

MANAGEMENT SUPPORT

N° 01
2023

METAVERSABILITY

INDUSTRIE 4.0 STRATEGIE AUF
DEM PRÜFSTAND

ZENTRALE WASSERKÖPFE

RAUS AUS DEM TEILECHAOS

JA, WOHIN LAUFEN SIE DENN?

DEBT ADVISORY

ZUKUNFTSCHANCEN IN
VOLATILEN ZEITEN

POST MERGER INTEGRATION

KUNDENZENTRIERUNG

RESTRUKTURIERUNGEN
BENÖTIGEN ZWEI BLICKWINKEL

DISTRESSED M&A 2.0

GESELLSCHAFTER IN DER KRISE



ORGANISATION 2023:
ZU VIEL SAND IM GETRIEBE

BUSINESS PERFORMANCE
IMPROVEMENT



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

Editorial

- 3** Business Performance – Gewinn und Rendite steigern

Funktionen, Methoden & Fokusthemen

- 4** Strategien unter Unsicherheit
- 6** Ja, wohin laufen Sie denn?
- 8** Zukunftschancen in volatilen Zeiten
- 10** Post Merger Integration
- 12** Zu viel Sand im Getriebe
- 14** Grün oder Schwarz
- 16** Business Performance Improvement
- 18** Zentrale Wasserköpfe
- 20** Der schnellste Weg zur digitalen Performancesteigerung
- 22** Kundenzentrierung
- 24** Metaversability
- 26** Supply Chain Management 2030
- 28** Industrie 4.0 Strategie auf dem Prüfstand
- 30** Raus aus dem Teilechaos
- 32** Distressed M&A 2.0
- 34** 5 Gründe, warum Sie gerade jetzt intensiv über eine Konsortialfinanzierung nachdenken sollten
- 36** Debt Advisory
- 38** Erfolgreiche Restrukturierungen benötigen zwei Blickwinkel
- 40** Wenn Finance einfach wird
- 42** Gesellschafter in der Krise
- 44** **Projektbeispiele**
- 47** **Blickpunkt Branche**
- 48** **Publikationen**
- 50** **Kurz & bündig**

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

Entscheiden war das Credo, unter dem wir eine der vergangenen Ausgaben unseres Management Supports gestellt hatten. Die richtigen und wichtigen Entscheidungen zu treffen, stand sicherlich auch bei Ihnen in den vergangenen Monaten ganz oben auf der Agenda. Gerade aktuell kein leichtes Unterfangen angesichts der Vielzahl an Themenstellungen und Herausforderungen, die Sie in unterschiedlicher Detaillierung und entscheidungsreifem Aufbereitungsgrad auf Ihrem Schreibtisch vorfinden.

Noch schwieriger war vor diesem Hintergrund wohl der logische Folgeschritt: Machen! Sprich: Das Anstoßen und das Umsetzen all der Entscheidungen, die Sie auf Basis und unter Berücksichtigung umfangreicher Vorabrecherchen, Analysen und Prognosen getroffen haben.

Der aktuelle Management Support kann Ihnen hierbei in dreierlei Weise behilflich sein: Als Beleg, die richtige Entscheidung getroffen zu haben. Als Impulsgeber für Themen, die Sie noch nicht auf dem Schirm hatten. In den seltensten Fällen vielleicht auch zur kognitiven Dissonanzreduktion, im Falle unglücklich getroffener Entscheidungen. In jedem Fall aber hoffentlich als Management Support – *nomen est omen* – und damit hilfreicher Impuls für Ihren operativen Alltag.

Wir wünschen Ihnen viel Kraft und Erfolg in der Bewältigung der aktuellen Herausforderungen und freuen uns wie immer auf die Fortsetzung bzw. in Einzelfällen auch den Beginn des direkten Austausches mit Ihnen.

*Ihr Gustl F. Thum
Managing Partner*

IMPRESSUM

Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung
www.wieselhuber.de

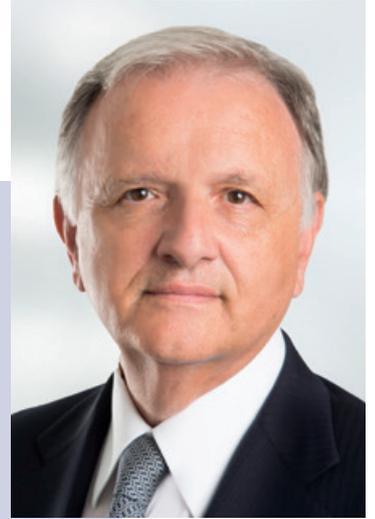
Redaktion
Gustl F. Thum, Managing Partner
Telefon: 089 286 23 265
E-Mail: thum@wieselhuber.de

Design
Werbeagentur Kinzel, Augsburg

Der W&P-Management Support
erscheint in regelmäßiger Folge. Nachdrucke, auch auszugsweise, nur mit vorheriger Genehmigung des Herausgebers.

Bildrechte
© shutterstock

Business Performance – Gewinn und Rendite steigern



Die entscheidenden und nachhaltig wirksamen Performancetreiber, aber auch im negativen Sinne Performancevernichter sind Marktanteil, Erlöse, Kosten und Liquidität. Top Performer weisen bei all diesen Kriterien über dem Branchenschnitt bessere Positionen auf. Das Resultat aus den vorgenannten Performance-Kriterien sind hoher, stabiler Gewinn, Rendite und Cashflow, eine starke Finanz- und Kapitalkraft und eine hohe Bonität und Reputation bei allen Stakeholdern. Im Gegensatz dazu sind Low Performer häufig „Grenzbetriebe“, die sehr nah oder auf dem Break-Even-Point agieren und nur bei sehr guter Branchenkonjunktur ein positives Ergebnis erzielen. Sie sind häufig auch nur der „Zweit- und Drittanbieter“, ohne erkennbaren und honorierten Kundennutzen und Wettbewerbsvorteil.

Performance-Defizite werden auch durch Strategiedefizite verursacht. Eine Fehlsteuerung der Ressourcen-Allokation, zu starke Diversifizierung der Ressourcen und Geschäfte, Verzettlung der Aktivitäten und kein klarer Fokus. Diese Strategiedefizite kann das beste operative Management nicht kompensieren. Diese Erkenntnis ist auch bei der Anlage und Durchführung von Business Performance Projekten von Anfang an zu klären und zu berücksichtigen. Auch ineffiziente Strukturen und Prozesse, sowie nicht ausreichend qualifiziertes Personal oder Methodendefizite kennzeichnen Low Performer.

Professionelles operatives Management mit dem Fokus auf hohe Business Performance bedeutet nicht „Kostensenkung um jeden Preis“, also auch Zukunftsvernichtung, sondern es sucht, findet und beseitigt die Ursachen der unbefriedigenden Unternehmens-Performance. An erster Stelle müssen Transparenz, Objektivität und Fakten geschaffen werden. Dies trifft auf alle Wertschöpfungsstufen, Funktionen, Geschäfte und Prozesse zu. Dafür können moderne Methoden der Data Analytics und des Prozess Mining genutzt werden. Weiterhin sind betriebs- und finanzwirtschaftliche Analysen durch Methoden und Systeme der Unternehmenssteuerung und des Controlling zu nutzen. „Wo verdienen wir wie viel und welche Ressourcen werden gebunden, bzw. wie rentierlich sind die Investitionen?“

Ertrags- und Wertvernichter finden sich auch in den gesamten Operations, in der Fabrik und vor allem in der Supply Chain. Diese wirken sich auf Produktivität, Flexibilität, Schnelligkeit, Kundenzufriedenheit und Investitionsrenditen negativ aus. Der Fokus der Verbesserungsmaßnahmen liegt dabei auf den Herstell- und den Prozesskosten. Organisationsdefizite, die sich durch erhöhte Gemeinkosten, durch Entscheidungs- und Umsetzungsstau, sowie durch unzureichende Personalausstattung dokumentieren.

Nicht zuletzt sind Defizite in der Digitalisierung des Unternehmens, seiner Geschäfte und Prozesse heute und in Zukunft noch stärker Gründe für Wettbewerbsnachteile und Ertragsschwächen. In vielen Unternehmen gibt es eine Vielzahl von sog. Digitalisierungsprojekten, deren Wirkung auf GuV und Wettbewerbsfähigkeit, sowie Kundennutzen nicht nachgewiesen sind, bzw. auch nicht zur Diskussion und Entscheidung standen. Es fehlt eine „Digi-Roadmap“ zur wirksamen inhaltlichen und zeitlichen Steuerung der Digitalisierungsprojekte. Damit werden die Effekte der Digitalisierung stark geschmälert.

„Das Richtige richtig tun“ – Strategische Überlegenheit und hohe operative Effizienz zeichnen Spitzenunternehmen aus. Perfektes operatives Management gestaltet die Business Performance. Es lohnt sich, das Unternehmen, seine Geschäfte systematisch auf den Prüfstand zu stellen und ich wünsche Ihnen bei der Performance-Verbesserung, aber auch bei deren Sicherung viel Erfolg und die notwendige Unterstützung bei den Entscheidungsgremien und bedenken Sie: Warten und hoffen auf die Fehler der Wettbewerber, oder auf exogene Unterstützungen, heißt verlieren!

Ihr

Prof. Dr. Norbert Wieselhuber
Managing Partner

Strategien unter Unsicherheit

Johannes Spannagl
Managing Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Der agile W&P-Strategieprozess gleicht einem ineinandergreifenden Räderwerk

Die Rahmenbedingungen und Merkmale der Strategieentwicklung in unsicheren Zeiten unterscheiden sich signifikant vom Strategieprozess in ruhigem Fahrwasser. Es kommt vor allem darauf an, agiles, strategisches Engineering zu betreiben und die Krise zukunftsorientiert zu nutzen.

Typische Aussagen wie „Wir sind jetzt vollkommen auf das kurzfristige Überleben konzentriert, andere Aufgaben müssen daher warten“ oder „Der Wettbewerb hat die gleichen Probleme, warum also über neue, alternative Strategien nachdenken“ beschreiben die vorherrschende, mentale Einstellung des Managements sehr treffend. Aber gerade in schwierigen Zeiten ist ein umfassendes, ganzheitliches Management des Strategieprozesses notwendig und sinnvoll. Drei Management-Zyklen stehen dabei im Fokus: Risikomanagement – Performancemanagement – Strategisches Management, vgl. hierzu die Abbildung.



Risikomanagement

Um große Risiken und Krisen für Unternehmen beherrschbar zu machen, müssen die latenten Risiken von den Entscheidungsträgern im Unternehmen beachtet und entsprechende strategische Schlussfolgerungen gezogen werden. Den bisherigen strategischen Weg und die hierbei gemachten Erfahrungen bei einer volatilen Zukunft fortschreiben zu wollen, also zu extrapolieren, erscheint illusorisch. Bestandteil einer modernen, strategischen Unternehmensführung ist die Nutzung von Szenarien mit unterschiedlichem Level der Unsicherheit und zum Teil bewusst extremen Ausprägungen:

- Szenario 1 – Schrittweise Regeneration – Strategy as usual
- Szenario 2 – Anhaltende Instabilität – Optimierung des Geschäftsmodells
- Szenario 3 – Multipler Krisenmodus – Dynamischer Strategieansatz
- Szenario 4 – Große Revolution – Shaping the Future

Die Erarbeitung der einzelnen Szenarien schafft die Basis für ein unternehmensspezifisches Risikomanagement. Dabei sollten die einzelnen Szenario-Inhalte nicht zu oberflächlich analysiert werden. Insbesondere gilt es zu betrachten: Veränderungen in der Marktentwicklung und Marktmechanik, Renditeerwartungen und drohende Strukturveränderungen der Branche sowie vor allem eine umfassende Trendanalyse (u. a. geopolitische, gesellschaftliche, technologische, bedürfnisrelevante, Zielgruppen-Trends).

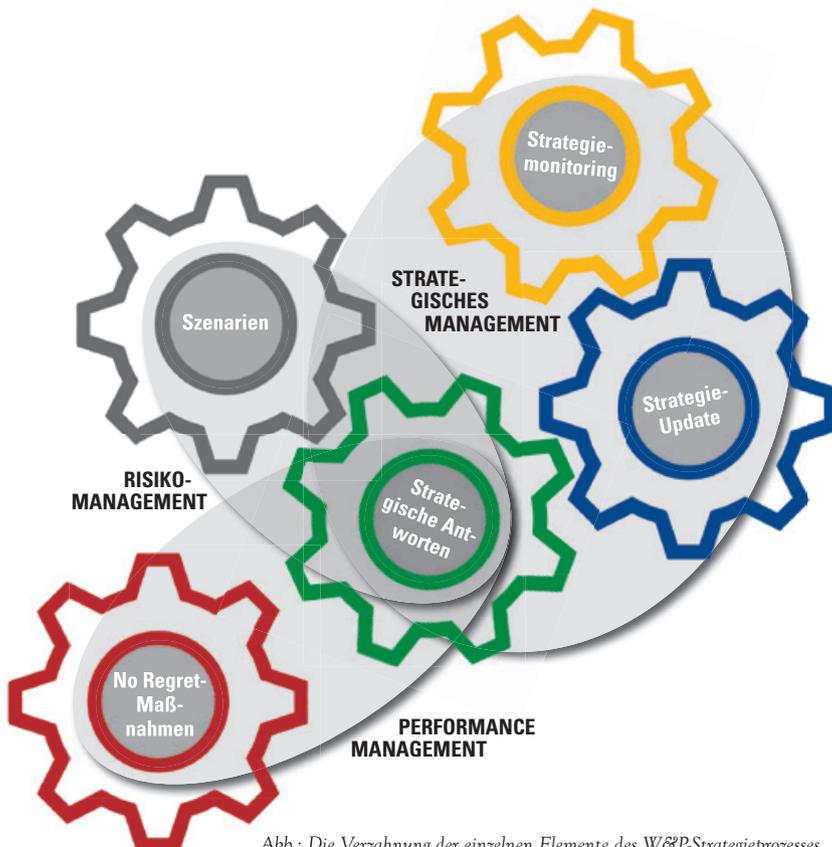


Abb.: Die Verzahnung der einzelnen Elemente des W&P-Strategieprozesses

Darüber hinaus sollte eine umfassende Analyse der eigenen Wettbewerbsposition (u. a. Marktanteils-, Performance- und Preis-/Konditionen-Entwicklung), aber auch die zu erwartenden Strategiemuster und die Finanzkraft der Wettbewerber sowie drohender Substitutionswettbewerb erfolgen und objektiv bewertet werden. Aufbauend auf dieser Risikobewertung können dann die individuellen strategischen Antworten pro Szenario erarbeitet werden. Konkret bedeutet dies, dass für alle Optionen die Strategieausprägungen „durchdekliniert“ werden: im Wesentlichen sind dies Wettbewerbs-, Technologie-, Operations- und Vertriebs-Strategie. Auch wenn man sich in der jeweils aktuellen Situation auf eine Szenario-/Strategie-Option festlegt und diese vorantreibt, sollten die anderen Strategiealternativen immer wieder aktualisiert und quasi als „Schubladenkonzepte“ bereitgehalten werden.

Performancemanagement

Abgeleitet aus den strategischen Antworten möglicher Zukunftswelten werden im nächsten Schritt übergeordnete Schlüsselaktivitäten, sogenannte No-Regret-Maßnahmen, verabschiedet und umgesetzt. Diese zeichnen sich dadurch aus, dass sie szenario- und strategieunabhängig auf jeden Fall zur Stabilisierung und Performancesteigerung des Unternehmensergebnisses wichtig und erforderlich sind: „Den Break-Even senken – sich für Umsatz- und Kostenrisiken rüsten“ lautet das Motto. Dies können klassische Maßnahmen zur Kostensenkung, Produktivitäts- und Erlössteigerung sein, die bisher, aus welchen Gründen auch immer, zurückgestellt wurden, aber ebenso Maßnahmen- und Investitions-Stopps betreffen. Im Kern gilt es, an folgenden Stellschrauben der Performance zu drehen:

- **Sales Performance**, d. h. Preis-, Differenzierungs- und Kundenpotenziale gezielt ausschöpfen, Vertriebskraft erhöhen, Produktverfügbarkeit und Produktmix verbessern
- **Cost Performance**, d. h. Herstell- und Gemeinkostenpotenziale heben, Prozess- und Organisationseffizienz erhöhen, Wertschöpfungs- und Produkttiefe optimieren
- **Capital Performance**, d. h. Working Capital senken, Kapazitäten anpassen, Verschuldungsgrad und Finanzarchitektur optimieren

Ziel ist es, in unsicheren Zeiten die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens nicht nur strategisch voranzubringen, sondern mit operativen No-Regret-Maßnahmen einen resilienten Break-Even sicherzustellen.

Strategisches Management

Selten wird bedacht, dass letztlich jede unternehmeri-

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Strategieentwicklung & Zukunftsmanagement
- Business Performance Improvement
- Einführung agiler Strategieprozesse
- Stresstest und CEO-Zukunftsagenda
- New Business Management
- Technologie sucht Markt – Neue Geschäfte auf Basis bestehender Kompetenzen

sche Entscheidung unter mehr oder weniger großen Unsicherheiten gefällt wird. Warum also in der Krise nicht die sich bietenden Chancen nutzen? Ein Zitat von John F. Kennedy bringt es auf den Punkt: „Das Wort Krise setzt sich im chinesischen aus zwei Schriftzeichen zusammen – das eine bedeutet Gefahr und das andere Gelegenheit“. Ein sehr zutreffender Leitgedanke für das strategische Management in der Krise. Strategie-Updates, die vor allem unter Flexibilitäts Gesichtspunkten bewertet und ausgewählt werden, sind ein wesentlicher Baustein des dritten Management-Zyklus.

Von zentraler Bedeutung ist dabei das kontinuierliche, am besten quartalsweise Strategie-Monitoring. Gerade in unsicheren Zeiten sollte die Umsetzung der Strategie zwingend unter dem Gesichtspunkt der Revidierbarkeit erfolgen. Schwache Signale bzw. Trigger-Punkte sind zu monitoren, um Veränderungen von Szenarien bzw. strategischen Eckpfeilern im Zeitablauf zu erkennen und ggf. kurzfristig die Strategie unkonventionell bzw. disruptiv anzupassen, wie z. B. durch marktseitige Tests und Experimente. Der Unterschied zum „normalen“ Strategieprozess besteht unter anderem auch darin, dass Entscheidungsprozesse kollaborativ und nicht mehr hierarchisch ablaufen. Das Management hat nicht mehr den Anspruch auf die einzig richtigen strategischen Interpretationen und Antworten, sondern wird zum Navigator des Wandels und strahlt gerade dadurch Zuversicht aus.

FAZIT

Die Antwort von Unternehmen auf unsichere Zeiten ist ein professioneller und agiler Strategieprozess. Dieser ist geprägt durch das Denken und Handeln in Szenarien, durch flexible Strategieanpassungen, um neue Chancen und Risiken zu berücksichtigen sowie durch ein Maßnahmen-Mix, das von Kostenoptimierung bis zum Eingehen von strategischen „Experimenten“ reicht.

Kontakt: strategie@wieselhuber.de

All dies kann inzwischen verlässlich etwa über Online-Panelabfragen, nicht nur sehr effektiv und zielgerichtet, sondern auch regelmäßiger und in kürzeren Abständen beantwortet werden, als dies vor einigen Jahren der Fall war.

Sofern Ihr Unternehmen über eigene digitale Erhebungen (z. B. Online-Bestellungen, Online-Shop, Onlineportal zur Bewertung etc.) von Daten und Fakten verfügt, ist auch die Etablierung eines Markt-Dashboards mit automatischem Input von externen Daten empfehlenswert. Zudem können zahlreiche Meinungsforen, Beurteilungen, Rankings oder Feedbackformulare (Stichwort Social Listening) „angezapft“ werden, die für ein kontinuierliches Verbesserungssystem genutzt werden und qualitativen Input liefern können.

Bei richtiger Auswertung sind wertvolle Rückschlüsse auf die Attraktivität und Aktualität des Leistungsangebots möglich. Damit bleiben Sie am Puls der Zeit und erkennen Veränderungen sofort und schneller als der Wettbewerb.

Diesen gilt es genauso unter die Lupe zu nehmen, und zwar kontinuierlich. Fragen wie „Worin sind wir immer noch gut bzw. deutlich besser als der Wettbewerb?“, „Wo werden wir (gerade) überholt?“, müssen gerade jetzt in kürzeren Zyklen immer wieder beantwortet werden. Denn die Dominanz von internationalen (vornehmlich asiatischen) Anbietern nicht nur in Massen-, sondern auch in Nischenmärkten oder der Eintritt von neuen Wettbewerbern aus angrenzenden Branchensegmenten, die ihr Geschäftsmodell ebenfalls aus- oder umbauen, nimmt zu.

Der stetige Blick auf das Wettbewerbsumfeld kann auch über unterschiedliche Methoden vertieft werden. Während klassische Benchmark-Analysen den direkten Vergleich von einzelnen Kennzahlen ermöglichen, ist der Austausch auf Messen, das Screening der Websites, Storechecks und ähnliches unabdingbar für qualitativen Input.

Um zur Ausgangsfrage zurückzukommen: Die Marktforschung ist damit heute so wichtig wie noch nie, um sich mitten in der Zeitenwende und in einer hoch volatilen Umbruchphase nicht

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Fundierte Markt- und Wettbewerbsanalysen mit State-of-the-Art primären und sekundären Marktforschungsmethoden
- Regional- und Länderanalysen
- Branchen- und unternehmensspezifische Trendanalysen
- Kundensegmentierung und Identifikation echter Clustertypen
- Customer Journey und Touchpoints für die Marktbearbeitung
- Etablierung von Market Intelligence

rein von den gewohnten, häufig statischen und damit unzureichenden Denkmustern oder Annahmen leiten lassen zu müssen, sondern Entscheidungen auf der Grundlage von aktuellen Zahlen, Daten, Fakten treffen zu können.

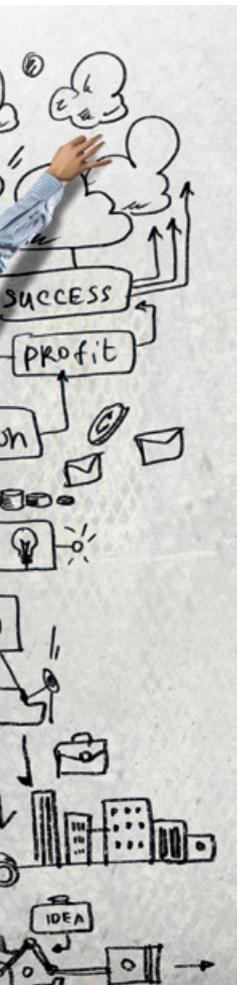
Die Kompetenzen und Erfahrungen der Marktforschung sind bei W&P inzwischen seit zehn Jahren gebündelt und im Competence Center Strategic Market Research (SMR) sehr erfolgreich etabliert. Nicht nur um eine faktenorientierte Grundlage für jede Strategiediskussion zu schaffen, sondern auch immer mit dem Ziel vor Augen, gemeinsam mit Ihnen Ihre Wettbewerbs-, Ertrags- und Zukunftsfähigkeit nachhaltig zu steigern. Neben internen Unternehmensanalysen stellt die Untersuchung des externen Umfeldes einen essenziellen Bestandteil in jedem strategischen Projekt dar. Dabei sind, in Abhängigkeit von Produkt, Leistung oder Geschäftsmodell Ihres Unternehmens, unterschiedliche Marktforschungsansätze geeignet, die W&P für Sie stets mit den höchsten Ansprüchen erarbeitet.

FAZIT

Unsere Frage daher an Sie: Ja, wohin laufen Sie denn? Mit dem Strom oder gegen den Strom? Haben Sie den Plan in der Tasche und sind dabei, die CEO-Agenda abzuarbeiten? Strategische Marktrecherche bereits berücksichtigt oder für nicht notwendig erklärt?

Nur wer sich schnell und agil auf sich verändernde Umwelt- und Kundenanforderungen einstellen kann und darüber aufgrund (digitaler) Vernetzung früher als der Wettbewerb informiert ist, bleibt in der Lage, dauerhaft am Markt führend mitspielen zu können – gerade in der Zeitenwende.

Kontakt: strategie@wieselhuber.de



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



Simon Moser
Leiter Innovation &
New Business
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Zukunftschancen in volatilen Zeiten

Systematische Früherkennung anstatt Glaskugel

Der Wunsch, die Zukunft vorzusehen, um sie dann für sich vorteilhaft zu gestalten, ist so alt wie die Menschheit selbst. Vermutlich wurde in der Industrie auch eher seltener Glaskugeln, Pendel oder Karten zu Rate gezogen, um zukunftsrelevante Entscheidungen auf Unternehmensebene zu treffen. Und obwohl die

Frage nach zukünftigen Chancen insbesondere in volatilen und unsicheren Zeiten existentiell für Unternehmer sein kann, wird sie meist nur stiefmütterlich beantwortet, basiert häufig auf zufälligen Opportunitäten und ist von Erfahrungsschätzen der Vergangenheit und unternehmerischem Bauchgefühl geprägt. Doch warum tun sich viele Unternehmen mit einem faktenbasierten und systematischen Ansatz zur systematischen Früherkennung schwer? Der Grund liegt meist in der Herangehensweise bzw. Erwartungshaltung: Es geht nicht darum, abzuschätzen, was in der Zukunft passieren könnte, sondern es geht vielmehr darum, das hier und jetzt zu antizipieren, zu analysieren und mögliche Zukunftsszenarien daraus abzuleiten, denn die Zukunft startet genau in diesem Moment!

