

# MANAGEMENT SUPPORT

I / 2013

Komplexität – Chance und  
Risiko zugleich!?

Family Relations Management

Passivseite – Dreh- und Angelpunkt  
der Zukunftsfähigkeit

Wer sich nicht neu erfindet –  
verschwindet!

FMCG-Industrie: Zahn der Zeit  
nagt an Geschäftsmodellen

Innovation 3.0

Wer fährt mit im Sprit-Spaß-  
Karussell?

Industrie 4.0

Marktüberblick Bierbranche –  
Aussterben der Biertrinker?

Nicht nur Geld ausgeben,  
sondern wirksam und rentierlich  
investieren

Category Management:  
Nachholbedarf im Mittelstand



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH  
Unternehmensberatung

# Liebe Leserinnen, liebe Leser,

das erste Halbjahr neigt sich mit großen Schritten dem Ende zu, was eine erste Zwischenbilanz nahelegt: Dynamik als auch Volatilität. So könnte man wohl für viele Branchen- aber auch für Managementthemen die äußeren Rahmenbedingungen beschreiben, die die ersten sechs Monate des Jahres geprägt haben.

In der aktuellen Ausgabe unseres W&P-Management Support haben wir versucht, einige dieser Themen zusammenzutragen und für Sie als Entscheider entsprechend praxisorientiert aufzubereiten.

- Funktionale Schwerpunkte bilden dabei die Themenfelder Komplexität, Industrie 4.0, Innovation 3.0, Category Management sowie die Passivseite als Dreh- und Angelpunkt der Zukunftsfähigkeit

- Branchenseitig werfen wir dieses Mal einen Blick auf die FMCG-Industrie, den Getränkemarkt, die Elektroindustrie sowie die Chemie

Ich wünsche Ihnen – neben einer hoffentlich fruchtbaren Lektüre – einen erfolgreichen Abschluss des ersten Halbjahres und weiterhin gutes Gelingen und würde mich freuen, bei nächstbestener Gelegenheit wieder von Ihnen zu hören oder Sie bei einer unserer Veranstaltungen zu begrüßen.

Ihr

*Gustl F. Thum*  
Leiter Marketing / PR

## INHALT

- 4 Komplexität – Chance und Risiko zugleich!?
- 7 Family Relations Management  
Familienstrategien in der Nachfolge
- 9 Passivseite – Dreh- und Angelpunkt der Zukunftsfähigkeit
- 12 Wer sich nicht neu erfindet – verschwindet!
- 14 FMCG-Industrie: Zahn der Zeit nagt an Geschäftsmodellen
- 16 Innovation 3.0 – Hand in Hand mit Nachhaltigkeit und Rohstoffsicherung
- 18 Wer fährt mit im Sprit-Spaß-Karussell? Mit neuen Marktsegmentationen zu neuen Produkten und mehr Absatz
- 20 Industrie 4.0 – In kleinen Schritten zum Ziel
- 23 Marktüberblick Bierbranche – Aussterben der Biertrinker?
- 24 W&P Publikationen
- 26 Branchenwerkstatt Getränkeindustrie:  
„Optimum optimieren? Das reicht nicht.“
- 28 Nicht nur Geld ausgeben, sondern wirksam und rentierlich investieren
- 30 2. Unternehmer-Salon NRW – Innovationen:  
Bei Flops zurück auf Los!
- 32 Category Management: Nachholbedarf im Mittelstand
- 34 Kurz & bündig
- 35 W&P Veranstaltungskalender

## IMPRESSUM

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

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

### Redaktion

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

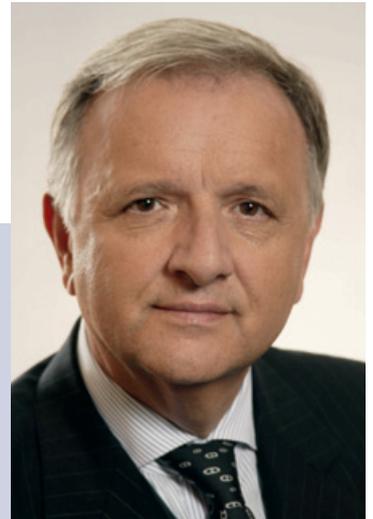
### Design

Werbeagentur Kinzel,  
München

### Der W&P-Newsletter Management Support

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

# Alles Strategie (!) oder nicht?



Achtung, oder besser noch Vorsicht, die Strategen sind unter uns! In Politik, Wirtschaft und sogar im Privatleben wird häufig und zu oft von Strategie gesprochen. Ursache hierfür könnte sein, dass der Wunsch nach der Strategie Vater des Gedankens bzw. der Äußerung ist, oder dass Strategie zu einer leeren Worthülse, zu einem Modebegriff geworden ist. Was zeichnet Strategie aus? Am einfachsten scheint es zu klären, was Strategie nicht ist:

1. Kurzfristig notwendige und hoffentlich auch wirksame Aktivitäten, um akute Bedrohungen und die Not abzuwenden. Dieser weit verbreitete „Last minute-Aktionismus“ wird auch dann nicht zur Strategie, wenn man dies mit der turbulenten Umwelt und den damit verbundenen ad-hoc-Entscheidungen begründet.

2. Vollmundige, politische, z. T. populistische Erklärungen über die Neugestaltung von Systemen, Organisationen, Institutionen, ohne das Wie und v. a. das Warum zu erklären. Ziel- und Strategielosigkeit lassen sich durch derartige „Bühnendarstellungen“ nicht kompensieren, denn „ohne Ziel ist jeder Weg richtig“.

3. Methodischer „Overkill“ und der Glaube „alles ist planbar“. Die Vielzahl an Methoden zur Unternehmensführung, zur Bestimmung der strategischen Position und Strategieformulierung sind hilfreiche Instrumente, können jedoch nicht das unternehmerische Risiko ausschalten.

4. Engpassorientierte Einzelbetrachtungen – seien es Unternehmensfunktionen, Unternehmensressourcen, Marktzugang und Technologieverfügbarkeit – führen eher zur sog. suboptimalen Einzelstrategie, aber nicht zu einer ganzheitlichen, das Unternehmen als System begreifenden Unternehmensstrategie. Die beste Einzelstrategie kann sich im Kontext mit dem Gesamt-Unternehmen als kontraproduktiv erweisen.

5. Ein 5-Jahres-Plan ist keine Strategie. Formalisierte Planung ist weder Entscheidungsfindung noch Zukunftsgestaltung. Häufig dominieren operative Inhalte die Planung und die Planung selbst stellt zu sehr auf Output-Größen ab und berücksichtigt zu wenig Input-Faktoren oder Umfeldszenarien.

Diese Punkte stellen Negativkriterien dar, um den Strategiebegriff verständlich abzugrenzen, aber sie ergeben noch keine praktikable Inhaltsbeschreibung von Strategie. Häufig wird Strategie als der Weg beschrieben. Aber ein Weg ohne Ziel, geht das? Philosophisch betrachtet mag dies möglich, aber betriebswirtschaftlich wenig sinnvoll sein. Aber wie steht es um die Zielfindung im Rahmen der Strategiebildung? Manche Vertreter der Strategiediskussion behaupten, „das Ziel ist der Weg“. Definiert man Strategie als Prozess – der Wegfindung – ist dies eine durchaus akzeptable Betrachtungsweise.

Eine weitere Konkretisierung des Begriffes lässt sich über die Inhalte der Strategischen Planung erreichen. Berücksichtigt man in einer weiteren Definition Planung als gedankliche Vorwegnahme unterschiedlicher Zukunftswelten für eine zielorientierte Ausrichtung des Gesamt-Unternehmens, seiner Geschäfte und Funktionen, dann hat man den Kern der Planungsaufgabe treffend charakterisiert. Strategische Planung liefert also die Antwort auf „Wo, und in welchem Maß soll zum Auf- und Ausbau von Erfolgspotenzialen und Wettbewerbsvorteilen wirksam investiert werden und wie können strategische Überlegenheit und überdurchschnittliche Branchenrendite nachhaltig realisiert werden?“

Ihr

Prof. Dr. Norbert Wieselhuber

# Komplexität – Chance und Risiko zugleich!?

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



Können Sie das Wort „Komplexität“ noch hören? Oder ist es für Sie längst zum Unwort geworden, da es gerne immer dann in den Mund genommen wird, wenn die Erträge zu gering erscheinen, obwohl man doch die Produktion im Griff zu haben scheint? Nun, richtig ist, dass in Unternehmen die zunehmende Globalisierung und technologische Entwicklungen gepaart mit verstärktem Wettbewerb in volatilen Märkten zu einem wahren Komplexitätsschub geführt haben. Dabei darf Komplexität

nicht mit Kompliziertheit verwechselt werden. Neben der hohen Varietät liegt komplexen Situationen eine hohe Dynamik zu Grunde, sodass kleine Änderungen große Auswirkungen haben können.

Kunden verlangen immer öfter nach kürzeren Abständen bei der Produktentwicklung und vermehrt nach maßgeschneiderten Produkten. Doch die Euphorie auf Seiten des Vertriebs, weil mit einer weiteren Sonderlösung ein zufriedener Kunde gewonnen wurde, weicht der Ernüchterung, wenn die durch die Komplexität entstandenen Kosten die erhofften Zusatzeinnahmen übersteigen. Komplexitätskosten können an verschiedenen Stellen auftreten – und ihre Identifikation ist keine triviale Aufgabe.

So führt zum Beispiel eine weitere Variante in der Produktentwicklung zu neuen Entwurfszeichnungen und Produkttests. Im Einkauf sinken Skaleneffekte, weil weniger Gleichteile gekauft werden, in der Produktion entstehen Rüstzeiten für andere Werkzeuge, die Logistik muss mehr Fertigerzeugnisse vorhalten, um die Lieferfähigkeit der Ware sicherzustellen. Das Marketing braucht ein höheres Budget, da unterschiedliche Produkte beworben und für den Kundendienst Mitarbeiter geschult werden müssen.

Fakt ist: Die meisten Unternehmen entscheiden sich heute nicht bewusst für oder gegen Komplexität, son-

dern sie entsteht vielmehr mit der Zeit. Deshalb gilt es, diese zu analysieren, um dann zu entscheiden, was zu tun ist. In diesem Zusammenhang müssen sich Unternehmenslenker fragen: Welchen Nutzen stiftet zusätzliche Komplexität, die über eine zusätzliche Produktgruppe, über ein weiteres Vertriebsteam, über einen zusätzlichen Rohstoff eingebracht wird? Ist dieser erkennbar, messbar und nachhaltig oder existiert er nur in den Vorstellungen der involvierten Personen? Wie kann sie die eigene Organisation in den Griff bekommen? Wie kann die Komplexität beherrscht und reduziert werden? Wie müssen Prozesse auf den einzelnen Wertschöpfungsstufen gestaltet werden, um die Profitabilität sicherzustellen?

## Komplexität als Phänomen

Für das Management kommt es darauf an, die Treiber von Komplexität und deren Auswirkungen zu erkennen und zu steuern. Vier wesentliche Komplexitätstreiber können in Unternehmen ausgemacht werden:

- Größe von Unternehmen in Bezug auf die Anzahl der Mitarbeiter, Organisationsstruktur, Anzahl der Standorte und Wertschöpfungsstufen
- Vielfalt in Bezug auf Produkt- bzw. Prozessvarianz
- Dynamik mit Blick auf Innovations-, Markt- und Lebenszyklen
- Unsicherheit, d. h. unvorhersehbare Änderungen

Hinzu kommt, dass diese Treiber nicht zu der „einen“ Komplexität führen. Es muss zwischen verschiedenen Komplexitätsarten unterschieden werden, die gemeinsam berücksichtigt werden müssen:

- Produktkomplexität hängt mit der steigenden Produkt- und Variantenvielfalt sowie dem Einsatz neuartiger Technologien zusammen. So hat sich z. B. in der Industrie die Variantenanzahl in den letzten 15 Jahren verdoppelt.
- Marktkomplexität stellt für Unternehmen eine exogene Einflussgröße dar. Der Trend geht zu indi-

viduellen und multifunktionalen Produkten, während Angebot und Nachfrage auf der einen Seite global bestimmt werden, sich auf der anderen Seite dennoch zunehmend regional differenzieren.

- Organisationskomplexität entsteht mit steigender Vernetzung der Beteiligten und in Konsequenz von Markt- und Produktkomplexität. Sie stellt steigende Anforderungen an die Organisationsstruktur in Unternehmen. Es besteht die Gefahr, dass den Beteiligten die Verantwortlichkeiten unklar sind und Ziele unvollständig definiert werden.
- Prozesskomplexität ist eine Folge der steigenden Prozessvielfalt und Prozessvernetzung. Hinzu kommen kürzere Prozessaktzeiten sowie gleichzeitig ablaufende Prozesse.

#### **Komplexität ist mehr Chance und weniger Risiko**

Es darf nicht das Ziel sein, Komplexität mit allen Mitteln zu verhindern, sondern es muss ein optimaler Zustand gefunden werden. Durch Varianten werden vielfältige Kundenfunktionen und -anforderungen realisierbar. Allerdings muss der Kunde bereit sein, die aufgebrachte Extraleistung zu bezahlen. Deshalb muss zwischen guter und schlechter Komplexität unterschieden werden.

Gute Komplexität erwirtschaftet Einnahmen, entspricht den Kundenbedürfnissen, ermöglicht Differenzierung vom Wettbewerb, öffnet neue Märkte und kann sogar einen Schutz gegen Produktpiraterie darstellen. Für Unternehmen ist es entsprechend wichtig, wertschaffende Komplexität zu beherrschen. Schlechte Komplexität wird vom Kunden nicht bezahlt und vernichtet somit Werte. Dies kann z. B. der Fall sein, wenn der Kunde den Mehrwert nicht erkennt bzw. diesen nicht wertschätzt. Gerade technische Produkte weisen häufig Merkmale auf, welche der Kunde nicht benötigt. Schlechte Komplexität muss reduziert bzw. in Zukunft vermieden werden. Dafür muss ein Umdenken in Unternehmen, besonders im Vertrieb, stattfinden. Dieser hat einen entscheidenden Einfluss auf die Kundenzahl sowie das angebotene Produktportfolio, indem



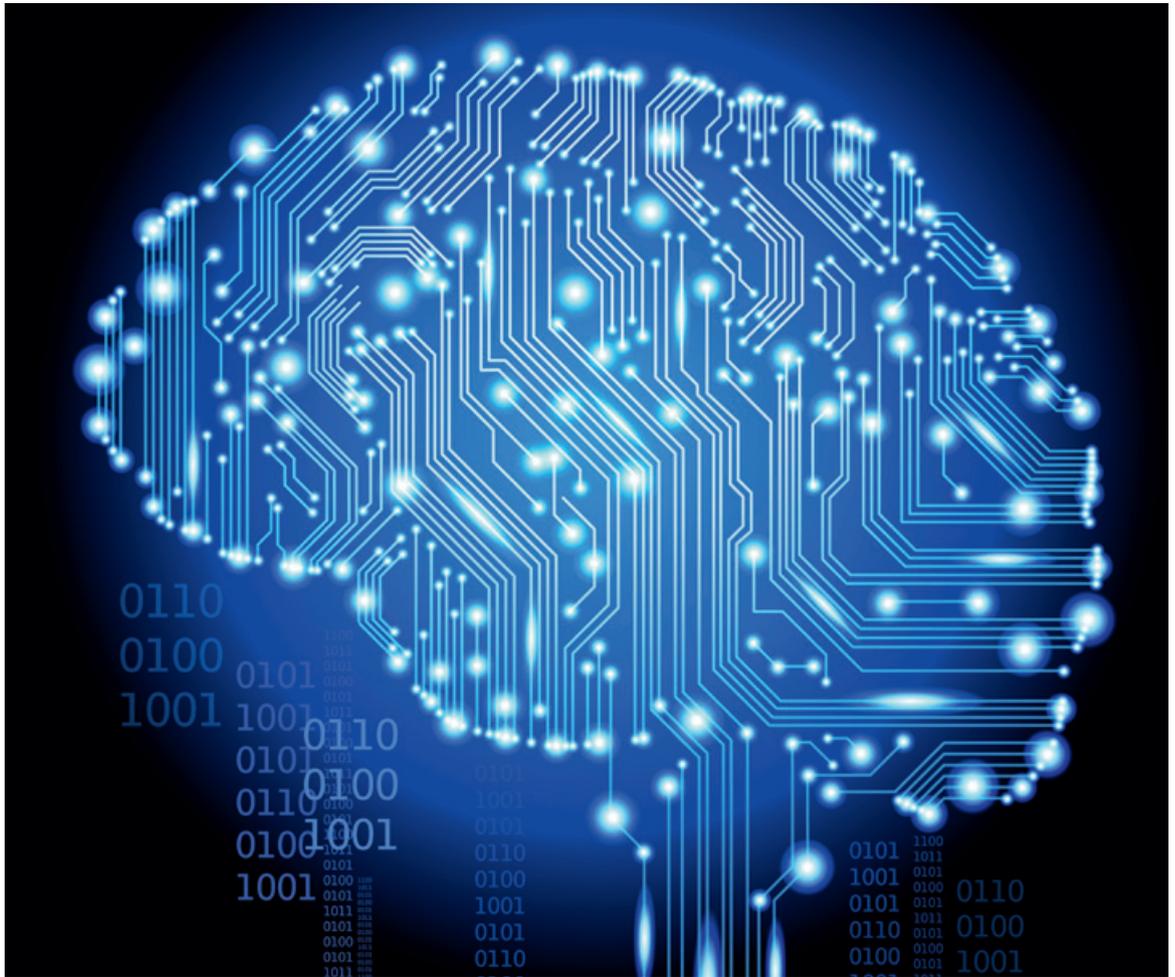
auf Sonderwünsche der Kunden eingegangen wird. Eine Reduktion der Komplexität kann hier durch die Anpassung des Sortiments und der Kundenbeziehungen erreicht werden.

Bei neuen Produkten müssen bereits im Produktentstehungsprozess Maßnahmen getroffen werden, um Komplexität zu vermeiden. Als hilfreich hat sich die Modularisierung im Produktaufbau erwiesen. Zur Beherrschung der Komplexität trägt schließlich auch die Optimierung der Prozesse bei. Einer hohen Prozessvielfalt kann z.B. damit begegnet werden, dass der Variantenbestimmungspunkt innerhalb des Produktentstehungsprozesses möglich weit nach hinten verlagert wird.

#### **Komplexitätsmanagement ist Aufgabe des Top-Managements**

Es reicht heute nicht mehr aus, sich ab und zu mit dem Thema Komplexität zu beschäftigen. Vielmehr müssen sich Unternehmenslenker konsequent der Herausforderung des Komplexitätsmanagements stellen und dieses in der Unternehmensstrategie verankern. Denn der Grat zwischen wertschaffender und wertvernichtender Komplexität ist schmal. Die folgenden fünf Schritte können dabei als Leitfaden angesehen werden:

1. Schaffung von Transparenz über die Komplexitätskosten entlang der gesamten Wertschöpfungskette (z. B. mit einer Ertrags- und Verlustquellenanalyse)



2. Trennung zwischen guter und schlechter Komplexität
3. Erarbeitung eines ganzheitlichen Konzepts zur Senkung der Kosten und Steigerung der Umsätze
4. Umsetzung der Maßnahmen zur Reduzierung, Vermeidung und Bewältigung von Komplexität
5. Laufende Messung und Evaluation der Komplexität im Unternehmen

Ziel muss es sein, Ungewolltes zu verhindern, um Ressourcen für wertschaffende Tätigkeiten aufzuwenden. Das Ergebnis führt nicht nur zur Fähigkeit, Komplexität in den Griff zu bekommen, sondern schafft sogar einen Wettbewerbsvorteil. Verschiedene Studien haben bereits gezeigt, dass mit einem funktionierenden Komplexitätsmanagement ein EBIT-Wachstum um drei bis fünf Prozentpunkte realistisch ist.

