

MANAGEMENT SUPPORT

N° 01
2024

OPTIMIERUNG DER OVERHEAD-
KOSTEN

SERVICE EXCELLENCE

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

HR-EXZELLENZ

STRATEGIE NEU DENKEN

ERFOLGSFAKTOR ZEIT

FREMDMANAGEMENT
IN FAMILIENUNTERNEHMEN

ALLES TRANSFORMATION?!

ERFOLGREICHE POST MERGER
INTEGRATION

KONSORTIALKREDITE

WORKING CAPITAL MANAGEMENT

IMMOBILIENTRANSAKTIONEN



ZWISCHEN GAME OVER
UND WACHSTUM

OPERATIONAL EXCELLENCE



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

Editorial**3** Erfolgsfaktor ZEIT**Funktionen, Methoden & Fokusthemen****4** Zwischen Game Over und Wachstum
3 Perspektiven auf die aktuelle Entscheider-Agenda**8** Strategie neu denken**10** Die Welt verändert sich schneller – Ihre datenbasierten Entscheidungen auch?**12** Eine neue Liebesbeziehung?
Fremdmanagement in Familienunternehmen**14** Künstliche Intelligenz – Revolution im Marketing- und Vertriebsmix von Familienunternehmen**16** Erfolgreiche Vertriebsaktivierung in stagnierenden Märkten**18** Alles Transformation!?
Die Crux liegt in der Umsetzung**20** Kreative Zerstörung**22** Integrationsprozesse meistern, Fusionsziele erreichen!**24** Operational Excellence**28** Die stille Revolution: Wie Aftersales-Service den EBIT dominiert**30** Optimierung der Overheadkosten**32** KI und Business Process Management**34** Vogel-Strauß-Taktik ade – willkommen in der Wirklichkeit!**36** Multidimensionale Finanzierungsstrategien**38** Liquidität im Fokus: Restrukturierung durch Working Capital Optimierung**40** Exit-Szenarien jenseits von M&A und Insolvenz – Sanierungsoption „außergerichtliche Liquidation“**42** Immobilientransaktionen in der Krise**44** Konsortialkredite**46** Erzähl´ mir Deine Geschichte**48** Externe CRO-Expertise zahlt sich aus**50** **Projektbeispiele****53** **Blickpunkt Branche****54** **Publikationen****55** **Kurz & bündig**

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

im Kontext globaler Veränderungen, Unsicherheit und neuer Schwierigkeiten, macht sich eine allgemeine Zurückhaltung breit – teils genährt durch Angst vor Fehlern, teils durch verloren gegangenen Optimismus. Innovationsdrang und Mut zu neuen Unternehmungen wird ausgebremst und die Eingänge zu Wegen in eine zielgerichtete und positive Zukunft mehr verstellt als geebnet.

Entscheider wie Sie sind gerade in solchen Situationen die wahren Game Changer. Ob als Zukunftsgestalter, Unternehmensarchitekten, Regelbrecher oder einfach „nur“ Unternehmenslenker – Sie geben Hoffnung, Halt und Orientierung in einer scheinbar vollkommen unübersichtlich gewordenen Welt.

Gerade jetzt bedarf es der starken Hand, die die grundlegende Neuausrichtung vorantreibt – vom Zielbild, über das Geschäftsmodell bis hin zum operativen Setup Ihres Unternehmens. Dafür müssen Sie auch bereit sein, Risiken einzugehen und vor allem die Fähigkeit besitzen, Zuversicht zu verbreiten. Und dieser Schritt braucht Kreativität, Mut und den festen Glauben an die Chancen des Wandels.

Und nur zur Erinnerung: die Vergangenheit war stets ein guter Spiegel und Lektion zugleich: Schon immer wurden wir von Krisen und Herausforderungen begleitet und doch verharren wir nicht im Jammern, sondern schafften es stets vorwärts zu gehen, uns neu zu erfinden und die Freiheit zu nutzen, unser Umfeld und damit unsere Zukunft zu gestalten.

Gerne unterstützen wir Sie dabei – mit unseren mehr als 35 Jahren Beratungserfahrung in und mit Familienunternehmen des gehobenen Mittelstandes – aber auch mit unserem neuesten Management Support als Zusammenstellung unserer aktuellen Erfahrungen entlang der zentralen unternehmerischen Gestaltungsfelder.

Viel Freude und Erkenntnis bei der Lektüre

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

Bildrechte: © shutterstock, iStockphoto

Erfolgsfaktor ZEIT

Das Phänomen Zeit kann aus unterschiedlichen Perspektiven interpretiert werden. Als physikalische Größe anhand meßbarer Parameter, aus philosophischer Sicht als Fortführung der Gegenwart, von der Vergangenheit kommend und in die Zukunft führend und aus ökonomischer Betrachtung als Wert. Den ökonomischen Stellenwert der Zeit kann man durch folgende Zitate untermauern: „time is money, spare in der Zeit, dann hast du in der Not, Zeitverschwendung ist Geldverschwendung“, etc.

Zwei grundsätzliche Ausprägungen kennzeichnen den Zeitbegriff. Einerseits sprechen wir von einem statischen Zeitphänomen, dem Zeitpunkt, dem Zeitraum und andererseits von einer dynamischen, einer messbaren Zeit, wie z. B. km/h, Output/Zeiteinheit, etc. Beide Dimensionen der Zeit sind bei einem professionellen und wirksamen Zeit-Management zu beachten.

Berücksichtigt man das Tempo des gesellschaftlichen, technologischen und wirtschaftlichen Wandels und die zunehmende Homogenität des Produkt- und Leistungsangebotes in reifen Märkten wird deutlich, dass Zeit ein wichtiger Erfolgsfaktor und eine kritische Ressource geworden ist. Welchen konkreten Input hat Zeit in der Unternehmensführung? Bezogen auf den Zeitpunkt, den Zeitraum bedeutet dies „das richtige timing“ der Entscheidungen und deren Umsetzung. Der mögliche Zeitvorsprung muss durch den Einsatz der kritischen Ressourcen, durch Schnelligkeit genutzt werden. Das relevante „Zeitfenster“ ist nicht unendliche offen, die Positionen müssen schnell besetzt werden und man muss mit Intelligenz, Kreativität und Mut den Zeitwettbewerb für sich entscheiden, um Wettbewerbsvorteile zu generieren.

In den „Markt stolpern“, ewig und langwierig organisieren, notwendige Personal- und Investitionsentscheidungen vertagen, stop and go, durch „Abholen, Mitnehmen“ und mehr Problem- als Lösungsorientierung, bedeutet Zeitvergeudung und Ressourcenverschwendung. Es geht auch nicht um „Aufholen“, sondern um Überholen und in Führung zu gehen und den Vorsprung zu halten.

Ein weiterer Aspekt eines modernen Zeit-Managements ist das Tempo, die Geschwindigkeit des

Unternehmens. Erfolgsentscheidend bei „schnellen Märkten“, denn das Markttempo definiert das Unternehmenstempo. Im Übrigen es gibt auch „langsame Märkte“! Zeitfresser, Tempofallen gibt es viele. Ineffiziente Prozesse, System- und Technologiebrüche, Entscheidungsstau, Qualifikations- und Motivationsmängel, etc. Die häufig, auch von den sog. Verantwortungseliten argumentierte und praktizierte „Besonnenheit“ lassen eher Inkompetenz, Mutlosigkeit, Angst, Hoffnung auf bessere und einfachere Zeiten, Risikoaversion und persönliche Karriereambitionen vermuten. Dieses Verhalten charakterisiert eher Zauderer und letztlich Verlierer, denn die Zeit bestimmt nicht nur die Welt, sondern sie ist und bleibt auch ein „knappes Gut“.

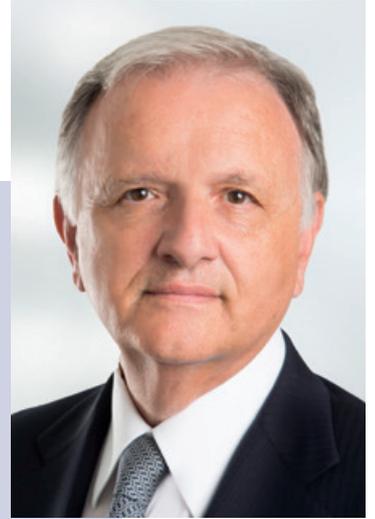
Die Unternehmenspraxis zeigt leider immer noch, dass es Mängel in einem professionellen Zeit- und Speed-Management gibt. Auch für Unternehmen gilt die Anwendung des Gorbatschow-Zitates „wer zu spät kommt, bestraft das Leben“, im Fall der Wirtschaft, der Markt und wer zu langsam ist, darf sich nicht wundern, dass er zu den letzten im Feld gehört. Wann haben Sie , bzw. Ihr Unternehmen und das Management die Aufgabe des Zeit-Managment im Sinne „time to market, ready to innovation , production and supply, sowie die Schnelligkeit von Entscheidungsprozessen auf ihre Agenda gesetzt, gemessen und verbessert? Versuchen Sie es einmal mit weniger sequentiellen und mehr simultanen und agilen Management. Auch die Reduktion von Meetings, Arbeitsgruppen, etc. sollte zu weniger Zeitverschwendung und mehr Produktivität führen.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg und viele Mitstreiter bei der Nutzung des Erfolgsfaktors Zeit.

Ihr



Prof. Dr. Norbert Wieselhuber
Managing Partner



Zwischen Game Over und Wachstum 3 Perspektiven auf die aktuelle Entscheider-Agenda

**Interview mit Dr. Timo Renz, Jens Ekopf, Partner
und Daniel Emmrich, Partner**

3 FRAGEN AN DR. TIMO RENZ, DER STRATEGE

Management Support

Herr Dr. Renz, Sie haben einen optimistischen Blick auf die wirtschaftliche Situation der Familienunternehmen. Was hat solide Unternehmen in den letzten Jahren stark gemacht und wie viele haben wir davon in der Branche?

Dr. Timo Renz

Ich möchte nichts schönreden. Die Zeiten für die Familienunternehmen in Deutschland sind in vielen Branchen angesichts rückläufiger Mengen und steigender Kosten sehr anspruchsvoll. Und doch konnten einige in den vergangenen drei bis vier Jahren wachsen. Für diese zunehmend international aufgestellten Unternehmen ist eine schlechte Konjunktur, die ja vor allem ein deutsches Phänomen ist, keine echte Bedrohung.

Sie haben es geschafft auch in widrigen Zeiten ihre Kunden zuverlässig mit hoher Qualität zu beliefern. Mit innovativen, differenzierenden Produkten und Services sowie durch internationale Initiativen bzw. Investitionen konnten sie weltweit Marktanteile in ihren Segmenten gewinnen. Immer im Blick: Effizienz und Kosten für ertragsstarkes Wachstum und eine hohe Eigenkapitalausstattung. Das macht sie stärker, unabhängiger, robuster. Chancen, die sich durch Schwächen anderer ergeben, sollten jetzt strategisch genutzt werden. Diese Unternehmen können z. B. in Zukunftsthemen wie Nachhaltigkeit und Künstliche Intelligenz investieren. So wächst ihr Vorsprung!

Viele Unternehmen haben in den letzten Jahren gute Geschäfte gemacht und stehen finanziell stabil da. Die konjunkturelle Delle bringt sie nicht aus der Spur. Im Gegenteil: Für diese starken Unternehmen ergeben sich angesichts des Schwächelns vieler anderer gerade jetzt strategische Chancen für die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells und für Wachstum.

Dr. Timo Renz



Management Support

Viele Gespräche mit Händlern deuten darauf hin, dass diese künftig noch konzentrierter ordern. Welche Voraussetzungen muss ein Unternehmen aus Ihrer Sicht erfüllen, um für den Handel besonders attraktiv zu sein?

Dr. Timo Renz

Die Händler wollen seit jeher in erster Linie Lieferanten, die ein attraktives, innovatives Sortiment schnell, pünktlich und reklamationfrei liefern. Exklusivitäten z.B. für Eigenmarken des Handels helfen außerdem. Die erwarteten „besten Preise und Konditionen“ kann nur liefern, wer sehr produktiv, effizient und kostengünstig arbeitet.

Neu ist, dass einige Händler mit weniger Lieferanten zusammenarbeiten möchten. Knackpunkt dabei: der Preis. Rückläufige Frequenzen und Absatzmengen treffen Handel und Industrie gleichermaßen, der Druck auf den Break Even und damit die Notwendigkeit für gute Margen steigt für alle. Effizienzpotenziale in Handel und Industrie sowie in der Supply Chain dazwischen müssen erkannt und gemeinsam gehoben werden. Eine Chance für mehr Partnerschaft – jedoch ohne eine zu große

Steigende Kosten und rückläufige Mengen, drücken auf den Break-Even fast aller Unternehmen. Jetzt schlägt die Stunde, in der man noch aus eigener Kraft alle Hebel zur Steigerung der Performance in Bewegung setzen muss, um nicht mweiter in Schieflage und Abhängigkeit zu geraten.

Jens Ekopf

Abhängigkeit! Denn die kann gefährlich sein, wie wir immer wieder in der Praxis sehen können.

Management Support

Ist Konzentration aus Handelssicht wirklich der richtige Weg – vor dem Hintergrund einer Sortimentsvielfalt?

Dr. Timo Renz

Sortimentsvielfalt ist nicht unbedingt eine Frage von Lieferantenvielfalt. Große Produzenten – egal in welcher Branche – decken im Hinblick auf Preisklassen, Qualitäten, Materialien etc. eine hohe Sortimentsbreite und -tiefe ab. Gleichwohl gibt es immer auch Raum für Nischenanbieter, die ihre Kernkompetenz in einem spezifischen Segment haben. Auch das ist alles eine Frage der richtigen Strategie: Verstehe ich mich als Generalist oder Spezialist? Viele Hersteller sind hier „stuck in the middle“ – und damit nicht erfolgreich. Strategische Fehler kann man nicht mit der besten operativen Exzellenz ausgleichen. Das gilt auch umgekehrt.

dem Hintergrund unserer Strategie überhaupt? Wenn ja, welche Service-Level sollten wir etablieren? Können Produktportfolio beziehungsweise Sortiments-Komplexität reduziert und Herstellkosten gesenkt werden? Womit auch die Wertschöpfungskette unter die Lupe muss: Wer soll eigentlich die Leistung erbringen – „Make-or-Buy“?

Wie können Struktur, Aufbauorganisation und Governance optimiert werden? Macht es zum Beispiel Sinn, Personalabrechnung oder Intralogistik extern zu vergeben? Und letztlich werden Prozesse hinterfragt: Wer Leistungen outsourced, gibt ein Service-Level in Auftrag und muss nur noch Schnittstellen effizient managen – unterstützt durch Digitalisierung und Automatisierung. Erst wenn diese Themen abgearbeitet sind, kann entschieden werden, welche Kapazitäten und Kompetenzen das Unternehmen wirklich benötigt.

