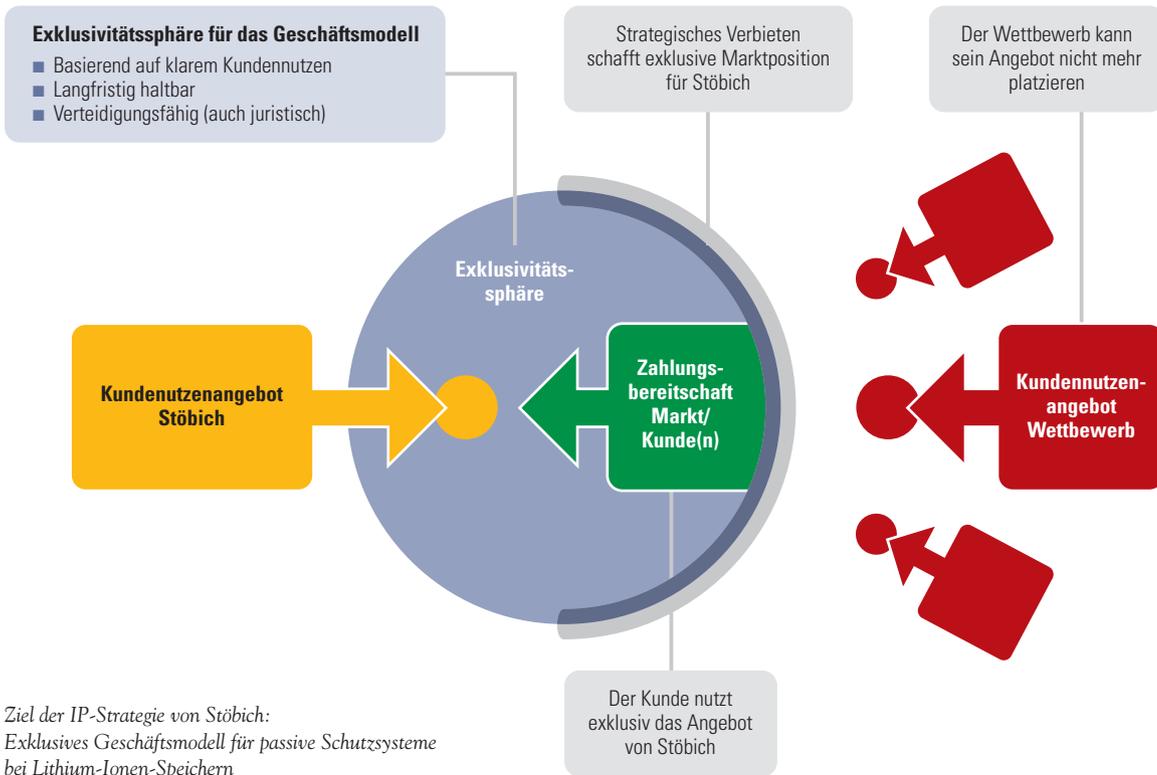
damit die Rendite der Innovationsleistung verbessern. Der Unternehmerpersönlichkeit Stöbich leuchtet das sofort ein. Bei einem Verbotungsrecht muss es darum gehen, den Verbotungsanspruch unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten zu optimieren. Das heißt, das Geschäftsmodell sagt, was man anderen verbieten möchte. Wie dieser strategische Ansatz funktioniert, kann man beim Brandschutz für Lithium-Ionen Akkus von Stöbich lernen.

Die Idee zum neuen Markt kann in der Presse nachverfolgt werden: Brennende Lithium-Ionen Akkumulatoren in Elektrofahrzeugen oder Industriegebäuden, brachten die Brandschutzexperten darauf, das Thema genauer zu untersuchen. Ziel war es, für dieses Problem eine Lösung aus dem Hause Stöbich anzubieten und damit ein ganzes Geschäftsfeld zu erschließen, mit möglichst patentgesichertem, exklusivem Kundennutzen.

Zunächst wurde das Problem genauer eingegrenzt: Trotz moderner Batteriemanagementsysteme, welche dabei helfen sollen die kritischen Zustände von Zellen zu erkennen und gezielt Gegenmaßnahmen einzuleiten, kommt es immer wieder zum Havariefall, also dem thermischen Durchgehen der Zelle. Das passiert zum Beispiel durch Fremdeinwirkung, Alterung oder Produktionsfehler mit der Konsequenz von Zellbränden und Explosionen.

Die übliche Vorgehensweise wäre es nun, technische Lösungen für Brandschutzsysteme zu entwickeln – beispielsweise im Falle einer Havarie einer einzelnen Zelle innerhalb eines Akkus – um eine Kettenreaktion auf





die anderen Zellen zu unterbinden. Wenn dann solche Lösungen vorliegen würde man diese zum Patent anmelden, um Nachahmer von der eigenen Technologie fernzuhalten. Mit der Gefahr, dass der Wettbewerb Umgehungslösungen entwickelt und einen ähnlichen Kundennutzen am Markt anbietet – schlimmstenfalls sogar günstiger. Somit würde das Geschäftsmodell von Stöbich empfindlich gestört, die angestrebte Innovationsrendite verhindert.

Aus solchen Erfahrungen klug geworden, ging Stöbich bei diesem neuen Geschäftsansatz, gemeinsam mit den IP-Strategieexperten von Wurzer und Kollegen, sehr viel marktorientierter und systematischer beim Einsatz von IP vor. Das Nachdenken über Patente begann nicht nach einer Erfindung, sondern bereits zum Zeitpunkt der Überlegungen zum zukünftigen Geschäftsmodell: Der mögliche Kundennutzen der geplanten Produkte, potenzielle Wettbewerber und industrielle Wertschöpfungsstrukturen für den Zukunftsmarkt passiver Brandschutzsysteme wurden analysiert.

Basierend auf den langjährigen Erfahrungen im Brandschutz wurden anschließend die kritischen Pfade ausgearbeitet, die technologische Lösungen für die Marktteilnehmer zugänglich machen könnten, so zum Beispiel die sichere Führung toxischer Gase, die bei einem Zellenbrand entstehen und die Ausfilterung heißer

Partikel, um das weitere Entzündungsrisiko zu verhindern.

Diese technischen Bottlenecks, die den Zugang zum Geschäftsmodell Brandschutz für Batterien ermöglichen und die Grundlage für den Kundennutzen darstellen, wurden eingegrenzt, beschrieben und von Stöbich systematisch mit den möglichen erfinderischen Lösungen patentiert.

Dabei macht sich das Unternehmen den Effekt zunutze, dass Patente zuallererst Verbotensrechte sind und daher die Frage im Raum stehen muss, welcher wirtschaftlicher Vorteil aus der Verbotung für den Anmelder besteht. Diese Antwort kann aber weder die Technik noch das Patentrecht geben, sondern nur das Geschäftsmodell des Unternehmens.

Daher war die Antwort für den Technologieführer Stöbich eindeutig. Ein möglichst umfassender Schutz des eigenen Zukunftsgeschäfts beim integrierten Brandschutz für Li-Ionen-Batterien, mit exklusivem Kundennutzen, hohen Margen und möglichst großen Markteintrittsbarrieren für Nachzügler.

Kontakt: info@wieselhuber.de

Zukunft erkennen, bewerten und gestalten

Maximilian
Wieselhuber
Consultant
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Die Zukunft ist nach wie vor schwer quantitativ zu prognostizieren, außer man glaubt immer noch daran, dass sich die vielen Einflussfaktoren auf „die Zukunft“ in einem Rechenmodell abbilden und exakt quantifizieren lassen. Wenn dem so wäre,

dann wären die jüngsten „Zukunftsschocks“, die unsere Gegenwart massiv verändert haben und die Zukunft noch verändern werden, berechenbar gewesen und hätten uns nicht so überrascht.

