

Ertragssicherung in herausfordernden Zeiten

Jetzt proaktiv handeln bei rückläufigen Umsätzen



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

Aktuelle Situation

Herausforderungen der produzierenden Industrie

In unseren aktuellen Projekten sehen wir in vielen Segmenten der produzierenden Industrie eine zunehmende Eintrübung von Auftragseingängen und Umsätzen. Viele Unternehmen trifft diese Belastung nicht in einer Phase der Stärke, sondern Corona und die geopolitische Lage der letzten Monate haben bereits deutliche Spuren hinterlassen.



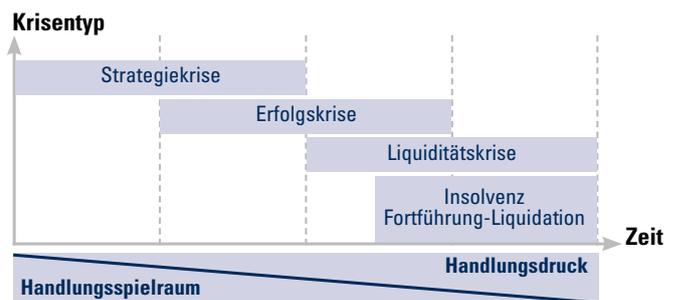
Hinter der Geschäftseintrübung steht eine Vielzahl von strategischen und operativen Einflussfaktoren, die es gilt im Blick zu haben und die Wirkung auf das eigene Unternehmen abzuschätzen. Dabei besteht seit einiger Zeit aufgrund der Diskontinuität der Entwicklungen eine hohe Unsicherheit. Diese Unsicherheit scheint jetzt mehr und mehr einer – zumindest kurzfristigen – Klarheit zu weichen. Jedoch mit negativem Inhalt.

Eine umsatzseitige Lösung durch den Hebel Preis erscheint in der aktuellen Markt- und Wettbewerbssituation nicht möglich. Für die Unternehmensführung rücken somit Kostenmaßnahmen auf die Agenda. Dabei gilt es genauso umsichtig, wie konsequent zu handeln. Vor allem aber ist jetzt das richtige Maß an Wirkung notwendig, um eine sonst drohende Abwärtsspirale von der Absatz- und Ertragskrise zur Existenzgefährdung des Unternehmens zu vermeiden.

In vielen Unternehmen fehlt es an einem kritischen Hinterfragen von Umsatzplanungen. Kostenmaßnahmen werden dann auf Basis zu positiver Umsatzannahmen dimensioniert und greifen zu kurz. Die resultierende unbefriedigende Ergebnissituation wird dann wiederum erst mit Zeitverzug erkannt. Dieses regelmäßig zu beobachtende „scheibchenweise Schneiden“ manifestiert die Krise.

Die Auswahl geeigneter Kostenmaßnahmen hängt von den Krisenursachen ab:

- Auslaufen des Corona-Nachholeffekts und Stabilisierung auf Vorkrisen-Niveau?
- Eintrübende Konjunktur, welche einige Zeit fortauern wird?
- Tiefgreifende strategische Krise des Unternehmens?



Kernfragen

- Welche Kostenmaßnahmen eignen sich grundsätzlich zur Stabilisierung des EBIT?
- Welche Kostenmaßnahmen wirken in welchem Umfang und wie schnell?
- Mit welcher Härte sollten Kostenmaßnahmen jetzt ergriffen werden?
- Wie kann vermieden werden, dass zum späteren Zeitpunkt tiefer geschnitten werden muss?
- Inwieweit beeinflussen Kostenmaßnahmen strategische Erfolgspotenziale der Zukunft?

