

MANAGEMENT SUPPORT

N° 02
2023

TARGET OPERATING MODEL ZUM
NACHHALTIGKEITSMANAGEMENT

INTELLIGENTES DE-RISKING

SERVICE-SALES-BOOST

KPI-RADAR DES CFO

KI IM MARKETINGMIX

OHNE PROJEKT MANAGEMENT
OFFICE GEHT ES NICHT

PERFORMANCE CHECK

GAME OVER GESELLSCHAFTER

SUPPLY CHAIN UND WORKING
CAPITAL FINANCE

ERTRAGSSICHERUNG IN
HERAUSFORDERNDEN ZEITEN

7 FELDER ZUR DIGITAL
EXCELLENCE



DIE ROLLE DES BERATERS
IM WANDEL DER ZEIT



BUSINESS TRANSFORMATION
IM DEUTSCHEN MITTELSTAND



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

Editorial

3 Perspektiven eröffnen – Zukunft gestalten

Funktionen, Methoden & Fokusthemen

4 Die Rolle des Beraters im Wandel der Zeit

8 Familienstrategie & Family Governance

10 Intelligentes De-Risking

12 W&P-Target Operating Model zum Nachhaltigkeitsmanagement

14 Künstliche Intelligenz im Marketingmix

16 W&P-Zukunftswerkstatt

18 Business Transformation im deutschen Mittelstand

20 Ertragssicherung in herausfordernden Zeiten

22 Wenn die ERP-Einführung dem Management auf die Füße fällt

24 7 Felder zur Digital Excellence

26 CEO-Strategie: Service-Sales-Boost

28 Womit der CFO die Business Performance steuert

30 Performance Check

32 Verständnis für Finanzierer

34 Supply Chain und Working Capital Finance

36 Game over

38 Projekt Management Office

40 Was bedeutet CRO+?

42 Strategischer Restart

44 Projektbeispiele**48 Blickpunkt Branche****49 Publikationen****50 Kurz & bündig**

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

eine erfolgreiche Nachfolge braucht vor allem eines: Eine unternehmerische Vision. Geerbtes oder Erworbenes bloß zu verwalten, das reicht nicht aus. Vielmehr muss mit einem neuen strategischen Konzept, einer geänderten Führungs beziehungsweise der Neustrukturierung des Gesellschafterkreises die Zukunft des Unternehmens gesichert werden.

Diese Leitmaxime hat Gültigkeit für unsere Kundenunternehmen ebenso wie auch für uns selbst – als familiengeführtes Beratungsunternehmen. Auf Basis unserer weiterhin gültigen unternehmerischen Vision, Deutschlands führendes Beratungsunternehmen für Familienunternehmen des gehobenen Mittelstands zu bleiben, haben wir bereits vor Jahren die Führungsstruktur des Hauses mit Bedacht und Weitsicht beständig erneuert.

Zum Abschluss dieses Jahres geht W&P den nächsten Schritt mit dem Abschied unserer langjährigen Managing Partner Dr. Volkhard Emmrich und Johannes Spannagl und der Neuaufnahme ausgewählter Partner in den Gesellschafterkreis, allesamt Eigengewächse mit viel W&P-Gen, profunder Markt-, Branchen- und Funktionalexpertise und maximalem Familienunternehmens-Bewusstsein.

War es das? Sicherlich nicht, denn gerade als Beratungsunternehmen wissen wir, dass die stetige Offenheit, das Ablegen von Scheuklappen und die Berücksichtigung der jeweiligen unternehmerischen Ausgangssituation und Erwartungshaltungen ein dauerhafter Prozess sein muss, der unsere Vision, unsere Führung und unser Unternehmertum immer wieder auf den Prüfstand stellen sollte, um die für unsere Kundenunternehmen bestmögliche Aufstellung bieten zu können.

Viel Freude und Erkenntnis bei der Lektüre dieser neuen Ausgabe des W&P-Management Support.

Ihr Gustl F. Thum
Managing Partner

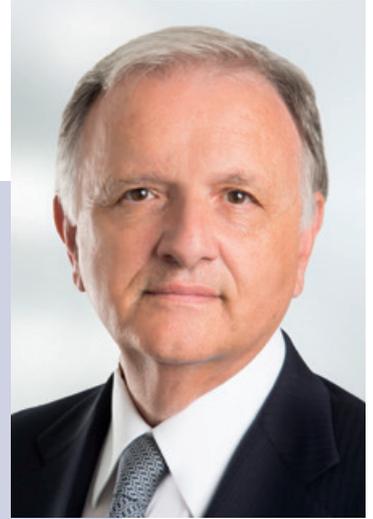
IMPRESSUM

Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**Redaktion:** Gustl F. Thum, Managing Partner
E-Mail: thum@wieselhuber.de**Design:** Werbeagentur Kinzel, Augsburg

Nachdrucke nur mit vorheriger Genehmigung des Herausgebers.

Bildrechte: © shutterstock

Perspektiven eröffnen – Zukunft gestalten



Diese Leitmaxime prägt unser Entscheiden, Handeln und unseren Anspruch in der Beratung. Grundlage dieser Maxime sind unsere Erkenntnisse und Erfahrungen: „*Visionen bewegen Menschen und Institutionen*“. Sie machen Zukunft zur Gegenwart und geben Richtung, Intensität und Tempo für den eigenen Zukunftspfad vor. Eine gemeinsame Vision bündelt und fokussiert die mentalen, intellektuellen und materiellen Ressourcen zur Stabilisation und Veränderung des Unternehmens. Die Vision beschreibt die zukünftige, anzustrebende Wirklichkeit. Sie ist klar, eindeutig und verständlich formuliert. Sie weckt Emotionen und stiftet Sinn. Sie adressiert die Botschaft an alle Stakeholder. Die Inspiration, die sie auslöst, ist der Antrieb für den langen Weg in die Zukunft.

Unternehmen werden von Menschen gestaltet, geführt und geprägt. Dies bedeutet, dass Menschen in und mit dieser Aufgabe individuelle Perspektiven suchen und brauchen, um Motivation, Leistung und Loyalität zu entfalten. Perspektiven eröffnen, bedeutet die individuellen Ansprüche, die Erwartungshaltungen an die Unternehmensgestaltung zu berücksichtigen und zu adressieren. Eine hohe Übereinstimmung zwischen den Werten und Zielen der Gesellschafter und Führungskräfte mit den begründeten Unternehmenszielen und der anzustrebenden Zukunft ist eine wichtige Voraussetzung für den Unternehmenserfolg. Individuen sind die Zukunftsgestalter, das Unternehmen das Gestaltungsobjekt und die Plattform für Entscheidungen und deren Umsetzung. Sie das Vehikel für den Weg in die Zukunft.

Die über 35 Jahre lange Beratung von Familienunternehmen, darunter viele Stammkunden, haben zu dieser Erkenntnis, zu unserem Beratungsstil und unserer Vorgehensweise, vor allem zu einem hohen Beratungs- und Kundennutzen unserer Kunden geführt. „*Menschen und Unternehmen als Ganzes*“ zu betrachten und in einen wirksamen, erfolgreichen Einklang zu bringen. Dies ist der wesentliche, nicht nur philosophische, sondern inhaltliche Unterschied von W&P zu technokratischen Beratungsunternehmen, zu Beratungsfabriken. Diese mögen auch darüber reden, aber ihre Welt und Ihr Verständnis sind ein anderes.

Mit dem Verständnis, dass die Berater von W&P Lotsen in unterschiedlichen Situationen sind, entstand wenige Jahre nach der Gründung 1986 das legendäre Kursbuch. Diese andersartige Positionierung im Markt war und ist immer noch ein klares Statement für intelligente Analysten, kreative Vordenker und konsequente Umsetzer mit Herz und Verstand.

Inzwischen haben sich Markt, Kunden und vieles mehr verändert und die Zukunft bringt noch weitere, z.T. fundamentale Veränderungen mit sich, die hohe Ansprüche an die Unternehmen, Ihre Unternehmer und uns stellen. Auch die Beratungsleistung wird komplexer, erfordert Expertenwissen und Netzwerkpartner. W&P hat sich und wird sich weiter neu ausrichten, um die Anforderungen der Kunden zu erfüllen. Wir sind und bleiben eine Unternehmensberatung für Familienunternehmen. Die Steigerung von Wettbewerbsfähigkeit, Ertragskraft, Unternehmenswert und somit von Überlebens- und Zukunftsfähigkeit sind unsere zentralen Beratungsziele und Inhalte der Zusammenarbeit mit unseren Kunden.

Um auch dies in Zukunft zu gewährleisten haben wir zum 1. Januar 2024 den Gesellschafterkreis und die Partner unternehmerisch erweitert. „Unternehmer beraten Unternehmer“ – dies dokumentiert sich u. a. auch durch die neuen Gesellschafter, bei denen es sich um langjährige, erfahrene und erfolgreiche Beratungsprofis handelt. Ich würde mich freuen, wenn Sie auch in Zukunft meinen Kollegen und Kolleginnen ihr Vertrauen schenken würden und bedanke mich bei dieser Gelegenheit, auch im Namen der gesamten W&P-Crew für die gute, vertrauensvolle und konstruktive Zusammenarbeit.

Ihr

Prof. Dr. Norbert Wieselhuber
Managing Partner

Die Rolle des Beraters im Wandel der Zeit

**Dr. Volkhard Emmrich und Johannes Spannagl,
Managing Partner von W&P im Interview**



Management Support:

Auf mehr als 40 Jahre Beratung von Familienunternehmen zurückblickend: Wie hat sich Unternehmensführung aus Ihrer Sicht verändert?

Spannagl

Das lässt sich am besten an dem Wandel der Familienunternehmer*innen festmachen. Während die Unternehmer-Generation vor 30 oder 40 Jahren eher aus dem Bauch heraus und mit gesundem Menschenverstand geführt hat, sind die heutigen Nachfolger*innen in der Regel besser auf ihre Führungsaufgabe vorbereitet und ausgebildet und verfolgen modernere, partizipative Führungsprinzipien.

Emmrich

Da hat sich rückblickend einiges getan: deutlich mehr Führen im Team, weniger Bauchentscheidungen und mehr Delegation an Fachkompetenzen. Die Welt ist ja auch schneller und komplexer geworden.



Management Support:

Worauf gilt es heute für den C-Level mehr zu achten, wie früher?

Spannagl

Trotz der multiplen Krisen und Unsicherheiten, die es zu beachten und so weit wie möglich zu beherrschen gilt, sollten die Unternehmensführer*innen nicht nur „auf Sicht fahren“, sondern die strategische Ausrichtung und Entwicklung ihres Unternehmens vorantreiben. Strategisch überlegene Unternehmen können gerade in Krisen ihre Wettbewerbsposition signifikant und nachhaltig verbessern.

Emmrich

Die Märkte sind schneller und volatiler geworden, die Produkte und Leistungen komplexer, die Mitarbeiter anspruchsvoller, auch was die Führung angeht. Es sind mehr regulatorische und juristische Rahmenbedingungen zu beachten und der Stellenwert von Daten und Prozessen ist massiv gestiegen. Systemarchitektur und Datenmodell sind zum Erfolgsfaktor eines jeden Geschäftsmodells geworden.



Management Support:

Was kann Beratung hierin als Mehrwert liefern?

Spannagl

Beratung jenseits des konventionellen strategischen Werkzeugkastens hilft heute, Strategien unter Unsicherheit zu entwickeln. Beispielsweise erleichtert der Einsatz von Szenariotechnik, Monte-Carlo-Simulation und Realloptionsanalysen die Entscheidungsfindung. Der Mehrwert besteht dabei in einem professionellen und agilen Strategieprozess, der Chancenpotenziale in der Krise gezielt nutzt.



Emmrich

Beratung muß heute differenzierter sein als früher. Die Zeiten des Generalisten sind vorbei, Mehrwert entsteht heute nur noch, wenn ein situationspezifisch aufgestelltes Team Veränderungen konzipiert und in den Prozessen verankert. Umsetzung war da früher einfacher und weniger „technisch“.

Management Support:

Hat sich das Rollenbild des Beraters dabei verändert?

Spannagl

Früher waren Methodenkompetenz und die Ratgeber-Rolle entscheidend, heute muss ein guter Berater vor allem Sicherheit und Orientierung bei unternehmerischen Entscheidungen geben können.

Emmrich

Heute gibt es keinen Kompetenzunterschied mehr zwischen Berater und Management bzw. Unternehmer. Dadurch ist die Rolle deutlich stärker Coach oder schlicht verlängerte Werkbank.

Management Support:

Sehen Sie dabei Herausforderungen für die Entscheidungs- und Gestaltungsfähigkeit des C-Level?

Spannagl

Eine Herausforderung ist sicherlich der steigende Komplexitätsgrad von Entscheidungen. Eine weitere ist die nicht immer einfache Trennung zwischen operativer und strategischer Unternehmensführung, die zu Unsicherheiten und Verwirrung bei den Führungskräften führen kann.

Emmrich

Angesichts gesetzlicher und regulatorischer Vorgaben glaubt man schnell der Gestaltungsspielraum sei eingengt. Ich glaube viel mehr die Gestaltungsnotwendigkeit hat sich deutlich erhöht. Der Transformationsdruck erfordert häufig grundsätzlichere Entscheidungen. Das C-Level darf heute deshalb nicht zu tief im Tagesgeschäft stecken, muss weiter nach vorne schauen und muß vor allem in Szenarien denken.

Management Support:

Quo vadis? Wie sieht die Unternehmensführung der Zukunft in Familienunternehmen für Sie aus?

Spannagl

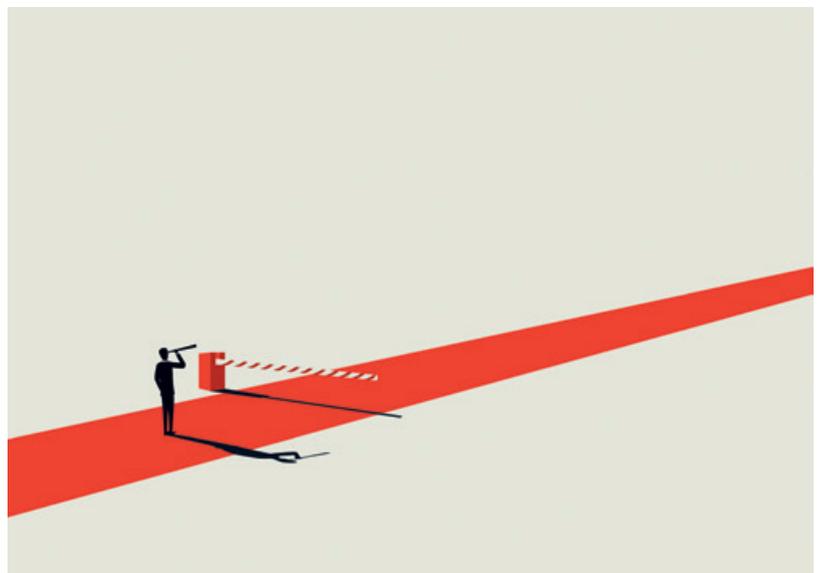
Der Druck aus der Familie entsprechende Nachfolger etablieren zu müssen, wird weiter abnehmen, professionelle Fremdmanager werden aber auch klare Strukturen und Verhaltensregeln zwischen Gesellschaftern, Auf-



sichtsgremien und Management einfordern. Es werden überwiegend nur noch Familienmitglieder in die operative Verantwortung gehen, die das auch wollen und können.

Emmrich

Team statt Patriarch, Team aus Familie und externem Management, mehr Freiheit für die next gen operativ ins Unternehmen zu gehen, oder aus der Gesellschafterpo-





sition heraus zu agieren. In Summe somit klarere Rollenverteilung Management - Gesellschafter - fachliche Spezialisten, bei klaren Rahmenvorgaben der Familie.

Management Support:

... und was kann/sollte der Beitrag der Beratung dabei sein?

Spannagl

In diesem Kontext können Berater vor allem die Führungs- und ggf. Holdingorganisationen sowie die Ziele und Spielregeln von Beiratsgremien strukturieren und inhaltlich ausgestalten. Im Vordergrund sollten dabei immer die Zukunftssicherung des Unternehmens und nicht die persönlichen Bedürfnisse einzelner Gesellschafter stehen.

Emmrich

Als Externer kann ein Berater gerade in diesem Spannungsfeld wertvolle Dienste leisten, die Rollen von Alt und Jung, von Familie und Management neutral zu hinterfragen und Ansprüche von Notwendigkeiten und Pflichten der Organe trennen.

Management Support:

Und wieso gerade W&P?

Spannagl

Weil W&P sich seit seiner Gründung immer schon auf Familienunternehmen fokussiert hat und deshalb die spezifischen Bedürfnisse, Herausforderungen und das Mind Set von Familienunternehmen sehr gut kennt und maßgeschneiderte Lösungen gemeinsam mit seinen

Kunden entwickelt. Dabei haben wir immer auch alle Aspekte einer ganzheitlichen Unternehmensführung im Blick: Strategie – Innovation – Organisation – Führung.

Emmrich

Weil W&P die dargestellte Klaviatur voll umfänglich beherrscht, weil W&P den unterschiedlichen Sichten von Markt, Wertschöpfung und Ertrag Rechnung trägt und das jeweils optimale Team von Spezialisten zusammenstellt.

Management Support:

Lassen Sie uns über Erfolge sprechen. Was bleibt Ihnen als konkreter Nutzen für Ihre Kunden im Kopf?

Spannagl

Im Kern geht es konkret um die Verbesserung der strategischen Position des Unternehmens, die Steigerung von Professionalität und Effizienz und als Resultat um eine bessere betriebswirtschaftliche Performance. Oder übergreifend gesagt: der größte Nutzen entsteht, wenn wir wichtige Weichenstellungen in der Unternehmensentwicklung begleiten können.

Emmrich

Da habe ich ein sehr klares Bild vor Augen: Gerade wenn die Dinge sichtbar nicht zusammenpassen und sich der erwartete Erfolg nicht einstellt – keine Orgie von Defiziten, Mangementfehlern und Aufzählung von Schwächen, sondern differenzierte Darstellung der unterschiedlichen Motive, Ziele und Entscheidungsgrundlagen von z. B. Vertrieb oder Operations/Wertschöpfung. Sichtbarmachen des Mismatch, bei aller Logik der Einzelentscheidungen. Erarbeitung eines Commitments zum Zielbild und gleiches Verständnis was die Ausgangssituation angeht. Dadurch werden schnell richtige, angestimmte Entscheidungen möglich – bei minimalen emotionalen Barrieren.

Dadurch entsteht am nachhaltigsten Kundennutzen – das ist für mich persönlich eine der zentralsten Erkenntnisse meines Beraterdaseins.

Management Support:

Ihren baldigen Ruhestand im Blick, stellt sich die Frage: Würden Sie es wieder tun?

Spannagl

Auf alle Fälle! Ich blicke heute auf ein sehr erfülltes und interessantes Berufsleben zurück mit unglaublich vielen spannenden Erlebnissen und Begegnungen mit Kollegen*innen und Kunden. W&P und vor allem Prof. Wieselhuber haben mir immer ein hohes Vertrauen entgegengebracht und einen hohen Freiheitsgrad ermög-

licht, den ich als Mitunternehmer versucht habe positiv zu nutzen. Es wird auch eher ein „Unruhestand“ sein, denn so ganz werde ich mich noch nicht vom Beraterleben verabschieden.

Emmrich

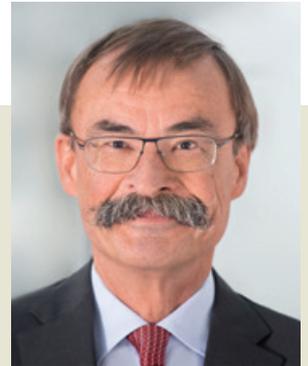
Ich möchte die Frage anders beantworten. Die 40 Jahre Beratung nicht nur mein Leben, sondern auch das, was ich immer machen wollte. Deshalb sehe ich jetzt für mich auch keinen „Ruhestand“ – aber auch kein weiter „wie bisher“, sondern ein weiter mit mehr Freiheit. Denn unverändert sind meine Neugierde, meine Motivation zuzuhören und wenn ich gefragt werde diese Fragen auch zu beantworten – egal ob als Beirat, Coach von Familie oder Unternehmer oder als Erfahrungsbackground in komplexen Projekten. Das wird so bleiben, solange ich gefragt werde, solange meine Antworten dem Empfänger weiterhelfen und solange es Spaß macht.

Management Support:

Wir sagen herzlichen Dank für dieses Gespräch und für Ihren jahrzehntelangen Einsatz für W&P!

IM INTERVIEW

Dr. Volkhard Emmrich ist Managing Partner der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH und verantwortet den Geschäftsbereich Restructuring & Finance. Nach dem Studium des Erdölwesens an der Montanuniversität Leoben (MUL) sowie des Wirtschaftsingenieurwesens an der TU München mit den Abschlüssen Dipl.-Ing. und Dipl.-Wirtsch.-Ing. promovierte er während seiner Tätigkeit als Projektleiter bei der Swietelsky Bau GmbH über das Thema „Strategische Planung“ an der MUL zum Dr. mont. Seit 1988 ist Dr. Emmrich bei Dr. Wieselhuber & Partner tätig, Referent bei Top-Management-Veranstaltungen sowie Autor und Herausgeber zahlreicher Publikationen. Zudem ist er Gründungsgeschäftsführer der Management Link GmbH, die mit hochqualifizierten CROs eine schnelle und konsequente Umsetzung von Sanierungskonzepten gewährleistet.



Johannes Spannagl ist Managing Partner der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH und verantwortet den Geschäftsbereich Management Consulting für B-t-B-Branchen. Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre war der Diplom-Betriebswirt (FH) vier Jahre als Berater bei Dr. Höfner & Partner tätig. Seit 1986 ist er bei Dr. Wieselhuber & Partner. Spannagl ist Mitglied in verschiedenen Aufsichts- und Firmenbeiräten, Referent bei Top-Management-Veranstaltungen, Autor zahlreicher Publikationen und Studien. Zudem war er Mitgründer und geschäftsführender Gesellschafter der Brand Networks GmbH und Vize-Präsident des Marketing-Club München e.V.



Die strategische Latte hängt hoch

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



Über die Notwendigkeit von Familienstrategien & Family Governance

Immer häufiger erwägen potenzielle Nachfolgenerationen in Familienunternehmen das eigene Unternehmen zu verkaufen. So zumindest der Tenor einer aktuellen Studie, die medial verbreitet zu allerlei Bestürzung, Pessimismus und Ohnmachtsgedanken mit Blick auf die Stärke des in Deutschland verbreiteten Unternehmertums kommentiert wurde. Aber ist dem tatsächlich so?

Über das Leben und Sterben von Unternehmen

Es herrscht seit jeher ein Kommen und Gehen bei Unternehmen und UnternehmerInnen. Und das ist nichts Außergewöhnliches: Unternehmen sind lebende Organismen mit einem bestimmten Lebenszyklus – sie werden geboren, wachsen heran, altern und sterben. Aber kann man dagegen etwas tun? Ja, denn im Gegensatz zu biologisch definierten Organismen, handelt es sich bei einem Unternehmen um ein künstlich geschaffenes Gebilde, das im Rahmen seines Lebenszyklus auch gestaltunfähig ist. Kenntnis und Akzeptanz des Lebenszyklus von Unternehmen eröffnen für Unternehmer und Manager die Möglichkeit, auf den Unternehmensverlauf

einzuwirken. Insbesondere beim Übergang der einzelnen Lebensphasen treten Turbulenzen, Gefahren und Chancen im Sinne von Wandel und Aufstieg oder Bewahrung und Abstieg auf.

Strategische Latte von Familienunternehmen hängt hoch

Natürlich gibt es dabei keinen Königsweg, denn Unternehmenserfolge sind individuell. Nicht zuletzt deshalb, weil sie auf unternehmensspezifischen Strategien basieren. Dabei muss man sich immer wieder vor Augen führen, dass die „strategische Latte“ für Familienunternehmen höher liegt als für Publikumsgesellschaften. Es reicht hier nicht, eine zukunftsgerichtete Unternehmensstrategie zu verfolgen, vielmehr benötigen Familienunternehmen zuvorderst eine Familienstrategie. Eine Antwort auf die Kernfragen „Was verbindet uns | Wo wollen wir hin? | Wer soll dabei welche Rolle spielen?“.

Versachtlicht ausgedrückt: Zur Sicherstellung der Unternehmenskontinuität sollten folgende Themen mit höchster Priorität auf der Agenda der Gesellschafter stehen:



- eine Familienstrategie und -verfassung erarbeiten
- die bestehende Unternehmensorganisation und die zukunftsorientierte Weiterentwicklung derselben „challengen“
- Governance-Grundlagen zur Installation eines entsprechend qualifizierten Beiratsgremiums und zum „Management der Familie“ schaffen.
- ...

Was uns verbindet – Familienstrategie und -verfassung

Mit der Zielsetzung den Fortbestands des Unternehmens zu sichern, Professionalität durch Transparenz zu gewährleisten und Commitment und Zusammenhalt zu erzeugen, ist die Erarbeitung der Familienstrategie in Form einer Familienverfassung das A & O.

Die Entwicklung derselben erfolgt dabei auf Basis einer Situationsanalyse der gelebten Werte, verfolgten Ziele und des Rollenverständnisses der Akteure sowie der grundsätzlichen Entscheidung über die Zukunft des Familienunternehmens:

- Wollen wir gemeinsam dieses Unternehmen gestalten und entwickeln?
- Welchen Sinn und Zweck verfolgen wir dabei mit diesem Unternehmen?
- Wie sieht für uns ein erstrebenswertes Zielbild des Unternehmens und unserer Familie in diesem Kontext aus?
- Welche Spielregeln und Leitplanken definieren unser Risikoprofil?
- Wie gehen wir mit neuen Gesellschaftern, Ausstieg, Notfällen, Konflikten um?
- ...