3 FRAGEN AN JENS EKOPF, DER PERFORMER

Management Support

Herr Ekopf, Sie sprechen die steigenden Kosten an, die viele Branchen drücken. Wo gibt es denn überhaupt noch Spielräume, die Kosten weiter zu senken? Beim Personal zu sparen wäre in Zeiten des Fachkräftemangels doch sträflich, oder?

Jens Ekopf

In allen Effizienzprogrammen ist beim Thema Personal große Vorsicht, Empathie und Bedacht angesagt. Da hilft kurzfristig auf jeden Fall das Instrument der Kurzarbeit, das im Moment ja sehr viele branchenübergreifend nutzen. Und doch hat die Geschäftsleitung, wenn kurzfristige Maßnahmen alleine und auf Dauer nicht ausreichen, die Verantwortung das „Was, Wer und Wie“ konsequent und radikal in Frage zu stellen: Brauchen wir eine bestimmte Leistung und etwaige Sachkosten vor



Management Support

Stehen nicht viele Unternehmen auch aufgrund der großen Handelsmacht schon mit dem Rücken zur Wand? Woher soll die Kraft kommen, sich selber aus dem Sumpf zu ziehen?

Jens Ekopf

Die Zeiten werden sicher nicht einfacher: Stringente und fokussierte Break-Even-Betrachtung ist angesagt, auch wenn das heißt, funktionierende und lieb gewonnene Zustände und Gewohnheiten über Bord zu werfen. Im Übrigen ist auch der Digitalisierungsgrad in vielen Branchen verbesserungswürdig. In den nächsten Jahren werden wir zunehmend M&A-Aktivitäten beobachten, die Branchen weiter konsolidieren. Portfolien werden bereinigt – Carve-Outs und Post-Merger-Programme werden neben den Synergie- und Kostendiskussionen Tagesordnung des Managements. Doch die Branchen haben noch lange nicht alle Register in Sachen „Excellence“ gezogen! Einkaufsbereiche auf der Organisationsseite und der Materialbeschaffung können optimiert, die hohen Fixkosten-Blöcke administrativer Bereiche wie IT durch Outsourcing-Lösungen flexibilisiert werden. Wichtig ist: Sich nicht der eigenen Ohnmacht im Sumpf hingeben! Besser zu Beginn der Business Transformation eine externe Einschätzung einholen, die Belastbarkeit, Veränderungsmüdigkeit, aufkommende Widerstände in der Gesamtorganisation einschätzt bzw. bestmöglich an-

Einige Branchen in Deutschland sind ein Sanierungsfall. Die Finanzierungssituation vieler Unternehmen ist in Summe so unter Druck geraten, dass sämtliche finanz- und leistungswirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen in formalen außergerichtlichen Sanierungs- bzw. gerichtlichen Insolvenzverfahren geprüft und getätigt werden müssen, um das Überleben zu sichern.

Daniel Emmrich

tizipiert. Im Anschluss an diese elementare Selbstreflexion braucht es dann ein passgenaues „Transformationsnarrativ“, das einen starken Impuls in die Mannschaft gibt und ein echtes Momentum der Veränderung. Das ist auch häufig eine Mindset- und Kulturangelegenheit.

Management Support

Wie vermeidet man kurzfristige Brandbekämpfung und etabliert vielmehr eine nachhaltige Business Transformation?

Jens Ekopf

Wesentliche Herausforderung einer nachhaltigen Transformation: Strategische Leitplanken zu entwickeln, die individuelle und hochkomplexe Kausalzusammenhänge

berücksichtigen, interne und externe Widerstände in wirksame Anpassungen in zentralen Geschäftsdimensionen übersetzen. Business Transformation bedeutet: Die ineinandergreifenden Dimensionen Geschäftsmodell, Betriebsmodell, Kollaborationsmodell sowie entsprechende Governance- und Steuerungsansätze mit der Unternehmenskultur ständig neu auszurichten. Häufig scheitern derartige Initiativen, weil Ziele nur mangelhaft definiert, Ansätze unkonkret, die Transformation und das strategische Leitbild nur unzureichend verknüpft sind oder die Veränderungsbereitschaft der gesamten Organisation vernachlässigt wird.

Getreu dem Motto „You can't manage, what you can't measure“, muss jede Business Transformation positiv auf Bilanz sowie Gewinn- und Verlustrechnung wirken und die Ertrags- und Liquiditätssituation spürbar verbessern. Nur so ist das transformierte Geschäft nachhaltig resilienter aufgestellt. Klar: Hier braucht es auf jeden Fall Fingerspitzengefühl – aber genauso Konsequenz und Nachdruck. Das ist ein Balanceakt!

3 FRAGEN AN DANIEL EMMRICH, DER SANIERER

Management Support

Herr Emmrich, warum sehen Sie derzeit so schwarz und was wären aus Ihrer Sicht die Lichtblicke am Horizont?

Daniel Emmrich

Ich möchte nicht schwarzmalen, aber Fakt ist nun mal leider, dass in den letzten Monaten renommierte Unternehmen in quasi allen Branchen Insolvenz angemeldet haben und sich damit nicht aus eigener Kraft sanieren konnten, sondern den gerichtlichen Weg – ob in Eigenverwaltung oder Regelverfahren – einschlagen mussten.

Als Sanierer bin ich aber kein Freund von „schwarz“ oder „weiß“. Vielmehr geht es darum, die Krisenursachen schnell zu erkennen, um geeignete Gegenmaßnahmen einzuleiten. Das Grundproblem in der aktuellen wirtschaftlichen Situation ist, dass das Konsumverhalten stark eingebrochen ist.

Die Inflation allein ist hierfür nicht verantwortlich. Schauen wir z. B. auf die Möbelindustrie, dann ist ein wesentlicher Treiber die Bauindustrie, denn: Nicht gebaute Wohnungen und Häuser werden auch nicht möbliert. Selbst eine Bauverzögerung – bezogen auf die Fläche, nicht auf Einzelobjekte – sorgt mindestens für eine Umsatzverschiebung in der Möbelindustrie. Eine reine Erhöhung des Umsatzes ist jedoch in dieser und auch anderen Branchen nicht die Lösung! Wachstum erzeugt

Anmerkung:
Dieses Interview wurde
in abgewandelter Form
erstmals in der möku
4/2024 abgedruckt.



Aktuell stellt sich die Frage, ob Hersteller noch „refinanzierungsfähig“ sind und ob die aktuelle operative Performance die Kapitaldienstfähigkeit deckt oder nicht. Neben der Konsumschwäche kommen hier noch Inflation, Energie- und Rohstoffpreise und gestiegene Zinsen obendrauf. Häufig nicht auf dem Radar: Die Abhängigkeit von Warenkreditversicherern, zu denen keine direkte vertragliche Bindung besteht. Entscheidet ein solcher allerdings, dass ein Hersteller nicht mehr „versicherbar“ ist oder sich aus der Branche zurückziehen, führt dies zu Vorkassen bei den Lieferanten und somit zu einem schnellen Liquiditätsabfluss aufgrund der Vorfinanzierung des Working Capital.

Management Support

Für wen kann eine Sanierung auch ein Befreiungsschlag sein?

keine Profitabilität – die Strukturen müssen zum Umsatz passen, um profitables Wachstum zu sichern.

Natürlich kann eine Sanierung „redimensionieren“, aber dieser Prozess hat natürliche Grenzen. Jetzt geht es darum die Frage nach Refinanzierungsfähigkeit und Kapitaldienstfähigkeit zu lösen.

Zum Lichtblick am Horizont: Die Inflation flacht wahrscheinlich ab und auch gesamtwirtschaftlich wird es irgendwann wieder aufwärts gehen. Dennoch sind ein langer Atem, Konsequenz und Ausdauer in finanzieller, wie auch leistungswirtschaftlicher Sicht gefragt.

Management Support

Wie hoch sind die finanziellen Reserven in den Branchen? Oder anders ausgedrückt wie stark ist die Abhängigkeit der Hersteller von den Banken?

Daniel Emmrich

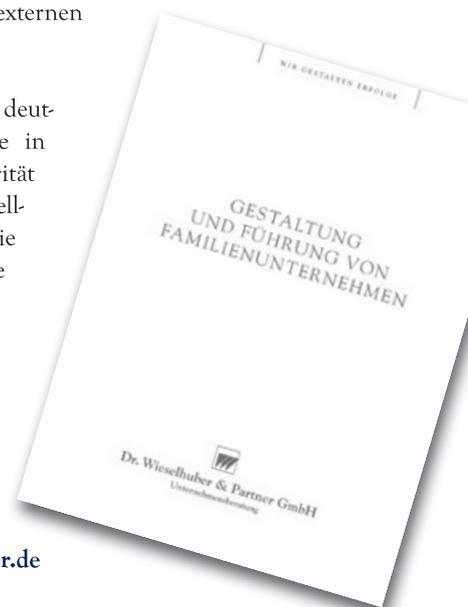
Viele Branchen kommen aus einer „Boom-Phase“ – „Cash is King“ hieß es lange Zeit. Wer hier ausreichend Liquiditätsreserven aufgebaut hat oder über liquide Gesellschafterstrukturen verfügt, hat jetzt einen Wettbewerbsvorteil. Klar ist aber auch, dass genau diese Unternehmen ihre Hausaufgaben in Bezug auf schlanke, effiziente Prozesse, gesicherte Lieferantenlandschaft und interne Kostenstruktur gemacht haben. Die Abhängigkeit von Banken ist unabhängig davon zu sehen. Denn diese besteht – insbesondere im produzierenden Gewerbe – immer da, wo Working Capital, Instandhaltungen und Zukunftsinvestitionen finanziert werden müssen.

Daniel Emmrich

Die Sanierung ist ein Mittel, um die Existenz eines Unternehmens bzw. eines Lebenswerks zu sichern. Sie ist ein unabdingbarer Schritt für jedes Unternehmen, das sich im fortgeschrittenen Krisenstadium befindet – also mit zugespitzter Liquiditätssituation und einer instabilen Fortführungsprognose. Wichtig ist, den „Kippunkt“ frühzeitig zu erkennen: Solange die liquiden Mittel ausreichen, um ohne externe Hilfe die Durchfinanzierung des Unternehmens sicherzustellen, können Geschäftsführer und Gesellschafter den Sanierungsprozess noch proaktiv gestalten. Reichen die liquiden Mittel jedoch nicht mehr, ist der Kippunkt erreicht: Der Handlungsspielraum wird auf Grund von Regulatorik und Gesetzgebung kleiner und der Druck der externen Stakeholder steigt deutlich.

Die Geschäftsführung wird dann mit deutlichen Haftungsrisiken konfrontiert, die in guten Zeiten eher untergeordnete Priorität haben. Für Geschäftsführung und Gesellschafter stellt die Sanierung sicher, dass die Organhaftung handlebar ist – sofern sie betriebswirtschaftlich und juristisch von Experten begleitet wird. Dies sorgt für „Trittsicherheit“ und „Vertrauen“ der Stakeholder – und mündet am Ende in der Rettung des Krisenunternehmens.

Kontakt: strategie@wieselhuber.de
bpi@wieselhuber.de
restrukturierung@wieselhuber.de





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



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

Strategie neu denken

Fünf Thesen für strategische Exzellenz in einer sich wandelnden Welt

Strategie: Quo vadis? Seit jeher war eine klar verfolgte Strategie zentraler Baustein für den Erfolg eines Unternehmens. Sie diente als Instrument zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen auf avisierten Märkten und war Koordinationsinstrument nach innen, um langfristige Ziele zu erreichen. In einer Ära des Wandels und der Unsicherheit wird aber die planerisch-intendierte strategische Ausrichtung von Unternehmen zunehmend in Frage gestellt. Läuft in einer dynamischen und komplexen Umwelt jeder Versuch einer strategischen Ausrichtung schon nach kurzer Zeit Gefahr, wieder obsolet zu sein?

Kann dann Unternehmenserfolg nicht mehr durch „gutes“ strategisches Management angelegt werden? Oder ist gerade jetzt eine Strategie als Unternehmenskompass wichtiger denn je?

Ohne Strategie geht es nicht

Nach unserer Praxiserfahrung braucht es in jedem Unternehmen eine klare Orientierung, welche durch das Top Management vorgegeben werden muss. Der Strategieentwicklungsprozess ist dafür das unverzichtbare Instrument. Die Strategie ...

- ... definiert die avisierte Wettbewerbspositionierung,
- ... verbessert die Entscheidungsfindung und hilft bei der klaren Zuweisung von Ressourcen,
- .. richtet das Risikomanagement aus,

- ... definiert den Rahmen für die geeignete organisatorische Ausrichtung,
- ... hilft den Mitarbeitenden das „Warum“ hinter ihrer Arbeit zu verstehen und
- ... dient als Rahmen für die Bewertung von Leistung und Fortschritt.

Kurzum: Ohne Strategie kann ein Unternehmen nicht dauerhaft erfolgreich sein. Gleichzeitig wird deutlich, dass ein Dilemma zwischen den stabilisierend-koordinierenden Funktionen einer Strategie einerseits und von Dynamik und Unsicherheit geprägten Umfeldbedingungen andererseits besteht.

Überlegungen zu strategischer Exzellenz in einer sich wandelnden Welt

Wie muss sich strategisches Management verändern, um seiner Rolle und Bedeutung für den Unternehmenserfolg gerecht werden zu können? Wir haben unsere Einschätzung auf Basis der Erfahrung einer Vielzahl von Projekten sowie aktuellen Diskussionen mit Unternehmen, C-Level-Vertretern und Wissenschaftlern in fünf zentralen Thesen zusammengefasst.

These 1:

Unternehmensziele strukturieren und definieren

Ohne Klarheit über die verfolgten Zielsetzungen kann die Strategie als avisierte Weg zur Zielerreichung nicht



definiert werden. Dabei sollten Unternehmen ihre Ziele kurzzyklischer als in der Vergangenheit überprüfen und anpassen. Die strategische Leistung der Vergangenheit gibt Aufschluss darüber, was funktioniert hat bzw. erreicht wurde und was nicht. Die ehrliche Betrachtung der strategischen Performance hilft künftige Ziele sinnvoll zu wählen, Strategien zu verfeinern und frühere Fehler zu vermeiden. Dabei sollten stets die Bedürfnisse und Anforderungen der Kunden der zentrale Gradmesser sein, ergänzt um eine gründliche Analyse der veränderten Wettbewerbssituation.

These 2:

Differenzierung statt Kostenführerschaft

Eine Strategie, die auf Innovation und ständiger Anpassung beruht, ist heute unverzichtbar, um Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Rein auf Kostenführerschaft abzielende Strategien sind heute für die im internationalen Wettbewerb stehenden Unternehmen unrealistisch. Eine intelligente Differenzierung zwingt zur Einführung neuer Ideen, Produkte oder Verfahren, die das Unternehmen aus Kundenperspektive von der Konkurrenz abheben. Gleichzeitig entbindet eine Differenzierungsstrategie nicht davon die notwendigen „Hausaufgaben“ auf der Kostenseite anzugehen. Denn ohne eine wettbewerbsfähige Kostenbasis sind Profitabilitätsziele in der Regel nicht zu erreichen.