Timing ist für die Früherkennung erfolgsentscheidend

Bei der Identifikation von Wachstumspotenzialen spielt der zeitliche Aufsattpunkt eine entscheidende Rolle. Der klassische Ansatz wirft einen Blick auf Entwick-



lungen und Aktivitäten bzgl. neuer Technologien, innovative Geschäftsmodelle, auch branchenübergreifend, sowie den Wettbewerb, um rechtzeitig Veränderungen am Markt zu antizipieren und Maßnahmen einzusteuern. Dieser Ansatz ist gut systematisierbar und fokussiert insbesondere auf die kurzfristige „Früherkennung“, um Marktanteile zu sichern bzw. auszubauen. Aber im Sinne einer „längerfristigen“ Früherkennung läuft man bei diesem Ansatz dem Markt eigentlich „hinterher“, da man sich in einem Umfeld mit einem sehr hohen Reifegrad und Marktbezug bewegt. Ein anderes Extrem ist die Zukunftsforschung, die versucht mögliche zukünftige Fragestellungen wissenschaftlich zu untersuchen bzw. zu verifizieren. Hier bewegt man sich aus Sicht der Früherkennung zwar zeitlich gesehen im „Fuzzy Frontend“ und hätte die besten Chancen, Alleinstellungsmerkmale und Wachstumspotenziale zu generieren, allerdings befindet man sich hier

Abb.: Der W&P-Transformationsindikator liefert eine fundierte, unternehmerische Entscheidungsbasis

TRANSFORMATIONSINDIKATOR

1

Transformationshypothesen

Analyse der Wertschöpfungskette und Branchenarchitektur zur Erarbeitung wesentlicher Transformationshypothesen

- Unausgeschöpfte Ertragshebel
- Wirkung von „Nachbarbranchen“
- Technologische Analogieschlüsse
- Formulierung und Priorisierung der Hypothesen

2

Transformationsfelder

Identifikation von Transformationsfeldern

- Auswertung der Wagniskapitalflüsse
- Screening der relevanten Startup-Szene
- Suche nach technologischen Lösungen und relevanten M&A-Targets
- Patentrecherche bei Startups und etablierten Wettbewerbern

3

Transformationsimplikationen

Ableitung von Transformationsimplikationen

- Auswirkungen in der Wertschöpfungsarchitektur
- Definition und Priorisierung von Maßnahmen

meist noch in einem zu abstrakten Stadium, um konkrete Handlungsfelder zu transferieren.

Wagniskapitalflüsse als Indikator für Wachstumspotentiale

Um die Lücke zwischen klassischem Ansatz und Zukunftsforschung zu schließen, bietet W&P mit dem Transformationsindikator eine Methode an, um konkrete Wachstumspotentiale mit Zeithorizont 5-10 Jahre systematisch zu identifizieren. Der Transformationsindikator basiert dabei auf der Hypothese, dass die Start-ups von heute, die Wertschöpfungsarchitektur von morgen verändern und somit ein Indiz für mögliche Disruptionen darstellen. Die Investition von Wagniskapital in Start-ups, M&A-Aktivitäten von Wettbewerbern, Veränderungen der Wertschöpfungsarchitektur und Anmeldung von Patenten bilden dabei belastbare Frühindikatoren für die dringend notwendigen strategischen Diskussionen und Entscheidungen, um Handlungsfelder rechtzeitig ableiten zu können. Mit Unterstützung künstlicher Intelligenz werden mehr als 90% aller globalen Wagniskapitalflüsse ausgewertet, um frühzeitig Wachstums- und Gefährdungspotentiale abzuleiten. So kann mit Hilfe des W&P-Transformationsindikators in einem dreistufigen Prozess die relevante Start-up-Szene nach Branchen analysiert werden, um frühzeitig strategische Entscheidungen treffen sowie die (digitale) Ideenvielfalt für Neuentwicklungen anzureichern:

1. Formulierung von Transformationshypothesen

Die Identifikation von Wachstumspotentialen basiert auf einem hypothesengestützten Suchansatz. Hierzu werden in einem ersten Schritt die Wertschöpfungskette sowie Markt- und Branchenarchitektur aus unterschiedlichen Blickwinkeln analysiert. Mit Hilfe ausgewählter Methodiken werden wesentliche Fragestellungen diskutiert sowie die Transformationshypothesen abgeleitet, formuliert und anschließend priorisiert:

- Wie ist die Wirkung von „Nachbarbranchen“ und welche technologischen Analogieschlüsse gibt es?
- Welche neuen Geschäftsmodelle und Technologien ermöglichen Kostenoptimierung und neuen Käufernutzen?
- Welche „neuen“ Bedürfnisse werden, heute noch nicht optimal befriedigt?

2. Analyse der Transformationsfelder

Die Suche nach technologischen Lösungen und relevanten Startups basiert auf einer systematischen und gleichzeitig kreativen Vorgehensweise. Die Logik der Suche und Auswahl relevanter Transformationsfelder folgen dabei den Vorgaben, die sich aus den formulierten Transformationshypothesen ergeben. Die Transformationsfel-

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Innovations-, F&E- & Technologiemanagement
- Suchfeldanalysen/Disruptionsradar
- Transformationsindikator
- New Business bzw. M&A
- Strategie in unsicheren Zeiten
- Business Performance Improvement

der werden verdichtet, konkretisiert und darauf aufbauend ggf. weitere, neue Transformationshypothesen zur erneuten Suche abgeleitet. Somit wird der Fokus auf die relevanten, zukünftigen Wachstumfelder immer schärfer und konkreter.

3. Ableitung von Transformationsimplikationen

Im dritten Schritt werden die Ergebnisse bzgl. möglicher Auswirkungen auf die eigene Wertschöpfungsarchitektur hin bewertet und entsprechende Maßnahmen abgeleitet. Diese reichen i. d. R. von einem weiteren Beobachten der Entwicklungen, über die Erarbeitung neuer Geschäftsmodelle bis hin zur Ableitung einer M&A-Strategie zur Sicherung von Know-how und Technologie an einem Startup oder Einstieg in potenzielle Wachstumfelder.

FAZIT

Die systematische Früherkennung von Wachstumspotenzialen spielt insbesondere in volatilen Zeiten eine erfolgsentscheidende Rolle. W&P bietet mit dem Transformationsindikator eine systematische und zugleich kreative Vorgehensweise, mittelfristige Wachstumspotentiale zu identifizieren. Dafür werden ca. 90% der Wagniskapitalflüsse mit Hilfe einer KI-basierten Software auf relevante Transformationsfelder analysiert. Das systematische Screening von technologischen Potenzialen entlang von Wertschöpfungsketten ermöglicht somit eine belastbare Faktenbasis zur Vorhersage von Marktentwicklungen – als Fundament strategischer Transformationsentscheidungen. Das Resultat: Transparenz über die Möglichkeiten, neue Technologien im Unternehmen zu nutzen, unabhängig davon, ob ein Start-up akquiriert, sich an der Weiterentwicklung der Technologie beteiligt oder nur die Aktivitäten weiter überwacht werden.

Denn wie hat Alan Curtis Kay bereits gesagt: „Die Zukunft kann man am besten voraussagen, wenn man sie selbst gestaltet.“

Kontakt: innovation@wieselhuber.de



Dr. Michael Staudinger
Mitglied der Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH



Ferdinand Fiedler
Senior Manager
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

Post Merger Integration

Zehn Erfolgsfaktoren für erfolgreiche M&A-Projekte

Für Unternehmen mit einer starken Wettbewerbsposition kann anorganisches Wachstum im aktuellen Marktumfeld einen wichtigen Hebel darstellen. Vielfach sind kränkelnde Unternehmen gezwungen zur Cash-Generierung oder Portfoliobereinigung im Kern gesunde Geschäftsbereiche zu veräußern. Wer hier umgekehrt aus einer Position der Stärke heraus „antizyklisch“ zu Handeln in der Lage ist, kann sich attraktive Wachstumsmöglichkeiten erschließen. Der wirkliche Wertbeitrag einer Übernahme entscheidet sich für einen strategischen Investor aber erst nach dem Kauf. Hier ist professionelles Post Merger Integration Management gefragt.

Welche Faktoren bestimmen den Integrationserfolg?

Auf Basis unserer Erfahrungen aus einer Vielzahl von M&A- und PMI-Projekten haben wir zehn branchenübergreifende Faktoren identifiziert, die regelmäßig den Erfolg von Integrationen und damit von M&A-Initiativen bestimmen.

- 1 Klares Zielbild sicherstellen**
Schon vor der Übernahme sollte ein Bild über die relevanten Gestaltungselemente des späteren Integrationsprozesses vorliegen. Fehlt es an einem klaren Verständnis von Integrationskontext, -zielen und möglichen -barrieren, so ist der potenzielle Misserfolg bereits angelegt. Ein stimmiges Zielbild erleichtert den PMI-Prozess durch Vermeidung von Störfaktoren, reduziert Komplexität und fördert die Konzentration auf Werttreiber.
- 2 Ganzheitliche Perspektive einnehmen**
Manche Unternehmen greifen zunächst pilothaft einen

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Konzeption und nachhaltige Umsetzung Post Merger Integration
- Agile Umsetzungsbegleitung und Change Management
- Systematische Target-Suche und Due Diligence
- Mergers & Acquisitions und Finanzierung

Geschäfts- oder Funktionsbereich heraus und fokussieren ihre Integrationsaktivitäten vorrangig darauf. Für PMI-Prozesse greift dieses Vorgehen insbesondere aus organisatorischen, personellen und zeitlichen Gründen zu kurz. Trotz der damit verbundenen Komplexität vermag nur ein ganzheitlicher Ansatz die vielfältigen Wechselwirkungen zu berücksichtigen und ein stimmiges Vorgehen zu gewährleisten.

- 3 Integrationsprozess aktiv managen**
Überlässt man die Zusammenarbeit im Tagesgeschäft den Ausgangsorganisationen, so können sich durchaus funktionierende Abläufe herausbilden, die häufig vor allem durch den persönlichen Einsatz einzelner Leistungsträger gespeist werden. Um aber die vollen Wertsteigerungspotenziale erschließen zu können, ist ein aktives Managen des Integrationsprozesses nötig. Das Top-Management beider Unternehmen muss hier Vorbild und Treiber sein.

- 4 Synergien zügig angehen**
Schnelle Erfolge sind ein wichtiges Signal. Die Realisierung der Wertsteigerungspotenziale (Synergien) sollte daher konsequent angegangen werden. Wesentliche Einzelaspekte sind beispielsweise

- die Forcierung der Bearbeitung von Marktsegmenten mit komplementären Leistungsangeboten,
- das Zusammenführen der Aufbauorganisationen beider Unternehmen sowie
- die Festlegung eines Zielbetriebsmodells nach einem Best-of-Best-Ansatz.

- 5 Projekt frühzeitig planen und agil umsetzen**
Häufig werden Dauer und Aufwand von PMI-Projekten unterschätzt. In der Projektplanung ist es daher wich-



Abb.: Zehn Erfolgsfaktoren der Post Merger Integration

tig, frühzeitig Projektziel und -umfang mit dem Top-Management festzulegen. Eine agile Umsetzung sichert bestmögliche inhaltliche sowie zeitlichen Erfolge, indem die einzelnen Bausteine mit Aufgaben, Prioritäten und Zeitplänen miteinander verzahnt werden. Um Zielabweichungen zu identifizieren und ggfs. Nachzusteuern wird der Projektfortschritt und die Realisierung von Synergien im Projekt-Controlling regelmäßig anhand von definierten Kennzahlen überprüft.

6 Umsetzung organisieren

PMI-Aktivitäten sind immer zusätzlich zum operativen Tagesgeschäft zu leisten. Daher sind entsprechende Ressourcen vom Top-Management freizugeben und dedizierte Verantwortlichkeiten für die Integrationsaufgaben notwendig. Regelmäßig als unverzichtbar erweist sich die schnelle Etablierung von Projektsupport-Einheiten (bspw. PMI- oder Projektmanagement-Offices). Da im Integrationsprozess eine Vielzahl von Entscheidungsbedarfen auftritt, sollten auch dafür geeignete Entscheidungsgremien (Lenkungskreise o. ä.) definiert werden.

7 Post Merger Integration-Team stark besetzen

Das PMI-Team, welchem die Planung, Koordination und Umsetzung der Maßnahmen obliegt, muss mit ausreichendem Handlungs- und Entscheidungsspielraum ausgestattet sein. Neben der fachlichen Kompetenz ist auch die Fähigkeit das notwendige Change Management umsetzen zu können von großer Bedeutung. Dazu sollte das Team mit Mitarbeitenden beider Unternehmen und Kulturen interdisziplinär, kompetent und interkulturell besetzt werden.

8 Kulturfaktoren berücksichtigen

Um interkulturelle Probleme in der Integration zu vermeiden, sollten Unternehmen die kulturbestimmenden Faktoren beider Ausgangsorganisationen analysieren und partizipativ eine gemeinsame Kultur, ein neues „Wir“-Gefühl, schaffen. Dazu gehört auch, mögliche Störenfriede des Integrationsprozesses frühzeitig zu identifizieren, sowie Multiplikatoren („Change Agents“) zu gewinnen, welche die Transformation vorantreiben. Die Wandlungsbereitschaft der Mitarbeitenden sollte des Weiteren durch Anreize, z. B. Verankerung spezifischer Integrationsziele in den Zielvereinbarungen, erhöht werden.

9 Mehrdimensional kommunizieren

Ein mehrdimensionaler Kommunikationsplan bezogen



auf zeitlichen Verlauf und Stakeholder sollte bereits vor dem Closing erarbeitet werden. Während Art und Weise der initialen Kommunikation gemäß dem Motto „der erste Eindruck zählt“ wichtig ist, müssen in der begleitenden Kommunikation wiederholt positive Erfolgsgeschichten kommuniziert werden. Gegenüber Mitarbeitenden ist eine offene und klare Kommunikation, insbesondere auch für negative Inhalte, wichtig. Um Verständnis und Motivation zu erhöhen, sollten die Ziele und angestrebte Erfolge frühzeitig kommuniziert. Ebenso dürfen die externen Stakeholder wie beispielsweise Kunden, Lieferanten oder Kapitalgeber in der Kommunikation nicht vernachlässigt werden, um Unsicherheiten aufzulösen und eine Abkehr zu verhindern.

10 „Grobe Schnitzer“ vermeiden

Das gewonnene Vertrauen kann durch einzelne, aber schwerwiegende Fehler in sensiblen Bereichen unwiederbringlich verloren gehen. Es ist daher ratsam, regelmäßig und proaktiv mit dem PMI-Team das Handeln zu überprüfen und die Integration aus einer Gesamtperspektive zu evaluieren.

FAZIT

Integration ist kein Selbstläufer. Nur wer die genannten Faktoren aktiv bearbeitet, schafft es nicht nur im Tagesgeschäft funktionierende Strukturen und Verhaltensmuster abzubilden, sondern auch vorhandene Synergien und gemeinsame Potentiale vollständig auszuschöpfen und so die beiden Ausgangsunternehmen vollumfänglich zu verzahnen.

Kontakt: newbusiness@wieselhuber.de



Dr. Timo Renz
Managing Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Gustl F. Thum
Managing Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Zu viel Sand im Getriebe

Von der Renaissance der Organisationsentwicklung

Egal ob Wachstumsunternehmen, Stuck-in-the-Middle-Position oder Low Performer: Die Rahmenbedingungen waren die letzten Jahre und sind immer noch geprägt von permanentem „Brände löschen“ und der Aufrechterhaltung der Handlungsfähigkeit. Unternehmen mussten „irgendwie“ funktionieren und nur wenige haben ihre Organisationen systematisch angepasst. Und jetzt stellen viele fest: Es ist zu viel Sand im Getriebe.

Die Ursachen hierfür sind vielfältig:

- **Doppel- und Mehrfachstrukturen** erschweren Führbarkeit, erhöhen Komplexität, verringern Flexibilität und drücken auf die Fixkosten
- **Prozessbrüche**, nicht aus Kundensicht zu Ende gedachte End-to-End-Prozesse sowie unregelmäßige Schnittstellen verhindern Effizienz
- Wachstum oder Schrumpfung führen dazu, dass der **organisatorische Maßanzug** zwick
- **Performancehemmer** („Liebste Kinder“, „alte Zöpfe“, „heilige Kühe“) werden nicht konsequent hinterfragt
- Das richtige **Maß an Zentralität und Dezentralität** in den Funktionen wird nicht gefunden
- Die **Integration von Zukäufen** verläuft halbherzig
- **Unterschiedliche Systeme** (IT, Kennzahlen, Reporting) verhindern effiziente Steuerung
- Die **organisatorische Verankerung von Digitalisierung und Nachhaltigkeit** hinkt den zahlreichen losgetretenen Initiativen hinterher
- Dem **Fachkräftemangel** wird mit Personalpolitik begegnet, nicht mit einer Neuorganisation
- **Neue Verhaltensweisen** (z.B. Führungskräfte im Home office) und Generation Z verändern die Kultur
- **Erfolgsrezepte der Vergangenheit** behindern Veränderungsbereitschaft und Flexibilität.

Ansatzpunkte zur Reorganisation – Vier Perspektiven für mehr Performance

Diese internen wie externen Herausforderungen führen dazu, dass die Reorganisation in vielen Unternehmen überfällig ist. Sie sind der Grund dafür, dass die Frage der organisatorischen Gestaltung bzw. der Reorganisation derzeit eine Renaissance erlebt. Die Organisation muss der Motor für die erfolgreiche Weiterentwicklung und darf nicht der Bremsklotz sein.

Egal, ob ganzheitlich oder modular – Organisationsthemen sollten strukturiert, faktenorientiert und mit dem notwendigen „Fingerspitzengefühl“ angegangen werden. Die Vielfalt und Bandbreite der Ansatzpunkte zur Unterstützung der Organisationsentwicklung haben wir auf Basis der Kundenprojekte der letzten Jahre – wie in der Abbildung dargestellt – in vier Bereiche untergliedert.

Projektansatz und Methodeneinsatz – Best Practice

Um zu Beginn eines Projekts zur Organisationsgestaltung Transparenz über die IST-Situation und vorhandene Potenziale zu erhalten und daraus Handlungsbedarfe und erste konzeptionelle Stoßrichtungen sowie ggf. Quick-Wins ableiten und realisieren zu können, wird klassischerweise ein **(Quick)-Scan & Analyse** mit Einbindung der Betroffenen durchgeführt. Beispielhafte Bestandteile dabei sind eine Faktenanalyse zu den vorhandenen Strukturen und Systemen (Organigramme, Kapazitäten, KPI, Reporting, Datenmanagement etc.), eine Prozessanalyse (Prozess-Mapping oder Data-Mining direkt aus ERP-System mit Hilfe KI) sowie Workshops, Funktionsinterviews mit Top-Führungskräften sowie Benchmarking und Best Practice-Ansätze.

In einem zweiten Schritt geht es um die **Entwicklung eines Zielbildes** für die zukünftige Organisation und deren Steuerung, das vom Grobkonzept kommend schrittweise detailliert wird. Integrale Bestandteile sind dabei organisatorische Alternativen, die in der Regel in einer Top-Down-Diskussion schrittweise und in

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Aufbau- und Führungsorganisation
- Prozessorganisation und -automatisierung
- Steuerungsmechanismen und -modelle für Strukturen und Prozesse
- Führungs- und Unternehmenskultur
- Change Management

STRUKTUR & KOORDINATION

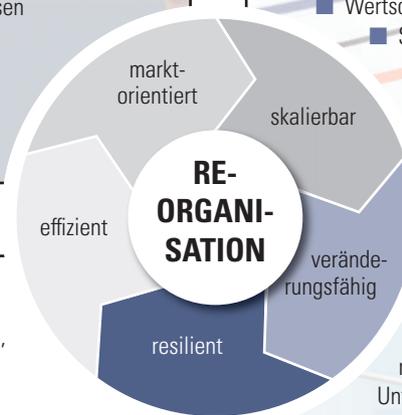
Die **richtige Aufbau- und Führungsorganisation** ist die strukturelle Basis für jede Organisation. Die Koordination über Funktionen hinweg muss sichergestellt werden:

- Aufbaustruktur nach Funktionen, Sparten/Geschäftsfeldern regionalen bzw. Mischformen/Matrix
- Zentralitäts-/Dezentralitätsgrad in Kernfunktionen und Administration
- Holdingmodelle und (Shared) Servicefunktionen
- Hierarchiestufen, -nomenklatur und Führungskreise
- Rollen- und Kompetenzprofile je Funktion
- Horizontales und vertikales Besprechungswesen (national/ international)

PROZESS & AUTOMATISIERUNG

Prozesse sind die zweite Seite derselben Medaille und müssen in ihren Abläufen und Schnittstellen **auf allen Prozessebenen End-to-End** definiert und soweit wie möglich automatisiert sein:

- Definition Prozessmodell für Kern- und Hauptprozesse
- Definition weiterer Ebenen bis zu funktionsübergreifenden Prozessen (RACI-Matrix, End-to-End)
- Transparenz und Potenziale über Process Mining und KI
- Prozessautomatisierung (z. B. Order-to-Cash, Debitoren, Kreditoren, etc.)
- Echtzeitprozesssteuerung
- Wertschöpfungsbeitrag je Prozess (Input/Output)
- Skalierbare Prozesse für Effizienz, Wachstum und Nachhaltigkeit



STEUERUNG & SYSTEME

Effiziente Steuerung der Strukturen und Prozesse verlangt **Kennzahlen und Datenmodelle**, die in entsprechenden IT- und Berichtssystemen abgebildet sind:

- KPIs und Kennzahlensysteme je Bereich, Funktion, Prozess (inkl. ESG)
- Planungs-, Kontroll- und Steuerungsprozesse
- Berichtswesen und Reporting
- Sales and Operations Planning (S&OP)
- Datenmanagement (Architektur, Hierarchien, Governance)
- IT-Systeme
- Data-Analytics und BI-Tools

FÜHRUNG & KULTUR

Die Art und Weise, **wie geführt wird und welche Kultur** eine Organisation lebt, macht Unternehmen einzigartig und sorgt für den Unterschied:

- Kulturdimensionen (Leistung, Kommunikation, Entscheidung, Führung)
- Mindset Veränderungsfähigkeit und Veränderungswiderstände
- Kultureller Rahmen (z. B. Werte, Entwicklungsperspektiven, Employer Branding)
- Führungsstile und Partizipationsniveau
- Motivations- und Anreizsysteme
- Agiles Führen und Projektmanagement
- Identifikation von Hebeln und Maßnahmen für Wandel

enger Abstimmung mit dem Kunden und in mehreren Interaktionsschleifen erfolgt. Das priorisierte organisatorische Grundmodell wird dann in Bezug auf die vier Perspektiven (siehe Abbildung) detailliert.

Für eine entscheidungsreife Unterlage mit dem zugehörigen **Umsetzungsfahrplan**, gilt es im dritten Schritt das erarbeitete Zielbild und die Konzeption in einer Entscheidungsunterlage für den Entscheidungskreis zu dokumentieren und gleichzeitig einen **umsetzungsfähigen Maßnahmenplan** inkl. Prioritäten, Meilensteinen, Verantwortlichkeiten, Teams und Budgets zu erstellen.

In der abschließenden Umsetzungsphase geht es um die konsequente sowie standortübergreifende **Umsetzung** der neuen Organisation, um das Aufsetzen, Steuern und Nachhalten des Projektmanagement & -controlling.

FAZIT

Die Reorganisation oder zumindest eine evolutionäre Weiterentwicklung ist in vielen Unternehmen überfällig. Die Organisation muss wieder der Motor der Strategie werden und die Performance stützen und treiben. Dabei zählen die dargestellten vier Perspektiven ein auf mehr Marktorientierung, Skalierbarkeit, Effizienz, Resilienz und Veränderungsfähigkeit.

Kontakt: organisation@wieselhuber.de

Grün oder Schwarz

Nachhaltiges Management des Geschäftsfeldportfolios

Dr. Stephan
Hundertmark
Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Nachhaltiges Unternehmertum ist immer auch Wandel und Veränderung. Selbstverständlich wird in attraktive Geschäftsfelder für künftiges Wachstum investiert und wenig dynamische Geschäftsbereiche geraten aus dem Fokus. Attraktivität bemisst sich dabei – auch das eine kaufmännische Binsenweisheit – am künftigen Kundeninteresse und wachsender Nachfrage. Von einem individuellen Erfolgsfaktor zu einer unternehmerischen Notwendigkeit wird es dann, wenn neben Veränderungen in Märkten auch regulatorische Vorgaben die Zukunftsfähigkeit von Geschäftsfeldern beeinflussen.

Nikolas Kasprzak
Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



So stellt sich mit dem Green Deal in Europa und dem globalen Megatrend der ökologischen und sozialen Nachhaltigkeitswende ganz konkret die Frage, welche Geschäftsfelder langfristig attraktiv sind und welchen früher oder später die Nachfrage und Tragfähigkeit abhanden kommt. Neu ist zusätzlich, dass der Nachfragerückgang in vielen Branchen anders als in vergangenen Boom-Jahren dafür sorgt, dass unattraktive Geschäftsfelder schneller zu Verlustbringern werden.

Das Management ist also aufgefordert, die heutigen Geschäftsfelder kritisch hinsichtlich ihrer Zukunftsfähigkeit zu beurteilen. Dafür ist zuerst eine geeignete Segmentierung notwendig, aus der sich Kriterien zur Attraktivität und Zukunftsfähigkeit ableiten lassen. Dabei ist die Nachhaltigkeitswende DER globale Megatrend, der viele Branchen fundamental verändern wird.

mentierung notwendig, aus der sich Kriterien zur Attraktivität und Zukunftsfähigkeit ableiten lassen. Dabei ist die Nachhaltigkeitswende DER globale Megatrend, der viele Branchen fundamental verändern wird.

Grün oder Schwarz – Segmentierung der Geschäftsfelder

Grüne Geschäftsfelder haben eine Zukunft, da sie auf Produkte und Lösungen setzen, die hinsichtlich ökologischer und sozialer Kriterien auch langfristig ökonomisch attraktiv sind und über Innovationen Differenzierungs- und Wachstumschancen bieten. Schwarze Geschäftsfelder sind in der Konsequenz solche, die aufgrund ihrer Wertschöpfung oder dem Produktdesign vom Markt nicht mehr nachgefragt oder vollständig durch alternative Lösungen substituiert werden. Eindrückliche Beispiele sind das Quasi-Aus des Verbrennermotors im PKW ebenso wie Einwegprodukte überall dort, wo Kreislaufösungen langfristig ökonomisch und ökologisch die bessere Wahl sind.

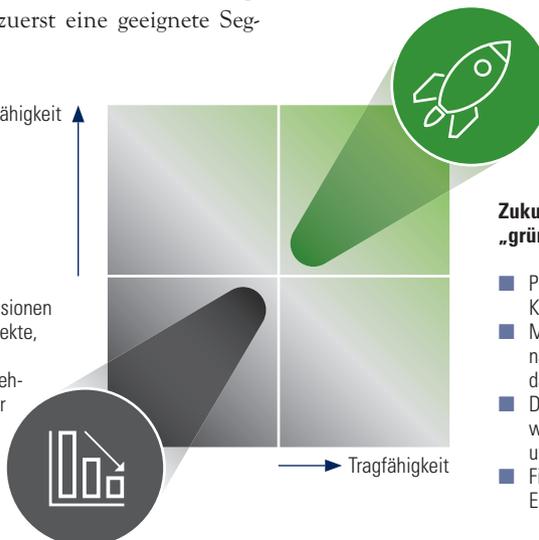
Zur Beurteilung, ob ein Geschäftsfeld „grün“ oder „schwarz“ ist, braucht es notwendigerweise harte Kriterien. Regulatorische Vorgaben, beispielsweise zu kreislaufgeführten Rohstoffen und Recycling-Anteilen bis hin zu Verboten, sind unbeachtlich einer möglicherweise diskussionswürdigen Begründung, belastbare Entscheidungsgrundlagen für Unternehmen.