Die Zukunft ist allerdings in einem Modell aus quantitativen und qualitativen Faktoren beschreibbar. Weiterhin gibt es nicht die „eine Zukunft“, sondern mögliche, alternative Zukunftswelten, die sich signifikant unterscheiden lassen. Die Unterschiede liegen häufig in der Eintrittswahrscheinlichkeit der alternativen Zukunftsszenarien. Zukunft hat bekanntermaßen auch eine Zeitdimension – über welche Zukunft sprechen wir? Über die nähere, also über die nächsten 12 bis 24 Monate, über die weitere, also über 3 bis 5 Jahre, oder über die ferne Zukunft, also über die nächsten 2 bis 3 Jahrzehnte? Diese zeitliche Differenzierung, verbunden

mit der Eintrittswahrscheinlichkeit definiert den Aktions- und Reaktionsspielraum.

Notwendigkeit und Nutzen, sich mit der Zukunft zu beschäftigen sind aufgrund des dynamischen und komplexen Wandels unserer privaten, beruflichen und geschäftlichen Umwelt unbestritten. Kürzere Produktlebenszyklen, sich verändernde Branchengrenzen, schnellere Diffusion von Innovationen, gesellschaftlichen und technologischen Veränderungen, sowie die dynamischen Nachfragezyklen führen nicht nur zu Herausforderungen in der Zukunft, sondern haben ihren Ursprung in der Gegenwart. Dies bedeutet die Zukunft hat bereits begonnen und es ist höchste Zeit, sich mit der Entwicklung und den Auswirkungen unternehmensspezifisch zu beschäftigen.

Zukunftsmanagement ist eine Top-Management-Aufgabe, die Systematik, Kreativität und Offenheit erfordert. Als erfahrene und professionelle Strategie- und Innovationsberatung haben wir uns immer mit Zukunftsphänomenen für unsere Kunden beschäftigt und versucht die für Unternehmen relevante Zukunft zu antizipieren und diese in spezifische Strategien und Innovationen umzusetzen. Ausgangspunkt hierfür

sind die sog. Megatrends, die sich hinsichtlich ihrer Auswirkungen weder räumlich, noch inhaltlich beschränken lassen, also die Welt insgesamt betreffen. Aber auch hier gilt, nicht jeder Megatrend wie z. B. die digitale Transformation, die Urbanisierung, die neue Mobilität, die Verschmelzung von Technologien, etc. sind für jedes Unternehmen relevant. Deshalb muss ein Unternehmen im ersten Schritt die für sich relevanten Megatrends identifizieren und verstehen. Die Wirkungen der unternehmensspezifischen Megatrends sind für folgende Gestaltungsfelder zu prüfen:





- Produkte und Leistungen
- Wertschöpfungskette
- Vermarktung
- Unternehmenskonfiguration und Geschäftsmodell

W&P hat für Sie als Top-Management-Unterstützung die W&P-Zukunftswerkstatt entwickelt, um Sie bei der Gestaltung der Zukunft zu unterstützen.

Die W&P-Zukunftswerkstatt bildet die Plattform für die Entwicklung der Geschäfte von morgen. Sie verknüpft Inhalte und Methoden mit dem Innovationsmanagement. Der Begriff Werkstatt ist dabei wörtlich zu nehmen. Sie fokussiert alle Ergebnisse aus dem Erkenntnis-, Bewertungs- und Gestaltungsprozess des Zukunftsmanagements und sorgt für die Umsetzung der relevanten Zukunftswelten und Szenarien durch eine gezielte

- Definition von Suchfeldern für neue Geschäfte und tragfähige Innovationen aus dem Foresight-System,
- Bewertung von Zukunftsmärkten im Hinblick auf quantifizierte Nutzenpotenziale zukünftiger Kunden und Verwender,

- Auswahl robuster Alternativen für die Veränderung des Geschäftsmodells einschließlich der Entwicklung zukünftig notwendiger Fähigkeiten und Kernkompetenzen, die zum relevanten Zukunftszeitpunkt vorhanden sein müssen und Strategien für deren Erwerb (make or buy),
- Ausgestaltung der Innovationsstrategie für die Entwicklung der Produkte und Leistungen für morgen und übermorgen.

Die Zukunftswerkstatt löst sich bewusst von der traditionellen Vorgehensweise der strategischen Planung, die ihren Fokus auf die Weiterentwicklung des Unternehmens ausgehend von den gegenwärtigen Prämissen und Trends legt.

Wer nicht innoviert wird in Zukunft marginalisiert. Das Top-Management hat mehr denn je eine Gestaltungsaufgabe für die Zukunft im Sinne von mehr antizipieren und gestalten, weniger verwalten. Diese Gestaltungsaufgabe bezieht sich auf das gesamte Unternehmen. W&P begleitet Sie gerne mit der W&P-Zukunftswerkstatt in die Zukunft.

Kontakt: innovation@wieselhuber.de



Daniel Fuchsberger
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Manuel Schenck
Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Milliardenpotenziale durch Standortoptimierung

Erfolgreiche Standortprojekte bergen erhebliche Potenziale auf Umsatz- und Kostenseite. Und: Sie sorgen für eine bessere Ertragslage im Wettbewerbsvergleich – so die Ergebnisse einer aktuellen Studie.

Durch die fortschreitende Globalisierung und den stetig zunehmenden Preis- und Wettbewerbsdruck müssen Unternehmen ihre vorhandenen Potenziale zunehmend ausschöpfen. Dabei kommt der strategischen Optimierung von Produktionsnetzwerken eine entscheidende Bedeutung zu. Denn: In der Vergangenheit wurde die grundlegende Frage nach der richtigen Wertschöpfungsarchitektur zu selten gestellt.

Standortprojekte als Wettbewerbsvorsprung?

Die Studie von Dr. Wieselhuber & Partner „Standortstrategie – Transparenz schaffen, relevante Potenziale heben“, an der sich mehr als hundert produzierende Unternehmen in Deutschland mit mindestens 100 Mio. Euro Umsatz beteiligten, zeigt: Durch Standortoptimierungen können hoch relevante Effekte auf der Kosten- und Umsatzseite realisiert werden.

- Fast 77 Prozent aller Studienteilnehmer sind der Meinung, dass durch eine Optimierung des Produktionsnetzwerks die Herstellkosten um mindestens fünf Prozent gesenkt werden können. Rund 39 Prozent der Unternehmen schätzen das Potenzial sogar auf über zehn Prozent.
- Rund 87 Prozent aller befragten Unternehmen sind davon überzeugt, dass durch eine Veränderung der bestehenden Standortstruktur der Umsatz um mindestens fünf Prozent erhöht werden kann. Ein Steigerungspotenzial von über zehn Prozent halten rund 54 Prozent der Studienteilnehmer für realistisch. Jede sechste befragte Führungskraft hält sogar ein Wachstumspotenzial von über 20 Prozent für möglich.
- Die Durchführung von Standortprojekten zahlt sich aus: 76 Prozent der Unternehmen, die in den letzten fünf Jahren ihr Produktions- und Logistiknetzwerk optimiert haben, weisen eine gleiche oder bessere Ertragslage aus als der Branchenwettbewerb. Bei Unternehmen ohne Standortprojekt sind es dagegen nur 45 Prozent.

- Rund 73 Prozent aller Studienteilnehmer planen oder erwägen die Durchführung eines Standortprojektes innerhalb der nächsten zwei Jahre.

