



## *Sehr geehrte Damen und Herren,*

seit dem letzten Management Support im März 2011 haben sich die positive Entwicklung der Wirtschaft fortgesetzt und die Spielräume der Zukunftsgestaltung weiter vergrößert. Aus diesem Grund fokussiert sich diese Ausgabe auf die Bedeutung und Gestaltung der Marke, sowie diverse Branchenaktivitäten, die W&P u.a. in der Photovoltaik, Sicherheitstechnik und Elektroindustrie vorangetrieben hat.

Sofern Sie diesen Infoletter in Zukunft digital erhalten möchten, bitte ich Sie um eine kurze Nachricht an [thum@wieselhuber.de](mailto:thum@wieselhuber.de).

Gustl F. Thum, Leiter Marketing/PR



### **W&P-UNTERNEHMER-PANEL: UNTERNEHMER PRÄGEN MARKEN**

Man kennt sie eher aus dem Konsumgüterbereich, auf Grund der unmittelbaren Begegnung mit der Marke wie beispielsweise Brandt Zwieback, Veltins, Bogner, bulthaupt, Miele und viele andere. Aber auch in konsumfernen Märkten, den sogenannten B2B Branchen, haben Marken wie Viessmann, Kärcher, Karl Storz oder Braun einen hohen Stellenwert für Absatzmittler, Käufer und Verwender. Auch der Handel - zum Beispiel Otto, Fielmann, Schlecker, Berner und Dienstleister wie Dussmann, Ferchau, Käfer, Klett, Holtzbrinck werden von der Marke geprägt. Hinter diesen stehen Menschen, die mit ihrem Namen für Leistungen, Auftreten und Verhalten gegenüber Kunden, Lieferanten, Kapitalgebern und Mitarbeitern stehen. Doch welche Besonderheiten, Herausforderungen und Wechselwirkungen ergeben sich aus der Identität zwischen Person und Marke?



Erstmals hat Dr. Wieselhuber & Partner (W&P) mit dem Unternehmer-Panel „Unternehmer prägen Marken“ bei führenden Familienunternehmen nachgefragt – und die Befragten sind sich einig: Markenmanagement bei Unternehmer-Marken ist absolute Chefsache.

### **AUS MEINER SICHT...**



#### **Größe oder Stärke?**

*Um groß oder noch größer zu werden, muß man wachsen. Aber wo, wie und in welchem Ausmaß wachsen? Bei Menge, Preis, Ertrag, Rendite, Cash-flow, Marktanteil, Distribution, also wo? Wie? Durch organisches Wachstum, Akquisition, Verdrängung, Partizipation, Innovation, Internationalisierung, etc.? Wie stark, in welchem Ausmaß - welches Wachstum ist finanziell und organisatorisch, unter Risikoaspekten verkraftbar?*

*Viele Fragen, keine pauschal gültigen Antworten, denn Wachstumsstrategien sind immer marktspezifisch und unternehmensindividuell. Leider ist jedoch festzustellen, dass im Rahmen einer Wachstumseuphorie die vorgenannten Fragen nicht konsequent gestellt und beantwortet werden. Die Folge davon ist häufig, dass die negativen Folgen des Wachstums die positiven Wachstumseffekte relativieren oder gar überkompensieren.*

*Letztlich ist Wachstum auch nur Mittel zum Zweck - um Wettbewerbsfähigkeit, Zukunftsfähigkeit, Ertragskraft und Unternehmenswert zu verbessern. Dies bedeutet aus Wachstum muß Stärke resultieren - nicht mehr und nicht weniger.*

*Ich wünsche Ihnen die passende Wachstumsstrategie, die Ihr Unternehmen nachhaltig stärkt.*

Ihr  
Prof. Dr. Norbert Wieselhuber



Insgesamt 75 Familienunternehmen aus dem B2B-, B2C-Bereich sowie aus der Dienstleistungsbranche beteiligten sich an der Umfrage der Münchner Unternehmensberatung. In einem Zeitraum von Januar bis Mai 2011 gewährten namhafte Unternehmenslenker wie Albert Berner, Carl-Jürgen Brandt, Friedhelm Loh, Ortwin Goldbeck, Baldwin Knauf, Dr. Manfred Lamy, Dr. Manfred Fuchs, Dr. Harald Marquardt, Alfred T. Ritter, Dr. Martin Viessmann oder Dr. Sybill Storz Einblicke in das Management ihrer Unternehmensmarke, beantworteten zentrale Fragen zu persönlichen Zielen und Werten in der Markenführung und gaben Auskunft zur Markenstrategie.

Die Umfrageergebnisse unterstreichen die Bedeutung des Themas für die Unternehmer deutlich: Über 80 % räumten der Marke entscheidende Bedeutung im Zusammenhang mit ihrem Geschäftserfolg ein. Denn Marken schaffen Identität –verbessern die Kundenbindung, deren Zahlungsbereitschaft und damit letztendlich den Erfolg des Unternehmens. Für nahezu alle Befragten ist deshalb das Thema „Markenführung“ eine Topmanagement-Aufgabe. Geht es um Entscheidungen rund um die Marke sind die Namens- oder Markengeber nahezu 100 prozentig mit in den Markenbildungsprozess eingebunden. Denn für sie steht in Zeiten steigender Unsicherheiten nicht nur im Vordergrund, mit ihrer Marke gegenüber allen Stakeholdern Vertrauen aufzubauen, Kundennutzen zu stiften und sich vom Wettbewerb abzuheben. Hinzu kommt, dass Inhabermarken viel enger mit sozialen und gesellschaftlichen Aspekten in der Öffentlichkeit verknüpft werden, als herkömmliche Marken: Immerhin 82 Prozent der Befragten sind der Meinung, dass sich Markenbeschädigungen direkt auf die persönliche Reputation des Unternehmers auswirken. „Der Unternehmer als Markengeber muss darauf achten, dass sich seine Werte, Ziele und Vorstellungen in der Markengestaltung und –führung niederschlagen. Er sollte das durch ihn personalisierte Markenversprechen stetig über die Leistung der Marke einfordern“, rät Prof. Dr. Norbert Wieselhuber, geschäftsführender Gesellschafter von Dr. Wieselhuber & Partner sowie Initiator der Studie.