Das Management ist also aufgefordert, die heutigen Geschäftsfelder kritisch hinsichtlich ihrer Zukunftsfähigkeit zu beurteilen. Dafür ist zuerst eine geeignete Segmentierung notwendig, aus der sich Kriterien zur Attraktivität und Zukunftsfähigkeit ableiten lassen. Dabei ist die Nachhaltigkeitswende DER globale Megatrend, der viele Branchen fundamental verändern wird.

Abgrenzung „schwarzer“ Geschäftsfelder

- Produkte und Operations haben immanente hohe Treibhausgasemissionen
- Entlang der Lieferkette negative Effekte, Externalitäten und Risiken
- Schrumpfende Anwender- und Abnehmermärkte aufgrund regulatorischer Vorgaben oder wegbrechender Käufergruppen
- nicht ressourceneffizient oder kreislauffähig

Zukunftsfähigkeit ↑



Zukunftsfähige „grüne“ Geschäftsfelder

- Produkte und Operations ermöglichen Klimaneutralität und Ressourceneffizienz
- Märkte und Zielgruppen im Fokus, für die nachhaltige Lösungen einen Mehrwert darstellen
- Differenzierungschancen im Innovationswettbewerb bieten höhere Gewinnmargen und Wachstum
- Finanzierungsfähigkeit aufgrund von ESG-Konformität

→ Tragfähigkeit

Abb.: Von „schwarzen“ und „grünen“ Geschäftsfeldern

Gleiches gilt für die Bepreisung von Treibhausgasemissionen als eines der wirksamsten Anreizinstrumente, um eben diese zu reduzieren. Es darf davon ausgegangen werden, dass die Ausweitung der CO₂-Bepreisung sukzessive weitere Industriezweige und Produkte betrifft. Über den Product Carbon Footprint kommen diese CO₂-Preise dann auch in den Herstellungskosten an und machen Produkte teurer als nachhaltige, grüne Lösungen. Schon heute können also künftige Preise bestimmt werden und mit weniger emissionsintensiven Alternativen zur Beurteilung der Zukunftsfähigkeit verglichen werden. Können Produkte dann aufgrund der Herstellungsverfahren, über lock-in-Effekte in Anlagentechnologien oder Rohstoffklassen nicht nachhaltig weiterentwickelt werden, sind diese als „schwarze“ Geschäftsfelder zu betrachten.

Abschließend behalten alle „klassischen“ Attraktivitätskriterien auch in einer nachhaltigen Segmentierung von Geschäftsfeldern ihre Gültigkeit. So gilt es zu beurteilen, welche Marktsegmente langfristig wachsen werden und welche Innovations- und Differenzierungschancen bieten. Letzteres ist sicher weit häufiger in grünen Segmenten gegeben, die den Megatrend Nachhaltigkeit und Kreislaufwirtschaft adressieren.

Umsetzung im Management des Geschäftsfeldportfolios

Das Management des Geschäftsfeldportfolios ist eine kontinuierliche und langfristige Aufgabe im Unternehmen. Entsprechend geht es bei der Umsetzung auch nicht um aktionistische Entscheidungen und falsche Konsequenz, die der heutigen Tragfähigkeit mehr schaden, als es der Fokussierung auf attraktive Geschäftsfelder der Zukunft dient. Gerade mittelständische und Familienunternehmen agieren hier mit Weitsicht und Ausdauer.

Zur Umsetzung einer „grünen“ und „schwarzen“ Geschäftsfeldsegmentierung braucht es zur Bewertung der vorgenannten Kriterien eine fundierte strategische Marktforschung, die explizit auch das regulatorische Umfeld mit einbezieht. Weiter sind Veränderung von Kundenpräferenzen und Kaufkriterien sowie neue Entscheidungsbeteiligte zu erfassen. Hier liefern Kundenbefragungen und Experteninterviews die nötigen belastbaren Einschätzungen für die Bewertung der Geschäftsfelder.

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Segmentierung Ihres Geschäftsfeldportfolios in „grüne“ und „schwarze“ Geschäftsfelder
- Implementierung einer Portfoliosteuerung, die ökonomische, ökologische und soziale Kriterien für die Zukunftsfähigkeit integriert
- Gestaltung des Reduktionspfades für den Corporate and Product Carbon Footprint
- Innovationsmarketing zur Realisierung des Wachstums in grünen Geschäftsfeldern
- M&A und Carve-out-Management für grüne und schwarze Geschäftsfelder

Da auch strategische Überlegungen zur Geschäftsfeldsegmentierung nie alternativlos sind, gilt es zuletzt verschiedene szenariobasierte Alternativen zur Geschäftsfeldentwicklung aufzustellen. In Abhängigkeit der Szenario-Ausprägungen sind Investitionsbedarfe, Ertragspotenziale und Risikoabschätzungen aufzustellen. Auf der Basis kann dann abschließend eine Aufteilung in grüne und somit nachhaltig zukunftsfähige Geschäftsfelder und schwarze Auslaufmodelle erfolgen.

Bleibt zuletzt die Frage, wie mit den schwarzen Geschäftsfeldern umzugehen ist. Sofern keine akute Krisen- und Verlustsituation vorliegt, ist meist ein sukzessives Zurückfahren der Aktivitäten bis zum endgültigen Ausstieg sinnvoll. Ungleich aufwendiger ist ein Carve-out, um die Geschäftssegmente abzuspalten und typischerweise zu verkaufen. Mit aller Konsequenz verfolgt, können über diesen Weg jedoch weit schneller Freiheitsgrade geschaffen werden, um die „grünen“ Geschäfte nachhaltig zu entwickeln.

FAZIT

Die Nachhaltigkeitswende macht ein aktives Management des Geschäftsfeldportfolios notwendig. Für Familienunternehmen und deren Management gilt es zu bestimmen, welche „grünen“ Geschäftsfelder zukunftsfähig sind und welche „schwarzen“ Bereiche keine Zukunft für das Unternehmen haben. Gut beraten ist, wer diese Gestaltungsaufgabe selbstbestimmt angeht und nicht durch zu spätes reagieren vom Markt abgehängt wird oder die eigenen Freiheitsgrade an Dritte verliert.

Kontakt: organisation@wieselhuber.de



Sebastian Batton
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Daniel Fuchsberger
Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



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



Oliver Rörig
Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Business Performance Improvement

An den richtigen Stellschrauben drehen, um die Performance zu sichern und zu verbessern

Inflation, hohe Tarifabschlüsse, Lieferkettenprobleme, steigende Zinsen und schwierigere Kapitalbeschaffung sind Einflussfaktoren, die sich unmittelbar auf das EBIT eines Unternehmens auswirken. Vor allem, wenn diese Faktoren gleichzeitig auftreten und sich womöglich in ihren Auswirkungen kumulieren, erfordert dies eine rasche und dennoch systematische Antwort des Managements. Meist ist es dabei nicht mit einer einfachen und eindimensionalen Reaktion getan. Vielmehr bedarf es einer gezielten Beeinflussung derjenigen Stellhebel, die die beste Performancewirkung erzielen.

Drei Ansatzpunkte für die gezielte Beeinflussung der Performance

Überlegene Business Performance ist das Ergebnis einer gezielten Beeinflussung der Faktoren Umsatz, Kosten und Kapital sowie der damit verbundenen Gestaltungsfelder und Performancetreiber (siehe Abb.). Die Sicherung oder Verbesserung der Performance setzt daher konsequenterweise mit ihren Aktivitäten und Maßnahmen an diesen Stellschrauben an.

Sales Performance – Absatz und Umsatz sichern

Eine ausgeprägte Sales Performance ist das Resultat stabiler und steigender Absatzmengen zu angemessenen, besser noch hohen Stückelösen. Die münden in entsprechende Deckungsbeiträge und decken die vorhandenen Fixkosten. Das richtige Kunden- und vor allem Produktportfolio ist dafür unabdingbare Voraussetzung. Angesichts der inflationären Kostensteigerung kommt es aktuell vor allem auf ein adäquates Pricingkonzept an. Auf dessen Basis gelingt es einerseits, steigende Kosten via Produktportfolio an den Kunden weiterzugeben. Andererseits trägt es dafür Sorge, dass sich das Unternehmen nicht aufgrund falscher Kalkulationsmethoden und Pricingkonzepte „aus dem Markt“ preist. Das Ergebnis wäre ein Verlust von Deckungsbeitrag und EBIT.

Cost Performance – die Kostenstrukturen in allen Bereichen im Griff behalten

Eine überlegene Cost Performance spiegelt sich in verschiedenen Kostenbereichen wider. Wettbewerbsfähige Herstellkosten resultieren aus Vormaterialien, die zu wettbewerbsfähigen Konditionen beschafft werden. Sie sind durch

Sourcing direkt beeinflussbar. Bei den Fertigungskosten hat es das Unternehmen ebenfalls in der Hand, durch eine effiziente Fertigung diesen Bestandteil der Herstellkosten zu optimieren. Dies setzt eine effektive Planung, unter anderem in einer engen Abstimmung zwischen Vertrieb und Produktion, eine optimierte Auslastung der Anlagen und personellen Ressourcen sowie ein flexibles Reagieren auf Anpassungserfordernisse voraus. Das Ergebnis sind niedrige Stückkosten, die wiederum die Grundlage für das Pricing im Rahmen der Sales Performance bilden.

Neben den variablen Kosten tragen auch niedrige Gemeinkosten als Bestandteil der Selbstkosten zur Business Performance bei. Die Höhe der Selbstkosten wird durch unterschiedliche Faktoren bestimmt. Neben dem „gewollten Organisationskomfort“ eines Unternehmens trägt die Effizienz der Prozesse wesentlich zum Niveau der Gemeinkosten bei. So führen „analoge Prozesse“ mit manuellen Schnittstellen, abgeschotteten Einzellösungen und Silos und vielen Schleifen zu Fehleranfälligkeit, unnötigen Doppelarbeiten und hohen Prozesskosten. Anders sieht dies bei einer prozessorientierten Aufbauorganisation aus, die auf digitalisierten „End-to-End“-Prozessen basiert. Sie vermeidet diese Ineffizienzen, bindet weniger personelle Ressourcen und reduziert so das Kostenniveau. Ihre Grundvoraussetzung ist eine von vornherein durchdachte und auf die Digitalisierungsmöglichkeiten ausgelegte Prozessarchitektur.

Capital Performance – Kapital und Liquidität gezielter einsetzen

Steigende Zinsen rücken die Bedeutung der Kapitalbin-



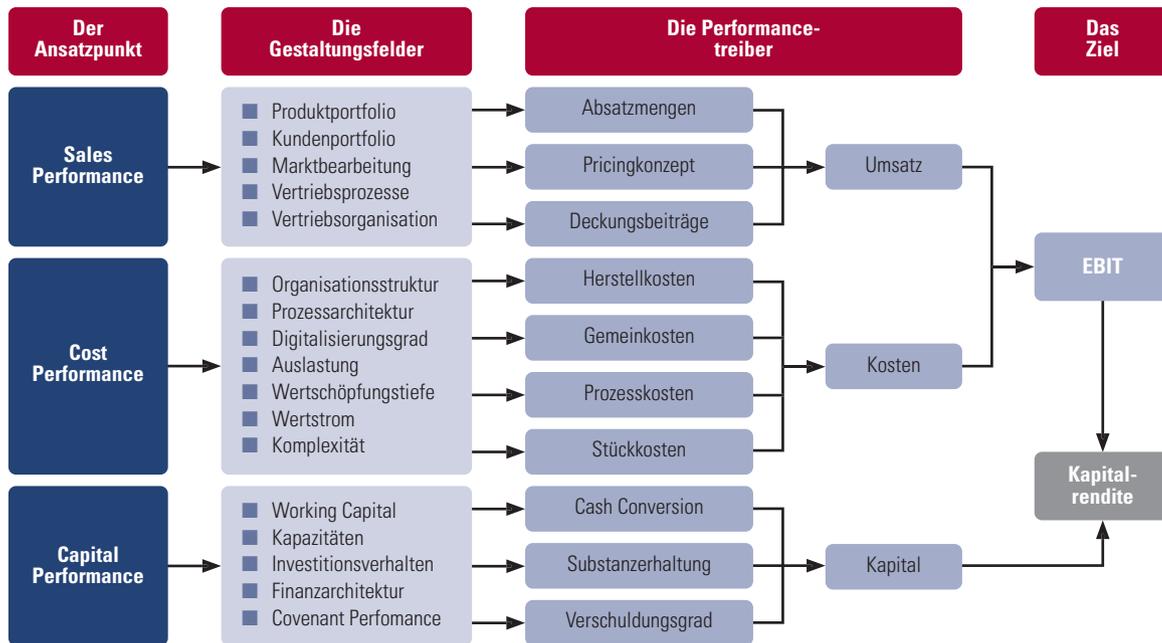


Abb.: Der Treiberbaum der Business Performance

dung wieder mehr in den unternehmerischen Fokus. War das Erreichen eines niedrigen Niveaus an Working Capital und insbesondere der Bestände angesichts der relativ niedrigen Kapitalkosten von geringerer Bedeutung, so ändert sich dies mit steigendem Zinsniveau. Die Gestaltung der Supply Chain und des Wertstroms in der Fertigung tragen dazu bei. Die Beschleunigung des Durchlaufs und die Vermeidung unnötiger Liegezeiten kapitalintensiver Bestände setzt die Liquiditätsreserven frei, die im Zuge steigender Zinskosten die Capital Performance unnötig reduzieren und belasten.

Bei wachsenden Unternehmen resultiert daraus der Effekt, dass für das anstehende Wachstum kein zusätzliches (Fremd-)Kapital benötigt wird, da das vorhandene Kapital effizienter eingesetzt wird.

Das Ziel erreicht oder verfehlt – EBIT und Kapitalrendite als finale Performancegröße

Die finale Messgröße der verschiedenen Performanceausprägungen bilden via GuV und Bilanz das EBIT bzw. die EBIT-Rendite und die Kapitalrendite. Wie gut sich die Performance darstellt, ob vorgegebene Ziele erreicht oder verfehlt werden und ob die Maßnahmen die Performance gesichert und verbessert haben, wird damit final gemessen. Das Management wird dabei vor allem auf das EBIT und die EBIT-Rendite – ggf. im Abgleich zu Benchmarks – achten. Für weitere Stakeholder wie beispielsweise die Gesellschafter als Kapitalgeber tritt als Messgröße der Performance die Verzinsung des eingesetzten Kapitals. In dieser Sichtweise spiegelt sich – ausgehend vom operativ getriebenen Kapitalbedarf – ein weiterer Aspekt der Capital Performance wider.

FAZIT

Das Erreichen einer überlegenen Business Performance resultiert aus der Beeinflussung konkreter Stellschrauben. Die richtigen Konzepte und Maßnahmen sichern und steigern den Umsatz, reduzieren Herstellkosten und Gemeinkosten und begrenzen den Bedarf an Kapital und Liquidität. Dafür geeignete Konzepte und Maßnahmen erfordern Aktivitäten in den Bereichen Vertrieb, Operations, Controlling und IT bzw. Digitalisierung. Dort wo eine Zusammenarbeit zwischen diesen Funktionen, z. B. zur Realisierung von „End-to-End“-Prozessen, notwendige Voraussetzung ist, ist es mit singulären Maßnahmen und Einzelaktivitäten nicht getan. Hier bedarf es eines übergeordneten und umfassenden Konzepts, um Performanceziele zu realisieren.

W&P-SUPPORT

zur Erreichung überlegener Business Performance:

- Erarbeitung von Pricingkonzepten
- Portfoliooptimierung (Kunden und Produkte)
- Durchführung von Kostenoptimierungs- und Kostensenkungsprogrammen
- Verbesserung der Controllinginstrumente zur Steuerung von Erlösqualität und Kostenmanagement
- Performancesteigerung in Produktion und Supply Chain
- Sourcing Exzellenz
- Working Capital Management
- Prozessoptimierung und -automatisierung

Kontakt: bpi@wieselhuber.de

Zentrale Wasserköpfe

Von Gemeinkosten, Effizienz und Dienstleistungsorientierung

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



„Wir haben einen viel zu großen Wasserkopf in unserer Verwaltung“ ist ein oft gehörter Satz in vielen Unternehmen. Er bezieht sich meist auf die kaufmännische Verwaltung, aber auch auf vertriebliche Funktionen wie beispielsweise einen Vertriebsinnendienst oder eine Auftragsabwicklung. Diese Aussage kann rasch zum Gegenstand – oft emotional geführter – Diskussionen werden. Die Frage, ob ein Unternehmen tatsächlich einen Wasserkopf hat, entzweit Verantwortliche in einem Unternehmen. Management, Beiräte, Aufsichtsräte und die Funktionen wie Vertrieb, Produktion oder Verwaltung haben dazu eine jeweils eigene, oft interessensgetriebene Sichtweise.



Christian Neeb
Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Management, Beiräte, Aufsichtsräte und die Funktionen wie Vertrieb, Produktion oder Verwaltung haben dazu eine jeweils eigene, oft interessensgetriebene Sichtweise.

Transparenz durch Benchmarking schaffen

Der erste Schritt vor der Einleitung irgendwelcher Aktivitäten zur Reduzierung des „Wasserkopfs“ sollte daher eine objektive Bestandsaufnahme des Effizienzniveaus sein. Nichts eignet sich dazu besser als ein Fremdvergleich in Form eines Benchmarkings. Dies kann bezogen auf einzelne Funktionen wie IT-Abteilung, Personalwesen, Finanz- und Rechnungswesen, aber auch der vertrieblichen Auftragsabwicklung erfolgen. Diese singuläre Betrachtung hat jedoch den Nachteil, dass Zusammenhänge zwischen Funktionen verloren gehen. Eine hohe Automatisierung von Prozessen im Finanz- und Rechnungswesen und der Auftragsabwicklung drückt dessen Kosten, führt aber u.U. zu höheren IT-Aufwendungen. W&P vermeidet diese Problematik, indem es aus Projekten heraus eine Datenbank pflegt, die den Ressourcenanteil und die Kosten aller administrativen Funktionen in ihrem Gesamtumfang erhebt. Dadurch entsteht ein

deutlich „verlässlicheres“ Bild als bei der singulären Betrachtung.

Den Ursachen von administrativen Ineffizienzen und deren Folgen auf den Grund gehen

Sobald Transparenz über das Effizienzniveau herrscht, kann man darangehen, die konkreten Ineffizienzen und deren Ursachen zu ermitteln. Hier gilt es Doppelarbeiten, unnötige manuelle Schnittstellen, unnötige Kontrollschleifen, ausgeprägtes Silodenken von Abteilungen oder fehlende IT-Unterstützung zu erkennen. All dies kostet in der Regel Zeit und damit eine unnötige Inanspruchnahme personeller Ressourcen. Diese schlagen sich in hohen Prozesskosten, üppigen Gemeinkosten oder langen Durchlaufzeiten nieder. Letzteres kann sich bis auf die Kundenbeziehung auswirken. Ein langer administrativer

Abb.: Input, Prozessarchitektur, Stakeholder und Output der Prozessgestaltung



W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Benchmarking administrativer Gemeinkosten als Grundlage zur Bewertung des Effizienzlevels
- Analyse der Organisation und Prozesslandschaft hinsichtlich Effizienzpotenziale und Kostenpotenziale
- Erarbeitung von Konzepten und Maßnahmen zur Realisierung der Potenziale
- Begleitung von ERP-Einführungen
- Digitalisierung von Prozessen



Auftragsdurchlauf im Vertriebsinnendienst verärgert Kunden und kostet so unter Umständen Umsatz und Ergebnis. Erkannte Ineffizienzen und deren Ursachen sind daher in einem nächsten Schritt zu beseitigen. Die geschieht am besten durch Überarbeitung der Prozesse.

Prozesse neu ausrichten und effizient gestalten

Am Anfang einer Neugestaltung von Prozessen sollte die Definition messbarer Prozessziele stehen. Dies beinhaltet beispielsweise festzulegen, wie lange ein Prozess dauern darf oder welche Prozesskosten anfallen dürfen. Um Prozesse möglichst effizient zu gestalten, ist ein sogenannter „End-to-End-Prozess“ aufzusetzen. Damit lässt sich vor allem das Silodenken in einer Organisation überwinden. So ist ein Prozess von der Auftragsfassung bis zur Verbuchung des Zahlungseingangs durchgehend strukturiert und „End-to-End“ optimiert. Anders im Falle eines „Siloprozesses“. Hier würde der Vertrieb in der Auftragsabwicklung einen nur für ihn optimalen Prozess gestalten. Die Finanzbuchhaltung würde wiederum einen Prozess aufsetzen, der nur für ihre Zwecke optimal ist. An der Schnittstelle zwischen beiden Bereichen würden dann Ineffizienzen entstehen. Ähnliches gilt auch für andere administrative Prozesse, wie von der Bestellung des Einkaufs über die Rechnungsprüfung bis hin zur Rechnungsfreigabe und Bezahlung durch die Buchhaltung oder das Treasury. Eine derartige Optimierung ist dabei nicht eine Frage eines leistungsfähigen ERP-Systems. Vielmehr be-

darf es im Vorfeld der Prozessgestaltung vielfältiger Überlegungen, wie die Prozesse inhaltlich zu gestalten sind. Die IT-Lösung bildet dann das Instrument, das die Effizienz instrumentell und möglichst automatisiert realisiert.

Das Ergebnis einer umfassenden Prozessgestaltung

Das Ergebnis einer umfassenden Prozessgestaltung ist eine Prozesslandschaft, die ausgehend vom organisatorischen Input über eine leistungsfähige Prozessarchitektur einen unternehmensdienlichen Output in vielfältiger Form zur Zufriedenheit aller Stakeholder generiert (siehe Abb.).

Diese verbessert nicht nur die Ebit-Situation durch eine Reduzierung der Gemeinkosten und trägt ergänzend zu einer Absenkung des Break-Even bei. Die optimierte Prozesslandschaft hat auch das Potenzial, die Kundenzufriedenheit zu erhöhen und so den Umsatz zu sichern und ggf. sogar zu steigern. Administrative Funktionen schützen auf diese Weise nicht nur das Vorurteil des Wasserkopfs ab, sondern erlangen den Status einer intern und/oder extern gerichteten leistungsfähigen Dienstleistungsfunktion.

FAZIT

Das Vorurteil gegenüber administrativen Funktionen einen „Wasserkopf“ zu bilden ist, dann nicht gerechtfertigt, wenn eine leistungsfähige Prozessorganisation existiert. Dafür bedarf es administrativer „End-to-End“-Prozesse. Diese sollten sich an konkreten Zielvorgaben orientieren. Hierzu gehören Zielsetzungen, wieviel Zeit ein Prozess in Anspruch nehmen darf ebenso wie niedrige Prozesskosten. Richtig gestaltet entfaltet ein Prozess nicht nur intern gerichtete Effizienzwirkungen. Auch die Kundenzufriedenheit und die Wahrnehmung am Markt kann wesentlich von der Leistungsfähigkeit der Prozessorganisation beitragen. Beides ist kein Selbstzweck, sondern schlägt sich im Ebit des Unternehmens nieder.

Kontakt: bpi@wieselhuber.de



Sebastian Batton
Leiter Digitale
Transformation
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Felix Hoffmann
Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Der schnellste Weg zur digitalen Performancesteigerung

Debitoren- und Kreditorenprozesse haben große Potenziale

„Data driven enterprise“ – „AI first“ – „Real-Time decision making“ – der Buzzword-Dschungel ist groß und der Weg zum datengetriebenen Unternehmen verspricht vieles, doch leider verläuft er in der Praxis oft irrwegig. Einige Gründe dafür sind: Fehlende digitale Kompetenzen, funktionsorientierte Sichtweisen und Fokus auf die sehr detaillierte Planung anstatt direkter Umsetzung.

Ein datengetriebenes Unternehmen ist ein Unternehmen, welches Daten zur Unterstützung von Geschäftsentscheidungen und -prozessen nutzt. Studien belegen, dass diese Unternehmen effizienter arbeiten und am Ende ertragsstärker sind. Voraussetzungen hierfür sind Investitionen in Tools, Technologien und Mitarbeitende, die die Datenerfassung, -analyse und -visualisierung ermöglichen.

Doch wie kann diese Transformation für ein Unternehmen erfolgreich aussehen? Wie kann man am besten starten? Am Anfang von allem steht die Vision der Geschäftsführung. Sie geben der Organisation das Ziel des datengetriebenen Unternehmens vor. Und der nächste Schritt erfolgt dann nicht mit einem großen Knall, sondern in verdaulichen Schritten, sonst kann dies zu einer Überforderung der Organisation führen.

Think big, start small, scale fast

Die Vision ist groß, die Umsetzung wirkt lang, umso wichtiger ist es den richtigen Startpunkt zu wählen und die Erfolgsfaktoren zu kennen: Sich vertraut mit den neuen technologischen Möglichkeiten machen, Kompetenzen aufbauen, Entscheidungsmuster aufbrechen und direkt erste Erfolge nachweisen. Eine der technischen Möglichkeiten ist Process Mining: Eine leistungsstarke Technik, die Algorithmen zur Analyse und Visualisierung von Geschäftsprozessen auf der Grundlage von Daten aus verschiedenen Quellen verwendet. Durch die Analyse von Prozessdaten können unsichtbare Ineffizienzen, Engpässe und andere Problemmuster identifiziert werden.