Obwohl die zunehmende Komplexität fast alle Unternehmen angeht, nutzen nur wenige entsprechende Methoden des Komplexitätsmanagements bzw. haben das nötige Wissen, die Dynamik und Unübersichtlichkeit außerhalb und innerhalb des Unternehmens zu überblicken. Entscheidungen werden aufgeschoben oder falsch getroffen, es entstehen Entwicklungskrisen, häufig müssen nachträgliche Änderungen vorgenommen werden und Prozesse verlangsamen sich. Dadurch werden Ressourcen verschwendet bzw. ineffizient genutzt und am Ende der Gewinn geschmälert. Unzureichendes Komplexitätsmanagement kann somit zur Gefahr für das gesamte Unternehmen werden.

# Family Relations Management

## Familienstrategien in der Nachfolge

Gerade in der Nachfolge gehen Familien- und Eigentümerinteressen oftmals nicht eins zu eins in den Entwicklungsnotwendigkeiten des Unternehmens auf. Trotz gegebenenfalls vorhandener Unternehmensstrategie kommt es zu Friktionen und Konflikten innerhalb und zwischen Familie und Führungskräften, die letztendlich die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens auf die Probe stellen. Ein häufiges Manko ist dabei das Fehlen einer klaren Familienstrategie und damit ungeklärte Erwartungen, Bedürfnisse und Zielvorstellungen innerhalb und zwischen der Familie und den Führungskräften im Sinne eines Family Relations Management.

### Konträre Verhaltensmuster im Familienunternehmen

Die Symbiose aus Familie und Unternehmen beinhaltet zwei fundamental unterschiedliche Perspektiven mit hohem Konfliktpotenzial. Die Existenz des Unternehmens ist rein ökonomisch definiert, d. h., nur solange Produkte und Leistungen erbracht und Gewinne erwirtschaftet werden, existiert das Unternehmen und kann seinen Verpflichtungen nachkommen. Die Unternehmensperspektive reduziert zudem das Miteinander zwischen den Akteuren des Unternehmens auf eine Mittel-Zweck-Beziehung zur Erfüllung des ureigenen Unternehmensinteresses: Gewinnerzielung.

Dieses Verhaltensmuster (Task System) steht vollkommen konträr zum familien-typischen Verhalten (Sentiment System). Das Überleben der Familie ist eben nicht ökonomisch definiert, sondern vornehmlich an eine Übereinstimmung von Emotionslagen und Gefühlen gebunden, die wiederum im Rückschluss eine gegenseitige Abhängigkeit verursacht. Aus der Perspektive der Familie ist die Interaktion der Akteure per se nicht auf die rein sachliche Ebene beschränkbar – Funktionen treten in den Hintergrund und die eigentliche Interaktion und Kommunikation steht im Fokus.

### Nachfolge enthemmt Partikularinteressen

Die Nachfolgefrage ist oftmals der Auslöser für Konflikte zwischen beiden Verhaltensmustern aufgrund unterschiedlicher Interessen. In der Brust des Seniors, der sein Unternehmen an den Nachfolger übergeben soll, wohnen zwei Seelen. Einerseits ist da der brennende Wunsch, das Lebenswerk in die Hände eines kompetenten Nachfolgers zu legen, um das eigene Werk in den kommenden Generationen gesichert und gewürdigt zu wissen. Gleichzeitig ist er von Skepsis erfüllt, inwieweit diese Aufgabe durch den Nachfolger wirklich erfüllt werden kann.

Juniorern treten dagegen oftmals 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 damit mit einem Startvorteil ihre Führungsfunktion an. Andererseits fällt es ihnen gerade aufgrund dieser Verbundenheit wesentlich schwerer, sich nach dem prägenden Vorgänger zu positionieren, wenn sie denn diese Herausforderung überhaupt annehmen wollen. Führungskräfte wiederum verfügen in der Regel über langjährige Branchen- und Lebenserfahrung und damit Kompetenzen, die die nachfolgende Generation meist noch nicht im gleichen Umfang mitbringt und sie damit jungen Juniorern gegenüber meist sehr kritisch agieren lässt.

Ein erfolgreicher Abgleich dieser teils konfliktären Perspektiven gelingt in der Regel nicht mit betriebswirtschaftlichen und/oder gesellschaftsrechtlichen Ansätzen. Der entscheidende Faktor liegt in der Handhabung der Gemengelage emotionaler und rationaler Entscheidungsinhalte im Sinne eines Family Relations Management.

### Instrumente zum Management der Family Relations

Während die Unternehmensperspektive klassischerweise Eingang findet in der Unternehmensstrategie, gilt



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

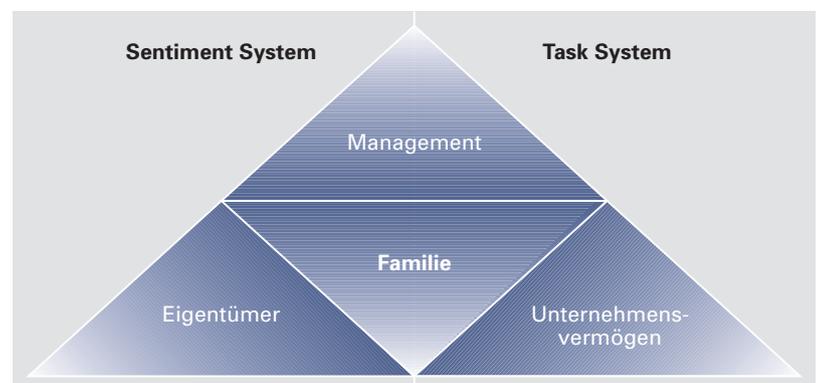


Abb. 1: Verhaltensperspektiven in Familienunternehmen

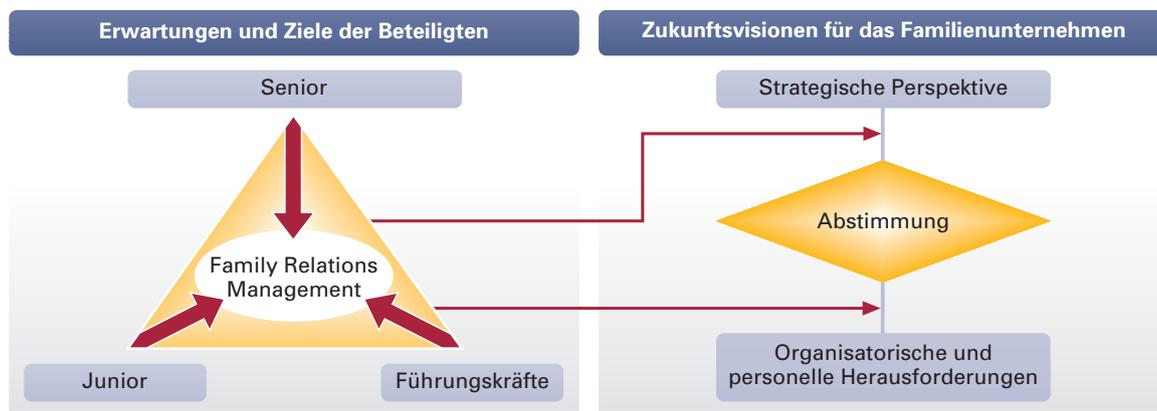


Abb. 2: Perspektivenabgleich in der Nachfolge

es analog die Familienperspektive zu regeln. Zuvorderst steht dabei eine Familienstrategie, die eine kontrollierte und regelgebundene Form der Auseinandersetzung gewährleisten kann. Die Entwicklung derselben erfolgt dabei auf Basis einer Situationsanalyse der gelebten Werte, verfolgten Ziele und des Rollenverständnisses der Akteure die grundsätzliche Entscheidung über die Zukunft des Familienunternehmens (Ausstieg, Loyalitätslösung). Eine rechtliche und steuerliche Umsetzung wird abschließend vorgenommen. So können ungeklärte Fragen und offene Streitpunkte beseitigt werden und gleichzeitig Planungssicherheit für das einzelne Familienmitglied geschaffen werden.

Als Plattform hierfür kann beispielsweise eine jährlich abgehaltene Familienkonferenz dienen, auf der das Zusammengehörigkeitsgefühl ebenso wie die innerfamiliäre Konfliktkultur eingeübt werden können. Weiterhinkann die Einrichtung eines stetigen Familienbüros als Schnittstelle zwischen Unternehmen und Familie dazu dienen, dass zum einen die familienspezifischen Angelegenheiten im Unternehmen koordiniert und gleichzeitig als Informations- und Kommunikationsplattform zwischen den Familienmitgliedern und zum Unternehmen fungiert. So kann den Familienmitgliedern ein emotionales Selbstverständnis als Mitglied einer Großfamilie vermittelt werden, wodurch die ansonsten lediglich finanziell interessante Mitgliedschaft einen zusätzlichen sinngebenden Wert bekommt: family relations statt investor relations.

Die Familienstrategie wird schließlich in Form einer Familienverfassung festgehalten und dient dazu, ein gemeinsames Wertesystem zu formulieren, die Ziele der Familie für die Familie und das Unternehmen zu definieren, klare Entscheidungsstrukturen durch Klärung der Rollenverteilung zu schaffen sowie eine Konfliktkultur zu etablieren.

Auch wenn eine Familienordnung keine rechtliche Verbindlichkeit mit sich bringt, so ist doch ihre moralische Bindungskraft enorm. Sie dokumentiert gerade bei einer anstehenden innerbetrieblichen Nachfolge die Kraft zur Veränderung und die künftige Verbindung von Familie und Unternehmen. Damit dient sie aber nicht nur zur Stärkung des Selbstbewusstseins der Familie, sondern ist auch Ausdruck und Garant für Kontinuität.

Weitere Instrumente sind beispielsweise konzentriert geplante Urlaube, Rahmenprogramme für Gesellschafterversammlungen, Aus- und Weiterbildungsangebote für nicht-aktive Gesellschafter und Juniorenfortbildungen können ebenfalls sinnvolle Bestandteile eines Family Relations Management sein.

## Fazit

In der Komplexität der Wechselbeziehungen im Rahmen von Nachfolgeprozessen liegt eine große Chance für Familienunternehmen. Neben den klassischen Erfolgsfaktoren eines gelungenen Nachfolgeprozesses kommt dem Family Relations Management dabei eine herausgehobene Bedeutung zu. Erst auf Basis von Familienstrategie und -ordnung sowie entsprechend installierter Familiengremien können Konflikte dazu genutzt werden, den Zusammenhalt innerhalb der Familie und die Identifikation der Führungskräfte mit „ihrem“ Unternehmen zu stärken – eine Win-win-Situation für Familie und Unternehmen.

# Passivseite – Dreh- und Angelpunkt der Zukunftsfähigkeit

Die Passivseite entscheidet zunehmend darüber, ob ein Unternehmen nachhaltig zukunftsfähig ist oder nicht. Dies ist völlig unabhängig von der aktuellen Situation, in der sich das Unternehmen befindet – also auch, ob es aus der Sanierung kommt oder nicht. Bei der Neuausrichtung oder „Rekonfiguration“ des Geschäftsmodells darf die Finanzierungsarchitektur also nicht außen vor bleiben. Denn nur wenn Finanzierungs- und Kapitalstruktur zum Geschäftsmodell passen, sind die Geschäftsrisiken wirklich transparent. So wird eine entscheidende Flanke geschlossen.

## Herkömmliches Performancemanagement greift zu kurz

In einer Sanierung oder Restrukturierung liegt der Fokus primär auf Kosten, Erträgen und Effizienz. Komplexitätstreiber werden eliminiert, die Kundenstrukturen optimiert und das Unternehmen bestmöglich in Markt und Wettbewerb repositioniert. In der Bilanz werden alle Positionen der Aktivseite kritisch hinterfragt, Bestände reduziert, Debitorenreichweiten gesenkt, betriebsnotwendiges Vermögen veräußert und mit der gewonnenen Liquidität meist Restrukturierungsaufwendungen beglichen und Schulden abgebaut. Das Unternehmen ist leistungswirtschaftlich saniert, EBITDA und Verschuldung passen wieder halbwegs zusammen. Ob die Struktur der Passivseite aber wirklich den Anforderungen der Zukunft genügt, steht weiter in den Sternen. Die Sanierung ist nur vordergründig und nicht wirklich nachhaltig. Um aber künftigen Anforderungen standzuhalten, muss auch die Finanzierung ausreichende Flexibilität und Robustheit zeigen – nicht nur die Prozesse im Unternehmen.

## Gesicherte Durchfinanzierung

Der Begriff der gesicherten Durchfinanzierung wird meist als „Terminus technicus“ der Sanierung verstanden und erfreut sich grundsätzlich nur geringer Beliebtheit. Schade, denn: Existenzbedrohende Risiken gehen i. d. R. nicht von der GuV oder einer akuten Verlustsituation aus, ebenso wenig von einer möglicherweise mangelhaften Eigenkapitalausstattung. Existenzbedrohend, und zwar meist ad hoc, ist immer eine Finanzierungslücke – also die Tatsache, dass ein Unternehmen seinen finanziellen Verpflichtungen nicht mehr nachkommen kann. Es geht bei einer gesicherten Durchfinanzierung also einzig darum, ob die Finanzierung den

künftigen Anforderungen, die sich aus Marktentwicklung und Geschäftsmodell ergeben, entspricht. Dies sollte nicht nur im „Best Case“, sondern auch unter konservativen Annahmen bzw. unter Berücksichtigung möglicher Volatilitäten und Risikofaktoren der Fall sein. Die Finanzierung muss robust genug sein, damit sich das Unternehmen auch in unruhigem Umfeld auf die entscheidenden Dinge konzentrieren kann – und nicht wertvolle Management-Kapazitäten mit dem „Stopfen von Löchern“ in der Finanzierung in Anspruch genommen werden. Wann aber ist ein Unternehmen sicher durchfinanziert und wann nicht? Sicher durchfinanziert ist ein Unternehmen, wenn es zu jedem Zeitpunkt über die notwendigen finanziellen Mittel verfügt, um die fälligen Verbindlichkeiten zu bedienen. Alle Mittelzu- und -abflüsse, sowohl aus der Finanzierung als auch die Zahlungsströme von Kunden und Lieferanten, müssen aufeinander abgestimmt sein.



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

In der Regel geht nicht von der Kreditorensseite, sondern in erster Linie von der Finanzierungsseite, wie ad hoc Bedienung endfälliger oder gekündigter Kredite, Gefahr aus. Gesicherte Durchfinanzierung heißt deshalb in erster Linie, dass die Struktur der Finanzierer sowie die Struktur der eingesetzten Finanzierungsinstrumente stabil sind, genügend Spielraum bieten und die Finanzierer das Unternehmen langfristig, also auch über mögliche Refinanzierungstermine hinaus, begleiten.

In der Regel geht nicht von der Kreditorensseite, sondern in erster Linie von der Finanzierungsseite, wie ad hoc Bedienung endfälliger oder gekündigter Kredite, Gefahr aus. Gesicherte Durchfinanzierung heißt deshalb in erster Linie, dass die Struktur der Finanzierer sowie die Struktur der eingesetzten Finanzierungsinstrumente stabil sind, genügend Spielraum bieten und die Finanzierer das Unternehmen langfristig, also auch über mögliche Refinanzierungstermine hinaus, begleiten.

## Finanzierungsfalle billiges Geld

Ein Blick in Bilanzen zeigt häufig Ungleichgewichte. So passen die Strukturen von Lang- bzw. Kurzfristfinanzierungen nicht zur Aktivseite und bergen somit Risiken. Die Ursachen hierfür sind historisch bedingt. In den vergangenen Zeiten hoher Zinsen war jedes Unternehmen bestrebt, langfristig zu finanzieren und möglichst Tilgungsdarlehen zu erhalten, die auf Sicherheiten wie Grundstücke und Gebäude oder Anlagevermögen beruhen (Asset-Based-Finanzierung). Die Zinsen hierfür waren signifikant niedriger als für Betriebsmittelfinanzierungen. In den Zeiten des „billigen Geldes“ sind die Basistugenden einer fristen- und anlasskongruenten

Finanzierung jedoch schnell in Vergessenheit geraten. Kontokorrentkredite waren einfach und kostengünstig zu bekommen, bei gutem Geschäftsverlauf fragte niemand nach Sicherheiten, der Nachweis eines aktuellen oder in der Planung ausreichenden EBITDA genügte für die Aufstockung der Betriebsmittellinien. Investitionen wurden vorgenommen, das Wachstum vorangetrieben.

Was aber, wenn die Geschäfte dann ins Stocken kommen? Die Finanzierer nehmen in aller Regel ihre Risiken genauer unter die Lupe und besinnen sich auf die alten Tugenden: Sie fordern Sicherheiten, machen darauf aufmerksam, dass das Darlehen nur bis auf Weiteres gegeben ist und bringen Themen wie Linienreduzierung und Entschuldung aufs Tapet. Spätestens jetzt rächt sich für Management und Unternehmen, dass unter vermeintlicher Ausnutzung der unternehmerischen Freiheit in bilateralen Verträgen Vereinbarungen getroffen wurden, die nicht Element einer gesamthaften, in sich konsistenten Finanzierungsstruktur sind.

#### Bestimmungsfaktoren der Finanzierungsarchitektur

Egal, ob ein Unternehmen aus der Sanierung kommt, restrukturiert wurde oder „nur“ sein Geschäftsmodell neu ausgerichtet hat – der mit der künftigen Geschäftsentwicklung verbundene Liquiditätsbedarf muss verursachungsgerecht ermittelt und entsprechend abgebildet werden.

Dies beginnt bei ganz banalen Dingen wie der künftigen Kunden- und regionalen Absatzstruktur, der damit verbundenen Bonitäts- und Risikoveränderung der Debitoren und der entsprechenden Auswirkung auf die Absatzfinanzierung. Auch beinhaltet ist die Frage nach der Factor-Fähigkeit heutiger und künftiger Kunden. Absatz- und beschaffungsseitig sind die Zahlungsziele sowie die Mechanismen des Zahlungsverkehrs zu ana-

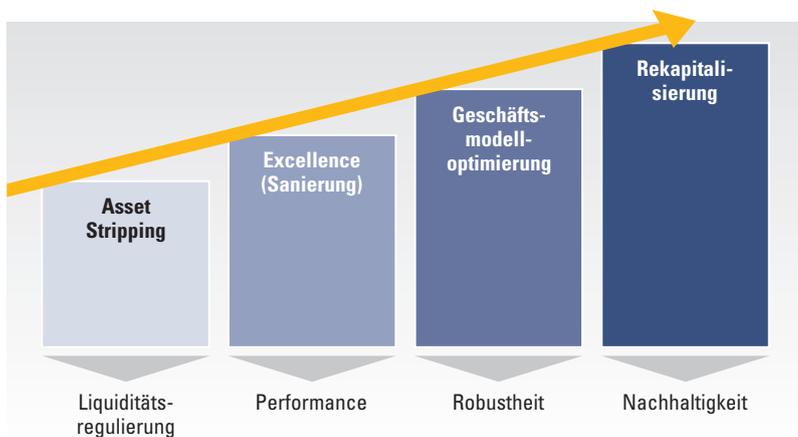
lysierten, mögliche Veränderungen abzuschätzen und gleichfalls deren Auswirkungen auf den Finanzbedarf abzuleiten. Besondere Aufmerksamkeit in Bezug auf die Finanzierung verdient die Volatilität der Märkte: Die konkrete Einschätzung möglicher Veränderungen von Preisen und Mengen auf der Absatz- und Beschaffungsseite hat existenzielle Bedeutung. Denn gerade bei beschaffungsseitigen Preissteigerungen ist der damit verbundene zusätzliche Finanzierungsbedarf meist kritisch, da teurere Bestände vorfinanziert werden müssen.