In diesem Zusammenhang sei es allerdings alarmierend, dass über 70 Prozent der Unternehmer angaben, dass sie den monetären Wert der eigenen Marke nicht kennen: „Aus unserer eigenen, umfangreichen Markenbewertungspraxis wissen wir, dass sich erst durch die Auseinandersetzung mit dem eigenen Markenwert die betriebswirtschaftliche Dimension der Marke richtig erschließen lässt. Die Kenntnis über die spezifischen Werttreiber der eigenen Marke verbessern das Markenmanagement erheblich“, weiß Johannes Spannagl, Co-Autor der Studie und Mitglied der Geschäftsleitung bei W&P.

Interessant: Internationalität spielt hinter den wichtigsten Punkten Zuverlässigkeit und Innovation bei der Markenpositionierung der Inhabermarken derzeit nur eine untergeordnete Rolle.

## W&P-PUBLIKATION

### STRATEGISCHE PLANUNG

Das bekannteste Marketing-Instrument von W&P, die sog. „Weißen Broschüren“ werden neu aufgelegt. Mit „Strategischer Planung“ eröffnet Prof. Wieselhuber die rundum modernisierte Reihe thematisch.



### W&P-PANEL „UNTERNEHMER PRÄGEN MARKEN“

Mit Fokus auf Unternehmermarken, ihre Bedeutung für die Führung und das Geschäft und ihre Gestaltungsmöglichkeiten wurde diese aktuellste Panelstudie von Herrn Spannagl unter der Leitung von Frau Wieselhuber durchgeführt.



### FOOD & BEVERAGES-STUDIE

Die deutsche Lebensmittelindustrie im Spannungsfeld steigender Rohstoffpreise und gesättigter Märkte – Erfolgsstrategien



und Wachstumsimpulse. Unter diesem Titel veröffentlichte W&P gemeinsam mit der WestLB einen Ergebnisbericht zu einer umfangreichen Expertenbefragung der Entscheidungsebene der deutschen Lebensmittelindustrie und des Handels, die auf einer gleichnamigen Veranstaltung Ende Juni in Frankfurt gemeinsam mit dem Medienpartner Lebensmittel Praxis vorgestellt wurde.



Und das, obwohl die Marke als Verstärker für Expansionspläne der Unternehmen verstanden wird. Immerhin 85 Prozent aller Befragten wollen mit ihrer Marke neue Absatzmärkte erschließen und die Internationalisierung vorantreiben, B2C Unternehmen verstehen die regionale Expansion mit 95 Prozent sogar als das wichtigste Markenpotenzialfeld der Zukunft. „In Sachen Internationalität herrscht bei vielen Unternehmen dringender Handlungsbedarf“, weiß Wieselhuber. Denn die Marke bietet nicht nur Orientierung und erfüllt Versprechen, sie ist auch der beste Imitationsschutz wenn es gelingt, dass die Marke und nicht nur das Produkt gekauft wird. Unternehmer-Marken sind viel mehr als nur markierte Produkte, sie realisieren ein Preis-Plus, einen Marken-Bonus, repräsentieren einen hohen Anteil des Unternehmenswertes, stärken die Arbeitgeber-Attraktivität und sind prägend für die Unternehmenskultur. Inhaber und Manager von Unternehmer-Marken haben dies erkannt und werden sie deshalb auch in Zukunft verstärkt als Differenzierungsfaktor im Wettbewerb nutzen.

*Autoren: Prof. Dr. Norbert Wieselhuber, geschäftsf. Gesellschafter  
Johannes Spannagl, Mitglied der Geschäftsleitung  
Julia Wieselhuber, Studienleitung*



## 1. W&P-UNTERNEHMER-SALON HESSEN

Nach der Eröffnung durch den Nahostexperten Dr. Michael Lüders zum Thema "Perspektive Nahost – Wirtschaftsraum im Brennpunkt" widmete sich Prof. Wieselhuber der Sicherung der Überlebens- und Zukunftsfähigkeit von Unternehmen und machte einen akuten Mangel an visionären Konstrukteuren in Unternehmen daran fest, dass "reagieren, reparieren, relativieren mittlerweile in vielen Unternehmen etablierte Verhaltensmuster sind, die wirklichen Fortschritt verhindern."

Frau Renkhoff-Mücke (VV, Warema), Herr Messer (CEO, Messer Group) sowie Dr. Zügel (Sprecher GF, Merz Pharma) zeigten auf dem anschließenden Podium, dass sie systematisch und konsequent nach neuen Wachstumsquellen suchen. Dabei können sie auf eine stabile Ertrags- und Liquiditätssituation sowie eine überdurchschnittliche EK-Decke zurückgreifen, die ihnen für Ihre nachhaltigen Wachstumsstrategien die entsprechende Unabhängigkeit und Sicherheit gibt.