Es ist zu empfehlen, mit weniger komplexen Prozessen zu starten, die einen schnellen monetären Effekt nachweisen. Hierfür eignen sich insbesondere der Kreditoren- und Debitorenprozess (siehe Abb.). Danach kann die Methodik in Wellen für weitere Prozesse ausgerollt und durch den Aufbau eines Center of Excellence organisatorisch verankert werden. Die Optimierungsfelder der Debitoren- und Kreditorenprozesse liegen in Umsatzzsicherung, Working Capital, Produktivität und Compliance & Risikomanagement. Die Effekte sind entweder

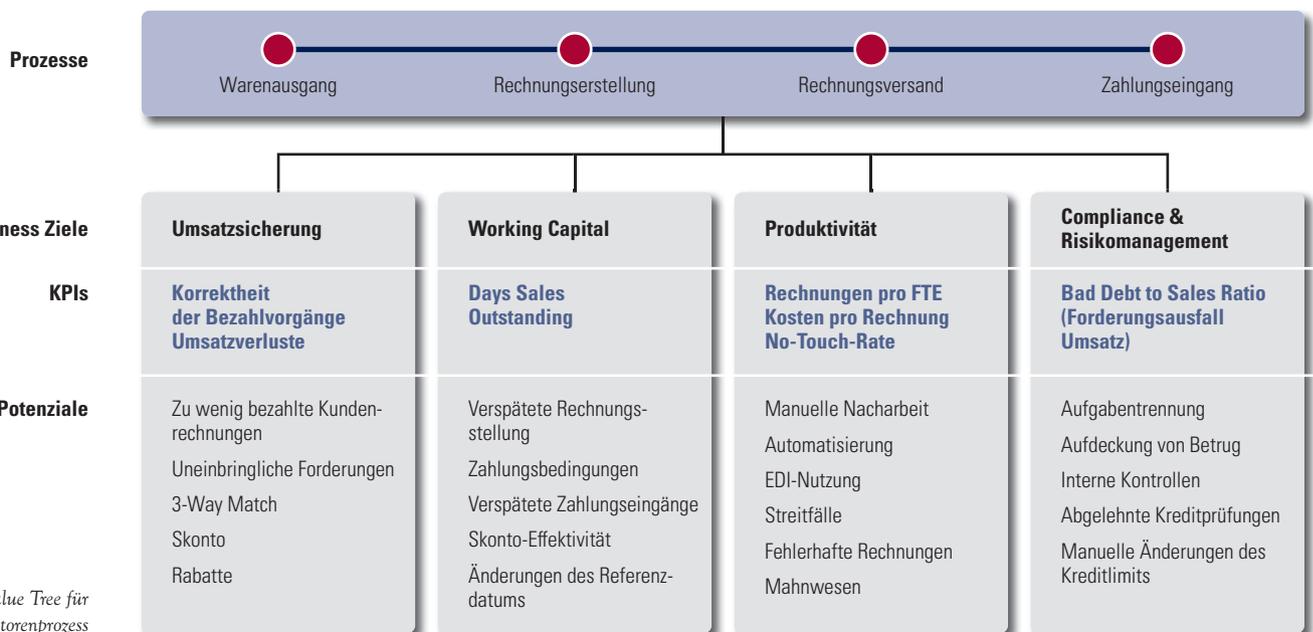


Abb.: Value Tree für Debitorenprozess

direkt monetär messbar (z.B. höherer Free-Cashflow) oder durch Reduzierung von Aufwänden spürbar (z.B. No-Touch-Rate):

Umsatzsicherung

Der folgende Optimierungsbereich scheint sehr offensichtlich zu sein, doch gerade die Themen um Umsatzsicherung und Ausgabenvermeidung werden in Unternehmen häufig stiefmütterlich behandelt: Der Anteil an doppelten bezahlten Rechnungen im Einkauf (Referenz > 1%), oder falsch hinterlegte Einkaufskonditionen aufgrund Mengenvereinbarungen im Rahmenvertrag des Lieferanten. Es sind nicht die Einzelfälle, die es komplex machen, sondern die Menge an Prozessschnittstellen, Abhängigkeiten, Sonderfällen und funktionaler Kollaboration, die zu diesen ungewollten Effekten führen.

Working Capital

Working Capital Optimierungen haben in den letzten Jahren aufgrund der makroökonomischen Situation deutlich an Relevanz gewonnen. Die Optimierung des Cash Conversion Cycles mit Days Payable Outstanding und Days Sales Outstanding steht auf der Agenda eines jeden CFOs. Der größte Hebel liegt darin, sich von einer reaktiven Position hin zu einem proaktiven Vorgehen zu entwickeln. Die Realität in den Unternehmen zeigt, dass die Prozessqualität in den letzten Jahren gelitten hat und sich Ineffizienzen eingeschlichen haben. Zahlungsbedingungen (Zahlungsfrist, Skonto) sind heterogen gewachsen, Zahlungen der Kunden gehen verspätet ein (Referenz 27% der Rechnungssumme) und werden nicht konsequent angemahnt, Skonto wird trotz Fristablauf gewährt (Referenz > 2% der Rechnungen). Dies hat nicht nur Einfluss auf den Free-Cashflow, sondern mindert direkt den Ertrag des Unternehmens. Häufig werden in der Unternehmensrealität dann Gründe angeführt wie „Es handelt sich um einen strategischen Kunden, den man nicht anmahnen kann“ oder „Der Kunde war in der Vergangenheit sehr zuverlässig, was Zahlungen angeht“. Diese Denkmuster kosten Unternehmen unter dem Strich Profitabilität – mit einer vollkommenen Transparenz über den End-to-End Prozess werden Interdependenzen zwischen Teilprozessen erkannt und Lösungsmöglichkeiten können individuell, faktenbasiert diskutiert werden.

Produktivität

Ziel ist es, nicht wertstiftende Arbeiten von Mitarbeitenden zu minimieren und durch Automatisierung zu ersetzen. Die mehrmalige Eingabe von Daten oder Veränderung von hinterlegten Stammdaten potenziert sich im täglichen Arbeitsablauf. Kleine Automatisierungen von repetitiven Tätigkeiten entlasten zügig die Mitarbeitenden in operativen Prozessen. Jedoch sind ERP-Systeme dafür häufig zu unflexibel und Anpassungen zu teuer.



W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Proof-of-Value-Workshop (inkl. monetär kalkuliertem Business Case)
- Proof-of-Concept mit Ihren eigenen Daten
- Optimierung von Geschäftsprozessen
- Prozessautomatisierung
- Aufbau Prozessorganisation (Center of Excellence)

Anders sieht es bei Process Mining aus, das Aktionen im ERP triggern und steuern kann. Die Technologie ermöglicht beispielsweise das Versenden von Zahlungserinnerungen via E-Mail, Änderungen von Zahlungsbedingungen oder das Überprüfen von Bestellung, Wareneingang und Rechnung (3-Way-Match).

Compliance & Risikomanagement

Compliance ist in Unternehmen ein schwieriges Unterfangen, oftmals personenbezogen und stark papierbasiert. Process Mining bietet Werkzeuge, um Compliance-Vorgaben einzuhalten. Es kann überprüft werden, ob geplante Aufgabentrennungen erfolgreich im Alltag umgesetzt, Kreditlimits geändert oder Genehmigungsprozesse effizient definiert sind.

FAZIT

Die Potenziale für Ihr Unternehmen sind groß – Sie müssen sie nur nutzen. Technologisch können Prozesse und Ineffizienzen heute in einer End-to-End Sicht analysiert und direkt aufgelöst werden. Der Einfluss ist direkt messbar. Debitoren- und Kreditorenprozess sind gute Einstiegsmöglichkeiten, um eine neue Arbeitsweise zu implementieren, datengetrieben zu agieren und messbare Erfolge zu generieren. Das Risiko ist gering, der Ressourcenaufwand überschaubar und die positiven Effekte sicher.

Kontakt: bpi@wieselhuber.de



Johannes Spannagl
Managing Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Kundenzentrierung

Vom Vertrieb in die gesamte Organisation

Es kostet viel Kraft und Energie, Mitarbeitende und Führungskräfte auf ein Ziel, auf einen neuen Weg einzuschwören. So ist es auch mit der Kundenzentrierung. Dabei gibt es grundsätzlich zwei Alternativen: Die Push- oder die Pull-Option. Push und Pull sind hinlänglich aus dem Marketing bekannt, bedeuten in diesem hier diskutierten Zusammenhang aber eine grundsätzliche Weichenstellung. Entscheiden Sie sich als Top-Manager für die Pull-Strategie, dann müssen Sie darauf vertrauen, dass alle Mitarbeitenden tagtäglich aus eigenem Antrieb, also intrinsisch motiviert sind und ihr Handeln konsequent auf den Kunden ausrichten.

Erfahrungsgemäß lassen die Anstrengungen, die Kundenorientierung hochzuhalten, meistens nach. Dann schleicht sich in der Organisation sehr schnell wieder eine zwar nicht kundenfeindliche, aber bestenfalls kundenneutrale Einstellung ein.

Vertrieb als Speerspitze gegen das Silodenken

Wie gelingt es nun Unternehmen, sich tatsächlich und nachhaltig auf die Kundenbedürfnisse konsequent auszurichten? Sie nutzen den Vertrieb als dauerhaften Impulsgeber! Entscheidend ist, dass sich der Vertrieb nicht nur als marktnahe Funktion versteht, die für den Kundenkontakt und den Verkauf verantwortlich ist, sondern dass alle Vertriebsmitarbeitende das Selbstverständnis entwickeln, Botschafter und Anwalt des Kunden im Unternehmen zu sein. Diese Rolle bzw. Aufgabe endet nicht in der Auftragsabwicklung, sondern zieht sich durch alle Funktionen des Unternehmens.

Damit der Einfluss des Vertriebs in der eigenen Organisation steigt, ist es häufig notwendig, zunächst ein neues Mindset bei den Vertriebsmitarbeitenden zu etablieren: keine Abgrenzung und Abschottung gegenüber den anderen Funktionen mehr, sondern ein konstruktives Miteinander und proaktive Interaktion, beispielsweise mit der Produktion, Produktmanagement und -entwicklung. Als Botschafter des Kunden sollte der Vertrieb eine aktive Vorreiterrolle einnehmen. Es versteht sich von allein, dass die Unternehmensführung diese erweiterte Rolle des Vertriebs aktiv unterstützt.

„**Aufbrechen des Mindsets – der Kunde wird zum Kern des eigenen Geschäftsmodells**“

Kunden-Mehrwert steigern durch rationale und emotionale Kundenerlebnisse

Im Kern gelingt es kundenzentrierten Unternehmen ihre Kunden ganzheitlich zu binden, sowohl rational als auch emotional. Dadurch entsteht ein einzigartiger Kunden-Mehrwert, der nicht so einfach von der Konkurrenz kopiert werden kann. Diesen Mehrwert erzeugen kann nur der Mensch, keine Maschine oder Algorithmus. Deshalb ist klar, dass in einem kundenzentrierten Unternehmen der Stellenwert des Menschen nicht überschätzt werden kann. Konkret bedeutet dies, dass sich die Mitarbeitenden intensiv mit dem Kunden beschäftigen und die Produkte, Dienstleistungen und Prozesse des Unternehmens hinsichtlich ihrer Wirkung auf den Kunden kritisch analysieren und wenn nötig fundamental in Frage stellen müssen. Die Vertriebsmitarbeitenden können in diesem Prozess eine Moderationsrolle übernehmen und die Kundensichtweise immer wieder ins Spiel bringen. Dabei stehen drei Handlungsfelder im Fokus, die helfen, den Kunden-Mehrwert zu steigern:

Verbesserung des Kundennutzens

Das Kundenerlebnis wird von vielen Unternehmen falsch eingeschätzt: So sind häufig Management und Mitarbeitende davon überzeugt, dass ihre Produkte exzellente Kundenerlebnisse hervorrufen. Wie zahlreiche empirische Studien belegen, klafft jedoch in Wirklichkeit eine signifikante Lücke zwischen der Eigensicht des Unternehmens und der Fremdsicht der Kunden. Mit der schonungslosen Bewertung des bestehenden Kundennutzens hinsichtlich Produkte und Leistungen beginnt daher die Auseinandersetzung mit dem ersten Handlungsfeld, der Steigerung des Kundennutzens. Entscheidend dabei ist



Abb.: Drei Handlungsfelder für emotionalen und rationalen Kunden-Mehrwert

der subjektiv wahrgenommene Nutzen, die persönliche Erwartungshaltung des Kunden und nicht die objektive Sicht auf die Leistungsfähigkeit und Funktionalität der Produkte. Der Input des Vertriebs ist hier sehr wertvoll, darf allerdings nicht einzelkundenbezogen sein, sondern sollte das gesamte Kundenspektrum abbilden. Aus diesen Erkenntnissen können wertvolle Vorgaben und Inputs für die zukünftige Produktentwicklung und das unternehmensspezifische Innovationsmanagement erarbeitet werden, die wiederum zu einem Mehrwert für den Kunden führen können.

„ Kundenzentrierung heißt Mitarbeiterorientierung! “

Empathische Kundeneinstellung

Begeisterung beim Kunden erzeugen die Mitarbeitenden in der Regel nicht ausschließlich damit, dass der Kundennutzen voll erfüllt wird, sondern mit einer starken, empathischen Kundeneinstellung. Dieser Aspekt des Kunden-Mehrwertes wird bei zunehmender Homogenisierung des Produkt- und Leistungsangebotes immer wichtiger. Den Vertriebsverantwortlichen ist diese Tatsache natürlich nicht neu. Neuartig ist allerdings, den Vertrieb als Impuls- und Feedbackgeber für die emotionalen Aspekte und Sichtweisen intensiver zu nutzen. Beispielsweise kann die Analyse der aktuellen Kundenkommunikation helfen, die Kundeninteraktion entlang der gesamten Customer Journey zu verbessern. Damit wird ein sich gegenseitig verstärkender Regelkreislauf in Gang gesetzt, der schließlich zum begeisterten Kunden führen kann.

„ Der Kunde muss fühlen, dass sich alle um ihn kümmern “

Stringente Kundenorientierung

Eng verbunden damit ist das dritte Handlungsfeld zur Steigerung des Kunden-Mehrwertes: eine konsequente Kundenorientierung der Prozesse und Strukturen. Die digitale Transformation mit ihrer End-to-End-Philosophie liefert hier die Grundlage für effizientere und vor allem kundenorientiertere Prozesse. Allerdings reicht es nicht aus, nur die Prozesse zu restrukturieren und Hierarchien und das Entscheidungsverhalten unangetastet zu lassen. In manchen Unternehmen beschäftigen sich die Führungskräfte und Mitarbeitende zu stark mit sich selbst und setzen regelmäßig kundenferne Prioritäten. Agilität gegenüber dem Kunden erreicht man nur mit mehr Selbstverantwortung der Mitarbeitenden und funktionsübergreifenden Teams, sowie entsprechend angepassten Steuerungs- und Anreizmechanismen. Die Vertriebsverantwortlichen müssen sich hier intensiv einbringen und das überkommene Silodenken gemeinsam mit den Kollegen*innen bekämpfen.

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Analyse, Konzeption und Umsetzung von Marketing- und Vertriebsorganisationen (Struktur, Aufgaben-, Rollen- und Kompetenzverteilung, Schnittstellen-Defizite, Prozesse, etc.)
- Optimierung CRM-Systeme und Leadmanagement-Prozesse
- Überprüfung, Konzeption und Umsetzung der Verzahnung von Digital-, Marketing- und Vertriebsstrategien
- Entwicklung und Umsetzung von Zielgruppenstrategien und Persona-Konzepten
- Konzeption und Umsetzung von Sales Excellence Programmen
- Wirkungs-/Realisierungsgrad-Analyse von Marketing- und Vertriebsmaßnahmen sowie von Marketing Automation und digitalen Betreuungsinstrumente

„ Kundenbeziehungen erfordern permanente Anstrengungen “

Die Steigerung des Kunden-Mehrwertes ist damit eine vielschichtige Herausforderung und führt, wenn sie erfolgreich ist, zu einer deutlich höheren Kundenbindung. Es gilt dabei, durch dualen Kunden-Mehrwert Begeisterung beim Kunden zu erzeugen. Dies gelingt, wie aufgezeigt, wenn der Vertrieb quasi als Influencer im eigenen Unternehmen agiert und die gesamte Organisation mit den Wünschen und Bedürfnissen der Kunden durchdringt. Bei dieser „Extrameile“ dürfen die Vertriebsmitarbeitenden natürlich nicht ihre Hauptaufgabe, das Sicherstellen eines perfekten Beziehungsmanagements, vernachlässigen. Wie jede Partnerschaft, für die man nichts Besonderes tut, die man einfach laufen lässt, erodiert sie früher oder später. Genauso geschieht es mit Kundenbeziehungen. Dieses Verhalten führt in der Regel zu unnötiger Kundenfluktuation und höheren Vertriebs- und Akquisitionskosten. Gelingt es jedoch, die Kundenzentrierung mithilfe des Vertriebs im Unternehmen zu verstärken, wird jede einzelne Kundenbeziehung auf viele Schultern verteilt und damit auf eine breitere Basis gestellt.

Dieser Beitrag erschien erstmalig in Sales Excellence 3/2023 (S. 23-25) unter www.springerprofessional.de

FAZIT

Erfolgreiche Unternehmen setzen den Erfolgshebel „Kundenzentrierung“ gewinnbringend ein. Voraussetzung: Der Kunde wird Kern des Geschäftsmodells. Der Vertrieb agiert dabei als Veränderungstreiber und Influencer im eigenen Unternehmen. Die Schaffung von emotionalen und rationalen Kunden-Mehrwerten steht dabei im Fokus der gesamten Organisation

Kontakt: vertrieb@wieselhuber.de

Korbinian Richter
Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Philipp Trompeter
Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Metaversability

Welche Potenziale hat das Metaverse für Ihr Geschäftsmodell?

Spekulationen, inwieweit das Metaverse eines Tages relevant sein wird, sind hinfällig. Es ist schon da und schon relevant. Selbst wenn Anwendungsfälle wie Gaming, Online Retail oder Social Media nicht für alle Branchen gleichermaßen bedeutsam sind. Die Generation Z investiert schon seit langem viel Zeit und immer mehr Geld in der virtuellen Welt.

Dabei ist das große und grenzenlose Metaverse heute noch eine Utopie der Zukunft, einzelne virtuelle Welten (Metasphären) im B2B- und B2C-Bereich sind aber schon aktiv. Sie erlauben die Optimierung von Produktions- und Arbeitsabläufen, das Erschließen von neuen Zielgruppen und eröffnen neue Umsatzquellen.

Technologien für das Metaverse

Der Eintritt in diese virtuellen Welten geschieht heute meist über herkömmliche Computer oder Laptops, wie man es von Links zu Webseiten kennt. Metasphären entfalten ihr volles Potenzial aber vor allem durch Technologien rund um Augmented- (AR), Mixed- (MR) oder Virtual Reality (VR), digitale Zwillinge oder synchrone und immersive Welten. Daran glauben auch Investoren: Im Jahr 2022 wurden mehr als 30 Milliarden EUR allein in VR-Unternehmen investiert.

Grundsätzlich muss zwischen zwei unterschiedlichen Arten von Metasphären unterschieden werden.

- **Externe, öffentlich zugängliche Metasphären** wie Roblox, Minecraft, Decentraland oder in Zukunft Metas Horizon Worlds haben zum Teil Millionen von täglich aktiven Nutzern. Diese Plattformen sind für Konsumgüter-Marken besonders relevant, da sie als Evolutionsstufe von Social Media Plattformen vor allem Customer Engagement fördern. Im Vergleich sind dort neben sozialer Interaktion besonders Mini-Games vielversprechend und ermöglichen, dass junge Zielgruppen sich in ihrem „natürlichen Umfeld“ ausgiebig mit einer Marke beschäftigen.

- **Interne, unternehmenseigene Metasphären** sind häufig geschlossen oder werden für die Nutzung durch einen geschlossenen Nutzerkreis konzipiert (Mitarbeitende oder Geschäftskunden). Sie können sich grundsätzlich jedoch auch an Endkunden richten. In geschlossenen Metasphären ist der Einsatz von Virtual Reality mit deutlich weniger Rechenleistung möglich als in offenen Plattformen, da die Anzahl der Nutzer geringer ist. Die Use Cases sind vielfältig und auch mittelständische Unternehmen nutzen schon heute die Möglichkeiten eigener virtueller Welten.

Für Industrieunternehmen gibt es große Potenziale durch die Optimierung von Produktionslinien (Stichwort digitale Zwillinge), die ortsunabhängige Konzeption von neuen Werken und Kollaboration in bestehenden Produktionsstätten sowie bei der Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitenden. Auch die Produktpräsentation großer Maschinen auf Messen erreicht durch VR sprichwörtlich eine neue Dimension.

Der Handel kann von unternehmenseigenen Metaverse-Plattformen profitieren, denn wesentliche Vorteile sind realistische Abbildungen und ein unbegrenzter Nutzerzugriff unabhängig von Raum und Zeit. Digitale Unternehmenswelten können öffentlich zugänglich gemacht werden, wie beispielsweise durch einen Showroom mit virtuellen Produktvorstellungen für Kunden (B2B oder B2C). Gleichermäßen stiftet aber auch die eigene unternehmensinterne, virtuelle Welt für die Mitarbeitenden großen Nutzen, insbesondere um die interne Kollaboration zu intensivieren.

Metaversability – Potenziale des Metaverse bestimmen

Beispiele aus Industrie- und Konsumgüterbranchen sind schon heute in familiengeführten und mittelständischen Unternehmen angekommen und beweisen, was für technologische Innovationen immer gilt: Nicht die Idee, sondern die Umsetzung zählt. Gerade deshalb sollten Unternehmen jetzt den individuellen Nutzen der Technologien hinter den Metasphären für sich eruieren: Mit ersten Schritten starten, First Mover Advantages realisieren oder (vorerst) bewusst keine Ressourcen in die Definition einer eigenen Metaverse-Strategie investieren?

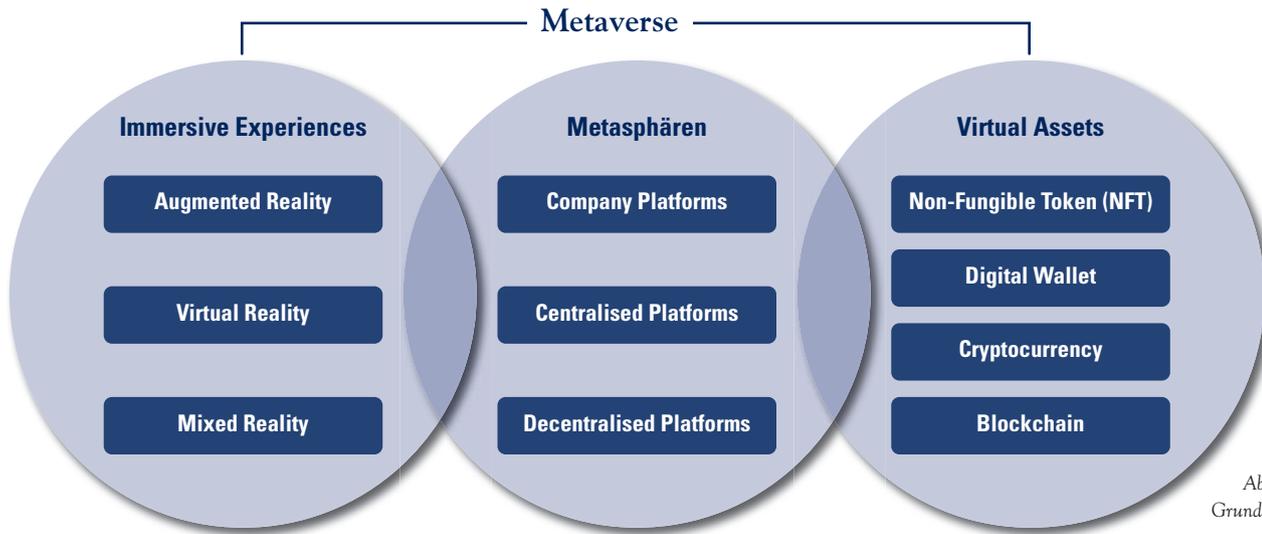


Abb.: Technologische Grundlagen des Metaverse

Erfolg und tatsächlich erreichbarer Nutzen hängt stark vom Geschäftsfeld und der jeweiligen Unternehmens-DNA ab. Demnach kann nicht pauschal empfohlen werden, jetzt mit konkreten Initiativen zu starten – vielmehr ist dringend notwendig, eine qualifizierte und individuelle Evaluation zu erarbeiten.

Startend bei der Ableitung unternehmensspezifischer Handlungsfelder, sollte deshalb die Metaversability eines Unternehmens individuell überprüft werden. Die Bewertung, wie gut das eigene Unternehmen auf das Metaverse vorbereitet ist, schafft dabei nicht nur Transparenz für die konkret vorliegenden Potenziale des Metaverse. Darüber hinaus werden die impliziten Potenziale der Digitalen Transformation eruiert und der Umgang mit neuen Technologien gefördert.

Konkrete Fragen aus unseren vergangenen Projekten sind dazu:

- Welche Möglichkeiten von Metasphären können für das eigene Geschäftsmodell genutzt werden?
- Welche Kunden sind heute schon in Metaverse Plattformen aktiv und wie groß ist das Potenzial, sich über die existierenden Welten eine Community (Kunden der Zukunft) aufzubauen?
- Gibt es Wettbewerber, die schon heute in den Welten des Metaverse aktiv sind und was bedeutet das für das eigene Geschäft?
- Wie hoch ist der Reifegrad Metaverse-relevanter Technologien wie z.B. Augmented Reality, Mixed Reality und Virtual Reality im eigenen Unternehmen?

- Ist bereits ein digitaler Zwilling vorhanden, auf Basis dessen man die Potenziale des Industrial Metaverse für Effizienzen und Optimierungen, Mitarbeitende und Kunden bewerten kann?
- Wie hoch ist der Digitalisierungsgrad im Service und welche neuen Technologien können in Metasphären genutzt werden?
- Welche Potenziale bieten arrondierende Technologien wie Blockchain und NFT?

Aus unternehmerischer Sicht bleibt am Ende immer die Frage, die wir gerne mit Ihnen beantworten wollen: Welche Möglichkeiten der Monetarisierung bieten die Metasphären heute und in Zukunft tatsächlich? Und was ist zu tun (Initiativen, Roadmap, ...), um die Potenziale zu heben?

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- **Metaversability** – Evaluation der Chancen für Ihr Unternehmen im Kontext von Markt, Wettbewerb, Technologie, Organisation und Kultur
- **Metaverse-Initiativen** – Aufbau von Business Cases anhand ausgewählter Initiativen im Kontext von Branchen-, Marken- und Vertriebspotenzialen
- **Metaverse-Monetarisierung** – Aufbau einer unternehmensspezifischen Systematik zur Berechnung der Monetarisierungspotenziale

Kontakt: vertrieb@wieselhuber.de



Daniel Fuchsberger
Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Simon Kindermann
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Supply Chain Management 2030

Strategische Herausforderungen und Lösungsansätze in globalen Lieferketten

In den letzten Jahrzehnten hat die **Globalisierung** dazu geführt, dass Unternehmen ihre Produktion und Dienstleistungen in Länder mit niedrigeren Löhnen und geringeren Kosten verlagert haben. Dadurch konnten sie wettbewerbsfähiger anbieten und ihre Profitabilität steigern. Die **Krisen und „Black Swan“ Events** der letzten Jahre haben jedoch gezeigt, dass Methoden der Vergangenheit in einer immer turbulenteren und schlechter planbaren Welt nicht mehr zum Erfolg führen. Die Verwundbarkeit von einst erfolgreichen, globalen Lieferketten wurde beispielsweise durch einen blockierten Suez-Kanal, zunehmend nationalistische Tendenzen, politische Instabilität, die COVID-19-Pandemie und nicht zuletzt den Krieg in der Ukraine schonungslos offengelegt.