Wie wir uns aufstellen – Führungsorganisation und Geschäftsordnung

Steht die Familienstrategie und -verfassung, sollte die aktuelle Konfiguration der Organisation auf den Prüfstand und eventuell inklusive der Geschäftsordnung angepasst werden. So wird Klarheit, Transparenz und Sicherheit für das Top-Management und die künftige Steuerung des Unternehmens – bis hin zur Bewältigung kritischer Unternehmenssituationen – geschaffen:

- Welche organisatorische Aufstellung unterstützt die Wachstumsziele optimal?
- Welche organisatorische Aufstellung passt?
- Wie sind die formalen und individuellen Anforderungen an Führungskräfte der Zukunft?
- Wie sehen die Richtlinien und Regeln aus, die sich die Geschäftsführung zum Zweck eines systematischen Arbeitsablaufs gibt?
- ...

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Entwicklung und Verabschiedung einer Familienstrategie
- Zukunftsorientierte Fortentwicklung der Führungsorganisation
- Konzeption und Entwicklung weiterer Governance-Gremien und -Instrumente

Wie wir das Miteinander gestalten – Governance-Gremien und -Instrumente

Ein nicht zu unterschätzender Aspekt in Familienunternehmen ist das Informations- und Kommunikationsvakuum zwischen Top-Management und Gesellschaftern sowie im Gesellschafterkreis untereinander. Die Realität in vielen Familienunternehmen erinnert bei Gremien oftmals eher an „Kuschelclubs“ für ausgeschiedene Führungskräfte und nicht-aktive Familienmitglieder als an „Performance-Coaches“. Gesellschafter-seitige Abstimmungen sind zudem oftmals nicht institutionalisiert und beschränken sich auf „Frühstücksabstimmungen“ und punktuelle Stammtreffen. Die Diskussion und Erarbeitung von Gremien und Instrumente für das „Management der Familie“ hat dabei jedoch enormes Professionalisierungs-Potenzial:

- In welcher Form will die Familie die Arbeit der GF prüfen und auf diese einwirken?
- Wie sieht die optimale Konfiguration eines Beiratsgremiums aus?
- Wie institutionalisiert man familieninterne Informations- und Abstimmungsprozesse?
- Welche Qualifizierungsanstrengungen unternimmt man im Kreise künftiger Gesellschaftergenerationen?
- ...

FAZIT

Viele Familienunternehmen befinden sich angesichts der aktuellen Verwerfungen markt- und kapitalseitig „unter starkem Druck“ trotz stabiler strategischer Ausrichtung. Diverse Maßnahmen und Aktivitäten von Trouble Shooting bis hin zur Transformation des Geschäftsmodells werden durch das Top-Management dabei angestoßen. Es wäre fatal, wenn hierzu im Kreise der Gesellschaftergenerationen keine Einigkeit besteht und zudem für die Fortsetzung der Wachstumsstory der vergangenen Jahre das strategische Zielbild der Gesellschafter, gesellschafterseitige Grundlagen, Regularien und Instrumente unklar sind oder gar fehlen.

familienunternehmen@wieselhuber.de



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

Intelligentes De-Risking

Der aktuellen wirtschaftspolitischen Lage strukturell Rechnung tragen

Mit Decoupling oder Derisking stehen das Abschneiden oder Mindern spezifischer Risiken, meist im Zusammenhang mit protektionistischen Maßnahmen und in Hinblick auf mögliche Sanktionen im Zentrum aktueller Diskussionen. Dies greift zu kurz, notwendig ist eine Gesamtbetrachtung.

Die Wirtschaftstopographie hat sich verändert

Konnten früher punktuelle Wachstumsschwächen meist regional oder durch andere Branchen ausgeglichen werden, so sehen wir heute eine grundsätzliche Konsolidierung, der Rechnung getragen werden muss. Die Gründe sind vielfältig: Die weltumspannende Welle der Angstbestellungen infolge der „post-corona“ Lieferengpässe läuft aus, Inflation und Preissteigerungen schwächen weltweit die Kaufkraft, Rüstungsausgaben gehen zulasten von Investitionen und Konsum und große Volkswirtschaften wie China kommen zunehmend in eine Reifephase.

Zudem zeigt sich wieder einmal die Dialektik zwischen liquiditäts- bzw. asset-orientierter Finanzierung bzw. Kapitalallokation. Wird der Wechsel voll auf Wertsteigerung gezogen droht bei Wertminderung – wie sie jetzt weltweit eintritt, Totalverlust. Je höher der Anteil von Immobilien- und Infrastrukturinvestitionen am BIP ist, umso größer sind diese Effekte der Wertminderung, aber auch die des nachlassenden Grenznutzens der Infrastruktur, die „verdaut“ werden müssen. Stellt das Kapital – egal ob EK oder FK – hingegen primär auf das EBITDA von Unternehmen und nicht auf die Wertsteigerung von Assets ab, sind die Ausschläge erheblich geringer. Dieser Effekt zeigt sich jetzt in China, wo die Immobilienblase auf rückläufiges Wachstum trifft.

Quasi als Rahmenbedingung macht sich zudem wieder weltweit Protektionismus breit, das Misstrauen nimmt zu und Abschottung greift um sich.

Zielführend ist nur ein konsistentes Gesamtkonzept

Ging es viele Jahre primär darum, keine Chancen zu verpassen, kein Wachstum zu versäumen und dafür notwendige Materialien und Teile zu beschaffen, so steht heute die richtige regionale Balance im Vordergrund. Das betrifft die Ressourcen- und Kapitalallokation, aber auch die Frage nach Technologie, Finanzierung und bilanzieller Verflechtung. Grundsätzlich gilt: Marktpositionen in Märkten wie China müssen gehalten werden, denn Dis-

kussionen über einen regionalen Ausgleich z. B. Ersatz von Chinesengeschäft in Indien sind nur theoretischer Natur.

Hinsichtlich der künftigen China-Ausrichtung scheint ein Switch im Mindset notwendig. Es geht nicht mehr wirklich um Markterschließung. Konzepte und Strategien für reife, sich konsolidierende Märkte sind gefragt. Die chinesische Wirtschaft beschäftigt sich zunehmend mit uns wohlbekannten Themen. Es geht also um Prozesseffizienz, denn nicht nur der Wettbewerbsdruck steigt, auch die Verfügbarkeit von Arbeitskräften für die Produktion wird schwierig. Standorte und Strukturen müssen konzentriert und die Führung gestrafft werden.

China in der Konsolidierung

Die Treiber der aktuellen Konsolidierung in China sind vielfältig. Die Auswirkungen der harten Coronapolitik, überlagern sich mit grundsätzlichen Effekten und beschleunigen diese: Der demographische Wandel, die zunehmende „Unlust“ was die Ausübung schwerer und einschränkender Tätigkeiten wie Nachtschicht angeht, erste Anzeichen von mentaler „Systemmüdigkeit“, die stark Richtung IT/Tech ausgerichtete Ausbildung als Ursache der hohen Jugendarbeitslosigkeit sowie der extrem hohe Anteil von Immobilien- und Infrastrukturinvestitionen am BIP. Konnten bisher sektorale Probleme – wie die klassischen faulen Kredite zu Zeiten der Finanzkrise, die es auch in China in erheblichem Umfang in den Bilanzen der Banken gab – anders als bei uns – nach oben in den Staatshaushalt „wegkonsolidiert“ werden, fehlt dafür heute die Wachstumsbasis. Zudem sind Staat und Kommunen durch die Coroneffekte ausgeblutet. Selbst laufende Transformationsprogramme wie der Aufbau einer Recyclingwirtschaft kommen ins Stocken.

Die Bausteine des intelligenten Derisking

Das „Pflichtprogramm“ ist erst einmal klassisch: Senkung des Break Even, Steigerung der Effizienz, Verschiebung des Variantenpunkts zum Kunden, Straffung der Strukturen und der Führung, Automatisierung und Vernetzung, d. h. End-to-End OEE-Optimierung und „Industrie 4.0“ auf unserem Niveau. Im Ergebnis zeigt sich, welche Mittel frei werden, aber auch welche Investitionen notwendig sind und welche Performance bei welchen Mengengerüsten erreichbar ist.

Wenn also klar ist, was erreicht werden kann bzw. muss geht es darum, die Relevanz des Unternehmens für





Shao Wanlei, Partner,
Shaohe Law Firm in cooperation with Luther

Haben sich die rechtlichen Rahmenbedingungen seit Corona verändert und wenn ja, was sind die wesentlichen Neuerungen ?

Seit Jahren veröffentlichen sich häufig die neuen Regelungen. Nennenswert ist, dass die chinesische Aufsichtsbehörde vor kurzem eine „Mitteilung“ herausgegeben hat, die es Großaktionären einer Publikum AG untersagt, ihre Aktien unter den folgenden Umständen zu verkaufen:

1. Der Schlusskurs der Aktien der AG ist schon niedriger als der Nettoinventarwert der Aktien gemäß dem Jahresabschluss vom letzten Jahre
2. Der Preis der zu verkaufenden Aktien ist schon niedriger als der Ausgabepreis zum Zeitpunkt der IPO
3. Der kumulierte Dividendsbetrag von letzten drei Jahre ist weniger als 30% des durchschnittlichen jährlichen Nettogewinns im gleichen Zeitraum. Zusammengefasst, „Going Public“ wird einfacher; „Being Public“ wird schwieriger zwecks eines Minderheitenschutzes.

Worin sehen Sie aktuell die zentralen Herausforderungen deutscher Unternehmen und wie beurteilen Sie die konjunkturelle Perspektive?

Die zentrale Herausforderung deutscher Unternehmen aus meiner Sicht: Wie können deutsche Unternehmen ihren derzeitigen Marktanteil angesichts der Konkurrenz durch chinesische Unternehmen halten und ausbauen. Ich halte die konjunkturelle Perspektive nicht für optimistisch.

Wenn die Hypothese gilt, dass die Legal Entity am besten ein „chinesisches Unternehmen“ werden bzw. sein soll, welche sieht dann aus Ihrer Sicht der Idealzustand aus?

Der Emittent/Chinesisches Unternehmen/Deutsche Tochtergesellschaft soll meiner Meinung nach eine „operative Company“ sein. Es sollte keinen Standard der Gesellschafterstruktur geben, sondern, case by case, je nach dem Bedarf der Gesellschafter individuell entschieden werden. Die Möglichkeiten sind vielfältig.

W&P-SUPPORT

Wir unterstützen Sie mit einem **Derisking Audit**: Möchten Sie wissen, wie Transparenz hinsichtlich Ihres aktuellen Risikoprofils und der Optionen, mit denen eine Senkung des Risikos möglich ist – mit unserem Derisking Audit sorgen wir schnell und pragmatisch für Klarheit und fundierte Entscheidungsgrundlagen. Mit unseren lokalen Experten klären wir ihre individuellen Fragestellungen vor Ort.

Markt und Region abzuschätzen. Als Grenzanbieter wird man wohl den Rückzug antreten müssen. Bei zukunftsfähiger Position stellt sich die Frage, wie aus dem ausländischen Unternehmen ein chinesisches „Netzwerkunternehmen“ wird, das im Zweifelsfall gar nicht mehr konsolidiert werden muss, jedoch mit enger Managementanbindung abgestimmt agiert.

Sind Performance und Attraktivität groß genug, kann der „Königsweg“ ein IPO sind. Die chinesische Tochter geht an die Börse, mit den strukturell sinnvollsten Partnern, um regional und in den wesentlichen Märkten nicht verdrängt zu werden. Die Finanzierung wird vor Ort dargestellt, der Cashzufluss aus dem Aktienverkauf kann transferiert werden, liegt bei der Mutter und kann im Sinne der Gruppeninteressen bestmöglich eingesetzt werden. Gelingt es dabei das Unternehmen durch die Lizenzierung einzelner Komponenten oder Leistungsbausteine „hart“ zu binden, ist das Derisking gelungen. Der Weg in die Zukunft steht offen – ohne dass politische Grundsatzdiskussionen geführt werden müssen.

FAZIT

Die richtige Einschätzung der Situation ist erfolgsentscheidend, also die Konzeptentwicklung für Konsolidierung, was im Zweifel in einer operativen Restrukturierung münden kann. Wesentlich sind dabei zum einen die Eigenständigkeit in Prozessen und Wertschöpfung, aber auch die richtige technologische Verflechtung die den inhaltlichen Zugriff sichert, auch wenn z. B. Kunden- und Mitarbeiterdaten nur noch in den Systemen vor Ort gehalten werden.

Intelligentes Derisking erfordert somit eine konkrete und detaillierte Auseinandersetzung mit dem künftig sinnvollen bzw. notwendigen Geschäftsmodell vor Ort, abgeleitet aus der richtigen Marktposition. Auf dieser Basis kann eine Verselbständigung gelingen.

„Eigentlich“ alles nichts Neues – nur vielleicht an einem dafür ungewohnten Ort und verbunden mit der Notwendigkeit auf neue Partner zurückzugreifen, die Effizienzsteigerung, Restrukturierung, operatives Management sowie juristische, kaufmännische und politische Begleitung in der situationspezifisch richtigen Mischung „aus einem Netzwerk“ zur Verfügung stellen.

Kontakt: strategie@wieselhuber.de

W&P-Target Operating Model zum Nachhaltigkeitsmanagement

Nachhaltigkeitsstrategie und -reporting in der Organisation verankern



Dr. Stephan Hundertmark
Partner
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

Das Thema „Unternehmerische Nachhaltigkeit“ hat sich zu einem Mainstream-Thema in der Politik und für Unternehmen entwickelt, das nun auch den Mittelstand trifft. Die Regulatorik zur Nachhaltigkeitsberichterstattung ist umfassend und mittlerweile EU-weit konkretisiert. Die wichtigsten relevanten Normen dazu gleichen einem Buzzword-Dschungel, den gerade Familienunternehmen aktuell zu durchdringen haben: LkSG, CSRD, ESRS, CSDDD sowie die EU-Taxonomie... Zusätzlich formulieren viele Unternehmen eine eigene und über die regulatorischen Anforderungen hinausgehende Nachhaltigkeitsstrategie. Dies ist absolut sinnvoll, da Berichtspflichten keine unternehmerische Willensbildung ersetzen, wie auch ein Jahresabschluss mit Lagebericht keine Unternehmensstrategie ersetzt.

Zusammenführung von Reporting-Pflichten und strategischen Zielen – Implementierung einer robusten Nachhaltigkeitsorganisation

Aus den beiden Einflugschneisen zum Thema Nachhaltigkeit resultiert die Frage, wie diese dauerhaft, ganzheitlich und vor allem effizient im Unternehmen und der Organisation verankert werden können? Als wiederkehrende Reportingpflicht und als elementarer Bestandteil der Unternehmensentwicklung reicht es nicht (mehr)

ein Nachhaltigkeitsmanagement über Excellisten, Projektteams und eine Stabsstelle abzubilden. Eigene Fachabteilungen, wie sie in Konzernen mit teilweise über 100 Mitarbeitern existieren, sind auch keine Lösung für Familienunternehmen.

Fazit: Ein Nachhaltigkeitsmanagement, das Reporting und Strategieumsetzung als Aufgabe hat, muss konsequent in der Organisation verankert werden. Diese Verankerung erfolgt sinnvollerweise mit der Aufstellung einer ganzheitlichen Zielorganisation bzw. in einem Target Operating Models (TOM).

1. Nachhaltigkeitsstrategie als Ausgangspunkt

Ausgangspunkt jeglicher Nachhaltigkeitsbemühungen ist eine ganzheitliche Strategie mit untergeordneten Zielen, welche die zentralen Stellhebel (Impacts!) des jeweiligen Unternehmens adressieren. Hierbei ist es wichtig zu erwähnen, dass der Strategieprozess keine „Einbahn“ ist, sondern regelmäßig adaptiert werden muss.

Diese regelmäßige Adaption der Teilzeilen und die damit verbundenen Strategieanpassungen gehen einher mit den Kernforderungen der CSRD. Der erste Teil des Strategiefindungsprozesses ist dabei dominiert von zwei zentralen Themen: Der Identifikation



Abb.: Nachhaltigkeits-TOM – Verankerung der Strategie in der Organisation

von relevanten Stakeholdern sowie der Sammlung und Priorisierung materieller und relevanter Nachhaltigkeitsthemen.

2. Verankerung von Verantwortlichkeiten in der Organisation

Nach der Zieldefinition sind die konkreten Verantwortlichkeiten für das Nachhaltigkeitsmanagement insgesamt und die funktionalen Strategiebeiträge zu definieren. Eine zentrale Koordinationsstelle (z. B. Nachhaltigkeitsbeauftragte) kann sinnvoll sein, wichtiger ist aber die funktionale Verantwortung über alle Bereiche/Einheiten des Unternehmens. Neben der Funktionsorganisation sind meist auch internationale Tochtergesellschaften einzubinden, die in ihrer Struktur und Ressourcenstärke weniger breit aufgestellt sind als das Mutterunternehmen. Hier kann es sinnvoll sein, auch im Abgleich zu regulatorischen Anforderungen und unterschiedlichen Reifegraden mit einer Umsetzung in verschiedenen Geschwindigkeiten in der Organisation zu agieren.

3. Verankerung von Nachhaltigkeitsthemen in den Kernprozessen

Nachhaltigkeitsziele können langfristig nur erreicht werden, wenn spezifische Anforderungen und KPI's in die Kernprozesse des Unternehmens integriert werden. Konkret heißt das beispielsweise geänderte Auswahlkriterien für Lieferanten im Einkauf, neue Prioritäten in der Produktentwicklung oder umweltschonendere Standardabläufe in der Produktion. Im Zuge einer Ersteinführung eines Nachhaltigkeitsmanagements sollten daher alle Prozesse auf Chancen, Risiken und notwendige Anpassungen hin überprüft werden

4. Etablierung von Steuerung und Reporting-Mechanismen

Auch wenn die neuen EU-Regeln klare Vorgaben hinsichtlich Reporting-Struktur und KPI's geben, und damit den Wildwuchs an Zertifikaten und Reporting-Guidelines massiv reduzieren, stehen Unternehmen immer noch vor der zentralen Aufgabe der Datensammlung. Für das Reporting und die Frage, welche Informationen es braucht, ist daher zu definieren, welchen Anforderungen bzw. welche Anspruchsgruppen erreicht werden sollen. Das gesetzskonforme CSRD-Reporting ist dabei die „einfachste“ Ausfertigung. Für Kunden, Mitarbeitende und Finanzierer ist meist eine ergänzende freiwillige Berichterstattung sinnvoll. Zuletzt geht es um das Strategiemonitoring, das die Umsetzung von Zielen aus der Nachhaltigkeitsstrategie für das Management und Gesellschafter beinhaltet und vertiefende Informa-

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Entwicklung einer ganzheitlichen Nachhaltigkeitsstrategie und Festlegung von Strategiezielen
- Unterstützung bei der Erfüllung gesetzlicher (Reporting)-Anforderungen
- Konzeption eines TOM zur organisatorischen Verankerung eines Nachhaltigkeitsmanagements im Unternehmen
- Definition von KPI, Reporting-Strukturen und Steuerungsinstrumenten
- Integration der Nachhaltigkeits-KPIs in Prozesse, IT-Systeme und Datenmanagement
- Change Management und Aktivierung der Mitarbeitenden für das Thema Nachhaltigkeit

tionen umfasst, die gerade nicht für einen öffentlichen Adressatenkreis bestimmt sind.

5. Kultur & Change – Die ganze Organisation beim Nachhaltigkeitswandel mitnehmen

Als transformatives Querschnittsthema sind automatisch das gesamte Unternehmen und damit alle Mitarbeitenden auf diversen Hierarchieebenen für ein erfolgreiches Nachhaltigkeitsmanagement einzubinden und zu aktivieren. Um sicherzustellen, dass auch alle Mitarbeitenden „mitgenommen“ werden, sind zusätzlich zu einer transparenten Kommunikation zu Nachhaltigkeitszielen auch regelmäßige Schulungsmaßnahmen unerlässlich. Größere Unternehmen müssen sich zusätzlich mit dem Thema „Führungskräfte-Incentivierung“ beschäftigen, um die Erreichung von Nachhaltigkeitszielen- & Kennzahlen auch in der Belohnungsstruktur der Führungskräfte zu etablieren.

FAZIT

Unternehmerische Nachhaltigkeit war bisher oft diffus definiert und wenig reguliert. Die neuen EU-Regularien beenden diesen Zustand. Reporting und Transparenzanforderungen werden in den nächsten Jahren weiter ansteigen. Zusätzlich formulieren Manager und Gesellschafter ihren unternehmerischen Ambitionsgrad in einer Nachhaltigkeitsstrategie. Es braucht dafür ein konkretes Instrument, um strategische und organisatorische Nachhaltigkeitsanforderungen praxistauglich zu vereinen. W&P unterstützt hier mit dem Nachhaltigkeits-TOM (Target Operating Model) die Reporting Anforderungen, mit den individuellen Zielen des Unternehmens zu vereinigen und dann langfristig organisatorische in Prozessen und Verantwortlichkeiten zu verankern, um eine konforme Berichterstattung sicherzustellen.

Kontakt: strategie@wieselhuber.de



Dr. Jerome Honerkamp
Mitglied der
Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Philipp Trompeter
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



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

Künstliche Intelligenz im Marketingmix

Erfolgspotenziale frühzeitig erkennen und zielgerichtet realisieren

Künstliche Intelligenz (KI) bzw. Artificial Intelligence (AI) ist spätestens seit der Lancierung von ChatGPT ein medialer Hype. Dass Unternehmen wie DM, Merck, Bosch und Siemens erst kürzlich eigene KI-basierte Chatbots eingeführt haben, unterstreicht den starken Mehrwert von KI. Interne ChatGPT-basierte Chatbots schaffen es beispielsweise firmeneigenes Wissen in wenigen Sekunden zu analysieren. Neben der Zeitersparnis beeindruckt wie gut Informationen verdichtet und aufbereitet werden können. Da KI mit Bedacht eingesetzt werden muss, insbesondere vor dem Hintergrund von Datenschutz und Fehleranfälligkeit, stellt sich die Frage, wie Unternehmen auch ohne große Investitionen in KI nutzen können.

Gerade in wirtschaftlich herausfordernden Zeiten stehen viele Marketingbudgets auf dem Prüfstand, weshalb es sich anbietet, KI innerhalb des Marketingmix (den 7 P) stark einzubeziehen. Unseren neu entwickelten 7-P-AI-Ansatz setzen wir ein, um individuelle KI-Potenziale entlang der 7 P im Unternehmen zu identifizieren und umzusetzen. Hierbei analysieren wir den Status quo, um ein KI-Zielbild zu entwickeln, welches wir anschließend gemeinsam mit unseren Kunden realisieren.

KI-Beispiele in der Produktgestaltung

Neben zu langen Innovationszyklen, ergeben sich oft Flops durch mangelnde Kundenzentrierung. Der Design-Thinking-Ansatz setzt an diesen Problemstellungen an, kann jedoch durch KI weiter verbessert werden. Zunächst geht es in der Problemphase darum, ein Verständnis für Produkttrends, Marktumgebung und Kundenbedürfnisse zu erhalten. Hierbei eignet sich ChatGPT Plus oder Google Bard, um entsprechende externe Trends zu extrahieren. Auch Zielgruppen oder Persona-Profile können erstellt werden. In der Lösungsphase werden Ideen generiert, um daraufhin Prototypen zu entwickeln und zu testen. Hierbei lassen sich unter anderem mit ChatGPT Produktideen (mit Produktname und -ausgestaltung) entwickeln und auch mit Midjourney oder Adobe Firefly erste indikative Entwürfe generieren. Auch 3D-Modelle von Produkten können mit KI-Tools wie Blender oder SketchUP konzipiert und Prototypen mit KI-Marktforschungssoftware wie Qualtrics getestet werden.

KI-Beispiele in der Preisgestaltung

Obschon die richtige Preissetzung einen starken Profitabilitätshebel darstellt, werden Preise vielfach noch heuris-

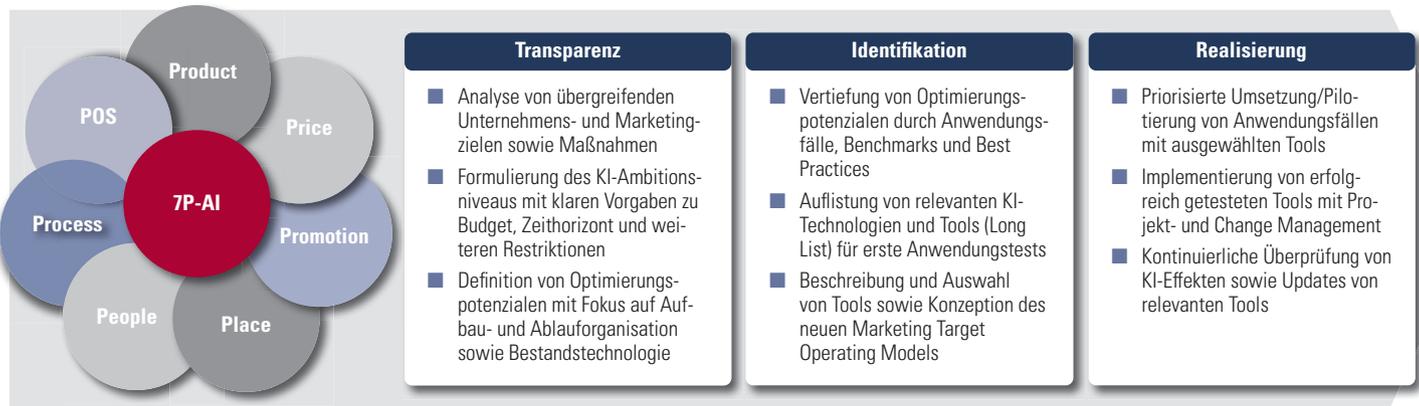
W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie unter anderem zu folgenden Themenstellungen:

- Konzeption von Marketing- und Vertriebsstrategien
- Entwicklung KI-basierter neuer Geschäftsmodelle
- Definition des KI-optimierten Target Operating Models
- Identifikation von KI-Erfolgspotenzialen mit KI-Toolauswahl
- KI-Implementierungsbegleitung

tisch gesetzt, ohne Technologie und Daten ausreichend zu nutzen. Gerade bei Bestandsprodukten, die auch digital vertrieben werden, existiert eine große interne Datenbasis, die gute Preiselastizitätsberechnungen und dynamische Preissetzung (beispielsweise durch 7Learnings oder XPLN) ermöglicht. Bei innovativen Neuprodukten und Services fehlt eine entsprechende Datenbasis. Hier lassen sich jedoch E-Commerce Wettbewerbspreise er-





mitteln (beispielsweise durch XPLN, netrivals oder wiser). Auch traditionelle Value-Based-Pricing-Ansätze können durch KI-basierte Marktforschung (beispielsweise durch momentive oder Qualtrics) verbessert werden.