*Dr. Martin Zügel, Stefan Messer, Angelique Renkhoff-Mücke, Prof. Dr. Norbert Wieselhuber (v.l.)*

## W&P-PUBLIKATION

### NEUER NEWSLETTER RESTRUCTURING & FINANCE

Nicht nur das wirtschaftliche und politische Umfeld, auch die Anforderungen an Layout und Struktur sind einem laufenden Wandel unterworfen. Im achten Jahr unseres bisherigen Newsletters "Sanierung und Insolvenz" tragen wir diesen Anforderungen durch eine ganzheitliche Neugestaltung Rechnung und freuen uns, Ihnen den aktuellen Newsletter "Restructuring & Finance" vorstellen zu dürfen.



Inhalte sind u.a.

- Die letzte Krise war die schlimmste
- Anforderungen an das Geschäftsmodell der Zukunft
- Krisenherd Krankenhaus
- Internationale Finanzierung
- Debt-to-Equity-Swaps aus Sicht der Banken
- Standard-Mezzanine als Hemmschuh der erfolgreichen Unternehmenssanierung?
- Begebung einer Anleihe über die Börse
- Landesbürgschaften
- Erfahrungsbericht des Kreditmediators Deutschland
- Anfechtbarkeit von Sanierungsbeiträgen der öffentlichen Hand

Den gesamten R&F-Newsletter finden zum Download unter [http://www.wieselhuber.de/lib/public/files/WP\\_Restructuring\\_Finance\\_2011.pdf](http://www.wieselhuber.de/lib/public/files/WP_Restructuring_Finance_2011.pdf)



## GOLDENE ZEITEN IM MARKT FÜR SICHERHEITSTECHNIK? EIN MARKT IM UMBRUCH

Der weltweite Markt für Sicherheitstechnik erlebt sowohl im militärischen als auch zivilen Bereich goldene Zeiten: Er soll von derzeit rund 59 Milliarden Euro mit mehr als 7 Prozent jährlich bis 2014 auf über 73 Milliarden anwachsen. Dieser Boom wird zu massiven Veränderungen der Strukturen in der bisher solide gegliederten Branche führen. Existierten bisher klare Grenzen zwischen dem militärischen/paramilitärischen und dem zivilen



Bereich, werden diese jetzt von Brancheninsidern, aber zunehmend auch von Branchenfremden aufgebrochen. Der Markt wird neu sortiert, in Teilsegmenten werden Marktanteile völlig neu verteilt und Konzentrations- sowie Konsolidierungstendenzen deutlich zunehmen. Bis 2015 könnten diesem Trend bis zu 20 Prozent der Zulieferer zum Opfer fallen.



Die Gründe für weiter steigende Investitionen in die Sicherheitstechnik sind aus Sicht der Berater vielfältig und werden von aktuellen, gesellschaftlichen Megatrends getragen: So fördern latente Terrorrisiken das Sicherheitsbedürfnis der Bürger ebenso, wie das global zunehmende Migrationsaufkommen, welches die Nachfrage nach Überwachungssystemen vor allem an den südlichen und östlichen Grenzen nach Europa deutlich steigert. Hinzu kommen Trends, die auf dem ersten Blick nicht unmittelbar mit der Sicherheitstechnik in Verbindung gebracht werden: Beschleunigend wirkt einerseits die weiter fortschreitende Urbanisierung, die völlig neue Ansprüche an Steuerungs- und Informationssysteme komplexer Infrastrukturen verlangt und andererseits das wachsende Verkehrs- und Transportaufkommen, das nach einer besseren Absicherung und Effizienzsteigerung der Verkehrsnetze und zentraler Verkehrsknotenpunkte verlangt.

*„Unternehmen müssen jetzt Farbe bekennen und proaktiv handeln“, so Dr. Peter Fey, Branchenexperte bei W&P. „Wer sich durch ein klares technisches Profil hervorhebt, seine Anwendungsbereiche und Kundengruppen deutlich abgrenzt und sich konsequent auf bestimmte Branchensegmente konzentriert, kann auch zukünftig am enormen Wachstum dieses Marktes partizipieren.“*



Bei Interesse am gesamten Artikel bitte Email an [thum@wieselhuber.de](mailto:thum@wieselhuber.de)

## W&P IN DEN MEDIEN

### ABSCHIED OHNE SCHRECKEN

Mancher Patient schwärmt noch lange nach der Entlassung von ihm: dem Zivi auf der Station. Er hat mehr Zeit als Schwestern und Ärzte und ist längst nicht so eingebunden in den Klinikbetrieb. Das macht ihn zu einem ruhenden Pol, oft sogar zu einem geschätzten Gesprächspartner.

Nun wird er Geschichte, ab 1. Juli gibt es keine Wehrpflicht und damit auch keinen Zivildienst mehr. Während das manchen sentimental stimmt, setzt der andere zu differenzierten Prognosen an: Die Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber und Partner geht nach Befragungen von 75 Krankenhäusern der Grund- und Regelversorgung davon aus, dass künftig 5.300 Teilzeitbeschäftigte benötigt werden, um die Arbeitskraft der fehlenden circa 13.400 Zivildienstleistenden in den Kliniken zu ersetzen - dabei ist die teilweise Kompensation durch den geplanten Bundesfreiwilligendienst bereits berücksichtigt. "Dies dürfte mit umgerechneten Mehrbelastungen von insgesamt 53,1 Millionen Euro zu Buche schlagen", sagt Krankenhausberater Frank Schmitz.