Aufgrund der erforderlichen „Feuerwehraktionen“ im Tagesgeschäft der letzten Jahre hat sich in Politik, Gesellschaft und Wirtschaft die Erkenntnis durchgesetzt, dass die Widerstandsfähigkeit (Resilienz) in den Lieferketten durch wieder mehr strategische und konzeptionelle Maßnahmen verbessert werden muss. Dabei gilt es, die Auswirkungen von unvorhersehbaren Ereignissen in der Zukunft zu mildern und die Lieferfähigkeit zu jeder Zeit aufrechterhalten zu können.

Aufbau von autarken, unabhängigen Lieferkreisen

Der strategische Lösungsansatz besteht in dem Aufbau von autarken, unabhängigen Lieferkreisen zur Erhöhung der Resilienz und Lieferfähigkeit. Bei global agierenden

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Standortstrategie / Footprint
- Smart Operations: lean – green – digital – robust
- Supply Chain-Optimierung
- Business Performance Improvement
- Kennzahlensysteme

Unternehmen betrifft dies in der Regel die drei Weltregionen „Amerika“, „EMEA“ und „Asia-Pacific“ oder eine noch weiter untergliederte Struktur (z. B. Nord- vs. Südamerika oder China vs. Rest von Asien).

Dieser Lösungsansatz kombiniert mehrere **Vorteile**: Zunächst werden die Wiederbeschaffungszeiten und somit die Risiken und Unsicherheiten im (bisher sehr langen) Beschaffungsprozess deutlich verringert. Die einzelnen Supply Chains sind folglich überschaubarer und besser zu steuern. Unternehmen haben wieder mehr Kontrolle über ihre Lieferketten und können schneller auf Änderungsbedarfe reagieren. Schließlich wird die zunehmende Bedeutung von Nachhaltigkeit und Umweltbewusstsein durch kürzere Transportwege mit geringeren CO₂-Emissionen berücksichtigt.

Bei der Umsetzung des Zielbildes von unabhängigen, robusten Lieferkreisen müssen die folgenden **Handlungsfelder** bearbeitet werden:

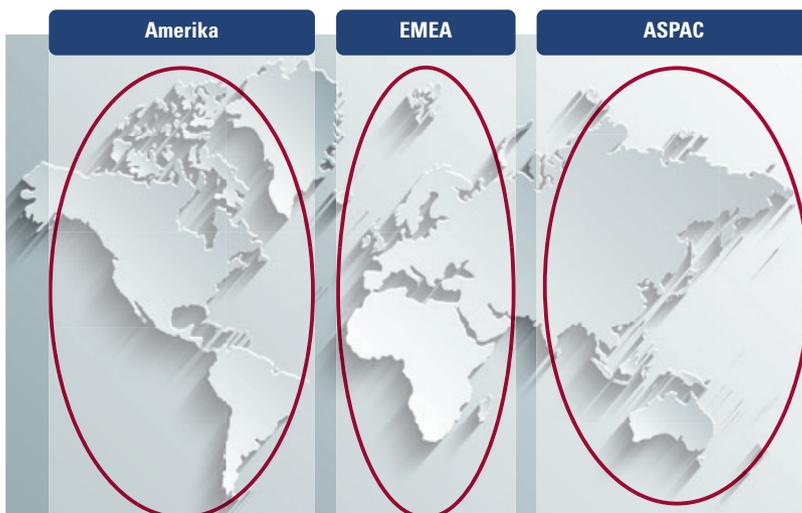
1 Transparentes Mengengerüst 2030

Grundlage zur Ausgestaltung der Lieferkreise ist das erwartete Mengengerüst in den jeweiligen Weltregionen (auf operationsrelevantem Detaillierungsniveau). Dieses bestimmt nicht nur die erforderlichen Produktions- und Beschaffungskapazitäten, sondern hat auch Einfluss auf den Funktionsumfang und die Größe der regionalen Organisationseinheiten.

2 Leistungsfähige Wertschöpfungsarchitektur

Bevor es um die Festlegung und Dimensionierung der Produktionsstandorte in den einzelnen Lieferkreisen geht, sollte die Frage nach den Kernkompetenzen beantwortet und die strategische Make-or-Buy

Abb. 1: Die typischen Weltregionen



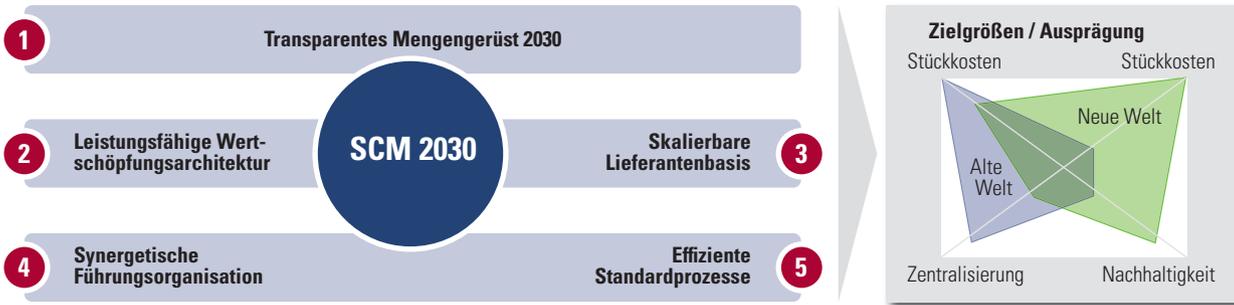


Abb. 2: Handlungsfelder in Richtung regionaler Supply Chain

Entscheidung getroffen werden. So sollte nur das selbst produziert werden, womit ein höherer Kundennutzen erzielt werden kann. Beispiele dafür: Günstigere Herstellkosten, individuellere Leistungserbringung, schnellere Lieferzeiten, höhere Flexibilität und Qualität etc.. Volumenabhängig kann dann die Wertschöpfungstiefe definiert werden. Geringe Stückzahlen sprechen eher nur für den Aufbau von Lagerbeständen oder kundennahen Wertschöpfungsprozessen (z.B. Endmontage oder Verpackung). Große Stückzahlen mit Skaleneffekten (kritische Masse), rechtfertigen hingegen eigene Produktionskapazitäten auch in vorgelagerten Fertigungsstufen.

3 Skalierbare Lieferantenbasis

Robuste, autarke Lieferketten in den Regionen basieren vor allem auf einer professionellen und skalierbaren Lieferantenbasis. Der strategische Einkauf ist an dieser Stelle gefordert, nicht nur einmalig wettbewerbsfähige Sourcing-Strukturen mit geringen Einstandspreisen aufzubauen, sondern diese auch stetig in Richtung Transparenz, Kollaboration, Bestandsoptimierung und ganzheitlicher Lieferperformance weiterzuentwickeln. Dadurch dass in allen Weltregionen analoge, redundante Strukturen aufgebaut werden, ist die Lieferfähigkeit auch im Falle von unvorhersehbaren Störungen bis zu einem gewissen Ausmaß gewährleistet.

4 Synergetische Führungsorganisation

Durch den Aufbau von autarken Lieferkreisen muss auch die Organisation mit den regional erforderlichen (Minimal-) Funktionen in volumenabhängiger Dimension ausgestattet werden. Um dabei globale Standards zu schaffen und funktionale Synergien ausnutzen zu können, muss ein Mindestmaß an Zentralisierung und Richtlinienkompetenz vorhanden sein. Als Beispiele dafür dienen ein global ausgerolltes Produktionssystem mit standardisierten KPIs in allen Werken oder aber ein strategischer Zentraleinkauf, der lokale Beschaffungsalternativen gemäß der regionalen Kundenanforderungen zulässt.



5 Effiziente Standardprozesse

Zur Sicherstellung einer global hohen Effizienz und Skalierbarkeit, müssen die dezentralen Prozesse end-to-end-optimiert, standardisiert und einheitlich systemgestützt ablaufen. So sollte beispielsweise der Order-to-Cash Prozess in allen Weltregionen die gleiche automatisierte Terminierungs- und Auftragsbestätigungslogik aufweisen. Zudem sollten einheitliche KPIs dafür sorgen, dass die SCM-Performance – mit Zahlen, Daten und Fakten gestützt – ganzheitlich gemessen und kontinuierlich verbessert werden kann (Liefertreue, Qualität, Kosten, Bestände, ...).

FAZIT

Nach den Krisen und Lieferabbrüchen der letzten Jahre steht der Aufbau von autarken, resilienten Lieferkreisen ganz oben auf der COO-Agenda. Obwohl die Transformation dorthin kein Sprint ist, wird der Aufwand durch eine hohe Lieferfähigkeit, Transparenz und Steuerungsfähigkeit sowie geringere CO₂-Emissionen belohnt.

Kontakt: bpi@wieselhuber.de



Oliver Rörig
Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Jan Daniel
Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Industrie 4.0 Strategie auf dem Prüfstand

Wie gelingt der Weg zu Smart Operations?

Die Begriffe „Industrie 4.0“, „Smarte Fabrik“, „Cloud Computing“ und „Künstliche Intelligenz“ geistern schon seit Jahren durch die Chefetagen der Unternehmen. Es wurden viele Digitalisierungsstrategien erarbeitet und mindestens ebenso viele Initiativen gestartet. Dennoch können nur 31% der Unternehmen im Deutschen Mittelstand in den Jahren 2019-2021 abgeschlossene Digitalisierungsvorhaben ausweisen (KfW-Digitalisierungsbericht Mittelstand 2022).

Dabei ist die digitale Transformation heute wichtiger denn je. Im Kontext der aktuellen globalen Herausforderungen auf der wirtschaftlichen und der politischen Ebene, müssen viele Unternehmen ihre erfolgreichen Strategien der letzten Jahre überdenken.

Herausforderungen für Ihre Supply Chain

Die ausschließliche Optimierung der Produktion nach Kosten, ohne Rücksicht auf geografische oder geopolitische Aspekte stößt immer häufiger an ihre Grenzen, wenn sie den Unvorhersehbarkeiten des realen Wirtschaftslebens ausgesetzt wird und aufgrund kleiner Störungen ganze Lieferketten zusammenbrechen.

Hinzu kommen Herausforderungen wie Fachkräftemangel, Flexibilisierung der Arbeit, demographischer Wandel und die zunehmende Arbeitsbelastung sowie eine Veränderung der Kundenanforderungen. Kunden wünschen sich nachhaltig produzierte, möglichst individuelle Produkte zu einem nach wie vor günstigen Preis mit kurzer Lieferzeit. Preisaufschläge aufgrund von ökologischer und regionaler Fertigung werden, nur in einem geringen Umfang akzeptiert. Um diesen Herausforderungen erfolgreich begegnen zu können, muss es den Unternehmen gelingen ihre Supply Chain flexibel und effizient (LEAN), nachhaltig (GREEN) sowie widerstandsfähig gegenüber externen Einflüssen (ROBUST) zu gestalten. Ein zentrales Element, um diese Anforderungen zu realisieren ist die Digitalisierung (DIGITAL).

Darum scheitern Digitalisierungsinitiativen

Trotz immer ausgereifterer Technologie lässt der Erfolg von Digitalisierungsinitiativen bei vielen Unternehmen nach wie vor auf sich warten. Doch was ist Ursache dafür, dass sich bei 70% der Digitalisierungsinitiativen der erwartete Erfolg nicht einstellt?



Abb.: Strategie-Check Industrie 4.0 – Kernelemente des Beratungskonzepts

Dazu haben wir verschiedene Studien ausgewertet und deren Ergebnisse mit unseren Erfahrungen aus Transformationsprojekten verglichen.

Zusammengefasst sind es folgende Ursachen, die für einen schwierigen Verlauf oder das Scheitern der Digitalisierungsinitiativen sorgen:

- Keine oder nicht zur Situation passende Digitalisierungsstrategie
- Fehlendes Commitment/Support des Managements
- Mitarbeiter nicht in Veränderungsprozess eingebunden, Ängste nicht berücksichtigt
- Fehlendes Training der Mitarbeiter
- Unzureichende interne Kommunikation
- Unklare Zieledefinitionen und Zeitschienen sowie fehlende Erfolgskriterien und KPIs
- Unzureichende Projektmanagementfähigkeiten
- Übergang vom Pilotprojekt zum flächendeckenden Rollout nicht konkret geplant/begleitet
- Zuweisung von Ressourcen und Budgets für die Realisierung ist nicht ausreichend
- Fehlende Priorisierung und falsche Projektauswahl
- Fehlende oder falsche Einschätzung des aktuellen Reifegrads der Digitalisierung im Unternehmen

Betrachtet man diese Punkte in einem größeren Kontext, so lässt sich feststellen, dass die meisten der genannten Ursachen in unterschiedlicher Ausprägung in jedem Unternehmen auftreten. Doch bedarf es in der Regel nur kleinerer Korrekturen an den richtigen Stellen, um die Projekte wieder auf den richtigen Weg zu bringen und diesen erfolgreich fortzusetzen.

Gemeinsam auf dem Weg zu Smart Operations

Doch was genau sind diese Korrekturen und wie gelingt es mit überschaubaren Aufwänden wieder auf den Weg zu Smart Operations zurückzukehren? Für Unternehmen, die sich aktuell diese Fragen stellen, haben wir das Beratungskonzept „Strategie-Check Industrie 4.0“ entwickelt.

Dieser Ansatz (siehe Abb.) ermöglicht es in einem überschaubaren Rahmen den aktuellen Zustand Ihrer Digitalisierungsstrategie und -initiativen zu evaluieren und basierend auf dem W&P I4.0-Framework ein optimiertes I4.0-Zielbild zu entwickeln. Dies umfasst die Ermittlung des aktuellen und zukünftigen I4.0-Reifegrads ebenso wie die Ausgestaltung konkreter Handlungsfelder sowie die Erstellung einer individuellen Roadmap und einer optimierten Strategie.

Diese Kernelemente werden auf Basis der aktuellen Situation und der gewünschten Zielstellung zu einem auf Ihr

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie zu folgenden Themenstellungen:

- Digitale Transformationsstrategie
- I4.0-Readiness-Check
- Smart Operations – Lean, Green, Digital & Robust
- Wertstrom 4.0-Analyse
- Digitaler Wertstrom-Zwilling
- Nachhaltigkeitsstrategie
- Operational Excellence Programm
- Lean Management und KVP
- Agiles und klassisches Projektmanagement

Unternehmen passendem Konzept zusammengestellt. Selbstverständlich begleiten wir auch Kunden, die noch keine Erfahrungen mit der Digitalisierung gemacht haben und erstellen ein individuelles Beratungskonzept für Ihren Weg zu Smart Operations. Auch bei der Realisierung stehen wir Ihnen gerne zur Seite und unterstützen Sie ganz nach Ihren individuellen Wünschen.

FAZIT

Die aktuelle durch globale Herausforderungen geprägte Situation fordert von vielen Unternehmen ein Umdenken bei der Strategie für ihre Supply Chain. Die zukünftige Supply Chain muss effizient, flexibel, nachhaltig, transparent und resilient gestaltet werden. Damit dies gelingt, ist die Digitalisierung unumgänglich. Zeit also, die bisherige Digitalisierungsstrategie und Projekte auf den Prüfstand zu stellen und neu auszurichten. Mit dem „Strategie-Check Industrie 4.0“ unterstützen wir Sie bei diesem Vorhaben und erarbeiten gemeinsam mit Ihnen eine optimierte Strategie mit den für Ihr Unternehmen passenden Handlungsfeldern und Use-Cases, priorisiert in einer umsetzungsfähigen Roadmap.

Kontakt: bpi@wieselhuber.de

Smart Operations Studie 2023

Nutzen Sie die Möglichkeit zur Teilnahme an unserer Studie und erfahren Sie, wo Ihr Unternehmen aktuell und im Vergleich zum Wettbewerb in den Kernthemen Lean, Green, Digital & Robust steht. Benutzen Sie zur Teilnahme den QR-Code oder sprechen Sie uns an!



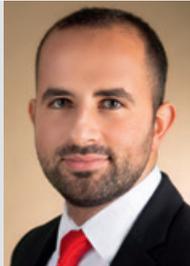
Raus aus dem Teilechaos

Win-Win durch intelligentes Ersatzteilpricing

Tan Kalaycioglu
Senior Manager
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH



Burhan Erol
Manager
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH



Entscheider im Maschinen- und Anlagenbau erkennen die installierte Basis ihrer Kunden als den Goldschatz des Unternehmens. Dieser wird durch Ersatzteile und Dienstleistungen mit meist überproportionalem Deckungsbeitrag gehoben. Eine hohe Verfügbarkeit des Kundenmaschinenparks schlägt sich in hoher Kundenzufriedenheit nieder.

den Kunden zeigen den gravierenden Einfluss auf die Preismechanismen der Service-Supply Chain. Durch stark wachsende Rohstoffpreise und Lieferkettenengpässe erhöhen sich die Beschaffungskosten für Unternehmen in vielen Branchen.

Zusätzlich verschlechtern sich auch Beschaffungssicherheit und Beschaffungszeiten. Eine intelligente, anpassungsfähige Service-Pricing Strategie und deren pragmatische Operationalisierung steht deshalb im Fokus vieler unserer Kunden.

- Was aber tun, wenn der Beschaffungsmarkt für Elektronikbauteile zusammenbricht und man im Spotmarkt um Schlüsselteile feilschen muss?
- Wie verhalten, wenn die Beschaffungspreise sich vervielfachen, Lieferzeiten nicht garantiert werden können und das Maschinenausfallrisiko der Schlüsselkunden nun plötzlich explodiert?
- Was tun, wenn das Ersatzteilpricing und -management nicht flexibel und dynamisch auf diese Einflüsse reagiert, bzw. teilweise Ersatzteile sogar unter realen Beschaffungskosten bepreist werden?

Durchbruch zum intelligenten Ersatzteil-Pricing mit der richtigen Preisstrategie

Zu den häufigsten verwendeten Pricing-Ansätzen zählen die Cost-Plus-Strategie sowie die marktpreisorientierte Strategie. Die Cost-Plus-Strategie ist die am häufigsten genutzte Pricing-Strategie, bei der eine festgelegte Marge auf die variablen Stückkosten aufgeschlagen wird. Sie ist einfach und kostengünstig, da keine aufwendigen Tools benötigt werden.

Die Marktpreis-Strategie hingegen nutzt die aktuellen Marktpreise und die Zahlungsbereitschaft der Kunden als Basis. Sie ermöglicht es Unternehmen, bei der Einführung neuer Produkte die Zahlungsbereitschaft des Marktes optimal zu nutzen. Diese Strategie erfordert zwar aufwendige Marktforschung und Kundenanalysen,

Unausgeschöpfte Ertragspotenziale, Verlustrisiken und nicht eingehaltene Verfügbarkeitsversprechen gegenüber

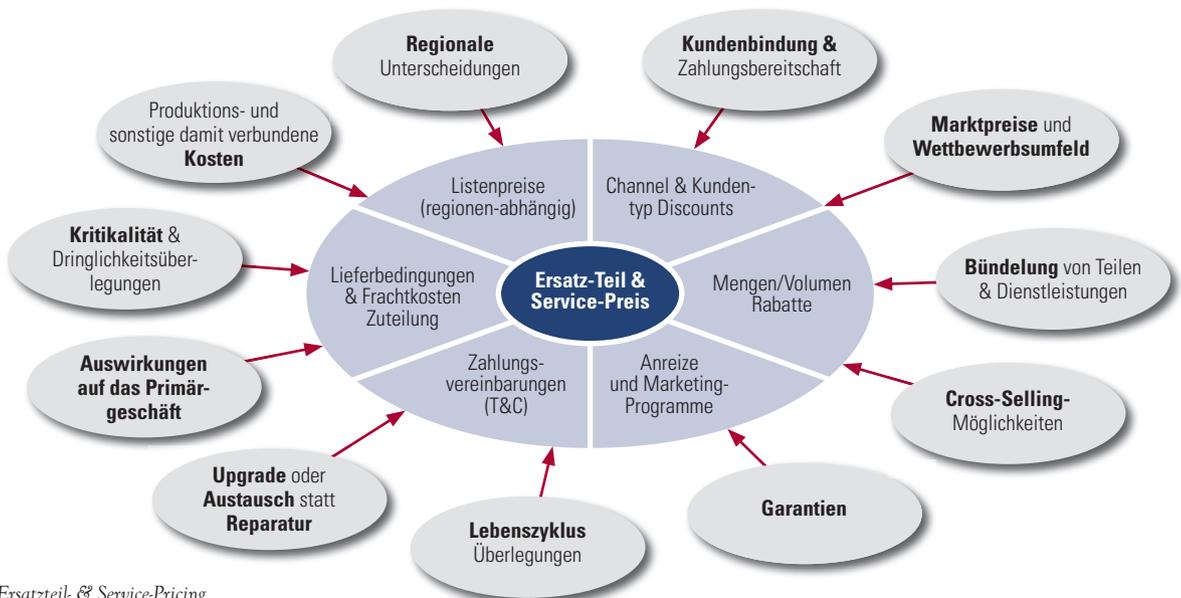


Abb.: Einflussfaktoren für das Ersatzteil- & Service-Pricing

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Service Strategie
- Service Portfolio
- Service Wachstum
- Customer & Service Intelligence
- Proaktiver Service Vertrieb
- Installed Base Management
- Spare Parts Management und intelligentes Pricing

ist jedoch sehr effektiv, wenn das Unternehmen einen technologischen Vorteil gegenüber dem Wettbewerb hat oder ausreichend Marktinformationen verarbeiten kann.

Dynamische Schlüsselfaktoren und Smart Data sind der Schlüssel

Aufgrund unsicherer Marktbedingungen wird derzeit die Cost-Plus-Strategie bevorzugt, die durch intelligente Nutzung von Einflussgrößen wie z.B. Ausfallraten (MTBF Mean-Time-Between-Failure), Ausfallkritikalität, Service-Grad, Proprietät und Verfügbarkeit parametrisiert und dynamisch angepasst werden kann (siehe Abb.).

Aufbauend auf der intelligenten Analytik der Installierten Basis und der Ersatzteilabrufe und den systemischen Gegebenheiten muss ein dynamisches Pricing Modell entwickelt werden. Relevante Einflussfaktoren werden in priorisierter und gewichteter Form abgedeckt und berücksichtigt. Gerade im derzeitigen Marktumfeld ist es wichtig, ein dynamisches und dennoch operational handhabbares Modell aufzubauen, um zügig auf neue Herausforderungen und Marktgegebenheiten reagieren zu können.

Win-Win: Maschinenverfügbarkeit für Kunden erhöhen und signifikante Ertragspotentiale heben

Durch dynamisches Ersatzteilpricing, das z.B. dynamisch auf Einflussgrößen wie MTBF, schnellen Lieferzeiten und optimaler Bevorratung basiert, können Unternehmen den Servicelevel und die Teileverfügbarkeit erhöhen. Dies reduziert das Ausfallrisiko für Kunden und erhöht gleichzeitig das Ertragspotenzial für Maschinenhersteller. Diese datengetriebene Strategie stärkt das

SERVICE-UMFRAGE 2023

Wenn auch Sie testen möchten, ob Ihr Unternehmen fit und zukunftsfähig im Service-Geschäft ist, nehmen Sie gerne an unserer branchenübergreifenden Best-Practice-Studie teil.

Im Anschluss bekommen Sie von unseren Experten eine individualisierte Auswertung und spezifische Handlungsempfehlungen.



Kundenvertrauen und erhöht die Kundenzufriedenheit, was letztendlich zu einer höheren Kundenbindung führt. Durch die Erhöhung des Servicelevels und der Teileverfügbarkeit können auch die eigenen Kunden ihre Wettbewerbsfähigkeit steigern und ihr Geschäftswachstum fördern. Wichtig ist es, die Kunden und ihre Service-Bedürfnisse zu verstehen, um eine erfolgreiche Parametrierung des Pricing Modells umzusetzen.

FAZIT

Um erfolgreich das Ertragspotential des Servicebereichs zu heben, müssen Unternehmen die Bedürfnisse ihrer Kundensegmente im Service genau verstehen. Durch dynamisches optimiertes Ersatzteilmanagement und -pricing können Unternehmen zu einem Verfügbarkeitspartner in der Kundenwertschöpfung werden und eine für beide Seiten profitable Win-Win Partnerschaft erreichen.

Kontakt: bpi@wieselhuber.de



Philippe Piscal
Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Jörg Balz
Mitglied der
Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Distressed M&A 2.0

Hat die reine M&A-Beratung ausgedient?! Ein Zwiegespräch

Piscal

Die Unternehmensinsolvenzen haben in 2021 ihren Tiefpunkt erreicht und so ganz langsam scheint sich das geopolitische Weltgeschehen und die „Polykrise“ auch in den Fallzahlen widerzuspiegeln.

Balz

Schon seit Beginn der Corona-Krise und eigentlich auch schon davor geistert in unserer Branche die Hoffnung oder Warnung vor der großen Insolvenzwelle durch die Fachmedien. Ehrlicherweise glaube ich nicht an dieses Szenario, obwohl viele Faktoren, wie z.B. die aktuell sehr hohe Inflation, die Energiepreise, die Lieferkettenproblematiken und auch die scheinbar nicht vorhandenen Friedensaussichten im Ukrainekrieg dieses bestärken.

Piscal

Ich würde behaupten, die Lage im deutschen Mittelstand ist erheblich besser als die Stimmung. Aber eines ist ohne wenn und aber sicher. Eine hohe Unsicherheit bleibt und wird auch die Investitionsvorhaben kurz- bis mittelfristig stark beeinflussen und auch die Finanzierungslandschaft gleichermaßen.

Balz

Das kann ich nur bestätigen. Ich habe gerade ein führendes BioTech-Unternehmen im Bereich der körpereigenen Knorpelzellzüchtung aus der Insolvenz erfolgreich verkaufen dürfen. Die börsennotierte AG verfügt über eine europaweite Zulassung für das Kernprodukt Spherox.

Diese Zulassung hatte Investitionskosten in zweistelliger Millionenhöhe, die vom Hauptaktionär in den letzten Jahren getragen wurde.

Die operative Performance war allerdings durchgehend negativ.

Piscal

Mein Ladenbauer war dann doch schon etwas mehr coronageschädigt. Fast der gesamte Retail-Markt liegt ja am Boden. Insofern hatten wir weniger mit Investitionen als mit sinkenden Umsätzen zu kämpfen. Am Ende war dann auch hier die Insolvenz in Eigenverwaltung nicht abzuwenden.

Balz

Es war ein sehr spannendes und erfolgreiches Projekt. Der Vorstand der AG hat nach dem Scheitern der weiteren Finanzierung durch den Ankeraktionär sehr besonders die möglichen Handlungsalternativen geprüft und den Weg über eine Eigenverwaltung gewählt, dem auch das Insolvenzgericht gefolgt ist. Auch für die sehr erfahrene Sach- und Eigenverwaltung hatte dieses Verfahren sehr spezielle Facetten, die es aufgrund der Börsennotierung zu berücksichtigen galt.