KI-Beispiele in der Vertriebsgestaltung

Der richtige Vertriebskanalmix, wie auch die Bearbeitung von einzelnen Vertriebskanälen, stellt viele Unternehmen vor Herausforderungen. KI-basierte Chatbots, beispielsweise von Cognitiy, eignen sich, um direkt interessierten Kunden zu interagieren, Leads zu generieren und zu qualifizieren. Mit ChatGPT können anschließend personalisierte Anschreiben formuliert werden. Zudem existieren bereits erste Tools, wie beautiful.ai, taskade, SlidesAi oder Prezo, die KI-Vertriebspräsentationen erstellen können. Auch KI-basiertes Forecasting ermöglicht es, zukünftige Verkäufe auf Basis von Vergangenheitsdaten zu prognostizieren.

KI-Beispiele in der Kommunikationsgestaltung

KI kann vielfältig in der Kommunikationsgestaltung eingesetzt werden, um Briefings, Abstimmungsschleifen sowie Aussendungen zu optimieren. Mit Brandwatch oder Sprinklr lassen sich über Social Listening Zielgruppen und Kommunikationsmaßnahmen analysieren. Auch demografische und Verhaltensdaten können in Google Analytics oder der Salesforce Marketing Cloud KI-basiert für die Segmentierung verwendet werden. Mit ChatGPT, Google Bard oder Wordtune können Texte formuliert oder adaptiert

werden. Midjourney, Evoto und Adobe Firefly ermöglichen Bildgestaltungen. Videos lassen sich mit elai, vidyo, maverick und anderen Tools generieren.

Abb.: Unser 7P-AI-Ansatz mit Projektphasen

KI-Beispiele in Prozess-, Personal-, und POS-Gestaltung

Effizienzgewinne lassen sich durch die Automatisierung von stark repetitiven Aufgaben erzielen, wie beispielsweise Datenerfassung, -analyse und -visualisierung. Mit Sphinx Mind oder Domo lassen sich verschiedenste Marketingplattformen, etwa von Facebook, Google, LinkedIn, Snapchat, integrieren, um automatische und individuelle Berichte zu erstellen. Mit KI-Anwendungen, wie ChatGPT, können Rollenprofile und Recruiting-Texte geschrieben werden. Textkernel ermöglicht die automatische Extraktion und indikative Bewertung von Lebensläufen. Durch intelligente Bildschirme, Kassensysteme und Einkaufswagen, wie EmCart von Nomitri, lässt sich die Customer Experience beim stationären Einkauf verbessern.

FAZIT

KI weist bereits heute enormes Potenzial auf, um Arbeitsabläufe zu unterstützen und sogar komplett zu übernehmen. Auch wenn KI gerade erst am Anfang ihrer Entwicklung steht, wird bereits heute das enorme Potenzial von KI innerhalb des Marketingmix deutlich. Um mit der Vielzahl an Tools, Features und Anwendungsfällen den Überblick zu bewahren, empfiehlt es sich, ausgehend von spezifischen Problemstellungen KI-Potenziale anhand unseres 7-P-AI-Ansatzes zu realisieren.

Kontakt: marketing@wieselhuber.de



Simon Moser
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Ferdinand Fiedler
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

W&P-Zukunftswerkstatt

Neue Geschäfte auf Basis bestehender Kompetenzen

Auch wenn bei vielen Unternehmen aktuell der Fokus auf Performance, Kosten und Absicherung des Geschäftes liegt, sollten sich Unternehmen die Frage nach neuen/alternativen Geschäftspotenzialen stellen. Doch die Praxis zeigt, dass viele Unternehmen Schwierigkeiten haben, neue Märkte in Angriff zu nehmen. Die Gründe hierfür sind vielschichtig. Entscheidend ist jedoch eine systematische Vorgehensweise.

Der erfolgserprobte Ansatz von W&P zur Erschließung neuer Geschäftsfelder kombiniert dabei drei wesentliche Erfolgsfaktoren:

- Die Analyse der eigenen Kernkompetenzen und der hierfür relevanten Zielmärkte,
- die Identifikation der für einen erfolgreichen Markteintritt notwendigen Assets
- sowie die Suche nach geeigneten Kooperationspartnern und M&A-Targets.

W&P-Zukunftswerkstatt

Die Identifikation von Möglichkeiten für profitables und zukunftsfähiges Wachstum unter Nutzung bzw. Erweiterung bestehender Kompetenzen kann im Wesentlichen in folgenden Schritten umgesetzt werden:

1. Erarbeitung Diversifikations-Ziele

Die Festlegung klarer Diversifikationsziele bildet die Basis für die Weiterentwicklung des Geschäftsportfolios. Bei der Erarbeitung der Diversifikationsziele werden die

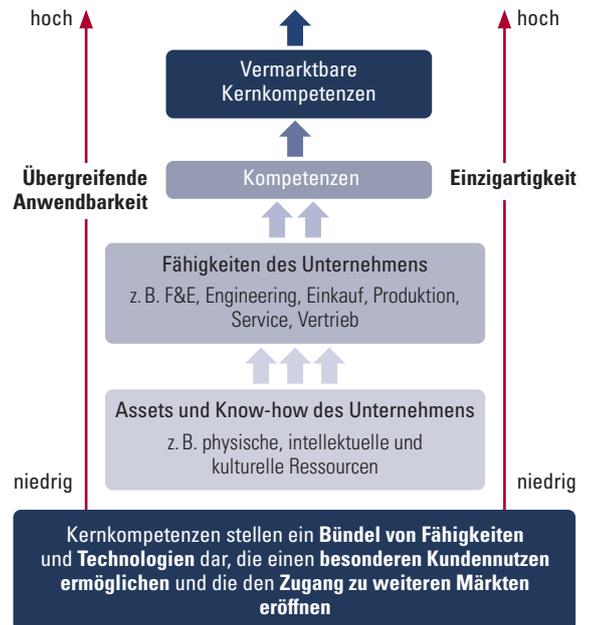


Abb.: Analyse vermarktungsfähiger Kompetenzen

vorhandenen Unternehmens- und Wachstumsziele berücksichtigt und anhand konkreter Fragestellungen die Rahmenbedingungen mit dem Top-Management diskutiert und die Eckpfeiler definiert:

- Wie hoch sind die Erwartungen an Umsatz und Ertrag im neuen Markt?
- Welche Investitionsvolumen sind zur Markterschließung geplant?
- Wie hoch ist die Risikobereitschaft für das neue Geschäft?

2. Analyse bestehender Kernkompetenzen und Assets

Vermarktungsfähige (Kern-)Kompetenzen und Assets bilden die Ausgangsbasis zur Entwicklung neuer Ideen für zukünftige New Business Initiativen. Der Wert einer Fähigkeit oder eines Assets für ein Unternehmen und damit die Entscheidung, ob es sich um eine grundsätzlich vermarktbare Kernkompetenz handelt, steigt in Abhängigkeit von zwei Kriterien:

- Einzigartigkeit (selten, unnachahmlich, nicht substituierbar)
- Übergreifende Anwendbarkeit (prozess-, produkt-, geschäftsübergreifend)



Die Kompetenz-Analyse erfolgt im Rahmen eines „Kompetenz-Workshop“ mit dem Kernteam und stützt sich darüber hinaus auf Interviews mit ausgewählten Führungskräften, dadurch wird das vorhandene Wissen optimal eingebunden. Zudem wird über Werksbesichtigungen und das Screening weiterer relevanter Fachbereiche gezielt nach weniger offensichtlichen Kompetenzen und Assets zur Vermarktung gesucht.

3. Identifikation von potenziellen Suchfeldern

Zur Identifikation passender Suchfelder eignet sich ein systematisches und kreatives Vorgehen über zwei verschiedene Perspektiven

- **Inside-Out:** Durch Einsatz verschiedener Kreativitätstechniken werden im Unternehmen vorhandene Ideen in Workshops mit einem internen Projektteam extrapoliert
- **Outside-In:** Durch gezielte internationale Sekundärrecherche, Trendscouting, Branchenanalysen sowie ausgewählte Expertengespräche werden neue Ideen und potenzielle Märkte identifiziert

Abschließend werden die erarbeiteten Ideen nach definierten Kriterien in den Dimensionen Marktattraktivität und strategischer Passung gemeinsam mit dem Projektteam bewertet und passende Suchfeld-Cluster für die weitere Vertiefung abgeleitet.

4. Vertiefende Marktanalyse und Geschäftsmodellkonfiguration

Die Suchfeld-Cluster werden im nächsten Schritt weiter durch eine vertiefende Markt- und Wettbewerbsanalyse konkretisiert und die jeweilige Geschäftsmechanik bzw. Geschäftsmodelle abgeleitet. Ebenso gilt es, die Ergebnisse durch externe Expertengespräche zu verifizieren und die Kundenanforderungen zu identifizieren.

Dies bildet die Ausgangslage für die unternehmensspezifische Geschäftsmodellkonfiguration (incl. Business Case) in den jeweiligen Suchfeld-Clustern sowie die Ableitung notwendiger zusätzlicher Kompetenzen und Assets (Technologie, Know-how, Marktzugang etc.) für einen erfolgreichen Markteintritt (Gap-Analyse).

Abschließend werden die einzelnen Geschäftsmodelle nach (technischer) Machbarkeit und Wirtschaftlichkeit im Einklang mit der Diversifikationszielen bewertet, se-

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Innovations- und F&E-Strategie
- New Business Development
- Innovationsmanagement
- Markt- und Trendanalysen

lektiert und die „Gaps“ als Suchkriterien für mögliche M&A-Targets und Kooperationspartner formuliert:

- Wie sehen das Markteintrittskonzept und der Business Plan konkret aus?
- Welche Assets fehlen für einen erfolgreichen Markteintritt?

5. Identifikation M&A- und Kooperations-Targets

Auf Basis der vorangegangenen Gap-Analyse wird ein Suchprofil erstellt und ein Screening relevanter Unternehmen bzw. Start-ups durchgeführt, um nach potenziellen M&A-Targets und Kooperationspartnern zu suchen. Hierfür stehen W&P u. a. eine Vielzahl an internationalen Datenbanken und Netzwerken zur Verfügung. Die Suchergebnisse werden im Projektteam nach definierten Kriterien bewertet und in eine qualifizierte Shortlist überführt:

- Welche Kandidaten bieten den größten Komplementär zu den bestehenden Kernkompetenzen?
- Welche Kandidaten haben konkretes Verkaufs- bzw. Kooperationsinteresse?
- Wie attraktiv sind die einzelnen Kandidaten im Vergleich?

Die attraktivsten Kandidaten werden zur Klärung des grundsätzlichen Verkaufs- und Kooperationsinteresses selektiv und anonymisiert angesprochen, dem bei beiderseitigem Interesse die Erstellung einer Due Diligence und Detaillierung möglicher Kooperations- und Transformationsformen folgt.

FAZIT

Für die Erschließung neuer Wachstumspotenziale bietet W&P einen systematischen Ansatz, der sowohl die Monetarisierung bestehender Kompetenzen als auch die Suche nach den für einen erfolgreichen Markteintritt notwendigen M&A-Targets oder Kooperationspartnern kombiniert.

Kontakt: innovation@wieselhuber.de

Business Transformation im deutschen Mittelstand

Unsere Wirtschaftslandschaft vor dem Schachmatt – wie Champions ihre Unternehmen jetzt ganzheitlich neu ausrichten



Jens Ekopf
Partner
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH



Leonard Kluck
Senior Manager
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

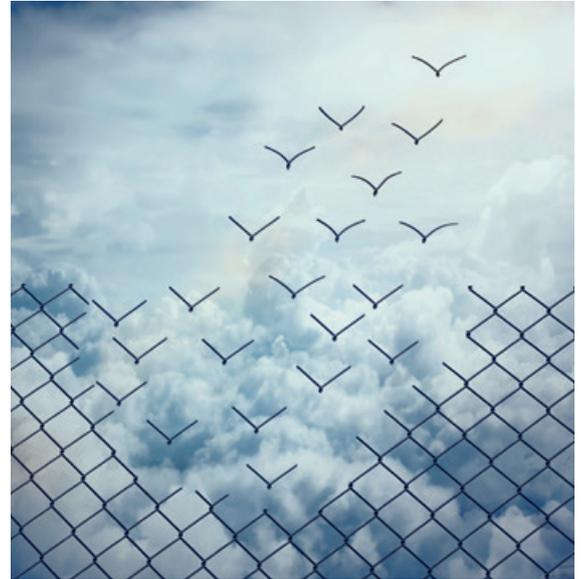


Johan Doornkaat
Manager
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

Ihr Geschäftsumfeld wandelt sich rasant – die deutsche Bundesregierung spricht von „Zeitenwende“ und „der größten Transformation der Deutschen Industrie seit mindestens 100 Jahren“. Die Pax Americana steht im globalen Wettbewerb der Nationen unter massivem Druck, Markt- und Produktwelten sowie interne Organisationen werden zunehmend komplexer und damit kostenintensiver, während Anforderungen aus den Bereichen Digitalisierung, Klima und Mensch den Deutschen Mittelstand und seine wertvollen Familienunternehmen, das Rückgrat unseres wirtschaftlichen Handelns vor die Gefahr stellen, unwiderruflich abgehängt zu werden.

In diesem makro-, meso- und mikroökonomischen Umfeld sind ausgewählte Unternehmer in der Lage diese aversiven Umstände für sich nutzbar zu machen und stechen durch ihre unternehmerische Resilienz, Wachstumstabilität und Innovationskraft hervor – **Echte Champions eben.**

Um aus diesen anspruchsvollen Zeiten als Champion hervorzugehen, reichen weder Reaktivität noch eine alleinig passive Proaktivität: Champions dieser Transformation bereiten sich nicht nur auf den zu antizipierenden Verlauf der Dinge vor, sondern richten gerade jetzt alle Dimensionen Ihres Geschäfts neu aus – wir nennen das Business Transformation – und zwar umfassend zukunftsgerichtet auf ein selbstgewähltes strategisches



Zielbild. Damit entscheiden sie sich bewusst schon heute sowie an den kommenden Scheidepunkten für eine Zukunft, in der das eigene Unternehmen nachhaltig prosperieren wird.

Strategische Transformationsleitplanken

Diese Business Transformation im Sinne einer Neuausrichtung, geschieht nicht zum Selbstzweck, sondern wird von Champions als konsequentes Resultat ihrer zumeist

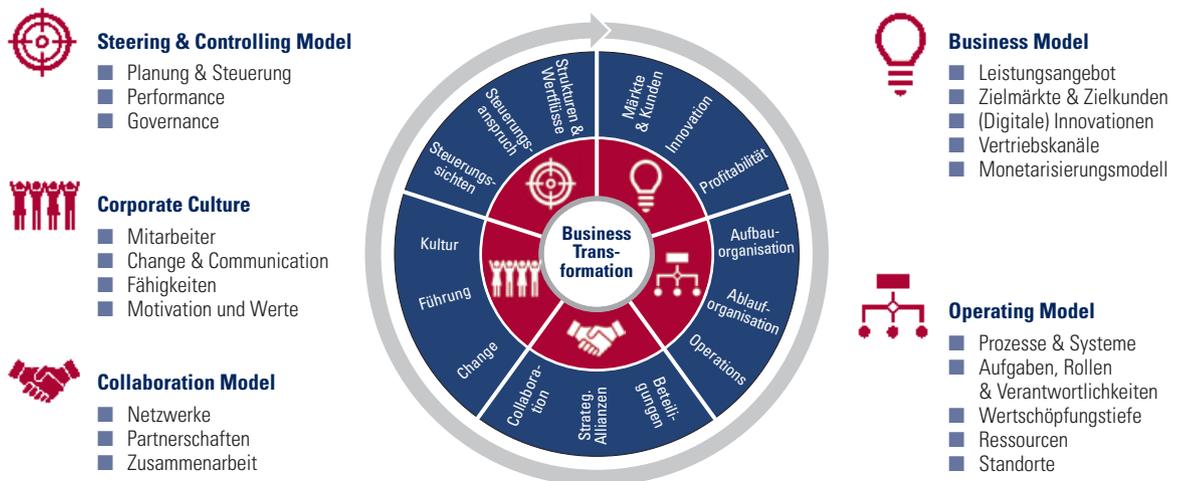


Abb.: Der W&P-Business Transformations-Ansatz

bereits existenten langfristigen Vision und Mission sowie ihrer subsequenter mittelfristigen Strategie aktiv gelebt. Diese Unternehmen haben eine visionäre Vorstellung und ein klares Verständnis davon, wie ihre Geschäftsmodelle in ihren jeweiligen Marktsegmenten auch in verschiedenen Zukunftsszenarien weiterhin effektiv und effizient wirken werden. Aus diesem Rahmenwerk ergibt sich sodann auch der Blueprint zur Neuausrichtung aller relevanten Geschäftsdimensionen – die strategischen Leitplanken der Business Transformation.

Wieselhuber & Partner unterstützt den deutschen Mittelstand nicht nur bei der Ableitung dieser richtungsweisenden Transformationsleitplanken aus ihrem strategischen Zielbild, sondern auch bereits bei der vorgelagerten Strategieentwicklung mit tiefgreifender Expertise in hochspezifischen Branchen, beispielsweise in den Bereichen Industriegüter, Chemie & Kunststoffe, der Bau- und Bauzuliefererindustrie, Konsumgüter & Handel, Pharma und Dienstleistungen.

Ganzheitliche Business Transformation

Die wesentliche Herausforderung der konkret resultierenden Business Transformation besteht nun darin diese strategischen Leitplanken unter Berücksichtigung individueller und hochkomplexer Kausalzusammenhänge sowie entgegen den verschiedensten internen und externen Widerständen in spürbar wirksame Anpassungen der zentralen Dimensionen Ihres Geschäfts zu übersetzen.

Bei dieser Übersetzung verfolgen Champions einen konsequent ganzheitlichen Ansatz: Business Transformation bedeutet die umfassende Neuausrichtung aller wesentlichen ineinandergreifenden Geschäftsdimensionen: das Geschäftsmodell, das Betriebsmodell, das Kollaborationsmodell sowie entsprechende Governance- und Steuerungsansätze und die sich darin ausdrückende Unternehmenskultur.

Diese fünf Dimensionen gilt es als Elemente eines sich ständig erneuernden Unternehmensapparats zu verstehen, die in ihrer logischen Reihenfolge aufeinander abgestimmt und regelmäßig neu auszurichten sind.

Konzeption und Umsetzung

Solche Transformationsinitiativen scheitern häufig an mangelhaft definierten geschäftsmodell-prägenden Zielen sowie unkonkreten Ansätzen, der unzureichenden Verknüpfung von Transformation und strategischem Leitbild oder der zumeist vernachlässigten Veränderungsbereitschaft der gesamten Organisation. Change & Transformation Management dürfen dabei keine leeren Floskeln bleiben – man hat sich intensiv auch mit den normativen Dimensionen einer Organisation auseinanderzusetzen.

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Zielbetriebsmodellentwicklung (Target Operating Model)
- Geschäftsmodelloptimierung und Reorganisation
- Führungs- und Unternehmenskultur
- Steuerungs- und Controlling-Systeme
- Program-, Stakeholder- und Change Management

Champions richten daher ihre Transformationsvorhaben so früh wie möglich darauf aus, zunächst überhaupt alle wesentlichen Geschäftsdimensionen in ihrer Wechselwirkung und Vollständigkeit aufeinander abzustimmen und gleichfalls darauf, valide Messbarkeit wesentlicher Programmserfolge zu gewährleisten. Getreu dem Motto „You can't manage, what you can't measure“, muss jede Business Transformation im Sinne eines entsprechenden Business Case positiv auf Bilanz sowie Gewinn- und Verlustrechnung wirken und die Ertrags- und Liquiditätssituation spürbar verbessern, um das transformierte Geschäft nachhaltig resilienter aufzustellen.

Damit dies gelingt, ist es in der Transformation von entscheidender Bedeutung, ein notwendiges Fingerspitzengefühl zu beweisen, das es erlaubt die gebotene Umsichtigkeit sowie den aber ebenso zwingend erforderlichen Nachdruck auszubalancieren.

FAZIT

Nur wer alle zentralen Geschäftsdimensionen entlang gewissenhaft abgeleiteter Transformationsleitplanken aufeinander abstimmt und für die Gesamtorganisation verkraftbar sowie messbar neu ausrichtet, kann heute die langfristig wirkenden Weichen für eine Zukunft stellen, in der das eigene Unternehmen nachhaltig prosperiert.

Vor dem Hintergrund dieser Erfolgskriterien setzen erfolgreiche Unternehmer bei der Konzeption und Umsetzung ihrer Business Transformation auf den Mehrwert einer externen Hand, die als Wegbegleiter sowohl Subjektverständnis als auch Objektivität sowie Best Practices und umfassende Erfahrung im Umgang mit multidimensionalen Herausforderungen mitbringt. Daher bieten wir mit einem erprobten Mix aus „Hands-on“-Pragmatismus und zielgerichtetem Methodik-Einsatz sowie mit einem klaren Fokus auf ein ganzheitliches Program-, Stakeholder- und Veränderungsmanagement maßgeschneiderte Lösungen für alle diejenigen im deutschen Mittelstand an, die zu den Champions der Zukunft gehören wollen.

Kontakt: bpi@wieselhuber.de



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



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

Ertragssicherung in herausfordernden Zeiten

Wie Sie durch kluge Kostensenkung die Profitabilität und Zukunft des Unternehmens sichern

Belastung von Ertrag und Liquidität

In vielen Segmenten der produzierenden Industrie ist eine zunehmende Eintrübung von Auftragseingängen und Umsätzen zu beobachten. Viele Unternehmen trifft diese Belastung nicht in einer Phase der Stärke, sondern Corona und die geopolitische Lage der letzten Jahre haben bereits deutliche Spuren hinterlassen. Eine umsatz- und ertragsseitige Lösung durch den Hebel Preissteigerung gelingt vor dem Hintergrund der aktuellen Markt- und Wettbewerbssituation nur eingeschränkt. Für die Ertragssicherung rücken somit Maßnahmen zur Anpassung der Kosten 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.

Ein Faktoren-Mix hat zu steigenden Kosten geführt

Eine ganze Reihe von Faktoren hat – je nach Branche und Region unterschiedlich ausgeprägt – zu teilweise massiven Kostensteigerungen für produzierende Unternehmen in den letzten beiden Jahren geführt. Beispielsweise sind die Preise für Energie und viele Rohstoffe aufgrund von Angebots- und Nachfrageveränderungen sowie geopolitischen Faktoren gestiegen. Diese Preiserhöhungen erhöhten unmittelbar die Produktionskosten für Unternehmen. Die Pandemie und andere Faktoren führten zudem zu erheblichen Störungen in den globalen Lieferketten. Engpässe bei der Beschaffung von Rohstoffen und Teilen zwangen Unternehmen dazu, ihre Lieferketten zu diversifizieren und widerstandsfähiger zu gestalten. Dies ist regelmäßig nur unter Inkaufnahme höherer Kosten möglich.

Schließlich stiegen die Arbeitskosten aufgrund von Mindestloohnerhöhungen, Tarifverhandlungen und einem erhöhten Wettbewerb, um qualifizierte Arbeitskräfte. Zusätzlich stiegen auch die Finanzierungskosten, die in der Vergangenheit eine eher untergeordnete Rolle spielten.

Ertragssteigerung durch ganzheitliche Performance-Steigerung

Mit einer ganzheitlichen Performance-Steigerung werden die wesentlichen Hebel für eine intelligente Kostensenkung adressiert (siehe Abbildung).

Die strategische Ebene ist in zweierlei Hinsicht zu berücksichtigen. Zunächst ist zu beachten, dass die besondere Herausforderung bei Kostenmaßnahmen in unsicheren Zeiten darin liegt, dass bei Ansatzpunkten und Potenzialen stets geprüft werden sollte, welche Auswirkungen diese auf zukünftige Erfolgspotenziale (bspw. Kompetenzen zur Entwicklung von Zukunftsgeschäft) haben. Ein systematischer Abgleich sämtlicher Kostenmaßnahmen mit der Strategie des Unternehmens ist daher unerlässlich. Darüber hinaus kanalisieren Entscheidungen auf der strategischen Ebene den Einsatz der Ressourcen eines Unternehmens. Kostensenkungspotenziale bestehen immer dann, wenn Ressourcen nicht strategiegerecht eingesetzt werden. Zu hinterfragen sind daher Marktposition, das strategische Konzept, die internen Voraussetzungen für die Strategieumsetzung sowie der Strategieprozess.

Sales Performance

Da die Maßnahmen auf der strategischen Ebene für ihre Wirksamkeit Zeit benötigen, stellen Maßnahmen auf der operativen Ebene regelmäßig den Kern von (kurzfristigen) Ertragssteigerungsprogrammen dar. Nach unserer Erfahrung ist das Ertragssteigerungspotenzial von Preiserhöhungen in der aktuellen Markt- und Wettbewerbssituation begrenzt. Dennoch sollten diesbezüglich alle Möglichkeiten der Sales Performance ausgeschöpft werden, was auch die Durchsetzung von bestehenden vertraglichen Möglichkeiten (z. B. Mindestabnahmemengen, Zahlungsfristen etc.) beinhaltet. Darüber hinaus ist die Diversifizierung von Einnahmequellen ein wichtiges Mittel zur Umsatzsicherung und damit auch Ertragssicherung. Kostenbezogene Maßnahmen im Vertrieb konzentrieren sich typischerweise auf die Markt- und Kundenbearbeitung, das Produkt-/Leistungsportfolio, die Vertriebsprozesse sowie auf die Vertriebsorganisation.