Ist das operative Geschäft hinsichtlich seiner Finanzierungsanforderungen analysiert, steht noch die Fragen nach den künftigen Investitionen, dem Abbau eines möglicherweise vorhandenen Investitionsstaus nach Akquisitionen, Marken- oder Wachstumskampagnen an. Insbesondere für Unternehmen mit Projektgeschäft steht die Abschätzung des Avalbedarfs auf dem Plan. Hierbei sollte der länderspezifische Avalbedarf auf keinen Fall vernachlässigt werden, wenn Absagen auf Avalanfragen ausländischer Tochtergesellschaften – sowie die damit verbundenen Peinlichkeiten – vermieden werden sollen. Ist die kritische Aufnahme des möglichen künftigen Finanzbedarfs abgeschlossen, kann in Verbindung mit dem operativen Cashcow aus dem laufenden Geschäft aus den o. g. Informationen ein erster Entwurf der Finanzierungsarchitektur entwickelt werden. Wesentlich ist dabei die Kapitaldienstfähigkeit des Unternehmens.

Die Frage, wie viel Mindest-EBITDA zur Bedienung von Zins und Tilgung erwirtschaftet werden muss, sollte entsprechend beantwortet werden. Gleichet man die mit dem EBITDA darstellbare Finanzierung mit der bestehenden Struktur der Passivseite sowohl hinsichtlich Finanzierungsart als auch Finanziererstruktur ab, kann daraus der spezifische Handlungsbedarf abgeleitet werden.

#### Zukunftsfähige Finanzierungsarchitektur

Gerade bei Unternehmen, die aus der Sanierung kommen, steht häufig der Wunsch im Vordergrund, Freiheitsgrade und Gestaltungsspielraum zurückzugewinnen und die als Restriktion empfundenen Poolstrukturen so schnell wie möglich hinter sich zu lassen. Diesem Bauchgefühl folgend werden schnell neue bilaterale Kreditvereinbarungen angestrebt. Dies ist meist nur Schritt für Schritt, ergänzend zu der bestehenden, in der Sanierungsphase geschnürten Finanzierungsstruktur möglich. In aller Regel wird dadurch aber genau das Gegenteil erreicht: Die Strukturen bleiben vergangenheitsorientiert, künftige Risiken sind nicht adäquat abgebildet. Statt Freiheitsgrade zu gewinnen, steigt das finanzierungsseitige Risiko für das Unterneh-



Auf dem Weg zu einer nachhaltigen Zukunftssicherung

men an, der leistungswirtschaftliche Sanierungserfolg steht auf tönernen Füßen und wird durch neue Risiken konterkariert.

Seitens der Finanzierer wird heute meist ein sinnvollerer Weg beschritten. Banken analysieren heute am Ende einer Sanierungsphase nicht nur die für die Zukunft notwendige Finanzierungsstruktur, sie eruieren auch genau, wie das Risiko aus Bankensicht am besten getragen werden kann.

Hat das Unternehmen seine Hausaufgaben gemacht, sein Geschäftsmodell unter Finanzierungsgesichtspunkten analysiert und die Anforderungen abgeleitet, so ist unternehmensseitig die Basis für eine fundierte und zielführende Diskussion geschaffen. Die Anforderungen sollten in einem Eckpunktepapier (Termsheet) zusammengefasst und auf dieser Basis die Bankenanträge geführt werden. Als Alternative zum Einzelkredit stehen heute Konsortialkredite hoch im Kurs – bei kleineren Volumina gemeinsam getragen durch die Hausbanken (Club Deals), bei größeren Volumina auf vielen Schultern verteilt als syndizierte Kredite. Im Kern geht es dabei darum, die notwendige Finanzierungsarchitektur insgesamt darzustellen und in einer ganzheitlichen Struktur sowie in einem Vertragswerk abzubilden – daher auch der Begriff „strukturierte Finanzierung“, der von der Betriebsmittellinie über „floatende Finanzierungen“ wie Borrowing Base, über Investitions- und Wachstumsfinanzierungen bis hin zu notwendigen Avalen – die gesamte Finanzierung für ein Unternehmen abdeckt.

Auf der Basis eines Financial Modelling werden alle Finanzierungserfordernisse abgebildet: Risiken, die sich durch Markt- und Preisschwankungen ergeben, aber auch Erfordernisse, die von Wachstum und Investitionen abgeleitet werden können. Unter der Führung einer oder mehrerer Banken steht dem Unternehmen dann die notwendige Gesamtfinanzierung befristet auf drei bis fünf Jahre zur Verfügung. Spiegelt die Ausgestaltung des Kreditvertrags sowohl hinsichtlich der wichtigen Kennzahlen (Covenants) als auch hinsichtlich deren Bandbreiten (Headroom) das Geschäftsmodell des Unternehmens in seinem Markt- und Wettbewerbsumfeld wider, gibt es prinzipiell keinen „Pferdefuß“.

Aber: Die Verträge derartiger Finanzierungen reglementieren deutlich stärker als bisher, was finanziert wird und welche Cashcow-, Verschuldungs- und Performance-Eckwerte erreicht werden müssen, um die Finanzierung aufrechtzuerhalten. Bei Verfehlung dieser Kennzahlen hat das Konsortium in aller Regel das Recht, den Vertrag zu kündigen. Eine – meist temporä-



re – Anpassung der Vertragsbedingungen sichert zwar weiterhin die Finanzierung, ist aber mit deutlichen Mehrkosten und zusätzlichem Aufwand verbunden. Häufig sind gerissene Covenants Auslöser einer Unternehmenskrise.

#### **Mehr als nur atmen**

Um diese Probleme zu vermeiden, ist Tiefgang bei der Verhandlung der Anschlussfinanzierung gefragt. Unternehmen müssen ihre zu finanzierenden Geschäftsvorgänge transparent machen.

Die Auswirkungen von Marktvolatilitäten, die Erfordernisse der Working-Capital-Finanzierung und der Avale sowie alle Anforderungen an ein tragfähiges, robustes und zukunftsfähiges Geschäftsmodell müssen abgebildet werden. Bei der Gestaltung der Passivseite bzw. der Abstimmung von Geschäftsmodell und Finanzierung sollten auch alternative Finanzierungsinstrumente nicht außer Acht gelassen werden. Dazu gehören strategische Allianzen mit Investoren, Optionen einer separaten Absatzfinanzierung und grundsätzliche Veränderungen im Zusammenspiel der Branchenwertkette genauso wie strategische Allianzen zur Stärkung der eigenen Kapitalbasis. Dadurch wird auch den wieder erhöhten Eigenkapitalanforderungen Rechnung getragen und insgesamt die Stabilität der Finanzierung erhöht.

Erst wenn das Unternehmen nicht nur „atmen“ kann, sondern auch mögliche konjunkturelle Risiken übersteht, ohne die Vorgaben zu verletzen, ist die Passivseite so gestaltet, dass die Sanierung wirklich nachhaltig ist.

# Wer sich nicht neu erfindet – verschwindet!

Michael Schunda  
Mitglied  
der Geschäftsleitung  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



Der technologische Fortschritt ist nicht aufzuhalten. Und das ist auch gut so, schließlich bringen uns neue Technologien Annehmlichkeiten wie Smart Phones, Navigationssysteme oder auch Fernsehen aus dem Internet. Doch nicht nur im Bereich der Consumer Electronic, sondern auch in vielen anderen Bereichen bringen technische Innovationen Vorteile, die zu neuen Anwendungsmöglichkeiten, zu einer optimierten Kostensituation oder auch zu verbesserten Arbeitsbedingungen führen.

nerschaften den Ressourceneinsatz und das Risiko auf mehrere Schultern verteilen, andererseits müssen die für das zukünftige Geschäft relevanten Technologien frühzeitig erkannt und die Entwicklungskapazitäten in die entsprechende Richtung gelenkt werden. Die Herausforderungen an ein solches Technologiemanagement sind hoch, da die einzelnen Technologien nicht nur komplexer werden, sondern die technische Welt zunehmend vernetzt ist und daher einzelne Produkte interoperabel sein müssen.

Dr.-Ing. Mathias Doebele  
Manager  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH

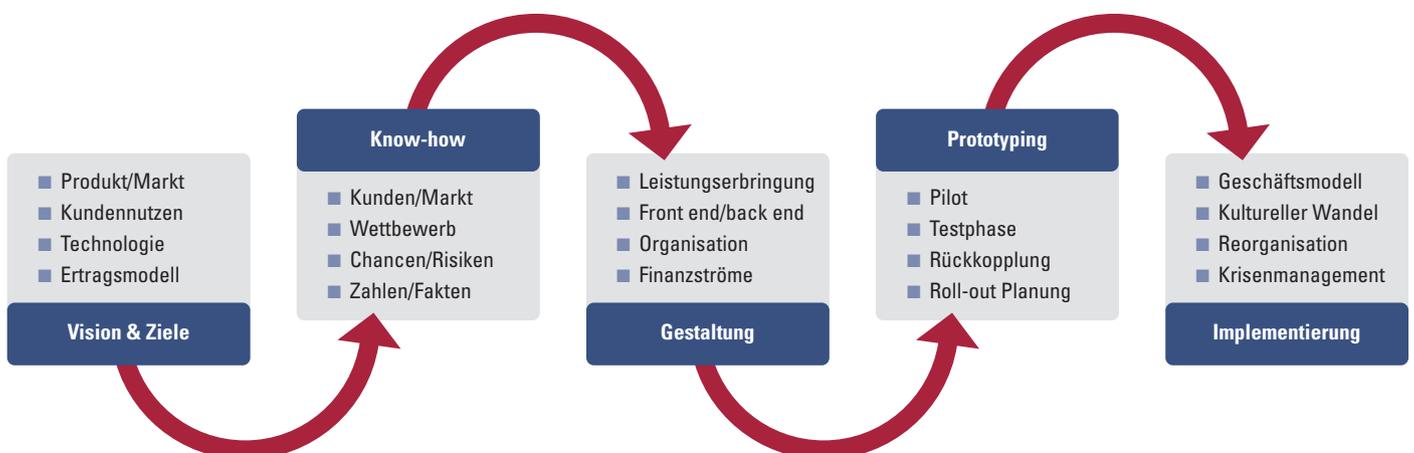


Neuerdings diskutiert man unter dem Titel „Industrie 4.0“ (siehe Beitrag S. 18) einen erneuten Paradigmenwechsel in der industriellen Produktion – nach Mechanisierung, Industrialisierung und Automatisierung wird in dieser „4. Revolution“ die reale Produktionswirtschaft via Internet in einer virtuellen Cyberwelt mit Informationen und Objekten angereichert, so dass dadurch die Produktivität der Wertschöpfung erheblich gesteigert werden kann. Neue Technologien bringen die Menschheit also in unterschiedlichsten Bereichen voran, weshalb die Technologieentwicklung auch durch öffentliche Gelder gefördert und weiter gebracht wird.

Dabei ist es jedoch nicht ausreichend, auf die richtige Technologie zu setzen – obwohl das schon Herausforderung genug ist. Aus unternehmerischer Perspektive ist es noch viel bedeutsamer zu erkennen, wie neue Technologien und daraus entstehende Produkte die einzelnen Marktmechaniken verändern und dadurch Raum für neue Geschäftsmodelle schaffen. Gerade auch in Krisenzeiten erfahren Manager, wie robust das Geschäftsmodell ihres Unternehmens ist und wie wichtig eine ständige Überprüfung und Weiterentwicklung dessen ist.

Für Hersteller technischer Produkte ist dies Fluch und Segen zugleich. Einerseits können diese durch die Partizipation an öffentlich geförderten Entwicklungspart-

Oft hört man in solchen Situationen: „Unser Geschäftsmodell funktioniert nicht mehr.“ Dies lässt sich sehr anschaulich am Beispiel „Fernsehen“ erläutern. Durch die Möglichkeit „TV over IP“, über das Internet Filme herunterzuladen oder TV-Programme zu empfangen und die damit einhergehende Ausstattung moderner Fernsehgeräte mit Internetanschlüssen, werden die Rollen zwischen Fernsehhersteller, Internetprovider und Fernsehsender neu verteilt.

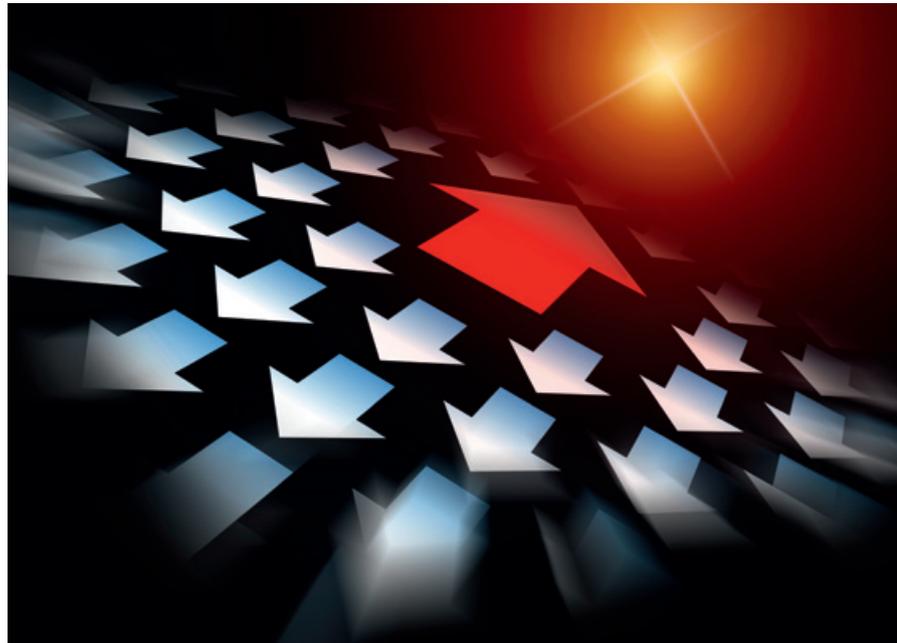


Denn plötzlich sind die Sender nicht mehr in der Lage, das Programm, das über das TV-Gerät angesehen werden kann, alleine zu bestimmen. Via Internet kann auf einmal auch der Fernsehhersteller Inhalte an das Gerät senden. Hierdurch erhält dieser die Möglichkeit, zusätzliche Umsätze z. B. durch Werbung oder etwa einen Filmverleih über den Lebenszyklus eines Gerätes zu generieren. Da die eigentliche Fernseh-Hardware immer austauschbarer wird, wäre dies möglicherweise ein attraktives Geschäftsfeld, das eine neue Differenzierung zu Wettbewerbern zulässt. Eine solche Umgestaltung des Geschäftsmodells vom klassischen Gerätehersteller zu einem Serviceanbieter wirft jedoch tiefgreifende unternehmerische Fragestellungen auf.

Zunächst ist die Frage zu beantworten wie das Unternehmen zukünftig am Markt auftritt. Der gebotene Kundennutzen wird nicht mehr primär durch die Besonderheiten des Fernsehgerätes geboten, sondern durch die mit dem Fernsehgerät nutzbaren Services wie z. B. der Filmverleih via Internet. Innovationen, die als Verkaufsargument dienen, werden zunehmend um diese Serviceleistungen entwickelt und sollen dem Anwender einen möglichst hohen und komfortablen Nutzen garantieren – der in vielerlei Hinsicht nicht mehr dem klassischen Fernsehen entsprechen wird.

Gleichzeitig sind die Leistungen so zu gestalten, dass eine Differenzierung und Absicherung gegenüber Wettbewerbern möglichst wirkungsvoll erreicht werden kann. Absichern lässt sich ein solches Geschäft etwa über das Bezahlmodell, beispielsweise indem Kunden über einen Abo-Vertrag längerfristig gebunden werden. Insgesamt gibt es unzählige Möglichkeiten, das Angebot für den Kunden auszugestalten, um neue Umsatzquellen zu erschließen, Kunden zu binden und vor allem dem extrem hohen Wettbewerbsdruck eines etablierten Marktes – wie in diesem Fall dem Markt für Consumer Electronic – zu entgehen.

Die größte Herausforderung und damit auch ein besonderes Risiko eines solchen Schrittes ist allerdings, das Back end des Geschäftsmodells – also die internen Strukturen und Prozesse – entsprechend neu aufzustellen. Diesbezüglich ist zunächst die Frage nach den notwendigen Ressourcen und Kernkompetenzen zu stellen. Waren bei Fernsehherstellern früher noch Radio- und Fernsehtechniker oder Hochfrequenzelektroniker gefragt, werden zukünftig eher Content Manager oder Anwendungsentwickler für den echten Kundennutzen sorgen. Es ist also nicht nur entscheidend, was zukünftig notwendig sein wird, sondern insbesondere auch was nicht mehr notwendig ist.



Das betrifft auch das Thema der Wertschöpfungsarchitektur, da heute die Fernsehhersteller die Einzelkomponenten der Geräte größtenteils nicht mehr selbst fertigen. So würde es z. B. Sinn machen, das komplette Gerät bei hochspezialisierten Lieferanten zuzukaufen und sich rein auf das Angebot von Serviceleistungen zu konzentrieren. Dass hierzu eine völlig andere Wertschöpfungsarchitektur notwendig ist, als bei einem klassischen Geräte-Hersteller ist einerseits klar; andererseits ist es jedoch immer auch eine sehr schwierige und von subjektiven Sichtweisen geprägte unternehmerische Aufgabenstellung, diese auch wirklich zu ändern.

In fast allen Fällen bedeutet eine solche tiefgreifende Änderung des Geschäftsmodells eine regelrechte Kulturrevolution. Diese ist der Grund, warum es Start-up Unternehmen oft leichter haben, in neuen – durch Technologieinnovationen geschaffenen – Märkten Fuß zu fassen. Dennoch sind auch etablierte Unternehmen in der Lage, sich von Zeit zu Zeit neu zu erfinden und damit technologisch begründete Systeminnovationen in ihren Märkten nicht nur zu begleiten, sondern auch aktiv zu gestalten. Entscheidend dabei ist, dass die Bereitschaft im Unternehmen vorhanden ist, das Geschäftsmodell aktiv weiter zu entwickeln – die Mitarbeiter müssen befähigt, entsprechende Freiräume müssen geschaffen werden. Neben einem aktiven Geschäftsmodellmanagement entscheidet aber vor allem der unternehmerische Mut, neue Wege zu gehen sowie ein objektives Abwägen von Chancen und Risiken, damit aus Mut nicht Leichtsinns wird.