Unser Ansatz

Ganzheitliches strategierorientiertes Vorgehen

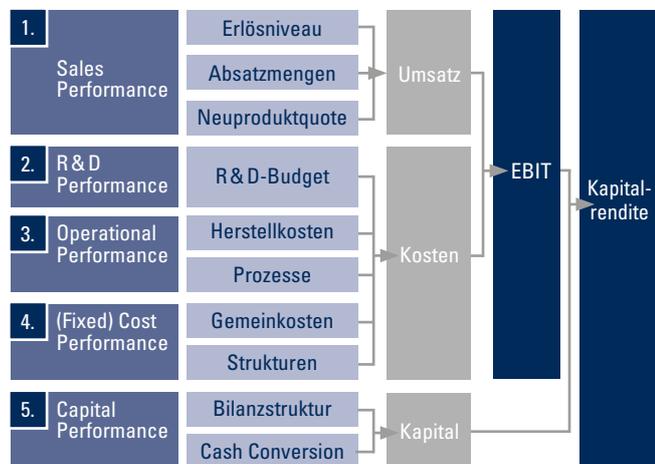
Der W&P-Ansatz knüpft konsequent an den Treiberbaum mit der Kapitalrendite als Spitzenkennzahl an. Alle Handlungsfelder und Maßnahmen stehen in einem Ursache-Wirkungs-Zusammenhang zu den Einflussfaktoren auf die Kapitalrendite.

Der W&P-Ansatz umfasst sämtliche direkten und indirekten Funktionen des Unternehmens. Darüber hinaus werden Bilanz- und Cash-Potenziale identifiziert. In sämtlichen Feldern erfolgt neben dem Fokus auf die unmittelbar renditebezogene operative Performance ein Abgleich mit der strategischen Performance des Unternehmens.

Das ganzheitliche Vorgehen umfasst zwei Schritte:

Schritt 1: Priorisierung der Handlungsfelder

- Durchführung eines Performance Quick Checks
- Ableitung der Ansätze pro Handlungsfeld
- Potenzialbewertung pro Handlungsfeld



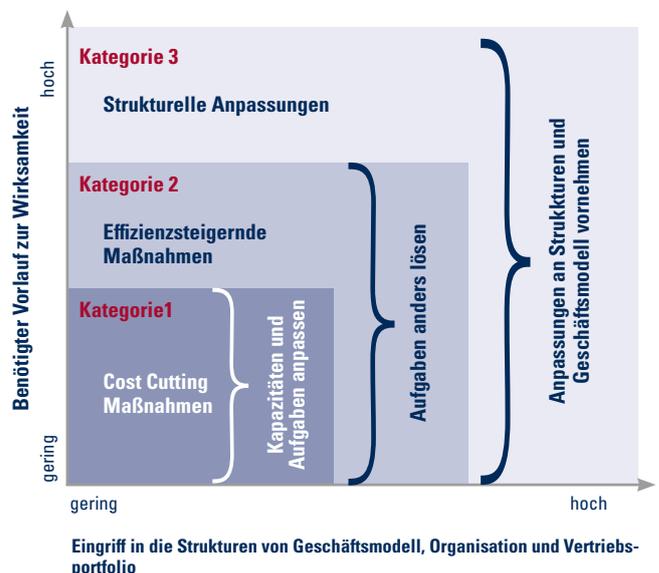
„ Das W&P-Team hat sehr fokussiert und schnell die relevanten Handlungsfelder in der Supply Chain aufgedeckt, die nun konsequent gemeinsam im Team umgesetzt werden.“



Andreas Wagner
Geschäftsführer
iwis mechatronics GmbH & Co. KG

Schritt 2: Ableitung des Maßnahmen-Mix

- Konkretisierung der Maßnahmen pro Handlungsfeld
- Ausbalancieren von strategischen und operativen Maßnahmen
- Formulierung des Optimierungsprogramm