These 3:

Künstliche Intelligenz als integraler Bestandteil

Künstliche Intelligenz bzw. maschinelles Lernen kann eine entscheidende Rolle sowohl bei Strategieinhalten als auch im Strategieprozess spielen. Beispielhaft seien KI-basierte neue Geschäftsmodelle, datengetriebene Entscheidungsfindung oder neue Möglichkeiten der Automatisierung von Aufgaben im Strategieprozess genannt. Nach unserer Erfahrung geht es nicht nur darum, Teile des Strategieprozesses effizienter durchzuführen. Darüber hinaus können neue Kreativitätspotenziale erschlossen werden.

These 4:

Strategiedefinition als dynamischer Prozess

Viele Unternehmen halten an den traditionellen jährlichen Strategie-Review-Meetings fest und sehen alle Aktivitäten der Zwischenzeit als Strategieumsetzung an. Stattdessen sollte das strategische Konzept ständig hinterfragt und optimiert werden, um eine kontinu-

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Strategie-Check mit Blick von außen
- Entwicklung von Unternehmens- und Geschäftsbereichsstrategien
- Überführung der Unternehmensstrategie in Funktionalstrategien
- Strategie-Operationalisierung und -umsetzung
- Agile Strategieaktivierung

ierliche Anpassung an die sich entwickelnde Markt- und Unternehmenslandschaft zu gewährleisten. Zugleich sollten Strategien stärker in dezentralen (Sub-) Strukturen entstehen, denn Strategiearbeit muss in der Organisation verankert und aktiviert werden. Mutige Visionen, kreative Ausgestaltung und flexible Entscheidungszyklen sind heute wichtiger als der traditionelle Mehrjahres-Plan.

These 5:

Strategieumsetzung agil verankern

Die Umsetzung der Strategie ist häufig die größte Herausforderung. Strategie muss ein dynamischer Prozess sein, der kontinuierliche Anpassungen vorsieht, um den Erfolg eines Unternehmens sicherzustellen. Marktdynamik setzt Flexibilität des strategischen Konzepts und diese wiederum Agilität in der Strategieumsetzung voraus. Angesichts des Ausmaßes der Veränderungen müssen Unternehmen diesen Wandel aktiv gestalten. Dies gibt der eigentlichen Strategieumsetzung den geeigneten Rahmen durch Gestaltung von Strukturen, Prozessen und Kultur.

FAZIT

Die Umfeldbedingungen, denen sich die Unternehmen heute gegenübersehen, lassen klassische Strategiekonzepte nicht gänzlich obsolet werden. Strategische Exzellenz der Zukunft umfasst aus unserer Sicht jedoch einen dynamischeren und integrativeren Ansatz zur Strategieentwicklung. Im Kern geht es darum eine andere Dynamik in Strategieinhalte und Strategieprozess sicherzustellen. Dies bedarf schließlich eines gemeinsamen Engagements aller Beteiligten.

Diese Veränderungen spiegeln sich in einem dynamischeren und integrativeren Ansatz zur Strategieentwicklung wider, der darauf abzielt, Unternehmen dabei zu unterstützen, sich an eine sich ständig verändernde Geschäftsumgebung anzupassen und erfolgreich zu bleiben.

Kontakt: strategie@wieselhuber.de

Janet Cacciatore
Leiterin Strategic
Market Research
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Die Welt verändert sich schneller – Ihre datenbasierten Entscheidungen auch?

Von agilen, maßgeschneiderten und KI-gestützten Insights profitieren und den Erfolg Ihres Geschäftsmodells sichern

Hieu Nguyen
Senior Business Analyst
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Wenn es darum geht, die Rahmenbedingungen der Welt zu beschreiben, erfreut(e) sich das VUCA-Konzept in den letzten Jahrzehnten großer Beliebtheit.

sich ständig verändernde Marktsituation erschwert eine fundierte Einschätzung – auch für den kürzeren Planungshorizont unter drei Jahren. Dies macht häufigere und schnellere Entscheidungen notwendig.

Zweifellos sind alle damit verbundenen Dimensionen weiterhin aktuell, aber schlichtweg nicht mehr ausreichend. Selbst sicher geglaubte, kurzfristige Prognosen werden durch unvorhersehbare Ereignisse hinfällig und müssen schneller revidiert werden. Dieser sich immer weiter verschärfende Zustand lässt sich im **BANI-Konzept** zutreffender darstellen.

KI als Retter für schnelle(re) Entscheidungen?
(Branchen-)Erfahrung und unternehmerische Intuition bleiben zweifelsohne zwei unersetzliche Säulen der Entscheidungsfindung. Die aktuelle Stapelkrise erfordert zudem eine ganzheitliche Betrachtung des Marktes auf Grundlage objektiver Daten.

In einer BANI-Welt herrschen Strukturen vor, die sich als brüchig oder gar chaotisch erweisen. Entwicklungen verlaufen nicht linear und Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge sind schwer in Einklang zu bringen. Aus einem von Unberechenbarkeiten geprägten Umfeld entsteht in der Gesellschaft konsequenterweise die Angst vor Ungewissheit.

Um einen Blindflug zu vermeiden, ist eine zügige und systematische Erhebung und Auswertung qualitativ hochwertiger Daten von unschätzbarem Wert. Zu diesem Zweck wird auch zunehmend künstliche Intelligenz (KI) genutzt. Ist das der lang ersehnte Retter?

Das wiederum stellt Unternehmen vor noch größer werdende Herausforderungen: Die unübersichtliche und

Das Potenzial der KI ist in der Tat enorm, und die neuen Möglichkeiten sollten keinesfalls vernachlässigt werden. Die Herausforderung besteht mehr denn je, aus einer großen Datenmenge die relevanten Datenperlen, also die Knotenpunkte im Entscheidungsprozess, herauszufiltern und zu priorisieren. Der Mehrwert der KI hängt letztendlich von der Qualität eines KI-Tools und der Expertise der Anwender ab. Die Tragweite der Entscheidung über strategische Weichenstellungen bleibt nach wie vor Sache der „menschlichen“ Geschäftsführung.

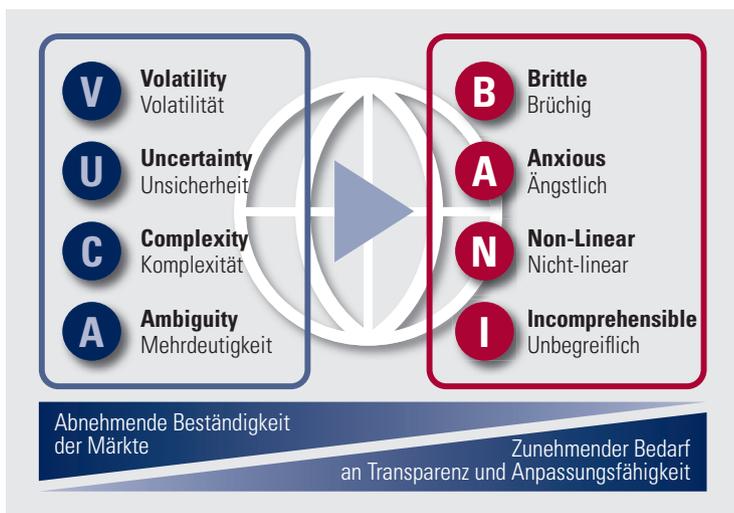


Abb.: Dimensionen der VUCA- und BANI-Welt im Vergleich

Agile Marktforschung als Antwort auf kurze Entscheidungszyklen

Um Sie auf diesem Wege zu unterstützen und entscheidungsrelevanten Nutzen zu stiften, setzt W&P auf einen sehr agilen Marktforschungsprozess, den wir durch das **Competence Center Strategic Market Research (SMR)** sicherstellen:

- Der Prozess **reagiert schnell** auf interne und externe Einflussfaktoren. Darüber hinaus ist es von entscheidender Bedeutung, dass Business-Challenges treffend in Forschungsfragen übersetzt werden.

- Entscheidungsträger werden **frühzeitig in den Prozess eingebunden**, um nicht nur spätere Akzeptanzprobleme im Entscheiderkreis zu vermeiden, sondern letztlich sicherzustellen, dass ein Datenerhebungs- und -auswertungs-Projekt stets auf Kurs bleibt und den gewünschten Mehrwert bringt.

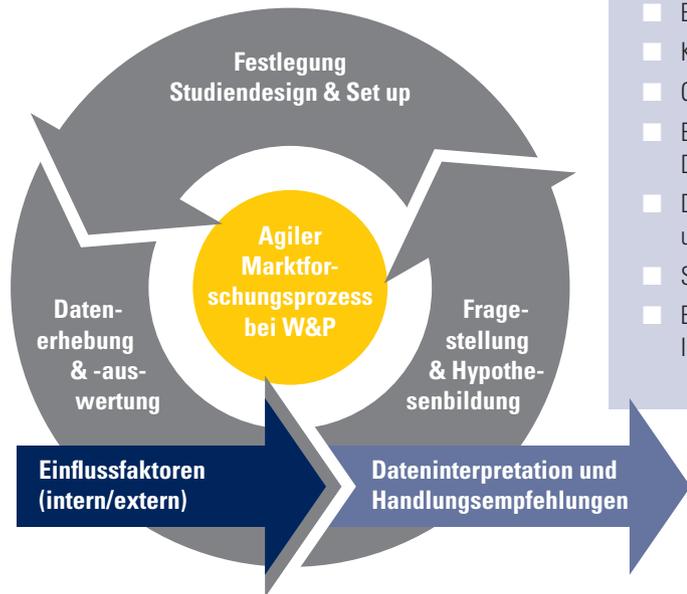


Abb. 2: Agiler Marktforschungsprozess bei SMR

- Hohe **Flexibilität bei der Wahl der Methoden** und Datenquellen gehört zu unserem Alltag. Die Erhebung der Außenwahrnehmung auch mit modernen Methoden, z. B. durch Customer Insights, Social-Media-Analysen oder Smartphone-Tracking, ist integraler Bestandteil und schon heute nicht mehr wegzudenken.
- Dass sich Konzeption der Erhebung immer **auf entscheidungsrelevante Insights fokussiert**, und unnötige sowie redundante Daten von vorneherein weglässt, ist gelebte Realität. Gerade hierin versteckt sich der Hebel für Schnelligkeit, Agilität und Nutzenmaximierung, der oftmals übersehen wird. Getreu dem Motto „Alles, was möglich ist, zu erheben. Dann wird schon das richtige dabei sein“, kostet nicht nur Zeit und Geld, sondern erschwert den Entscheidungsprozess, anstatt ihn zu vereinfachen.
- Das Ziel jedes Projekts ist daher neben die Lieferung von hoher Datenqualität, auch die **Bereitstellung von Entscheidungsvorlagen** und konkreten Handlungsempfehlungen, und genau das macht den Unterschied zur klassischen Marktforschung aus und trägt zum Erfolg Ihres Geschäftsmodells bei.

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Fundierte Markt- und Wettbewerbsanalysen mit KI-gestützten primären und sekundären Marktforschungsmethoden
- Regional- und Länderanalysen unter Einbindung ortsansässiger Partner
- Branchen- und unternehmensspezifische Trendanalysen
- Kundensegmentierung und Identifikation von relevanten Clustertypen
- Customer Journey und Touchpoints für die Omni-Channel-Marktbearbeitung
- Etablierung von Market Intelligence und Nutzung Ihrer individuellen Datenperlen
- Digitale Transformation und KI
- Strategieentwicklung
- Business Performance Improvement



Siehe Rubrik W&P Publikationen S. 54

FAZIT

Es ist nichts Neues, dass die Welt ständig im Wandel ist. Was die aktuelle BANI-Zeit aber prägt, ist höchste Anforderung an Anpassungsfähigkeit, Reaktionsgeschwindigkeit und unternehmerischen Mut. Das erfordert eine schnelle und fokussierte Art der Datengewinnung unter Berücksichtigung sinnvoller KI-Möglichkeiten. Technologie, die es früher nicht gab, und deren Anwendung heute den Unterschied machen kann. Nutzen Sie unsere agile und unabhängige Marktforschungsexpertise, die Ihnen zuverlässige und rechtzeitige Entscheidungsvorlagen liefert – besser heute als morgen.

Kontakt: strategie@wieselhuber.de

Eine neue Liebesbeziehung?

Fremdmanagement in Familienunternehmen

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



Die Arbeitswelt wandelt sich fundamental – natürlich auch in Familienunternehmen. Waren sie vor Jahren häufig für externe Fremdmanager als Arbeitgeber weniger attraktiv, kommt in diese „Konstellation“ aktuell frischer Wind.

Fremdmanagement in Familienunternehmen – Nichts Neues

Die Tatsache, dass Fremdmanagement in Familienunternehmen neben oder ohne Familiengesellschafter auf C-Level zum Einsatz kommen, ist heute in der absoluten Mehrheit der Familienunternehmen die Regel. Bei den Gesellschaftern hat sich schon seit langem die Erkenntnis durchgesetzt, dass die Besten und Geeignetsten das Unternehmen führen sollen, um neben Wettbewerbsfähigkeit, Ertragskraft und Unternehmenswert auch die Dividendenfähigkeit und das Familienvermögen zu sichern und zu steigern.

Dabei sind die Gründe für das Engagement derselben so zwingend wie vielfältig: So verfügen mögliche Nachfolger aus dem Gesellschafterkreis bisweilen noch nicht über die erforderliche Praxis und Führungserfahrung und

benötigen an ihrer Seite ein erfahrenes Führungsteam. Häufig fehlen aber auch schlichtweg qualifizierte Familienmitglieder, oder die in Frage kommenden Familienmitglieder sind nicht bereit, in die operative Führung des Unternehmens einzusteigen. Fremdmanager kommen auch zum Einsatz, wenn sich die Gesellschafter nicht auf einen oder mehrere Kandidaten aus dem Gesellschafterkreis für die Unternehmensführung entscheiden können. Eher selten werden Fremdmanager seitens externer Kapitalgeber und/oder zusätzlicher neue Gesellschafter eingesetzt, um den Einfluss der Familie auf die operative Geschäftsführung zu reduzieren.

Der „frische Wind“ hinsichtlich Fremdmanagement weht also nicht in der Form, dass HR-Abteilungen bei der Personalsuche Überzeugungsarbeit leisten müssen, um C-Level zu besetzen. Vielmehr ist zunehmend ein Push-Effekt spürbar, der in der veränderten, deutlich positiveren Wahrnehmung von Familienunternehmen auf der Bewerberseite begründet liegt und der die sogenannten „Hidden Champions“ direkt in die Wahrnehmung potentieller Kandidaten „weht“.

Hidden Champions – Aus der Randlage ins Licht

Das althergebrachte Narrativ über Familienunternehmen des gehobenen Mittelstandes wurde über Jahre hinweg gepflegt: Scheinbar unattraktive geographische Lagen, verkrustete und eher verstaubte Organisationsstrukturen



und -prozesse, häufig patriarchalisch geführte bzw. auf wenige „Mächtige Macher“ ausgerichtete Leitungs- und Entscheidungsstrukturen und mit Blick auf das Rollenspiel an der Schnittstelle von Familie, Top-Management und Mitarbeitenden oftmals ungeklärte „Family Relations“.