Die Durchführung von Standortprojekten zeichnet sich durch eine hohe Komplexität und Individualität aus. Dabei Standardlösungen aus der Schublade ziehen und allen Unternehmen „überstülpen“? Fehlanzeige. Dennoch gibt es idealtypische Projektinhalte und Herausforderungen.

Erfolgsfaktor Transparenz

Klar: Die Märkte der Zukunft müssen erst einmal bekannt sein, bevor der Prozess einer Standortentscheidung starten kann. In Unternehmen bisher meist üblich: Eine Umsatzplanung für die nächsten drei bis fünf Jahre – mit der jedoch keine seriöse Kapazitätsberechnung erfolgen kann. Vielmehr sollte die wertmäßige Umsatzplanung in eine mittelfristige Absatzplanung mit Operations-relevantem Detaillierungsniveau überführt werden (z. B. Produktfamilien/-gruppen). Schließlich denkt die Produktion und Logistik in Mengen und Stück, nicht in Umsatz.





Die aktuelle Leistungsfähigkeit im aktuellen Wertschöpfungsverbund sollte strukturiert erfasst werden, indem die einzelnen Standorte in logisch voneinander abgetrennte Fertigungsbereiche segmentiert werden.

Oberste Devise: Bei der Ist-Datenerhebung nicht verzetteln! Dafür sind nur die Informationen in standardisierter Form zu sammeln, die auch tatsächlich für die spätere Bewertung globaler Standortalternativen benötigt werden: Kosten, Auslastung, Gesamtanlageneffizienz (OEE), Schichtmodelle, direkte und indirekte Mitarbeiter, Overhead, Flächenbedarfe, Maximalkapazitäten und „Standard“-Investitionen (Investitionsbedarf für eine spezifische Produktionsmenge). Das Logistiknetzwerk wird idealerweise in die Dimensionen Lieferzeiten, Logistikströme, Transportmedium (Schiff, LKW, ...) und Bestände aufgeschlüsselt.

Szenario-Denken als Dreh- und Angelpunkt

Ausgangspunkt für jedes Unternehmen: Die Definition strategisch relevanter Fertigungskompetenzen. Denn die damit verbundenen Make-or-Buy-Entscheidungen bestimmen maßgeblich die zukünftige Fertigungstiefe und haben folglich starke Auswirkungen auf die Auslegung der Produktionsstandorte (Mitarbeiter, Flächen, Investitionen, etc.).

Danach folgt das „Herzstück“ von Standortprojekten: Die Entwicklung und Bewertung von Standortsszenarien. Diese sollten vorurteilsfrei, grundsätzlich denkbar und differenzierend sein und können in zentrale Szenarien

(Skaleneffekte), dezentrale Szenarien (Kundennähe) oder aber Mischformen unterschieden werden. Für eine belastbare Entscheidungsfindung müssen Standortalternativen qualitativ bewertet und im Detail quantifiziert werden. Jedem Standort und Fertigungssegment werden entsprechend des Szenarios künftige Planmengen zugewiesen. Das ist der Treiber für die benötigten Mitarbeiter-, Flächen- und Investitionsbedarfe. Doch wie identifiziert man das konkrete „Favoriten-Szenario“? Mittels Differenzkostenrechnung zu einem fortgeschriebenen Ist-Zustand können Betriebskosten, Investitionen, Working Capital und Einmalaufwendungen (z. B. Abfindungen oder Anlaufverluste) bewertet und so das wirtschaftlichste Standortsszenario ermittelt werden. Einmal gefunden kann es mittels eines „Fahrplans“ auf die Straße gebracht werden: Konkrete Maßnahmen, Verantwortliche, Investitionen und Meilensteine geben dann die Richtung vor.

Fazit:

Die Durchführung von Standortprojekten hat einen positiven Einfluss auf die Ertragslage von Unternehmen. Marktteilnehmer, die sich erfolgreich und kontinuierlich mit dem Thema beschäftigen und entsprechende Standardabläufe fest in ihrer Organisation etablieren, schaffen sich damit im besten Fall den entscheidenden Wettbewerbsvorsprung.

Kontakt: operations@wieselhuber.de

Was bedeutet Führen in einer Krisensituation des Unternehmens?

Dr. Günter Lubos
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Die Führung eines Unternehmens bringt in der Praxis eine große Vielfalt an Führungsstilen hervor. Forschung und Lehre sind in der Theorie bemüht, diese Vielfalt zu systematisieren und zu strukturieren, um Möglichkeiten für eine zielorientierte Unternehmensführung aufzu-

zeigen. Ein Gebiet, das dabei oft etwas stiefmütterlich behandelt wird, betrifft die Frage, wie ein Unternehmen zu führen ist, das sich in einer Krisensituation befindet.

Wort „Krise“ beinhaltet die Bedeutung „Wendepunkt“. Um ihn zu realisieren ist es nötig neue Wege zu gehen und Bestehendes in Frage zu stellen. Nur wer bei der Führung die Bereitschaft dazu aufbringt, indem er Dinge selbst in Frage stellt oder es zulässt, dass sie in Frage gestellt werden, wird erfolgreich führen.

Neben der reinen personenbezogenen Führung bedarf es jedoch auch organisatorischer Rahmenbedingungen, um in der Krise erfolgreich zu führen. Die organisatorische Zentralisierung von Entscheidungen hat die Aufgabe, Dinge zu beschleunigen.

Zeit ist eine kritische Ressource und darf daher nicht vergeudet werden. Daher können sich lange Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse kontraproduktiv auf die Krisenbewältigung auswirken. Eine zentralisierte Entscheidungsfindung durch wenige, aber die richtigen Personen verhindert dies. Dies birgt allerdings auch zwei wesentliche Risiken.

Zum Einen besteht die Gefahr, dass die Entscheider zum zeitlichen Engpaß werden, wenn eine Vielzahl von Entscheidungen zu treffen sind. Zum Anderen ist nicht auszuschließen, dass diese Konzentration zu Know-how oder bewertungsbedingten Fehlentscheidungen führt.

Daher ist Projektarbeit in der Entscheidungsvorbereitung ebenso wichtig. Sie verteilt die Arbeit auf mehrere Schultern und bietet gleichzeitig die Möglichkeit, unterschiedliche Sichtweisen in die Entscheidungsvorbereitung einzubringen. Die Notwendigkeit einer hohen Kontrollintensität resultiert daraus, dass es in Krisensituationen meist auch um persönliche Haftungsfragen für die Organe des Unternehmens geht.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass die Art der Führung erheblichen Einfluß auf die Bewältigung einer Krise hat. Das Management eines Unternehmens sollte daher neben allen fachlichen und inhaltlichen Herausforderungen die Führung in einer Krisensituation besonders bewußt und situationsadäquat gestalten.

Kontakt: fuehrung@wieselhuber.de

Führung in der Krise: Wesensmerkmale

- Sehr hohe Öffentlichkeitswirksamkeit des Managementhandelns (die wenigsten Krisen bleiben „geheim“)
- Heterogene Interessenslagen der Stakeholder und hohes Konfliktpotenzial bei der Interessensdurchsetzung
- Geringe Fehlertoleranz der Stakeholder gegenüber dem Management
- Starke Verunsicherung der Mitarbeiter und unter Umständen niedriges Motivationsniveau
- Dringlichkeit und Zeitdruck, zu entscheiden und zu handeln
- Hohe Ungewissheit hinsichtlich der Entscheidungsfolgen
- Teilweiser Verlust der Kontrolle über Abläufe und Ereignisse

Typisch für eine Krise ist die Häufung dieser Gegebenheiten. Um adäquat zu reagieren ist – neben der inhaltlichen Antwort – vor allem eine situationspezifische Führung notwendig. Die Praxis zeigt, dass es auf bestimmte Ausprägungen des Führungsstils besonders ankommt. Ein guter Krisenmanager sollte in der Lage sein, Menschen „ins Boot zu holen“ und sie zu überzeugen.