Piscal

Erstaunlicherweise nimmt die Zahl der Eigenverwaltungsverfahren deutlich zu. Diese Verfahren müssen nicht veröffentlicht werden. Ist aber bei einer AG sowie so ganz anders.

Balz

Das wir hier so offen darüber berichten können, hängt im Wesentlichen auch mit den damit verbundenen Mitteilungsspflichten per Ad-hoc zusammen.

Eine AG muss über die wesentlichen Schritte im Investorenprozess per ad-hoc Mitteilungen gemäß Kapitalmarktrecht informieren. Hier nicht zu viel, aber auch nicht zu wenig zu berichten, war eine große Herausforderung, die durch Unterstützung einer renommierten auf Kapitalmarktrecht spezialisierten Anwaltskanzlei gemeistert wurde. Ebenso wurde per Ad-hoc Mitteilung über das erfolgte signing und – das habe ich auch so nicht gehabt: es musste der Kaufpreis veröffentlicht werden. Also der klassische Satz: „über den Kaufpreis wurde Stillschweigen vereinbart“ stellt hier bei einem am Kapitalmarkt gelisteten Unternehmen einen Verstoß dar, welcher von der BaFin sanktioniert wird.

Piscal

So hat jedes Verfahren seine Besonderheiten. Auf der Wegstrecke mussten wir den Alleingeschäftsführer interimistisch ersetzen. Hier bin ich wirklich sehr froh, dass W&P dieses Leistungsangebot quasi aus einer Hand liefern kann. Die 100 prozentige W&P-Tochter Management Link konnte hier kurzerhand einen sehr erfahrenen Interimsmanager liefern, der auch nach dem Closing noch einige Wochen den Übergang für den Er-

werber sicherstellt. Des Weiteren wurde im M&A-Prozess klar, dass der angedachte Asset Deal in Bezug auf die Verträge mit unserem Energieversorger nicht umsetzbar sein wird. Also wurde es eine Insolvenzplanlösung.

Balz

Also wieder eine Parallele zu meinem Projekt. Bei uns kam die Fragestellung auf, wie sichergestellt werden kann, dass die notwendigen arzneirechtlichen Zulassungen übertragen werden können. Normalerweise wählt man hier den Sharedeal oder wie bei Dir eine Insolvenzplanlösung. Beide Verfahrensarten sind bei einer börsennotierten Gesellschaft zeitlich sehr aufwendige Verfahren und wir hatten weder die Zeit, noch konnte die Finanzierung für einen solchen Zeitraum gestellt werden. Daher hat man den Weg der übertragenden Sanierung per Asset Deal gewählt und es wurden von Beginn an die für die Genehmigung zuständigen Aufsichtsbehörden mit „ins Boot“ geholt. Diese haben zeitnah signalisiert, dass sie einer Übertragung auf die Erwerbergesellschaft mit bestimmten Auflagen zustimmen.

Piscol

Wir führen immer sogenannte Bieterverfahren durch. Am Ende des Tages soll ein „kaufpreisoptimierter“ Deal zustande kommen. Leider deglobalisiert sich die Käuferschicht immer stärker. Ausländische Investoren aus dem fernen Osten treffen wir immer seltener an und auch das Thema Kapitaltransfer stellt immer eine größere Hürde dar.

Balz

Da sprichst Du aber ein spannendes Thema an. Eine große Herausforderung, deren Dimension nicht zu unterschätzen ist, stellte in meinem Verfahren das Amerikanisch-Chinesische Bieterkonsortium dar.

Bei einem chinesischen Investoren bedarf es einer sogenannten „Unbedenklichkeitsbescheinigung“, die federführend vom Bundeswirtschaftsministerium erteilt wird. Ein solches Verfahren ist sehr zeitintensiv und mit offenem Ausgang, wirklich keine reine Formalie!

Piscol

Diese Erfahrungen habe ich auch leider schon machen müssen. Wir als distressed M&A-Berater sollten daher diese nicht unerhebliche Hürde sehr ernst nehmen und schon sehr früh im Prozess die erforderlichen Maßnahmen und Prozesse anstoßen, wenn ein Bieter im Verfahren beteiligt ist, wo die Anforderungen der Unbedenklichkeitsbescheinigung eine Rolle spielen. Nur so kann schlussendlich die Abschlussicherheit des Deals garantiert werden.

Balz

Ich denke es könnte wirklich Sinn machen - im Austausch des Berufsstands der Insolvenzverwalter und dem Wirtschaftsministerium - über ein „beschleunigtes Genehmigungsverfahren zur Erteilung der Unbedenklichkeitsentscheidung“ zu sprechen.

Piscol

Um die Transaktionssicherheit noch weiter zu erhöhen erarbeiten wir in größeren Verfahren Fortführungskonzepte für die Insolvenzverwalter. Am Ende des Tages wird das Geschäftsmodell beleuchtet und auf die Zukunftsfähigkeit geprüft. Auch eine integrierte Finanzplanung für die nächsten Jahre hilft hier ungemein weiter. Ein solches Fortführungskonzept schafft auf jeden Fall Vertrauen bei den potentiellen Investoren.

Balz

Wir haben es hier Erwerberkonzept genannt. Solche arzneirechtlichen Zulassungsverfahren haben hohe Hürden und Anforderungen. Wir haben hier zusammen mit der Eigenverwaltung ein Erwerberkonzept erstellt, welches im Planungszeitraum den break even und hinten heraus positive Jahresergebnisse ausweisen konnte. Dies alles war mit detaillierten Restrukturierungsmaßnahmen und deren zeitlichen und finanziellen Effekten hinterlegt. So konnten sowohl strategische als auch Finanzinvestoren überzeugt werden.

Piscol

Am Ende konnten wir zwei Unternehmen erfolgreich veräußern. Insofern haben sich die Anstrengungen diesmal gelohnt. Ist ja auch in diesen Zeiten nicht mehr selbstverständlich.

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Strukturierter (distressed) M&A Prozess
- Erstellung Fortführungskonzept
- Interimsmanagement (CRO, COO, CFO, CTO etc.)
- Monatliches Berichtswesen (integrierte Finanzplanung)
- Liquiditätsplanung
- Investitions- und Vergleichsrechnung

Kontakt: munda@wieselhuber.de

5 Gründe, warum Sie gerade jetzt intensiv über eine Konsortialfinanzierung nachdenken sollten

Christian Groschupp
Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Keine Angst vor LMA-Verträgen!

Obwohl sich syndizierte Kredite mittlerweile auch im Mittelstand etabliert haben und für viele Unternehmen die zentrale Ankerfinanzierung darstellen, gibt es immer noch Vorbehalte gegen dieses Finanzierungsinstrument.

Fliehkräfte im Finanziererkreis vorzubeugen, wie dem sog. „Windhundrennen“ der Linienrückführung und dem „Wettlauf“ nach freien Sicherheiten. Alle Kreditgeber sitzen im gleichen Boot, haben die gleichen Rechte und erhalten die gleichen Informationen. Damit gibt es für Ihre Bankpartner keinen Anreiz, als erster zu handeln!

2. **Konsortialkredite ... ermöglichen längere Laufzeiten und erhöhen damit die Planungssicherheit**
Gerade in turbulenten Zeiten stellt eine langfristig gesicherte Finanzierung einen nicht zu unterschätzenden Wettbewerbsvorteil dar. Sog. b.a.w.-Kreditlinien („bis auf weiteres“) bieten nur unzureichende Planungssicherheit, im Zweifelsfall stehen diese gerade dann nicht mehr zur Verfügung, wenn sie am dringendsten benötigt werden. Übliche Laufzeiten bei syndizierten Darlehen liegen zwischen 3 und 5 Jahren, häufig versehen mit zweimaliger Verlängerungsoption, um jeweils ein Jahr.

3. **Konsortialkredite ... reduzieren die Komplexität und vereinfachen Lösungen, wenn Sie auf die Mitwirkung Ihrer Bankpartner angewiesen sind**
Insbesondere Unternehmen mit einer historisch gewachsenen und stark fragmentierten bilateralen Finanzierungarchitektur (sog. „Cocktail-Finanzierungen“) können eine hohe Komplexität aufweisen. Sind beispielsweise Kreditklauseln, Covenants und Sicherheiten nicht ausreichend aufeinander abgestimmt, kann dies erhebliche Risiken in sich bergen. Der Konsortialvertrag schafft hier eine transparente und überschneidungsfreie Basis, die Mitwirkung der Finanzierungspartner (nicht nur in einer Krise) in einer geordneten, effizienten Form zu organisieren.

4. **Konsortialkredite ... stellen die Basis für eine Ausweitung Ihres Finanzierungsvolumens dar**
Steigt der Finanzierungsbedarf – sei es aufgrund von größeren CAPEX-Projekten, Akquisitionen oder organischem Wachstum, zusätzlichem Working Capital-Bedarf zur Sicherstellung der Lieferfähigkeit oder schlicht als strategische Liquiditätsreserve – steigt



Dr. Martin Philipp
Heuber
LL.M. (London)
Rechtsanwalt/Partner
Mayer Brown LLP

gelegentlich deren Möglichkeiten zur Optimierung der Konditionen einschränken soll. Darüber hinaus ist die Vertragsdokumentation deutlich umfangreicher als bei Standardkrediten, was auch zu höheren Einmalkosten führt.

Was ist dran an diesen Vorbehalten?

Wir zeigen Ihnen, warum gerade in volatilen und krisenbehafteten Zeiten Konsortialkredite große Vorteile gegenüber bilateralen Verträgen bieten.

1. **Konsortialkredite ... verfügen über eine höhere Stabilität als bilateralen Kreditstrukturen**
Wer schon einmal die typischen Mechanismen bilateraler Finanzierer in Krisenzeiten kennen gelernt hat, schätzt die Schutzfunktion des Regelwerks syndizierter Kredite. Die Mehrheitsklausel in Konsortialkrediten kann entscheidend beitragen, negative



i.d.R. auch das Risiko aus Sicht der Finanzierer. Konsortiale Strukturen vertragen aufgrund der o.g. Stabilität (teilweise deutlich) höhere Kreditvolumen. Sollen zur Kreditausweitung auch neue Partner an Bord geholt werden, so ermöglichen standardisierte Verträge (bspw. nach dem LMA-Standard) eine einfache und raschere Erweiterung des Bankenkreises.

5. Konsortialkredite ... bringen Ihr Unternehmen in jeder Hinsicht in eine neue Dimension

Neben einer grundsätzlichen Erhöhung der möglichen Finanzierungsvolumina verzeichnen Unternehmen unserer Erfahrung nach in der Folge des Abschlusses einer Konsortialfinanzierung zahlreiche positive Effekte: Unternehmen werden von anderen Finanzierungspartnern (bspw. Factoring-Unternehmen, Kreditversicherer) positiver wahrgenommen und haben Zugang zu weiteren Finanzierungsquellen, die ihnen bisher nach Art und/oder Umfang bisher nicht zur Verfügung standen.

Ganz allgemein sind Unternehmen mit einer Konsortialfinanzierung im Verhältnis zu ihren Geschäftspartnern einer besseren Wahrnehmung ausgesetzt, die sich insbesondere auch förderlich auf die Möglichkeiten am M&A-Markt auswirkt. Bis diese Effekte ihre volle Wirkung entfalten vergehen nach Abschluss der ersten Konsortialfinanzierung in der Regel ein paar Jahre, so dass sich eine frühzeitige Planung des ersten Konsortialkredits durchaus lohnt.

Worauf es bei der Umsetzung eines Konsortialkredites (wirklich) ankommt?

Das Kreditvolumen inkl. vorgehaltener Liquiditätsreserven sollte sich mindestens auf 20-25 Mio. € belaufen. Nach oben kennen syndizierte Kredite keine Grenzen. Es gibt keine festen Bonitätsanforderungen für eine erstmalige Syndizierung. Die Umsetzung einer Konsortialfinanzierung, insbesondere die erstmalige Syndizierung, stellt kein Tagesgeschäft dar. Wir empfehlen die Vorbereitung und Steuerung eines strukturierten Ausschreibungsprozesses durch einen unabhängigen Berater. Dies verringert die Verhandlungsmacht der Banken und gewährleistet die Optimierung der laufenden Kreditkonditionen und Einmalgebühren.

Keine Angst vor den LMA-Verträgen

Auf folgende zentrale Punkte kommt es bei der juristischen Ausgestaltung von Konsortialverträgen tatsächlich an:

- Wenn Sie den Prozess steuern, dann entwirft Ihr Anwalt den Vertrag, nicht die Banken! Sie steuern also, was in den Erst-Entwurf kommt und was nicht.

MANAGEMENT SUPPORT

Wir erbringen mit Ihnen zusammen im Team und einem erfahrenen Legal Advisor insbesondere folgende Leistungen und Mehrwert:

- Kritischer Sparringspartner im Hinblick auf realistische Zielsetzungen und die passende Ausgestaltung des Finanzierungskonzeptes
- Unterstützung bei der Erstellung der einen „bankenfähigen“ Business Planung
- Professionelle Aufbereitung des Finanzierungsmemorandums als Ihre „Visitenkarte“
- Durchführung einer kompetitiven Bankenansprache, die höchstmöglichen Wettbewerb bei gleichzeitig einem in Abstimmung mit Ihnen gefundenen Maß an Vertraulichkeit
- Gemeinsame detaillierte Ermittlung der Anforderungen Ihres Unternehmens an die erforderlichen vertraglichen Freiheiten
- Entwurf und Verhandlung eines auf Ihre Bedürfnisse optimal abgestimmten Kreditvertrages

- Nicht in den Regeln spielt die Musik, sondern in den Ausnahmen! Banken „benötigen“ teilweise bestimmte Klauseln, sind aber weniger kritisch, weitreichende Ausnahmen zuzugestehen. Mit den richtigen Klauseln, sind Sie dabei auf der sicheren Seite.

- Möglichst viel Freiraum – ein Kreditvertrag muss so gestaltet sein, dass er sie in ihren unternehmerischen Entscheidungen nicht einschränkt. Mit passenden Formulierungen genießen sie weitgehende unternehmerische Freiheiten.

- Finanzierungsreserven und Spielräume für die künftige Entwicklung vorsehen – Konsortialkredite mit ihren meist 5-jährigen Laufzeiten decken eine relativ lange Phase in der Entwicklung eines Unternehmens ab – daher brauchen sie einen Vertrag, der diese künftigen Freiheiten heute schon berücksichtigt. Zusätzliche Flexibilität bietet das sog. Grower-Konzept, bei dem Baskets und Grenzbeträge mit der Größe Ihres Unternehmens wachsen.

- Finanzkennzahlen, die zu Ihrem Geschäftsmodell passen – wenn bankenseitig eine Finanzkennzahl verlangt wird, ist es unsere Aufgabe, diese so auszugestalten, dass Sie hinreichende Sicherheit haben, die Finanzkennzahl zu jedem Zeitpunkt einhalten zu können.

Kontakt: finanzierung@wieselhuber.de



Eva Ringelspacher
Mitglied der
Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Debt Advisory

In Zeit hoher Verschuldung von Unternehmen nimmt Debt Advisory eine immer bedeutendere Rolle ein

In der aktuellen Situation gibt es eine Vielzahl von Gründen, die für „Debt Advisory“ im Restrukturierungsumfeld sprechen. Bei den Banken ist eine gewisse Zurückhaltung bei Neu- und Zusatzfinanzierungen festzustellen bis hin zur Exitvariante bei Sanierungsfällen. Die LMA-style Kreditverträge mit entsprechenden, zum Teil komplexen Covenantregelungen überfordern größtenteils die Unternehmen bei der Verhandlungsführung mit ihren Finanzierern. Und inzwischen ist es gelebte Praxis, dass in den Kreditverträgen sogenannte Transferklauseln beinhaltet sind, die zum Verkauf der Kreditforderung an Sekundärmarkt berechtigen und damit Unternehmen mit neuen Playern bei den Verhandlungen konfrontiert werden.

Bei Sanierungssituationen steht immer die Liquiditätssicherung und die Durchfinanzierbarkeit mit anschließender Refinanzierung im Vordergrund. Basis hierfür ist die Neukonzeption der Finanzierung, zum Beispiel durch Sanierungskredite und die Refinanzierung oder Turnaround-Finanzierung. Debt Advisory im Bereich der Sanierung bedeutet in den meisten Fällen eine Neustrukturierung der Passivseite und damit einhergehend die Anpassung an die Verschuldungskapazität (Debt Capacity) des Unternehmens um eine (drohende) Überschuldung zu vermeiden.

Ausgangspunkt ist immer eine Analyse der bestehenden Kreditdokumentation, um Anpassungen bei Zins-, Kapitaldienst sowie Laufzeiten/Fristigkeiten und Konditionen, Gebühren zu simulieren. Für die Einschätzung der weiteren Begleitung

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Analyse der bestehenden Finanzierungsstruktur: Analyse Darlehens- und Sicherheitenverträge
- Konzeption der zukünftigen Finanzierungsstruktur, Refinanzierung
- Amend & Extend Lösungen,
- Turnaround-/ Wachstumsfinanzierungen
- Neustrukturierung der Passivseite: Ermittlung der Debt Capacity; Verhandlung von Nachrangvereinbarungen, Haircut mit Besserungs-, Genussscheinen ...

durch die Banken und die Einschätzung von Finanzierungsoptionen (inkl. Plan B und C -Szenarien) empfiehlt sich auch die Sicherheitensituation der Banken zu beleuchten.

Die Sicherstellung der Liquiditätssituation hat in der Praxis immer oberste Priorität und sobald über die verschiedensten Maßnahmen wie Standstillregelungen, Tilgungstendenzen und Fresh Money dies erreicht ist, muss die Wiederherstellung der Kapitaldienstfähigkeit des Unternehmens angegangen werden. Die kann durch die klassische Bankenfinanzierung oder alternative Finanzierungsformen wie Factoring, Sale & Lease Back oder Asset Based Lending sichergestellt werden. Sollten weitere Finanzierungsmittel benötigt werden, kann dies durch Beteiligungsgesellschaften oder auch staatliche Fördermittel geschehen.

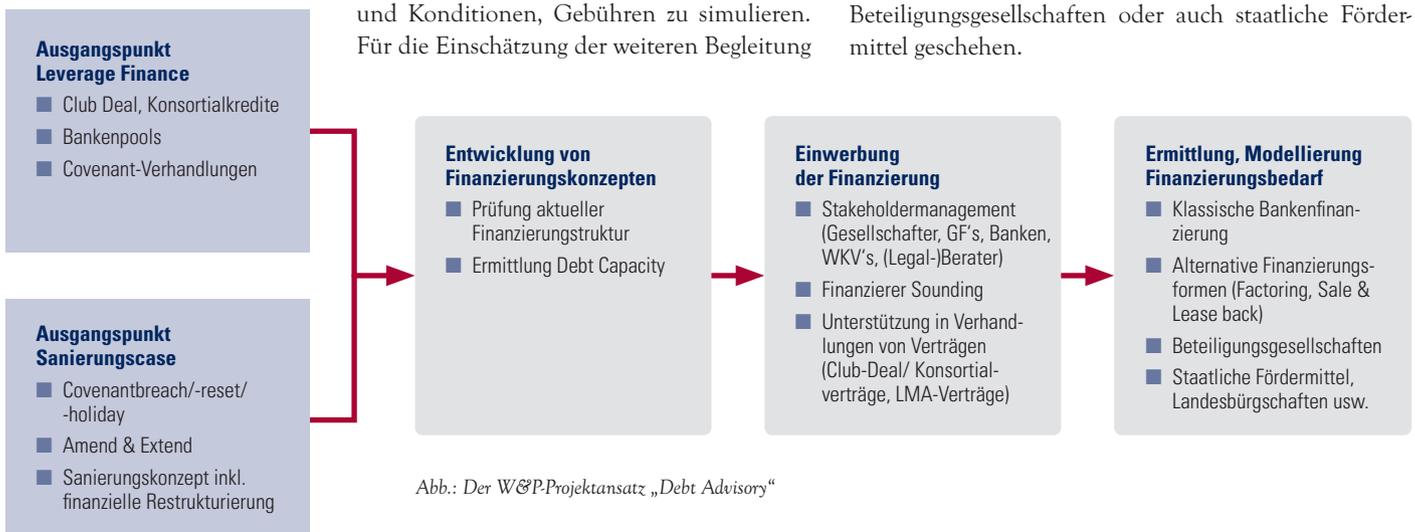


Abb.: Der W&P-Projektansatz „Debt Advisory“

Der nächste Schritt besteht dann, in der **Reduzierung der Verschuldung** und Verbesserung der Eigenkapitalquote oder der Beseitigung einer potenziellen Überschuldungssituation. Die **Restrukturierung der Passivseite** basiert auf Anpassung derselben an die Zielverschuldung und diese ergibt sich aus der Ermittlung der Verschuldungskapazität (Debt Capacity). Durch die Verhandlung von Nachrangvereinbarungen oder Umwandlung von Forderungen in Genussrechte oder auch Forderungsverzichte usw. wird dies erreicht.

Debt Advisory in der Praxis

Ein Unternehmen im Automotive-Bereich erlitt im Rahmen der Covid 19-Pandemie einen starken Umsatzeinbruch und geriet in Liquiditätsschwierigkeiten. Zusätzlich war die Konsortialfinanzierung durch einen hohen Leverage gekennzeichnet. Im ersten Schritt musste daher eine Sicherstellung der Durchfinanzierung und im zweiten Schritt die drohende Überschuldung beseitigt werden.

Die Liquiditätssituation wurden durch folgende Maßnahmen stabilisiert:

- Es wurde eine Amend & Extend Lösung gefunden: Durch die Verlängerung der Vertragslaufzeit wurde die Finanzierung des Unternehmens gesichert und die zu erbringenden monatlichen Tilgungsraten reduziert.
- Für die erhöhten Sanierungs-Zinsen wurde eine endfällige Zinsvereinbarung (PIK-Payment in kind) vereinbart: Die erhöhten Zinsen wurden wie ein Darlehen mit Endfälligkeit strukturiert.
- Die Immobilie wurde für eine Sale & Lease Back-Lösung genutzt, so dass über den Kaufpreis ein erheblicher Liquiditätszufluss stattfand.

Die drohende Überschuldung konnte ebenfalls abgewendet werden:

- Da einige Konsortialbanken ihre Kredittranchen am Sekundärmarkt verkauft hatten, war ein Investor, der diese aufgekauft hatte, zu einem bestimmten Zeitpunkt in der Position, diese im Rahmen eines Debt Equity Swaps in Eigenkapital zu drehen. So wurde die Bilanz um die Kreditforderungen bereinigt und im Eigenkapital gestärkt. Nicht zu vergessen, dass damit das Unternehmen einen zusätzlichen neuen, bonitätsstarken (Mit-)Gesellschafter gewonnen hat.
- Eine weitere Restrukturierungsmaßnahme für die Passivseite bestand darin, dass die im Konsortium ver-



bliebenen Banken, zwar nicht zu einem Teilforderungsverzicht bereit waren, aber den Teil ihrer Kreditforderungen, der für die Entschuldung notwendig war, in Genusscheine gewandelt haben.

Eine solche Neu-Aufstellung einer Finanzierung bedingt ein Stakeholdermanagement, da die verschiedenen Verhandlungsstränge alle eng aus einer Hand begleitet werden müssen. Auch ist ein „Steering Committee“, besetzt mit Vertretern der Finanzierer und den Beratern, zu empfehlen, da die verschiedenen Positionen ausgelotet und miteinander kompatibel sein müssen.

FAZIT

Aus einer Situation kommend, in denen Unternehmen ein Jahrzehnt lang erleichterten Zugang zu Finanzierungen, mehr oder weniger ohne Sicherheiten und covenant light oder covenant free hatten, und seit 2020 durch die Covid 19-Pandemie mit zusätzlichen Corona-Krediten versorgt wurden, ist nun festzustellen, dass viele Unternehmen eine hohe Verschuldung ausweisen. Wenn diese bedingt durch den Ukraine-Krieg und die Energiekrise operativ in eine Schieflage geraten, kann dies schnell zu einer drohenden Überschuldung führen. Daher ist es von besonderer Wichtigkeit, die sogenannte Debt Capacity zu ermitteln und darauf aufbauend die finanzielle Restrukturierung einzuleiten. Im ersten Schritt wird zu prüfen sein, ob das Unternehmen ein stabiles und zukunftsfähiges Geschäftsmodell aufweist; was in der Regel durch die Vorlage eines Sanierungskonzeptes geschieht. Im zweiten Schritt gilt es dann mittels eines Stakeholdermanagements alle Beteiligten „ins Boot zu holen“ um im Rahmen eines gut organisierten und strukturierten Debt Advisory Prozesses die finanzielle Restrukturierung durchzuführen.

Kontakt: restrukturierung@wieselhuber.de

Erfolgreiche Restrukturierungen benötigen zwei Blickwinkel

Die operative und die finanzielle Perspektive



Daniel Emmrich
Partner
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH



Matthias Müller
Partner
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

Restrukturierung ist ein weitgefasstes Feld, das meist ein negatives Image mit sich bringt. Doch im Kern geht es bei einer Restrukturierung darum, dass unternehmerische Relationen aus der Balance geraten sind. Diese gilt es wieder ins Gleichgewicht zu bringen. Eine zentrale Relation, die über die Resilienz eines Unternehmens entscheidet, ist die Schuldentragfähigkeit – also die Relation zwischen operativen EBITDA und der Verschuldung des Unternehmens. Dieser Ratio sollte idealerweise < 3 Jahre betragen, damit man von einem stabilen Unternehmen sprechen kann.

Die Verschuldungsdauer macht bereits per Definition deutlich – eine Restrukturierung ist mehrdimensional: Allein das operative Geschäft zu optimieren, ohne parallel die Finanzierungsarchitektur im Blick zu haben, wird nicht zum Erfolg führen.

Das operative Geschäft – EBITDA als zentraler Hebel der Wertsteigerung

Um das operative Geschäft zu optimieren, stehen zu Beginn drei Fragen im Mittelpunkt:

1. Was will der Markt? – Die **Kundenperspektive**
2. Was kann die Produktion leisten? – Die **Wertschöpfungsperspektive**
3. Wo verdiene ich Geld? – Die **Finanzperspektive** bzgl. Ertrags- und Verlustquellen

Die Antworten auf diese Fragen liefert die Stoßrichtung der operativen Restrukturierung und geben damit den Pfad der Veränderung vor, denn dadurch werden alle Elemente des Unternehmens bzw. der GuV angesprochen.