Nicht überraschend fanden sich auf den unter Absolventen beliebten Rankings der Top-Arbeitgeber und in den Suchprofilen der Header Hunter für Professionals nur vereinzelt Familienunternehmen, obschon die betriebliche und marktseitige Attraktivität eigentlich immer schon eine andere Realität zeigte.

Familienunternehmen sind seit jeher und bis heute ungebrochen das Rückgrat der deutschen Volkswirtschaft, mit den höchsten Beschäftigungsquoten, meisten Innovationsanmeldungen, geringen Fluktuationsquoten, starken Mitarbeiterkulturen und oftmals führenden Marktstellungen, weit über den heimischen Markt hinaus.

Doch heute erscheint das Gesamtpaket im Kontext deutlich attraktiver: Das „Outback“ im Sinne regionaler Unternehmensstandorte gewinnt im Zuge der Digitalisierung an Attraktivität. Der nachhaltige Umgang mit der Ressource „Mitarbeiter“ zahlt auf die Work-Life Balance ein und „New Work“-Ansätze erhöhen die Wertschätzungs- und Kollaborationskultur.

Zudem stehen gerade Familienunternehmer der Nachfolgegenerationen selbstgewählt in neuer Distanz zum eigentlichen Tagesgeschäft: Sie übernehmen zunehmend Gremienfunktionen abseits der operativen Unternehmensleitung, was wiederum den Bedarf an professionellen, international erfahrenen „Zugpferden“ im Management steigert und gleichzeitig das Onboarding durch professionellere Führungskulturen wesentlich vereinfacht.

Stolperfallen und Hindernisse – keine Vorschusslorbeeren, aber ausreichender Vertrauensvorschuss!

Ob früher Pull- oder heute mehr Push-Effekt bei Fremdmanagern in Familienunternehmen: Gründe für das Scheitern folgen immer noch denselben Mustern. Bereits beim Einstellungsgespräch wird das Fremd-Management oftmals nicht über die aktuelle Unternehmenssituation und spezifische Herausforderungen in Kenntnis gesetzt. Eine schriftlich formulierte und verbindliche Unternehmensstrategie, die die Ziele, Erwartungshaltungen und Wertvorstellungen der Gesellschafter ersichtlich macht, fehlen häufig – ebenso wie klar definierte Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen des Fremd-Managements in der Zusammenarbeit mit den Gesellschaftern. Auch die emotionale Bindung der Fa-

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Strategische Personal- und Nachfolgeplanung (C-Level Ebene)
- Management Performance Reviews und Personaldiagnostik zur Identifizierung und Platzierung ausgewählter (Fremd-)Manager
- Definition und Implementierung einer fokussierten Führungsorganisation mit eindeutigen Rollen und Zuständigkeiten
- Begleitung organisatorischer Veränderungen entlang eines unternehmensspezifischen Change- und Stakeholder Managements

milie an das Unternehmen und vorhandene Kontakte zu Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern schränkt die Entscheidungsbildung und -umsetzung des Fremdmanagement ein.

Diese Konfliktfelder bedeuten nicht per se das Scheitern. Gesellschafter und Fremd-Management können konkrete Maßnahmen ergreifen, damit Integration und Einsatz des Fremdmanagement nachhaltig erfolgreich ist und bleibt. Zum Antritt ist beispielsweise eine Vorstellung der neuen externen Unternehmensleitung durch den Gesellschafter im Rahmen einer Mitarbeiterveranstaltung sehr hilfreich, begleitet durch beispielsweise ein 100-Tage-Programm zur Einarbeitung und Realisierung von Schlüsselaktivitäten. Die Erstellung einer strategischen Planung sollte dabei eine zentrale Bedeutung haben. Natürlich ist es für das Fremdmanagement entscheidend, dass die verabschiedete Führungsorganisation und die Führungs-/Entscheidungsprozesse angewandt werden, er oder sie aber auch gleichzeitig die bestehende Family Governance bzw. Familienverfassung kennt und regelmäßige Feedback-Gespräche mit den Gesellschaftern und Gremiumsmitgliedern (Beiräte/Aufsichtsräte) führt. Dabei gilt: Keine Vorschusslorbeeren, aber ausreichender Vertrauensvorschuss!

*Anmerkung:
Dieser Beitrag erschien
erstmals in der Unter-
nehmeredition 4/2024.*

FAZIT

Familienunternehmen werden für Fremdmanager zunehmen attraktiver – und umgekehrt. Will man von einer neuen Liebesbeziehung sprechen? Nur dann, wenn die relevanten Anforderungen der Familie an den Fremdmanager und umgekehrt frühzeitig geklärt sind, das entsprechende Mindset zur Integration vorliegt und ein strukturiertes, ergebnisorientiertes und realistisches Onboarding verfolgt wird, um nachhaltig gemeinsame Perspektiven eröffnen und die Zukunft des Unternehmens gestalten zu können.

Kontakt: familienunternehmen@wieselhuber.de



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



Tilman Reiser
Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Künstliche Intelligenz

Revolution im Marketing- und Vertriebsmix von Familienunternehmen

Künstliche Intelligenz (KI) hat sich von einer fernen Zukunftsvision zu einer gelebten Realität in vielen deutschen Unternehmen entwickelt, besonders im Marketing und Vertrieb, wo die Anwendungsfälle eine beeindruckende Vielfalt aufweisen. Der Einsatz von KI in diesen Unternehmen lässt sich eindrucksvoll durch den 7P-Ansatz veranschaulichen, der verschiedene Aspekte des Marketings, aber auch des Vertriebs abdeckt:

KI-Beispiele entlang der 7P

Henkel und Wella nutzen beispielweise KI-Technologien in ihrer **Produktpolitik (Product)**, um das Kundenerlebnis zu personalisieren und zu verbessern: Henkel setzt KI ein, um personalisierte Produktempfehlungen auf seiner Website und in seinen Apps bereitzustellen.

Durch personalisierte Produktempfehlungen konnte die Conversion-Rate der Website dabei um 10% gesteigert werden. Wella verwendet KI, um die Entwicklung neuer Haarfarben und -pflegeprodukte zu optimieren. Hierbei konnte die Entwicklungszeit von neuen Haarfarben um 20% reduziert werden.

Hugo Boss nutzt KI für dynamische **Preisgestaltung (Price)** auf seiner Website und in Online-Shops, wohingegen Fielmann KI generell verwendet, um die Preise seiner Brillen und Kontaktlinsen zu optimieren. Während Boss seinen Umsatz um 5% durch dynamische Preise

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie unter anderem zu folgenden Themenstellungen:

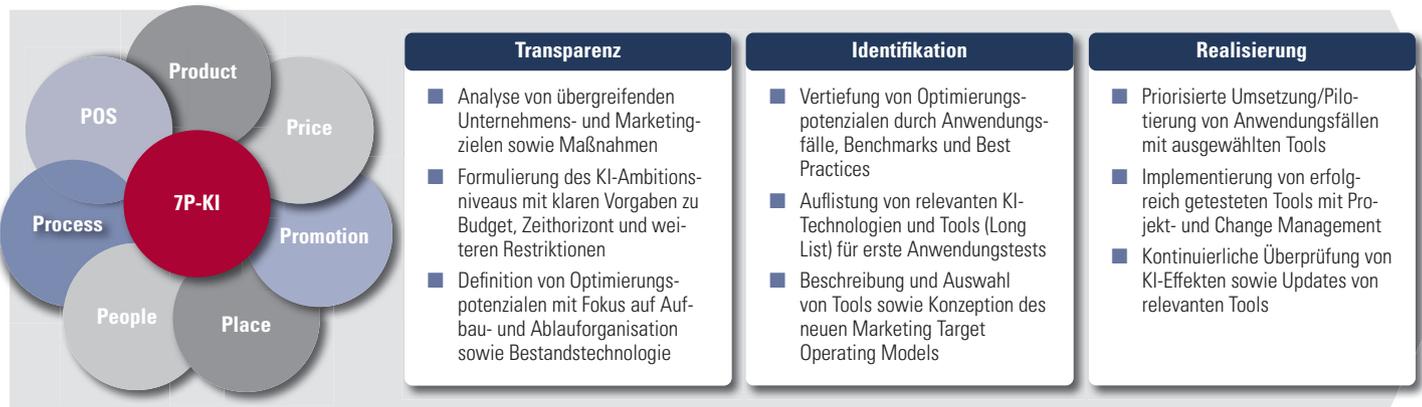
- Konzeption von Marketing- und Vertriebsstrategien
- Entwicklung KI-basierter neuer Geschäftsmodelle
- Definition des KI-optimierten Target Operating Models
- Identifikation von KI-Erfolgspotenzialen mit KI-Toolauswahl
- KI-Implementierungsbegleitung

steigern konnte, senkte Fielmann seine Retourenquote durch KI-gestützte Preisoptimierung um 10%.

Auch im Bereich der **Vertriebspolitik (Promotion)** ergeben sich vielseitige Möglichkeiten für den Einsatz von KI. Otto schaffte es beispielsweise seine Kundenzufriedenheit um 5% durch KI-gestützte Kundenbetreuung zu steigern. Tchibo konnte durch KI-gestützte Personalisierungsmaßnahmen die Öffnungsrate von E-Mails um 10% verbessern.

Die **Kommunikationspolitik (Place)** erfährt durch den Einsatz von KI auch bei Unternehmen wie BMW und Siemens eine Veränderung, indem personalisierte Werbung und optimierte Inhalte auf Websites und in Social-Media-Kanälen bereitgestellt werden: BMW konnte die Klickra-





te auf Social-Media-Anzeigen um 20% durch personalisierte Inhalte steigern. Siemens verbesserte die Verweildauer auf der Website um 10% durch KI-optimierte Inhalte.

Auch die **Personalpolitik (People)** profitiert von KI-Anwendungen. Bosch und Würth nutzen KI zur Optimierung der Personalbeschaffung, -entwicklung und zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit, was wiederum die Fluktuationsrate senkt: So verkürzte Bosch die Zeit für die Personalbeschaffung um 20% durch KI-gestützte Bewerberauswahl. Würth steigerte die Mitarbeiterzufriedenheit um 5% durch KI-gestützte Personalentwicklung.

In der **Prozesspolitik (Process)** nutzen Schaeffler und Swarovski KI, um ihre Lieferketten und Produktionsprozesse zu verbessern sowie die Produktqualität zu steigern und Ausschussquoten zu senken: Schaeffler senkte die Kosten in der Lieferkette um 10% durch KI-Optimierung. Swarovski steigerte die Produktqualität um 5% durch KI-gestützte Qualitätskontrolle.

Auch der **POS bzw. die physische Umgebung (POS)** lässt sich durch KI optimieren, wie die Beispiele Aldi und Rewe zeigen. Diese Unternehmen nutzen KI, um die Gestaltung ihrer Filialen zu verbessern, die Kundenerfahrung zu erhöhen und die Warenverfügbarkeit zu optimieren, während gleichzeitig die Lebensmittelverschwendung reduziert wird. Aldi steigerte die Kundenzufriedenheit um 5% durch die optimierte Gestaltung der Filialen. REWE reduzierte die Lebensmittelverschwendung um 10% durch KI-gestützte Warenwirtschaft.

Der W&P-Ansatz zur Umsetzung

Die soeben beschriebenen Beispiele illustrieren die mannigfaltigen und wirkungsstarken Einsatzmöglichkeiten von KI. Unseren neu entwickelten **7P-KI-Ansatz** setzen wir bei Dr. Wieselhuber & Partner ein, um bei unseren Kunden individuelle KI-Potenziale innerhalb der 7Ps zu identifizieren und umzusetzen. Dabei analysieren wir

den Status quo, um ein KI-Zielbild zu entwickeln, welches wir anschließend gemeinsam mit unseren Kunden realisieren. Hierbei gehen wir in einer **Transparenzphase** von aktuellen Problemstellungen oder einem spezifischen Ambitionsniveau aus und identifizieren Chancen und Risiken für den Einsatz von KI. In der **Identifikationsphase** vertiefen wir Optimierungspotenziale weiter und identifizieren spezifische Anwendungsfälle, welche wir auch um Benchmarks und Best Practices anreichern. Darauf aufbauend wählen wir zunächst passende Softwarelösungen aus, welche wir gemeinsam mit unseren Kunden testen, um nur die besten und relevantesten Tools auszuwählen. Sobald diese Auswahl erfolgt ist, wird der genaue Einfluss auf das Marketing Target Operating Model (insbesondere auf Aufbau-, Ablauforganisation und bestehende Technologielandschaft) festgestellt und optimiert. In der **Realisierungsphase** werden zuvor priorisierte Anwendungsfälle in ausgewählten Teilbereichen des Unternehmens pilotiert. Im Rahmen der Pilotierung unterstützt W&P aktiv durch Trainings, Handlungsempfehlungen und operative Unterstützung, um eine bestmögliche operative Verankerung zu gewährleisten. Zudem wird der Umsetzungserfolg kontinuierlich überwacht und unterstützt sowie durch Change-Management-Aktivitäten begleitet.

Abb.: Der 7P-KI-Ansatz

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 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-KI-Ansatzes zu realisieren.

Kontakt: marketing@wieselhuber.de

Dr. Stephan
Hundertmark
Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Erfolgreiche Vertriebsaktivierung in stagnierenden Märkten

Philipp Obniedermayr
Consultant
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



In herausfordernden Zeiten mangelt es nicht an „schlaun Sprüchen“, wie damit am besten umzugehen ist. Für die aktuell schwierige Marktlage in vielen Industriesegumenten und Konsumentenmärkten mag eine Lösung also darin liegen, sich ein größeres Stück abzuschneiden, wenn der Kuchen kleiner wird. Oder weniger bildlich ausgedrückt Marktanteile systematisch zu vergrößern und neue Marktsegmente zu erschließen.

Agile Vertriebsaktivierung und -steuerung

Es geht heutzutage also umso mehr darum die aktuellen Vertriebsgrundlagen zu hinterfragen und an stagnierende Marktsituationen und disruptive Marktentwicklungen anzupassen. Qualifizierte Kundenkontakte müssen noch effektiver erarbeitet, die richtigen Vertriebsargumente spezifischer formuliert und auch unterstützende Instrumente intelligent eingesetzt werden.

Da Schnelligkeit in diesen Zeiten Wettbewerbsvorteile bedeutet, ist ein agiles Vorgehen zur neuen Aufstellung der Vertriebsorganisation essenziell.