# FMCG-Industrie: Zahn der Zeit nagt an Geschäftsmodellen

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



Körperpflege, Putzen, Kochen – das sind elementare Grundbedürfnisse. Voraussetzung für die „Krisenfestigkeit“ der Fast Moving Consumer Goods (FMCG)-Industrie? Garant für allzeit erfolgreiche Geschäftsmodelle und Ertrag, losgelöst

von volatilen Konjunkturzyklen und steigenden Rohstoffpreisen?

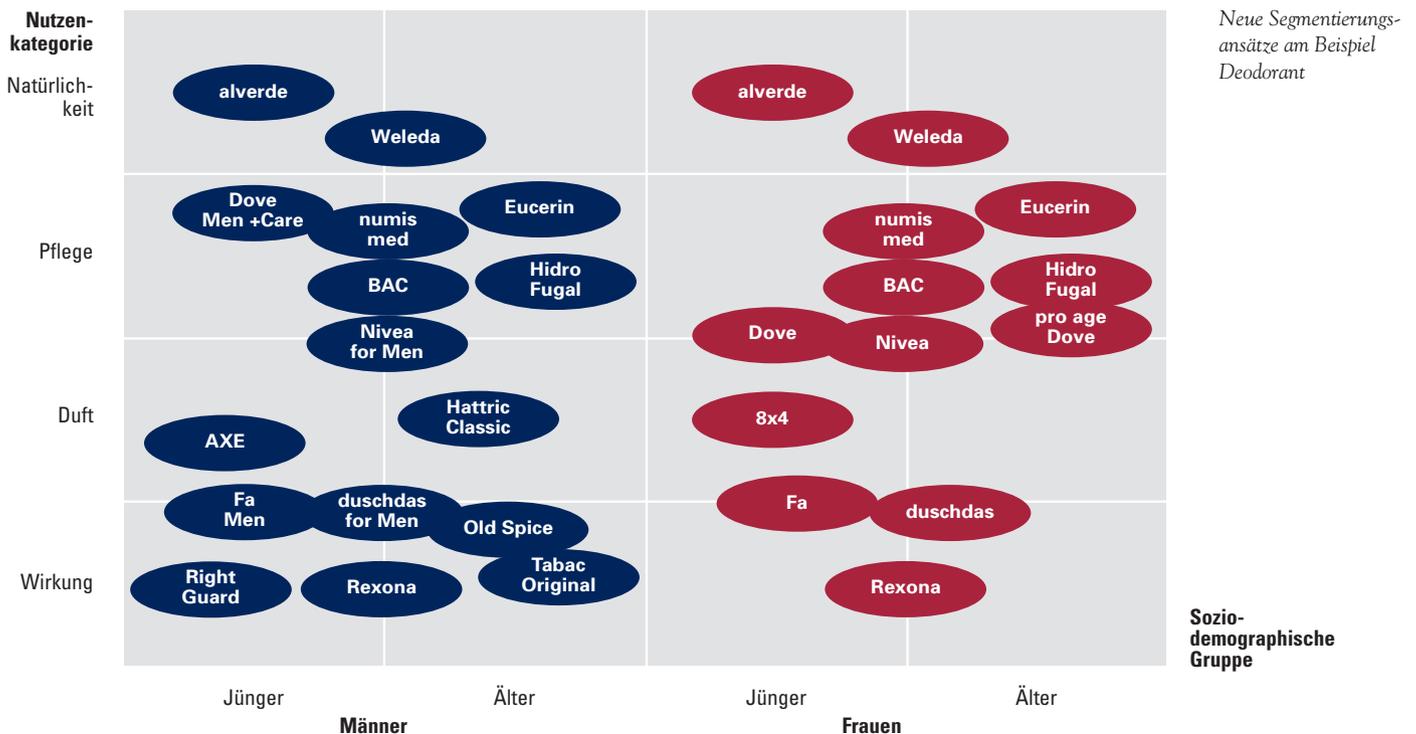
Natürlich nicht. Gesellschaftliche Veränderungen, konjunkturelle Schwankungen und Kostensteigerungen, bei Roh- und Betriebsstoffen von jährlich bis zu 5 Prozent sowie der Druck des allgegenwärtigen Handels zeigen auch in der bis dato erfolgsverwöhnten FMCG-Branche Wirkung.

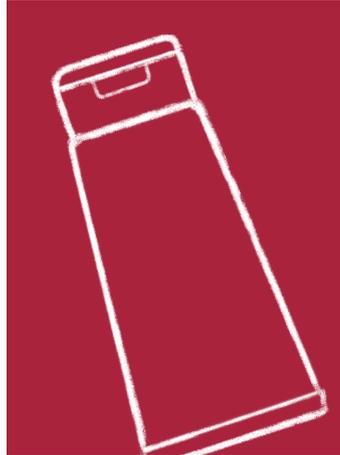
Der Veränderungsdruck nimmt drastisch zu, das Management ist in der Pflicht: Das Geschäftsmodell muss auf die Höhe der Zeit gebracht werden – robust gegen externe, nicht zu beeinflussende Schwankungen, zu-

kunfts-fähig und profitabel. Wertschöpfung, Marktauftritt, Finanzierung aber auch Unternehmensorganisation und -kultur müssen dafür auf den Prüfstand. Wie und mit welchen Konsequenzen? Einen Fahrplan liefert unsere aktuelle Publikation „Management von Geschäftsmodellen in der FMCG-Industrie“ aus dem gleichnamigen Geschäftsbereich.

Auch wenn im Krisenjahr 2009 die Umsätze im FMCG-Bereich insgesamt stabil blieben – auf europäischer Ebene gaben im Jahr 2012 rund 46 % der Konsumenten aufgrund der wirtschaftlichen Lage bei Kleidung und Körperpflege weniger aus als zuvor. Denn die allgegenwärtigen konjunkturellen Schwankungen führen zu einer nachhaltigen Veränderung im Verbraucherverhalten. Deshalb hat sich der durchschnittliche Umsatzanteil von Preispromotions in der FMCG-Industrie in Deutschland in den letzten acht Jahren von 10,7 Prozent auf 18,6 Prozent in 2011 fast verdoppelt.

Gleichzeitig haben es aber nur wenige Hersteller geschafft, notwendige Preisanpassungen auf Grund stei-





gender Rohstoffpreise umzusetzen. Hinzu kommt: Der Handel macht Druck. Er kennt die „Shopper“ mittlerweile oft besser als die Lieferanten und nutzt dieses Wissen, um mit verbesserten Eigenmarken über alle Preisschienen noch direkter anzugreifen.

Wertewandel, Kommunikationsverhalten aber auch die demographische Entwicklung werfen viele zusätzliche Fragen auf:

- Wie werden in Zukunft ältere Konsumenten angesprochen – mit „Pro-Age-“ oder „Anti-Aging“-Produkten?
- Wie jüngere Konsumenten – via TV-Spot oder Social Media?
- Und wie verändert die Urbanisierung das Putzverhalten?

An allen Ecken und Enden herrscht Handlungsbedarf. Dort entstehen aber auch Chancen, die – vorausgesetzt das Geschäftsmodell ist flexibel und robust genug – zu echten Innovationen und neuen Ertragsmöglichkeiten führen können. Deshalb kann nicht immer externen Faktoren oder dem Handel der „schwarze Peter“ zugeschoben werden: Viele Unternehmen müssen sich schon an der eigenen Nase packen. Wann gab es in ihrem Bereich eine wirkliche Innovation, bei der der Konsument im Mittelpunkt stand – so wie die Flüssigseife, die die Seifenstücke abgelöst hat? In der Investitionsgüterindustrie sind Geschäftsmodell-Veränderungen dieser Art nichts Neues – die FMCG-Industrie sollte deshalb unbedingt einen Blick über den Tellerand wagen.

Gerade die Wertschöpfungskette birgt großes Potenzial: So können Unternehmensakquisitionen aber auch

langfristige und eng integrierte Partnerschaften beispielsweise echte Wettbewerbsvorteile bieten. Die Familienunternehmen Delta Pronatura und Werner & Mertz kooperieren beispielsweise schon seit vielen Jahren im Vertrieb. Mit den Marken der beiden Unternehmen – u. a. Dr. Beckmann®, Blistex® bzw. Erdal, Frosch® – ergibt sich eine Portfoliogröße, die einen schlagkräftigen Vertriebsapparat ermöglicht. Damit kann auch im zweistufigen Handel eine hochwertige Distributionsarbeit geleistet werden, wozu ein einzelner Partner nicht in der Lage wäre.

Geht es darum, die „Robustheit“ und „Zukunftsfähigkeit“ des Geschäftsmodells in einer Art Stresstest auf den Prüfstand zu stellen, müssen sowohl Marktbearbeitung (wie Produktangebot, Kommunikation und Vertrieb) als auch Leistungserstellung (wie Organisation, Wertschöpfungsarchitektur, Prozesse) genauestens analysiert werden. Ein kritischer Blick auf das Geschäftsmodell hinsichtlich der Finanzierung darf ebenso wenig fehlen.

Die komplexen Herausforderungen der FMCG-Industrie können nicht mit einfachen Instrumenten aus der „Standard-Toolbox des modernen Management“ bewältigt werden – so viel ist klar. Vielmehr müssen sich die Manager der Branche auf dem Weg zu einem tragfähigen, robusten und zukunftsfähigen Geschäftsmodell auf ein Zusammenspiel analytischer Tiefenschärfe, kreativer Konzepte und konsequenter Umsetzungsorientierung einlassen. Diese „strategische Intelligenz“ gepaart mit dem Mut zur Veränderung ist der Schlüssel zum Erfolg.

Die aktuelle W&P Broschüre „Management von Geschäftsmodellen in der FMCG-Industrie“ ist auf Anfrage verfügbar.

# Innovation 3.0 – Hand in Hand mit Nachhaltigkeit und Rohstoffsicherung

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



Verfolgt man die Themen, die in den letzten Jahren in der chemischen Industrie die Diskussion beherrscht haben, dann stehen Nachhaltigkeit, Rohstoffpreisexplosion und nicht zuletzt Innovation ganz oben auf der „Beliebtheitskala“. Oft werden

diese Themenfelder innerhalb eines Unternehmens unabhängig voneinander in unterschiedlichen Bereichen bearbeitet, ohne die enge Verzahnung von Nachhaltigkeit und Absicherung der Rohstoffversorgung mit Innovation zu erkennen. Damit übersehen Unternehmen schlicht die strategische Tragweite dieser Themen, die nicht durch Delegation an operative Einheiten zu lösen sind. Vielmehr ist eine Gesamtkonzeption auf Unternehmensebene erforderlich.

## Kooperation ein Muss

Nehmen wir die Rohstoffseite etwas genauer unter die Lupe: Die dynamische Rohstoffpreisentwicklung insbesondere naphthabasierter Intermediate wird gerne zur „Lösung des Problems“ an den Einkauf als beschaffende Einheit delegiert. Geht es um die Zuständigkeit im Unternehmen, ist das natürlich grundsätzlich richtig. Sind aber Fragen zur zukünftigen Rohstoffbasis und Mengensicherung zu klären, weil das Gesamtunternehmen mit Auswirkungen auf Produktion, Vertrieb und letztlich Finanzen betroffen ist, reicht diese Vorgehensweise nicht weit genug.

Die Suche nach Alternativlieferanten ist eine typische Sofortmaßnahme gegen steigende Rohstoffpreise, die bereits die Interaktion mit der Entwicklungsabteilung für Rohstoffausprägungen und letztlich die Zustimmung zur Freigabe erfordert. Somit konkurriert die Suche nach günstigeren Rohstofflieferanten mit vom Vertrieb

und Marketing initiierten Produktneuentwicklungen um die generell knappen F&E-Ressourcen. Ein systematisches Innovationsmanagement, das Aufwand und Nutzen von Rohstoffprojekten denen von Produktentwicklungen gegenüberstellt, hilft die richtigen Prioritäten zu definieren.

## „Shale Gas geht uns alle an“

Seit der Entdeckung und beginnenden Nutzung von enormen Gasvorräten in Nordamerika befindet sich die globale Petrochemie im größten Umbruch der letzten Jahrzehnte und erfordert eine grundlegende strategische Neubewertung der eigenen Rohstoffbasis. Europäische Chemiefirmen müssen sich bewusst sein, dass sie im internationalen Wettbewerb gegenüber Firmen aus Nordamerika oder dem Mittleren Osten sowohl im Exportgeschäft wie auch im Heimatmarkt mit nachhaltigen Kostennachteilen zurechtkommen müssen.

Eine Antwort darauf: Ein Angebot „besserer“ Produkte, die durch überlegene Produkteigenschaften beim Kunden eine höhere Preisbereitschaft generieren – ein klassisches Innovationsthema. Ein weiterer Ansatz ist aber auch die Suche nach alternativen Rohstoffplattformen. Der Blick nach China zeigt, dass es auch andere Wege gibt. Dort wird massiv in Anlagen zur katalytischen Konversion der im Überfluss vorhandenen Kohle in Olefine investiert, um den Mangel an Rohöl und Gas zu kompensieren und den energie- wie umweltbelastenden Carbidprozess zu ersetzen. In Europa erscheint eher die Beschäftigung mit nachwachsenden Rohstoffen der zweiten Generation interessant und geeignet, mittel- bis langfristig zumindest eine Ergänzung zur Petrochemie als Rohstoffplattform zu bilden.

Jedes Unternehmen ist gefordert, seine Chancen und Möglichkeiten auszuloten. Dies gilt umso mehr für mit-

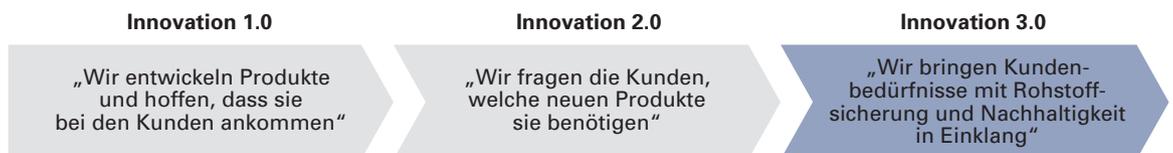


Abb. 1: Innovation 3.0: Neue Produkte, die Kunden und das eigene Unternehmen brauchen

telständige Firmen, die keinen Zugang zu günstigen Vorprodukten durch Importe aus Regionen wie USA und dem Mittleren Osten erlangen werden.

**Erfolgsgarant Kommunikation**

Eine durchdachte Flucht nach vorne ist angesagt: Der innovative Umgang mit nachwachsenden Rohstoffen sollte dabei an erster Stelle stehen. Denn diese bieten derzeit und – nach heutigem Wissensstand – auch zukünftig keinen „drop-in“-Ersatz des aktuellen Rohstoffs, sondern bedingen teilweise Änderungen im Fertigungsprozess. Umso wichtiger: Das frühzeitige Einspeisen der Erkenntnisse in den Innovationsprozess. Denn intern müssen Verfahrensänderungen auf den Weg gebracht, extern die Rohstoffversorgung auf Basis einer noch in den Kinderschuhen steckenden Technologie zur Nutzung von nachwachsenden Rohstoffen der zweiten Generation vorangetrieben werden. Diese Vorbereitungen sind sowohl geld- als auch arbeitszeitintensiv.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist der systematische, unternehmensstrategische Umgang mit der zukünftigen Rohstoffsicherung, bei der Einkauf und F&E zusammenarbeiten. Auch die Öffnung des Unternehmens nach außen hin zu Unternehmen, Hochschulen und Forschungseinrichtungen, die auf ähnliche Arbeitsgebiete fokussiert sind, garantieren, dass das Rad nicht zum zweiten Mal erfunden wird. Effizienz und Effektivität rund um Innovationsprojekte werden so nicht aus den Augen verloren.

**Recycling als Herausforderung**

Nachhaltigkeit bedeutet auch, seine Produkte rezyklierbar zu machen sowie Rezyklat als elementaren Bestandteil des Rohstoffkreislaufes zu akzeptieren. Die Konsequenzen für die Innovationsstrategie von chemischen Unternehmen sind offensichtlich. Polymerhersteller sehen sich mit einer wachsenden Verfügbarkeit von Rezyklaten konfrontiert, die den Bedarf an Frischware kannibalisiert. Hier ist proaktives Handeln gefordert. Durch die Entwicklung von Produkten, die in Abmischung mit Rezyklatware die tendenziell schlechtere Performance und Verarbeitbarkeit von Rezyklat, die aus Verunreinigungen und Inhomogenitäten herrührt, kompensiert oder synergistisch überkompensiert, kann eine vordergründige Bedrohung in einen Wettbewerbsvorteil umgemünzt werden.

In der verarbeitenden Industrie ist der Einsatz von Rezyklaten nicht mehr wegzudenken. Sei es als Marketinginstrument, um dem Verbraucher ökologischere Produkte anbieten zu können, oder um auf Selbstverpflichtungen der Industrie oder auf staatlichen Verordnungen basierende Quoten zum Einsatz von Rezyklaten

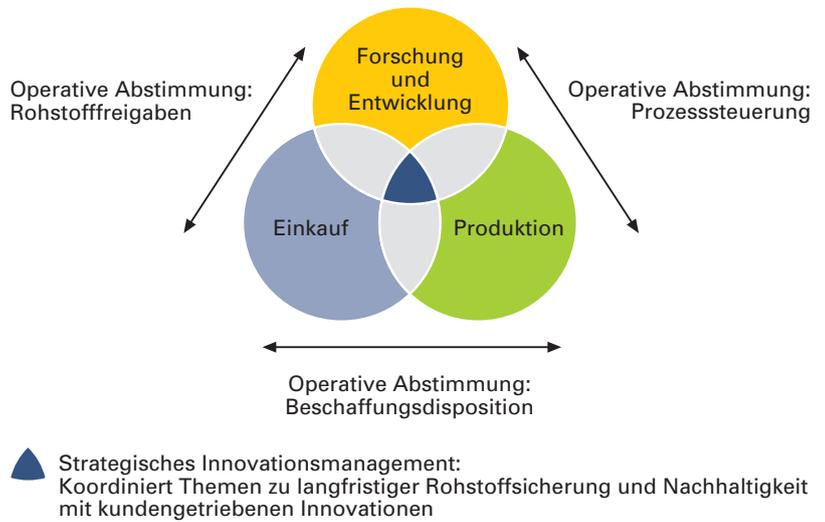


Abb. 2: W&P-Ansatz für ein strategisches Innovationsmanagement

zu erfüllen. Unternehmen sollten diese Chance beim Schopfe packen. Über einen zielgerichteten Innovationsprozess muss das Dilemma zwischen mit Rezyklatware stabilem Verarbeitungsprozess und Erhalt der gewohnten Endprodukteigenschaften aufgelöst werden.

**Innovationsmanagement nach Plan**

Die Themen Nachhaltigkeit, Rohstoffe und Innovation werden in vielen Unternehmen immer noch funktional getrennt bearbeitet: Für Produktentwicklungen ist die F&E-Abteilung zuständig, Rohstoffthemen sind im Einkauf angesiedelt und mit Nachhaltigkeit beschäftigt sich die Unternehmensleitung.

Das Zusammenführen dieser Themen als unternehmensweites und zentral koordiniertes Aufgabengebiet ist im Zuge einer vorwärts gerichteten Unternehmensstrategie unbedingt erforderlich. Gemäß einem Ansatz von Dr. Wieselhuber & Partner (W&P) beginnt eine konsequente Herangehensweise mit der Überprüfung des Geschäftsmodells auf Tragfähigkeit im sich verändernden Umfeld. Daran schließt sich die Formulierung einer Innovationsstrategie an, die Themen wie Nachhaltigkeit und Sicherung der Rohstoffbasis berücksichtigt.