*Bei Interesse am gesamten Artikel wenden Sie sich bitte an [thum@wieselhuber.de](mailto:thum@wieselhuber.de)*



## BRANCHENWERKSTATT FOOD & BEVERAGES

Mit einer zügigen Erholung nach Überwindung der Finanz- und Wirtschaftskrise, haben die Preise vieler Rohstoffe wieder astronomische Höhen erreicht. Weitere Steigerungen scheinen nach Einschätzung vieler Marktteilnehmer unausweichlich. Die wesentlichen Inlandsmärkte sind gesättigt, die klassische Lösung für Hersteller und Handel, Wachstum in jungen Auslandsmärkten zu generieren, ist häufig durch die Markenbekanntheit begrenzt. Was ist also in der Sandwichlage zwischen Preis- und Kostendruck, im Kampf um die Regalmeter und die Aufmerksamkeit des Konsumenten zu tun?

Diesen Fragestellungen widmete die gemeinsam von der Beratungsgesellschaft Wieselhuber & Partner und der WestLB in Kooperation mit der Lebensmittel Praxis organisierte Branchenwerkstatt Food & Beverages. Ziel: wichtige Zukunftsthemen der Branche diskutieren, strategische Handlungsoptionen ableiten und den Ideenaustausch auf Top-Entscheider-Level ermöglichen. Um einen möglichst ganzheitlichen Blick auf die Wertschöpfungskette der Branche zu werfen, wurden sowohl die Sichtweise der Hersteller als auch die des Handels beleuchtet und gegenübergestellt. Im Mittelpunkt der mit knapp 50 Personen überaus gut besuchten Branchenwerkstatt Food & Beverages standen dabei folgende zwei Themenblöcke: Entwicklung der Rohstoffmärkte – Kon-



Moderatorin Christina Steinheuer (Lebensmittel Praxis) mit den Podiumsteilnehmern (v.l.): Carl-Jürgen Brandt (Brandt Zwieback), Andreas Wallmeier (Coppentrath & Wiese), Erwin Perlinger (neuform), Tobias Tuchlenski (Kaiser's Tengelmann), Michael Hollmann (Getränkegruppe Hövelmann), Fritz-Peter Steinhausen (Edeka)

sequenzen und Handlungsoptionen für Hersteller und Handel sowie Wachstumsstrategien in gesättigten Märkten – Strategische Alternativen zur Internationalisierung.

Neben der exklusiven Vorstellung einer zugehörigen Branchenstudie und einer sehr angeregten Podiumsdiskussion fand die Veranstaltung einen gelungenen und überaus pointenreichen Abschluß mit dem Vortrag des Bestseller-Autors Grünewald (Deutschland auf der Couch, Anm. des Autors) mit seinem Vortrag über Foodtrends der Zukunft.

## W&P IN DEN MEDIEN

### LIEFERANTENKREDITE SIND OFT DIE GÜNSTIGERE BANK

Die Industrie boomt und freut sich über steigende Absatzzahlen. Doch für viele Unternehmen steht damit auch eine entscheidende Frage im Raum: Wie soll dieser Wachstumsschub finanziert werden? Die Krisenjahre haben Spuren in den Bilanzen hinterlassen, eine Kreditausweitung ist oft teuer. Mit einem Kredit beim Lieferanten können Wachstumshürden in der Finanzierung bestens überwunden werden.

Es gehört in Deutschland immer noch zum guten Ton, Skontierungsbedingungen einzufordern und im Rahmen der Kontofristen zu bezahlen - teils sind es versteckte Rabatte. Doch dabei lassen sich Unternehmen erhebliche Finanzierungspotenziale entgehen. Dass es auch anders geht, zeigen beispielsweise die großen Handelsketten: Sie arbeiten häufig mit negativem Working Capital. Das heißt, die Abverkaufszeiten ihrer Produkte sind deutlich geringer als die Lieferantenziele - teilweise liegen Zahlungsziele über 100 Tage. Effekt: Eine hohe Cash-Position, die dazu führt, dass aus der Innenfinanzierung heraus das Wachstum bewältigt wird. Mit diesem Wachstum werden Markt- und Machtpositionen generiert und letztendlich eine nachhaltige Rendite erwirtschaftet.

Bei Interesse an dem gesamten Artikel wenden Sie sich bitte an [thum@wieselhuber.de](mailto:thum@wieselhuber.de)



## 2. W&P-UNTERNEHMER-SALON BADEN-WÜRTTEMBERG

Zur Diskussion der Gestaltung der Zukunftsfähigkeit von Unternehmen lud W&P zum 2. W&P-Unternehmer-Salons BW ein. Der Soziologe Prof. Dr. Gerhard Schulze eröffnete mit dem Titel "Ja, mach nur einen Plan. Über unseren Umgang mit Ungewissheit". Prof. Dr. Wieselhuber sprach im Nachverlauf zu den Teilnehmern über die Sicherung der Überlebens- und Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen. Die Teilnehmer der sich anschließenden Podiumsdiskussion waren Dr. Robert Bauer



Prof. Dr. Gerhard Schulze, Prof. Dr. N. Wieselhuber, Philipp Haußmann (Klett), Dr. Robert Bauer (Sick), Dr. Stefan Wolf (ElringKlinger) und Albert Berner (Berner) (v.l.)

(Vorsitzender des Vorstandes der Sick AG), Albert Berner (Vorsitzender des Aufsichtsrates der Berner SE), Philipp Haußmann (Sprecher des Vorstandes der Ernst Klett AG) sowie Dr. Stefan Wolf (Vorsitzender des Vorstandes der ElringKlinger AG). Unter der Moderation von Prof. Wieselhuber diskutierten sie über die eigenen Erfahrungen, die Zukunftsfähigkeit ihres Unternehmens aktiv zu gestalten.