Dies ist in der schwierigen motivationalen Situation der Mitarbeiter wichtig, um diejenigen im Unternehmen zu halten, die für eine Krisenbewältigung wichtig sind. Es sollte ihm gelingen „Mitreiter“ um sich scharen, die die Task Force des Management bilden. Für die Motivation der Mitarbeiter ist die Präsenz des Managements, das „sichtbar“ sein von großer Bedeutung. Das

Supply Chain 4.0 Readiness – der Maschinen- und Anlagenbau ist am Zug

Bei der diesjährigen Hannover Messe waren Industrie 4.0, Digitalisierung der Supply Chain, Big Data Analytics und Losgröße 1 die beherrschenden Themen. Viele Operations- und Supply Chain-Verantwortliche sehen hierbei große Chancen, aber auch erhebliche Risiken.

Darüber hinaus birgt das bisherige erfolgreiche globale Wachstum durch weltmarktführende, kundenorientierte Produkte weitere Herausforderungen. Zum Einen belasten ausgeweitete Produktportfolios und verkürzte Produktlebenszyklen die Supply Chain mit Komplexität, mangelnder Transparenz und schlechterer Vorhersagegenauigkeit. Zum Anderen haben sich Strukturen und Prozesse opportunistisch entwickelt und stehen an einer Wachstumsschwelle. Während der Service das Produktgeschäft mit dem Fokus auf Ersatzteillieferungen und Reparaturen unterstützt, liegt eine profitable Eigenständigkeit des Servicegeschäfts nicht im Fokus. Optimierungsprojekte haben sich bisher auf operative Exzellenz mit kontinuierlicher Verbesserung der Abläufe fokussiert. Jetzt holt der Wettbewerb auf und neue Spieler gefährden etablierte Geschäftsmodelle.

Führende Maschinen- und Anlagenbauer rüsten jedoch ihre Supply Chain Operation für die nächste Wachstumsstufe und stellen dabei die eigene Strategie im Sinne einer „Supply Chain 4.0 Readiness“ auf den Prüfstand. Strategisch wichtige Stellschrauben werden hierfür konkret beleuchtet:

- **Visibilität und Planbarkeit:** Ein Supply Chain Control Tower und eine kollaborative Planung über die Unternehmensgrenzen hinweg schaffen Transparenz entlang der gesamten Wertschöpfungskette.
- **Kundenspezifische Lösungen:** Die geforderte Variantenvielfalt wird durch Modularisierung und die finale Anpassung von Produkten nahe am Kunden, z.B. durch Late-Customization-Center, erreicht.
- **Serviceorientierung:** Produktorientierte Geschäftsmodelle entwickeln sich zu kundenzentrierten und ganzheitlichen Mehrwertdiensten.

- **Big Data:** Für Kunden wird ein echter Mehrwert aus eigenen Datenpools mit Hilfe von modernen Analysetools generiert. Häufig kennt der Lieferant seine eigenen Kunden besser als der Kunde sich selbst.

- **Flexibilität:** Eine modulare Supply Chain verknüpft die Lieferanten-, Produktions-, Logistik- und Servicenetzwerke effizient und hochflexibel.

- **Kollaboration:** Smartere Produkte mit größerer Komplexität erfordern neue Kompetenzen im Hinblick auf eine strategische globale Beschaffung. Kollaborationen mit Lieferanten und Wettbewerbern in ausgewählten Bereichen werden erwogen. Offene Schnittstellen schaffen die Voraussetzung für ein flexibles Partner-Ökosystem.

- **Open Innovation:** Die Innovationskraft von Wertschöpfungspartnern, Lieferanten und Wettbewerbern aber auch innovativen Start-Ups wird genutzt.

Mit einer „Supply Chain 4.0 Readiness“-Strategie werden jetzt die entscheidenden Weichen für eine zukunftsfähige Supply Chain gestellt und ein Umdenken auf allen Unternehmensebenen wird eingeleitet.

Kontakt: operations@wieselhuber.de



Oliver Rörig
Mitglied der
Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Zentrale Fragestellungen im Maschinen- und Anlagenbau:

- Wie muss sich die eigene Wertschöpfungskette aufstellen, wenn zukünftig die Kernprodukte mit zunehmender Intelligenz und Komplexität, z. B. bei Sensorik, Aktorik und Steuerung, ausgestattet sind? Sollen diese zusätzlichen Komponenten selbst gefertigt oder zugekauft werden?
- Wie wirkt sich die Digitalisierung der Supply Chain mit zunehmender Durchdringung von cyberphysischen, autonomen Systemen aus?
- Welchen Einfluss hat die technologische und kostenmäßige Entwicklung insbesondere bei den additiven Fertigungstechnologien wie 3D-Druck auf den eigenen Wertefluss?
- Wie können die zunehmend kundenspezifischeren Produkte schnell, zuverlässig und kostengünstig in die hoch-dynamischen und volatilen Märkte geliefert werden?

Ideenquellen und -findung: Wie man systematisch zu guten Ideen kommt



Dr.-Ing. Dirk Artelt
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Am Anfang eines jeden Geschäfts steht eine Idee. Im globalen Wettbewerb zwingen Zukunftsthemen wie „Industrie 4.0“ oder „Generative Fertigungsverfahren (z. B. 3D-Druck)“ die Unternehmen, sich systematisch mit anderen Technologien und neuen Marktbedürfnissen zu beschäftigen. Erfolgreiche Innovatoren lassen es bei der Ideengenerierung in diesem Zusammenhang nicht auf den Zufall ankommen, sondern fördern das Querdenken und suchen systematisch nach neuen Produkten, Dienstleistungen, Verfahren und Geschäftsmodellen. Ein gelebtes, flexibles und strukturiertes Ideenmanagement bildet die Grundvoraussetzung für innovative Unternehmen mit folgenden Elementen:

- **Ideenprozess:** Um entsprechende Ideen zu finden muss auch der Prozess davor gemanagt werden. Der Ideenprozess sollte die Phasen Ideenfindung, Ideenbewertung und Ideenkonzeption beinhalten.
- **Ideenanreize:** Attraktive Anreiz- und Belohnungssysteme (monetäre und nicht monetäre) für Verbesserungsvorschläge und Ideen fördern die Motivation der Mitarbeiter. Dafür sind auch Impulse von den Führungskräften und interne Marketingaktivitäten notwendig, die innovatives Handeln fördern.
- **Ideenkultur:** Insbesondere Führungskräfte müssen ein Umfeld schaffen, in dem sich Werte und Verhalten der Mitarbeiter darauf konzentrieren, Ideen

hervorzubringen. Schnelle Ideenbearbeitung und Feedback entscheiden dabei über die Motivation der Mitarbeiter.

Darüber hinaus bedarf es natürlich guter Ideen. Der Nobelpreisträger Linus Pauling hat es auf den Punkt gebracht „Die beste Methode, eine gute Idee zu bekommen, ist viele Ideen zu haben!“ Es gibt eine Vielzahl an internen und externen Ideenquellen, die gesammelt oder aus denen Ideen entwickelt werden können.