Die Überprüfung der Geschäftsprozesse, die die Funktionseinheiten Einkauf, Produktion und F&E verzahnt und für strategische Themen zentral koordiniert, muss sich anschließen. So legt die Unternehmensleitung den Grundstein für eine Zukunftssicherung des Unternehmens und signalisiert, dass sie die im Gange befindlichen exogen beeinflussten Umwälzungen nicht als Bedrohung, sondern als Chance sieht.

# Wer fährt mit im Sprit-Spaß-Karussell?

## Mit neuen Marktsegmentationen zu neuen Produkten und mehr Absatz

Dr. Johannes Berentzen  
Manager  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



Konnte man noch vor einigen Jahrzehnten anhand weniger soziodemografischer Merkmale eine erfolversprechende Marktsegmentierung vornehmen, gelten heute in der Konsumgüterindustrie andere Regeln. Inzwischen

gibt es neue Ansätze, die beispielsweise psychografische Merkmale, wie den Lebensstil genauer unter die Lupe genommen haben. Doch reichen diese Segmentierungsansätze angesichts der Wankelmütigkeit der Konsumenten überhaupt noch aus? Eine bisher – zumindest in der Unternehmenspraxis – unterrepräsentierte Form der Marktsegmentierung stellen verhaltensorientierte Ansätze dar. Beobachtungen lassen bessere Rückschlüsse auf das vielschichtige Konsumentenverhalten zu und ermöglichen so eine gezieltere Ansprache.

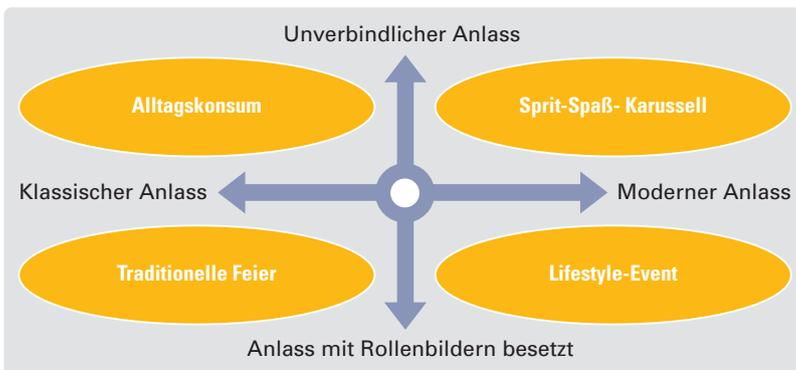
In der Spirituosenbranche bietet es sich gleich aus zwei Gründen an, nach Konsumanlässen zu clustern, um eine größtmögliche Marketingeffizienz zu erreichen. Zum einen fällt eine klassische Rolleneinteilung beziehungsweise Segmentierung nach demografischen Kriterien zunehmend schwerer. Nur noch selten ist ein klassischer Wodka- oder Rum- oder Eierlikörtrinker zu identifizieren. Der „hybride Konsument“ ist auch in der Spirituosenwelt angekommen. Einmal trinkt er Cuba Libre in einer Bar, ein anderes Mal Wodka-Orange mit Freunden, und an Ostern darf der Eierlikör nicht fehlen – der Kräuterlikör nach dem Essen ab und an nicht zu vergessen. Aber alles in Maßen und bitte nicht regelmäßig, man will ja gesund leben. Zum anderen wird

heute ohnehin viel stärker anlassbezogen getrunken als noch vor 10 oder 20 Jahren. Trinkrituale wie Korn und Bier zum Abendessen, der Cognac vor dem Kamin am Wochenende oder die obligatorischen Longdrinks bei jeder Art von Zusammenkünften im privaten Rahmen gehören zum Großteil der Vergangenheit an. Es muss schon ein besonderer Anlass sein.

Wie häufig jedoch solche Anlässe anzutreffen sind, fällt jedem auf, der keinen Alkohol trinkt oder aber temporär einige Wochen oder Monate darauf verzichtet, nämlich: ständig. Möchte man diese Fülle von Anlässen für die Marktsegmentierung nutzen, ist es ratsam, jene zunächst in Gruppen einzuteilen, denen man unterschiedliche Produkte und Marketing-Mix-Zusammenstellungen zuordnen kann. Zwei Dimensionen lassen sich hierzu ermitteln, und eine Matrix mit vier Feldern lässt sich aufspannen. Zum einen stellt sich die Frage: Handelt es sich eher um einen „klassischen“ oder wird die zu bewerbende Spirituose eher zu einem modernen Anlass? Zum anderen steht die Frage im Raum, ob der Anlass eher unverbindlich oder aber von Rollenbildern besetzt ist.

Klassische und eher unverbindliche Anlässe im ersten Feld beinhalten den eingangs angesprochenen Alltagskonsum, aber auch andere unverbindliche Zusammenkünfte, in denen Spirituosen konsumiert werden, beispielsweise als Aperitif im Restaurant oder in gemütlicher Runde mit Freunden. Hier sind Marken wie Campari, Linie Aquavit oder Baileys positioniert.

Ebenfalls klassisch, aber von Rollenbildern besetzt sind traditionelle Anlässe wie Schützenfeste, Hochzeitsfeiern, Jagdgesellschaften oder Stammtische. Dieses Segment ist aus Sicht der Spirituosenbranche stark rückläufig. Zum einen werden die Anlässe weniger (weniger Hochzeiten, weniger Stammtische), zum anderen hat die Intensität des Konsums im Zuge des omnipräsenten Gesundheitswahns stark abgenommen. Beispiele hierfür sind Marken wie Strothmann, Mariacron und Nordhäuser. Jägermeister ist hingegen aus diesem Segment ausgebrochen und schafft den Spagat, sowohl traditionelle Zielsegmente als auch jüngere Konsumenten (Sprit-Spaß-Karussell) mit unterschiedlichen Verbrauchsmustern zu erreichen.



Auch moderne Trinkanlässe sind teilweise mit Rollenbildern besetzt: Lifestyle- Events. Die Grey Goose- oder Hendricks-Flasche im Eiskübel im VIP-Bereich der Clubs, Modegetränke wie Aperol Spritz im Flaniercafé der Stadt oder ein 18 Jahre alter Laphroaig in der Szenebar: Konsumenten nutzen bewusst Anlässe und Spirituosenmarken, um sich zu inszenieren, um einen gewissen Lebensstil und Weltgewandtheit mit internationalen Lifestyle-Spirituosen zu demonstrieren.

Modern, frei von Rollenbildern und im starken Kontrast zu den traditionellen Feiern ist das Sprit-Spaß-Karussell. Es steht beim Konsumenten für unverbindlichen, geselligen Spaß bei Vermeidung fester Werte. Meist steht der Wunsch im Vordergrund, sich kurz, aber mitunter heftig gemeinsam aus dem Alltag auszuklinken. Diesen Anlässen tragen die Hersteller häufig mit immer neuen Innovationen in Rezeptur, Packungsgröße und -form sowie der Etablierung von Trinkritualen Rechnung. Beispielhaft sind hier Kleiner Feigling, Berentzen Minis und Kümmerling zu nennen.

Zusätzlich zu den beschriebenen vier Feldern gibt es weitere Aspekte, die bei der anlassbezogenen Segmentierung Berücksichtigung finden können: Steht eher eine genuss- oder zweckorientierte Verwendung im Vordergrund? Wie stark hängen die Anlässe von Jahreszeiten, Wetter oder speziellen Großereignissen ab? Außerdem ist zu beachten, dass sich nahezu alle Spirituosen nicht ausschließlich in eines der Felder einsortieren lassen. Vielmehr sollten bei der Zusammenstellung des Marketing-Mix alle wichtigen und die jeweilige Marke betreffenden Anlässe berücksichtigt werden.

Neben der Frage, welche Trinkanlässe aktuell mit einer bestimmten Spirituose bedient werden, kann auch die bewusste Entwicklung einer Marke hin zu einem der vier Anlassfelder im Mittelpunkt der Marketingaktivitäten stehen. Dies hängt eng mit der Produkt-, Preis- und Distributionspolitik zusammen. Will ein Hersteller beispielsweise mit seiner Marke im Sprit-Spaß-Karussell mitfahren, sollte er entsprechende Gebindegrößen und -formen anbieten (zum Beispiel Kleinflaschen, PET) und die Distribution von Ladenöffnungszeiten entkoppeln (zum Beispiel Tankstellen, Kioske). Ähnliche Überlegungen lassen sich für die drei anderen Anlassfelder anstellen.

Was aber bringt nun eine solche anlassbezogene Segmentierung aus Herstellersicht? Für eine größere Marketingeffizienz sprechen neben der bereits angesprochenen Hybridität, die zu hohen Streuverlusten der klassischen Werbung und zunehmender Anlassorientierung der Konsumenten führt, zwei wesentliche Ar-

gumente. Zum einen ist die Verschiebung der Sichtweise ein frischer Impuls für das Marketing. Nicht das Wer, sondern das Wo beziehungsweise das Wozu rückt in den Vordergrund. Gerade in Zeiten der Neuen Medien lassen sich via Facebook, Twitter & Co. kostengünstig viele Eindrücke und Meinungen zur eigenen Marke und den häufigsten Konsumanlässen herausfiltern und in den Marketing-Mix integrieren. Dadurch eröffnen sich letztlich auch neue Möglichkeiten der Kundenansprache. Zum anderen können identifizierte Anlasssegmente auch als Ideinstifter für neue Produkte und Produktvarianten dienen oder Anregungen geben für Verpackungsinnovationen, neue Bundling-Partner, Cross-Promotions oder anlassbezogene Promotions am Point of Consumption. Dies gilt – wenn auch in unterschiedlichem Maße und in jeweils anderer Form – für alle vier der beschriebenen Anlassfelder.

Dieser Ansatz kann auch quantifiziert werden. Hierzu ist beispielsweise das sogenannte Activity-Based Budgeting eine geeignete Methode. Dabei werden den konkreten Anlässen die relevanten Inputs in Form von Kosten sowie die relevanten Outputs – meist Deckungsbeiträge – gegenübergestellt. Für die Spirituosenindustrie ist diese Form der Marketing- und Vertriebsplanung eher noch neu. Da jedoch Kosten für anlassbezogene Marketingaktivitäten bis hin zu aufwendigen Roadshows sehr schnell erhebliche Größenordnungen erreichen können, ist sie von entscheidender Bedeutung. Hinzu kommt: Aktivitäten mit einem hohen Beitrag zur Anlassdifferenzierung werden durch solche Instrumente im Laufe der Zeit sichtbar und vor allem schneller umsetzbar. Unter der Voraussetzung, dass sich die Dynamik der Konsumanlässe auch in Zukunft wesentlich auf die Performance von Marken auswirkt, ist deshalb eine konsequente Anlassdifferenzierung mithilfe effizienter Messinstrumente für die Unternehmensführung nicht mehr wegzudenken.

Gerade in der Getränkebranche, in der ein Großteil der Unternehmen unter massivem Druck steht, ist Mut zur Veränderung gefragt. Gemeinsam mit dem Geschäftsmodell (dgw 06–07/2012) sollten deshalb in regelmäßigen Abständen auch die Gewohnheiten der Konsumenten genauer unter die Lupe genommen werden. Denn nur wer die Orte und Anlässe des Konsums der eigenen Marken richtig kennt, kann daraus zukunftsfähige Schlüsse für Marke und Unternehmen ziehen.



# Industrie 4.0 – In kleinen Schritten zum Ziel

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



Die vierte industrielle Revolution hat schon begonnen. Doch wo stehen wir heute, wo wollen wir hin und was ist bis dahin noch zu tun?

Wer sich näher mit dem Thema Industrie 4.0 beschäftigt, erfährt schnell, dass die einzelnen Forschungsinstitute und -vereinigungen schon eine sehr genaue Vorstellung von dem haben, was uns in Zukunft – nach der angekündigten Revolution – erwartet:

Im Zuge der zunehmenden Verschmelzung von Informationstechnologie und Automatisierungstechnik werden Produktionsanlagen zu sogenannten Cyber-Physical Systems (CPS) ausgebaut. Diese zeichnen sich durch eine unternehmensübergreifende, horizontale Integration auf Geräte- und Anlagenebene und eine vertikale Integration von der Feldebene bis hin zu den ERP-Systemen aus. Des Weiteren beansprucht der Begriff „Cyber-Physical System“ die Ausweitung eines herkömmlichen Automatisierungssystems auf die Echtzeiterfassung und -steuerung von Realsystemen, die sowohl unternehmens- als auch domänenübergreifend sind.

Mit der Bezeichnung „System of Systems“ wird hervorgehoben, dass sich ein solches CPS autonom und situationsbezogen aus global vorhandenen Systemen zusammensetzt, um eine bestimmte (Produktions-) Aufgabe zu erfüllen. Mit dem Ziel der Produktion eines bestimmten Produkts kann sich ein CPS selbstständig aus den irgendwo auf der Welt vorhandenen Produktionseinheiten aufbauen, um die zeit- und kostenoptimierte Herstellung zu realisieren. Notwendig ist dabei die Verfügbarkeit kompatibler und durch IT verarbeitbarer Modelle der Produkte und Produktionsanlagen, eine Echtzeitvernetzung aller Teilsysteme sowie der Zugang zu Daten und Diensten. Der Vorteil derartiger Systeme ist unter anderem in einer sehr hohen Flexibilität zu sehen, da die Produktionsressourcen für jedes Produkt individuell zusammengestellt werden können.

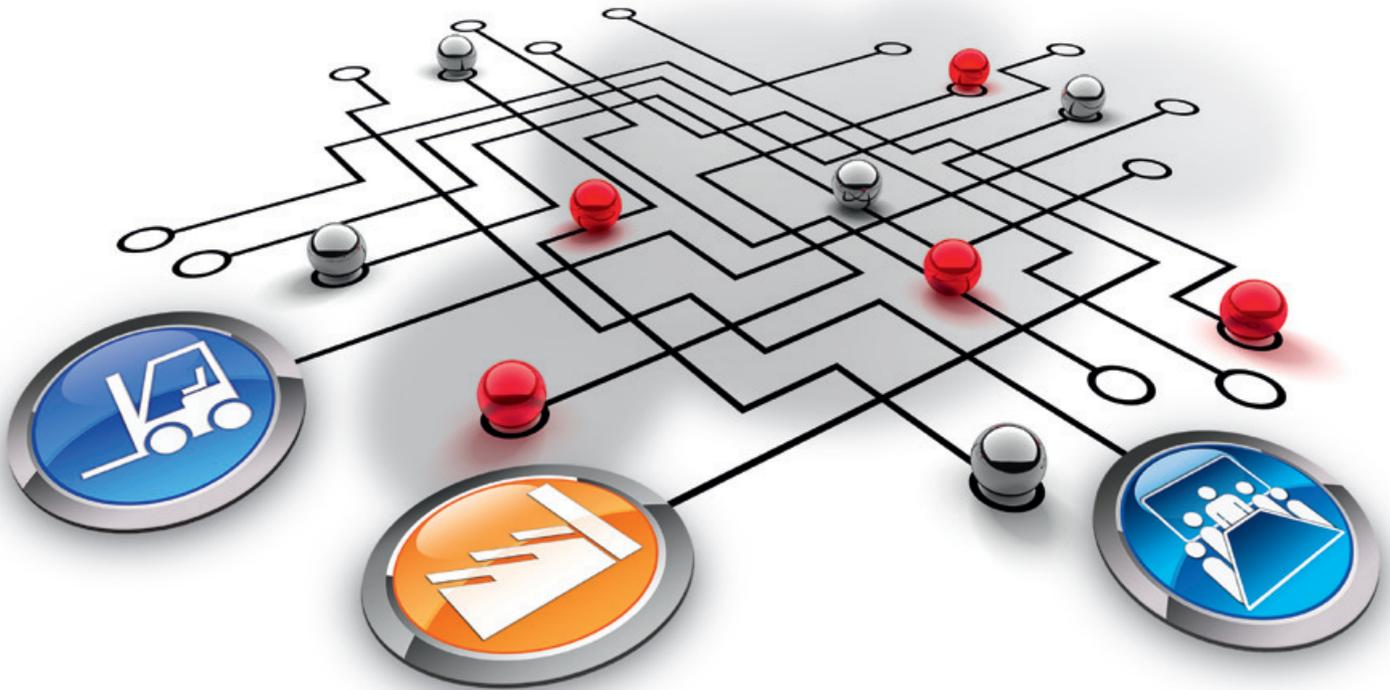
Daher ist auch die Produktion komplexer technischer Produkte mit Losgröße eins zu wettbewerbsfähigen Kosten möglich. Des Weiteren sind bedeutende Kosteneinsparungen in der Produktion und eine kürzere Time-to-Market realisierbar.

Eine noch weitergehende Vision geht davon aus, dass durch die Dezentralisierung der Intelligenz auch die zu produzierenden Produkte bzw. Halbzeuge intelligent genug sind, um ihre eigene Produktion selbst zu steuern. Hierdurch würden beispielsweise in Bezug auf das Lifecycle-Management der Produkte völlig neue Ansätze möglich.

## Von wo aus starten wir?

Die Keimzelle der Innovation kann in einer Vernetzung der Feldgeräte gesehen werden, die für eine kooperative Ausführung eines Produktionsprozesses keine übergeordnete Steuerung mehr benötigt. Das bedeutet, dass beispielsweise ein Aktuator eine bestimmte Funktion ausführt, sobald ein mit ihm direkt vernetzter Sensor einen bestimmten Zustand meldet. Derartige Architekturen sind bereits mit heutiger Feldbustechnologie möglich. Ein solches System ist also – etwa innerhalb einer Zelle – heute durchaus Stand der Technik. Zur Vernetzung mit den weiteren Zellen der Anlage wird jedoch in der Regel eine übergeordnete Steuerungsebene eingeführt, beispielsweise eine Zellen-SPS.

Als denkbarer nächster Schritt zur Realisierung eines breiteren „Internet der Dinge“ könnte die Zellen-SPS durch einen Proxy ersetzt werden, der nur noch die Vernetzung unter den Anlagenteilen übernimmt, aber keine übergeordnete Steuerungsebene mehr darstellt. Doch selbst wenn derartige Netze anlagen- oder fabrikkweit ausgebaut werden, wären sie immer noch eher „Intranets der Dinge“, da sie stets innerhalb eines klar definierten Kontexts existieren und zur Lösung einer spezifischen Automatisierungsaufgabe konfiguriert sind. Zur Realisierung eines autonomen und flexiblen CPS mit internettypischen offenen Grenzstrukturen müsste eine übergeordnete Instanz existieren, die so intelligent und gleichzeitig abstrakt ist, dass sie auf alle verbunde-



nen Systeme zugreifen und dadurch allerlei Aufgaben erledigen kann. Für eine solche Architektur wären Semantik- und Modellbildungsansätze notwendig, welche die mittelfristig verfügbaren bei weitem übertreffen. Es erscheint daher sinnvoll, CPS zunächst innerhalb wohlüberlegter Grenzen aufzubauen.