## W&P-VERANSTALTUNGSKALENDER SOMMER 2011

Was	Wo	Wann
Deutscher Drogeriemärkte Kongress 2011	Köln	04.08.2011 - 05.08.2011
Sanierung und Insolvenz IX	Frankfurt am Main	26.09.2011
Durch Restrukturierung zu nachhaltigem Wachstum	Berlin	26.09.2011
Sanierung und Insolvenz IX	Düsseldorf	17.10.2011
W&P-Unternehmer-Forum 2011	München	27.10.2011

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

## W&P IN DEN MEDIEN

### ELEKTROINDUSTRIE - SPITZEN-UNTERNEHMEN GUT DURCH DIE KRISE GEKOMMEN

Die Spitzenunternehmen der deutschen Elektroindustrie haben das Krisenjahr 2009 erstaunlich gut weggesteckt und waren mit einer durchschnittlichen Umsatzrendite von neun Prozent hochprofitabel. Doch der vormals deutliche Vorsprung der Branchenführer hinsichtlich ihrer Zukunftsfähigkeit wird kleiner. Das sind zwei Ergebnisse der Studie "Fit for the Future 2010" des Zentralverbandes Elektrotechnik- und Elektronikindustrie e.V. (ZVEI) und W&P.



Danach musste die gesamte Elektroindustrie in der Krise zwar erheblich Federn lassen – was sich beispielsweise am massiven Absacken der Umsatzentwicklung von plus 4,7 Prozent auf minus 16 Prozent zeigt. Dennoch konnten insbesondere Spitzenunternehmen - trotz einem leichten Umsatzrückgang um ein Prozent - noch eine Umsatzrendite von neun Prozent erwirtschaften. Ihnen ist es damit überdurchschnittlich gut gelungen, in sämtlichen Unternehmensbereichen die Kosten schnell und nachhaltig zu reduzieren und damit ihre weit überdurchschnittliche Wertschöpfung pro Kopf beizubehalten.

Bei Interesse am Artikel oder der Studie wenden Sie sich bitte an [thum@wieselhuber.de](mailto:thum@wieselhuber.de)



## PHOTOVOLTAIKBRANCHE: DAMOKLESSCHWERT KONSOLIDIERUNG?

Seitens der Politik ist die Energiewende beschlossene Sache. Für die Solar-Industrie bricht damit ein neues Zeitalter an – im Energiemix der Zukunft wird Photovoltaik eine noch zentrale Rolle wie bisher spielen. Doch damit steigen auch die Ansprüche an den Professionalisierungsgrad der Branche. Trends, wie die Nachfrageverschiebung weg von Deutschland hin zu internationalen Märkten, der Subventionsrückgang sowie die Konsolidierung des Marktes zwingen Unternehmen heute mehr denn je dazu, radikale Maßnahmen zu ergreifen, die ihre Zukunftsfähigkeit sichern. Dies belegt die aktuelle Expertenbefragung „Quo vadis Solarmarkt“ der Münchner Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner.



Wichtigstes Ergebnis der Umfrage: Das bereits seit Jahren über der PV-Industrie schwebende Damoklesschwert „Konsolidierung“ wird im Jahr 2011 endgültig fallen. Zu diesem Schluss kommen die Unterneh-

menslenker der 30 größten deutschen Solarunternehmen. Demnach erwarten rund 90 % aller Befragten, dass es im deutschen Photovoltaik-Markt innerhalb der nächsten drei Jahre eine Marktkonsolidierung geben wird und nahezu die Hälfte der produzierenden PV-Unternehmen fusionieren oder gänzlich verschwinden werden. 75 % der Experten erwarten den ersten großen Fusionschub bereits für das laufende Jahr 2011.

Dieser Konzentrationsprozess muss aber differenziert betrachtet werden: Für PV-Systemhäuser, die auf größere Photovoltaikflächen spezialisiert sind und das Thema Internationalisierung bisher nicht priorisiert haben, wird die Lage in den nächsten Monaten kritisch. Ganz anders bei Unternehmen, die sich auf das noch nicht erschlossene Dachpotenzial in Deutschland fokussieren und bisher „gesund“ gewachsen sind – sie können zuversichtlich in die Zukunft blicken.



Aus Sicht der Berater bei W&P hängt die Zukunft vieler Unternehmen damit sehr stark von der bisher erreichten Positionierung im deutschen und internationalen Solarmarkt ab.

*Autor: Johannes Spannagl, Mitglied der GL*

## W&P IN DEN MEDIEN

### INNOVATIONS-MANAGEMENT: ANGRIFF AUS DEM WINDS- CHATTEN

Innovation steht für Profit. Und Erfolg. Der deutsche Mittelstand weiß das, unsere Politiker auch – deshalb ist Deutschland durchaus ein innovationsfreundliches Land. [...]

Aber: Abgesehen von einzelnen Marktführern schöpft das breite Mittelfeld im Mittelstand seine Möglichkeiten in Sachen Innovationsentwicklung bei Weitem nicht aus. [...] Schließlich entscheidet die Innovationskraft eines Unternehmens oft nachhaltig über dessen Fortbestand. Und das Erfolgsrezept für ein effektives Innovationsmanagement in kleineren und mittleren Unternehmen ist vergleichsweise simpel. Es heißt: Windschatten nutzen - abwarten, angreifen und dann auf der Überholspur die Innovation in den Markt bringen.

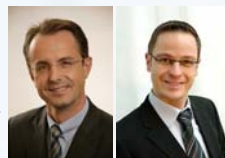
Denn wer sich im Innovationsprozess im Windschatten größerer Unternehmen hält, minimiert sein Risiko, sich vor der Marktreife einer Innovation die Finger zu verbrennen. [...] Umso entscheidender, dass dieser im Vorfeld genauestens durchdacht wird. Denn neben dem investierten Kapital steht natürlich auch die Reputation eines Unternehmens mit auf dem Spiel. [...]