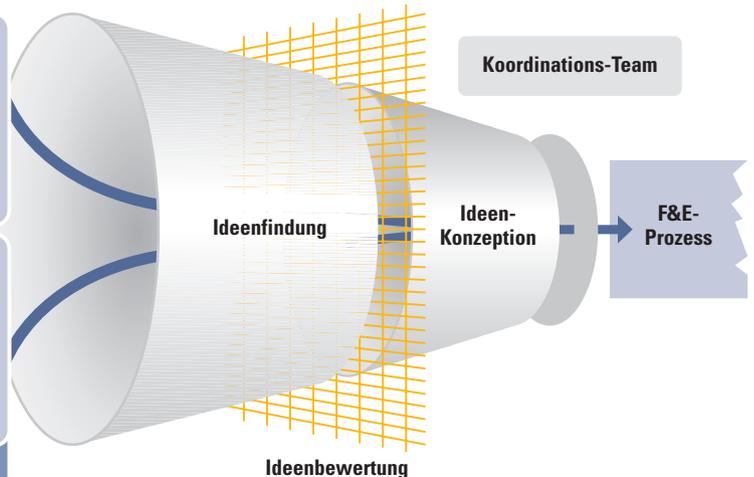
Interne Ideenquellen als Basis

In der Unternehmenspraxis hat sich die sogenannte **Ideenbörse** bewährt, über welche Mitarbeiter ohne viel Bürokratie und Formalismus Ideen einbringen können. Idealerweise wird für jeden größeren Unternehmensbereich ein Ideenteam eingesetzt, das Ideen bewertet und das Bindeglied zwischen Mitarbeitern und der Unternehmensleitung darstellt. Ein Koordinationsteam stellt zusätzlich sicher, dass Ideen, die für mehrere Unternehmensbereiche von Interesse sein könnten, allen relevanten Personen vorgestellt werden. Mit einer Ideenbörse werden Ideen zentral gesammelt und können einem großen Kreis zur Verfügung gestellt und auch weiterentwickelt werden. Die Infrastruktur vieler Ideenbörsen wird heute über Internetplattformen und Dienstleister angeboten, entscheidend ist aber nicht, ob die Ideen elektronisch oder per Zettel gesammelt werden, sondern der motivierende „Geist“ dahinter.

Ideenquellen (Auszug)

Extern	<ul style="list-style-type: none"> ■ Patentrecherche ■ Kongresse ■ Messen ■ Veröffentlichungen ■ F&E-Beauty Contest ■ Semantische Websuche ■ Technologieradar 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Brainstorming z. B. mit Kunden ■ Innovationsworkshops z. B. mit Partnern ■ Reverse Engineering ■ Open Innovation ■ Entwicklungsnetzwerke ■ Start-ups
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ideenwettbewerb (intern) ■ Ideenbörse ■ Service/Kundenreklamation ■ Vorschlagswesen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Brainstorming ■ Brainwriting ■ Bionik ■ Funktionsanalyse ■ Morphologischer Kasten ■ Osborn-Checkliste ■ „Querdenker“
	Sammeln	Generieren

Ideenmanagement-Prozess



Ideen können spontan oder unter Zuhilfenahme von **Kreativitätstechniken** entstehen. Analogie und Assoziation, welche sich gegenseitig bei der Ideensuche ergänzen können, gelten als wichtigste Prinzipien in der Kreativitätstechnik. Beim Prinzip der Analogie werden unterschiedliche Lösungsmöglichkeiten von anderen Themen auf das ursprüngliche Problem übertragen, wie beispielsweise der Bionische-Handling-Assistent der Firma Festo, ein nachgiebiger Greifarm, dessen Struktur und Gesamtfunktionsweise dem Elefantenrüssel nachempfunden sind.

Beim Prinzip der Assoziation gilt es seinen Gedanken freien Lauf zu lassen und zu einer Problemstellung im Team möglichst viele Aspekte zu finden (z. B. mittels der Methode 6-3-5). Dabei treffen unterschiedliche Assoziationen der Gruppenmitglieder aufeinander und eröffnen die Chance sich zu überlagern bzw. neue Lösungsideen zu entwickeln. Wichtig dabei ist die Konfrontation, um bei der Suche bewährte Denkmuster aufzubrechen, die gegenseitige Inspiration der Teilnehmer und entsprechende Regeln, die die Suchenden systematisch anleiten. Eine wichtige Rolle spielen weiterhin **Querdenker**. Einer der Bekanntesten ist der ehemalige Chief Technology Officer der IBM Deutschland Gunter Dueck. „*Ein Hoch auf die Rebellen, Unruhestifter und Querköpfe – auf die Menschen, die die Dinge anders sehen ...*“ (Apple: Think different). Von der Personalsuche bis hin zur Einrichtung von Think-Tanks in inspirierenden Umgebungen müssen dafür allerdings die Unternehmen den bekannten Weg verlassen und neue bzw. andere Wege zulassen.

Ideenquellen jenseits des eigenen Tellerrands

Durch Einbindung externer Ideenquellen kann zusätzliches Wissen einbezogen und bestehende Denkmuster aufgebrochen werden und in der Interaktion mit den externen Partnern ganz neue Ideen entstehen, z. B.:

- **F&E-Beauty-Contest:** Universitäten und Forschungseinrichtungen gelten als weitere Quelle für neue Ideen. In der Praxis hilft der F&E-Beauty Contest, die passende Einrichtung für die Themen zu identifizieren und gleichzeitig strategische Abhängigkeiten nicht zu vernachlässigen. Im ersten Schritt werden auf Basis von Innovationsstrategie und Produkt-/Technologie-Roadmaps Problemstellungen definiert und strategische Make-or-buy Entscheidungen getroffen. Dann werden gezielt die kompetentesten Einrichtungen auf diesem Gebiet eingeladen, aktuelle Lösungsmöglichkeiten vorzustellen. Nach erfolgreicher Auswahl werden entsprechende F&E-Projekte beauftragt und so neues Wissen und Ideen in das Unternehmen transferiert.
- **Open Innovation Funnel:** Unter Open Innovation sind zwei zentrale Themen zu verstehen: Externes Wissen in Form von neuen Ideen in den eigenen Entwicklungsprozess zu integrieren oder eigenes Wissen gezielt nach außen zu transferieren. Das Internet hat stark zu der Verbreitung von Open Innovation Möglichkeiten beigetragen. Crowdsourcing, Netnografie und Online-Ideenwettbewerbe können beispielsweise in diesem Zusammenhang genannt werden. Aktuelle Studien zum Mehrwert der Ansätze zeigen, dass insbesondere aktiv gemanagte, geschlossene Netzwerke einen signifikanten Mehrwert für Unternehmen bieten können.
- **Start-ups:** Die strategische Kooperation mit Start-ups ist eine weitere Ideenquelle, die neben den Ideen auch weitere innovationsrelevante Aspekte mitbringen können. Etablierte Unternehmen sollten sich nicht scheuen, die Veränderungskraft des Silicon Valleys auch auf das eigene Unternehmen wirken zu lassen und gemeinsam innovative Geschäftsmodelle und Lösungen zu entwickeln.

Für die Herausforderungen im Innovationsmanagement hat sich in der Unternehmenspraxis gezeigt: Kreativität braucht Freiraum, Innovation braucht gemanagte Strukturen und Druck.

W&P unterstützt beim Aufbau und Professionalisieren von nachhaltigen Ideenmanagementsystemen und beim Managen von Netzwerken, z. B.:

- **Expertensuche:** W&P bringt seinen Zugang zum Expertennetzwerk in Wissenschaft und Forschung ein.
- **F&E-Beauty-Contest:** W&P unterstützt bei der strategischen Vorbereitung, Auswahl von externen F&E-Partnern und organisiert/moderiert die systematische Zusammenarbeit.
- **Ideenprozess:** W&P entwickelt gemeinsam mit dem Kunden einen individuellen Ideenprozess, unterstützt bei der Erarbeitung des Bewertungssystems und begleitet die Einführung.
- **Ideentracking:** W&P geht ausgewählten Ideen der Vergangenheit nach und stellt Barrieren bei der Generierung und Umsetzung von Ideen fest. Der Kreativitäts-Output von Ideen und Produkten wird erhöht.
- **Kreativitätstechnik:** W&P führt Kreativitätsworkshops durch und schult interne Mitarbeiter bei der Anwendung von modernsten Kreativitätstechniken.
- **Suchfelder:** W&P unterstützt bei der Definition von Suchfeldern und bei der Bewertung der Potenziale als Entscheidungsgrundlage.