Abb.: Wesentliche Handlungsfelder zur Ertragssicherung

R&D Performance

Das R&D-Budget bzw. dessen Verwendung ist ebenfalls ein wichtiges, wenn auch nicht triviales Handlungsfeld zur Kostensenkung. So kann eine sorgfältige Bewertung und Priorisierung von Projekten dazu beitragen, Ressourcen auf die vielversprechendsten Projekte zu konzentrieren oder nicht-strategiekonforme Aktivitäten konsequent zu beenden und gebundene Ressourcen anderweitig zu verwenden oder abzubauen. Weitere Potenziale bietet die R&D-Organisation. Fragmentierte Strukturen und ein geringer Footprint in Best Cost-Ländern sind regelmäßig Ansatzpunkte zur Kostensenkung. Insgesamt sind sämtliche Maßnahmen geeignet, die das Verhältnis von Aufwand und Ertrag – wie beispielsweise über die Spitzenkennzahl „Return on R&D“ aufgezeigt – verbessern. Ein zielorientiert ausgerichtetes R&D-Controlling und relevante Benchmarks schafft die dafür notwendige Transparenz in der „Black-Box R&D“.

Operational Performance

Kostensenkungsmaßnahmen in Produktion und Einkauf sind von entscheidender Bedeutung, um die betriebliche Effizienz zu steigern und somit Kosten zu senken. Dabei sollten Kostensenkungsmaßnahmen nicht zu Lasten von Qualität und Kundenbeziehungen gehen. Geeignete Ansätze mit Fokus auf die interne und die externe Wertschöpfung sind bspw. die strategiadäquate Anpassung der Wertschöpfungsarchitektur (Make or Buy-Strategie), die Optimierung von Dispositionsprozessen und das Komplexitätsmanagement.

(Fixed) Cost Performance

Die Verbesserung der Fixed Cost Performance startet mit einer gründlichen Überprüfung der Gemeinkosten, um die indirekten Bereiche zu identifizieren, in denen Kosteneinsparungen möglich sind. Der Abgleich geeigneter Kennzahlen wie bspw. der Mitarbeiterproduktivität mit anderen Unternehmen gibt Hinweise für Potenziale. Typische Ansätze zur kurzfristigen Kostensenkung sind dann die Identifikation nicht-wertschöpfender Aktivitäten (bspw. Reports ohne unmittelbaren Nutzen für den Empfänger). Eher mittelfristig können Digitalisierung und Prozessautomatisierung dazu beitragen unnötige Ressourcen abzubauen. Eine strategiekonforme Anpassung der Aufbauorganisation führt erfahrungsgemäß ebenfalls zu substantziellen Kostensenkungen.

Capital Performance

Der W&P-Ansatz umfasst auch Maßnahmen mit Fokus auf Kapital(struktur)optimierung oder Optimierung des Cash Conversion Cycle, da die signifikant gestiegenen Finanzierungskosten der vergangenen Monate auch entsprechende Potenziale bergen.

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Strategie-Check
- Ertragssicherungs-/Ergebnissteigerungsprogramme
- Kostenmanagement
- Sales-Effizienz
- Black-Box R&D
- Wachstum in unsicheren Zeiten
- Antizyklische M&A-Aktivitäten
- Agiles Projektmanagement



Strategieabgleich, Dimensionierung und Konsequenz bestimmen den Erfolg von Ertragssicherungsprogrammen

Die Auswahl der Kostenmaßnahmen für ein ganzheitliches Ertragssicherungsprogramm sollte stets im Abgleich mit der strategischen Ausrichtung erfolgen. Darüber hinaus gilt es in Bezug auf die Wirkung der Maßnahmen hinreichend „tief“ zu schneiden. Zu zaghafte Maßnahmen laufen Gefahr nicht nur das anvisierte Ertragsniveau zu verfehlen, sondern die Krisensituation des Unternehmens unzureichend zu verbessern. Zu weitgehende Maßnahmen können die operative Handlungsfähigkeit und die strategische Positionierung des Unternehmens entscheidend schwächen. In jedem Fall sollte ein zu zaghaftes scheinweises Schneiden in mehreren Kostensenkungsrunden vermieden werden. Hier sind Erfahrung und ein objektivierender Blick von außen von entscheidender Bedeutung. Offensichtliche Maßnahmen sollten dabei frühzeitig angegangen werden, agiles Projektmanagement ist insb. bei für das Unternehmen neuartige und funktionsübergreifende Aktivitäten empfehlenswert.

FAZIT

Die Ertragssicherung in unsicheren Zeiten erfordert einen ganzheitlichen Ansatz, der konsequent mit der Strategie und Zukunftsfähigkeit des Unternehmens abgeglichen sein sollte. Unternehmen, die hier systematisch vorgehen, Maßnahmen hinreichend dimensionieren und mit der notwendigen Konsequenz umsetzen, sichern ihren Ertrag. Letztendlich ist dabei nicht das episodenhafte Durchführen von Ertragssicherungsinitiativen der Schlüssel, sondern die Fähigkeit zur konsequenten Auswahl, Bewertung und fokussierten Durchführung geeigneter Maßnahmen in einer sich ständig wandelnden Geschäftswelt.

Kontakt: bpi@wieselhuber.de



Nicolas Kasprzak
Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Dr. Stephan
Hundertmark
Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Wenn die ERP-Einführung dem Management auf die Füße fällt

Datengestützte Produktbereinigung und Portfoliooptimierung als unverzichtbare Grundlage der ERP-Einführung

Die Einführung eines neuen ERP-Systems ist ein bedeutender Schritt für jedes Unternehmen. Es verspricht eine bessere Steuerung von Geschäftsprozessen, eine verbesserte Datentransparenz und Effizienzsteigerungen. Doch allzu oft erleben Unternehmen und das verantwortliche Management eine unangenehme Überraschung, wenn die ERP-Einführung nicht wie geplant verläuft. Laut aktuellen Veröffentlichungen erreichen bis zu 75 % der ERP-Projekte die Ziele nicht und überschreiten die geplanten Kosten und die Zeit.

Neben der Auswahl des passenden ERP-Systems, der „fit-to-standard“-Optimierung von Organisation und Prozessen liegt der dritte wesentliche Erfolgsfaktor für eine erfolgreiche ERP-Umstellung im Produktportfolio. Die Produkte und deren leistungswirtschaftliche Steuerung sind Gegenstand aller systemgestützten Prozesse im ERP.

Umfang, Komplexität und gewachsene Beschreibungs- und Steuerungsstrukturen im Produktportfolio sind also zugleich Aufwandstreiber für die ERP-Abbildung.

Das unterschätzte Risiko: unzureichende Produktdatenbereinigung und Portfoliooptimierung

Auch wenn auf den ersten Blick jeder vorhandene Artikel Umsatzpotenzial verspricht und die einzelnen Migrationskosten anfangs gering erscheinen, verbergen sich hier hohe Komplexitätskosten und potenzielle Geschäftsrisiken (Abb.1). An jedem Artikel hängen zugehörige Stücklisten, Arbeitspläne (inkl. Maschinenzuordnung, Durchlaufzeiten), Kalkulationen (inkl. Preisdaten, Verarbeitungsschlüssel) sowie Dispositionsparameter und beschreibende Merkmale zur Strukturierung des Produktportfolios. So potenziert sich die Vielfalt im Produktportfolio bei der ERP-Migration um den Faktor 100



Abb. 1: Versteckte Komplexität bei Produktstammdaten

und mehr, was die zu migrierenden Produktstammdaten und Datenstrukturen angeht.

Hinzu kommt häufig noch eine unzureichend gepflegte und veraltete Datenqualität, so dass inkonsistente, widersprüchliche und fehlerhafte Daten migriert werden. Dies führt bei der Umstellung dann zu den bekannten Verzögerungen bis hin zu Lieferschwierigkeiten und Produktionsausfällen, die nicht selten das (Zwischen-)Ergebnis von ERP-Projekten sind.

Um diese Risiken zu vermeiden, ist neben der Portfoliooptimierung eine gründliche Produktdatenbereinigung unerlässlich. Dieser Prozess umfasst die Überprüfung, Bereinigung und Standardisierung aller Produktdaten, die im Ziel-System verwendet und migriert werden sollen.

Schritt 1:

Transparenz über das Produktportfolio schaffen

Mit Hilfe von BI-Tools wird in kurzer Zeit ein Überblick geschaffen, wo mit welchen Produktgruppen und Artikeln welche Performance erzielt wird.

Im Anschluss wird eine vertiefende Analyse der Artikelmerkmale und Merkmalsausprägungen auf Articlelebene durchgeführt, um eine valide Basis zur Datenbereinigung zu schaffen. Dann ist zu überprüfen, welche Artikel trotz schlechter Performance als Teil eines Warenkorbs notwendiger Bestandteil des Portfolios sind.

Mit der Transparenz über das Produktportfolio lässt sich die Bereinigung anschließend auf Basis von Daten und Fakten durchführen.

Schritt 2:

Konzeptentwicklung Produktdatenmodell und datengestützte Portfoliooptimierung

Für die Portfoliooptimierung ist zu prüfen welche Artikel, Artikelmerkmale und Artikelausprägungen zu übernehmen sind und welche Potenziale zur Standardisierung und Vereinheitlichung bestehen. Typischerweise ist nur ein Bruchteil der Artikel im System für das Kerngeschäft verantwortlich, so dass ein optimales Zielfportfolio herauszuarbeiten ist (Abb.2).

Eine Ausrichtung des Produktdatenmodells auf einen Standard, kann dabei zahlreiche Vorteile wie Economies of Scale und Scope oder einen reduzierten Pflegeaufwand zur Folge haben. Dies ermöglicht Freiheitsgrade für Lösungen außerhalb des Standards, die dann als abgrenzbares Teilportfolio (inkl. Mindestmengen/-mengen, Lieferzeiten) gesteuert werden können.

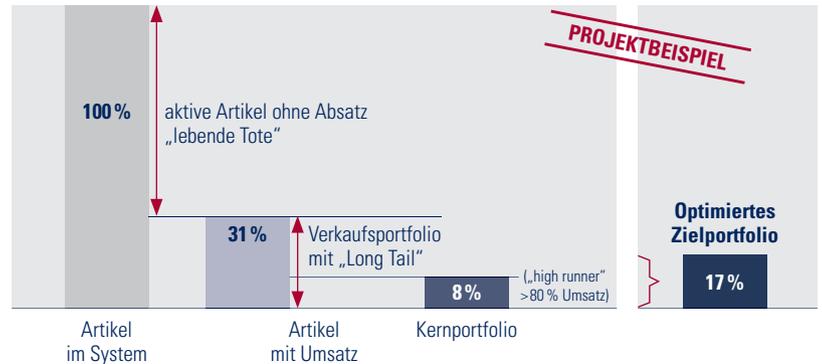


Abb. 2: Optimierung des Zielfportfolios

Schritt 3:

Go-live Vorbereitung und agile Umsetzung

In Vorbereitung auf den Go-live sollte ausreichend Zeit für die Schulung aller Nutzergruppen sowie das Testen eingeplant werden, um Anpassungsbedarfe rechtzeitig umsetzen zu können. Im Rahmen des Hypercare Set-ups sind anschließend die Rollen, Verantwortlichkeiten und der Zeitplan für die Hypercare Phase so festzulegen, dass innerhalb von 24-48 Stunden jegliche offenen Anfragen beantwortet werden können.

Die Methodik des agilen Projektmanagements bietet dabei durch die Nutzung von „Sprints“ und täglichen „catch-up-calls“ die optimale Möglichkeit kurzfristig und flexibel auf unerwartete Ereignisse reagieren zu können.

Das Ergebnis: Dekomplexierung und Einführung einer aktiven Portfoliosteuerung

Durch die Bereinigung des Standardportfolios – in einzelnen Projekten konnten Reduzierungen von bis zu 90% realisiert werden – und die Einführung einer aktiven Portfoliosteuerung mit systemgestützten Prozessen lässt sich die Vielfalt im Produktportfolio dauerhaft managen, Komplexität reduzieren und die Datenqualität erhöhen, um langfristig Kosten zu senken, Risiken zu minimieren und Erträge zu sichern.

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Datengestützte Optimierung und Bereinigung des Produktportfolios
- Skalierbares und effizientes Produktdatenmodell
- Prozessoptimierung und Implementierung systemgestützter Prozesse
- Konzeption eines performanten Produkt- und Komplexitätsmanagements
- Implementierungsbegleitung mit agilem IT-Projektmanagement

Kontakt: bpi@wieselhuber.de

Sie wissen nicht, was Sie können

Korbinian Richter
 Manager
 Dr. Wieselhuber &
 Partner GmbH



7 Felder der Digital Excellence für eine holistische Digitale Transformation

Seit mehr als fünf Jahren wird in der deutschen Bundespolitik diskutiert, ob ein Digitalministerium als eigenständiges Ministerium notwendig ist – mal öffentlicher und intensiver und mal im kleinen Kreis, bisher ohne Ergebnis, außer, dass der Digitalstandort Deutschland hinter den eigenen Möglichkeiten zurückbleibt. Die gleichlautende Diskussion über Verantwortung und Umsetzung von Digitaler Transformation setzt sich im Top-Management mittelständischer Familienunternehmen fort. Häufig wird die Verantwortung schlussendlich beim CFO verortet, in der Hoffnung, dass scheinbar vergleichbare (Daten-)Denkstrukturen der Finanz- und Digitalakteure zu Erfolgen führen. Wenig überraschend: Das reicht nicht.



Mit sieben Digital Excellence Feldern stellen wir sicher, das gesamte Unternehmen auf digitale Chancen und Kompetenzen hin zu beleuchten und die richtigen Schwerpunkte für die Entwicklung eines strategischen Zielbilds der Digitalen Transformation zu definieren.

3 Schlaglichter der Digital Excellence

Unserer aktuellen Studie und unseren Projekterfahrungen entsprechend, möchten wir drei der sieben Felder der Digital Excellence genauer beleuchten.

Sebastian Batton
 Leiter
 Digitale Transformation
 Dr. Wieselhuber &
 Partner GmbH



Mit einer rein datenanalytischen Perspektive auf Digitale Transformation (und künstliche Intelligenz) werden Chancen verpasst. Wir müssen das gesamte Unternehmen und konkrete Kundenbedarfe in den Blick nehmen, um Umsätze und Effizienzen zu realisieren.

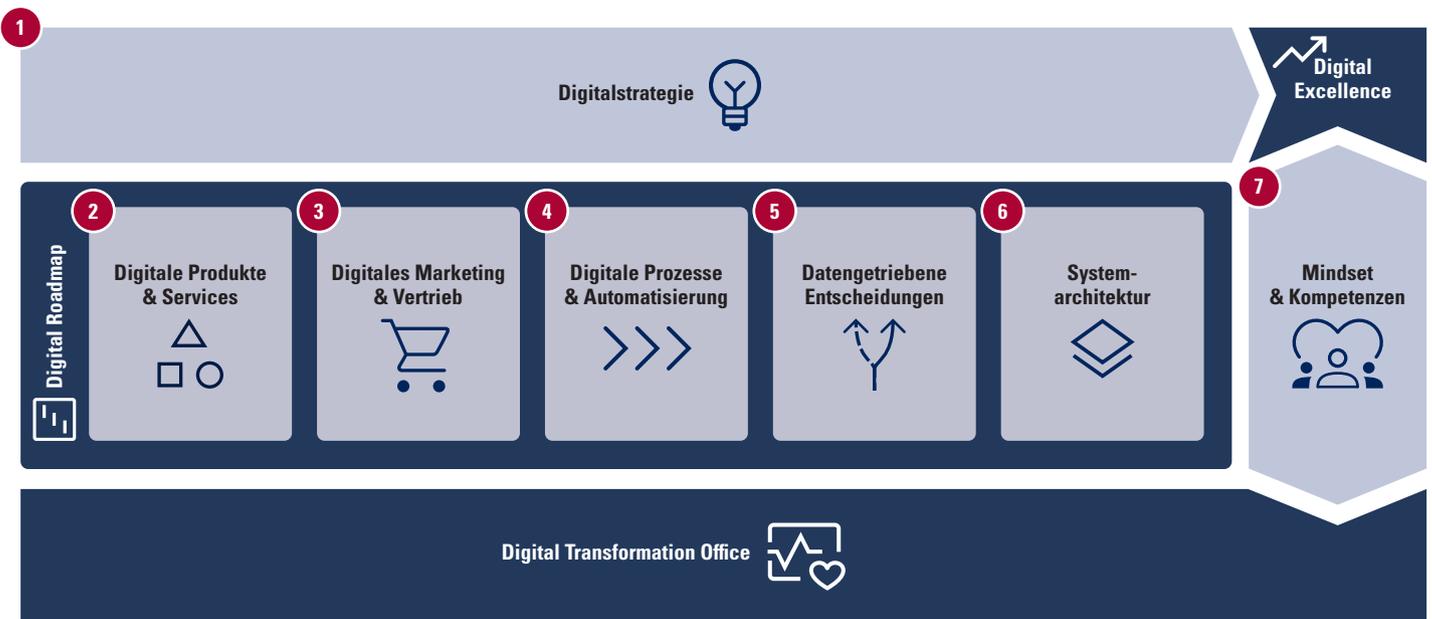


Abb.: Gestaltungsfelder der Digitalen Transformation

- **Digitalstrategie:** Mindestens jedes dritte Unternehmen hat keine Digitalstrategie formuliert. Damit ist die Möglichkeit, Synergien aus einzelnen Fachbereichen und deren Digitalprojekten zu nutzen, verschwindend gering und die Ungewissheit unter den Mitarbeitenden groß, ob ihre jeweiligen Digitalprojekte auf die Unternehmensstrategie einzahlen.

Während der Fokus vor einigen Jahren noch auf dem Erschließen digitaler Marketing- und Vertriebskanäle lag, steht heute die Digitalisierung von Logistik, Service und Einkauf im Zentrum. Dabei geht es zuvorderst um die Steuerung von Prozessen anhand von Daten, die Nutzung neuer Technologien und die Gewinnung interner Effizienzen.

- **Digitale Produkte & Services:** Ein Großteil unserer Kunden stellt physische Produkte her, sodass die Erstannahme naheliegt, dass größere Potenziale der Digitalisierung in der Digitalisierung des Serviceangebots liegen. Das ist in vielen Fällen richtig, wichtig und ein margenstarker Hebel. Die technologischen Potenziale reichen von KI-basierten Chatbots über IoT, VR und AR, deren Implementierung anhand des Kundenbedarfs priorisiert werden muss – für eine möglichst individuelle Servitisierung.

Wir arbeiten mit unseren Kunden aber auch an der langfristigen Zielstellung, immer mehr smarte physische Produkte zu entwickeln, die entlang des Produktlebenszyklus kundenindividuell angepasst werden können (over-the-air updates, upgrades und changes), sodass der Product-Market-Fit auch während des Lebenszyklus optimiert werden kann.

In Kombination vereinen wir Produkte und Services immer häufiger in as-a-Service-Geschäftsmodellen auf Basis digitaler Technologien (bspw. IoT), in denen Produkte nicht mehr in einer Einmaltransaktion, sondern als Verfügbarkeit inklusive Service angeboten und vergütet werden – nicht nur ein digitales, sondern auch ein ökologisches Potenzial.

- **Mindset & Kompetenzen:** Für Wettbewerbsvorteil und Umsatzwachstum reichen digitale Kompetenzen im Unternehmen allein nicht aus. Vielmehr bedarf es sogenannter Smart Customization Capabilities, die das Kundeninteresse kennen und strategisch steuern (v. a. bezüglich digitaler Produkte).

Gleiches gilt für as-a-Service-Geschäftsmodelle, in denen die Kundenbeziehung weiter an Bedeutung für die Wertschöpfung gewinnt. Insbesondere produzierende Unternehmen müssen also von einer in-

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Analyse und Benchmarking der Digital Excellence und Aufbau eines strategischen Zielbilds
- Aufbau einer detaillierten Digital Roadmap zur Umsetzung von Initiativen und Projekten
- Etablieren eines Digital Transformation Office zur orchestrierten Umsetzung

wärts gerichteten zu einer nach außen gerichteten, strategischen Haltung kommen, hin zum Kunden. Kundenorientierung bedeutet dann nicht nur Produktexzellenz, sondern auch Exzellenz im Service und über alle Touchpoints der Customer Journey hinweg Bindung aus- und Vertrauen aufzubauen.

1 konkreter Indikator

Die Herausforderungen, Digitale Transformation gewinnbringend umzusetzen sind immens. Ein Grund dafür ist die meist fehlende Transparenz darüber, welche Initiativen und Projekte schon angestoßen sind, wie sie sich ergänzen und worauf sie einzahlen: Sie wissen nicht, was Sie können.

Nach der Analyse und Priorisierung der sieben Felder und nach dem Aufbau des strategischen Zielbilds geben wir uns für die Umsetzung häufig gemeinsame Grundprinzipien mit dem Projektteam. Die können etwa lauten wie folgt: „A quick-win is a win“ oder „digital has no self-purpose“. Sollten Sie den Eindruck haben, solche Grundprinzipien wären hilfreich für Ihre Teams, dann ist das ein konkreter Indikator ungenutzter Chancen der Digitalen Transformation in Ihrer Organisation.

FAZIT

Die sieben Felder der Digital Excellence sind ein umfassendes Tool, um die Chancen der Digitalen Transformation in Ihrem Unternehmen zu bewerten und um daraus ein strategisches Zielbild abzuleiten. Sie stellen sicher, dass die Perspektive zu Projektbeginn breit genug und in kurzer Zeit auf die wesentlichen Bereiche fokussiert ist. So können wir Chancen und Potenziale konkretisieren, quantifizieren und für eine erfolgreiche Umsetzung vorbereiten.

Kontakt: bpi@wieselhuber.de

CEO-Strategie: Service-Sales-Boost

Maximales Wachstum und Profitabilität durch exzellenten Servicevertrieb



Oliver Rörig
Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

In diesen sich schnell verändernden Zeiten setzen Top-Unternehmen verstärkt auf die Stärkung ihres Servicevertriebs, um nachhaltiges Wachstum zu erzielen. Dabei gibt es einige nicht einfache Fragen: Wie wichtig ist die Profitabilitätsbeitrag des Service-Verkaufs im Vergleich zum Produktverkauf? Wie geht man mit der Spannung um, dass der Produktumsatz oft höher ist, aber der Service weitaus profitabler sein kann? Und wie navigiert man dies in der aktuellen Wirtschaftskrise, in der die Produktabsatzzahlen eher sinken?

Die entscheidende Rolle des systematischen Service-Lead-Generierungsmodells

Dabei ist es besonders wichtig, die bereits bestehende Kundenbasis, die sogenannte installierte Basis an Maschinen, mit in einen systematischen Ansatz einzubeziehen. Dieser Ansatz umfasst verschiedene Schlüsselemente wie Datenbeschaffung der installierten Basis, service-fokussierte Zielgruppenselektion, Kundenprofilierung, service-relevante Lead-Analyse, die Generierung von Leads durch intelligente sogenannte „Insight-Services“, die konsequente Nachverfolgung durch ein cross-funktionales Vertriebsteam und schließlich die Umwandlung dieser Leads.

Die installierte Basis, bestehend aus bereits vorhandenen Kunden und Nutzern, ist dabei der Schatz für die Lead-Generierung im Service-Bereich. Diese Kunden haben bereits Erfahrungen mit Ihrem Unternehmen und Vertrauen in die Dienstleistungen aufgebaut.

Die Herausforderungen im globalen Servicevertrieb transparent machen

Im globalen Dienstleistungsverkauf stehen Unternehmen vor einer Vielzahl von Herausforderungen, darunter

Portfoliokomplexität, Mitarbeiterdynamik und optimale IT-Systeme. Diese Herausforderung müssen transparent gemacht und dann gegebenenfalls adressiert werden.

- 1. Komplexität des Portfolios:** Eine immer wieder auftretende Hürde im globalen Servicevertrieb ist Vereinfachung und präzise Kommunikation des Serviceportfolios für Kollegen im Vertriebsbereich sowie für Kunden auf Entscheider-Ebene. Oftmals fehlt den historisch auf Maschinen und Anlagen fokussierten großen Vertriebsteams das Wissen über das gesamte Spektrum des eigenen Serviceportfolios und dem entsprechenden Wertversprechen. Das Portfolio kann oft zu umfangreich und komplex erscheinen und sowohl die eigenen Vertriebsteams als auch die Kunden überfordern.
- 2. Anreizsysteme:** Effektive Anreizsysteme sind entscheidend für die Förderung des Serviceverkaufs. Viele Unternehmen haben jedoch Schwierigkeiten mit Anreizstrukturen, die die Teams und Manager nicht zur Priorisierung des Serviceverkaufs motivieren, da häufig höhere Anreize für Produktumsätze im Vergleich zu Serviceumsätzen bestehen. Der Grund dafür ist oft, dass diese Anreizstrukturen eher auf Umsatz als auf Profitabilität ausgerichtet sind. Dies kann zu einer Spannung zwischen den Vertriebsverantwortlichen im Service und im Produktbereich führen.
- 3. Organisatorische Dynamik in Vertriebsteams:** Da die Service-Organisation vertrieblich häufig über die produktorientierte Vertriebsorganisation skaliert, führt Dynamik in Vertriebsteams zum Verlust wertvoller Beziehungen, die der Service oft vertrauen.

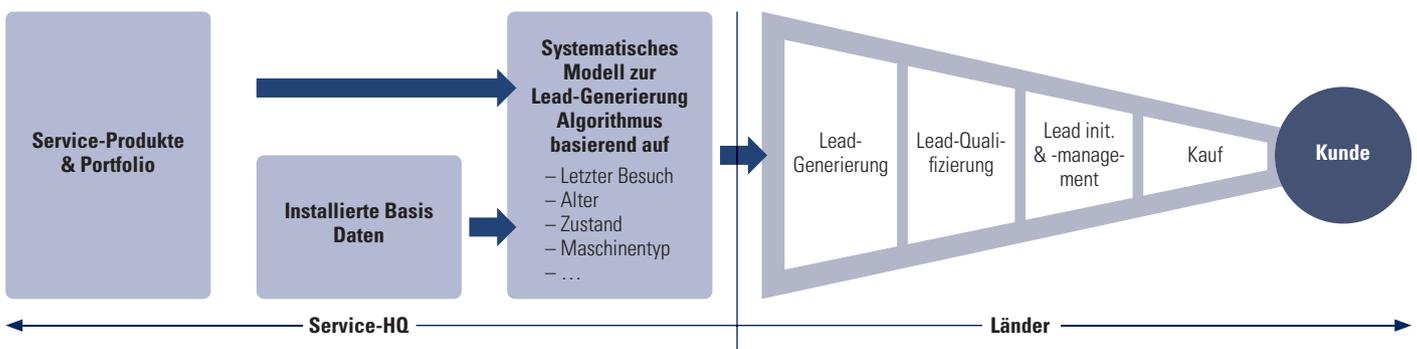


Abb: Proaktives Service-Lead-Generierungsmodell

ensvoll über Jahre intern aufgebaut hat und kann zu Mangel an Vertriebskapazitäten für den Service führen. Umso wichtiger ist der Aufbau von eigenen Service-Produktmanagern sowie reinen Service-Vertriebsmanagern, die teilweise solche Dynamiken auffangen können.