Für den gesamten Artikel bitte eine Email senden an [thum@wieselhuber.de](mailto:thum@wieselhuber.de)

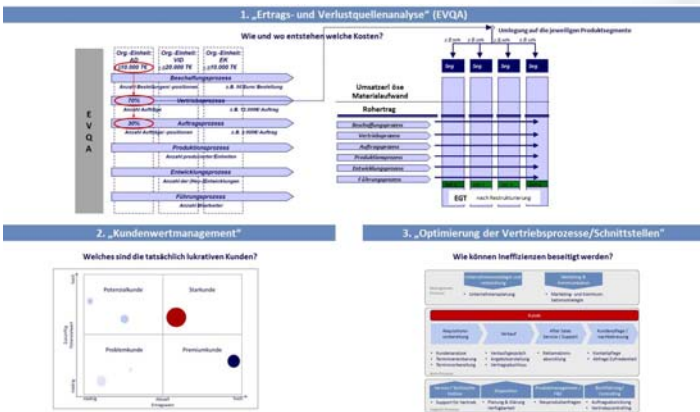


## AUS UNAUSGESCHÖPFTEN RESERVEN IM VERTRIEBSMANAGEMENT „EBIT+“ GENERIEREN

Trotz positiver Konjunktorentwicklung steigt sowohl der Druck auf Preise und Margen, als auch die Anforderungen an den Vertrieb. Häufig führen aber Intransparenz über die „wahren“ Struktur- und Vertriebskosten einzelner Geschäftsbereiche, Produktgruppen, etc. zu Fehlsteuerungen bei der Priorisierung und Bearbeitung von Segmenten und Kunden - bei vielen Unternehmen ist hier „Sand im Getriebe“.



Drei Instrumente unseres Programms „EBIT+“ lokalisieren Effizienz- und Ertragspotenziale aus dem Vertriebsbereich. Sie betrachten und analysieren die Strukturen, Prozesse



und Zahlen unter einem anderen Blickwinkel und beschreiben hierdurch nicht die Symptome, sondern liefern konkrete Ansatzpunkte für Mehr-Ertrag.

### 1. „Wahre Vertriebskosten“ durch EVQA

Die EVQA macht auf pragmatische Weise deutlich, wo im Unternehmen tatsächlich Geld verdient wird. In vielen Unternehmen wird die klassische DB-Rechnung zur Ermittlung von Segmentprofitabilitäten verwendet. Mit der EVQA hingegen ist eine verursachungsgerechte Zuordnung der Ist-Gesamtkosten / Vollkosten auf die einzelnen Geschäftsprozesse möglich und es lassen sich die Kostentreiber leicht identifizieren. Ergebnis der EVQA ist eine „echte“ Segmenterfolgsrechnung. Hierbei können sowohl auf Gesamtebene, als auch auf Vertriebskostenebene Vergleichsanalysen durchgeführt werden. Dies deckt somit historisch gewachsene, versteckte Quersubventionen auf und zeigt, wie viel Vertriebskosten wirklich pro Segment anfallen und wie hoch die „tatsächliche“ Rentabilität ist.

### 2. Potenzialorientierte Vertriebssteuerung

Der Ansatz des „Kundenwertmanagements“ garantiert, dass Vertriebsressourcen zielgerichtet eingesetzt werden und die Kundendurchdringung bei den potenzialstarken Fokuskunden forciert wird, während der Ressourceneinsatz bei Problemkunden reduziert bzw. eliminiert wird.

## W&P IN DEN MEDIEN

### NEARFOOD KONGRESS

Am 28./29. Juni fand in Wiesbaden erstmals der NearFood Kongress statt.



Neben namhaften Referenten wie Michael Kolodziej, Aufsichtsrat dm-drogerie markt oder Eduard Richard Dörrenberg, geschäftsführender Gesellschafter Dr. Wolff-Gruppe, war auch Dr. Timo Renz, Handelsexperte von Dr. Wieselhuber & Partner mit von der Partie. Er hielt einen Vortrag zum Thema „Drogeriemärkte vs. LEH – Wer hat künftig die Nase vorn?“.



Fazit der Veranstalter: „Die Stimmung unter den rund 80 Teilnehmern war durchweg positiv – die neue Veranstaltungsplattform für Industrie und Handel wurde bestens angenommen und wird deshalb im nächsten Jahr sicher wiederholt.“

### W&P IN HAMBURG ZIEHT UM

W&P hat am Hamburger Standort im Juni neue Büros bezogen.



Gemeinsam mit der auf Wirtschaftsrecht spezialisierten Rechtsanwaltskanzlei Dr. Matzen & Partner zogen die Mitarbeiter von W&P vom Neuen Wall 44 ein paar Häuser weiter in die neue Adresse Neuer Wall 55. Bei Rückfragen: +49 (0)40 8080 4858-0





Ausgangspunkt sind die Ergebnisse der EVQA auf Kundenebene, die das kundenspezifische Verhalten und die dazugehörige Komplexität berücksichtigen. Kauf- und Bestellverhalten sowie das Zahlungsverhalten stehen hier im Vordergrund. Anhand des Kundenertragswerts, wird abgeschätzt, wie „wertvoll“ der jeweilige Kunde für die Zukunft ist. Der Kundenpotenzialwert, der die Einstellung und Loyalitätsneigung eines Kunden zum Unternehmen misst, wird diesem gegenübergestellt, die Kunden vier Clustern zugeordnet und hieraus strategische Stoßrichtungen abgeleitet.