Eine weitere Begrenzung für eine komplett flexible und autonome Verbindung von Produktionseinheiten zu einer produktspezifischen Wertschöpfungskette liegt in den Fähigkeiten der Maschinen und Anlagen. Je höher der Automatisierungsgrad einer Anlage ist, desto eingeschränkter ist sie bezüglich der Fähigkeit, unterschiedliche Produkte herzustellen. Zwar ist es denkbar, eine gewisse Flexibilität vorzusehen, doch die Kosten hierfür sind in der Regel nicht unerheblich. Gleichzeitig ist zum Zeitpunkt der Anlagenprojektierung nicht klar, ob die vorgehaltene Flexibilität je gefordert sein wird. Um eine produkt- und auftragsindividuelle Verschaltung einzelner – je nach Situation immer unterschiedlicher – Produktionseinheiten zu ermöglichen, könnten Wertschöpfungsfunktionen standardisiert werden. Dies würde allerdings die Freiheitsgrade bei der Produktentwicklung erheblich einschränken. Das bedeutet: Selbst wenn eine hinreichend intelligente Struktur zur Verschaltung globaler Produktions-CPS zur Verfügung steht, sieht man sich erheblichen Einschränkungen durch die Fähigkeiten der Anlagen ausgesetzt.

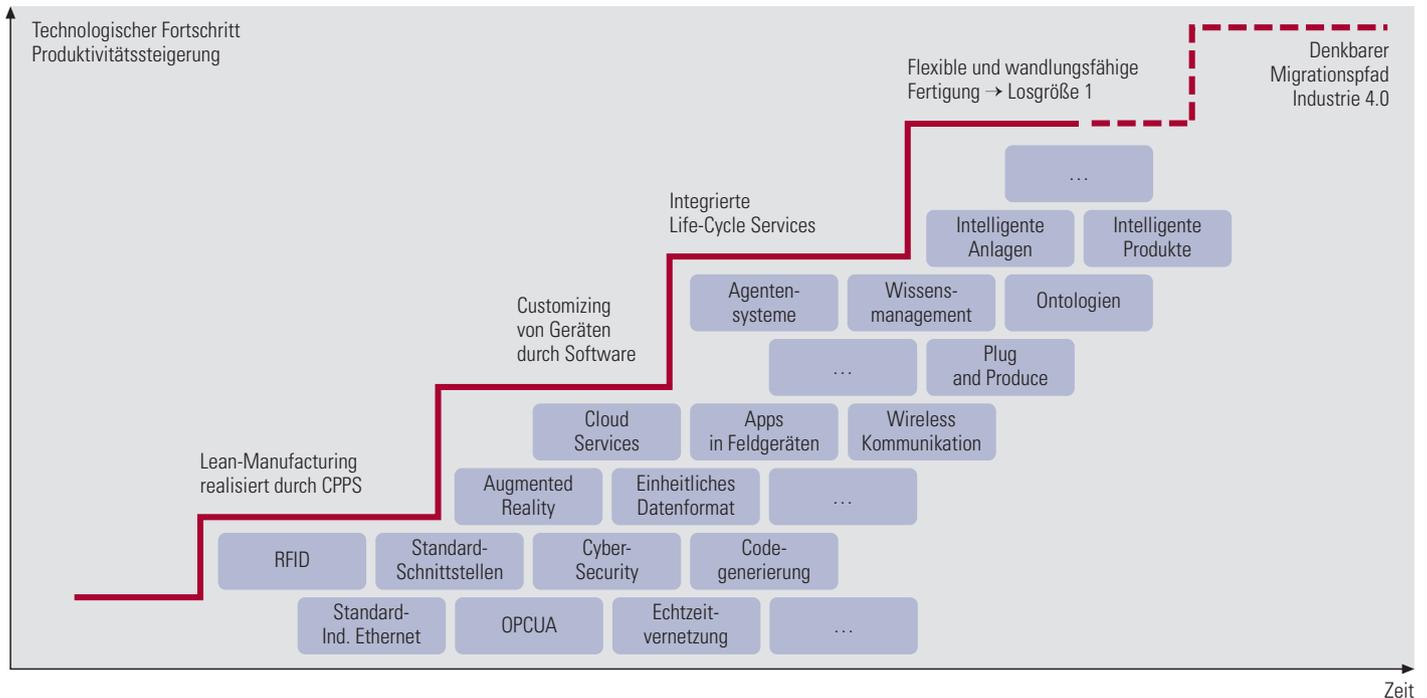
Als Bindeglied zwischen einer wie auch immer gear- teten übergeordneten Geschäftsebene und der Ebene

der Automatisierungssysteme muss ein Informationsmodell dienen, das in der Lage ist, unterschiedliche Informationen der Fertigungseinheiten für die übergeordneten Services darzustellen. Dies wären beispielsweise Modelle, welche die Fähigkeiten der Produktionseinheit abbilden und dadurch die Simulation für die Bearbeitung eines bestimmten Auftrags ermöglichen. Aber auch Zustandsinformationen über die Auslastung der Maschinen oder zu Wartungsintervallen wären notwendig. Idealerweise entstehen diese Modelle und Daten direkt aus dem Engineering. Hierzu fehlen aber bis auf Weiteres nicht nur Methoden, sondern auch ein über alle Phasen und Disziplinen einheitliches Datenmodell.

Zur Kopplung der verteilten Produktionseinheiten mit der übergeordneten Geschäftslogik, welche die Distribution und Steuerung der Produktionsaufträge übernimmt, ist eine neu zu schaffende Middleware notwendig. Gerade in dieser stark serviceorientierten Schicht werden sich neue Geschäftsfelder auf- tun, mit deren Etablierung ein deutlicher Schritt in Richtung der Industrie-4.0-Visionen getan wird. Bevor allerdings der unternehmerische Anreiz entsteht, derartige neue Geschäftsfelder zu erschließen, müssen die technologischen und strukturellen Basisvoraussetzungen geschaffen werden.

#### **Was also ist zu tun?**

Keinesfalls aufgeben! Es soll hier nicht der Eindruck entstehen, dass die Vision der vierten industriellen Revolution jeder Chance auf Realisierung entbehrt. Viel-



mehr soll der Fokus auf die Frage gelegt werden, wo die angewandte Technik heute steht und was in diesem Zusammenhang sinnvolle nächste Schritte sind. Denn der Übergang wird erfahrungsgemäß mehr Zeit in Anspruch nehmen, als zunächst gedacht. Zwar sprechen wir hier von disruptiven Technologien, weil sie theoretisch in der Lage sind, die heute etablierten weitgehend abzulösen; jedoch werden weder die produzierenden Unternehmen ihre installierte Basis von heute auf morgen ersetzen, noch werden die Fabrikaurüster über Nacht völlig neue Produkte entwickeln. Der Übergang wird Schritt für Schritt erfolgen und dabei verschiedene Übergangsstadien durchschreiten. Es stellt sich nach alledem die Frage: Welches sind die nächsten kleinen Schritte hin zu einem großen Ziel?

Ein erster Schritt könnte die direkte Vernetzung intelligenter Feldgeräte und damit der Entfall übergeordneter Steuerungen darstellen. Dadurch würden zunächst einmal Einsparpotenziale im Bereich der Steuerungstechnik realisiert. Aber auch ein vereinfachter Umbau der Anlagen wird hierdurch möglich, da die Geräte einfacher ausgetauscht und integriert werden können. Ein weiterer Schritt könnte auf eine weite Verbreitung der flexiblen Individualisierung von Feldgeräten mithilfe von Software (App-Ansatz) zielen. Die Geräte können dadurch mit neuen bzw. auf die jeweilige Anwendung spezialisierten Funktionen ausgestattet werden, welche auch eine Inanspruchnahme von übergeordneten Services beinhaltet. Ein solcher Cloud-Service könnte beispielsweise Daten über die tatsächliche Beanspruchung des Geräts sammeln und dadurch Wartungsaufträge anstoßen.

### Auf einem guten Weg

Es wird deutlich, dass wir uns längst auf dem Weg zur vierten industriellen Revolution befinden. Die Visionen aber lassen erkennen, dass noch ein ganzes Stück Arbeit zu leisten ist. Es erscheint daher sinnvoll, Zwischenstufen zu definieren, um die Kräfte von Industrie und Wissenschaft – also die vielen kleinen Schritte – auf konkrete Ziele zu fokussieren und Parallelentwicklungen zu vermeiden. Weder Forschungsinstitute noch Unternehmen können die relevanten Aufgaben alleine stemmen. Es sind daher neben einer klaren Roadmap auch Organisationsformen zu schaffen, um die Kräfte zu vereinen und den Fortschritt zu steuern.

# Marktüberblick Bierbranche – Aussterben der Biertrinker?



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

Die Katerstimmung auf dem deutschen Biermarkt hält an: Bierausstoß und Bierverbrauch in Deutschland sind nach wie vor stark rückläufig. Bereits heute beträgt der jährliche Bierkonsum mit 105,5 Liter pro Kopf nur noch ca.  $\frac{3}{4}$  des Niveaus von 1995. Der wichtigste Teilmarkt Pils ist nach einer aktuellen Schätzung unseres Branchenbereichs noch stärker betroffen. Seit 1995 hat er um nahezu 30 Prozent nachgegeben. Ein Ende der Talfahrt ist nicht in Sicht, denn das Konsumniveau wird weiter sinken. Im Ergebnis bedeutet das eine extreme Polarisierung des Biermarktes – Konzerne werden versuchen, die deutsche Konsumzurückhaltung im Ausland zu kompensieren und Kleinstraubereien machen sich die Etablierung in der Region zu Nutze. Viele mittelgroße Brauereien hingegen gehen an dieser Entwicklung zu Grunde: In den vergangenen sechs Jahren mussten sie einen Ausstoß-Rückgang von knapp 16 Prozent hinnehmen. Rund 10 Prozent der Brauereien haben diese Entwicklung nicht verkraftet und sind von der Bildfläche verschwunden. Zahlreiche weitere werden folgen.

Die Gründe für das sinkende Konsumniveau in Deutschland sind vielfältig, haben jedoch einen Nenner: Die demographische Entwicklung. Denn während in vielen Teilen des europäischen Auslands die Bevölkerung in den nächsten Jahrzehnten zunimmt, brechen hierzulande bis 2060 rund 14% potenzielle Konsumenten weg. Hinzu kommt: In der stark alternden Bevölkerungsschicht setzt zunehmend Zurückhaltung gegenüber alkoholischen Getränken ein – dabei waren es gerade die heutigen „Best Ager“, die ursprünglich im Biersegment für einen positiven Kohorten-Effekt sorgten. Sich ändernde Vorlieben und Gewohnheiten heizen die Konsolidierung auf dem heimischen Biermarkt weiter an.

Eindeutige Verlierer innerhalb der Branche: Mittelgroße Brau-

ereien mit einem Ausstoß von 5.000 – 100.000 hl pro Jahr. Seit 2006 haben 36 Hersteller von ursprünglich 317 in diesem Segment geschlossen. Große Brauereien und Konzerne mit einem Ausstoß ab 100.000 HL pro Jahr haben wesentlich bessere Möglichkeiten, neue Märkte im Ausland zu erschließen und so die Verluste im Heimatmarkt zu kompensieren. Gerade in den Bereichen Verwaltung, Logistik, Vertrieb oder Rohstoffbeschaffung können sie in der Regel auf ein global etabliertes Netzwerk zurückgreifen und die Kosten überschaubar halten. Das Mittelsegment kann hier preislich einfach nicht die Stirn bieten.

Und auch wenn die vielen Kleinstraubereien von 2006 bis 2012 einen Ausstoßrückgang (in hl) von 10 Prozent hinnehmen mussten – auf einem regionalen Level, mit einem hohen Anteil an Fassbier/Gastromengen – konnten sich im Vergleich zum Mittelsegment viele aus der Preisvergleichbarkeit retten. Der deutliche Anstieg der Player im Segment der Kleinstraubereien von 11 Prozent seit 2006 auf über 900 Unternehmen zeigt: Die „Lokal-Strategie“ geht auf.

Aber Vorsicht: Regionale M&A-Aktivitäten, Kooperationen in Funktionen sowie die Fixkosten in Verwaltung, Logistik und Vertrieb müssen bei allen Herstellern dringend auf den Prüfstand. Produkt- und Gebinde-Portfolio sollten überarbeitet und das Komplexitätsmanagement intensiviert werden – und zwar so schnell wie möglich.

Für den Mittelstand sehen wir großes Potenzial im Thema Differenzierung. Entscheidend – gerade im Mittelsegment – ist künftig das Thema Differenzierung. Nur wer sich mit einer klaren Strategie positioniert – vom Marketing bis zur Distribution – hat überhaupt Chancen künftig in heimischen und internationalen Märkten zu bestehen.

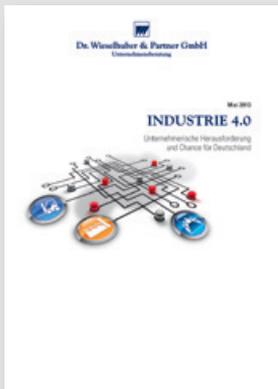


# W&P Publikationen



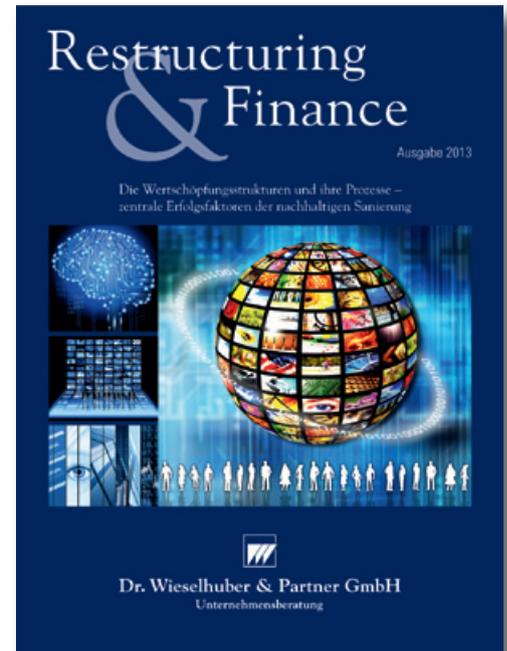
## CARVE OUTS Mittelständler suchen nach Filetstücken

Kaufen was die Großen loswerden wollen. Auf Firmenübernahmen spezialisierte Berater sehen darin eine interessante Option für den Mittelstand. „Konzerne spalten zunehmend auch kleinere Einheiten ab“, sagt Günter Lubos, Experte für Fusionen und Übernahmen bei Dr. Wieselhuber & Partner. In einer Studie, die auf Angaben von 76 Unternehmen beruht, hat die Beratungsfirma die Struktur dieser sogenannten Carve-outs untersucht.



## INDUSTRIE 4.0 Unternehmerische Herausforderung und Chance für Deutschland

Industrie 4.0: Das war sicherlich eines DER Schlagworte auf der Hannover Messe. Die aktuelle Studie „Industrie 4.0: Unternehmerische Herausforderung und Chance für Deutschland“ basiert auf Gesprächen mit Experten der Industrie – und gleicht die Sicht der Unternehmen mit wissenschaftlich erarbeiteten Visionen zur Industrie 4.0 ab. Das zentrale Ergebnis: Die angekündigte Revolution wird an vielen Stellen eher eine Evolution und ist für produzierende Unternehmen und Anbieter von Produktionstechnik eine echte Chance. Voraussetzung: Sie müssen sich rechtzeitig entsprechend aufstellen, um sich mit dem Fortschritt zu entwickeln. Die neue Broschüre „Management der Organisation: Zukunftsstrukturen gestalten, überlegene Effizienz realisieren“ stellt bei aller Theorie immer die Unternehmenspraxis in den Mittelpunkt und liefert Anregungen und Anstöße für erfolgreiche Veränderungen im Unternehmen.



## RESTRUCTURING & FINANCE-NEWSLETTER

In der Newsletter-Ausgabe 2013 des Geschäftsbereich Restructuring & Finance steht das Thema „Technologiewandel als Veränderungs- und Krisentreiber“.

Als Hintergrund: Lange Jahre waren Markt & Wettbewerb die primären Veränderungstreiber für Anpassungen des Geschäftsmodells. Die Kurve der Bedeutung fällt aber seit Jahren, 2012 steht erstmals der technologische Wandel auf Platz 1 – diese Kurve zeigt konstant nach oben.

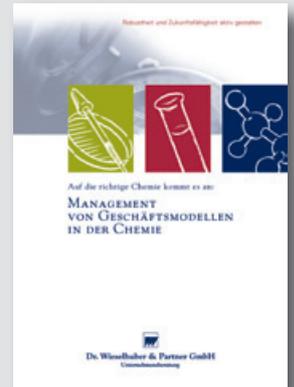
Die Beiträge der aktuellen Ausgabe beleuchten dieses Thema aus den Perspektiven der Unternehmensführung und der Finanzierungspraxis sowie anhand internationaler Benchmarks, Krisenbewältigung und Insolvenzrecht.

## INNOVATIVE GESCHÄFTSMODELLE IN DER CHEMIEBRANCHE

### Blinder Aktivismus ist keine Lösung

Die weitverzweigte deutsche Chemieindustrie hat derzeit einen gemeinsamen Nenner: Die Unvorhersehbarkeit, volatile Konjunkturzyklen, steigende Rohstoffpreise, unsichere Entwicklungen in der Binnennachfrage sowie politische und wirtschaftlichen Unwägbarkeiten in traditionellen Abnehmer- und Exportmärkten setzen die Branche unter Druck. Die Konsequenz: Strategische Planung ins Blaue hinein? Ganz im Gegenteil. Für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung muss das Geschäftsmodell auf die Höhe der Zeit gebracht werden – robust gegen externe, nicht zu beeinflussende Schwankungen, zukunftsfähig und profitabel. Zur

Sicherung von Wettbewerbsvorteilen sollten aktuelle Trends als Differenzierungsmerkmale genutzt und in das Geschäftsmodell integriert werden. Konkret bedeutet das: Wertschöpfung, Marktauftritt, Finanzierung aber auch Unternehmensorganisation und -kultur müssen auf den Prüfstand – denn nur so findet sich ein Weg aus der Unvorhersehbarkeit. Einen genauen Fahrplan liefert die aktuelle Publikation „Management von Geschäftsmodellen in der Chemischen Industrie“ von Dr. Wieselhuber & Partner.

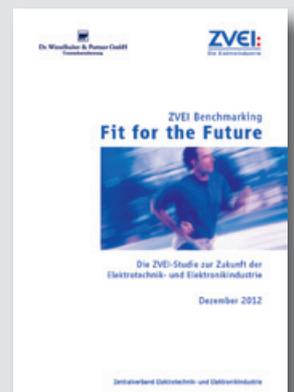


## ZVEI- UND W&P-BENCHMARK

### Elektroindustrie auf Kurs

Das klare Ziel für Unternehmen in der Elektroindustrie: Ertragswachstum. Dahinter bleiben sogar Ziele wie Innovations- oder Technologieführerschaft zurück. Zu diesem Ergebnis kommt der aktuelle Unternehmens-Benchmark „Fit for the Future 2012“, der in Kooperation von ZVEI (Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie) und Dr. Wieselhuber & Partner (W&P) durchgeführt wird. Schon im siebten Jahr in Folge gibt die Studie anhand des ZVEI Future Index® einen umfassenden Überblick über den Status Quo der Branche und

ihre Zukunftsaussichten. Wichtiges Zukunftsthema der Branche, das als Themenschwerpunkt ebenfalls Bestandteil der Studie ist, ist: Industrie 4.0: die industrielle Wertschöpfung in selbststeuernden Verbänden unter Einbeziehung von Internettechnologie. Viele Unternehmen spielen bereits – oft unerkannt – in der internationalen „Champions-League“ der Softwareproduzenten. Sie wissen: Software-Engineering spielt eine wichtige Rolle bei den Produktionstechniken des 21. Jahrhunderts.