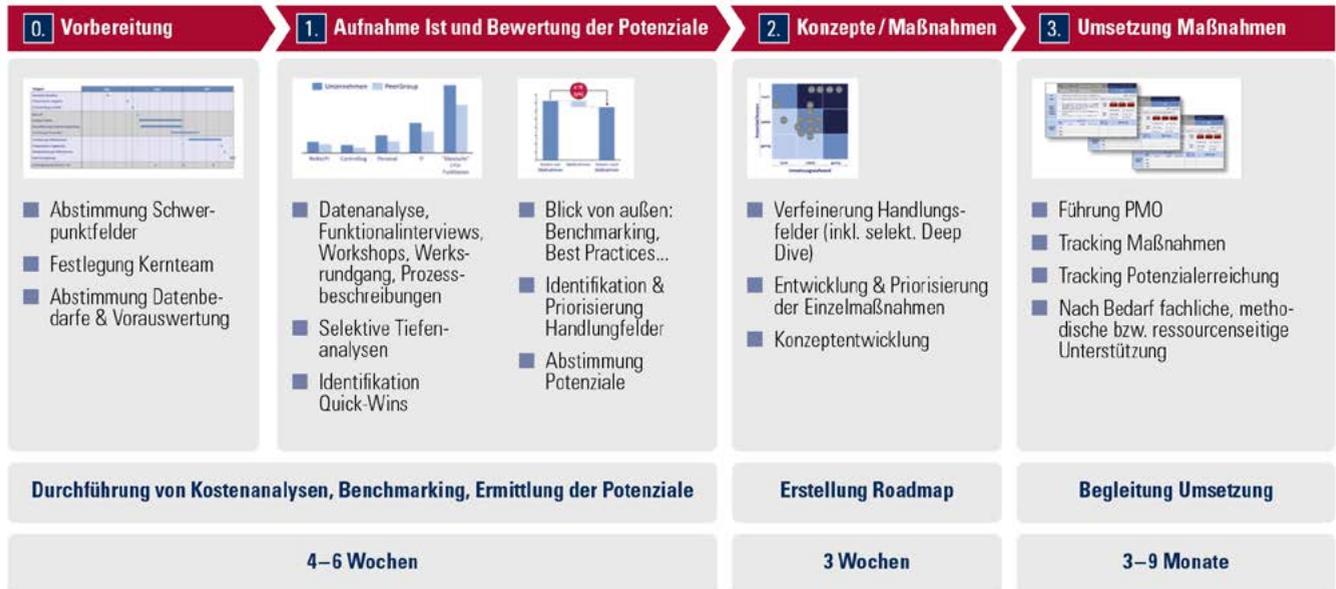


Im Ergebnis liegt ein integriertes Optimierungsprogramm vor, welches – je nach Ausmaß der erforderlichen Kostensenkung – nicht nur Kapazitäten und Aufgaben redimensioniert, sondern darüber hinaus auch Effizienzsteigerungen sowie umfangreichere Anpassungen von Strukturen und Geschäftsmodell vorsieht.



Unsere Vorgehensweise

Erfahrungsbasiert, fokussiert und schnell



In Kundenprojekten gehen wir typischerweise in drei Phasen vor:

Nach einer kurzen Projektformatierung geht es um eine schnelle Aufnahme der Ist-Situation. Inhaltliche Breite und Tiefe der Ist-Aufnahme erfolgt dabei grundsätzlich auf den Einzelfall zugeschnitten („Selektive Tiefe“). Zur Verfügung gestellte Daten werden in persönlichen Gesprächen und Workshops mit Blick von außen hinterfragt.

Die Ableitung von Handlungsfeldern und die Abschätzung von Potenzialen erfolgt gemeinsam mit dem Kundenteam. Dabei werden pro Handlungsfeld geeignete Maßnahmen entwickelt sowie jeweils Performance-Indikatoren (KPIs) und anknüpfende Zielwerte quantifiziert. Diese umsetzungsorientierte Operationalisierung ermöglicht eine spätere Nachverfolgung der Maßnahmenwirkung.

Auf Basis der Einzelmaßnahmen erfolgt dann eine Priorisierung und Überführung in ein Optimierungsprogramm, welches die Priorisierung der Maßnahmen auf Basis von zeitlicher Wirksamkeit und Umsetzungsaufwand festlegt.

„*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 Paepenmüller
CTO, Windmüller & Hölischer KG

Um die notwendige Verankerung des Umsetzungsprogramms und damit die Wirksamkeit der Maßnahmen sicherzustellen, begleiten wir die operative Maßnahmenumsetzung für 3 bis 6 Monate. Dann erfolgt eine sukzessive Übergabe an die Kundenorganisation.