Im ersten Schritt müssen die bisherigen Vertriebsgrundlagen konsequent hinterfragt und wo immer nötig überarbeitet werden. Dazu gehört:

- Aktualisierung der Vertriebsziele & Leistungskennzahlen
- Inhaltliche Weiterentwicklung von Vertriebsmitarbeitenden
- Überarbeitung technologische Unterstützungstools
- Inhaltsentwicklung der Vertriebsunterlagen

Die Vertriebsziele sind bei dynamisch veränderlichen Marktsituationen zu überprüfen und auf Basis regionspezifischer Marktanalysen und der (Neu-)Bewertung von Zielmärkten anzupassen. Dazu gehört ebenso die Anpassung von Zielkunden und priorisierten Vertriebskanälen. Für die ergebnisorientierte Vertriebssteuerung braucht es dann Leistungskennzahlen, die sich in einem sich schnell verändernden Markt- und Kundenumfeld bewährt haben, u. a. Vertriebszyklusdauer, Conversion-Rates im Sales Funnel, Kundenkontaktfrequenz, Kundendurchdringung (Share-of-Wallet) und die Kundenakquisitionskosten.

Für Märkte mit mehrstufigen Vertriebsmodellen sind beispielsweise andere Leistungskennzahlen wichtig als für Märkte mit einstufigen Vertriebsmodellen.

Neben den Märkten, Zielen und Leistungskennzahlen liegt ein wichtiger Fokus ebenso auf den Vertriebsmitarbeitern. Diese müssen inhaltlich weiterentwickelt werden, um den Anforderungen ihrer Kunden in immer ausdifferenzierteren und komplexeren Nutzungssituationen inhaltlich gerecht zu werden.

Es reicht heutzutage nicht mehr nur die Preise, Volumenkapazitäten und Lieferzeiten des eigenen Unternehmens zu kennen. Der Vertrieb muss im Stande sein, die eigenen Produkte und die technischen Bedarfe des Kunden zu verstehen und lösungsorientiert verargumentieren zu können. Mit den steigenden Anforderungen an den Vertrieb muss sich auch der unterstützende Werkzeugkasten anpassen. Um die Vorteile mächtiger CRM-Plattformen richtig zu nutzen, müssen sie in den Vertriebsprozess besser integriert werden und die Schnittstellen zu ergänzenden Vertriebstools, wie CPQ-Abschreibungstools (Configure-Price-Quote) oder Content-Management-Systemen, optimiert werden.

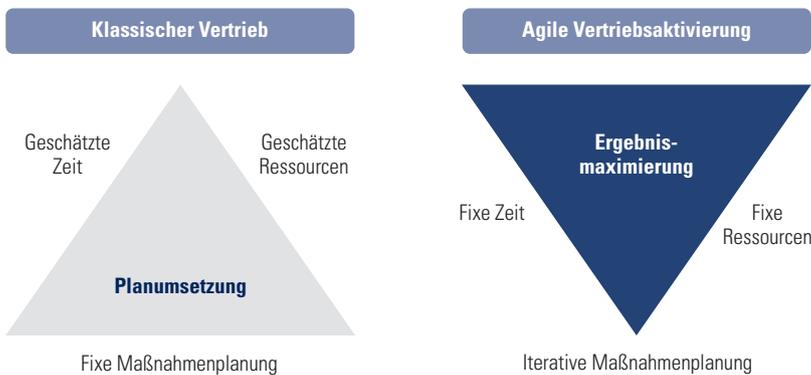


Abb.: Kernelement der „Agilen Vertriebsaktivierung“ ist eine ergebnisorientierte Vertriebssteuerung



Nach dieser Pflicht in stagnierenden Märkten liegt die Kür darin, die geschaffenen Potentiale auch mit Ergebnissen zu kapitalisieren. Dazu hat sich eine agile Vertriebsaktivierung schon sehr oft bewährt. Das heißt, es gilt, eine iterative Maßnahmendefinition und Umsetzung in den Vertriebsprozessen zu implementieren. Hier setzt die eigentliche agile Vertriebsaktivierung an. Vertriebsteam arbeiten in kurzzyklischen Sprints von 1-2 Wochen, um ihre Aufgaben zu bearbeiten und die Maßnahmen in Abhängigkeit der Erfolge und Hindernisse schnell anzupassen bzw. zur Ergebnismaximierung neu zu definieren.

In den Sprint-Meetings werden dazu gemeinschaftlich im Team mit einem „Agile-Coach“ die Leistungskennzahlen, Ziele und Aufgabenpakete in kurzen Zeitabständen analysiert und gesteuert. Grundgedanke gegenüber dem „klassischen Vertrieb“ ist somit eine flexible und iterative Maßnahmenplanung bei fixem Rahmen (Zeit und Ressourcen).

Agile Vertriebsaktivierung kann, mit bestehenden Vertriebsressourcen, über 20 % höhere Umsätze generieren und die Zusammenarbeit und Zielerreichungsquote der Vertriebsorganisation konsequent verbessern.

Erweiterung des Produkt- und Leistungsangebots

Eine Vertriebsaktivierung kann bei aller Konsequenz in diesen herausfordernden Marktsituationen nur mit den richtigen Produkten erfolgreich sein. Die richtigen Produkte sind es dann, wenn der Kunde „Hurra“ schreit. Eine Banalität. Die Praxis jedoch zeigt, sie ist essenziell. Die Erweiterung des Produkt- und Leistungsangebots stellt in aktuell stagnierenden Märkten eine herausfordernde, aber vielversprechende Quelle für potenzielles Wachstum dar. Die Sortimentserweiterung und -ergänzung um Produkte innerhalb des bestehenden Systems ist dabei die naheliegendste Lösung. Sie kann je nach Komplexität und Investitionshorizont durch Eigen- oder Fremdfertigung umgesetzt werden. Das Portfolio wird dabei nur um Produkte erweitert, die in das aktuelle System integrierbar sind. Als Hersteller von elektronischen Werkzeugen ist hier beispielsweise eine neue Serie andersartiger Werkzeuge denkbar.

Jenseits der eigenen Systemgrenze kann durch eine Port-

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Strategisches Marketing und Internationalisierung
- Steigerung der Vertriebsperformance
- Innovationsmarketing und go-to-Market-Strategien
- Produkt- und Komplexitätsmanagement

folioergänzung in Eigenfertigung das Portfolio zu einem Systembaukasten ausgebaut werden. Dabei wird das eigene Portfolio um komplementäre Produktlösungen ergänzt, um dem Kunden einen ganzheitlichen Service oder „One-Stop-Shop“ anzubieten. Als Beispiel lässt sich skizzieren, wie solch eine Systemerweiterung aussehen könnte: Anbieter von Wärmepumpensystemen erweitern ihr Produktportfolio um integrierbare PV-Anlagen und eigene Batteriespeicher. Zusätzlich sind die Monteur und Wartungsteams, die den Einbau und die Wartungsintervalle übernehmen, aus dem eigenen Haus. Als Anbieter eines solchen Systembaukastens werden Unternehmen für Ihre Kunden nun zum einzigen Ansprechpartner und können interne Schnittstellen und Prozesse effizient aufeinander abstimmen, um Wettbewerbsvorteile zu generieren.

Die Überschreitung der Systemgrenze muss aber nicht unbedingt aus eigener Hand geschehen. Durch Service-Kooperationen oder die Integration der eigenen Produkte in externe Ökosysteme kann aus dem eigenen Produktportfolio ein Systemangebot werden. Integration digitaler Dienstleistungen in externe Plattformen oder Webseiten stellt hier das naheliegendste Beispiel dar. Aber auch technische Komponenten wie beispielsweise 18V-Akkusysteme können in das Ökosystem anderer Hersteller integriert werden.

FAZIT

In einem schwierigen Marktumfeld, wie es viele europäische und internationale Absatzmärkte noch länger prägen wird, rückt die Bedeutung einer erfolgreichen Marktbearbeitung in den Mittelpunkt. Unternehmen werden ihre Marktanteile nur durch eine konsequente und agile Vertriebsaktivierung verteidigen und ausbauen können. Zugleich können mit gezielten Portfolioerweiterungen neue Wachstumsquellen in Anwendungen und Kundengruppen erschlossen werden.

Kontakt: vertrieb@wieselhuber.de

Alles Transformation!?

Die Crux liegt in der Umsetzung

Manuel Farrokh
Mitglied
der Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Was eigentlich bedeutet es, wenn wir von „Transformation“ sprechen? Je nach Situation des zu transformierenden Unternehmens reicht das Spektrum von strategisch veranlassten Transformationen einerseits (strategische Weiterentwicklung bis hin zu einer umfassenden strategischen Neuausrichtung) bis zu krisengetriebenen Transformationen andererseits (Restrukturierung aus eigener Kraft bis hin zu gerichtlichen Sanierungsverfahren).

„Double Counts“ zu vermeiden und die Harmonisierung der operativen Abschätzungen mit der finanzwirtschaftlichen Planung sicherzustellen. Ist dieses Fundament gelegt, geht es an die Umsetzung – hier liegt meistens die eigentliche Crux.

Straffes PMO

Die benannten Maßnahmen sollten in ein professionelles Projekt Management Office (PMO) überführt werden. Essenziell ist, dass das PMO durch professionelle Führung und Neutralität im Handeln unterstützt werden.

Philipp Trompeter
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Wir sprechen in allen Fällen von Transformationsprojekten – egal aus welchem Anlass. Denn das übergeordnete Ziel ist es, Veränderungen zum Wohle des Unternehmens mithilfe eines über mehrere Stellhebel umfassenden Maßnahmenkataloges zu erreichen. Dieses stellt oft eine Herausforderung dar, denn die Transformationsmaßnahmen und deren Effekte sind in der Regel interdependent und mehrdimensional.

Häufig herrscht bei Gesellschaftern und Geschäftsführung die Meinung vor, die Maßnahmen in Eigenregie neben dem Tagesgeschäft umsetzen zu können. Wir stellen jedoch häufig im Projektaufsatz bereits fest, dass es an **Projektkoordination** und **Priorisierung** von zielgerichteten Maßnahmen fehlt, gefolgt von einer mangelnden **Ressourcensteuerung**.

Grundvoraussetzungen

Grundvoraussetzungen für ein erfolgreiches Transformationsprojekt sind richtig gesetzte Prioritäten, um ein Verzetteln zu vermeiden, ein ambitionierter und realistischer Zeitplan sowie realistisch hergeleitete und quantitativ definierte Maßnahmen und Effekte. Eben diese Quantifizierung ist oft nicht trivial, denn es gilt,

Da das Tagesgeschäft nicht auf sich warten lässt, ist es von besonderer Bedeutung, Projektteams zielgenau zusammenzustellen und Ressourcen in optimaler Weise zu nutzen. Sollte es zu Engpässen kommen, können Ressourcen durch Berater temporär und flexibel „hin-zugebucht“ werden, um z.B. bei einzelnen Teilprojekten **operative Unterstützung** zu leisten.

Ebenso wichtig ist die Sicherstellung von Methodenkompetenz. Operative Mitarbeitende sind oft prozessuales Arbeiten gewohnt. Umfangreiche Transformationsprogramme verlangen nach einem speziellen Skill-Set. Es ist erfolgskritisch, das PMO mit Experten zu besetzen, um Projektteammitglieder erfolgreich anzuleiten und **methodisch zu unterstützen**.

Weniger entscheidend ist es, welches Projektmanagement-Tool verwendet wird, sondern es geht vielmehr darum, dass **standardisierte Abläufe und Prozesse** etabliert und die Umsetzung der Maßnahmen, begleitet, moderiert und gelenkt werden.

Die Einhaltung des Zeitplans und das Erreichen der geplanten Ergebnisse wird durch das PMO sichergestellt. Ein professionell und straff geführtes PMO inkl. professionellem **Projektcontrolling** nimmt dem Management die unangenehme Aufgabe des Rechtfertigens zum Pro-

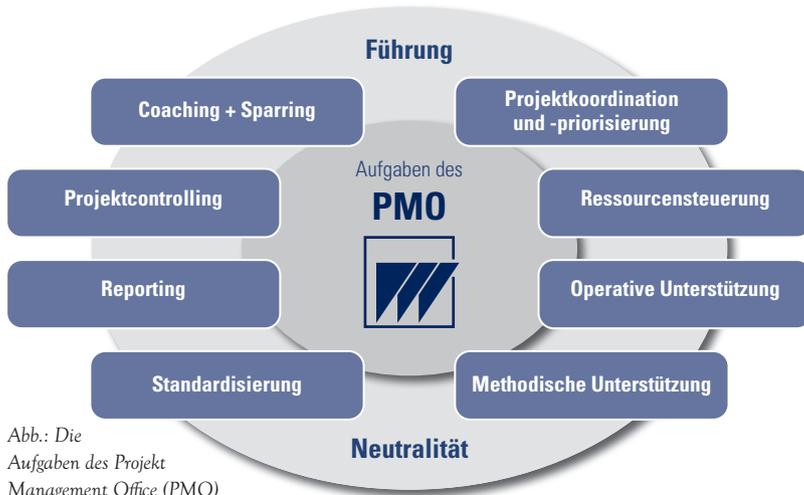


Abb.: Die Aufgaben des Projekt Management Office (PMO)



W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Strategie
- Restrukturierung
- Entwicklung von Transformationsprogrammen
- Maßnahmenableitung, -definition und -quantifizierung
- Projekt Management Office (PMO)
- Interim Management

jektfortschritt und den -ergebnissen ab. Sollten Abweichungen auffallen, werden Gegenmaßnahmen eingeleitet. Es erfolgt ein transparentes und übersichtliches **Reporting** in den vorher abgestimmten Strukturen, wie z. B. der Geschäftsführung, dem Gesellschafterkreis oder anderen Stakeholdern über den Lenkungsausschuss.

Letztlich werden die Projektmitglieder durch gezieltes **Coaching & Sparring** „on the job“ weiterentwickelt, was einen Mehrwert für die Projektbeteiligten, nicht nur in der Transformationsphase, sondern weit darüber hinaus, stiftet.

Neutralität

Neben den beschriebenen, eher „handwerklichen“ Themen, bestimmen weitere – oft nicht offen ausgesprochene – Faktoren den Erfolg von Transformationsprojekten. Die Stärke eines externen PMO liegt in der **Neutralität** der Berater – „heilige Kühe“, die den Projekterfolg gefährden könnten, existieren nicht.

Berater orientieren sich am Zeitplan und den Fakten, um die Projektziele zu erreichen – es gibt keine „Hidden Agendas“. Auch ein mögliches Principal-Agent-Problem zwischen Gesellschafterkreis und Geschäftsführung, kann durch die neutralen Dritten entschärft werden.

Last but not least: Führung

Eine Transformation ist eine physische und psychische Herausforderung für alle Mitarbeitenden innerhalb und außerhalb des Projektteams, deshalb sollten sich die Geschäftsführung aber vor allem auch die Gesellschafter in Klaren über die Führungskonstellation und -anforde-

rungen im Unternehmen sein. Transformationsprojekte dauern i.d.R. eher Monate als Wochen. Es gilt Rückschlüsse einzustecken, Prioritäten anzupassen und mit steigendem Arbeitsaufwand umzugehen. Gleichzeitig muss den Mitarbeitenden das Gefühl vermittelt werden, dass der Weg richtig ist, um das Vertrauen und die Motivation aufrecht zu erhalten.