### 3. Effiziente Vertriebsprozesse

Effiziente Vertriebsprozesse zeichnen sich vor allem durch einen hohen Standardisierungsgrad, klare Verantwortlichkeiten, definierte Schnittstellen zu anderen Funktionalabteilungen, transparente Regelungsmechanismen bei Zielkonflikten sowie eindeutige Entscheidungsstrukturen aus. Obwohl die Mehrzahl der Unternehmen sich selbst eine hohe Kundenorientierung und schnelle und leistungsfähige Vertriebsprozesse attestiert, klaffen doch häufig deutliche Lücken zwischen Eigen- und Fremdbild.

Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse aus der EVQA sowie der Segmentierung der Kunden nach Potenzial durch das Kundenwertmanagement erfolgt im dritten Schritt die Neukonfiguration der Vertriebsprozesse. Mithilfe von Schnittstellen- und Tätigkeitsstrukturanalysen werden die Aufgaben und Prozesse systematisch erfasst, evaluiert und entsprechend neukonfiguriert. Die Folge: Steigerung der Leistungsfähigkeit und Kundenorientierung des Vertriebs, Erhöhung der Durchlaufzeiten sowie Einsparung von Kosten durch die Beseitigung von Ineffizienzen.

### 4. Fazit: „EBIT+“ erschließt Reserven im Vertriebsmanagement

Nur durch die ganzheitliche Umsetzung der drei Instrumente des „EBIT+“ Programms lässt sich ein neuer Blickwinkel auf das Geschäft gewinnen und unausgeschöpfte Reserven auf Vertriebsstufe systematisch heben. Zentraler Mehrwert des „EBIT+“ Programms:

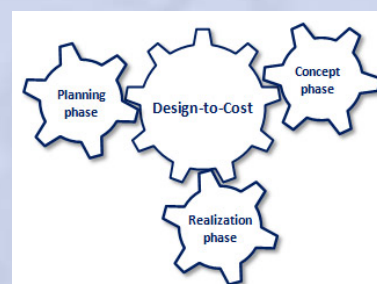
- Erhöhung der Transparenz über die Wirtschaftlichkeit nach Segmenten durch die Ertrags- und Verlustquellenanalyse sowie Identifikation der wahren „Kostentreiber“ im Vertrieb
- Systematische Erschließung von Wachstums- und Ertragsquellen durch die Segmentierung der Kunden nach Potenzial
- Hebung von Effizienzpotenzialen im Vertrieb durch Schnittstellen- und Tätigkeitsstrukturanalysen sowie entsprechende Neukonfiguration der erfolgskritischen Prozesse

Autoren: Dr. Walter Stadlbauer (GF), Marcel Merget (PL)

## W&P IN DEN MEDIEN

### PROZESSORIENTIERTES DESIGN-TO-COST

Ein hoher Differenzierungsdruck bei tendenziell steigenden Preissensibilisierungen und fortlaufender Änderungen von Kundenanforderungen stellen Unternehmen vor neue Herausforderungen zur Absicherung ihrer Produktprofitabilität.



Produkt- oder prozesseitige Leistungsvorteile in der Vergangenheit sind im Zeitverlauf zu Basisanforderungen geworden, die keinen Differenzierungsbeitrag mehr leisten können. Damit geraten nicht nur aktuelle, sondern auch neu entwickelte Produkte unter massiven Margendruck infolge einer Verschiebung von Preispunkten und Zielkosten der Produkte. Ein reines „Cost-Cutting“ durch Produktvereinfachung und „reaktives Weglassen“ verzeichnet in der Regel häufig nicht den gewünschten nachhaltigen Erfolg. An dieser Stelle greift der ganzheitliche Ansatz für ein prozessorientiertes Design-to-Cost von W&P an.

*Sofern Sie den gesamten Artikel lesen möchte, wenden Sie sich bitte an [thum@wieselhuber.de](mailto:thum@wieselhuber.de).*



## FEINDLICHE ANGRIFFE ÜBER DIE PASSIVSEITE: RISIKEN UND CHANCEN DES VERÄNDERTEN KAPITALMARKTUMFELDES

Mittelständische Unternehmen finanzieren sich durchweg anlassbezogen. In Wachstumsphasen führt das schnell zu einer deutlichen Erweiterung des Finanziererkreises: Zusätzliche Betriebsmittelkredite werden aufgenommen, Investitionen einzeln finanziert, Zinssätze und sonstigen Finanzierungskosten exakt verglichen, günstige Angebote neuer Banken gerne angenommen. Auch innovative „Schnäppchen“, wie beispielsweise Programm-Mezzanine, finden immer Abnehmer. Die Risikostruktur der Finanzierung sowie die Strategien und Ziele der einzelnen Finanzierer werden nur selten hinterfragt. Doch wer seine Finanzierung nachhaltig sichern möchte und sein Unternehmen vor Überraschungen und feindlichen Angriffen, darf Sicherheitsaspekte nicht völlig außer Acht lassen.



Denn aufgrund der großen Liquidität im Markt verfügen beispielsweise auch Hedge Fonds wieder über frische Mittel. Insbesondere größere Unternehmen mit Finanzierungsschwierigkeiten und schlechten Bilanzrelationen sind daher wieder „feindlichen Angriffen“ über die Passivseite ausgesetzt. Anders als Banken und Kreditinstitute, die eine Kundenbeziehung aufrecht erhalten und unabhängig vom Einzelfall keinen Imageverlust in ihrem Engagement der Mittelstandsfinanzierung wollen, verfolgen Hedge Fonds ganz andere Ziele: Sie wollen die Potenziale des Einzelengagements maximal nutzen. Alle unaufgedeckten Risikopositionen einzelner Stakeholder werden deshalb schonungslos transparent gemacht und durch hartes Pokern - was auch die Androhung einer Insolvenz umfasst - ausgelotet, wie weit einzelne Stakeholder Passivseite gehen.