4. **Gewinnspannenverteilung:** Die komplexe interne Aufteilung der Gewinnspanne zwischen verschiedenen globalen Geschäftseinheiten im Service-Bereich wie z. B. Ersatzteilen aus verschiedenen Produktionsstandorten kann zu hohen Kosten und uneinheitlichen akkumulierten Preisen führen, oft als „Pfannkuchenpreise“ bezeichnet.
5. **Systeme und Technologie:** Veraltete und fragmentierte Systeme können den Vertrieb im Dienstleistungsbereich beeinträchtigen. Viele Unternehmen kämpfen mit zahlreichen, nicht integrierten Systemen, die manuelle Dateneingabe erfordern und ineffizient sind und vor allem die installierte Basis nicht adäquat abbilden können.

Best Practices zum Service-Sales-Boost

Um diese Herausforderungen zu bewältigen und den Servicevertrieb zu verbessern, sollten Unternehmen folgende Best-Practices prüfen und gegebenenfalls auf sich selbst maßgeschneidert umsetzen:

- **Proaktive Service-Vertriebskapazitäten:** Schaffen Sie Ressourcen für einen proaktiven Service-Vertrieb mit ausreichender Kapazität und erfahrenen Value-Selling-Mitarbeitern.
- **Schlankes Service-Ausschreibungszentrum:** Etablieren Sie ein schlankes Ausschreibungszentrum mit hoher Automatisierung und optimierten Prozessen, um schnell und flexibel auf oft komplexe Service-Kundenanforderungen reagieren zu können.
- **Service Intelligence-Center:** Nutzen Sie Daten durch die Einrichtung eines Service Intelligence Centers, das auf Data Mining der installierten Basis und Kundenprofilierung und AI-basierte Leadgenerierung spezialisiert ist.
- **Vertriebs-Aktivierungsprogramm:** Verbessern Sie die Leistung der Vertriebs-Teams durch ein Service Sales-Aktivierungsprogramm, das gemeinsame Ziele, intelligente Anreize und Unterstützung auf höchster Managementebene fördert.
- **Servicerelevante Kundensegmentierung:** Entwickeln Sie Kundensegmentierungskriterien, die eng

W&P-SUPPORT

Wir unterstützen und beraten Sie im Service dabei mit folgenden Leistungsbausteinen:

- Service-Vertriebs-Boost
- Beratender Service-Vertrieb – Consultative Insight Selling
- Smart-Service Portfolio
- Optimierung des Service-Pricing
- Fieldservice der Zukunft
- Profitmaximierung der installierten Basis
- Kundenzentrierung und Service-Kultur
- Datenmodell und Service-Data-Analytics

mit Ihren Dienstleistungen verknüpft sind, um zielgerichteten Service-Vertrieb auf Kundensegmente zu ermöglichen.

- **Vereinfachung und Optimierung des Serviceportfolios:** Rationalisieren Sie Ihr globales Serviceportfolio und Margensystem, um Klarheit und Entscheidungskompetenz zu erhöhen.
- **Service-Vertriebsstruktur und Synergien:** Überprüfen Sie Ihre Vertriebsstruktur auf Struktur und Portfolio Synergien, um Anreizsysteme zu schaffen, die Serviceumsatz und Produktumsatz optimal incentivieren. Bauen Sie, wenn notwendig, Service-Produkt und Vertriebs-Management auf.
- **Programm zur Kulturveränderung:** Initiieren Sie ein Programm zur Veränderung der Unternehmenskultur, um eine proaktive Einstellung zum Servicevertrieb zu fördern.
- **Standardisierung von Service-Vertriebsprozessen:** Standardisieren Sie Ihre Service-Vertriebs-Prozesse, um Konsistenz und Effizienz zu steigern

FAZIT

Exzellenter Servicevertrieb ist von kritischer Bedeutung angesichts der Spannung zwischen dem Profitbeitrag von Produkt- und Serviceumsätzen und der aktuellen Wirtschaftslage. Erfolgreiche Ansätze erfordern proaktive Service-Vertriebsmaßnahmen, wie die Einbindung der installierten Basis und die Bewältigung organisatorischer Herausforderungen, um nachhaltiges Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.

Kontakt: bpi@wieselhuber.de



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



Christian Neeb
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Womit der CFO die Business Performance steuert

Das „KPI Radar“ des CFO als unverzichtbares Instrument und Checkliste des CFO

Die Steuerung der Business Performance ist wesentliche Aufgabe eines jeden CFO. Sein benötigter Werkzeugkasten? Oft gut bestückt, aber recht kleinteilig ausgestattet. Vor allem dann, wenn einfache und griffige Kennzahlen gewünscht sind, fehlen häufig die notwendigen Instrumente. Mit welchen KPI lässt sich die Performance betreffend Umsatz, Kosten und Kapital am besten abbilden?

Umsatz und Deckungsbeitrag – ohne „qualitativen“ Umsatz keine Unternehmensperformance

Die Umsatzperformance des Unternehmens in Form von prozentualem Wachstum oder Rückgang ist ein einfach zu messender Wert. Sie hat aber nur dann Aussagekraft, wenn sie in zwei Komponenten zerlegt wird. Erst die Unterscheidung in **Mengenentwicklung** und **Margenentwicklung** und deren Auswirkung auf den Rohertrag bringen nützliche Erkenntnisse. Geht das Mengenwachstum zu Lasten der Marge, ist die stabil oder rückläufig?

Dies sind Fragen, die mittels der differenzierten Betrachtung nach den umsatzbezogenen Wachstumsquellen zu beantworten sind.

Die **Qualität des Deckungsbeitrags** nach (variablen) Herstellkosten als Wert über alle Produkte bildet in der Verbindung mit dem Umsatz eine weitere wichtige und zugleich benchmarkfähige KPI. Sie sollte zum einen ein Minimum in % vom Umsatz erreichen.

Zum anderen bildet sie die Basis für die Ermittlung von Break-Even und vor allem der Break-Even-Resilienz. Damit ist der prozentuale Abstand des Break-Even-Umsatz zum Ist oder Plan Umsatz zu verstehen. Diese strategische und zugleich benchmarkfähige KPI zeigt, in welchem Maße das Unternehmen bei Absatzschwankungen oder Preisrückgängen hinsichtlich seines Ergebnisses gefährdet ist.

— Soll-Performance — Ist-Performance

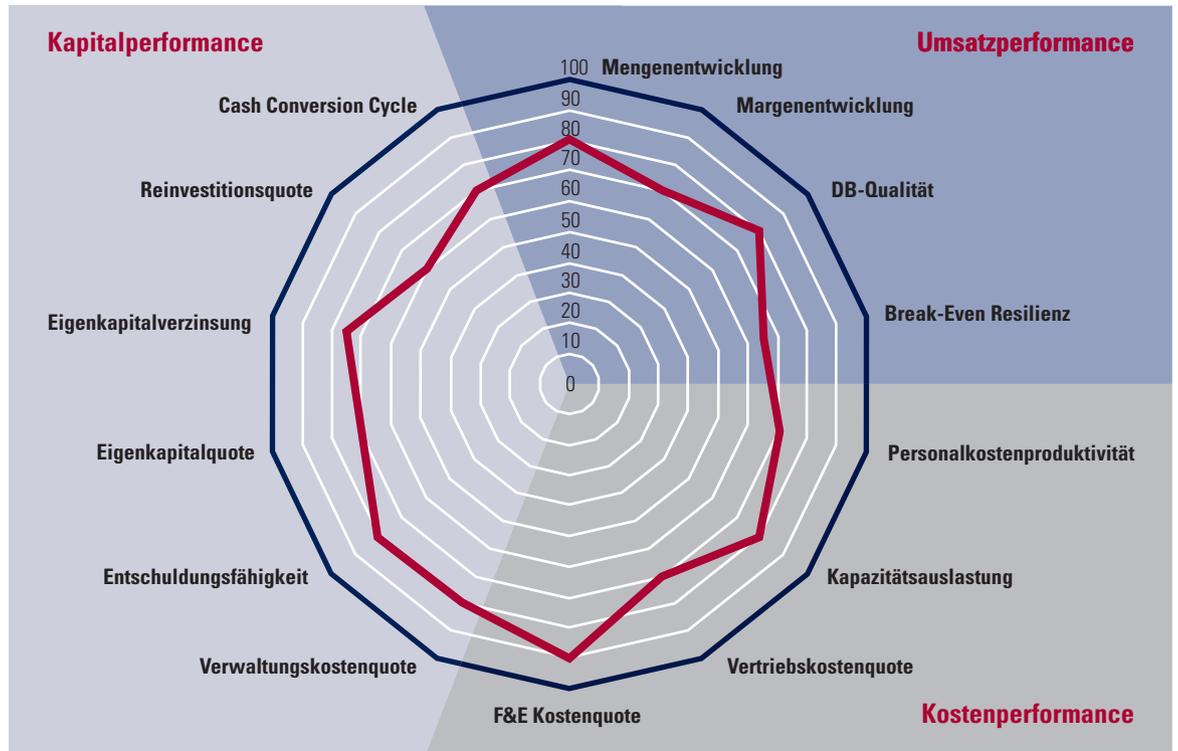


Abb.: Die Unternehmensperformance auf dem Radar haben

Kostenperformance und zugrunde liegende Ergebnistreiber – Basis eines niedrigen Break Even

Vor allem für personalkostenintensive Unternehmen stellt die **Personalkostenproduktivität** in Form des Verhältnisses von Rohertrag zu Personalkosten eine wesentliche Steuerungsgröße dar. Wieviel Personalkosten sind in Relation erforderlich, um den Rohertrag zu erwirtschaften? Wie stellt sich diese Größe im Benchmarkvergleich dar? Aufgrund der Ausgestaltung dieser KPI lassen sich Unternehmen mit unterschiedlicher Wertschöpfungstiefe vergleichen und die Ertragskraft unterschiedlicher Geschäftsmodelle auf den Prüfstand stellen.

Die **Kapazitätsauslastung** von Maschinen, aber auch die Auslastung von Mitarbeitern z. B. im Projektgeschäft oder in einer F&E Abteilung ist ein weiterer Performancetreiber. Niedrige Auslastung erzeugt Leerkosten. Eine dauerhaft hohe Auslastung bei Maschinen verschleißt diese schneller, erhöht die Instandhaltungskosten und ist ein Signal für den Bedarf an Erweiterungsinvestitionen. Zu viele teure Überstunden wiederum signalisieren zusätzlichen Bedarf an personellen Kapazitäten.

Funktionale Kosten zeigen deutlich, in welchen Bereichen Ansatzpunkte für eine Performanceverbesserung liegen können. Die **Quote der Vertriebskosten** als operative Größe signalisiert, ob und in welchem Umfang der Vertrieb effizient ausgerichtet ist. Eine im Vergleich zu Benchmark angemessene F&E Quote ist Grundlage für neue Produkte und damit zukünftige Umsätze. Mit ihrem eher strategischen Charakter sendet sie fast schon „investive“ Signale.

Die **Verwaltungskostenquote** hingegen dient vor allem als operatives Effizienzkriterium. Die Bedeutung der jeweiligen Kostenquoten kann dabei von Branche zu Branche schwanken. So gibt es Branchen, in denen F&E stark im Fokus steht, bei anderen hingegen ist dies der Vertrieb.

Kapitalperformance – in Zeiten steigender Zinsen von zunehmender Bedeutung

Kapital wird in Zeiten steigender Zinsen aktuell wieder zu einem wichtigen Performancemerkmal. Es gilt den Finanzierungsbedarf aber auch die Finanzierungskosten zu optimieren. Um dies zu steuern bildet die Verschuldungs- und Entschuldungsfähigkeit als Relation von zinslichen **Fremdkapital nach Abzug von Finanzmitteln (Net Debt) in Relation zum EBITDA** eine wichtige KPI für den CFO. Sie findet sich in vielen Kreditverträgen als Covenant wieder und besitzt zweierlei Aussageinhalte: Zum einen, wie lange es dauert, Verbindlichkeiten via EBITDA zurückzuzahlen. Zum anderen, welcher Spielraum – gemessen an Benchmark und/oder Covenant

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Analyse und Bewertung der Performance aus neutraler Sicht
- Benchmarking wesentlicher unternehmerischer KPI
- Identifikation von Performancetreibern in den Bereichen Umsatz, Kosten und Kapital
- Ableitung von Maßnahmen zur Performanceverbesserung
- Aufbau eines strategischen und operativen KPI-Systems zur Performancesteuerung

– für eine Ausweitung der Fremdverschuldung z. B. im Rahmen von Investitionsplänen noch besteht. Letzteres ist damit wieder vor allem eine strategische KPI.

Die **Relation aus Abschreibungen und Investitionen** in %, möglichst gemessen über einen längeren Zeitraum, signalisiert als strategische Kennzahl den Grad der Substanzerhaltung der Aktiva. Liegt die Afa längerfristig über den Investitionen, so signalisiert dies Substanzverzehr. Diese KPI weist u.U. darauf hin, dass das Unternehmen zwar ein „gutes“ Ergebnis erwirtschaftet, dieses jedoch infolge unterlassener Investitionen zu Lasten der Zukunft geht.

Die **Eigenkapitalquote** als „klassische“ Bilanzkennzahl zeigt den Grad der Unabhängigkeit des Unternehmens von externem Kapital auf. Ergänzt um die **Eigenkapitalverzinsung** als Relation von EAT zu Eigenkapital informiert es vor allem Anteilseigner, ob und in welchem Umfang das Unternehmen ein lohnendes Investment darstellt.

Die **Cash Conversion Rate** weist auf die Kapitalbindung aus Umlaufvermögen und Lieferantenverbindlichkeiten hin. Gemessen in Tagen bildet sie auch und vor allem für die operative Steuerung eine wichtige Kennzahl. Hier gilt können die kurzfristigen Kapitaleffekte zur Performanceverbesserung generiert werden.

FAZIT

Jede der dargestellten Kennzahlen hat bereits für sich allein eine hohe Aussagekraft zur Beurteilung der Performance. Besondere Aussagekraft entfalten Sie dann, wenn ihre Inhalte miteinander verknüpft werden. Dieses „Radarbild“ zeigt dem CFO rasch und unkompliziert, wo für eine Performanceverbesserung anzusetzen ist und welche Potenziale das Unternehmen aufweist.

Kontakt: bpi@wieselhuber.de

Performance Check

Kosten- und Bestandssenkung in Supply Chain und Produktion

Daniel Fuchsberger
Partner
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH



Nach der krisenbedingten Maxime von hohen Sicherheitsbeständen zur Aufrechterhaltung der Lieferfähigkeit, stehen aktuell auf der Management-Agenda wieder Bestands- und Kostensenkungsprogramme ganz oben.

Die häufigsten Kernfragen in unseren Performance Improvement Projekten lauten deshalb gerade:

- Wie weit können die Bestände gesenkt werden, ohne die gewonnene Lieferfähigkeit wieder einzubüßen?
- Sind unsere Supply Chain und Planungsprozesse effizient und skalierbar?
- Welche Maßnahmen sorgen dafür, die Kosten in den Werken zu senken bzw. die Produktivität signifikant zu steigern?

Der W&P-Ansatz zur schnellen und treffsicheren Beantwortung dieser Fragen ist dabei nicht nur pragmatisch, sondern auch vielfach in der Praxis erprobt:

Der erste Schritt ist die **Anfrage, Sichtung und Analyse von relevanten Unterlagen und Daten**, die einen

W&P-SUPPORT

Sprechen Sie uns an – in einem unverbindlichen Gespräch erläutern wir Ihnen die für Ihr Unternehmen passende Vorgehensweise zur Durchführung eines Performance Checks in Supply Chain und Produktion.

guten ersten „High-Level“ Überblick ermöglichen. Dazu zählen nicht nur operationsrelevante Informationen wie Layoutpläne, Produktionsmengen und OEE-Werte, sondern auch die finanzwirtschaftlichen Eckdaten aus GuV und Bilanz sowie ein Personalüberblick in den einzelnen Bereichen des Unternehmens.

Mit den Erkenntnissen der vorab Datenanalyse geht es dann gut „gerüstet“ und mit Arbeitshypothesen ausgestattet vor Ort zu den Standorten der Kunden. Dort verschafft sich das senioren W&P-Team durch **Werkrundgänge und Interviews** mit allen Funktionsverantwortlichen entlang der Wertschöpfungskette ein stimmiges Gesamtbild der IST-Situation in Produktion und Supply Chain.

Im Ergebnis können für die einzelnen SCM-Funktionen als auch funktionsübergreifend die relevanten Hand-

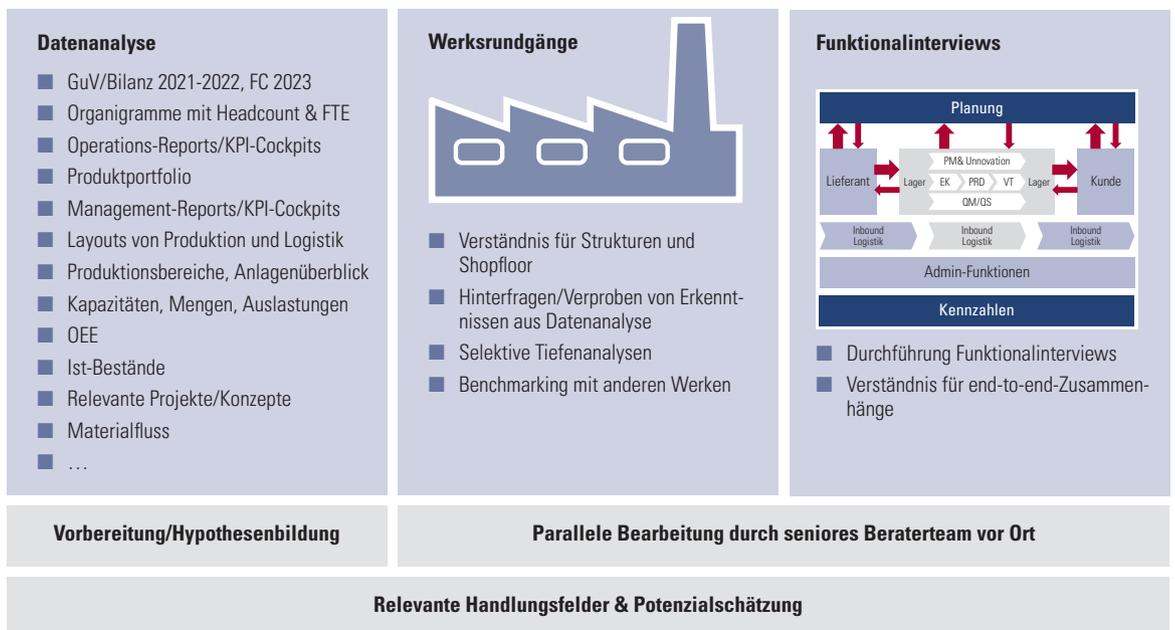


Abb. 1: Beispielhafte Vorgehensweise zur Potenzialidentifikation

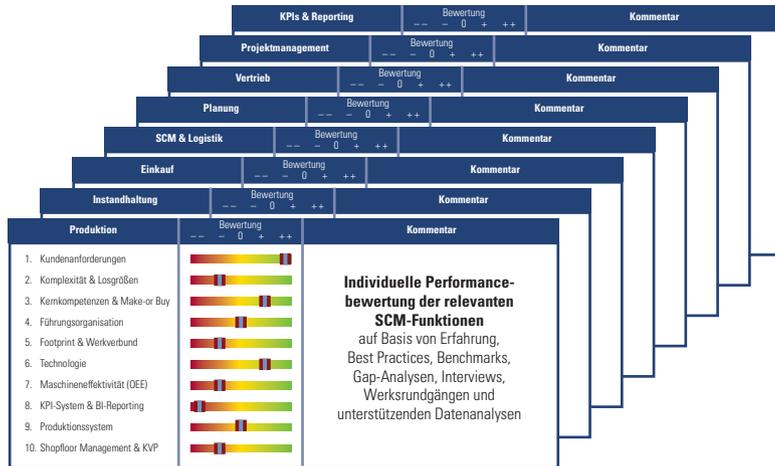
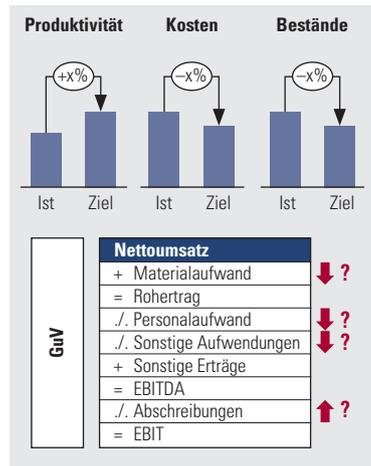


Abb. 2: Potenzialbewertung zur Produktivitätssteigerung bzw. Kosten-/Bestandssenkung



„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

Standortstrategie <ul style="list-style-type: none"> Produktions-Footprint Logistik-Footprint Regionalisierung, local-for-local Resilienz CO₂-Footprint 	Produktions-Themen <ul style="list-style-type: none"> Produktionssegmentierung Automatisierung OEE-Steigerung Shopfloor Management Ausschussreduktion Überdosierung, Give-Away 	Instandhaltung <ul style="list-style-type: none"> Maintenance 4.0 (Prozesse) Instandhaltungsplanung Autonome Instandhaltung Ersatzteilmanagement Instandhaltungskennzahlen Fremdleistungsmanagement 	Beschaffung <ul style="list-style-type: none"> Strategischer Einkauf Warengruppenstrategie Lieferantenmanagement Spezifikation & Ausschreibung Verhandlung
Organisation & Prozesse <ul style="list-style-type: none"> Führungsorganisation Prozessorganisation End-to-end Prozesse Digitalisierung & Skalierbarkeit Lean Administration (Overhead) 	SCM & Planung <ul style="list-style-type: none"> Sales & Operations Planung Supply Chain Profile (Mts, Mto) Einführung Frozen Zone Forecast Accuracy Bestandsmanagement 	Komplexitätsmanagement <ul style="list-style-type: none"> Portfoliooptimierung Modularisierung/Baukasten Gleichteilstrategie Losgrößensteigerung Prozessstandardisierung 	Kennzahlensystem <ul style="list-style-type: none"> Management Cockpit KPI-Systeme je SCM-Funktion BI-Reporting (z. B. PowerBI) Regelkommunikation Stammdaten Maschinenanbindung

Abb. 3: Typische Handlungsfelder in der Produktion & Supply Chain

lungsfelder und Optimierungsmaßnahmen identifiziert und Potenzialeinschätzungen vorgenommen werden. Je nach Intensität der Analysephase können die Erkenntnisse und Kernaussagen durch vertiefende Interviews, Werkrundgänge und gezielte Datenanalysen weiter mit Zahlen, Daten und Fakten untermauert werden. Ziel ist es, einen konkreten Umsetzungsfahrplan zu entwickeln (Roadmap), um die ausgewiesenen Potenziale auch sicher und in der richtigen Reihenfolge zu realisieren.

Trotz der Unterschiedlichkeit in den Branchen und der Ausgangssituation unserer Kunden, sind erfahrungsgemäß die aus dem Audit resultierenden Handlungsfelder und Optimierungsmaßnahmen meist ähnlich, jedoch stets mit unternehmensindividuellen Schwerpunkten.

FAZIT

Durch Betätigung der richtigen Stellhebel in Produktion und Supply Chain sowie der Implementierung eines straffen Projektmanagements lassen sich die gewünschten Einspareffekte erzielen:

Return on Consult

- Steigerung der Mitarbeiterproduktivität: bis zu 20 %
- OEE-/Kapazitätssteigerung: bis zu 30 %
- Bestandssenkung: bis zu 30 %
- Materialkostensenkung: bis zu 4 %
- Senkung der Overheadkosten: bis zu 15 %
- Verbesserung der Lieferfähigkeit: bis zu 35 %
- Verkürzung der Durchlaufzeit: bis zu 60 %

Kontakt: bpi@wieselhuber.de

Verständnis für Finanzierer

Eva Ringelspacher
Mitglied der
Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Coaching-Herausforderungen in der finanziellen Restrukturierung!

Welche Signale senden Kreditnehmer bewusst oder unbewusst in Richtung ihrer Finanzierer und wie werden diese interpretiert? Welche Frühwarnindikatoren müssen Kreditnehmer kennen? Welche Faktoren beeinflussen das Kreditrating? Welcher Regulatorik unterliegen die Kreditentscheidungen der Banken?

Diese Fragen sollten sich Unternehmen stellen, um die Reaktion von Finanzierern besser einzuschätzen. Ein Debt Advisor kann den Unternehmer coachen, damit ein Verständnis für die Finanzierer entsteht und das gewünschte Ziel eine (Re-)Finanzierung erreicht wird.

Der Erfolg hängt wesentlich von der Kommunikation und der Präsentation ab. Diese weichen Faktoren spielen eine wesentliche Rolle, denn die Entscheider stellen nicht nur auf harte Daten und Fakten ab, sondern auch darauf, wie sie in der Entscheidungsfindung mitgenommen werden, um am Ende eine Win-Win-Situation zu schaffen. Ob Banken, Hedge Fonds oder WKV's – für alle ist Transparenz in Bezug auf die Informationsbasis das oberste Gebot.