Wenn die beschriebenen Funktionen professionell ausgefüllt werden, treten auch die geplanten Effekte ein und es kann von einer erfolgreichen Transformation gesprochen werden.

FAZIT

Transformationsvorhaben beschäftigen Unternehmen in unterschiedlichen Lebensphasen. Sie beschränken sich nicht allein auf die Definition von Maßnahmen. Erst wenn die Maßnahmen erfolgreich umgesetzt sind und geplante Effekte zur Realität werden, war die Transformation ein Erfolg.

Um dies zu gewährleisten, ist es notwendig, auf ein professionelles PMO zu bauen, welches neutral und schlagkräftig ist sowie über die notwendige Erfahrung und Methodenkompetenz verfügt.

Kontakt: fuehrung@wieselhuber.de

Kreative Zerstörung

Innovations-Chancen durch Nachhaltigkeitswende

Dr. Stephan
Hundertmark
Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Simon Moser
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Unternehmerisches Handeln, wie es Familienunternehmen meist zu eigen ist, setzt auf Innovationen, das mutige Ergreifen von Chancen und die aktive Gestaltung der Märkte von morgen. Es ist somit der Kern eines „unaufhörlichen Prozess der industriellen Mutation“, wie es bereits der Ökonom Joseph Schumpeter formulierte.

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Geschäftsmodellinnovation mit Kreislaufwirtschaft
- Nachhaltigkeits-Strategie, -Management und -Reporting
- F&E- und Innovationsmanagement
- Produkt- und Komplexitätsmanagement

Genau dort setzt in vielen Industrien ein neues Leitmotiv für die Innovationsagenda an: Es beginnt mit dem Verständnis, dass Rohstoffe beim End of Life von Produkten weiterhin Wertstoffe sind und das Einweglösungen, die auf der Müllkippe oder in der Verbrennung landen, Verschwendung sind.

Das Denken und Wirtschaften in Kreisläufen sowie auf Basis erneuerbarer und nachwachsender Ressourcen ist zugleich auch eine Transformation in nahezu allen In-

dustriebereichen, die über Dekaden in linearen Wertschöpfungsstrukturen optimiert wurden. Treiber dieser Transformation sind sowohl regulatorische Vorgaben als auch das Verhalten privater und institutioneller Verbraucher, die einen zunehmenden Market-Pull für Kreislaufprodukte erzeugen.

In der Folge werden viele konventionelle Produkte, z. B. Einweg-Convenience-Produkte, sukzessive vom Markt verschwinden. Damit das nicht auch gleich für ganze Unternehmen gilt, müssen sie sich radikal transformieren und mutig innovieren – wie es Familien- und Gründerunternehmen tun und schon immer getan haben.

Es geht darum, eingefahrene Pfade zu verlassen und sich im Wettbewerbsumfeld mit Hilfe nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen zu positionieren und das eigene Geschäftsmodell zu hinterfragen. Dabei ist das Thema Nachhaltigkeit nicht als Selbstzweck zu sehen, sondern sollte die Basis dafür sein, unerschlossene, wirtschaftlich attraktive Marktsegmente, sogenannte „Blue Ocean“ zu identifizieren und zu erobern, anstatt sich im überfüllten „Red Ocean“ der bestehenden Wettbewerber zu konkurrieren. Im Kontext der Kreislaufwirtschaft, einem System, das darauf abzielt, den Lebenszyklus von Ressourcen zu maximieren und Abfall zu minimieren, bietet die Blue-Ocean-Strategie eine einzigartige Perspektive zur Förderung nachhaltiger Innovationen.

Dies kann durch die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle geschehen, die Abfallreduzierung und Ressourceneffizienz in den Mittelpunkt stellen. Dies gilt neben konsum- und rohstoffarmen Industrien ebenso im Maschinenbau. Dort können z. B. durch „Equipment-as-a-Service“-Modelle mit Gebrauchsmaschinen, die nicht nur retrogefitteten Anlagen ein zweites Leben im Sinne

Zentrale Fragestellungen für Disruptionen

Ressourcensteuerung

Welche der Faktoren, die die **Branche als selbstverständlich betrachtet**, müssen eliminiert werden?

Steigerung

Welche Faktoren müssen bis weit **über den Standard** der Branche gesteigert werden?

Reduzierung

Welche Faktoren müssen bis weit **unter den Standard der Branche** reduziert werden?

Kreation

Welche Faktoren, die bisher **noch nie von der Branche geboten** wurden, müssen kreiert werden?

Optimierung der Kosten

Kreation von neuem Käufernutzen



Abb.: Der Blue Ocean-Ansatz zur Identifikation von Wachstumspotenzialen und innovativen Differenzierungsansätzen



Siehe Rubrik W&P
Publikationen S. 54

der Nachhaltigkeit bescheren, sondern für die Unternehmen zusätzliche Kosten- und Erlöseffekte gebrauchter Maschinen bringen.

Worum geht es also?

Am Ende des Tages geht es um den wirtschaftlichen Erfolg und nachhaltiges Wachstum fürs Unternehmen. Die Kreislaufwirtschaft sollte deshalb als ganzheitlicher Ansatz gesehen werden und bereits im Innovations- und Entwicklungsprozess ein integraler Bestandteil sein:

- Wie können Ressourcen effizient genutzt werden?
- Welche Materialien und Produktionsmethoden ermöglichen es, die Lebensdauer unserer Produkte zu verlängern und ihre Wiederverwertbarkeit zu gewährleisten?
- Wie lassen sich Rücknahme-, Reverse-Logistics-Lösungen und Recyclingprozesse effizient in den Lebenszyklus von Produkten und verbundenen Wertschöpfungskette integrieren?
- Wo können Monomaterialien anstatt von Verbundwerkstoffen eingesetzt werden?
- Inwiefern können digitale Technologien (z. B. IoT, Blockchain) dabei helfen, die Rückverfolgbarkeit von Materialien und die Effizienz von Recyclingprozessen zu verbessern?
- Welche konstruktiven Elemente können ein späteres Retrofitting vereinfachen?

Push wird Pull für nachhaltige Produkte

Unternehmen, die heute bereits kreislauforientierte Produkte vermarkten, übertreffen das Wachstum im konventionellen Wettbewerb nicht selten im zweistelligen Prozentbereich. Und: In vielen Anwendungen haben gerade Familienunternehmen ihre Nase vorn, da Nachhaltigkeit meist mit langer Tradition und Ernsthaftigkeit

als Unternehmenswert gelebt wird. Entsprechend werden Produktmerkmale wie bio-based, nachwachsende Rohstoffe (NawaRo) und Recycling als Gütesiegel verstanden und prominent beworben. Der unternehmerische Nutzen und Erfolg aus Geschäftsmodellen für die Kreislaufwirtschaft ist dabei vielfältig.

Entsprechend gilt schon heute, dass unternehmerische Initiativen in der Kreislaufwirtschaft Pioniergewinne liefern und Chancen für innovative Geschäftsmodelle ermöglichen. Was dagegen nicht funktioniert, ist die Adaption alter Geschäftsmodelle für die Kreislaufwirtschaft.



FAZIT

Durch Innovation und aktive Marktgestaltung sind Familienunternehmen die treibende Kraft des wirtschaftlichen Wandels. Um in Zukunft noch eine Vorreiterrolle einzunehmen, sollten Unternehmen eine umfassende Integration der Kreislaufwirtschaft in ihre Geschäfts- und Innovationsprozesse vornehmen. Denn die Kreislaufwirtschaft zielt nicht nur darauf ab, den ökologischen Fußabdruck zu minimieren, sondern auch neue, wirtschaftlich attraktive Marktsegmente zu erschließen. Der Fokus liegt dabei auf der Schaffung nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen, der effizienten Nutzung von Ressourcen sowie der Optimierung von Recycling- und Retrofit-Prozessen.

Kontakt: innovation@wieselhuber.de



Jens Ekopf
Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Integrationsprozesse meistern, Fusionsziele erreichen!

Mit Fusionen sind stets hohe Erwartungen, vielfach aber auch Ängste verbunden. Zahlreiche Studien belegen: Mehr als die Hälfte aller Unternehmenszusammenschlüsse scheitern. Der **Enterprise Value der integrierten Organisation** liegt dann meist deutlich unter den entsprechenden Einzelwerten. Ziele wie die Realisierung von Synergien, die Erschließung neuer Kundensegmente und Absatzmärkte, oder auch der Zugang zu Know-how und Technologien sowie die Sicherung von wichtigen Rohstoff- und Lieferketten werden häufig gar nicht oder nur teilweise erreicht.

Keine Fusion gleicht einer andern

Fusionsscheitern liegt meist an unrealistischen Zielen und schlechtem Projektmanagement nach der Fusion, selten an voreiliger Kandidatenwahl oder mangelnder Vorbereitung. Unterschiedliche Unternehmenskulturen und internationale kulturelle Differenzen bei Auslandsfusionen erhöhen die Komplexität. Jede Fusion ist einzigartig, mit unterschiedlichen Übernahmeszenarien. Daher ist ein **methodisch solides und konsequentes Vorgehen** entscheidend. Damit ein Unternehmenszusammenschluss eine Change auf Erfolg hat, gilt es daher, die jeweilige Ausgangslage, das Umfeld und die Motivation

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Post Merger Integration
- Aktives Synergiemanagement
- Change & Transformationsmanagement
- Reorganisation und Prozessoptimierung
- Business Performance und Effizienzsteigerung

der beiden Ursprungsunternehmen bei der anschließenden Integration zu verstehen und im Integrationsansatz zu berücksichtigen. Die elementaren Treiber der Integration sollten dabei inhaltlich tief durchdrungen werden, um die durchaus unterschiedlichen Ausprägungen im ganzheitlichen PMI-Ansatz zu integrieren (siehe Abb.).

So wie die Entscheidung für eine Akquisition auf Basis einer fundierten Bewertung im Rahmen der Due Diligence erfolgen sollte, so ist es erforderlich, für die Phase nach der Fusion eine klare Integrationsstrategie zu definieren und konsequent zu verfolgen. Der Ansatz für die Post Merger Integration (PMI) zielt darauf ab, eine Ba-

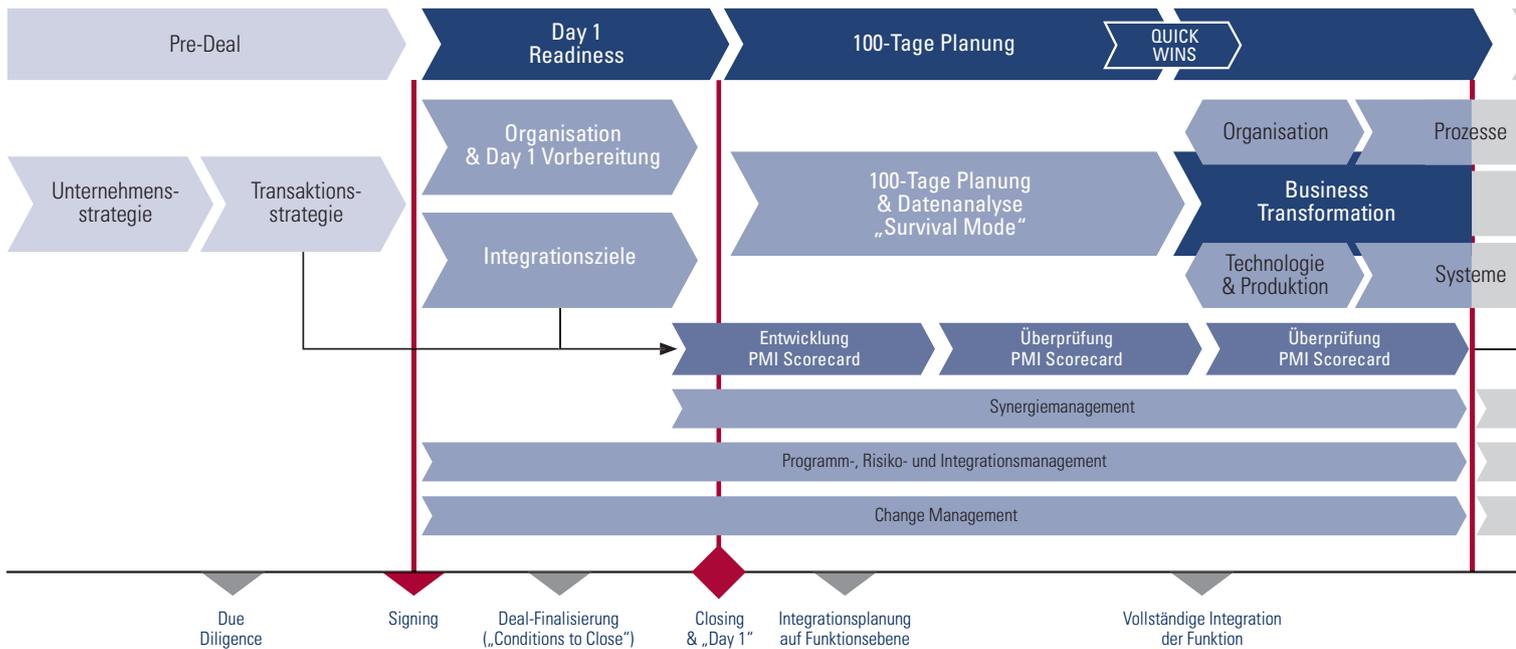


Abb.: Die elementaren Phasen einer Post Merger Integration

lance zwischen zeitkritischen ersten Maßnahmen direkt nach Vertragsschluss (Closing) und der langfristigen Positionierung der neuen gemeinsamen Organisation für eine **wachstumsfokussierte Business Transformation und Wertschöpfung** zu finden. Dabei sollten insbesondere folgende Handlungsfelder im Schwerpunkt bedacht werden:

- Konsequente, ganzheitliche Identifikation von Synergie- und Wachstumspotentialen
- Entwicklung der Integrationsstrategie einer PMI-Scorecard zur periodischen Überwachung des Integrationserfolgs – die Scorecard muss die Integrationsziele operationalisieren
- Kontinuierliches Programm- und Risikomanagement
- Stakeholder-spezifisches Change- und Kommunikationsmanagement in allen Phasen der PMI
- Fachlich-methodische Unterstützung funktionaler Teams bei der Integrationsumsetzung
- Aktives Interdependenzen-Management, denn die funktionalen Integrationsteams entlang der Wertschöpfungs- und Management/Support-Prozesse schaffen mit ihren Integrationsmaßnahmen zunächst hohe Komplexität

Vorgehen zur erfolgreichen Post Merger Integration

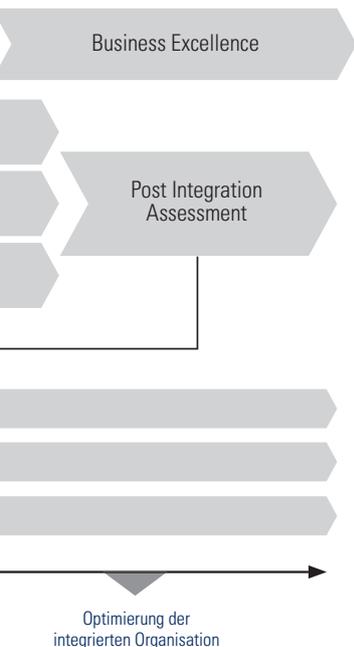
In der ersten Phase werden mit dem M&A-Team konkrete Integrationsziele definiert, einschließlich einer Business Rationale, einem transparenten Bewertungssystem und einem Plan für die ersten 100 Tage des parallelen



Geschäftsbetriebs. In der zweiten Phase fokussiert auf die Umsetzung dieses Plans, die Integration von Prozessen, Strukturen und Technologien. Die dritte Phase konzentriert sich auf nachhaltige Reorganisation und Optimierung für langfristige Prozess- und Systemanpassungen. Projekte sollten idealerweise nicht länger als 12-18 Monate dauern, um die Geschäftsteile zügig in ihre operative Verantwortung zu überführen, gemäß dem Prinzip „Speed with Purpose“..