Ihr Nutzen

Warum wir der richtige Partner für Sie sind

Gemeinkosten			Betriebsausgaben (OPEX)		
Apparatebau	<ul style="list-style-type: none"> Aufbau von Komplexität in der Aufbauorganisation Verschlanung von fertigungsnahen indirekten Bereichen Eliminieren ineffizienter Tätigkeiten 	-5%	Automotive	<ul style="list-style-type: none"> Reduktion von Ausschuss durch Abgleich von tatsächlichen Kundenanforderungen mit Qualitätsvorgaben End-to-End-Prozessoptimierungen Optimierung S & OP-Planung 	-9%
500 Mio. €			650 Mio. €		
Betriebsausgaben (OPEX)			Working Capital		
Maschinenbau	<ul style="list-style-type: none"> Reduktion des Energieverbrauchs durch Optimierung OEE Effizienzsteigerung in Materialverwaltung und Lagerhaltung Implementierung von Lean-Prinzipien 	-8%	Elektrotechnik	<ul style="list-style-type: none"> Bestandsanalyse und -senkung inkl. Verwertung von Altbeständen Verlängerung von Zahlungszielen bei ausgewählten Lieferanten Selektive Nutzung von Factoring 	-11%
80 Mio. €			100 Mio. €		
Kostenvariabilisierung			Investitionen (CAPEX)		
Metallindustrie	<ul style="list-style-type: none"> Evaluierung von Outsourcing-Optionen Selektive Nutzung von Production as a Service-Dienstleistung zur Verbesserung der Volumenflexibilität Outsourcing von Logistikküpfungen 	7% Fixkosten variabilisiert	Papierindustrie	<ul style="list-style-type: none"> Check laufender und geplanter Investitionen gegen Strategie Strategieorientierte Konsolidierung des Investitionsportfolios Bündelung von strategischen Initiativen 	-20%
150 Mio. €			500 Mio. €		

Unser Team von W&P als Partner an Ihrer Seite:

■ Fokus auf Familienunternehmen

Seit mehr als 35 Jahren beraten wir Familienunternehmen bei strategischen und operativen Herausforderungen. Insbesondere bei Kostenthemen ist ein besonderes Verständnis von Familienunternehmen und daran anknüpfende Sensibilität und Tonalität wichtig.

■ Seniorität und Erfahrung

Wir bringen einen erfahrungsbasierten Blick von außen ein. Wir sind nicht rein zahlengetrieben, sondern verstehen das Geschäft. Wir können daher einschätzen, welche Ansätze welche Potenziale bringen.

■ Bewährtes Vorgehen

Der W&P-Ansatz verbindet strategische und operative Performance. Er wurde in einer Vielzahl von Projekten verfeinert. Wir erzielen überlegene Ergebnisse durch die Balancierung von betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten und aktivem Einbinden der handelnden Personen.

■ Return on Consulting

Wir sind überzeugt von unserer Wirksamkeit und lassen uns daran messen. Durch ein erfolgsabhängiges Honorar zeigen wir echtes Commitment und erzielen einen schnellen Return on Consulting.



Dr.-Ing. Dirk Artelt
Partner

Telefon: +49 (0)89 286 23 127
E-Mail: artelt@wieselhuber.de



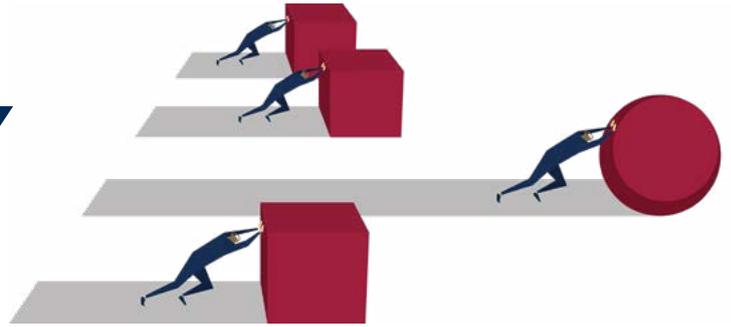
Dr. Michael Staudinger
Mitglied der Geschäftsleitung

Telefon: +49 0)89 286 23 207
E-Mail: staudinger@wieselhuber.de

Haben wir Ihr
Interesse geweckt?



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