Kontakt: innovation@wieselhuber.de

Insolvenz nicht länger Königsweg: Restrukturierung von Anleihen



Christian Groschupp
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Anleihen sind ein fester Bestandteil der Unternehmensfinanzierung. Durch die Etablierung der entsprechenden Segmente an verschiedenen Börsenplätzen in Deutschland sind mittlerweile auch Anleihe-Emissionen für den Mittelstand attraktiv geworden. Gerät ein Emittent in eine wirtschaftliche Schieflage, so gelten bei der Unternehmensrestrukturierung besondere Rahmenbedingungen. Die Reform des Schuldverschreibungsgesetzes (SchVG, 2009) hatte dabei zum Ziel Sanierungsbemühungen von notleidenden Schuldnern und deren Anleihen deutlich zu erleichtern.

Im Herbst 2014 führte Dr. Wieselhuber & Partner, durch die Betreuung großer Sanierungsfälle mit den Herausforderungen der Anleihen-Restrukturierung vertraut, eine Befragung bei Mitarbeitern der Sanierungsabteilungen von Banken und Sparkassen, Rechtsberatern sowie Insolvenzverwaltern und Emissionsberatern zu den besonderen Rahmenbedingungen durch.

Zentrale Ergebnisse der Studie

Die Auswertung der Befragung zeigt grundsätzlich: Die Sanierung von Anleihen ist komplexer und risikoreicher als bei anderen Krisenfällen und an das Sanierungsmanagement werden höhere Anforderungen

gestellt. Das reformierte SchVG hat zu einer deutlichen Verbesserung der Sanierungschancen beigetragen und stellt einen Meilenstein für die außergerichtliche Restrukturierung von Anleihen dar. Punktuell wird noch Verbesserungsbedarf bei den gesetzlichen Rahmenbedingungen gesehen, um die Kalkulierbarkeit von Anleihen-Sanierungen weiter zu erhöhen.

- Anleihen erhöhen das Sanierungsrisiko signifikant, und werden künftig noch bedeutsamer in der Praxis, zumal gerade im Bereich der Mittelstandsanleihen zusätzliche Sanierungsfälle erwartet werden.
- Die Gesetzesnovelle verbessert die Sanierungschancen und berücksichtigt ausgewogen die Interessen von Anleihe-Gläubigern und -Schuldnern, wobei die Auswirkungen auf dem Anleihemarkt überwiegend neutral bewertet werden.
- Die neuen Instrumente des SchVG haben eine hohe Relevanz in der Praxis, wie beispielsweise die Möglichkeit (Zins-)Fälligkeiten und Stammforderungen oder Kündigungsrechte in den Anleihebedingungen zu verändern oder einen gemeinsamen Vertreter zu bestellen.
- Großer Verbesserungsbedarf wird bei den Anfechtungsmöglichkeiten von Beschlüssen der Gläubigerversammlung gesehen – man wünscht sich gesetzliche Beschränkungen zur besseren Kalkulierbarkeit der Sanierung. Konkret wird auch die Möglichkeit zur Bestellung eines sog. „starken“ Vertreters gefordert, welcher mit allen Rechten schon vor der Krise ausgestattet ist.
- Welches Sanierungsverfahren (gerichtliche oder außergerichtlich Sanierung) konkret gewählt wird ist von den sehr individuellen Gegebenheiten abhängig. Das Zusammenspiel von Schuldverschreibungs- und Insolvenzrecht ist jedoch kritisch, insbesondere wegen der Qualifizierung der Vergütung des gemeinsamen Vertreters der Anleihe-Gläubiger als Masseverbindlichkeit im eröffneten Insolvenzverfahren (Stichwort Ungleichbehandlung).





Bedingungen, ohne notwendige Wahl durch die Gläubigerversammlung mit allen notwendigen Kompetenzen für eine Krisensituation ausgestattet ist. Weiterhin sollen Kündigungsmöglichkeiten für die Gläubiger in den Bedingungen restriktiv gehandhabt werden.

Fazit:

Die Anzahl von Anleiherestrukturierungen wird in den nächsten Jahren zunehmen, getragen durch eine Verschärfung der regulatorischen Anforderungen bei der Kreditvergabe und der hohen Nachfrage für Unternehmensanleihen.

Durch das reformierte SchVG ist nunmehr das Insolvenzverfahren nicht mehr der alleinige „Königsweg“ zur Anleihen-Sanierung – eine Vielzahl von erfolgreichen Restrukturierungen belegt dies. Gleichwohl bieten der Schutzschirm und der Insolvenzplan interessante Alternativen, um die Blockademöglichkeiten opponierender Gläubiger erheblich einzuschränken und sollten zumindest als Rückfallposition in ein entsprechendes Restrukturierungskonzept mit einbezogen werden.

Dabei sind die Anforderungen an das Sanierungsmanagement von Anleihe-Emittenten sehr hoch: Zum einen sollte der gemeinsame Vertreter der Anleihe-Gläubiger so frühzeitig wie möglich mit in die Sanierungsüberlegungen einbezogen werden, zum anderen müssen die Sanierungskonzepte die entsprechenden Anforderungen der BGH Rechtsprechung bzw. den IDW S6 Standard erfüllen. Die Sanierung von Anleihen benötigt einen größeren zeitlichen Vorlauf sowie eine intensivere Kommunikation und Vorbereitung als andere Restrukturierungen.

Kontakt: restrukturierung@wieselhuber.de

- Anleihen-Sanierungen kosten mehr Zeit als andere Krisenfälle, wobei gerade die Erreichung des Beschluss- und des Anwesenheitsquorums ein enormes Risiko darstellt. Präferiert wird ein hoher Anteil institutioneller Investoren aufgrund der besseren Erreichbarkeit und einer einfacheren Willensbildung.
- Zentraler Erfolgsfaktor einer erfolgreichen Anleihe-Sanierung ist das schlüssige und plausible Gesamtkonzept in Kombination mit einer offenen Kommunikation mit den Anleihegläubigern und der raschen Einbindung eines gemeinsamen Vertreters.
- Eine Krisenvorsorge in den Anleihe-Bedingungen wird gewährleistet durch einen vorab bestimmten gemeinsamen Vertreter, der schon in den Anleihe-



Erfolgreiche Internationalisierung – die Organisation darf nicht zum Engpass werden



Jürgen-Michael Gottinger
Mitglied der Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