Ziel: Entweder lässt sich der Hedge Fond als „lästiger Trittbrettfahrer“ mit hohem Aufschlag ablösen, oder aber die klassische „Loan-to-Own“-Strategie greift. Durch einen Wandel des Fremd- in Eigenkapital kommt er so in die bestimmende Gesellschafterposition und kann den verbleibenden Rest der Passivseite mit maximaler Quote rauskaufen. Besser noch: Er tröstet die anderen Stakeholder auf zukünftige Cash-Flows und Wertsteigerungspotenziale. Der Altgesellschafter ist dabei das erste Opfer. Nicht „Gutgläubigkeit“, sondern die Frage nach Strategien und Zielen, die Sicherung der Finanzierung insgesamt, das Hinterfragen von möglichen Gefährdungspotenzialen sowie Einfallstoren für ungewollte Mitspieler gehören deshalb künftig zum Standardhandwerkszeug eines CFO's. Auch in mittelständischen Unternehmen.

*Autor: Dr. Volkhard Emrich, geschäftsführender Gesellschafter*

## W&P IN DEN MEDIEN

### NACHFOLGEFÄHIGKEIT - EMOTIONAL UND ÖKONOMISCH BETRACHTET

Unter diesem Titel lud W&P gemeinsam mit unserem Kooperationspartner CONFIDA Unternehmer-Societaet und deren Geschäftsführerin Dr. Karin Ebel Anfang Juli zum Unternehmerverspräch auf Schloß Solitude bei Stuttgart ein.



**UNTERNEHMER  
SOCIETAET**

Dr. Ebel widmete sich in ihrem Vortrag „Die Unternehmer-Nachfolge“ den fachlichen und emotionalen Erfolgsfaktoren, die es bei der Einleitung und Gestaltung einer Stabübergabe zu beachten gilt.

Prof. Wieselhuber widmete sich in seinen Ausführungen den strategischen Gesichtspunkten dessen, „was“ man übergibt in seinem Vortrag „Die Unternehmens-Nachfolge“. Dabei ging er auf die zahlreichen Mandate und einschlägigen Erfahrungen von W&P in der Begleitung der Unternehmerfamilien bei der Nachfolge ein.

Gemeinsam mit den anwesenden Familienunternehmern entwickelte sich bis in den späten Abend eine angeregte Diskussion über Gestaltungsvarianten von Familienverfassungen, Lösungsansätzen zur Klärung der strategischen Fragestellungen im Rahmen der Nachfolge und ähnliche Fragestellungen.

# WIR GESTALTEN ERFOLGE

WIR GESTALTEN ERFOLGE

STRATEGIE

Dr. Wieselhuber & Partner GmbH  
Unternehmensberatung

WIR GESTALTEN ERFOLGE

ORGANISATION

Dr. Wieselhuber & Partner GmbH  
Unternehmensberatung

WIR GESTALTEN ERFOLGE

BUSINESS  
PERFORMANCE

Dr. Wieselhuber & Partner GmbH  
Unternehmensberatung

WIR GESTALTEN ERFOLGE

UNTERNEHMER-  
NACHFOLGE

Dr. Wieselhuber & Partner GmbH  
Unternehmensberatung

WIR GESTALTEN ERFOLGE

RESTRUKTURIERUNG

Dr. Wieselhuber & Partner GmbH  
Unternehmensberatung

WIR GESTALTEN ERFOLGE

OPERATIONS

Dr. Wieselhuber & Partner GmbH  
Unternehmensberatung

WIR GESTALTEN ERFOLGE

MARKETING  
& VERTRIEB

Dr. Wieselhuber & Partner GmbH  
Unternehmensberatung

WIR GESTALTEN ERFOLGE

KRISEN-  
MANAGEMENT

Dr. Wieselhuber & Partner GmbH  
Unternehmensberatung

WIR GESTALTEN ERFOLGE

GESTALTUNG UND FÜHRUNG  
VON FAMILIENUNTERNEHMEN

Dr. Wieselhuber & Partner GmbH  
Unternehmensberatung



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH  
Unternehmensberatung



**Dr. Wieselhuber & Partner** ist das erfahrene, kompetente und professionelle Beratungsunternehmen für Familienunternehmen, für Konzerne unterschiedlicher Branchen sowie für öffentliche Institutionen. Wir sind spezialisiert auf die Steigerung von Wettbewerbsfähigkeit, Ertragskraft und Unternehmenswert. Strategie, Organisation, Führung, Ressourceneinsatz, Methoden & Systeme müssen einen nachweisbaren und nachhaltigen Beitrag zum Unternehmenserfolg liefern. Dieser Herausforderung stellen wir uns durch fundierte Analysen, kreative und machbare Konzepte und vor allem durch eine aktive Umsetzungsbegleitung.

**Als unabhängige Top-Management-Beratung** vertreten wir ausschließlich 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 objektiv und eigenständig.

**Das schafft Mehrwert** für unsere Kunden. Und diesen setzen wir durch unser unternehmerisches Denken und Handeln, unseren Blick für Detail- und Gesamtlösungen und durch unsere Verbindlichkeit in den Aussagen um.

STRATEGIE & INNOVATION

---

ORGANISATION & FÜHRUNG

---

MARKETING & VERTRIEB

---

PRODUKTENTSTEHUNG

---

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

---

RESTRUCTURING & FINANCE



**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**  
Unternehmensberatung

München · Düsseldorf · Hamburg · Stuttgart  
[www.wieselhuber.de](http://www.wieselhuber.de)