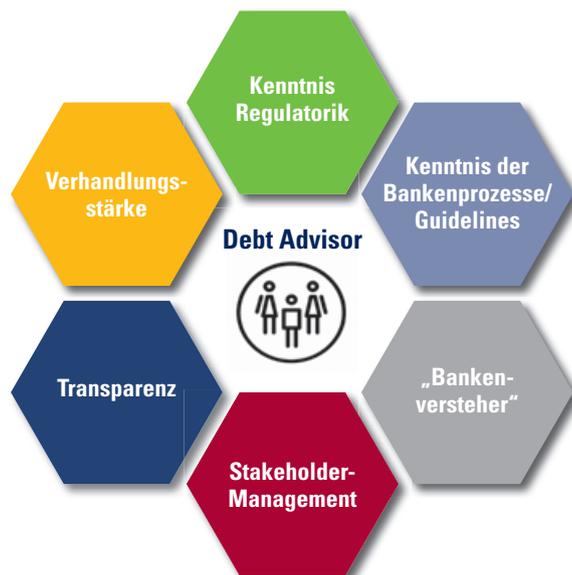


Abb.: Coaching-Herausforderungen in der finanziellen Restrukturierung: Anforderungen an den Debt Advisor

**Wenn seitens des Unternehmens
nicht kommuniziert wird ... übernehmen
die Banken die Kontrolle –
„Give us the key“**

Für die Praxis ist es von größter Bedeutung, dass Finanzierergespräche nicht übereilt oder unabgestimmt geführt werden, sondern vorbereitet und unter Berücksichtigung aller Möglichkeiten für die Finanzierer. Erforderlich ist, wie in jeder Verhandlungsführung, sich in den Gesprächspartner hineinzusetzen. Externe Rahmenbedingungen, regulatorische Vorgaben sowie die Motivlage der Finanzierer werden im Folgenden dargestellt.

Coaching in der Praxis

Steigt der Finanzierungsbedarf eines Unternehmens steigt gleichzeitig auch die Bedeutung der Finanzierer, und zwar bis zu dem Punkt, an welchem sie selbst in eine Stakeholderposition kommen und eventuell auch die Forderung nach „give-us-the-key“ erhoben wird. Auf solche Situationen muss ein Unternehmer vorbereitet werden.

Der Berater muss die Sensibilität des Kreditnehmers für die Belange der Finanzierer, die sich aufgrund der Regulatorik ergeben, stärken:

- Eigenkapitalunterlegung nach BASEL II/III
- MaRisk: Trennung zwischen Kredit- und Restrukturierungsabteilung
- NPL-Leitfaden der EZB-/NBE-Guideline der EBA sowie Richtlinie des BaFin zur Ermittlung der Risikovorsorge in Abhängigkeit zur Besicherung
- Bedeutung von Frühwarnkriterien und des Ratings

Der Kreditnehmer sollte erkennen, dass in der Situation, in der sich sein Unternehmen befindet, eine bessere Betreuung durch die Spezialabteilung erfolgen kann, als durch die Marktseite (Firmenkundenbetreuer) möglich.

Gemeinsam mit dem Debt Advisor muss der Kreditnehmer eine Strategie zur Abwendung der Krise und für die finanzielle Restrukturierung entwickeln.

Die Bestandteile sind:

- **Gesellschafterbetrag:** Dies ist der wichtigste Baustein für eine finanzielle Restrukturierung. Durch seinen Beitrag zeigt der Gesellschafter, dass er nach wie vor an das Unternehmen glaubt und den Restrukturierungspfad begleiten wird.

- Entwicklung von Maßnahmen, die zu einer Ratingverbesserung führen.
- Agenda für die Verhandlungen mit den Finanzierern
- Entwicklung eines (neuen) Finanzierungskonzeptes
- Restrukturierung der Passivseite

Bei der Entwicklung des neuen Finanzierungskonzeptes wird sich in den meisten Fällen ein zusätzlicher Finanzierungsbedarf ergeben, der durch die bereits engagierten Banken oder durch neue alternative Finanzierungspartner gedeckt werden muss.

Sofern ein Überbrückungs- oder Sanierungskredit erforderlich ist, sind diese als sogenanntes „Fresh Money“ zu qualifizieren und dem Kreditnehmer muss bewusst sein, dass Neukredite an ein Unternehmen in der Krise nur auf Basis eines Sanierungsgutachtens herausgelegt werden können. Daneben müssen diese besichert werden

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Stakeholdermanagement
- Debt Advisory
- Finanzielle Restrukturierung

und müssen unter Risikogesichtspunkten in Relation zu dem bereits bestehenden Kreditrisiko betrachtet werden. Auch muss dem Kreditnehmer dargelegt werden, dass die Finanzierer in keinster Weise verpflichtet sind, ihr Kreditrisiko zu erhöhen und die potenzielle Gefahr des Exits, zum Beispiel durch einen Verkauf der Kreditforderung am Sekundärmarkt, besteht.

FAZIT

Aufgabe des Beraters im Rahmen des Coachings ist es, eine Sensibilisierung und ein Verständnis des Kreditnehmers für die Finanzierer herbeizuführen. Hierzu gehört ein Themenkatalog, der von der regulatorischen Anforderung an die Finanzierer über die Verminderung von Haftungs- und Verlustrisiken bis zu Exitstrategien reicht. Hierzu ist es erforderlich, dass der Berater über eine breit angelegte Kenntnis der Regulatorik und Verständnis interner Guidelines und Entscheidungsprozesse der Finanzierer verfügt.

Kontakt: finance@wieselhuber.de



Supply Chain und Working Capital Finance

Erhöhung des Liquiditätsspielraums und Optimierung der Bilanzkennzahlen



Christian Groschupp
Partner
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

Die Stabilität der Wertschöpfungskette ist in letzter Zeit zunehmend in den Fokus des Top Management gerückt. Steigende Working Kapital-Relationen und eine erhöhte Bankverschuldung sind Ausdruck eines veränderten Sicherheitsbedürfnisses. Die Nutzung von ergänzenden Finanzierungsinstrumenten kann helfen die Folgen abzumildern.

Einkaufsvolumen über 100 Millionen Euro sein. Die Einführung eines Reverse Factoring erfolgt oftmals über eine digitale Plattform und geht einher mit einer Automatisierung der Purchase-to-Pay-Prozesse einher.



Ante Jelavic
Senior Consultant
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

Stabilisierung der Lieferkette über Supply Chain Finance-Instrumente

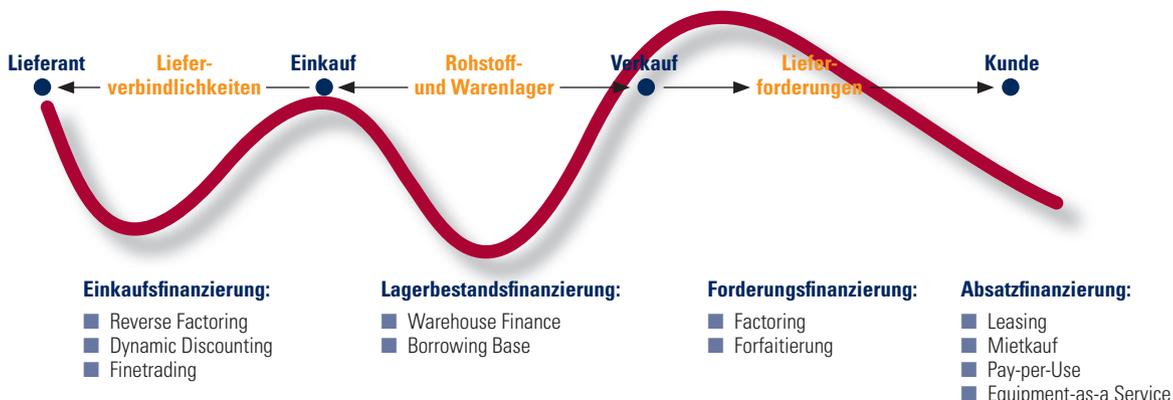
Mit zunehmender Komplexität und Volatilität der Lieferketten reicht es nicht mehr allein aus, die Liquidität des eigenen Unternehmens zu optimieren, da auch ein Liquiditätsprobleme eines Netzwerkpartners die Stabilität der gesamten Lieferkette gefährden kann. Hier kommen die Instrumente des Supply Chain Finance ins Spiel. Beim sog. **Reverse Factoring** bezahlt ein Zwischenfinanzierer, meist ein Investor oder eine Bank, den Lieferanten vorzeitig. Der Vorteil entsteht bei einer besseren Bonität des Abnehmers oder einem Zinsgefälle zwischen In- und Ausland. Durch diese Zins- oder Rating-Arbitrage können die Lieferanten günstigere Finanzierungskonditionen und zusätzliche Liquiditätsspielräume erhalten. Der Abnehmer profitiert von längeren Zahlungszielen und besseren Einkaufspreisen. Je nach vertraglicher Gestaltung werden bilanziell beim Abnehmer Bankverbindlichkeiten in Lieferantenverbindlichkeiten getauscht, was eine Optimierung der Finanzkennzahlen zur Folge hat (z. B. Senkung Net-Debt/EBITDA). Ratio Reverse Factoring kann vor allem bei komplexen Wertschöpfungsketten eine sinnvolle Ergänzung der Finanzierungsinstrumente für größere Mittelständler mit einem

Langfristige Lösungen für die Lagerbestandsfinanzierung

Das Vorratsvermögen wird häufig kurzfristig über den Kontokorrentkredit oder aus dem laufenden Cashflow finanziert. Als Alternativen mit einer höheren Verlässlichkeit stehen zwei strukturierte Lösungen zur Verfügung: Bei einer sog. **Warehousing Finanzierung** wird von einem Finanzierungspartner eine Lagerhandels-gesellschaft gegründet, welche die Warenbestände erwirbt. Das Unternehmen bekommt den bilanziellen Gegenwert der Vorräte i.d.R. ohne Abschläge ausbezahlt und verpflichtet sich zum Ende der Laufzeit die Waren zurück-zukaufen, zusätzliche Sicherheiten sind nicht notwendig. Die Laufzeit beträgt je nach Bonität zwischen 5 bis 7 Jahren. An den betriebliche Abläufen ändert sich nichts, die monatliche Abrechnung mit der Lagerhandels-gesellschaft findet auf Basis des bestehenden Warenwirtschaftssystems statt. Zentrales Motiv einer Warehousing Lösung ist i. d. R. das eigentliche Finanzierungsgeschäft. Die Finanzkennzahlen werden durch den Tausch von kurzfristige in langfristige Verbindlichkeiten verbessert. Unter HGB ist zudem eine Off Balance-Gestaltung möglich, nach den Regelungen des IFRS ist diese ausgeschlossen.

Die zweite Variante sind sog. **Borrowing Base-Finanzierungen**. Hierbei wird die ausschöpfbare Kreditlinie

Abb.: Finanzierungs-
optionen von Lieferant
bis Kunde





„atmend“ an die Höhe des Warenbestands angepasst. Als Sicherheiten dienen in erster Linie die Rohstoff- und Warenbestände, häufig in Kombination mit den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen. In Abhängigkeit der Art des Vorratsvermögens und der jeweiligen Altersstruktur wird der sog. Loan to Value – kurz LTV – also das Verhältnis des verfügbaren Kreditbetrags zum Verkehrswert des Lagerbestands bestimmt. Der maximale Rahmen einer Lagerbestandfinanzierung wird zudem maßgeblich von der eigenen Bonität begrenzt. Die Untergrenze für solche Finanzierungslösungen liegt bei 5 Millionen Euro, wobei ein Volumen von 10 Millionen meist wirtschaftlicher ist.

Instrumente zur Forderungs- und Absatzfinanzierung

Die Nutzung von **Factoring** zur Finanzierung des Forderungsbestandes hat sich im Mittelstand etabliert und ist längst nicht mehr mit einem Makel versehen. Beim „echten“ Factoring werden die Forderungen an eine Finanzdienstleister verkauft und das Risiko des Zahlungsausfalls durch diesem übernommen. Die Absicherung erfolgt i. d. R. auf Basis einer Warenkreditversicherung. Die konkrete Höhe des möglichen Versicherungsschutzes des einzelnen Debtors begrenzt dabei den Forderungsankauf und somit die Liquiditätsschöpfung.

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Analyse und Bewertung der Bonität
- Potentialermittlung Supply Chain und Working Capital Finanzierungen
- Strukturierung und Ausschreibung von Finanzierungen
- Umsetzungsbegleitung

Neben der Bonität des Kunden bestimmen weitere Faktoren über die Frage, wie hoch das ausschöpfbare Liquiditätspotenzial des Forderungsbestands in der Praxis tatsächlich ist. Hierzu zählen insbesondere die Art der Leistungsbeziehungen mit den Abnehmern, die jeweilige Jurisdiktionen und die Einkaufsbestimmungen des Abnehmers, aber auch spezifische Regelungen in den AGB der Lieferanten. Eine **Forfaitierung** von einzelnen großvolumigen Forderungen hingegen wird meist bei der Exportfinanzierung angewandt.

Bei einer klassischen **Absatzfinanzierung** bieten Händler oder Hersteller von langlebigen Wirtschaftsgütern ihren Kunden neben dem Produkt auch eine Finanzierungslösung als Instrument der Absatzförderung mit an, beispielsweise in Form eines Leasing, Miet- oder Ratenkaufs. Der Hersteller tritt dabei als reiner Vermittler der Finanzierung für einen Dritten auf oder behält die Wirtschaftsgüter in der eigenen Bilanz und finanziert diese aus dem laufenden Cashflow. Eine Variante der Absatzfinanzierung stellen nutzungsabhängige Finanzierungsmodelle wie z. B. **Equipment-as-a-Service** oder **Pay-per-Use** da. Neben den typischen Fragen einer Refinanzierung über Dritte, wie z. B. Bonität der Abnehmer, der Drittverwendungsfähigkeit der finanzierten Anlagen und Maschinen und der jeweiligen Jurisdiktion, ergeben sich bei diesen Geschäftsmodellen weitere Aspekte. Dies betrifft insbesondere die Erhebung und Drittnutzung der notwendigen Daten, die Verteilung und somit die Bepreisung des Auslastungsrisikos.

FAZIT

Als Ergänzung zur klassischen Unternehmensfinanzierung stehen eine Reihe von speziellen Supply Chain und Working Capital-Lösungen zur Verfügung. Der richtige Einsatz und die Strukturierung dieser Instrumente kann helfen, die negativen Folgen der gestiegenen Anforderungen an die Stabilität der Lieferketten abzumildern. Diese Instrumente beruhen überwiegend auf der eigenen oder der Bonität der Abnehmer. Die zugrundeliegenden Assets spielen meist eine untergeordnete Rolle.

Kontakt: finance@wieselhuber.de



Jörg Balz
Mitglied der
Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Matthias Müller
Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Game over

Wenn der Gesellschafter durch Haftungsrisiken in der Sackgasse steckt

Es zeichnet sich ein allzu bekanntes Bild in unseren Restrukturierungs- und Sanierungsprojekten ab: Ein Familienunternehmen erlebt finanzielle Schwierigkeiten, Haftungsrisiken rücken bedrohlich nahe, und plötzlich stehen die Familienmitglieder, die als Gesellschafter fungieren, vor einer schier ausweglosen Situation. Hier verwebt sich oft die tragische Verkettung aus finanziellen Verbindlichkeiten, persönlichem Stolz und dem Druck, das Familienerbe und Ansehen zu bewahren.

Familienunternehmen bewegen sich oft zwischen dem Wunsch nach anhaltendem Erfolg und der drohenden Gefahr des Misserfolgs. Hier bilden „Haftungsbrücken“, bilaterale Finanzierungen und kreative Bilanzierung manchmal eine fragile und riskante Basis, die in Krisenzeiten leicht zerbrechen kann.

Haftungsbrücken: Das Risiko und die Gefahr, Privates und Geschäftliches zu vermischen

Die Vermögenswerte eines Unternehmens in der Form einer GmbH sind grundsätzlich vom Privatvermögen der Gesellschafter getrennt. Doch wenn private Bürgschaften oder andere Mechanismen diese Trennung verschwimmen lassen, wird das private Vermögen schnell

zu einer Risikoquelle, besonders in Zeiten finanzieller Engpässe.

Bilaterale Finanzierungen: Ein riskanter Tanz und die Gefahr des Windhundrennens

Bilaterale Finanzierungen können zwar auf individuelle Bedürfnisse zugeschnitten werden, bergen jedoch Risiken, wenn die finanzielle Stabilität des Familienunternehmens gefährdet ist. Ein plötzlicher Wegfall von Kreditlinien könnte die Liquiditätssicherung in Gefahr bringen und einen Wettlauf gegen die Zeit auslösen.

Bilanzkosmetik, -beschönigung und Unehrllichkeit: Ein schneller und direkter Weg in die Sackgasse

Versuche, die finanzielle Lage durch „Bilanzkosmetik“ und unsauberes Handeln zu verschönern, sind nicht nur illegal, sondern erschüttern auch das Vertrauen von Investoren und Kreditgebern. Dieser Pfad führt oft direkt in die Isolation.

Obwohl Optimismus in Krisenzeiten verständlich ist, birgt die vermeintliche Beschönigung der finanziellen Lage insbesondere für Familienunternehmen hohe rechtliche und reputationsbedingte Risiken. Das unver-

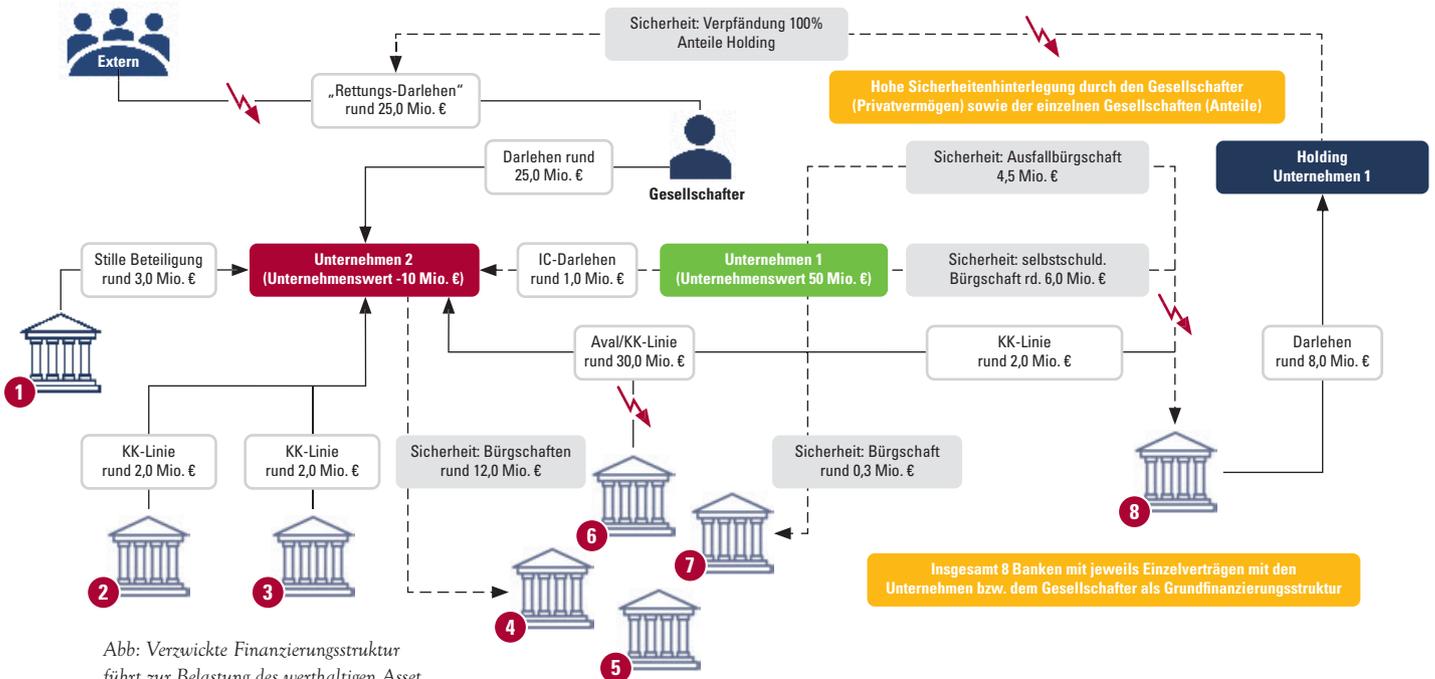


Abb: Verwickelte Finanzierungsstruktur führt zur Belastung des werthaltigen Asset

blühte und schonungslose Offenlegen der tatsächlichen Situation und die Entwicklung eines klaren Aktionsplans ist hierbei der klügere Weg.

Schulduweisungen: Ein Ablenkungsmanöver

Das Zuschreiben von Misserfolgen auf externe Faktoren wie Marktbedingungen oder regulatorische Veränderungen verhindert, dass kritische interne Probleme angegangen werden. Dies bietet keine Lösungen und verhindert notwendige Veränderungen.



Case Study: Die Verschmelzung aller Probleme

Wir betrachten ein Musterbeispiel, in dem zwei operative Unternehmen – das finanziell gesunde Unternehmen 1 und das von Krisen durchzogene Unternehmen 2 – sowie eine Holdinggesellschaft von einem Gesellschafter geführt werden. Zur Finanzierung ihrer Aktivitäten wurden vielfältige Einzelverträge für Kontokorrent-(KK-) und Avallinien sowie für Darlehen und stille Beteiligungen mit verschiedenen Banken unterzeichnet. Eine unerwartete Krisensituation führte sowohl für das werthaltige Unternehmen 1 als auch für den Gesellschafter zur Insolvenz.

■ Das verstrickte Netz der Mithaftung

Die teils parallelen Vertragsunterzeichnungen durch Unternehmen 1 und 2 schufen ein unübersichtliches Geflecht von Mithaftungsaspekten. Der Knackpunkt: Das Vermögen von Unternehmen 1 wurde, trotz seiner soliden Finanzsituation, in die haftungsrechtliche Dynamik der finanziellen Schwierigkeiten von Unternehmen 2 mit eingezogen.

■ Der toxische Cocktail: Private Bürgschaften und verpfändete Unternehmensanteile

Weiterhin wurden zur Absicherung der Finanzierung

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u.a. zu folgenden Leistungen:

- Liquiditätsplanungen
- Restrukturierungs- und Finanzierungskonzepte
- M&A
- Debt Advisory
- Deal Modeling und Ring Fencing
- Risiko-Check Finanzierungsstruktur
- Plan B-Check Insolvenzzenario

gen Bürgschaften aus dem Privatvermögen des Gesellschafters gegeben, wodurch die persönliche finanzielle Stabilität des Gesellschafters mit dem Schicksal der Unternehmen eng verknüpft wurde. Zusätzlich wurden zur Finanzierung der Holdinggesellschaft selbstschuldnerische Bürgschaften der operativen Unternehmen bei Kreditinstituten hinterlegt, wodurch die finanzielle Belastung weiter zunahm.

■ Der letzte Akt: Aufnahme eines Privatdarlehens und Verpfändung von Unternehmensanteilen

In einer akuten Krisensituation wurde zudem ein externes Darlehen von einem Dritten an den Gesellschafter gewährt, welches als Privatdarlehen an das notleidende Unternehmen 2 weitergereicht wurde. Als Kirsche auf dem toxischen Cocktail wurde für dieses Darlehen eine Sicherheit in Form einer 100%-Verpfändung der Anteile der gesunden Gesellschaft an den externen Darlehensgeber vereinbart, was zu weiteren Haftungsbrücken führte

FAZIT

Dieser Artikel beleuchtet eingehend die komplexen und oft verhängnisvollen Fällen, in die Familienunternehmen in Krisenzeiten geraten können, indem insbesondere auf das Verschwimmen der Trennlinie zwischen betrieblichem und privatem Vermögen eingegangen wird. Die Fallstudie illustriert dabei eindrücklich, wie ein an sich finanziell gesundes Unternehmen durch verstrickte Finanzierungs- und Haftungsstrukturen mit in den Strudel finanzieller Schwierigkeiten eines anderen Unternehmens gezogen wird. Für Familienunternehmen, in denen persönliche und betriebliche Vermögenswerte oft eng verknüpft sind, stellt dies eine Mahnung dar, Haftungsrisiken und finanzielle Strukturen fortlaufend zu überprüfen und möglichst klar zu trennen, um sowohl das Unternehmen als auch das private Vermögen der Familienmitglieder zu schützen.

Kontakt: sanierung@wieselhuber.de

Restrukturierung

Ohne Projekt Management Office (PMO) geht es nicht!

Moritz Polk
Senior Consultant
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Kristie Dederick
Consultant
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Restrukturierungen haben Hochkonjunktur. In einem wirtschaftlich dynamischen Umfeld sind Unternehmen zunehmend gezwungen, Restrukturierungsmaßnahmen anzustoßen, um mit ihren Geschäftsmodellen wettbewerbsfähig zu bleiben.

Egal, ob dabei die aktuelle Produkt- und Dienstleistungspalette leicht angepasst wird oder komplett neue Geschäftsbereiche erschaffen werden – alle Transformationen sind in der Regel mit hohen Investitionen und Kosten verbunden, die aktuell durch steigende Zinsen und Kreditkosten weiter in die Höhe getrieben werden.

Ein Scheitern der Restrukturierung? Das kann sich kein Unternehmen mehr leisten. Und doch belegen unterschiedliche Studien, dass rund 70% aller Transformationen fehlschlagen. Der Hauptgrund dafür ist häufig ein fehlendes, effektives Projekt Management Office (PMO), das die gesamte Veränderungsinitiative steuert und sicherstellt, dass alle Projektaktivitäten im Einklang mit den strategischen Zielen und Vorgaben des Unternehmens durchgeführt werden.