Nie waren deutsche Unternehmen im Ausland erfolgreicher als heute. Die Exportwirtschaft boomt, noch mehr boomt der Gründungseifer deutscher Unternehmer. Dies lässt sich ohne weiteres an der Anzahl ausländischer Tochtergesellschaften deutscher Unternehmen ablesen. So hat sich die Anzahl ausländischer Tochtergesellschaften seit 2006 bei den von uns betreuten Kunden im Schnitt mehr als verdoppelt. Bei einem Umsatz von 300 Mio. € sind 20 und mehr Tochtergesellschaften keine Seltenheit. Bei einem Umsatz über 500 Mio. € steigt die Anzahl sehr schnell auf über 50. Diese Angaben gelten vor allem für den Industriegüterbereich aber auch bei Herstellern von Konsumgütern sind ähnliche Tendenzen vorhanden. Der steigende Internationalisierungsgrad stellt besondere Anforderungen an das „Mitwachsen“ der Organisation. Zwischenzeitlich steigt auch das Produktangebot der meisten Unternehmen deutlich an bzw. werden neue Geschäfte (strategische Geschäftseinheiten) etabliert. In jedem Fall stoßen funktionale Organisationslösungen im internationalen Geschäft schnell an ihre Grenzen. Sie werden den landesspezifischen Unterschieden in der Marktbearbeitung am wenigsten gerecht. Die Bildung internationaler, nach Produktbereichen differenzierter Sparten stellt eine in vielen Industrie-segmenten implementierte Lösung dar – bisher. In Zukunft werden bei weiter steigendem Anteil des internationalen Geschäftes die folgenden Entwicklungen relevant:

- Die Anzahl lokaler Niederlassungen, Tochtergesellschaften, oft mit eigener Produktion nimmt weiter zu.
- Länderspezifische Besonderheiten nehmen trotz einer Tendenz zu globalisierungsfähigen Produkten nicht ab, sondern mit zunehmender Erschließung von Südamerika, Afrika und immer noch Asien eher zu.
- Das Produktportfolio der meisten Unternehmen wird weiter differenziert, neue strategische Geschäftseinheiten sind eher die Regel als die Ausnahme.
- Der internationale Geschwindigkeitswettbewerb für Innovationen beschleunigt sich weiter.

Hierdurch ergeben sich gravierende Folgen. Längst durchdringen sich Produkt- und Vertriebsfunktionen matrixartig. Viele Unternehmen wissen, dass sie in einer Matrix agieren, haben aber keine eindeutigen strukturellen und prozessualen Antworten gefunden. Das „muddling through“ steht immer noch auf der Tagesordnung, wenn auch durch neue Kommunikationstechnologien zeitlich stark gerafft. Das ist keine Lösung auf Dauer. Ein einfaches Modell zur Standortbestimmung liefert die Integrations-/Anpassungsmatrix.

Die Achse Integration sammelt dabei im „Sinne treibender Kräfte“ diejenigen Erfolgsfaktoren, die eine Integration von Funktionen und Aufgaben erfordern oder verhindern. Eine hohe Integrationsleistung ist dann erforderlich, wenn z. B. Investitionen in Forschung & Entwicklung nur dann in vertretbarer Weise amortisiert werden können, wenn eine entsprechende Anzahl von Märkten in kurzer Zeit durchdrungen wird.

Das gilt u. a. für viele internationale Nischenanbieter für Industriegüter aber auch für forschungsintensive Industrien wie pharmazeutische Produkte wengleich hier die nationalen Anpassungen im Rahmen der Zulassung eine wesentliche Rolle spielen. Derartige Organisationen besitzen oft starke Produktbereiche mit internationaler, zentraler Verantwortung. Anders liegt der Fall, wenn nationale Anpassungen von Produkten,

Richard L. Daft,
Summary Organizational Theory and Design



Leistungen aber auch von Distribution und Marketing für den Erfolg eine wesentliche Rolle spielen. In diesen Fällen ergibt sich eine starke Bedeutung regionaler Einheiten und Tochtergesellschaften. Hier sind Dezentralisierung und die Bildung weniger schlagkräftiger Zentraleinheiten die Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche internationale Organisation. Jede Strategie wird nur so gut wirksam wie die Organisation, die dahinter Menschen und Ressourcen zuordnet und Prozesse effizient vernetzt. Hinter der Einordnung in der oben genannten Matrix steht eine für das Top-Management regelmäßig und vor allem tief zu erbringende Kernleistung.

Ohne diese Kernleistung entstehen für das Unternehmen oft erhebliche Existenzbedrohungen:

- Marktpotenziale werden nicht oder nicht schnell genug erschlossen, wenn der Zugang zu attraktiven inländischen Märkten nur mit Hilfe von Exportaktivitäten aus dem Stammhaus „abgewickelt“ wird.
- Die Aktivierung unternehmerischen Engagements wird durch eine fehlende Divisionalisierung behindert, der Erfolg ist dann immer nur der Erfolg der obersten Unternehmensleitung.
- Wichtige zeitliche Erfolgsgrößen werden verpasst, wenn die Einführung von internationalen Produkten durch eine fehlende Struktur verzögert wird. Dies gilt vor allem für den Innovationswettbewerb.
- Die Koordination zwischen regionalen Einheiten wird durch eine Überbetonung der Eigenständigkeit von Tochtergesellschaften behindert. Landesfürsten optimieren nur sich selbst und die Produkte und Leistungen, die die eigenen Ziele am besten fördern (z. B. das Umsatzwachstum), oft auf Kosten neuer ertragsstarker Lösungen. Marktwissen wird monopolisiert.
- Vor allem bei hoher Bedeutung der Integration und gleichzeitig wichtiger länderspezifischer Anpassung werden komplexe Matrixprozesse implementiert, ohne ein entsprechendes „Bekenntnis“ zur Matrix abzulegen. Das erfordert Vorfahrtsregeln und die bewusste Entscheidung für die Prozessführerschaft des Managements. Abstimmungsverluste treiben die Kosten und verhindern nicht selten die rechtzeitige Produkteinführung.
- Schließlich steht erfolgreichen Organisationen die Bildung von zentralen Funktionen im Wege, wenn die geographische Differenzierung eher eine Regionalisierung von Aufgaben erfordert. Der Weg durch

die Hierarchie ist dann mit Missverständnissen gepflastert, die zentralen Overheadkosten wachsen schneller als der Umsatz.

Organisationen gehören öfter und intensiver auf den Prüfstand. Sicherlich erzeugen Reorganisationen und die damit verbundenen Veränderungsbedarfe Unruhe, Rollenprobleme für die betroffenen Mitarbeiter und Aufwendungen für Change-Prozesse. Die Veränderung des Strukturzuschnitts und die Verankerung internationaler Erfolgsfaktoren in der Organisation ist im steigenden Innovations-, Kapital- und Zeitwettbewerb unabdingbar, wenn Wachstums- und Ertragspotenziale nachhaltig und vor allem mit hoher Effizienz erschlossen werden sollen. Den Ausgangspunkt für die Anpassung der internationalen Organisation muss ein Review der strategischen Ausgangs- und Zielposition bilden. Viele Unternehmen verfügen über eine aussagefähige strategische Planung. Auf die Einordnung der hinter der Strategie stehenden Treiber für die Organisation wird weit weniger Wert gelegt. In der Rückbetrachtung gewinnen Organisationsdefizite dann ein Gewicht, wenn sich Implementierungszeiträume dehnen, die international geplanten Umsätze hinter den Erwartungen zurückbleiben. Dann hat es jeder gewusst: Die Organisation hat Schuld.

Das internationale Wachstum deutscher Unternehmen ist beeindruckend. Die Organisation bildet aber auch das Korsett, das zu eng geschnürt eine wichtige Wachstumsschwelle darstellen kann, deren Auswirkungen sich Jahre später zeigen und dann aufwändig zu reparieren sind, ein loses Korsett führt schnell dazu aus der Form zu geraten und Effizienzkriterien zu vernachlässigen. Wir gehen davon aus, dass die Bedeutung des richtigen Organisierens in Zukunft sehr stark zunehmen wird, da die Komplexität von Geschäften und Ländern weiter zunehmen wird. Der Einsatz moderner Kommunikationstechnologien und die real time Verfügbarkeit wirken tendenziell kostensenkend, wenngleich persönliche Kontakte und Nähe für die Kreativität von Organisationen nach wie vor eine entscheidende Rolle spielen. Ohne das richtige Augenmerk auf Strukturen und Prozesse drohen stark steigende Koordinationskosten und verpasste Gelegenheiten. Internationale Organisationen sind auch international besetzt. Hier gibt es unserer Erfahrung nach Nachholbedarfe vor allem bei deutschen Familienunternehmen. Die Veränderung im Mitarbeiterbereich hin zu mehr internationaler Erfahrung und Integration von internationalen Mitarbeitern bergen zusätzliche Chancen. Diese werden wir an anderer Stelle aufgreifen.