Über alle Phasen hinweg sollte ein zentrales Programm Management, etabliert werden. Schon vor dem eigentlichen „Day 1“ muss Klarheit über die Verantwortlichkeiten für die Organisation bestehen. Der Fokus sollte dabei auf der Stabilität des laufenden Geschäfts sowie eine transparente Kommunikation in Richtung Kunden, Lieferanten und insbesondere der eigenen Mannschaft liegen.

Kontakt: bpi@wieselhuber.de



FAZIT

Wer seine Integrationsprozesse meistern, und Fusionsziele erreichen will, braucht einen konkreten Fahrplan – der folgende Punkte berücksichtigt:

1. Frühzeitig klare Vision für das integrierte Unternehmen entwickeln
2. Eindeutige Führungsverantwortung festlegen sonst drohen Irritationen bei den Key Playern
3. Schwerpunkt auf Wachstumssynergien legen, Kostensynergien sind meist trivial
4. Beteiligte durch „Quick-Wins“ nachhaltig überzeugen
5. Kulturelle Hintergründe durchleuchten und Unterschiede als Chance begreifen
6. Zielgruppenorientiert auf Basis eines gemeinsamen Narrativs kommunizieren
7. Risiken provokativ angehen und pragmatische Lösungen gemeinsam erarbeiten

Operational Excellence

Der zentrale Schlüssel-Erfolgsfaktor für Business Performance Improvement

Christian Sprenger
Partner
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH



Sergei Kern
Senior Consultant
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH



Operational Excellence ist der „Heilige Gral“ jedes Unternehmens, der den Unterschied zwischen Mittelmäßigkeit und Spitzenleistung in der Unternehmensperformance definiert. In einer sich rasant wandelnden Welt ist es für Unternehmen unerlässlich, effektiv und effizient zu sein, um nachhaltig wettbewerbsfähig zu bleiben und den Unternehmenswert zu steigern. Auf die wichtigsten Elemente, Methoden und Erfolgsfaktoren zur Erzielung von operativer Exzellenz wird nachfolgend eingegangen.

Unternehmensstrategie, verbindet OPEX die funktionsübergreifende Exzellenz in den Kernfunktionen und der Administration mit der funktionsübergreifenden Exzellenz in den Kernprozessen zur Supply-Chain- und Wertstromoptimierung. Operational Excellence beinhaltet dabei die effektive und effiziente Kooperation von Menschen, Prozessen und Technologien, um optimale Unternehmensergebnisse zu erzielen. Als essenzielles Fundament zur nachhaltigen Erfüllung von OPEX ist dieser durch die Themenfelder Leadership und Kultur, Change-Management, KVP (kontinuierlicher Verbesserungsprozess) sowie durch ein schlagkräftiges PMO (Project Management Office) zu unterstützen.

Definition

Operational Excellence (kurz: OPEX) ist ein **ganzheitlicher Managementansatz** mit systematischer Herangehensweise zur nachhaltigen Generierung von Wettbewerbsvorteilen. Durch OPEX werden die Kosten gesenkt, die Qualität optimiert, die Durchlauf- und Lieferzeiten verkürzt sowie die Kundenzufriedenheit verbessert und damit alle relevanten Hebel zur Steigerung des Unternehmenswerts bedient. Ausgerichtet auf die

Strategie

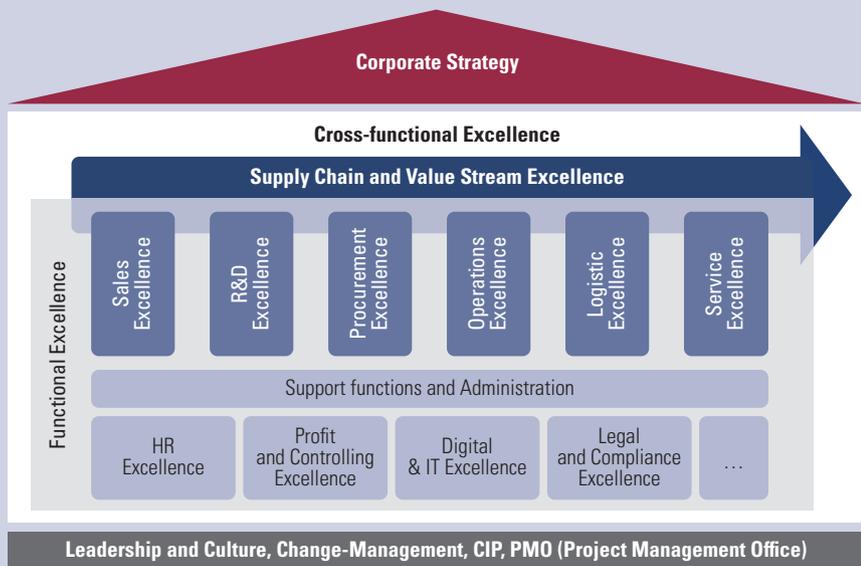
Operational Excellence ist kein isoliert zu betrachtendes Ziel, sondern ein ganzheitlicher Managementansatz, der **eng mit der Unternehmensstrategie verknüpft** sein muss. Hierdurch wird sichergestellt, dass sämtliche Aktivitäten und Maßnahmen sowie auch die Ressourcenallokation konsequent auf die Erreichung der übergeordneten, strategischen Unternehmensziele ausgerichtet sind. Wenn zum Beispiel die Marktführerschaft durch Produktinnovation angestrebt wird, sollte Operational Excellence darauf abzielen, die Effektivität und Effizienz der Produktentwicklung zu steigern und die Time-to-Market zu verkürzen.

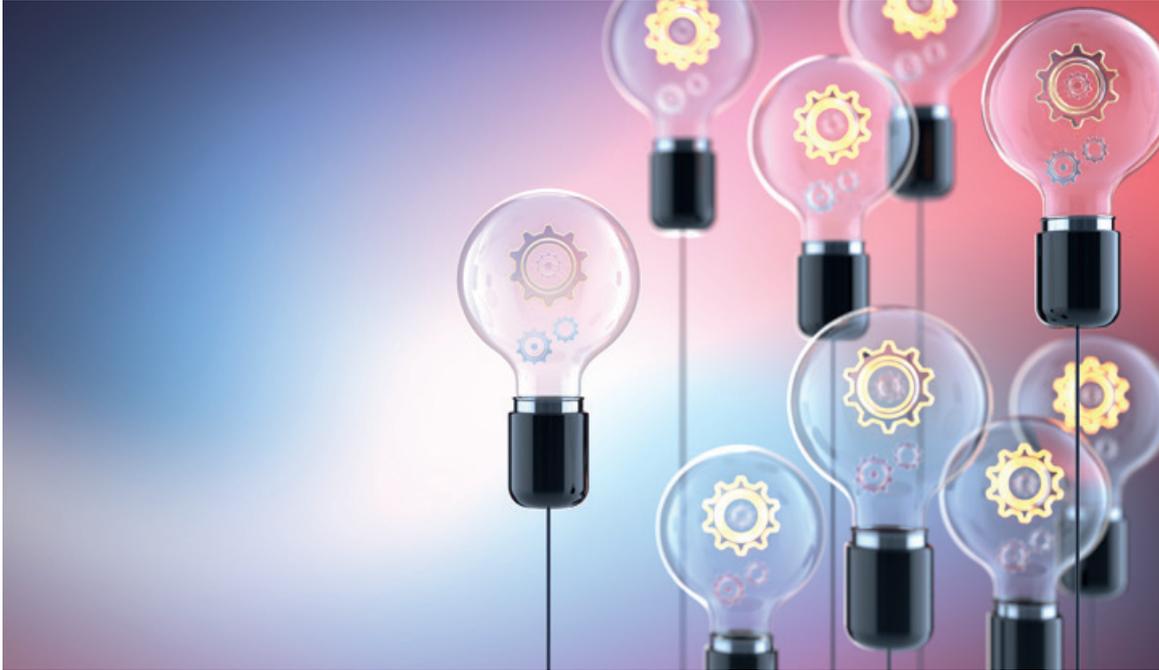
Funktionale und funktionsübergreifende Exzellenz

Funktionale Exzellenz konzentriert sich auf die **kontinuierliche Optimierung der Prozesse, Strukturen und Methoden** innerhalb der gegebenen Kern- sowie auch der Unterstützungsfunktionen. Ziel ist es, durch Eliminierung und Minimierung der bestehenden (offensichtlichen und verdeckten) Verschwendungen die Wertschöpfung und somit genau das zu steigern, wofür der Kunde bereit ist zu bezahlen. LEAN-Management, Six Sigma und Total Productive Management sind hierbei ausgewählte bewährte Methodiken zur Erzielung „schlanker“ Prozesse mit optimierter Qualität sowie Ausgangspunkt für die Etablierung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP).

W&P-SUPPORT

Unser Operational Excellence Leistungsversprechen





Für eine **schnelle Bewertung der funktionalen Performance** eignen sich neben klassischen Werkzeugen wie Wertstrom- und Prozessanalysen sowie Funktionalinterviews auch digitale Tools wie (Big) Data Analytics als bewährte Methoden in unseren Projekten.

Auf Basis schlanker Prozesse können dann in einem zweiten Schritt weitere **Optimierungen durch Digitalisierung und Automatisierung** angestrebt werden (Bsp.: Robotic process automation (RPA), Internet of Things (IoT), etc.). Die Reihenfolge der Umsetzung ist hierbei entscheidend, um die Skalierbarkeit der Prozesse sicherzustellen und somit den Ressourceneinsatz auf ein Minimum zu beschränken.

Neben der funktionalen Exzellenz ist die **funktionsübergreifende Optimierung** von entscheidender Bedeutung, da gemäß verschiedener Studien bis zu 40% der unternehmensweiten Potenziale durch funktionsübergreifende Verbesserungsmaßnahmen erzielt werden („End-to-End“). Im Fokus stehen hierbei unter anderen die Kernprozesse Auftragsabwicklung, Sales- & Operations-Planning (S&OP), Produktentwicklung, Life Cycle Management und Innovation (PEP & PIP) sowie Qualitätsmanagement. Zur Erzielung von funktionsübergreifender Exzellenz muss über funktionale Grenzen hinweg operiert sowie eine nahtlose Zusammenarbeit und Integration zwischen verschiedenen Abteilungen und Funktionen sichergestellt werden. Statt isolierter Silos arbeiten die Mitarbeiter entlang der gesamten Wertschöpfungskette zusammen an der Erreichung gemeinsamer Ziele und der Maximierung des Unternehmenserfolgs.

Für eine datengestützte Bewertung der funktionsübergreifenden Performance eignet sich Process-Mining als Ergänzung zu den Erkenntnissen aus klassischen End-to-End-Interviews sowie Prozess- und Systemanalysen.

Nach Gestaltung von effektiven und effizienten, funktionsübergreifenden Prozessen kann dann weitere Optimierung durch Digitalisierung und Automatisierung angestrebt werden (Bsp.: Prozessautomatisierungen, Integration von Systemen und Anwendungen, Cloud Computing, etc.).

Auch hier gilt es, die Prioritäten richtig zu setzen und die Reihenfolge der Umsetzung zu beachten.

Das Fundament: Leadership und Kultur, Change-Management, KVP und PMO

Das Fundament für die nachhaltige Umsetzung operativer Exzellenz bildet eine starke Führung und Unternehmenskultur, unterstützt durch wirksames Change-Management und die Etablierung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP). Zudem spielt ein leistungsfähiges Project Management Office (PMO) eine entscheidende Rolle in der Unterstützung und Umsetzung dieser Prinzipien.

- **Leadership und Kultur:** Eine starke Führung mit einem klaren Fokus auf Performance sowie eine unterstützende Unternehmenskultur sind von entscheidender Bedeutung für das Erzielen von nachhaltiger operativer Exzellenz. Führungskräfte müssen die Vision und die Ziele klar kommunizieren und

Innovation, kontinuierliche Verbesserung, Konfliktbewusstsein und gleichfalls eine authentische Zusammenarbeit konsequent vorleben. Eine Kultur des Vertrauens, der Offenheit und des Engagements ist unerlässlich, um Mitarbeiter zu ermutigen, Ideen einzubringen, Risiken einzugehen und sich proaktiv an der Verbesserung der Abläufe zu beteiligen.

- **Change-Management:** Operational Excellence erfordert spürbare Veränderungen, was zwangsläufig zu Widerständen und Herausforderungen führt. Ein wirkungsvolles Change-Management ist entscheidend, um diese Veränderungen erfolgreich zu bewältigen und sicherzustellen, damit sie von den Mitarbeitern akzeptiert und umgesetzt werden. Dies beinhaltet die klare Kommunikation der Veränderungsgründe und dazugehöriger Konsequenzen, die Einbindung der betroffenen Mitarbeiter, um „Betroffene zu Beteiligten zu machen“, die Bereitstellung von Schulungsangeboten und Coachings sowie die Entwicklung von Stakeholder-spezifischen Anreiz- und Incentivierungslogiken.
- **Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP):** Der kontinuierliche Verbesserungsprozess ist ein zentraler Bestandteil von Operational Excellence. Damit dieser aktiv gelebt wird, müssen die entsprechenden Rahmenbedingungen geschaffen und Führungsinstrumente wie beispielsweise Shopfloor-Management

etabliert werden, die es den Mitarbeitern ermöglichen, kontinuierlich nach Möglichkeiten zur Verbesserung der Prozesse, Strukturen und Produkte zu streben.

- **Projektmanagement:** Projektmanagement ist ein weiteres entscheidendes Element von OPEX, da viele Initiativen zur Prozessverbesserung und Veränderung als Projekte organisiert sind. Ein stringentes Projektmanagement umfasst dabei die Definition von klaren Zielen und Meilensteinen, die Zuweisung von Ressourcen und Verantwortlichkeiten, die Planung und Durchführung von Aktivitäten sowie die Messung, Überwachung und Steuerung des Projektfortschritts. Somit gewährleistet ein strukturiertes Projektmanagement, dass die gewünschten Ergebnisse zur Erzielung der strategischen Ziele erreicht werden.