## FMCG-INDUSTRIE

### Zahn der Zeit nagt an Geschäftsmodellen

Körperpflege, Putzen, Kochen – das sind elementare Grundbedürfnisse. Voraussetzung für die „Krisenfestigkeit“ der Fast Moving Consumer Goods (FMCG)-Industrie? Garant für allzeit erfolgreiche Geschäftsmodelle und Ertrag, losgelöst von volatilen Konjunkturzyklen und steigenden Rohstoffpreisen? Natürlich nicht. Die komplexen Herausforderungen der FMCG-Industrie können nicht mit einfachen Instrumenten aus der „Standard-Toolbox des modernen Management“ bewältigt werden – so viel ist klar. Viel-

mehr müssen sich die Manager der Branche auf dem Weg zu einem tragfähigen, robusten und zukunftsfähigen Geschäftsmodell auf ein Zusammenspiel analytischer Tiefenschärfe, kreativer Konzepte und konsequenter Umsetzungsorientierung einlassen. Diese „strategische Intelligenz“ gepaart mit dem Mut zur Veränderung ist der Schlüssel zum Erfolg. Die aktuelle W&P Broschüre „Management von Geschäftsmodellen in der FMCG-Industrie“ kann hier angefordert werden.



# Branchenwerkstatt Getränkeindustrie: „Optimum optimieren? Das reicht nicht.“

In der Getränkebranche braut sich was zusammen: Kürzere Konjunkturzyklen durchlaufen einzelne Phasen immer schneller, die Treffsicherheit von Vorhersagen nimmt ab. Starke, externe Schwankungen sind „normal“ geworden. Hinzu kommt: Die Grenzen des organischen Wachstums im Markt für Getränke sind erreicht, die Inlands-Märkte maximal gesättigt. In vielen Fällen geht das Marktvolumen sogar zurück. Die Margen der Hersteller sind auf Grund der Nachfragemacht des Handels unter Druck. Zukunftstrends wie Urbanisierung, demographische Entwicklungen, neue Ansprüche an Sicherheits- oder Gesundheitsaspekte verändern das Konsumentenverhalten nachhaltig. Die Player der Branche sind unter Druck: Wie kann man unter diesen Herausforderungen künftig im Markt profitabel sein? Wie sieht ein Geschäftsmodell aus, das diese vielschichtigen Veränderungen aufgreift, besagten Schwankungen aber trotzdem robust gegenüber steht? Darüber diskutierte am 04. März das „Who-is-who“ der Getränkebranche im Rahmen der Branchenwerkstatt Getränkeindustrie, veranstaltet von Dr. Wieselhuber & Partner (W&P) in der Villa Kennedy in Frankfurt.

Prof. Dr. Wieselhuber, der seit über 25 Jahren Familienunternehmen bei der Entwicklung zukunftstauglicher

Strategien für ertragreichere Geschäfte unterstützt, appellierte gleich zu Beginn an die Hersteller, Mut zu echter Differenzierung und Einzigartigkeit zu zeigen: „In Teilssegmenten steckt die Getränkebranche in einem innovationsarmen Tätigkeitsfeld fest. Wer mit dem Ansatz „es ist schon alles erfunden“ operiert und lediglich sein Optimum weiter optimiert, wird schnell zum Verlierer.“

Gerhard Berssenbrügge, Vorsitzender des Vorstandes der Nestlé Deutschland AG, wagte in seiner Keynote einen Ausblick ins Jahr 2020: Dominierten in den vergangenen Jahrzehnten Themen wie Geschmack (in den 70ern), Komfortlösungen (in den 80ern) oder Preise (in den 90ern) die Erwartung der Verbraucher, rückt seiner Ansicht nach in den kommenden Jahren vermehrt das „Pleasure for myself“ gepaart mit einem hohen Qualitätsanspruch in den Fokus. Das Wissen über Inhaltsstoffe und der Anspruch an „gesunde“ Zutaten vor allem auch in Convenience-Produkten bekommen einen völlig neuen Stellenwert beim Konsumenten – getrieben durch Megatrends wie die Entstrukturierung des Alltags und demographische Veränderungen.

Moderator und FAZ-Redakteur Georg Giersberg diskutierte mit Tom Albold, Geschäftsführer der Danone Waters Deutschland GmbH, Paolo Dell'Antonio, Sprecher des Vorstandes der Mast Jägermeister SE, Nicolas Lecloux, Geschäftsführer der true fruits GmbH und Dr. Hans Peter Wild, Chairman der Wild Company zentrale Anforderungen an zukunftsfähige Geschäftsmodelle der Branche:

- Tom Albold: „Das Internet wird den Handel in der Branche grundlegend verändern – und das rasend schnell. Wer hierzulande in der Getränkebranche die „Nuss“ des Pfandkreislaufs knackt – das heißt bei Abgabe der gesammelten Pfandflaschen im Handel gleich neue Getränke einkaufen – wird ein reicher Mann! Das wird aber nur funktionieren, wenn man einen Handelspartner findet, mit dem man gemeinschaftlich ein Konzept auf die Beine stellt. Wir müssen uns mehr mit dem Thema Online-Handel beschäftigen und dürfen das nicht wie bisher ignorieren!“





- Paolo Dell'Antonio: „Entscheidend – gerade für den Mittelstand – ist das Thema Differenzierung. Wer sich mit einer klaren Strategie positioniert – vom Marketing bis zur Distribution – hat große Chancen auch in internationalen Märkten.“
- Nicolas Lecloux: „Der deutsche Markt räumt neuen Produkten leider nur wenig Zeit ein, um erfolgreich zu werden. Entweder man landet einen echten Blockbuster und das Produkt „fliegt“, oder es verschwindet schnell wieder.“
- Dr. Hans Peter Wild: „Ein solides Geschäftsmodell basiert auf einer Innovation, die ein bekanntes oder unbekanntes Bedürfnis des Verbrauchers befriedigt – das ist der Schlüssel zum nachhaltigen Erfolg. Dabei muss man aber nicht zwingend jeden Konsumtrend, wie zum Beispiel unterschiedlichste Gebindegrößen, mitmachen. Capri-Sonne ist ein Beispiel dafür, wie man mit einer Verpackungsgröße (0,2 l) ein globales Geschäft aufbauen kann.“

Jürgen Michael Gottinger und Dr. Johannes Berentzen, Branchenexperten bei W&P, stützten diese Aussagen durch explosive Hypothesen und warnten insbesondere vor den Konsequenzen der 4-fachen Demographie-Falle: Die abnehmende Konsumentenzahl in Deutschland bei gleichzeitig alternder Bevölkerung sowie Kohorteneffekte gepaart mit steigenden Zuwanderungsraten verändern die Erwartungen von Konsumenten grundlegend.

Ihr Fazit: Innovation bedeutet auch immer Mut zum Risiko. Mit kosmetischen Veränderungen am Geschäftsmodell alleine werde es ihrer Meinung nach nicht getan sein: „Ein Blick über den Tellerrand in andere Branchen – beispielsweise die Pharmaindustrie – kann bei der konsequenten Planung und Umsetzung wertvolle Impulse geben.“



# Nicht nur Geld ausgeben, sondern wirksam und rentierlich investieren

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



Im Zeichen zunehmender Komplexität und Dynamik sowie stärkerer Nachfragevolatilität wird es schwieriger, Prioritäten zu setzen und Unternehmen konsequent zu entwickeln. Das Investitionsdilemma wird größer

und die Allokation hinsichtlich finanzieller Ressourcen wird schwieriger. Investitionspläne und -realisierung dürfen nicht nur an operativen Investitionsgrößen ausgerichtet sein, sondern müssen im Zusammenhang mit den Unternehmens-, Geschäftsfeld- und Funktionsstrategien gesehen werden. Das noch immer in den Unternehmen vernachlässigte Investitionscontrolling muss sinnvoll die Investitionsprozesse, aber auch die Abweichung von Investitionsplanungen und erzielten Ist-Ergebnissen zum Inhalt haben. Nur so ist sichergestellt, dass die Entscheider die Investitionsfehler kennen und die Fehlerrate reduziert wird.

Noch mehr gilt: Investitionen müssen messbare Beiträge zur Verwirklichung der übergeordneten Unternehmensziele liefern. Dabei geht es insbesondere um die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit sowie um die Steigerung der Ertragskraft und des Unternehmenswerts. Zudem sind Zukunftsfähigkeit, Tragfähigkeit und Robustheit des Geschäftsmodells wichtige Themen von Investitionen aller Art, wobei die klassische Terminologie immer auf das Anlagevermögen zielt.

Investitionsrechnungen beziehen sich traditionell auf Maschinen, Anlagen und Gebäude, die als aktivierungsfähige Objekte über ihre Nutzungsdauer und ihren Werteverzehr in Form von Abschreibungen ergebnis- und cashwirksam an das Unternehmen zurückfließen. Investitionen in das Anlagevermögen, aber auch in die IT und die Infrastruktur, haben in Zeiten der Globalisierung, im Zuge der Automatisierung, durch den raschen technologischen Fortschritt sowie die kürzeren Innovationszyklen vieler Produkte und Verfahren zugenommen.

Will man unter diesen Vorzeichen durch Investitionen strategische Vorteile erreichen, etwa die Erringung einer Markt-, Technologie- oder Kostenführerschaft, ist es erforderlich, „kritische“ Investitionsvolumina darzustellen, um „Wirkung“ zu erzielen. Das Motto lautet dann „Klotzen statt kleckern“.

Insofern sind besonders investitions- und kapitalintensive Branchen wie Papiererzeugung, Zementherstellung, Spanplattenproduktion und Chip-Fertigung grundsätzlich nicht für mittelständische Familienunternehmen geeignet, wobei Ausnahmen die Regel bestätigen. Die Gefahr, seine Existenz infolge von Fehlinvestitionen zu gefährden, ist in diesen Industrien für Familienunternehmen in Anbetracht möglicher Markt- und Beschäftigungsschwankungen signifikant hoch.

Die bisherige Betrachtung, die nach Branchen und Marktsegmenten zu differenzieren ist, zeigt, dass Investitionen auch bei engerer Auslegung auf das Anlagevermögen mittel- und langfristige, also strategische Effekte auf Unternehmen haben. Die Schlüsselfrage lautet dabei stets gleich: „Wo und wie, also in welchem Maße und in welcher Form, ist markt- und ertragswirksam nachhaltig zu investieren?“

Erweitert man den Investitionsbegriff hinsichtlich der Mittelallokation über das Anlagevermögen hinaus und bezieht auch Komponenten des Umlaufvermögens ein,

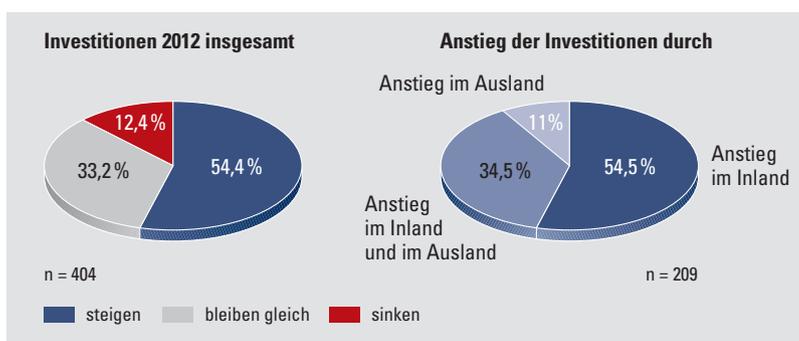


Abb. 1: Familienunternehmen in Deutschland/Investitionen



etwa Bestände und Forderungen, werden Investitionsbudgets noch einem weiteren Stresstest unterzogen.

Dann können nämlich auch längere Zahlungsziele für Kunden und höhere Lagerbestände an Fertigwaren im Rahmen bestimmter Markt- und Wettbewerbsstrategien Instrumente sein, um z. B. Wettbewerbsvorteile durch höhere Lieferflexibilität zu gewinnen. Diese Maßnahmen kosten allesamt Geld und sind daher als strategische Marktinvestitionen zu interpretieren, die ihren „Return“ als wachsende Marktanteile, als größere Stückzahlen oder als bessere Verkaufserlöse generieren. Aber auch Investitionen in Forschung und Entwicklung oder in die Stärkung der Innovationskraft allgemein sind Teil einer erweiterten, ganzheitlichen Investitionsbetrachtung.

Der wesentliche Unterschied von Investitionen im engeren Sinne und Investitionen im weiteren Sinne liegt darin, dass Investitionen in das Anlagevermögen wegen ihrer zeitlichen Bindung und ihrer erst später eintretenden Wirkung schwer korrigierbar sind. Allerdings ist es möglich, dieses relativ hohe, starre Investitionsrisiko aktiv zu gestalten, indem Kapazitäts- und Technologierisiken aufgeteilt oder an Vorlieferanten ausgelagert werden.

Demgegenüber sind Investitionen in produktionsferne Wertschöpfungsstufen eher und schneller neu aus-

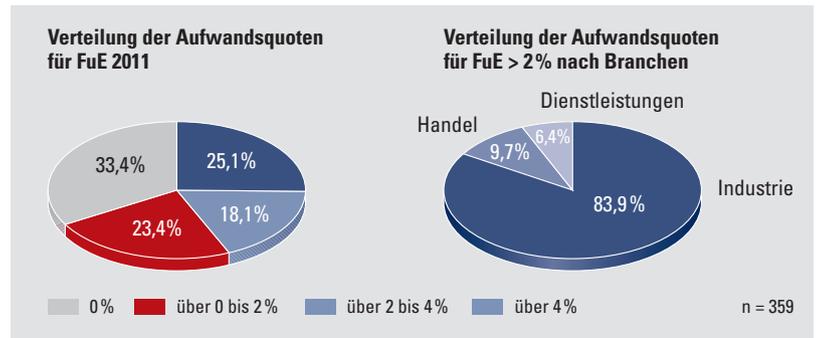


Abb. 2: Familienunternehmen in Deutschland/Aufwandsquoten für FuE

zurichten, was aber nie dazu führen sollte, solche Beschlüsse weniger professionell vorzubereiten und umzusetzen!

Diese Daueraufgabe, stetig, gezielt und wirksam zu investieren, ist ein unabdingbares Element erfolgreicher Unternehmensführung, vielleicht sogar der Prüfstein echten Unternehmertums, da die Risiken aus Investitionen über den Bestand des Unternehmens entscheiden. Aber auch die Wahrnehmung von Chancen, der Aufbau von Erfolgspotenzialen und die Realisierung von Effizienzreserven setzen Investitionen voraus. Chance und Risiko sind die beiden Seiten jeder Investition. Es kommt darauf an, die richtige Balance zu halten.

## 2. Unternehmer-Salon NRW –

### Innovationen: Bei Flops zurück auf Los!

Innovation ist mehr als neue Produkte. Ein hoher Ressourceneinsatz sichert auch noch keinen Innovationserfolg, sondern eine andere Herangehensweise ermöglicht es, den gewohnten (und teuren) Ursache-Wirkung-Mechanismus auszuhebeln.

Wichtiger als das tradierte „viel hilft viel“ ist die konsequente Steuerung der Input-Output-Relation und folglich des gesamten Innovationsprozesses. Die Erkenntnis, dass die richtige Innovationsstrategie, d. h. ein sorgfältig durchdachter und kanalisierter Input den Output bzw. den Innovationserfolg entscheidend prägen, ist nicht neu, wird aber in der Unternehmenspraxis häufig trotzdem zu wenig beachtet.

Aber wie sieht eine Innovationsstrategie konkret aus, die das eigene Unternehmen und den Markt „Hurra“ schreien lässt und auch Ertrag generiert? Mit dieser Fragestellung rund um das Thema Innovation beschäftigten sich am 7. März rund 60 namhafte Familienunternehmer im 2. Unternehmer-Salon Nordrhein-Westfalen von Dr. Wieselhuber & Partner (W&P).

Für Prof. Dr. Wieselhuber, seit 25 Jahren Berater von Familienunternehmen ist der Erfolgsdruck einer echten Innovation hochgradig personengebunden: „Innova-

tion kann man nicht wegdelegieren! Nicht der kreative „Spinner“, nur das Top-Management kann Innovationen erfolgreich durchsetzen.“ Wichtig in seinen Augen dabei: Der Mut im Rahmen des Innovationsprozesses auch Fehler zu machen und Querdenken Raum zu geben: „Wer keine Fehler macht, macht in der Regel nichts“. Experimentieren und Fehlertoleranz gehören zu einem erfolgreichen Innovationsklima. Dabei wird der Stellenwert des Innovationsmarketings fast immer unterschätzt: „Was haben Sie davon wenn Sie Innovationsweltmeister sind und keiner weiß es“.

Handelsblatt-Redakteurin Tanja Kewes moderierte ein hochkarätig besetztes Podium in dessen Fokus vor allem die Gestaltung einer fruchtbaren Innovationskultur und dem Wettbewerb als Innovationstreiber stand. Diskutiert wurden dabei u. a. folgende Fragestellungen:

- 1 Was macht das Innovative in Ihrem Unternehmen aus?
- 2 Was sind die Innovationstreiber in Ihrem Unternehmen (z. B. Kundenwünsche, Wettbewerbsaktivitäten, interne Ziele, etc.)?
- 3 Wo liegen die Innovationsbarrieren im Unternehmen und im Markt?
- 4 Welche Rolle spielen Sie im Innovationsprozess?
- 5 Wie erkennen und fördern Sie innovative und kreative Mitarbeiter?
- 6 Wie gehen Sie in Ihrem Unternehmen mit Innovations-Flops um?
- 7 Wie schöpfen Sie externe Innovationsquellen aus, u. a. nutzen Sie Open Innovation?
- 8 Wie ist Innovation organisatorisch in Ihrem Unternehmen verankert?
  - in Form einer Funktion, z. B. Innovations-Marketing
  - in Form eines institutionalisierten Innovations-Prozesses
- 9 Was waren sog. „Durchbruchs-Innovationen“ in der Geschichte Ihres Unternehmens?
- 10 Wo liegen mögliche Ressourcenengpässe für Innovation in Ihrem Unternehmen?
- 11 Werden Innovationen Ihres Unternehmens anderes vermarktet als bestehende Produkte und Leistungen?
- 12 Welche Faktoren bzw. was macht die Innovationskraft Ihres Unternehmens aus?