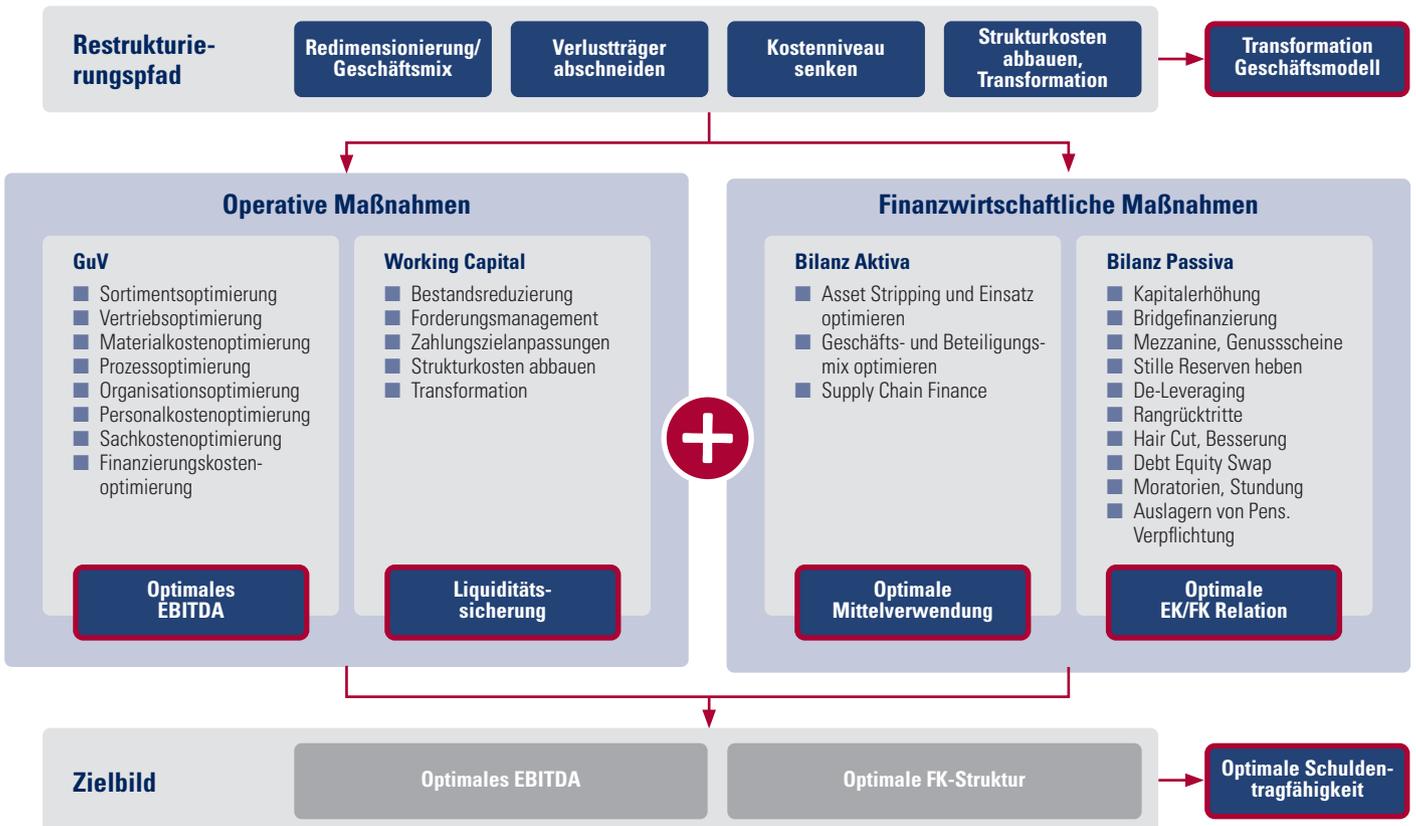


Abb.: Operative und finanzwirtschaftliche Maßnahmen für den Restrukturierungspfad

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Gemeinsame Ermittlung des Restrukturierungspfades
- Modellierung des Zielzustands als integrierte Planung (GuV, Bilanz und Cashflow)
- Simulation von verschiedenen Szenarien
- Vergleichsrechnungen über verschiedene strukturelle Handlungsoptionen
- Professionelles Stakeholdermanagement
- Aufbau eines professionellen PMO-Tools zur konsequenten Umsetzung
- Operative Umsetzung der Maßnahmen
- Unterstützung und Begleitung der Refinanzierung

Im Zentrum stehen Fokussierung, Effizienz und Dimensionierung. Daraus leiten sich für alle GuV-Positionen operative Maßnahmen ab: Angefangen von der Sortimentsoptimierung mit Effekten im Vertrieb, Einkauf und der Lagerhaltung, über eine prozessorientierte Aufbauorganisation, der Definition von notwendigen Kompetenzen und Kapazitäten bis hin zur optimalen Ausrichtung der Produktion. Hinter der Analyse und der Modellierung des Zielbilds stehen Mengen- und Preisgerüste, die es ermöglichen verschiedene Geschäftsentwicklungen zu simulieren – von Wachstum bis zur Redimensionierung.

Doch mit der Ableitung von notwendigen Maßnahmen ist noch nichts gewonnen. Die Maßnahmen müssen quantifiziert, zeitlich eingetaktet und konsequent umgesetzt werden. Die Umsetzung bedeutet für jedes Unternehmen einen erheblichen Kraftakt, da die Umsetzung parallel zum bestehenden Tagesgeschäft erfolgt und von den Mitarbeitern getragen werden muss. Sich an dieser Stelle temporär erfahrene Umsetzer ins Haus zu holen ist keine Schande – sondern sehr ratsam. Denn dadurch wird die notwendige Konsequenz und Kapazität geschaffen, die notwendigen Dinge ins Ziel zu bringen und somit den EBITDA dauerhaft zu steigern.

Verschuldung – Unternehmerische Freiheitsgrade durch finanzielle Restrukturierung

Der gesteigerte EBITDA bildet die Ausgangsbasis für die finanzielle Restrukturierung. Es lässt sich damit leicht darstellen, wie hoch die maximale Schuldentragfähigkeit des operativ restrukturierten Unternehmens ist – nun ist es an der Zeit, die Finanzierungsstruktur unter die Lupe zu nehmen, damit sichergestellt ist, dass die Performance des Unternehmens auch finanzierbar ist.

Wesentliches Ziel der finanziellen Restrukturierungsmaßnahmen ist die Wiederherstellung gesunder und refinanzierungsfähiger Verschuldungsrelationen. Dazu gehört eine solide Eigenkapitalausstattung (Eigenkapitalquote mindestens 30%) und vor allem ein gesundes und resilientes Verhältnis von Fremdkapital zu EBITDA (Verschuldungsdauer <3). Damit sind finanzielle Restrukturierungsmaßnahmen der zweite wesentliche Bestandteil erfolgreicher Sanierungen. Sie eröffnen fi-

nanzielle Spielräume für die operative Restrukturierung und strategische Neuausrichtung, die zum Teil hohen Investitionsbedarf oder temporäre Ergebnisbelastungen mit sich bringen können.

Eine Reihe außergerichtlicher Instrumente wie bspw. Debt-to-Equity-Swaps, Mezzanine-Finanzierung, Forderungsverzicht, Hebung stiller Reserven und einige mehr, können helfen, die Passivseite für den Finanzierungsprozess zu stärken. Darüber hinaus können Instrumente der finanziellen Restrukturierung auch in gerichtlichen Verfahren oder im StaRUG genutzt werden, wenn eine konsensuale Lösung aus rationalen oder emotionalen Gründen nicht erreicht wird. Zudem sind in den letzten Jahren auch die Anzahl und das Volumen an nicht bankengetriebenen Finanzierungen deutlich gestiegen. Sie unterliegen nicht den strengen Auflagen der Bankenaufsichten und bieten somit eine höhere Flexibilität bei den bekannten Restrukturierungsmaßnahmen.

Erfolgsfaktoren sind dabei die umfassende Kenntnis der Anforderungen von Investoren und Finanzierern, um geplante Eingriffe in die Finanzierungsstruktur beurteilen zu können und vor allem eine Konsensfähigkeit darüber herzustellen. Zum anderen ist das fundierte und praxiserprobte Beherrschen der Instrumente der finanziellen Restrukturierung essenziell.

FAZIT

Eine dauerhaft erfolgreiche Restrukturierung gelingt nur, wenn sowohl die operative Performance optimiert wird als auch die passende Verschuldungsstruktur dazu gefunden wird. Dies kann zu deutlichen Einschnitten und Veränderungen in der Unternehmensstruktur, des Geschäftsmodells führen, sichert allerdings langfristig nicht nur die Existenz des Unternehmens sondern auch die damit verbundenen Werte.

Kontakt: restrukturierung@wieselhuber.de



Johannes Zubrod
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Wenn Finance einfach wird

Wider den Insellösungen, Inkonsistenzen und „Kapazitäten-Fressern“ in der Unternehmensplanung

„Die Vorteile von LucaNet spüren wir jeden Tag in unserer Finanzabteilung. Wir sparen Kosten, Zeit und Nerven und haben nun wieder volles Vertrauen in unsere Finanzdaten. Ärgerlich und bedauerlich, dass wir uns nicht schon früher für eine Implementierung von LucaNet entschieden haben.“



Diese Sätze nehmen wir mittlerweile routiniert, jedoch weiterhin mit großer Freude von Unternehmen nach einer Implementierung der Finanzsoftware LucaNet auf. Raus aus dem Excel-Chaos und hin zur effizienten Datentransparenz. Durch LucaNet erlangen Sie einen ganzheitlichen Blick auf ihre Finanzdaten, greifen auf verlässliche Zahlen zurück, sparen Ressourcen sowie Kosten und gewinnen mehr Zeit für die Analyse Ihrer Ist- und Plandaten. Dass eine integrierte Unternehmensplanung ein essenzieller Bestandteil der kaufmännischen Steuerung eines Unternehmens ist, ist keine Neuigkeit.

Budgetierung und Planung unter den Vorzeichen von Inflation, Lieferkettenengpässen, hohe Energiekosten und steigenden Zinsen, machen zudem einen einfachen dynamischen Prozess zur Szenario-Simulation notwendig, ohne dabei große Kapazitäten im Unternehmen zu binden.

Die Erfahrung zeigt allerdings, dass der Planungsprozess in vielen Unternehmen sehr zeitaufwendig und ineffizient ist. Insellösungen für Teilplanungen, keine integrierte Planungslogik und unendliche Abstimmungsrunden der Verantwortlichen sind die Regel. Zudem planen selbst große Unternehmen oftmals nicht integriert, sondern lediglich top-down die GuV – dies reicht für die Steuerung des Unternehmens insbesondere in volatilen Zeiten nicht aus, da die Planung dadurch nicht als „Frühwarnsystem“ dienen kann.

LucaNet – Eine professionelle Softwarelösung gibt Sicherheit und gewährleistet Datenkonsistenz
LucaNet setzt auf die Automation des Planungs- und Reportingprozesses und baut auf vier wesentlichen Leistungsbausteinen auf:

1. **Datenmanagement:** LucaNet greift auf die Rohdaten der Buchhaltung zu – eine Datenaufbereitung ist nicht notwendig. Dabei bedient sich LucaNet an über



Abb.: Standardisierter Implementierungsprozess von LucaNet

250 Schnittstellenoptionen zu gängigen ERP- und Buchhaltungslösungen.

Die Daten werden technisch validiert und liegen auf Belegebene vor. Ein weiterer Vorteil in diesem Zusammenhang stellt die automatische Überleitung von Finanzbuchhaltungsdaten zu Controlling-Daten dar.

Hierbei werden Gliederungen einmalig festgelegt und integriert. Parallel dazu erfolgt die Konsolidierung auf Knopfdruck, da der Prozess automatisiert wurde.

2. **Jahresabschluss:** Jahresabschlussbuchungen, Anpassungen und Währungseffekte werden in LucaNet jederzeit transparent und nachvollziehbar dargestellt und unterstützen die Jahresabschlussarbeiten.
3. **Integrierte Planung:** Der integrierten Finanzplanung liegt eine automatische Rechenlogik zugrunde, die auf zu definierende Buchungsregel zurückgreift. Dadurch können Zahlungsziele auf Sachkontenebene hinterlegt werden oder über Assistenten im System beispielsweise Investitionen, Abschreibungen oder Darlehen automatisch geplant werden. Parallel dazu lassen sich über verschiedenen Bewertungs- und Datenebenen Maßnahmen transparent darstellen und Szenarien leicht simulieren – immer mit dem integrierten Ergebnis von GuV, Bilanz und Cashflow.
4. **Reporting:** Das System bietet umfangreiche Möglichkeiten an Reporting- und Berichtsvorlagen. Es können freie Gliederungen der Sachkonten, statistische Konten für KK-Linien, Personal oder Mengengerüste, sowie eine frei definierbare KPI-Struktur hinterlegt werden. Das gewünschte Reporting entsteht nach Definition der Parameter auf Knopfdruck.

W&P ist zertifizierter LucaNet Partner und unterstützt Sie gerne bei der Implementierung

Der Implementierungsprozess beginnt mit der Festlegung über den Lizenzumfang: Wie viele Mitarbeiter brauchen eine Lizenz und welchen Funktionsumfang sollte diese haben? Im Anschluss werden die entsprechenden Lizenzen durch Sie als zukünftigen Kunden erworben und es beginnt die technische Implementierung der Software.

Im nächsten Schritt werden die Grundstrukturen in Form von Buchungs- und Konsolidierungskreisen, Geschäftsjahr, Fremdwährung etc. angelegt und ihr Kontenrahmen im System hinterlegt. Ausgehend von der Grundstruktur werden die Konsolidierungsregeln im System konfiguriert, damit die Automatismen des Systems greifen.

W&P-SUPPORT

In diesem Zusammenhang beraten wir Sie gerne u. a. in folgenden Themenstellungen:

- Definition des notwendigen Lizenzumfangs und Einholung des Lizenzangebots
- Aufbau von Grundstrukturen und IST-Zahlenübernahme aus VORSYSTEMEN
- Aufbau und Implementierung der Konsolidierung
- Optimierung und Etablierung des Planungsprozesses und Integration in LucaNet
- Aufbau und Etablierung von Reportingstrukturen für Management und Stakeholder
- Schulung und Know-how-Transfer zur Befähigung zukünftiger Nutzer

Im Rahmen der Optimierung des Planungsprozesses werden Planungstiefe und Planungsfrequenz (Planung, Budget und Forecast) festgelegt sowie der Planungsprozess mit den beteiligten Mitarbeitern durchlaufen, sodass von Beginn an nicht nur das Systemverständnis geschult wird, sondern ein gemeinsames Verständnis hinsichtlich Inhalts, Zeit und Verantwortlichkeiten über den Planungsprozess geschaffen wird.

Am Ende steht der Aufbau der Standardreports und die Validierung des Ergebnisses. Im Rahmen der Validierung werden zudem Schulungsbedarfe abgeleitet und auf Wunsch durchgeführt.

Je nach Unternehmensgröße sind Sie mit der LucaNet Software nach ca. 4-6 Wochen „einsatzbereit“ und können sich von alten Excelstrukturen und inkonsistenten Planungen verabschieden.

FAZIT

Für die Entscheidung zur Einsparung von Ressourcen, Zeit, Nerven und internen sowie externen Kosten ist es nie zu spät. Inselösungen, Abhängigkeit von einzelnen Wissensträgern, inkonsistente Daten, unnötige und kostenintensive Datenaufbereitungen ohne notwendige Aussagekraft und hohe Kapazitätsbindung in der Finanzabteilung gehören mit LucaNet der Vergangenheit an. Sie erhalten nicht nur eine integrierte Unternehmensplanung, sondern haben auch Ihre IST-Zahlen übersichtlich im Blick und steuern über KPIs und Reports. Zudem erhalten Sie auf Knopfdruck konsolidierte Sichtweisen auf Ihr Unternehmen und können darüber hinaus Maßnahmen integrieren, Szenarien simulieren und Handlungsalternativen belastbar vorbereiten.

Kontakt: restrukturierung@wieselhuber.de



Volker Riedel
Managing Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Dr. Hubertus
Bartelheimer
Mitglied der
Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Gesellschafter in der Krise

In der Dysbalance zwischen Stimmrecht und Kapitalkraft

Die meisten Familienunternehmen werden mittlerweile in der 3. oder sogar 4. Generation geführt, sodass sich weit verzweigte Gesellschafterstrukturen gebildet haben. Oft passt heute die (niedrige) Kapitalkraft einzelner Gesellschafter nicht mehr zu ihren (immensen) Mitbestimmungsrechten, sodass Wünsche einzelner Gesellschafter nach regelmäßigen Ausschüttungen zu Interessenkonflikten mit anderen eher investitionsorientierten Gesellschaftergruppen führen. Diese tiefgreifenden Veränderungen bedingen eine Unternehmensführung „auf Verschleiß“ bis hin zu ernsthaften Blockaden unternehmerisch notwendiger Entscheidungen durch kurzfristige (Ausschüttungs-) Interessen einzelner Gesellschafter.

Booster Haftungsbrücken

Dieses Phänomen wird durch diverse „ererbte“ Haftungsthemen verstärkt, die entstehen, wenn zum Beispiel ein Kreditgeber Sicherheitsleistungen im Unternehmen fordert. Dieses in unternehmerisch guten Zeiten selbstverständliche Kommittent schränkt die Handlungsmöglichkeiten späterer – verzweigter – Generationen neben diversen steuerlichen oder erbrechtlichen Zwängen stark ein.

Bruch der Strukturen – die Reorganisation

Sobald solche „Lähmungen“ der Gesellschafter sichtbar werden, gilt es zügig zu handeln. Oft fehlt es nach unserer Beobachtung aber an Alarmsignalen, solange das Unternehmen noch Auszahlungen an Gesellschafter ermöglicht. Verändern sich nun die Märkte, Absatzkanäle oder Technologien bauen sich rasch und überraschend dringende Handlungsnotwendigkeiten mit frischem Kapitalbedarf auf. Gesellschafter werden angehalten, nachzuschießen, auf Ausschüttungen zu verzichten, Darlehen zu geben oder Patronate bzw. Bürgschaften zu erklären. Jetzt ist es zu spät, sich von den dargestellten „Korsetts“ zu befreien, weil alle Nachwirkungsfristen nur über ein mehrjähriges Zuwarten aufzulösen sind oder auch oft schlichtweg kein liquides Kapital auf Gesellschafterseite mehr vorhanden ist.

Kipppunkt „Gesellschafter in der Krise“

Ein Gesellschafter ist in der Krise, wenn er aus dem Geld ist, das heißt das erforderliche Kapital zur Transformation inklusive aller Investitionen und Restrukturierungskosten nicht mehr in der gebotenen Zeit bereitstellen kann.

Entwicklung von Zähler und Nenner der NPL-Quote
(Dez. 2014 = 100)

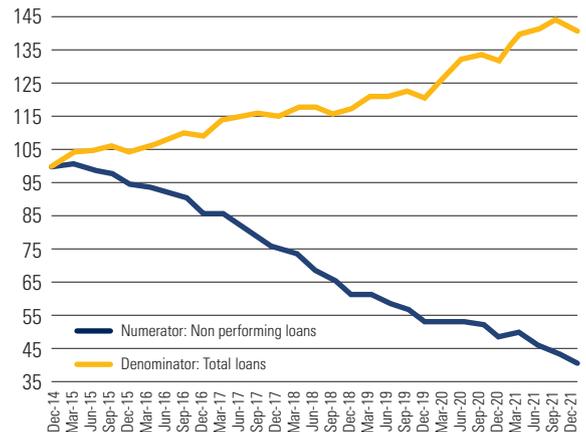


Abb.: Das aktuelle Umfeld – Wo zum Teufel bleibt die Krise?

Quelle: EBA Risk Dashboard, Data as of Q4 2021

Wir nennen diese kritische Phase „den Kipppunkt“. Das Gefährliche an diesem „Kipppunkt“ ist, dass er nicht offenkundig ist und auch z.B. Geschäftspartner wie Banken bei Erreichen dieses Stichtages noch nicht agieren. Oftmals hören wir von unseren Kunden in solchen Situationen trügerische Hoffnungsszenarien, getarnt



als Unternehmensstrategie. In Wahrheit wird so von den (Erben-) Gesellschaftern meist nur kaschiert, dass sie dabei sind, ihr (ererbtes) Eigentum zu verlieren und oft sogar darüber hinaus das Vermögen ihrer Gläubiger gefährden. Nur zur Klarstellung: Wir befinden uns in diesen Szenarien weit vor einer Sanierungs- oder Insolvenzphase. Die, sich oft untereinander nicht einigen, Gesellschafter sind bei ihren Entscheidungen hier gänzlich auf sich allein gestellt.

Rettung: Transparenz, harte und konsequente Umstrukturierung mit dem Ziel einer „Readiness“ für Exit oder Merger

Als Sofortmaßnahme gilt es nun Transparenz zu schaffen durch die präzise Ermittlung von Verlustquellen, von Rückbaukosten, von Investitionsbedarf und auch durch das schonungslose Aufzeigen von Blockaden durch die oben skizzierten Interessenskonflikte auf der unternehmerischen Entscheiderebene (Geschäftsführung, Beirat oder Gesellschafter). Auch wenn emotionale Verletzungen in der Praxis oft der entscheidende Trigger sein werden, müssen Unternehmensentscheidungen in der Restrukturierung stets auf pure Sachargumente gestützt stattfinden.

Diese Sachebene bilden die Zahlen einer Vergleichsrechnung für strategische Alternativen mit hartem Stresstest „Umsatz mal 2, Umsatz geteilt durch 2“. Denn nur durch solche extremen Annahmen werden die eigentlichen Schwachstellen des (Familien-)Unternehmens sichtbar: Wo werden Ressourcen verschwendet, wo muss auto-

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. in folgenden Themenstellungen:

- Erstellung strategischer Reorganisationskonzepte für Umbruchsituationen, die in konkrete Entscheidungsvorlagen für Gesellschafter münden
- Refinanzierung und Erarbeitung von Rekapitalisierungsstrategien, um Umbruchsituationen auch finanziell stemmen zu können
- Erarbeitung von Verkaufsoptionen für einzelne Assets oder Geschäftsfelder
- Merger & Akquisition (Verkaufberatung)

matisiert werden? Was kann die Produktion leisten, was erfordert der Markt? Wo findet die vorhandene Technologie neue Märkte? Von welchen Geschäften muss ich mich trennen, welche müssen nachhaltig gefördert werden? Strategie und Restrukturierungsoptionen können von uns präzise durchgerechnet und mit modernen Tools anschaulich dargestellt werden.

In der Folge dieser faktenbasierten Analyse werden strukturelle Eingriffe meist unerlässlich sein, um das Familienunternehmen trotz der vielen Gesellschafter mit ihren meist unterschiedlichen Interessen zu retten.

Alle Beteiligten müssen daran arbeiten, eine wie wir es nennen, „Readiness“ für den Exit oder Merger einzelner Geschäftsbereiche herzustellen. Das bedeutet, frühzeitig über die richtige Segmentierung nachzudenken, Assets zu bewerten, Preisuntergrenzen zu eruieren und (idealerweise noch) ohne Zeitdruck den Markt zu sondieren. Aus diesen strukturierten und am besten professionell begleiteten Überlegungen ergeben sich häufig neue Sichtweisen und Lösungsoptionen entweder durch einen (Teil-) Verkauf, eine eigenständige Restrukturierung oder auch durch eine stille Liquidation (von einzelnen Gesellschaftern der Unternehmensgruppe) – manchmal ergibt sich so auch die Gelegenheit und finanzielle Schlagkraft, in neue – Synergien versprechende – Märkte einzusteigen.

FAZIT

Bestehende Denkmuster in Frage stellen und sich frühzeitig, wenn nicht sogar regelmäßig die Frage stellen, ob man wirklich noch als Gesellschafter „im Geld“ ist. Wenn man Transparenz geschaffen hat, ist die Komplexität in der Regel massiv reduziert und die Zusammenhänge zeigen sich – für alle Beteiligten – deutlich. Jetzt kann man sich den (meist familiären und hochemotionalen) Interessenskonflikten zwischen den Gesellschaftern der einzelnen Generationen zuwenden – nicht vorher.

Kontakt: sanierung@wieselhuber.de

Optimierung des F&E-Controlling @



Projektbeispiel



„Dank der kompetenten und professionellen Unterstützung durch W&P haben wir nun mit dem F&E-Controlling ein kennzahlen- bzw. faktenbasiertes Instrument zur Steuerung unserer F&E-Performance.“

Dr. Falco Paepfenmüller
CTO, Windmüller & Hölscher KG

Die Windmüller & Hölscher KG (W&H) mit Sitz in Lengerich ist ein deutsches Maschinenbauunternehmen und international tätiger Anbieter von Extrusions-, Druck- und Verarbeitungsmaschinen zur Herstellung und Verarbeitung flexibler Verpackungen.

Aufgabe

Um den erfolgreichen Wachstumskurs von W&H zu unterstützen und den strategischen Anforderungen gerecht zu werden, wurde es notwendig, die Transparenz und Steuerungsmöglichkeiten im F&E-Bereich weiter zu optimieren:

- Wie sollte ein aussagekräftiges F&E-Controlling zur Unterstützung eines professionellen F&E-Managements ausgestaltet werden?
- Welche KPIs/Informationen zur F&E sollten aus Stakeholder-Sicht zur Verfügung gestellt werden?
- Wie kann das F&E-Controlling implementiert und nachhaltig bei W&H verankert werden?

Umsetzung

Die Entwicklung eines leistungsfähigen F&E-Controllings erfolgte im Projekt in drei Phasen:

1. Controlling-Audit

- Bestimmung des Controlling-Reifegrads der F&E inkl. Analyse der Datenqualität/Konsistenz
- Identifikation wichtiger Optimierungshebel und Quick-Wins

2. Deep Dive & Konzept

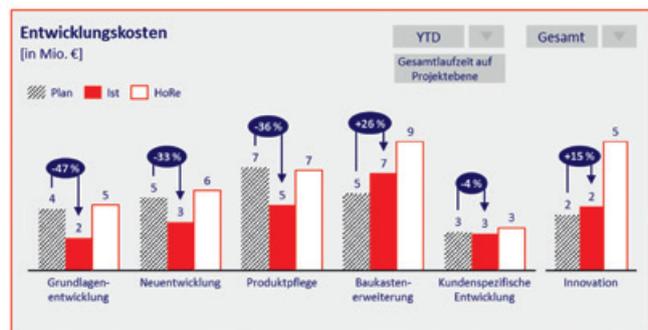
- Entwicklung Anforderungsprofil F&E-Controlling sowie adressatenspezifischer Kennzahlen-Dashboards
- Maßnahmendefinition und Überführung in einen Umsetzungsfahrplan

3. Umsetzungsbegleitung

- „Proof-of-concept“ anhand eines virtuellen BI-Dashboard-Prototypens und Schaffung der Datenbasis
- Interpretation der Kennzahlen und Ableitung konkreter Ansätze zur Effektivitäts- und Effizienzsteigerung sowie Schulung
- Umsetzungs-Check und Durchführung eines Qualitäts-Audit

Ergebnis

- Transparenz bzgl. strategischer und operativer Steuerung der F&E wurde geschaffen
- Spezifische Kennzahlen-Dashboards und Berichte sind eingeführt sowie Datenquellen aufgebaut
- Controlling-Qualität ist überprüft, Maßnahmen sind eingesteuert und von den relevanten Stakeholdern (Vorstand, Bereichsleitung, F&E- und Projektleitung) akzeptiert



Kontakt: innovation@wieselhuber.de

Future Organization @

Projektbeispiel

BÄRLOCHER



Die Baerlocher Firmengruppe ist einer der global führenden Anbieter von Additiven, Stabilisatoren und Gleitmitteln für die Kunststoffindustrie und baut auf die Erfahrung aus über 200 Jahren Firmengeschichte. Neben dem Hauptsitz bei München hat Baerlocher weitere Produktionsstandorte in Deutschland, der Türkei, Italien, Indien, Malaysia und China sowie in den USA und Südamerika. Insgesamt ist Baerlocher mit ca. 500 Mio. € Jahresumsatz und über 1.100 Mitarbeitern in mehr als 40 Ländern vertreten.