Kontakt: organisation@wieselhuber.de

Kurz ... und bündig

Ein Lächeln in den Augen der Kinder: W&P unterstützt behinderte Jugendliche

Beraten, integrieren und begleiten. Mit diesem Credo unterstützt das Team des „Vereins zur Betreuung und Integration behinderter Kinder und Jugendlicher“ (kurz BiB) Kinder und Jugendliche mit Behinderung sowie deren Familienmitglieder und Angehörige bei Sorgen und Nöten des täglichen Lebens. Der 1988 gegründete BiB e.V. ist ein ambulanter Dienst mit über 340 engagierten Menschen, die diese Familien in der Stadt und im Landkreis München unterstützen. Dazu gehören die Vermittlung und Qualifikation von freiwilligen Helfern zur Familienentlastung und Schulbegleitern sowie Schulsozialarbeit und Freizeitangebote, wie z.B. Ferienbetreuungswochen oder Freizeitwochenenden mit Übernachtung.

Um diese so wichtige Arbeit zu unterstützen, überreichte Frau Julia Wieselhuber, Gesellschafterin der gleichnamigen Unternehmensberatung die diesjährige Weihnachtsspende an den Geschäftsführer des Vereins, Herrn Franz Göppel und zeigte sich tief beeindruckt:



„Die ehrenamtlichen Betreuer schenken den Kindern und Jugendlichen durch ihr soziales Engagement so viel Freude und Unabhängigkeit. Wir brauchen mehr von diesen Vorbildern und sie brauchen unser aller Unterstützung“. Bei der Spendenscheckübergabe in Höhe von 3.000 Euro lernte die Gesellschafterin zusammen mit Gustl F. Thum, Mitglied der Geschäftsleitung auch Kinder kennen, die durch BiB unterstützt werden: „Dank BiB wird den Kindern und Jugendlichen das tägliche Leben erleichtert und ein Lächeln in die Augen der Kinder gezaubert – unbezahlbar!“, so Thum.

Evangelische Akademie Tutzing verleiht Toleranzpreis 2014



Der frühere Bundespräsident Christian Wulff wurde im Oktober zusammen mit der Sprecherin des Chaos Computer Club Constanze Kurz mit dem undotierten „Toleranz-Preis“ der Evangelischen Akademie Tutzing ausgezeichnet. Altbundespräsident Wulff rief zu mehr Toleranz auf: „Ich wünsche mir ein Miteinander der Religionen. Parallelgesellschaften zu verhindern, geht am besten durch Hinwendung.“

Das Zusammenleben in einer pluralen Gesellschaft könne nur gelingen, wenn Menschen bereit seien, sich offen auf die Sicht des Anderen einzulassen. Mehr als 14 Millionen Muslime leben derzeit in Europa; damit sei der Is-

lam zur zweitgrößten Religionsgemeinschaft neben dem Christentum geworden.

Der im Jahr 2000 erstmals verliehene Toleranz-Preis der Evangelische Akademie Tutzing dient dem Gedanken, „mit Toleranz der anderen Kultur, Religion oder Weltanschauung zu begegnen, um dadurch politischen, kulturellen und religiösen Fundamentalismen entgegenzuwirken und ein internationales Klima für Vertrauen zu schaffen.“

W&P fördert den Toleranz-Preis finanziell, der im zweijährigen Turnus an Persönlichkeiten überreicht wird, die den Dialog zwischen den Kulturen und Religionen maßgeblich fördern und vorantreiben.

Neue Mitglieder der Geschäftsleitung

W&P ernennt Florian Frank (42) und Gustl F. Thum (37) zum 01. Januar 2015 zu neuen Mitgliedern der Geschäftsleitung. Herr Frank arbeitete 10 Jahre bei verschiedenen Unternehmensberatungen als Projektleiter im Bereich Corporate Restructuring. Seit 2010 ist er bei W&P als Standortleiter Hamburg tätig. Herr Thum ist seit 12 Jahren für W&P tätig – nach

einer Beraterkarriere in Strategie-, Führungs- und Organisationsprojekten mit Schwerpunkt Industrial Goods übernahm er die Zentralbereiche Marketing, PR und Personal, die er bis heute verantwortet.



Gustl F. Thum



Florian Frank

W&P unterstützt Flüchtlinge in München

W&P richtet sein Augenmerk auf die zunehmend brisante Situation der Flüchtlinge in München. Trotz der großen Bemühungen von Stadt und Staat Unterkünfte und die notwendigsten Rahmenbedingungen für den Aufenthalt der Menschen zu gewährleisten, fehlt es an vielen Stellen am Nötigsten des alltäglichen Bedarfs. Die Bürgerinitiative „Kreative Hilfe für Flüchtlinge in München“ kümmert sich seit Wochen darum, dem täglichen Zustrom an Flüchtlingen aus aller Herren Länder, darunter viele unbegleitete minderjährige Flüchtlinge, hierbei eine ad-hoc-Hilfe zukommen zu lassen.

Als Soforthilfe überreichten Frau Julia Wieselhuber, Gesellschafterin und Gustl F. Thum, Mitglied der Geschäftsleitung der Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner an den Koordinator der Initiative Günther Gruchala Umzugskartons mit warmer Kleidung – Mäntel, (Hand-)Schuhe, Pullover, Socken, Hosen und vieles mehr aus dem Privatbestand der 85 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden in den

vergangenen 7 Tagen am Standort München gesammelt: „Für viele Münchner scheint es so selbstverständlich in diesen Monaten warme Kleidung am Körper zu tragen. Hier schnell zu geben und aktiv zu helfen sollte selbstverständlich sein“, so Frau Wieselhuber.



Bei der Kleiderübergabe konnten sich beide im Gespräch mit vielen ehrenamtlichen Helferinnen und Helfern ein sehr konkretes Bild über die Brisanz der Situation vor Ort machen: „Gerade den jüngeren Generationen ohne Erfahrung mit Krieg, Vertreibung und Verfolgung fehlt oftmals einfach das Bewusstsein für das Flüchtlingsthema. Soviel ehrenamtliches Bürgerengagement schärft hoffentlich den Blick darauf“, so Thum.

Chronik: München im Spiegel der Zeit

Die Geschichte eines Unternehmens ist immer stark mit der Stadt- und Wirtschaftsgeschichte der Heimatregion verbunden. Mitte des 19. Jahrhunderts brach die industrielle Revolution über Deutschland herein und ebnete gerade in Bayern zahlreichen Familienunternehmen und einem starken Mittelstand – Kunden der ersten Stunde von Dr. Wieselhuber & Partner (W&P) – den Weg in eine gesegnete Zukunft.

Das Kapitel „Familienunternehmen im Fokus“ in der druckfrischen München-Chronik „München im Spiegel der Zeit“ widmet sich jetzt der Geschichte von W&P.



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 & NEW BUSINESS

FÜHRUNG & ORGANISATION

MARKETING & VERTRIEB

OPERATIONS

RESTRUKTURIERUNG & FINANZIERUNG



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

info@wieselhuber.de
www.wieselhuber.de