■ Werner Borgers, Vorstand der Borgers AG: „Eine Unternehmenskultur die nach vorne gerichtet ist und nur wenige Hierarchiestufen aufweist, sucht auch bei Flops keinen Schuldigen. Was sollte das auch nutzen? Viel wichtiger ist es, gemeinsam zurück auf Los zu gehen und wieder von vorne anzufangen. Innovationen kann man nicht durch Prozesse „organisieren“ sondern nur kulturell befeuern.“



■ Wolfgang Fritsch-Albert, Vorsitzender des Vorstandes der Westfalen AG: „Wir betreiben kein klassisches Management von Innovationen – der Wettbewerb macht uns Dampf, Innovationen bringt vor allem den Konkurrenzdruck hervor. Dazu müssen wir wissen, was der Kunde will – denn unser Produkt ist nicht schlechter und nicht besser als das des Wettbewerbs, aber wir beschäftigen uns mit der Lösung für den Kunden.“



■ Dr. Andreas Hettich, Vorsitzender der Geschäftsführung der Hettich Holding GmbH & Co. oHG: „In einer erfolgreichen Innovationskultur ist das Thema der Mitarbeiter-Anerkennung extrem wichtig – meiner Erfahrung nach wesentlich wichtiger als das Thema Geld.“



■ Gerhard Schulze, Vorsitzender des Aufsichtsrates der Gerresheimer AG: „Die größte Gefahr der Innovationsarbeit ist die Betriebsblindheit; man unterbindet sie durch stetiges Hinterfragen der Robustheit des Geschäftsmodells mit gleichzeitigem Blick auf den Wettbewerb – es geht darum, von den Besten zu lernen, klar zu kommunizieren, die Mitarbeiter mitzunehmen und Umsetzer, Händler und Tüftler im Unternehmen so zusammenzusetzen, dass eine erfolgreiche Symbiose entsteht. Das ist Führungsarbeit im Innovationsprozess.“



■ Jan-Hendrik Goldbeck, Mitglied der Geschäftsleitung der Goldbeck GmbH: „Im Innovationsprozess sehen wir uns als Gärtner: Wir sehen uns die zarten Pflänzlein auf der Unternehmenswiese an und finden die, die schützenswert und wachstumsförderlich sind, um sie zu gießen. Dazu braucht es eine „Offenheitskultur“ ohne hierarchische Hemmschuhe: Wer einen suboptimalen Status Quo erkennt, trägt auch die Verantwortung, die Verbesserung mitzugestalten.“



Fazit in den herrschaftlichen Räumen des Schlosshotels Hugenpoet: Gerade Mittelständler und Familienunternehmen leben im ständigen Prozess der Erneuerung und das über Generationen hinweg. Die wichtigsten Impulse kommen dabei aus dem Innersten des Unternehmens: den Mitarbeitern.

Sie sind im Innovationsprozess die wichtigste Komponente, ihnen gehört die ganze Aufmerksamkeit des Managements.

# Category Management: Nachholbedarf im Mittelstand



Jan-Fredrik Stahlbock  
Senior-Consultant  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH

Verkaufen war auch schon mal anders. Sortiments-optimierung, Regalflächenproduktivität, Laufstrecken-analyse – diese Schlagworte halten Einzug in die Vertriebsabteilung von Konsumgüterunternehmen jeglicher Größe. Denn Hersteller setzen heute auf das so genannte Category Management, um gemeinsam mit dem Handel Effizienzpotenziale zu erschließen und die Profitabilität zu steigern. Wie? Durch die Verbindung der häufig konträren Industrie- und Händlerperspektive und die genaue Beachtung der Konsumenten-anforderungen werden Kategorien optimal ausgerichtet und deutliche Umsatzsteigerungen erreicht.

Während internationale Unternehmen wie Unilever oder Procter & Gamble schon lange „alte Hasen“ im Category Management sind, sind insbesondere Branchen wie Getränke, WPR oder Fleisch- und Wurstwaren, die hauptsächlich von national agierenden, häufig mittelständischen Herstellern bestimmt werden, in den letzten Jahren nachgezogen. Dabei offenbaren sich in komplexen Warengruppen wie zum Beispiel bei Getränken (mit Regal- und Stellflächen, Einzelflaschen, Multipacks und Kisten sowie verschiedenen Verpackung) häufig Optimierungspotenziale, durch die Umsatzsteigerungen pro Laufmeter zwischen 3%–12% realisiert werden können.

Auch Non-Food Regale machen vor dieser Entwicklung keinen Halt: Edeka Minden hat kürzlich umfassend über Projekte im Bereich der Papierwaren berichtet. Die Erwartungshaltung der Einkäufer im Handel

ist somit deutlich angestiegen. Schon längst reichen Werbekostenzuschüsse und gute Konditionen nicht mehr aus, um das Jahresgespräch erfolgreich zu führen. Gefordert ist ein umfassendes Wissen um die Kategorie und eine entsprechende Weitsicht was die zukünftigen Potenziale betrifft. Wer an der Positionierung der eigenen Kategorie mitwirkt, hat langfristig natürlich Vorteile bei der Platzierung oder Promotionen mit dem Handel. Und wer als „Category Captain“ im Namen aller Mitbewerber das Regal mit dem Händler optimieren darf, hat die Nase vorn.

Doch wie kann ein mittelständischer Hersteller, der nicht als „Category Captain“ die kontinuierliche Projektarbeit mit Edeka oder Rewe durchführen darf, Vorteile aus dem Category Management ziehen? Zum einen führt die Auseinandersetzung mit der Definition und Segmentierung der eigenen Kategorie in Verbindung mit der Konsumentensicht zu Erkenntnisgewinnen – auch über die Rolle des eigenen Produktes bei dem entsprechenden Einzelhändler. Wird beispielsweise Zucker bei Gewürzen oder Backzubehör gesucht? Ein besseres Verständnis der Sichtweise der Händler, ihrer Strategien und Treiber, die für die Entwicklung der Kategorien verantwortlich sind, lässt den Hersteller kompetenter wirken und Verhandlungen „auf Augenhöhe“ verlaufen so weitaus besser. Auch Jahresgespräche können auf einer anderen Ebene geführt werden. Es geht nicht mehr um das reine „Konditionen bolzen“; vielmehr kann das objektive, gemeinsame Verständnis der Kategorie zu ihrer Wertsteigerung beitragen. Dazu



Abb. 1: Category Management Prozess anhand von acht Schritten

Basis für einen konsequenten Category Management Prozess

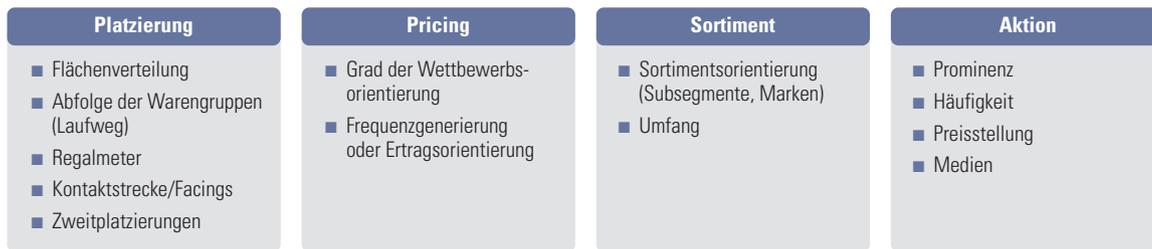


Abb. 2: Operative Themen mit dem Handel

gehört auch die kritische Reflexion des Herstellers, ob ein neues Produkt oder eine echte Innovation wirklich zur Umsatzsteigerung des Händlers beitragen kann. Im Ergebnis bedeutet dies mehr Profitabilität für beide – Hersteller und Händler.

Innerbetrieblich führt die Auseinandersetzung mit dem Category Management zu einem Umdenken im Vertrieb von reiner Mengen-/Volumenorientierung hin zum Wertschöpfungsgedanken bei vertrieblichen Aktivitäten. Hiermit werden die typischen preislich aggressiven und markenschädigen Aktivitäten zum Jahresende zunehmend vermieden, wenn der Bonus nicht nur an die abgesetzte Menge gekoppelt ist. Category Management erfordert dabei nicht nur die Umstellung bestimmter Prozesse, sondern verlangt vielmehr eine „kulturelle“ Umstellung im gesamten Unternehmen. Drei Voraussetzungen sind für eine erfolgreiche Umsetzung notwendig:

**Ein klares Konzept.**

Wichtig ist, dass ein in sich schlüssiger Ansatz konsequent verfolgt und auch adäquat auf die jeweilige Händleranforderung angepasst wird. Hierzu ist die Einbindung interner und externer Informationsquellen wesentlich, nicht nur um dem Händler zu zeigen, dass man sich mit seinen Problemen beschäftigt, sondern auch um Verständnis für den Shopper zu erlangen. Auch wenn die Datenversorgung nicht in allen Kategorien so umfangreich wie bei Waschmittel ist – kreative Lösungen müssen angegangen werden.

**Kein „Hobby der internen Marktforschung“.**

Mindestens eine Person muss sich hauptverantwortlich um das Category Management kümmern. Wird Category Management nur halbherzig verfolgt, so kommt es tatsächlich dazu, dass der vielzitierte „Datenfriedhof“ im Unternehmen aufgebaut wird, eine nutzenstiftende Analyse aber aufgrund von Kapazitätsengpässen ausbleibt.

**Einbindung und Schulung der eigenen Vertriebsmitarbeiter.**

Die Vertriebsmitarbeiter sind die Türöffner für zukünftige Projekte im Handel. Stößt man hier bereits auf

Unverständnis, wird auch Category Management im Dialog mit dem Handel schwierig. Category Management ist eine Dienstleistung am Kunden und der Kategorie und darf daher auch nicht als Überzeugungsinstrument für die eigene Marke falsch verstanden werden. Die Früchte der Sortimentsarbeit werden erst sehr viel später geerntet.

Wichtig für den Mittelständler ist, seine Rolle im Category Management Prozess mit den verschiedenen Kunden zu erkennen. Tritt das Unternehmen oder die Marke nicht als „Category Captain“ auf und sind bereits andere Konzerne stark in der Projektarbeit mit dem Kunden verankert, so ist es wenig zielführend den kompletten Prozess (siehe Abb. 1) durchlaufen zu wollen. Hier sollte eher mit Detailergebnissen in der Kategorie bis hinunter auf Packungsebene (SKU) argumentiert werden, um dem Partner im Handel Kompetenz zu vermitteln. Auch der Rat von Außenstehenden sollte gerade in der Anfangsphase eingeholt werden, um bei der Implementierung ein professionelles Vorgehen zu garantieren.

Konkrete Möglichkeiten Category Management-Projekte aufzusetzen, sind unter anderen auch im regionalen Umfeld zu suchen. Viele Kategorien sind von lokalen Sorten und Marken geprägt. Vergleicht man allein die Bierregale in Flensburg und Garmisch-Partenkirchen, so erkennt man, dass sich ein komplett unterschiedliches Bild ergibt. Als Markenhersteller sollte man gerade hier bei kleineren Kunden Kompetenz zeigen, indem regionale Unterschiede in der Sortimentsempfehlung herausarbeitet werden. Als Startpunkt eignen sich auch hier kleinere Accounts, um erste Projekte durchzuführen. Der örtliche Getränkeabholmarkt oder Supermarkt wird sich freuen, wenn man sich nicht nur mit ihren Abgabepreisen beschäftigt, sondern sich mit ihm über seine zukünftige Strategie in den Sortimenten Gedanken macht.

Klar ist: Egal ob kleinere Accounts oder führende Marke des Unternehmens – im Mittelstand herrscht in Sachen Category Management Handlungsbedarf. Nur wer sich mit diesem Thema professionell auseinandersetzt, wird vom Handel auch künftig als ebenbürtiger Gesprächspartner respektiert.

## Kurz ... und bündig



### W&P erweitert Partnerkreis

Die Dr. Wieselhuber & Partner GmbH (W&P) verstärkte ihren Partnerkreis zum neuen Jahr, der bis dato aus den Managing Partners Prof. Dr. Norbert Wieselhuber, Dr. Volkhard Emmrich und Dr. Walter Stadlbauer sowie den Partnern Johannes Spannagl und Dr. Timo Renz bestand. Zum 01. Januar 2013 wurde Volker Riedel zum Partner ernannt.

Das bisherige Mitglied der Geschäftsleitung ist seit 10 Jahren bei W&P und beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit der strategischen Neuausrichtung, Restrukturierung und Sanierung von mittelständischen Inhaberunternehmen, sowie deren operativen Umsetzung inklusive der Übernahme von CRO-Mandaten. Zuvor war er u. a. als Vorstand, Geschäftsführer und Generalbevollmächtigter (CFO) in mittelständischen Unternehmen tätig.

### Carve-out: Die häufigsten Fehler bei der Ausgründung

Die überstürzte Ausgründung von Unternehmensteilen ist einer der häufigsten Fehler bei Carve-outs, beobachtet Dr. Günter Lubos, Senior Manager des Beratungshauses Dr. Wieselhuber & Partner. Wie viel Zeit und Personal ein Unternehmen für den Carve-out einplanen sollte und wie viel Nähe es nach der Ausgründung zum ehemaligen Mutterkonzern zulassen darf, erklärt Lubos im Talk bei FINANCE-TV.



Viele DAX-Unternehmen nutzen Carve-outs regelmäßig, um sich von defizitären oder strategisch nicht mehr wichtigen Unternehmensteilen zu trennen. Doch auch große Mittelständler nutzen das Instrument zunehmend. Bei der Ausgründung trennt sich der Mutterkonzern oft von 5 bis 10 Prozent seines Umsatzes, sagt Dr. Günter Lubos,

Carve-out-Experte bei Dr. Wieselhuber & Partner. Bis ein Unternehmensteil so weit vorbereitet ist, dass die Ausgründung funktionieren kann, vergeht in der Praxis oft mindestens ein halbes Jahr.

Nach dem Carve-out sollte sich das neue Unternehmen vom Mutterkonzern trennen: „Wenn man zu 80 Prozent von einem Kunden abhängt, ist das schädlich“, sagt Lubos. Innerhalb von zwei bis drei Jahren nach der Ausgründung, so sein Rat, sollte ein Unternehmen sich aus solch einer Konstellation lösen. Wie viel Abhängigkeit vom ehemaligen Mutterkonzern nach dem Carve-out ratsam ist und wie viel Personal man einplanen sollte, um IT, Controlling und Accounting für die Zeit nach einer Ausgründung aufzustellen, verrät Lubos im Talk mit FINANCE-TV.

### 1000 Dank für 1000 Facebook Fans

W&P spendete 1.000 Euro an das Ausbildungsrestaurant Roecklplatz in München für das Überspringen der 1.000er Fanmarke auf Facebook. Geschäftsführerin Angela Bauer vom Roecklplatz freut sich riesig: „Vielen lieben Dank für die Spende, die unsere Arbeit wertschätzt und motiviert weiterhin viel Energie in dieses tolle Projekt zu investieren.“ Das Roecklplatz fördert junge Menschen, die auf dem ersten Arbeitsmarkt kaum Chancen auf eine qualifizierte Ausbildung hätten – wegen schlechter Schulabschlüsse, geringem Durchhaltevermögen oder Schwierigkeiten im Umgang mit anderen.



Aktuell lernen zehn junge Leute die Berufe Koch oder Restaurantfachkraft – 3 Jahre lang. Die Azubis erleben plötzlich, dass sie leistungsstark sind und fähig, Verantwortung zu übernehmen. Denn ein gehobenes Restaurant jeden Abend in guter Qualität laufen zu lassen, gleichmäßig leckeres Essen zubereiten und den Gästen einen guten Service zu bieten ist eine äußerst verantwortliche Aufgabe. Das lässt sie erleben, dass sie wichtig sind – für manche das erste Mal im Leben. Und sie beweisen, was sie können – jeden Tag. Weitere Informationen zum Ausbildungsrestaurant Roecklplatz finden Sie unter [www.roecklplatz.de](http://www.roecklplatz.de).



## Atem ist Leben – W&P unterstützt Kinderhaus AtemReich

Realität für Kinder, die wegen einer Erkrankung oder einer Behinderung von klein auf beatmet werden müssen, sind oftmals langwierige Aufenthalte in Kinderklinik. Das Kinderhaus AtemReich in München-Nymphenburg kümmert sich seit 2006 aufopferungsvoll und leidenschaftlich um eben solche Kinder bis zur Vollendung des Grundschulalters, die intensivpflegebedürftig, beatmet oder von einer Beatmung bedroht sind. Eltern haben die Möglichkeit, sich in einem familiären Umfeld auf die Besonderheiten der Pflege und Betreuung ihrer Kinder einzustellen, um sie womöglich später in der häuslichen Umgebung weiter betreuen zu können. „Man sieht, dass die Kinder hier ein Zuhause gefunden

haben, in dem sie so sein dürfen, wie sie sind. Es ist beeindruckend, wie das Team es schafft, dass nicht die notwendige Pflege im Vordergrund steht, sondern die Vermittlung von Normalität, von Lerninhalten und nicht zuletzt von Lebensfreude“, so Prof. Dr. Norbert Wieselhuber.

Aktuell sind 12 Kinder in Betreuung, die in zwei Wohngruppen mit Einzel- und Doppelzimmern untergebracht sind, mit viel Platz für die Privatsphäre, aber auch das Gemeinschaftserlebnis: „Es stimmt hoffnungsfroh und traurig zugleich, dass diese Einrichtung mit ihrer für unsere Gesellschaft so unschätzbar wichtigen Arbeit, in Deutschland weiterhin Pilotcharakter hat“, so Wieselhuber.

## Dieselmedaille 2012 an Dr. Jochen Opländer, WILO SE

Das Deutsche Institut für Erfindungswesen hat im Rahmen einer feierlichen Verleihung im Ehrensaal des Deutschen Museums die Dieselmedaillen verliehen. Aus insgesamt 16 Nominierungen wählte das Diesel-Kuratorium unter Vorsitz von Prof. Dr. Alexander Wurzer vier Preisträger aus, die den Gedanken der Dieselmedaille – Innovation und ihre Förderung prämiieren – in besonderer Weise verkörpern.

In der Kategorie „Nachhaltigste Innovationsleistung“ wurde Dr. Jochen Opländer, langjähriger Geschäftsführender Gesellschafter, Vorsitzender des Verwaltungsrates und Aufsichtsrat mit der Dieselmedaille ausgezeichnet. WILO ist einer der führenden Hersteller von Pumpen und Pumpensystemen für die Heizungs-, Kälte- und Klimatechnik sowie für die Wasserver- und Abwasserentsorgung und gehört heute zu den Weltmarktführern auf dem Gebiet der Hightech-Pumpen. Die WILO Gruppe hat mit über 60 Tochtergesellschaften

weltweit und insgesamt mehr als 6.700 Mitarbeitern im Jahr 2012 einen Umsatz von mehr als 1 Mrd. Euro erzielt. WILO ist ein langjähriger Kunde von W&P und das Management mit Vorstand Oliver Hermes hat mit W&P unterschiedliche Aufgabenstellungen, wie z. B. Marketing, Vertrieb, Optimierung der Wertschöpfungsstrukturen und Neuprodukt-Management erfolgreich bearbeitet. Laudator Prof. Dr. Norbert Wieselhuber, Gründer und geschäftsführender Gesellschafter der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH, würdigte den Innovator und Unternehmensgestalter und Gründer der Caspar-Ludwig-Opländer-Stiftung.

Weitere Details und Hintergrundinformationen zu den Nominierungen finden Sie unter: [www.dieselmedaille.de](http://www.dieselmedaille.de) <http://www.dieselmedaille.de> und über WILO unter <http://www.wilo.com/>



## W&P Veranstaltungskalender

Was	Wo	Wann
Wachstumschancen für die Unternehmensexpansion	Eden Hotel Wolff München	11.–12.06.2013
4. Unternehmer-Salon Baden-Württemberg	Mövenpick Hotel Stuttgart Airport & Messe	17.06.2013
Branchenwerkstatt Gebäudetechnik: Vertriebsformen der Zukunft	Hessischer Hof, Frankfurt am Main	27.06.2013

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

# WIR GESTALTEN ERFOLGE



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

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

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

STRATEGIE & INNOVATION

---

ORGANISATION & FÜHRUNG

---

MARKETING & VERTRIEB

---

PRODUKTENTSTEHUNG

---

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

---

RESTRUCTURING & FINANCE



**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**

Unternehmensberatung

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

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