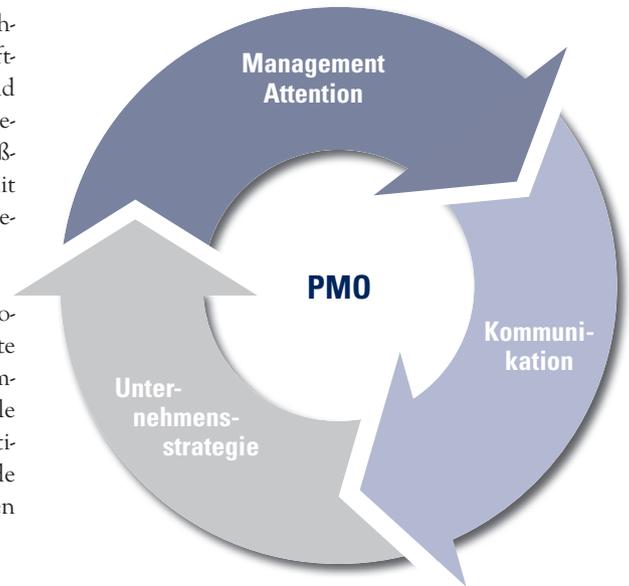


Abb.: Das Projekt Management Office (PMO)

1. Startschuss nutzen

Die meisten PMOs scheitern meist schon zu Beginn, kurz nachdem die zu überwachenden Maßnahmen aufgesetzt wurden. Aus Sicht der Involvierten entsteht damit kein sinnvoller oder erkennbarer Mehrwert – und schon ist die Initiative „Schnee von gestern“ und wird wieder abgeschafft.



Wie also sollten PMOs aufgestellt sein und eingesetzt werden, um sinnvollen Output sowohl für die einzelnen Projektteammitglieder als auch für die Geschäftsleitung und externe Stakeholder zu generieren? Wie sehen die Erfolgsfaktoren aus?

Die Kernelemente, die immer in einem Projekt Management Office gegeben sein müssen, sind folgende:

■ Unterstützung des Managements

Das PMO benötigt die volle Unterstützung des Managements, um effektiv arbeiten zu können. Das Management sollte das PMO in Entscheidungsprozesse einbinden, Ressourcen zur Verfügung stellen und die Bedeutung des PMOs für den Erfolg von Projekten und Restrukturierungen anerkennen.

■ Kompetentes Team

Die Kompetenz des Teams „macht“ das PMO. Die Teammitglieder können Projektmanagementmethoden und -tools effektiv anwenden und den Projektleitern bei Bedarf Unterstützung und Beratung anbieten.

■ Effektive Kommunikation

Eine klare und effektive Kommunikation ist entscheidend für den Erfolg des PMOs. Alle relevanten Stakeholder müssen regelmäßig über den Projektfortschritt informiert werden, Kommunikationskanäle für Feedback und Fragen offen sein.

■ Verankerung in der Unternehmensstrategie

Es ist wichtig, dass das PMO strategische Prioritäten versteht und sicherstellt, dass alle Projekte und Aktivitäten in diese Richtung ausgerichtet sind, um die Geschäftsziele zu unterstützen.

2. Hürden nehmen

Verantwortlichkeiten, Rollen und die Zusammenarbeit mit anderen Teammitgliedern müssen innerhalb des PMOs klar definiert sein – nur so lassen sich Verwirrung und Konflikte vermeiden und letztlich ein effizientes Projekt realisieren. Zudem sollte ein PMO in der Lage sein, sich an verschiedene Projekte und Restrukturierungssituationen anzupassen; ist es zu starr und wenig flexibel, kann es nicht auf veränderte Anforderungen oder unvorhergesehene Probleme reagieren. Dies kann die erfolgreiche Umsetzung der Projekte beeinträchtigen.

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. in folgenden Themenstellungen:

- Aufbau eines unternehmensweiten PMO zur Verbesserung der Projektmanagementprozesse
- Analyse und Definition von Maßnahmen zur Wertsteigerung und kurzfristigen Liquiditätssteigerung
- Analyse des Working Capital im Unternehmen und Ableitung von Maßnahmen inkl. messbaren Effekten

Last but not least sollten Leistung und Ergebnisse von Projekten im Rahmen einer Performance-Messung unbedingt dokumentiert werden. Leistungskennzahlen, die regelmäßig überprüft werden, helfen die Effektivität der Projekte zu beurteilen und bei Bedarf Anpassungen vorzunehmen. Nur so lässt sich der Erfolg des PMOs objektiv bewerten.

3. Balance halten

Letztlich kommt es auf die richtige Balance an: Ein erfolgreiches PMO benötigt sowohl das Engagement und die Unterstützung des Managements als auch genügend Autonomie und Flexibilität, um effektiv zu arbeiten und Veränderungen voranzutreiben. Es sollte als integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie und nicht als starres Kontrollinstrument verstanden werden. In Anbetracht weiter zunehmender Restrukturierungen wird ein starkes PMO in Zukunft unverzichtbar – denn ein Scheitern ist ausgeschlossen.

FAZIT

Besonders hervorgehoben wird, dass angesichts zunehmender Restrukturierungen und Veränderungen in der Geschäftswelt ein starkes PMO unverzichtbar wird.

Das PMO spielt eine wesentliche Rolle bei der Anpassung und Umsetzung neuer Geschäftsstrategien. Das Scheitern eines gut etablierten PMO wird in diesem Kontext als nahezu ausgeschlossen angesehen. Dies unterstreicht die Bedeutung einer effektiven und agilen PMO-Organisation für den langfristigen Unternehmenserfolg.

Kontakt: restrukturierung@wieselhuber.de

Was bedeutet CRO+?

Daniel Emmrich
Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Ein wesentlicher Erfolgsfaktor in der operativen Restrukturierung

Die Nachfrage nach erfahrenen Interim Managern steigt schon seit einiger Zeit. Diese Entwicklung ist vor allem darin begründet, dass eine Vielzahl von Unternehmen vor Herausforderungen steht, die in dieser Art und Weise neu oder zumindest neuartig sind, und das vorhandene Management weder über die einschlägige Erfahrung noch über die notwendige Kapazität verfügt. Parallel kommt der Veränderungsdruck von mehreren

Da eine operative Restrukturierung oder Sanierung des Unternehmens kein „Sprint“ über wenige Wochen ist, bedarf es einer Kapazität gepaart mit Erfahrung, um den Prozess zu strukturieren und zu managen. Um über die notwendigen Kompetenzen zu verfügen, benötigt der CRO eine Generalvollmacht oder eine Organstellung (als Vorstand oder GF) inkl. Einzelvertretungsberechtigung. So kann er tatsächlich die operativen Zügel in der Hand halten.

Prof. Thomas Paul
CRO und Berater
Management Link
GmbH



Seiten (Technologie, Verfügbarkeit von Energie, politische Umwälzungen, Regulatorik als Beispiele).

In dieser Position schließt der CRO im Rahmen einer Restrukturierung oder Transformation eine Lücke, die das Unternehmen aus eigenen Mittel nur sehr selten bereitstellen kann. Unsere Erfahrung zeigt, dass Unternehmen, die dies frühzeitig erkennen, die Restrukturierung deutlich schneller und robuster durchlaufen, als Unternehmen die es mit „eigenen Bordmitteln“ versuchen.

Was ist ein CRO und warum ist er ein wesentlicher Schlüssel zum Erfolg?

Ein CRO ist ein operativer Manager, der ein Unternehmen in Krisenzeiten durch den Prozess der Restrukturierung leitet und somit die Neuausrichtung des Unternehmens verantwortet, während sich das bestehende Management weiterhin auf das Tagesgeschäft fokussiert. Da im Rahmen einer Restrukturierung zum einen der Faktor „Zeit“ und zum anderen die operative Umsetzung von teils „unangenehmen“ Maßnahmen die zentrale Rolle spielen, ist es ratsam diese Aufgabe einem Spezialisten zu überlassen. Der CRO weiß, wie er in diesen Situationen agieren und kommunizieren muss, welche Konsequenz auch zum Alltag gehört.

Die 5 elementaren Eigenschaften eines CRO:

- 1. Finanzielle Expertise:** Ein CRO sollte ein tiefes Verständnis für Finanzmanagement, Analyse von Abschlüssen und Reportings sowie Restrukturierung der Passivseite haben. Er muss in der Lage sein, die finanzielle Robustheit des Unternehmens zu bewerten und ggf. Maßnahmen zur finanziellen Stabilisierung zu entwickeln.
- 2. Unternehmensstrategie:** Ein CRO muss eine klare Vision und eine langfristige strategische Ausrichtung für das Unternehmen entwickeln können. Dies erfordert die Fähigkeit, Geschäftsmodelle zu überdenken und neue Wege zur Steigerung der Rentabilität zu identifizieren.
- 3. Verhandlungsgeschick:** Die Fähigkeit, erfolgreiche Verhandlungen mit Gläubigern, Lieferanten, Mitarbeitern und anderen Stakeholdern zu führen, kann für den Erfolg entscheidend sein. Ein CRO muss Kompromisse aushandeln und Win-Win-Lösungen finden, um eine reibungslose Restrukturierung zu gewährleisten.
- 4. Kommunikation:** Ein CRO muss ausgezeichnete Kommunikationsfähigkeiten besitzen, um die Restrukturierungspläne und -fortschritte wirksam sowohl intern als auch extern zu vermitteln. Dies

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. in folgenden Themenstellungen:

- Schaffung von Transparenz in Zahlen und Prozessen
- Aufbau einer krisenfesten kaufmännischen Steuerung
- Entwicklung und Erstellung von Sanierungskonzepten gemäß aller formalen Anforderungen
- Definition von umsetzungsfähigen Restrukturierungs- und Sanierungsmaßnahmen
- Operative Begleitung des Sanierungsprozesses mit dem CRO+ Ansatz
- Individuell für Sie ausgewählte Interim Manager aus dem persönlichen Netzwerk von Management Link

schaftt Vertrauen und Engagement bei den Mitarbeitern und Stakeholdern.

- 5. **Belastbarkeit und Flexibilität:** Restrukturierungen sind oft belastend und unvorhersehbar. Ein CRO muss in der Lage sein, unter Druck ruhig zu bleiben, schnell auf sich verändernde Umstände zu reagieren und flexible Lösungen zu entwickeln.

Der CRO+ Ansatz – Ein CRO braucht adäquate Unterstützung, damit er selber schnell zu Ergebnissen kommt

Die Zeiten der Einzelkämpfer unter den CROs ist vorbei. Auch wenn der CRO aufgrund langjähriger Erfahrung über verschiedene Methoden und Werkzeuge verfügt, die im Unternehmen etabliert werden können, greifen zeitgemäß arbeitende CROs – soweit vorhanden – auf qualifizierte Ressourcen im Unternehmen zurück. Alternativ kooperieren sie mit externen Beratern, die im Rahmen der Restrukturierung abgegrenzte Aufgaben übernehmen, damit der CRO den Fokus voll auf die operative Durchsetzung im Unternehmen richten kann.

Der CRO+ Ansatz, der vor mehr als 10 Jahren in unserem Tochterunternehmen Management Link GmbH etabliert worden ist, ist deshalb aktueller denn je. Ein eingespieltes Team aus erfahrenen Sanierungsberatern und operativem CRO erzeugten den maximalen Mehrwert für den Kunden. Durch die operative und methodische Unterstützung des CRO durch das eingespielte Beraterteam wird der CRO für den Kunden schneller in wesentlichen Entscheidungen und somit wirkungsvoller für die Sanierung. Parallel ist durch das Zusammenspiel eine professionelle Kommunikation mit den Stakeholdern, verbunden mit der notwendigen Transparenz, sichergestellt.

Unsere Erfolgsbilanz – über 90% unserer Kunden in der operativen Restrukturierung wurden zum Turnaround geführt

Bei einem Blick in den Rückspiegel fällt auf, dass wir in den letzten 5 Jahren – trotz Coronakrise, Ukrainekrieg und Inflation – 90% unserer Kunden in der operativen Restrukturierung erfolgreich zum Turnaround führen konnten. Doch was heißt „Erfolg in Krisenzeiten“ – wir messen unseren Erfolg an zwei wesentlichen Faktoren:

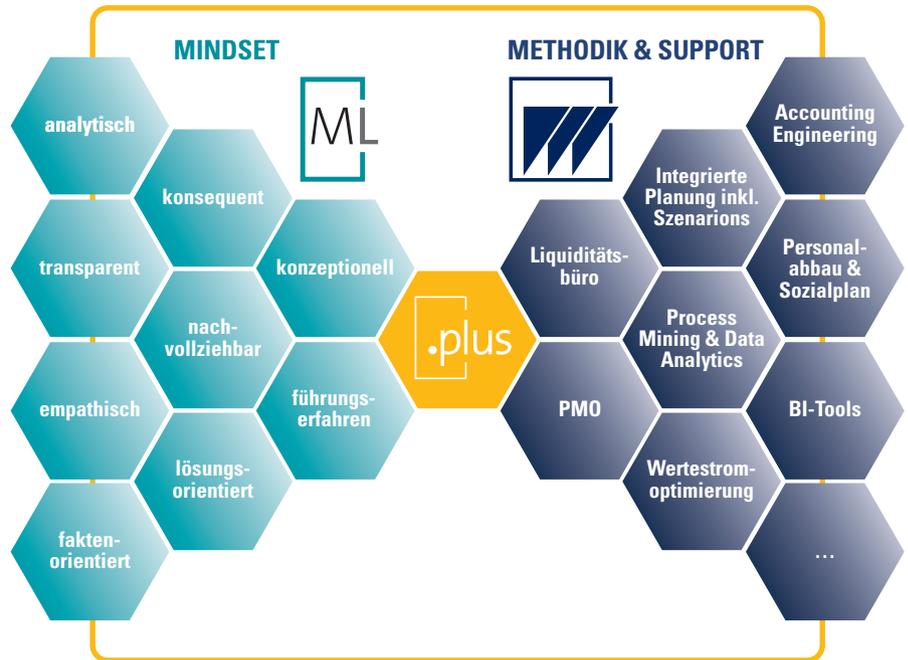


Abb.: Management Link GmbH – Mindset, Methodik & Support

Zum einen an der formalen Entlassung des Unternehmens aus der Sanierung – das bedeutet, dass das Unternehmen alle notwendigen Voraussetzungen erfüllt hat, um formal als „saniert“ zu zählen. Zum anderen ist für uns aber vor allem die Robustheit dieses Zustands von elementarer Bedeutung – wir möchten keine „Stammkunden“ in der Sanierung. Wenn wir ein Unternehmen erfolgreich sanieren, stellen wir bestmöglich sicher, dass sich die erreichten Ziele nicht beim ersten Gegenwind wieder in Luft auflösen, sondern möglichst dauerhaft Bestand haben und dabei spielt der „CRO+ Ansatz“ eine entscheidende Rolle.

FAZIT

Eine Unternehmenssanierung ist eine Sondersituation, die mit vielen negativen emotionalen Aspekten einhergeht. Da die Situation für die meisten Entscheidungsträger in einem Unternehmen neu ist, ist externe Hilfe mehr als ratsam. Erfahrene Sanierungsberater im Tandem mit einem kompetenten CRO können den Sanierungsprozess beschleunigen und das Unternehmen robust auf die Zukunft ausrichten. Dabei agieren sowohl die Berater als auch der CRO nach dem Motto „Problemlöser aus Leidenschaft – gekommen, um zu gehen“.

Kontakt: restrukturierung@wieselhuber.de

Strategischer Restart

Volker Riedel
Managing Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Perspektiven auf das Restrukturierungs- und Finanzierungsgeschäft

1. Bedeutung von Transparenz

In der heutigen Geschäftswelt, geprägt von raschem Wandel und intensivem Wettbewerb, spielen Transparenz und ein klares Verständnis des eigenen Unternehmens, des Marktes und der Wettbewerbsposition eine entscheidende Rolle. Ohne umfassende Transparenz bleiben Stärken und Schwächen eines Unternehmens verborgen, was strategische Überlegungen ineffektiv macht. Gerade aus den „weißen Flecken des Nichtwahrnehmens“ entspringen oft existenzbedrohende Situationen.

2. Portfolioanalyse in Unternehmen als faktenbasierte Grundlage für die strategische Entscheidungsfindung

Die Segmentanalyse ist ein entscheidendes Instrument für Unternehmen, um ihre Profitabilität zu steigern und strategische Entscheidungen auf einer soliden Basis zu treffen. Die segmentbezogene, vollkostenbasierte Ertrags- und Verlustquellenanalyse erlaubt es Unternehmen, ihre Geschäftstätigkeit in ihre Bestandteile zu zerlegen und diese tiefgehend zu verstehen. Unternehmen sollten die Segmentanalyse fest in ihre Geschäftsstrategie integrieren, um von dieser Analyse im Vergleich zu traditionellen Controllingmustern zu profitieren.

3. Ressourcenanalyse in Unternehmen: Zielgerichtete Allokation von Ressourcen

Gesellschafter und Geschäftsführer müssen entschei-

den, welche Geschäftsbereiche Priorität haben. Die effiziente Zuteilung von Ressourcen kann den Unterschied zwischen Erfolg und Misserfolg ausmachen. Ein ausgewogener Mix aus Wertgenerierung und Risikosteuerung ist dabei essenziell. Durch gezielte Zuweisung von Kapital und Personal zu den profitabelsten Geschäftsbereichen maximieren Unternehmen ihren Gewinn und ihre Widerstandsfähigkeit. Ressourcen sollten dort eingesetzt werden, wo sie den höchsten Mehrwert bieten.

Kluge Ressourcenallokation hilft, Risiken zu minimieren und Verluste zu begrenzen. Aber auch Risiken wie Abhängigkeiten oder mangelnde Marktmacht sind zu beachten. Das schwächste Glied einer Wertkette bricht bekanntlich zuerst.

4. Die Wettbewerbsposition als strategischer Baustein

Die Wettbewerbsfähigkeit einzelner Geschäftssegmente ist für Unternehmen ein entscheidender Erfolgsfaktor. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Unternehmen ihre Kosteneffizienz, Schnelligkeit, Marktmacht und Innovationsfähigkeit ständig verbessern. Dies erfordert ei-

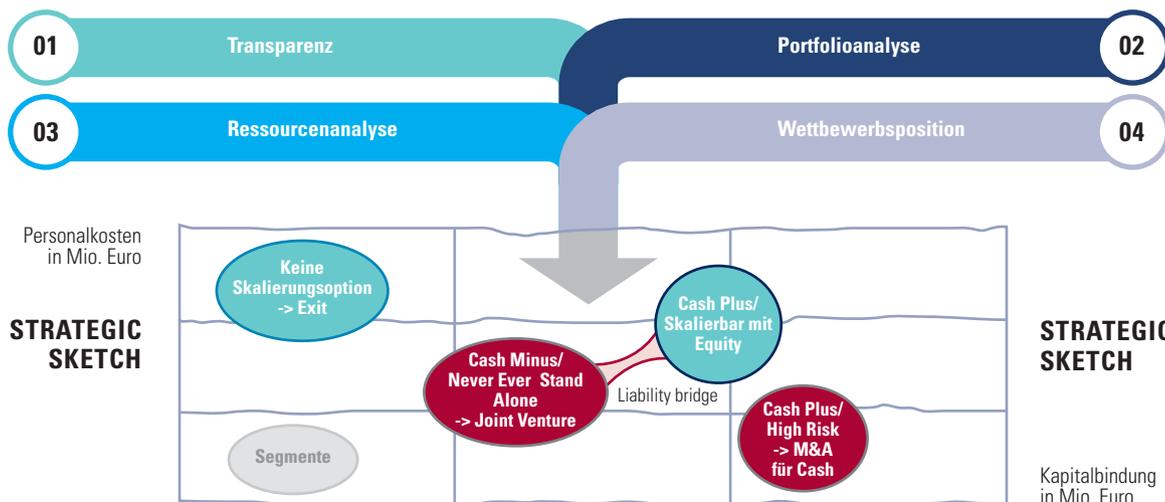
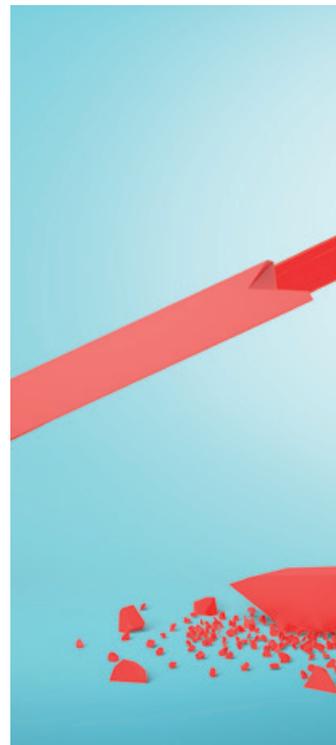


Abb.: Wesentlicher Nutzen der Ertrags- und Verlustquellenanalyse Grundlage, um strategische und operative Maßnahmen abzuleiten



ne klare Strategie und Investitionen in die Entwicklung von Kompetenzen sowie die Flexibilität, sich an wechselnde Marktbedingungen anzupassen. Die zentrale Bedeutung hierbei hat die Position in der Wertkette, insbesondere das Machtverhältnis zu Lieferanten und Kunden. Skalierbarkeit und Stückkostenvorteile sind entscheidend für die Robustheit eines Unternehmens. Wer hat die Preishoheit? Darin drückt sich Überlegenheit aus.

5. Neuausrichtung des Unternehmensportfolios

Auf Grundlage der vorangegangenen Analysen sollte eine systematische Neugestaltung des Unternehmensportfolios erfolgen. Hierbei sind passende Strategien für Wettbewerb und Ressourceneinsatz zu entwickeln. Es gibt verschiedene Ansätze, darunter Ressourcenoptimierung, Konzentration, Kooperation, Diversifikation und andere. Eine kontinuierliche Anpassung des Portfolios an sich ändernde Marktbedingungen ist unerlässlich. Zu seltene Veränderungen können zu erheblichen Investitions- und Restrukturierungskosten führen.

- **Ressourcenoptimierung:** Diese Strategie konzentriert sich auf die Optimierung der internen Ressourcen und Fähigkeiten des Unternehmens. Dies kann bedeuten, dass Prozesse effizienter gestaltet, Kosten gesenkt, gebundene Finanzmittel freigesetzt werden oder Innovationsfähigkeiten gestärkt werden.
- **Konzentration:** Bei dieser Strategie konzentriert sich das Unternehmen auf diejenigen Geschäftsbereiche

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. in folgenden Themenstellungen:

- Operative Restrukturierung
- Interimsmanagement
- Sanierungsmanagement
- Debt Advisory
- Mergers & Acquisitions
- Real Estate

oder Produkte, die das größte Wachstums- und Gewinnpotenzial bieten, aber auch refinanzierbar sind. Dies kann bedeuten, dass weniger rentable oder wachstumsschwache Geschäftsbereiche abgestoßen werden, oder auch Cash Cows zu Geld gemacht werden, weil die Gesellschafter sich anders orientieren wollen.

- **Kooperation/Co-Investor:** Unternehmen können auch auf Kooperation setzen, indem sie Partnerschaften oder Joint Ventures eingehen, um Ressourcen und Know-how zu teilen und in neuen Märkten oder Geschäftsbereichen Fuß zu fassen. Dies ist wichtig, wenn sich strategische Lücken auftun, weil hohe Vorhalte-, Strukturkosten keinen realistischen Break Even Point (Never ever) zulassen.
- **Diversifikation:** Die Diversifikationsstrategie beinhaltet die Erweiterung des Portfolios, um das Risiko zu reduzieren und neue Wachstumschancen zu erschließen. Dies kann durch die Einführung neuer Produkte, den Eintritt in neue Märkte oder die Akquisition von Unternehmen erreicht werden. In der Restrukturierung ist die Strategie in der Regel nicht zielführend, weil hierfür ein hoher liquider Kapitaleinsatz erforderlich ist.

FAZIT

Die kontinuierliche Anpassung des Portfolios an sich ändernde Marktbedingungen ist unerlässlich, um im Wettbewerbsumfeld erfolgreich dauerhaft zu bestehen. Veränderungen alle 10 oder 20 Jahre führen zu einem massiven Stau an Investitionen und Restrukturierungskosten. Zur „falschen Zeit“ fehlen dann die finanziellen Mittel und auch die Fähigkeiten in der Organisation diesen Berg zu bewältigen. Der Gesellschafter ist dann aus dem Geld. Er hat den Kippunkt der Restrukturierung verpasst.

Kontakt: restrukturierung@wieselhuber.de

Zukunfts- werkstatt @



GEBR. PFEIFFER

Projektbeispiel



„Mit qualifizierter Unterstützung von W&P konnten wir die Grundlagen für den Eintritt in einen neuen Markt legen. Das strukturierte Vorgehen und die begleitenden Recherchen von W&P haben schnell zu belastbaren Ergebnissen geführt. Durch Nutzung des Methodenbaukastens und der Kompetenz von W&P ist es uns im Anschluss darüber hinaus möglich gewesen, ein geeignetes M&A-Target zu identifizieren.“

Mathias Dülfer
Vorstandsvorsitzender
Gebr. Pfeiffer SE

Gebr. Pfeiffer SE (GP) mit Hauptsitz in Kaiserslautern ist ein führender Hersteller von Vertikalmühlen und Anlagen zur Materialaufbereitung, das weltweit 400 Mitarbeitende beschäftigt. Der Erfolg basiert auf der internationalen Beratungs-, Engineering- und Servicekompetenz sowie der Qualität und Zuverlässigkeit der Produkte.