Aufgabe

Im Rahmen des Projekts „Future Organization“ wurde die strategische Neuausrichtung der globalen Organisation – von der Konzeption über die Planung bis zur Umsetzung – in einem Zeitraum von über 2 Jahren intensiv von Dr. Wieselhuber & Partner GmbH begleitet.

Umsetzung

1. Strategiekonforme Weiterentwicklung der **globalen Führungsorganisation**
 - Veränderungsbedarfe aufgrund der Strategie-Evolution
 - Neugestaltung der globalen und lokalen Führungsorganisation mit Rollen und Verantwortlichkeiten
2. Konzeption der **organisatorischen Neuausrichtung** in den zentralen Geschäftsfeldern mit Fokus auf EMEA-Organisation:
 - Qualitative und quantitative Funktions- und Prozessanalyse
 - Analyse der Anforderungen an den zukünftigen organisatorischen Footprint
 - Ausarbeitung verschiedener Transformationsszenarios
 - Zusammenfassende Bewertung der resultierenden Effizienzgewinne
 - Planung der zur Transformation notwendigen Implementierungsprojekte mittels OKR

3. **Umsetzungsbegleitung** mit agilem Multiprojektmanagement:
 - 3 Standorte
 - 6 Implementierungsprojekte
 - > 40 Projektteilnehmende
 - > 100 Meilensteine
4. Auswahl und Implementierung eines neuen Labor Management- und Informationssystems

Ergebnis

- Entwicklung einer nachhaltig wettbewerbsfähigen Wachstumsorganisation
- Erfolgreiche Implementierung der neuen globalen Führungsorganisation
- Aktive Umsetzungsbegleitung und Zielerreichung mit einem agilen Project Management Office
- Aufbau eines neuen Forschungs- und Entwicklungszentrums in der Türkei
- Erweiterung der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten am Standort Lingen
- Go-live einer global skalierbaren LIMS Software



„Ein zentraler Erfolgsfaktor für die erfolgreiche Konzeption und Umsetzung unserer Wachstumsorganisation war ohne Zweifel die fachliche Expertise, das hohe Commitment und die exzellente Zusammenarbeit mit W&P.“

Arne Schulle
CEO der Baerlocher Firmengruppe

Kontakt: organisation@wieselhuber.de

PROJECTS

6/9 projects already ongoing
3 to start

PLANNING

- 6 long-term planning session
- 15 sprint meetings
- 15 catch-up calls
- Few additional introductory sessions

PEOPLE

40+ colleagues involved

- 18 from Site #1
- 9 from site #2
- 14 from site #3

Operative Sanierungs- begleitung@



Projektbeispiel



„Ohne den unermüdlichen Einsatz von allen W&P-Projektmitarbeitenden wäre die Sanierung meines Familienunternehmens vielleicht auch erfolgreich gewesen, aber nicht in diesem Ausmaß.“

Richard Wagner,
Inhaber, KBW GmbH
& Co. KG

Die KBW GmbH & Co. KG ist ein inhabergeführtes Familienunternehmen aus Rohrbach, das seit 1995 im Automotivebereich auf Karosserie- und Prototypenbau spezialisiert ist. Mit rd. 70 Mitarbeitenden ist die KBW auf die Herstellung von Tiefziehteilen vom Einzelstück bis zur Kleinserie und von der eigenen Konstruktion bis zum fertigen Bauteil spezialisiert. Die KBW arbeitet hierfür mit allen namhaften OEMs zusammen.

Aufgabe

Die Auftragslage rund um den Prototypenbau hat sich aufgrund des Dieselskandals und der Corona-Pandemie deutlich rückläufig entwickelt. Dadurch ist auch die KBW – die in den Jahren zuvor erhebliche Investitionen in der Produktion getätigt hatte – in Schieflage geraten.

Vor diesem Hintergrund wurde ein Sanierungskonzept erforderlich, das von Sanierungsberatern aus dem Markt in Zusammenarbeit mit KBW erstellt worden ist. Dieses Sanierungskonzept galt es durch Dr. Wieselhuber & Partner GmbH (W&P) umzusetzen.

W&P wurde damit beauftragt, die Sanierung operativ zu begleiten. Dies erfolgte über folgende Schwerpunkte:

- Aktualisierung der **Unternehmensplanung** unter den „neuen Rahmenbedingungen“ der Pandemie
- Aktualisierung der **Sanierungsmaßnahmen** mit Berücksichtigung der aktuellen Geschäftsentwicklung
- Ableitung des dadurch notwendigen **Finanzbedarfs** und Sicherstellung der Durchfinanzierung über den Sanierungszeitraum
- **Operative Umsetzung** der Sanierungsmaßnahmen zur Unterstützung des Kunden
- Erreichung eines nachhaltigen Turnarounds der KBW durch **Effizienzsteigerung, Kostensenkung und Absicherung der Umsatzziele**

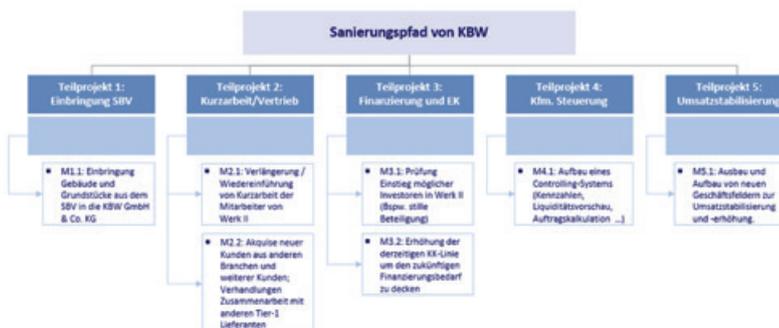
Die Erfolgsfaktoren für die erfolgreiche Sanierung der KBW waren die **konsequente Maßnahmenumsetzung durch sanierungs-erfahrene Spezialisten** aus dem W&P-Netzwerk und die enge Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, Beratern und Finanzierern.

Umsetzung

- Aufbau eines professionellen und rollierenden **Stakeholdermanagements** durch Reporting und regelmäßige Kommunikation
- Entwicklung von **umsetzungsfähigen Maßnahmen**, die der Schuldentragfähigkeit des Unternehmens Rechnung tragen
- **Operative Umsetzung** der verschiedenen Maßnahmen durch den Einsatz von Sanierungsexperten

Ergebnis

- Veräußerung einer Betriebsimmobilie zu Sanierungszwecken
- Wesentliche Risikoreduzierung der Finanzierer durch weitreichende Entschuldung des Unternehmens
- Sicherung der rd. 70 Arbeitsplätze inkl. der Altersvorsorge für alle Mitarbeitenden inkl. des Familienunternehmers
- Nachhaltige Senkung der Struktur- und Finanzierungskosten
- Aufbau von langfristigen Partnerschaften über CSR-Programme zu einem führenden OEM zur Absicherung der Topline



Kontakt:
sanierung@wieselhuber.de

Blickpunkt Branche

Bauzulieferer: Absatzeinbruch 2023 – konsequent durchsteuern!

Die Unternehmen der Bauzulieferindustrie sehen trüben Aussichten entgegen und der noch vorhandene Auftragsbestand bleibt ohne Folgeaufträge. Aus dem Anbietermarkt der letzten Jahre wird kurzfristig ein Käufermarkt, in dem eine einbrechende Nachfrage auf ein Überangebot an Kapazitäten und Produktangeboten in der Gebäudetechnik trifft. Wie ein Strategieprozess unter Unsicherheit aussehen kann? Das zeigt W&P-Partner Dr. Stephan Hundertmark in der aktuellen Ausgabe der RAS.



Chemie: Leitfaden Kreislaufwirtschaft – Strategische Neuausrichtung lohnt sich!

Hoher Ressourcenverbrauch, Rohstoffknappheit und Klimawandel: Wirtschaft und Gesellschaft müssen neue Wege beschreiten. Zentraler Teil der Lösung ist die Kreislaufwirtschaft mit dem Ziel, das Wirtschaftswachstum vom Verbrauch an Ressourcen zu entkoppeln. Doch: Wie gelingt die Umstellung von einer linearen auf eine zirkuläre Wirtschaft? Das zeigte eine dreiteilige Webinar-Reihe der Nachhaltigkeitsinitiative Chemie³, die inhaltlich auf dem von W&P erstellten „Leitfaden Kreislaufwirtschaft“ basierte.



Maschinenbau-Gipfel: Herausforderungen im Bereich Operations

Die Maschinenbaubranche steht vor komplexen Herausforderungen: Dazu gehören unter anderem die Digitalisierung, der Anspruch an Nachhaltigkeit, der Generationswechsel und Fachkräftemangel. Wie der Bereich Operations mit diesen Veränderungen umgeht und welche Lösungsansätze in Zukunft sinnvoll sein können, verrät W&P Partner Oliver C. Rörig im Videointerview mit PRODUKTION-Chefexperte Digital, Stefan Weinzierl, auf dem Maschinenbaugipfel.



Grüne Branche: Cocooning und Nachhaltigkeit in der Zeitenwende

Neben der zunehmenden Digitalisierung unseres Alltags in der Corona-Pandemie, zum Beispiel durch virtuelle Meetings und steigende E-Commerce-Anteile in fast allen Warengruppen, haben zwei weitere Trends bedeutenden Einfluss auf das Verhalten der Konsumenten in der Grünen Branche genommen: Cocooning und Nachhaltigkeit. Darum braucht auch die CEO-Agenda in der Grünen Branche einen Paradigmenwechsel. Hierbei sieht W&P 10 Punkte, die unternehmensindividuell bewertet werden müssen. Welche dies sind, beschreibt Dr. Timo Renz in einem aktuellen Beitrag in der TASPO.



Hotellerie & Gastronomie: Sondersituationen im Griff!

Corona hat die Touristikbranche sehr gebeutelt. Insofern ist es fast erstaunlich, wie gut sie heute wieder Fuß gefasst hat. Und doch: Die Hotellerie steht vor Herausforderungen, die zahlreiche Häuser in Sondersituationen bringen – denn im Jahr 2022 lagen ihre Umsätze noch immer 9,1 Prozent unter dem Niveau von 2019. Wo das W&P Kompetenzteam Hotellerie & Gastronomie hier ansetzt? Wie ihre Expertise in der operativen Hotelführung in Sondersituationen unterstützen kann, fasst eine aktuelle W&P-Unterlage zusammen.



W&P Branchenwerkstatt Möbel: Performance, Products, Pricing

Bei der 11. Branchenwerkstatt Möbel von Dr. Wieselhuber & Partner (W&P) in Kooperation mit dem Verband der deutschen Möbelindustrie (VDM) standen akute Branchenthemen im Fokus. Rund 40 Hersteller, Händler und Zulieferer diskutierten mit Konsequenzen der Zeitenwende. Fazit: Die aktuellen Unsicherheiten werden Cocooning weiter fördern und wird der Branche auch langfristig in die Hände spielen. Dennoch bleiben fundamentale Hausaufgaben zur Verbesserung der Business Performance mit Fokus auf Pricing, Produktportfolio, Kostenstrukturen und Kapitalbedarf. Mehr in der aktuellen Möbelkultur.

Mehr Information unter www.wieselhuber.de/branchen



Administrative Prozesseffizienz

Die Effizienz von administrativen Prozessen verbessern und Kostentreiber eliminieren

Administrative Prozesse durchziehen ein Unternehmen in allen Funktionen. Sie beschränken sich nicht auf die kaufmännische Verwaltung, sondern finden sich auch in Marketing, Vertrieb, Entwicklung, Einkauf oder Fertigung. Ihre durchgängige Gestaltung nach dem „End-to-End“-Prinzip ist eine wesentliche Voraussetzung für Effizienz – mit ihrer Hilfe werden prozessuale Insellösungen überwunden und Schnittstellen zwischen Bereichen und Abteilungen überbrückt. Prozesseffizienz ist also weit mehr als eine kostenorientierte Gestaltung der eigenen Administration. Wo konkrete Ansatzpunkte bestehen? Wie vorgehen, um die notwendige Prozesseffizienz sicherzustellen?

Mehr dazu im neuen Dossier „Administrative Prozesseffizienz:

Die Effizienz von administrativen Prozessen verbessern und Kostentreiber eliminieren“.

Administrative Prozesseffizienz

Die Effizienz von administrativen Prozessen verbessern und Kostentreiber eliminieren



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

Renaissance der Organisationsgestaltung

Die Organisation als Performancetreiber zwischen Wachstum und Krisenresilienz

Egal ob Wachstumsunternehmen, Stuck-in-the-Middle-Position oder Low Performer: Die Rahmenbedingungen waren die letzten Jahre und sind immer noch geprägt von permanentem Brände löschen und der Aufrechterhaltung der Handlungsfähigkeit. Unternehmen muss-ten „irgendwie“ funktionieren und nur wenige haben ihre Organisationen systematisch angepasst. Und jetzt stellen viele fest: Es ist zu viel Sand im Getriebe. Und die Ursachen hierfür sind vielfältig. Die Reorganisation oder zumindest eine evolutionäre Weiterentwicklung ist in vielen Unternehmen überfällig. Die Organisation muss wieder der Motor der Strategie werden und die Performance stützen und treiben. Egal, ob ganzheitlich oder modular – Organisationsthemen sollten strukturiert, faktenorientiert und mit dem notwendigen „Fingerspitzengefühl“ angegangen werden. Mehr hierzu im gleichnamigen Dossier.

Renaissance der Organisationsgestaltung

Die Organisation als Performancetreiber zwischen Wachstum und Krisenresilienz



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

F&E-Controlling

Mit den richtigen Performance-Kennzahlen den „Return on R&D“ steigern

Die Liste der Fragen, die mangels Transparenz und unterentwickeltem F&E-Controlling unbeantwortet bleiben, ist lang – sei es im Top-Management wie auch im F&E- und Projektmanagement: Wo können Kostenpotenziale gehoben werden? Wie groß ist der Beitrag der F&E zum Unternehmenserfolg? Wie effizient werden Projekte gemanagt? Welche Projekte sollten abgebrochen werden? Wie ist die Projekt-Performance bzgl. Zielerreichung, Kosten und Zeit zu bewerten? Wer seine F&E-Performance richtig steuern und letztlich steigern will, benötigt einen ganzheitlichen F&E-Controlling-Ansatz. Nur so lassen sich qualifizierte strategische Entscheidungen treffen, Effizienzpotenziale identifizieren sowie F&E-Kosten optimieren.

Wie das funktioniert? Mehr im neuen Dossier „F&E-Controlling:

Mit den richtigen Performance-Kennzahlen den „Return on R&D“ steigern“.

F&E-Controlling

Mit den richtigen Performance-Kennzahlen den „Return on R&D“ steigern



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

W&P Transformationsindikator Frühindikation von Wachstumspotenzialen

Wie lange ist das eigene Geschäftsmodell und die eigene Branche vor Disruptoren geschützt und wie hoch ist das Risiko einer Disruption durch neue Technologien und Geschäftsmodelle? Die Investition von Wagniskapital in Start-ups, M&A-Aktivitäten der Wettbewerber, Veränderungen der Wertschöpfungsarchitektur und Anmeldung von Patenten sind valide Frühindikatoren für notwendige strategische Diskussionen und Entscheidungen. Anhand des W&P Transformationsindikators können Unternehmen jetzt die relevante Start-up-Szene für ihr Unternehmen analysieren, frühzeitig strategische Entscheidungen treffen sowie die „digitale Ideenvielfalt“ für Neuentwicklungen ermöglichen.

Wie das funktioniert? Mehr im W&P Transformationsindikator.



Smart Operations Lean – Green – Digital – Robust

Die Industrie sieht sich derzeit drei globalen Herausforderungen gegenüber, die es bezüglich Ihrer Auswirkungen auf die Zukunft der Unternehmen in dieser Kombination und Stärke so noch nicht gegeben hat: Engpässe bei Ressourcen durch gestörte Lieferketten, Preissteigerungen für Energie und Produktionsmaterialien, Inflation und Kaufkraftverluste. Diese neuen Herausforderungen kommen zu den bekannten Herausforderungen wie Fachkräftemangel, geänderte Markt- und Kundenanforderungen, Umweltschutz und Nachhaltigkeit hinzu und erhöhen noch einmal massiv den Druck auf die Unternehmen, Maßnahmen zu ergreifen, um das Ergebnis auf einem stabilen Niveau zu halten oder idealerweise zu steigern.

Um unseren Kunden die Maximierung der ökonomischen und ökologischen Effizienz zu ermöglichen und Produktion und Supply-Chain fit für die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen zu machen, hat Dr. Wieselhuber & Partner das „Smart Operations“-Konzept entwickelt.



CEO-Agenda in Familienunternehmen: Zeitenwende Akute Bedrohungen meistern – Zukunft gestalten

Die Zeitenwende verlangt aktuell von jedem CEO in Familienunternehmen einen Spagat zwischen Brände löschen und Transformation gestalten. Dabei gewinnen langfristig die Aspekte Risiken zu minimieren und die Robustheit des Unternehmens zu erhöhen, strategisch an Gewicht. Entsprechend beinhaltet dieser Kompass einen krisenadäquaten Strategieprozess, präventives Business Continuity Management, eine langfristige Operationsagenda, neugedachte Vermarktung, die optimierte Performance, Nachhaltigkeitsinitiativen, digitales Tempomachen durch Value Capture sowie die kurz- und langfristige Sicherung der Liquidität.

Weitere Informationen im W&P Dossier „CEO-Agenda in Familienunternehmen“



Bestellen unter: www.wieselhuber.de/publikationen

W&P Publikationen

Kurz & bündig

Erdbeben in Türkei & Syrien: W&P spendet an Hilfsorganisationen

Die Lage in der Türkei und Syrien ist dramatisch. Mehr als 8000 Menschen sind bei den Erdbeben vom 6. Februar gestorben, die Opferzahl steigt. Das komplette Ausmaß der Katastrophe ist noch nicht abzusehen. Das Team von Dr. Wieselhuber & Partner (W&P) unterstützt die Katastrophenhilfe der Hilfsorganisationen „Bündnis Entwicklung Hilft“ und „Aktion Deutschland Hilft“ nun mit der Spende seiner Autorenhonorare aus Presseveröffentlichungen der letzten 12 Monate. Die ausgewählten Bündnisorganisationen sind seit vielen Jahren in der Region tätig und arbeiten dabei eng mit lokalen Partnerorganisationen zusammen. Sie verteilen aktuell dringend benötigte Lebensmittel, Trinkwasser, Hygieneprodukte und errichten Notunterkünfte. Durch die Unterstützung des W&P-Teams ist im Laufe des Jahres eine Summe von 2.500 € zusammengekommen, die auf das Konto der Hilfsorganisationen überwiesen wurde.



W&P gestaltet Zukunft: Generationswechsel in der Führung geht weiter

Mit einem neuen Managing Partner und zwei neuen Partnern – jeweils Experten aus den eigenen Reihen mit langjähriger Unternehmenszugehörigkeit – setzt W&P den Generationswechsel in der Führung fort:



Gustl F. Thum (45), seit 20 Jahren für W&P tätig, wurde zum Jahresbeginn 2023 Managing Partner und verantwortet den Bereich Corporate Services.

Der Experte für Familienunternehmen ist Mitglied in diversen Wirtschaftsvereinigungen, Lehrbeauftragter für „Strategisches Management“ sowie Autor und Referent zu den zentralen unternehmerischen Gestaltungsfeldern von Familienunternehmen.



Daniel Emmrich (36), wurde zum 01. Januar 2023 Partner, verantwortlich für den Bereich „Operative Restrukturierung“. Seit 2014 bei W&P leitet er

Sanierungs- und Restrukturierungsprojekte in komplexen strukturellen Situationen. Dabei liegt der fachliche Fokus auf der operativen Restrukturierung als professioneller Lösungskonfigurator von der Konzeptphase bis zur operativen Umsetzung.



Matthias Müller (35), wurde ebenfalls zum Jahresbeginn 2023 Partner mit der Verantwortung für „Finanzielle Restrukturierung“. Er begleitet seit mittlerweile

knapp 10 Jahren Projekte rund um Sanierung, Restrukturierung, Finanzierung und Insolvenz. Sein fachlicher Schwerpunkt liegt im Bereich der finanziellen Restrukturierung und bei der erfolgreichen Lösung von Problemstellungen an der juristisch-betriebswirtschaftlichen Nahtstelle.

W&P verstärkt Restructuring & Corporate Finance-Teams



Jörg Balz

Dr. Hubertus
Bartelheimer

Restrukturierungsexperte Jörg Balz, der das deutschlandweit agierende Team der finanziellen Restrukturierung unter der Leitung von Matthias Müller unterstützt, verfügt über mehr als 25 Jahre Erfahrung bei führenden Beratungshäusern. Als Partner im Bereich Restrukturierung bei KPMG und Roland Berger zeichnete er verantwortlich für komplexe Sanierungsvorhaben und M&A-Projekte bei Dax-Konzernen sowie inhabergeführten Familienunternehmen.

Restrukturierungs- und Sanierungsspezialistin Eva Ringelspacher, seit fast 30 Jahren im Bereich Restrukturierung & Sanierung tätig, berät Unternehmen bei der finanziellen Restrukturierung, der Erstellung von Finanzierungskonzepten und unterstützt bei der Stakeholder-Kommunikation. Die erfahrene Bankexpertin ist Mitglied des erweiterten Vorstands der TMA Deutschland und TMA Europe President.

Dr. Hubertus Bartelheimer ist renommierter Rechtsanwalt, Fachanwalt für Sanierung und Insolvenzrecht sowie zertifizierter ESUG-Berater mit langjähriger Erfahrung als Projektleiter. Der Schritt ins Transaktionsgeschäft bei W&P ist ein neues Kapitel in der beruflichen Laufbahn des langjährigen, erfolgreichen Unternehmensanierers.



Eva Ringelspacher

brand eins „Beste Berater“: W&P erneut ausgezeichnet

Bereits zum neunten Mal in Folge haben Kunden & Mitbewerber von Dr. Wieselhuber & Partner (W&P) uns im „Beste Berater“-Ranking von brand eins und Statista bestätigt. Die Bestenliste basiert auf Expertenempfehlungen für insgesamt 16 Branchen und 19 Beratungsfelder. W&P wurde dabei in folgenden Kategorien ausgezeichnet: Agrar, Nahrungsmittel & Getränke, Konsumgüter & Handel, Auto & Zulieferer, Industrial Goods und Restrukturierung. „Wir sagen Danke – auch an alle W&PlerInnen die mit Ihrem Engagement für Familienunternehmen täglich Perspektiven eröffnen & Zukunft gestalten“, so Managing Partner Gustl F. Thum. Diese Auszeichnung zeigt wieder einmal: Beratung heute ist mehr als nur Rat geben. Vielmehr kommt es darauf an, als „Sparrings-Partner“ zusammen mit Kunden die Herausforderungen der aktuellen Zeit anzunehmen, Chancen zu identifizieren und gemeinsam Lösungen umzusetzen.



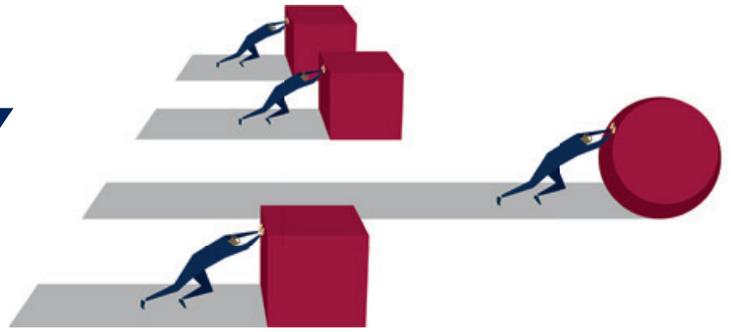
W&P spendet für „Initiative krebskranke Kinder München e.V.“



Die schockierende Diagnose „Krebs“ bei einem Kind, die anstrengende Zeit der Therapie, aber auch der neue Alltag nach der Akutbehandlung sind ohne Hilfe meist nicht zu stemmen: Die „Initiative krebskranke Kinder München e.V.“ unterstützt in dieser Situation mit Beratung, psychologischer Begleitung, finanzieller Unterstützung, Auszeiten und Unterstützung im Alltag.

Mit seiner Spende unterstützt Dr. Wieselhuber & Partner (W&P) diese wichtige Arbeit. Gustl F. Thum, Managing Partner bei W&P, überreichte einen Scheck in Höhe von 3.000 € an Lisa Stritzl-Goreczko, Vorstand des Vereins.

Perspektiven eröffnen – Zukunft gestalten



STRATEGIE

Dr. Wieselhuber & Partner ist das erfahrene, kompetente und professionelle Beratungsunternehmen für Familienunternehmen und Sparten bzw. Tochtergesellschaften von Konzernen unterschiedlicher Branchen.

INNOVATION & NEW BUSINESS

DIGITALISIERUNG

Wir sind Spezialisten für die unternehmerischen Gestaltungsfelder Strategie, Innovation & New Business, Digitalisierung, Führung & Organisation, Marketing & Vertrieb, Operations, Mergers & Acquisitions, Finance und Controlling sowie die nachhaltige Beseitigung von Unternehmenskrisen durch Corporate Restructuring und Insolvenzberatung.

FÜHRUNG & ORGANISATION

MARKETING & VERTRIEB

Mit Büros in München, Düsseldorf, Hamburg und Stuttgart 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.

OPERATIONS

CORPORATE RESTRUCTURING

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.

MERGERS & ACQUISITIONS

FINANCE

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

INSOLVENZBERATUNG

CONTROLLING



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

info@wieselhuber.de
www.wieselhuber.de