Aufgabe

GP verfolgt das Ziel sich, über neue Wachstumsquellen und Diversifikation zukunftsfähiger aufzustellen, um so die Abhängigkeit – insbesondere von der Zementindustrie – zu verringern:

- Identifikation von attraktiven Geschäftsfeldern für profitables und zukunftsfähiges Wachstum
- Nutzung und ggf. Erweiterung bestehender Kompetenzen & Assets

Umsetzung

Mit Hilfe der W&P-Zukunftswerkstatt konnten neue Geschäfte strukturiert erschlossen werden:

1. Zieldefinition

- Durchführung eines Ziele-Workshops mit dem Vorstand und ausgewählten Führungskräften
- Definition Diversifikationszielen, Rahmenbedingungen und Suchfeldkriterien

2. Kompetenzen & Asset-Kapitalisierung

- Analyse von potenziell vermarktbareren (Kern-) Kompetenzen und Assets sowie Services
- Exploration von New-Business-Chancen und bereits bestehender Ideen
- Selektion der attraktivsten Suchfelder

3. Trendscouting

- Analyse relevanter Trends in der Branche und „Nachbarbranchen“ sowie der Auswirkungen von Megatrends auf das GP-Kerngeschäft
- Bewertung der Trends sowie Selektion der attraktivsten & passendsten Suchfelder

4. Vertiefende Geschäftsfeld-Analyse

- Konkretisierung der ausgewählten Geschäftsfelder bzgl. Kunden- & Marktrelevanz, technischer Machbarkeit und Wirtschaftlichkeit
- Entscheidung über zu realisierende Geschäftsfelder

5. Identifikation und Ansprache M&A-Targets

- Weltweite datenbankgestützte Suche und Identifizierung von relevanten Startups
- Selektive und anonymisierte Ansprache potenzieller Targets zur Klärung der grundsätzlichen Verkaufs- und Kooperationsbereitschaft

6. Umsetzungsbegleitung bis Closing

- Konkretisierung möglicher Kooperationsformen
- Erarbeitung Business Plan inkl. Umsetzungsfahrplan zusammen mit dem M&A-Target
- Unterstützung bei der Transaktionsabwicklung

Ergebnis

- Klare Positionierung und Differenzierungsstrategie im Zielmarkt (USP)
- Konkrete Beschreibung des zukünftigen Geschäftsmodells inkl. Markterschließung und Business Plan
- Getätigtes Investment in ein Start-up als Enabler für den Eintritt in den Zielmarkt

Kontakt: innovation@wieselhuber.de



Strategie-Check „Industrie 4.0“ @ Projektbeispiel



Die GEMÜ Gebr. Müller Apparatebau GmbH & Co. KG ist eine Unternehmensgruppe mit Sitz im hohenlohischen Ingelfingen. GEMÜ ist spezialisiert auf Ventile für die Pharmaindustrie und allgemeine industrielle Anwendungen. Insgesamt beschäftigt die Firmengruppe heute über 2.400 Mitarbeiter weltweit mit einem Umsatz von ca. 520 Mio. €. Auf dem Gebiet der Ventil-, Prozess- und Regelungstechnik, insbesondere für sterile Prozesse, ist GEMÜ Weltmarktführer.

Aufgabe

GEMÜ befindet sich auf dem Weg zu einem Smarten Unternehmen. Ein Kernbaustein davon ist die digitale Transformation der Produktion. Hierzu wurde die I4.0-Strategie vom neugeschaffenen Bereich „Global SCM & I4.0“ definiert. Kern der Vision ist eine digitalisierte, CO₂-neutrale, bedarfsgetriebene und robuste Supply Chain.

Vor der Implementierung der Strategie, soll deren Vollständigkeit, Wirksamkeit und Tragfähigkeit sowie mögliche strukturelle und organisatorische Auswirkungen geprüft werden. Hierfür beauftragte GEMÜ die Dr. Wieselhuber & Partner GmbH.

Die Rolle von Dr. Wieselhuber & Partner in der definierten Aufgabenstellung war es, die aktuelle Digitalisierungsstrategie zu bewerten und durch unser Expertenwissen zu optimieren und zu finalisieren. Konkret wurden folgende Maßnahmen durchgeführt:

■ Inside-out Analyse:

- Datenanalyse und Sichtung der umgesetzten, laufenden und geplanten I4.0-Projekte
- Interviews mit den Werkleitern DE, CH und FR sowie den Mitgliedern des Kernteams
- Rundgänge im Werk (Gemba Walks)

■ Outside-in Analyse: Abgleich von I4.0 Best-Practices und dem W&P I4.0 Framework mit dem Status Quo von GEMÜ

- W&P I4.0 Experten
- Informationen aus dem W&P-Netzwerk
- Desk Research
- Modellfabriken
- Universitäten und Forschungsinstitute

■ **Konzept & Roadmap:** Optimierung der bestehenden I4.0 Strategie sowie die Entwicklung einer individuellen I4.0-Transformationsroadmap für die GEMÜ unter Berücksichtigung der

- individuellen Ergebnisse (Was?),
- Priorisierung der Maßnahmen (Mit welchem Aufwand & Nutzen?),
- und Ableitung von Projekten (Wer mit wem bis wann?)

Ergebnis

Identifikation von 4 zentralen Handlungsfeldern auf dem Weg zur Smart Factory mit höchster Relevanz

- Adaption der I4.0 Strategie & Organisation
- Wertstromdesign 4.0
- Smarte Logistik & Smarte Montage
- Digitaler Zwilling der Supply Chain

Kontakt: operations@wieselhuber.de



„Der Erfahrungsschatz und die Best-Practice-Ansätze vom W&P-Team kombiniert mit der hoch-individuellen, auf unsere Bedarfe zugeschnittenen Vorgehensweise kamen bei diesem Projekt voll zu unseren Gunsten zum Tragen. Ein echter Erfolg!“

Matthias Fick
Geschäftsführer
GEMÜ Gebr. Müller
Apparatebau GmbH &
Co. KG



Chancen des Metaverse @

oberalp
G R O U P



Projektbeispiel



„Mit W&P haben wir es geschafft, aus dem Megatrend Metaverse ein für die Bergsportindustrie und die Oberalp Gruppe handhab- und umsetzbares Thema zu machen. Damit sind wir einen wesentlichen Schritt in Richtung Zukunft virtueller Welten gegangen und starten mit der Umsetzung. Die Zusammenarbeit hat Spaß gemacht.“

Stefan Rainer
Chief Sales Officer

Zur Oberalp Gruppe gehören die sechs Bergsportmarken Salewa, Dynafit, Wild Country, Pomoca, Evolv und LaMunt. Mit diesen Marken bietet das Unternehmen Ausrüstung und Textilien für nahezu alle Aktivitäten auf dem Berg. Die Oberalp Group macht über 300 Mio. EUR Umsatz und beschäftigt weltweit mehr als 1.200 Mitarbeitende mit Headquarter in Bozen, Italien.

Aufgabe

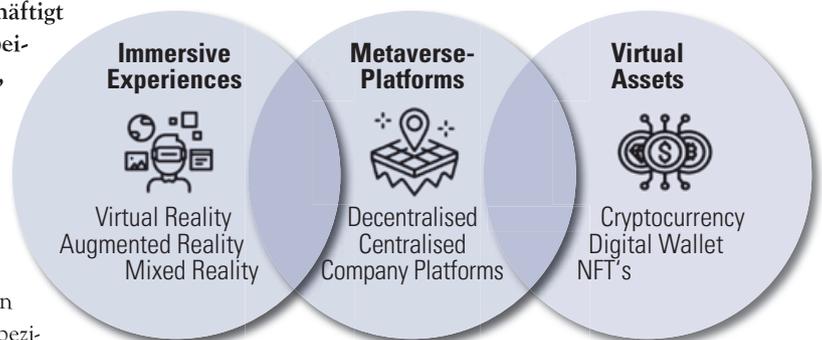
Das Management Board der Oberalp Gruppe möchte die Potenziale des Metaverse für die Bergsportbranche im Allgemeinen und für die Oberalp Gruppe im Speziellen eruieren.

W&P wurde beauftragt, eine Studie und Strategie zu dieser Fragestellung zu erarbeiten und die Ergebnisse den Händlern der Gruppe auf dem jährlichen Oberalp Summit vorzustellen.

Die Ergebnisse der Studie mit dem Titel *Mountaineering and the Metaverse – Separating facts from fiction* beziehen sich auf folgende Kategorien:

- Zugrundeliegende technologische Entwicklungen und Voraussetzungen des Metaverse
- Analyse der zentralen und treibenden Metaverse-Unternehmen und -Plattformen
- Einflüsse des Metaverse auf Bergsportindustrie und Oberalp Gruppe in fünf Dimensionen:
 - (1) **Nutzen des Metaverse** für Bergsportler
 - (2) **Markenbildung** auf Metaverse Plattformen
 - (3) Verkauf physischer Produkte im Metaverse
 - (4) Verkauf digitaler Produkte im Metaverse
 - (5) Auswirkungen auf die Wertschöpfungskette

- Entwicklung und Bewertung strategisch relevanter Initiativen für die Oberalp Gruppe, basierend auf den Marktchancen und interner Metaverse-Readiness



Umsetzung

- Tiefenanalyse Metaverse-assoziierter Technologien und deren Entwicklungen bis 2033 sowie der Top 10 relevantesten Metaverse-Plattformen
- Ableiten von konkreten Initiativen, um die Potenziale des Metaverse zu erschließen (Marktdaten, Experteninterviews)
- Validieren der Initiativen in einer quantitativen Analyse (+2.500 Teilnehmende aus Oberalp-Communities)
- Konsolidieren und Präsentation der Ergebnisse für +250 Oberalp Händler auf dem Oberalp Summit 2023 in Venedig

Ergebnis

- Entmystifizieren des Schlagworts Metaverse im konkreten Branchenkontext
- Ableiten konkreter Handlungsempfehlungen mit Bezug auf die Oberalp Gruppe
- Umsetzungsvorbereitung von fünf konkret definierten Metaverse-Initiativen

Kontakt: digitalisierung@wieselhuber.de

Equipment-as-a-Service für Werkzeugmaschinen @

SW

Projektbeispiel



Die Schwäbische Werkzeugmaschinen GmbH (SW) ist ein international führender Hersteller smarter Fertigungslösungen. Die Smart Manufacturing Solutions reichen von CNC-Bearbeitungszentren mit modularer Automation über autarke Fertigungszellen bis hin zu kompletten Fertigungssystemen und den dazugehörigen Softwarelösungen. Die Fertigungslösungen kommen in der Automobilindustrie, der Elektromobilität, bei Land- und Baumaschinen, in der Medizintechnik sowie in der Luft- und Raumfahrt zum Einsatz.

Aufgabe

Fertigungsmaschinen und -anlagen müssen sich in Zukunft schnell und einfach an veränderte Anforderungen anpassen können. Das gilt für die Produktivität, Flexibilität, Konnektivität und Modularität von Maschinen. Gleichzeitig erhöhen sich die ökologischen und ökonomischen Anforderungen an produzierende Unternehmen und ihre Maschinen.

Um den Anforderungen an Flexibilität und Nachhaltigkeit gerecht zu werden, beabsichtigt SW das Portfolio durch Equipment-as-a-Service (EaaS) mit Gebrauchtmachines als neues Geschäftsmodell zu erweitern.

W&P wurde mit der Erarbeitung eines Konzepts sowie der Erarbeitung eines Businessplans des EaaS-Modell beauftragt, um folgende Fragen zu beantworten:

- Wie ist das Geschäftsmodell EaaS zu definieren?
- Welche Zielgruppe eröffnet sich durch das Modell?
- Welche Finanzierungsmöglichkeiten sind zu wählen?
- Wie kann der Vertrieb bestmöglich aktiviert werden?
- Welche rechtlichen und steuerlichen Aspekte sind zu berücksichtigen?
- Mit welchen Angeboten kann das EaaS-Geschäft aufgebaut werden, ohne das bestehende Geschäft zu kannibalisieren?

Agile Umsetzung

Aufgrund des Neuheitsgrades für SW und der Komplexität des Themas wurde das Projekt mit Hilfe der agilen Projektmanagement-Methode umgesetzt.

W&P hat in folgenden Themen unterstützt:

- Setup der agilen und interdisziplinären Projektorganisation für eine fokussierte und ergebnis-orientierte Projektumsetzung
- Begleitung und Moderation der agilen Sprints zur Sicherung der Projektziele und Einbindung der Stakeholder



- Ausarbeitung von strategischem Konzept und Geschäftsmodell in Form eines Businessplans
- Sparringspartner für fachliche Fragestellungen (bspw. Finanzierungsmodell, Marktanalyse)

Ergebnis

- Marktreifes Geschäftsmodell inklusive Businessplan innerhalb von 4 Monaten mit dem Projektteam erarbeitet
- Voraussetzungen für einen Marketing-Start des EaaS-Modell SW Flex2 mit Beginn der EMO Messe 2023 erarbeitet
- Roll-out-Plan unter Berücksichtigung der rechtlichen Rahmenbedingungen und Marktpotenziale erstellt

Kontakt: innovation@wieselhuber.de



„Durch die Unterstützung von W&P konnten wir in sehr kurzer Zeit, strukturiert und professionell ein für uns neues Geschäftsmodell erarbeiten und in die Umsetzung bringen. Ein wichtiger Erfolgsfaktor: Alle Teammitglieder und Stakeholder wurden von W&P abgeholt und eingebunden!“

Norbert Hils
Head of New Business
Development

Blickpunkt Branche



Grüne Branche: Neue Strategien am Point of Sale

Der Sturm auf Baumärkte und Gartencenter aufgrund des „Cocooning“ ist vorbei. Umsätze müssen wieder härter erarbeitet werden. Eine zentrale Rolle spielt hierbei der Point of Sale (PoS), von dem die Konsumenten zunehmend erwarten, ein Point of Emotion (PoE) zu sein. Doch welche Funktionen muss ein Verkaufsraum dafür erfüllen? Welche Rolle spielen Stellschrauben wie Inspiration, Enablement, Digitalisierung und soziale Interaktion?

Mehr vom Branchenexperten Philipp Trompeter in der aktuellen TASPO GARTENMARKT.



Viessmann, Prefab und die Automobilindustrie

Was auf den ersten Blick nicht viel miteinander zu tun hat, teilt doch eine Gemeinsamkeit: Die grundlegende Transformation von Industrien. Die Diskussionen um das „Heizungsgesetz“ verdeckten die eigentliche Transformation in der Heizungs- und Klimatechnik.

Ein Kommentar von Dr. Stephan Hundertmark, Partner & Leiter Bau/Chemie und Dr. Volkhard Emmrich, Managing Partner bei Dr. Wieselhuber & Partner (W&P).



Konsumgüter: Alternative Proteine zwischen Hype- und Abgesang

Ist der Hype um alternative Proteine berechtigt und leitet das baldige Ende von tierischen Produkten ein? Oder ist es vielmehr eine von Risikokapital getriebene Blase, die in der aktuellen Zinssituation zeitnah implodieren wird? Wie so häufig, liegt die Wahrheit irgendwo in der Mitte. Wie der deutsche Mittelstand mit dem Thema der Alternativen Proteine umgehen sollte und warum ein genauer Blick auf das Thema für alle Fleisch und Molkereiproduzenten lohnt, zeigt der W&P Experte Tilman Reiser in der aktuellen Sonderausgabe „Pflanzliche Milchalternativen“ der Deutsche Molkerei Zeitung.



Sicherheitstechnik: Strategien in unsicheren Zeiten

Die exogenen Einflussfaktoren (Ukraine-Krieg, Energiekrise, Lieferkettenprobleme, Inflationsdruck, Zinsniveau) haben weiter an Dynamik gewonnen und bestimmen das teils zaghafte strategische Vorausdenken und Handeln vieler Manager.

Welche Konsequenzen das für Unternehmen der Sicherheitstechnik hat, zeigen Dr. Michael Staudinger, Mitglied der Geschäftsleitung bei W&P, und Johannes Spannagl, W&P Managing Partner, in der Branchenzeitschrift PROTECTOR.



Möbelbranche: Nach wertvollen Daten graben

KI wird die Welt verändern. Process Mining ist eine neue und wertvolle Technologie, die bei der End-to-End Steuerung von Prozessen wesentlich unterstützen kann.

„Es ist möglich, die Unternehmensprozesse transparenter zu analysieren, unentdeckte Optimierungspotenziale aufzudecken und Prozesse direkt zu automatisieren, ohne aufwändig mit Workshops und Interviews die Organisation zu beschäftigen“, so Sebastian Batton, Leiter Digitale Transformation bei Dr. Wieselhuber & Partner in der aktuellen möbel kultur.

Mehr Information unter www.wieselhuber.de/branchen

Strategie unter Unsicherheit

Strategien unter Unsicherheit – geht das überhaupt? Ja, doch dafür müssen alle „Rädchen“ des strategischen, Risiko- und Performance-Managements ineinandergreifen, statt „wait and see“ braucht es in Sachen Strategiegestaltung ein neues Mindset. Wer Chancenpotenziale auch in unsicheren Zeiten gezielt heben will, muss sich strategischen Fragen stellen: Wie robust und widerstandsfähig ist das Geschäftsmodell gegenüber externen Schocks? Welche Marktentwicklung nehmen die heutigen Geschäftsfelder in Zukunft? Auf welche Wettbewerbskonstellation trifft ein Unternehmen zukünftig? U. v. m. Welche Leitmaxime das Management verfolgen zudem verfolgen sollte, jetzt im aktuellen Sonderdruck nachlesen.



Ertragsicherung in herausfordernden Zeiten

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. Die in dieser Zeit vorherrschende Unklarheit hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung weicht mehr und mehr einer – zumindest kurzfristigen – Klarheit. Jedoch mit negativem Inhalt. Eine umsatzseitige Lösung durch den Hebel Preis erscheint vor dem Hintergrund der aktuellen Markt- und Wettbewerbssituation nicht möglich. Für die Unternehmensführung rücken somit Maßnahmen zur Anpassung der Kosten 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. Mehr zum W&P-Ansatz der Ertragsicherung, der konsequent an den Treiberbaum mit der Kapitalrendite als Spitzenkennzahl anknüpft im gleichnamigen Dossier.



Sanierung & Insolvenz 2023

Nach finanzwirtschaftlich getriebenen Real Estate Sanierungen nimmt das Insolvenzgeschehen Fahrt auf, steigende Fallzahlen in Automotive, Maschinenbau, Bau- und Immobiliengewerbe sowie im Kontext von Private Equity/Private Debt sind zu erwarten. Die Erhöhung von Verschuldungskapazitäten bzw. des allgemeinen Unternehmenswerts, die Absicherung bestehender Assets und Sicherstellung der organisatorischen Umsetzung sind gefragt. Segmente, Geschäftseinheiten und Assets müssen auf die Umsetzbarkeit einer potenziellen Aufspaltung geprüft werden – um so Ressourcen und Kapital für die Transformation freizusetzen. Wie beispielsweise Carve Out als Lösungsansatz in der Restrukturierung integrieren? Weitere Brennpunkt-Branche: Krankenhäuser und Pflegeeinrichtungen. Für sie steigt zunehmend der Druck auf Grund soziökonomischer Rahmenbedingungen und politischer Vorgaben. Wie hier stringentes Controlling und die Entwicklung alternativer Szenarien helfen? Antworten liefert die aktuelle Ausgabe von „Sanierung & Insolvenz – Neuigkeiten von der juristisch-betriebswirtschaftlichen Nahtstelle“ in einem spannenden Themen-Potpourri. Fachbeiträge – u. a. der Gastautoren von Dentons und Clifford Chance – sowie Praxisbeispiele aus dem W&P-Beratungsalltag liefern wertvolle Impulse für disruptive Zeiten.



Bestellen unter: www.wieselhuber.de/publikationen

W&P Publikationen

Kurz & bündig

W&P ist TOP Berater 2023: Handelsblatt prämiert Consulting-Unternehmen

Dr. Wieselhuber & Partner (W&P) ist 2023 erneut eines der renommiertesten Beratungsunternehmen Deutschlands. Das zeigt das TOP Berater 2023“-Ranking des Handelsblatts: Die Strategieberatung für Familienunternehmen wurde unter zahlreichen Branchengrößen als Spezialist in den Kategorien „Familienunternehmen & Mittelstand“ sowie „Restrukturierung & Turnaround“ ausgezeichnet.

„W&P ist bei den führenden deutschen Familienunternehmen eine starke Marke“, so Gustl F. Thum, Managing Partner W&P. „Als Spezialist für die unternehmerischen Gestaltungsfelder Strategie, Digitale Transformation, Business Performance sowie Restructuring & Finance liefern wir seit über 35 Jahren individuelle Lösungen an der entscheidenden Schnittstelle von Familie, Top-Management und Mitarbeitern – mit großem Erfolg, wie auch dieses Ranking bestätigt.“ Die Wettbewerbsfähigkeit, der Unternehmenswert und somit die Zukunftsfähigkeit der W&P-Kunden steht seit

jeder im Fokus der Beratungsarbeit.

Mit Strategie- und Organisationsentwicklung für unsichere Zeiten, kundenzentrierter Neuaufstellung von Strukturen und Prozessen, einer nachhaltigen und effizienten Konfiguration der gesamten Wertschöpfungsarchitektur, Digitaler Transformation, bis hin zur Steigerung der operativen Effizienz oder der Bewältigung krisenhafter Unternehmenssituationen – W&P ist mit seinem Portfolio für die zunehmenden Herausforderungen im Consulting-Markt bestens aufgestellt.

Für das Ranking der besten Unternehmensberater 2023 identifizierte das Handelsblatt Research Institute (HRI) zunächst eine Peergroup von 15.700 UnternehmensberaterInnen aus über 320 Consultingfirmen. Diese Peergroup wurde daraufhin nach den renommiertesten Unternehmen in ihren jeweiligen Beratungsbereichen befragt.



Abschied & Neuanfang: Verabschiedung zweier Managing Partner – Neue Gesellschafter



Dr. Volkhard Emmrich

Mit Dr. Volkhard Emmrich und Johannes Spannagl werden Ende 2023 zwei Urgesteine des Beratungsgeschäfts in den Ruhestand verabschiedet.

Dr. Volkhard Emmrich ist seit mehr als 40 Jahren als Berater tätig und baute für W&P das Geschäftsfeld Restructuring & Finance auf. Der Managing Partner startete nach dem Studium des Erdölwesens an der Montanuniversität Leoben (MUL) sowie des Wirtschaftsingenieurwesens an der TU München mit den Abschlüssen Dipl.-Ing. und Dipl.-Wirtsch.-Ing und anschließender Promotion über „Strategische Planung“ 1988 bei Dr. Wieselhuber & Partner.

Johannes Spannagl ist seit 1986 für Dr. Wieselhuber & Partner GmbH tätig und verantwortet den Geschäftsbereich Management Consulting für B-t-B-Branchen

als Managing Partner. Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre war der Diplom-Betriebswirt (FH) vier Jahre als Berater bei Dr. Höfner & Partner tätig, bevor er zu W&P wechselte.

Im Zuge der Verabschiedung Ende des Jahres werden auch die neuen Gesellschafter bekannt gegeben, allesamt langjährige Leistungsträger der auf Familienunternehmen spezialisierten Unternehmensberatung.

In der Geschäftsführung verantworten neben Prof. Dr. Norbert Wieselhuber als Vorsitzender die erfahrenen W&P-Gewächse Volker Riedel (Geschäftsfeld Restructuring & Finance), Dr. Timo Renz (Geschäftsfeld Management Consulting) und Gustl F. Thum (Corporate Services) die Fortsetzung des Erfolgskurses.



Johannes Spannagl

W&P verstärkt „Business Performance Improvement“



Herr Jens Ekopf startete im November als Partner und Leiter des W&P-Geschäftsfeldes „Business Performance Improvement“ am Standort München. Er ist ausgewiesener Experte für strategische Performan- ce- und Optimierungsprogramme, unternehmensweite Transformatio- nen, Post Merger Integration/Carve-Out, moderne Controlling- und Steuerungssysteme sowie Programm- und Change Management. 26 Jah- re Berufserfahrung, davon 23 Jahre in Führungsverantwortung und 22 Jahre Beratungserfahrung. Seine Schwerpunkte in der Beratung der letzten Jahre lagen auf Business Transformation, Efficiency Programms, Post Merger Integration, Carve-Out, Multitower Shared Services, Com- mercial DD.

Erdbeben in Marokko: W&P spendet an lokale Hilfsorganisation

In der Nacht vom 8. auf den 9. September 2023 erschütterte ein schweres Erdbeben den nordafrikanischen Staat Marokko. Ak- tuellen Schätzungen zufolge starben mindestens 2.500 Menschen in den Trümmern ihrer Häuser. Von den Zerstörungen besonders stark betroffen sind abgelegene Bergregionen, in die auch die Not- helfer nur schwer vordringen können. Das Epizentrum des Bebens, das mit einer Stärke von 6,8 gemessen wurde, lag gut 70 Kilometer südwestlich der Millionenstadt Marrakesch, bei der kleinen Sied- lung Adassil. Auch in Marrakesch selbst ist es zu massiven Schäden und Todesopfern gekommen sein.

Die Opfer der Naturkatastrophe, zu denen auch Angehörige und Freunde von W&P-Mitarbeitern zählen, benötigen überlebenswichtige Unterstützung. Das Team von W&P unterstützt hier pragmatisch mit der Spende seiner Autorenhonorare aus Presseveröffentlichungen der letzten Monate in Höhe von 1.500 €, um es noch heute auf das Konto der Hilfsorganisation „Marrokanischer Roter Halbmond“, der Partnerorganisation des Deutschen Roten Kreuzes vor Ort, zu überweisen.



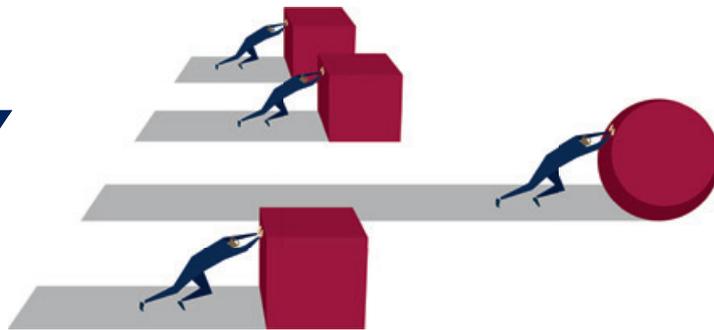
Neuer Leiter Konsumgüter & Handel berufen



Dr. Jerome Honerkamp

Dr. Jerome Honerkamp ist im November 2023 als Mitglied der Geschäftsleitung und Leiter des Branchenbereichs Konsumgüter & Handel im Geschäftsfeld Management Consulting am Standort Mün- chen tätig. Herr Dr. Honerkamp ist Diplom-Kaufmann der Universität Bayreuth mit Schwerpunkten in Marketing, Organisation und Manage- ment und promovierte an der European Business School in Wiesbaden zu Brand Building und Portfolio Communication. Er startete seine be- rufliche Karriere nach diversen Praktika als Junior Brand Manager/ Digital Strategy Leader bei der Nestlé Waters GmbH, bevor er promo- tionsbegleitend als Project Manager im Nestlé Ernahrungsstudio und als Corporate Brand Strategy Advisor tätig war. Er war danach sowohl beratend wie in verantwortlicher Position in der Industrie tätig.

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