Operative Exzellenz ergebniswirksam machen

Übergeordnetes Ziel des Operational Excellence-Ansatzes ist die nachhaltige Steigerung des ROCE (Return on Capital Employed), also der Rendite auf das eingesetzte Kapital und damit auch die Steigerung des Unternehmenswertes. Wichtig hierbei ist jedoch, bei Umsetzung der funktionalen oder funktionsübergreifenden Exzellenz die Ergebniswirksamkeit der Optimierungsmaßnahmen sicherzustellen.

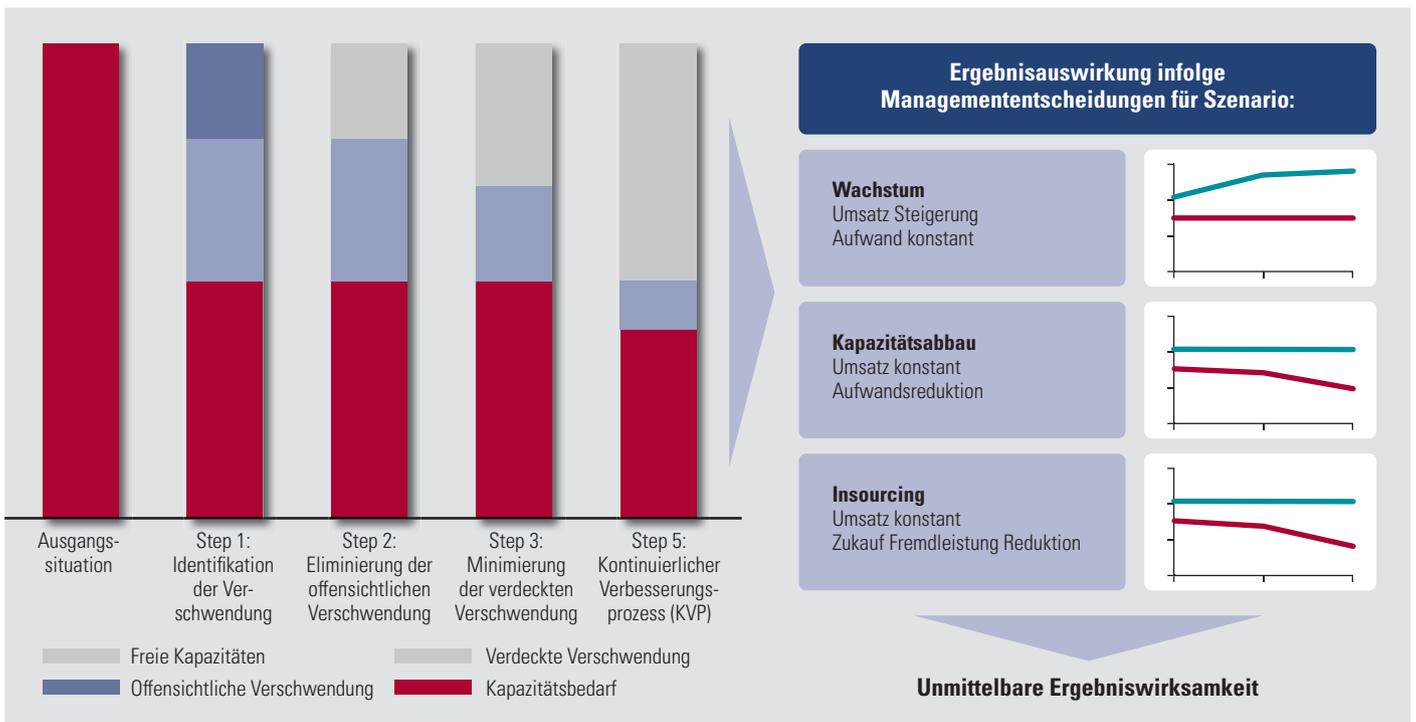


Abb.: Sicherstellung der Ergebniswirksamkeit des Operational-Excellence-Ansatzes

OPEX IM PRAXISTEST



„Dr. Wieselhuber & Partner hat unsere Organisation und Supply Chain optimiert und noch effizienter gemacht.“

Dr. Stefan Karrer
Geschäftsführer/COO, Koehler Paper SE

„Dank der strukturierten Vorgehensweise, der bewiesenen Expertise in dem Kontext und nicht zuletzt entsprechendem Feingespür in Moderation und Koordination hat W&P erheblichen Anteil daran, dass deutliche Effizienzreserven gehoben wurden und die ERP-Umsetzung zeitgerecht erfolgte.“

Alexander Beer, CFO
Unternehmensgruppe Leonhard Moll Betonwerke



„Mit dem Digital Excellence-Ansatz konnten wir unsere Digitalstrategie so ausgestalten, dass die Umsetzung genau auf unsere Organisation abgestimmt ist. W&P ist die für uns passende Boutique unter den Digitalstrategen.“

Dr. Gunther Wobser
Geschäftsführender Gesellschafter



„Der Erfahrungsschatz und die Best-Practice-Ansätze vom W&P-Team kombiniert mit der hochindividuellen, 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



Die alleinige Generierung von freien Kapazitäten erzielt per se noch keine Ergebniswirksamkeit, sondern erfordert eine bewusste Management-Entscheidung zu einem der drei Szenarien: Wachsen, ohne zu wachsen (= Umsatzsteigerung bei konstanten Kosten), Abbau von freien Kapazitäten oder Insourcing von Fertigungsstufen oder Vorprodukten.

In Umsetzungsprojekten bieten sich hierzu Härtegradmodelle entlang der wichtigsten Maßnahmen an, um die entsprechenden Zeitpunkte, wann eine Entscheidung erforderlich ist, transparent aufzuzeigen.

FAZIT

Operational Excellence ist ein zentraler Erfolgsfaktor von erfolgreichen, wachstumsorientierten Unternehmen. Durch höhere Effektivität und Effizienz trägt sie zur Verbesserung der Resilienz bei, indem sie Unternehmen agiler und anpassungsfähiger gegenüber Veränderungen macht. Darüber hinaus führt Operational Excellence zu einer höheren Kundenzufriedenheit, indem Produkte und Dienstleistungen schneller, zuverlässiger, kostengünstiger und qualitativ hochwertiger geliefert werden können.

W&P hat sich mit seinem Lösungsangebot „Business Performance Improvement“ entsprechend funktionspezifisch und funktionsübergreifenden Exzellenzmethoden aufgestellt und verfügt über die erforderliche Expertise und das Umsetzungs-Know-how, um Sie auf der holistischen Transformations-Reise zur operativen Exzellenz und damit zur nachhaltigen Spitzenleistung zu unterstützen.

Kontakt: bpi@wieselhuber.de

Oliver Rörig
Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Die stille Revolution: Wie Aftersales-Service den EBIT dominiert

Hermann Scherer
Consultant
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Die Macht der Service-Excellence im Aftersales-Service

„Service-Excellence im After-Sales-Service ist nicht nur wichtig, sondern auch unverzichtbar für den langfristigen Erfolg unseres Unternehmens“, betont ein führender Entscheider im Prä-

zisionsmaschinenbau. „Sie spielt eine entscheidende Rolle bei der Schaffung von Kundenbindung und trägt überproportional zum Gesamt-EBIT bei.“ Ein weiterer Kunde, Marktführer im Baumaschinenmarkt, bestätigt dies: „95 % des Umsatzpotenzials bei unseren Kunden beginnt drei bis vier Jahre nach dem Kauf. Allein durch den Aufbau von Lifecycle Services konnten wir unseren Gesamtumsatz letztes Jahr um 20 % steigern.“

Für Anbieter, sei es Hersteller oder Händler, ergeben sich durch die Entwicklung und Bereitstellung einer exzellenten Serviceleistung zahlreiche attraktive Erfolgselemente. Dazu zählen unter anderem die Umsatztrennung gegen Konjunkturschwankungen, die Steigerung der Unternehmensprofitabilität und die Schaffung neuer Geschäftsmodelle durch die Digitalisierung von Services.

Die Ergebnisse unserer W&P Service-Studie „Service Champions im Mittelstand“ bestätigen diese Einschätzung: Der Service hat zwar einen vergleichsweise geringen Umsatzanteil von „nur“ 20 bis 30% gegenüber dem Produktumsatz. Dennoch leistet er einen signifikant hohen EBIT-Beitrag von bis zu 45% und mehr. Dies unterstreicht die enorme Bedeutung und den hohen

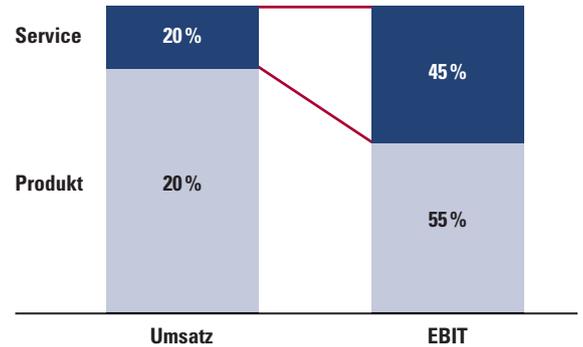


Abb. 1: Wertbeitrag von Service & Aftersales

Quelle: W&P-Studie Service-Champions im Mittelstand 2021-2024

Wertbeitrag der After-Sales-Service-Exzellenz für das Gesamtunternehmen.

Ein Euro des Serviceumsatzes erzeugt etwa denselben EBIT-Wertbeitrag für das Unternehmen wie drei Euro des Produktumsatzes. Quintessenz: Service-Exzellenz gehört auf die Top-Management-Agenda!

Vier Stellhebel für nachhaltige Service-EBIT-Steigerung

Es spielen vier grundlegende Stellhebel eine zentrale Rolle, um Umsatz und EBIT zu steigern und nachhaltig zu sichern (siehe Abb.).

Der erste Stellhebel konzentriert sich auf das **Durchdringen der installierten Produktbasis**. Er beinhaltet eine fundierte Analyse und serviceorientierte Segmentierung der bestehenden Kundenbasis, der Identifizierung von lukrativen Umsatzpotenzialen und der Entwicklung gezielter Vertriebsinitiativen. Durch zielgruppenspezifische Servicepakete, der gezielten Schulung des Vertriebspersonals und eine kontinuierliche Verbesserung von Service-Prozessen (KVP) kann die Effizienz und Effektivität im Service-Vertrieb gesteigert werden.

Der zweite Stellhebel zielt auf die **Optimierung des bestehenden Service-Geschäfts** ab. Hierbei stehen das Feintuning der Services, z. B. durch bessere Paketierung oder Inhaltsoptimierung, das Anpassen des Pricing-Modells zur Margenverbesserung, eine effiziente Auslastungssteuerung sowie regionale Skalierung und Erweiterung des

Nehmen Sie an unserer kostenlosen Studie

„Service-Champions im Mittelstand“



teil und benchmarken Sie sich mit über

**50 führenden Unternehmen
des Maschinen- und Anlagenbaus!**



Abb. 2: Stellhebel für nachhaltige EBIT-Steigerung und Sicherung

Service-Geschäftes und die Steigerung der Rahmenvertragsquote im Fokus.

Die Entwicklung neuer Services stellt den dritten Stellhebel dar. Unternehmen sollten potenzielle Services wie Retrofit-Lösungen, Ersatzteilkäufe, Garantieverlängerungen, proaktive Services und innovative „Türöffner“-Services in Betracht ziehen, um neue Umsatzquellen zu erschließen und die Kundenbindung zu stärken.

Der vierte und letzte Stellhebel liegt in der Digitalisierung der Services, des Frontends und der Service-Prozesse. Durch die Einführung digitaler Geschäftsmodelle,

digitaler Fernwartung, Retrofits, Self-Help-Plattformen, Remote-Training und virtueller Inbetriebnahme können Unternehmen nicht nur die Service-Effizienz steigern, sondern sich auch langfristig für die digitale Zukunft absichern.

Insgesamt bieten diese Stellhebel kurz-, mittel- und langfristige Strategien, um die Umsatzsteigerung und Profitabilität zu maximieren, die Position beim Kunden zu stärken und die Unternehmen für die Herausforderungen der digitalen Ära zu rüsten.

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

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

FAZIT

Die Macht der Service-Exzellenz im After-Sales-Service ist entscheidend für den langfristigen Unternehmenserfolg. Die Service-Studie von W&P unterstreicht, dass Service und Aftersales dem Unternehmen einen vergleichbaren Wertbeitrag wie der Produkturnsatz liefern, jedoch dem Top Management einen weitaus stärkeren EBIT-Hebel bieten.

Vier Handlungsfelder für eine nachhaltige Service-EBIT-Steigerung warten mit konkreten Strategien zur Umsatzmaximierung und Profitabilitätssicherung auf. Das Durchdringen der Kundenbasis, Optimierung bestehender Services, Entwicklung neuer Angebote und die Digitalisierung von Service-Prozessen.

Dieser Weg ist entscheidend, um in der digitalen Ära erfolgreich zu sein und den Gesamterfolg des Unternehmens nachhaltig steigern zu können.

Kontakt: bpi@wieselhuber.de



Christian Neeb
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Anna-Katharina
Waldner
Senior Consultant
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Jens Ekopf
Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Optimierung der Overheadkosten

Aktuelle Wirtschaftslage schafft Handlungsdruck in deutschen Familienunternehmen

Während die deutsche Wirtschaft kriselt, wappnen sich Unternehmen parallel dazu für die absehbare Abschwächung – Insolvenzen sind 2023 um rund 22% zum Vorjahr gestiegen. Für 2024 wird ein Anstieg von 13% erwartet. Neben dem Anstieg von Rohstoffkosten machen insbesondere deutlich erhöhte Overheadkosten deutschen Unternehmen zu schaffen.

Die Reaktion auf die eingetrübte Wirtschaftslage sind häufig unfokussierte Kostensenkungsmaßnahmen mit geringem Strategiebezug – jedoch erreicht nur ein Bruchteil der deutschen Unternehmen die angestrebte Ergebniswirkung. Vor diesem Hintergrund werden strategiebasierte, stringent umgesetzte und kurzfristig, wie nachhaltig wirksame Initiativen zur Kostensenkung der Zentralfunktionen notwendig.

Die klassischen Overheadfunktionen stellen dabei die Bereiche Finanzen, Controlling, HR, IT und Einkauf dar. Je nach Unternehmensgröße kommen hier noch

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Anpassung Gemeinkosten im Zuge Business Performance Improvement (BPI)
- Leistungsbestimmung Output im Zuge Effizienzverbesserung
- Benchmarking mit relevanten Vergleichsunternehmen
- Business Transformation der Gesamtorganisation

die Bereiche Risk, Compliance, Legal und weitere dazu. Allen diesen Funktionen ist gemein, dass sie keinen direkten Anteil der eigentlichen Wertschöpfung darstellen, jedoch für einen erheblichen Kostenbestandteil der Gesamtkosten stehen. So hatten im Segment der Familienunternehmen in Deutschland die G&A-Kosten einen Anteil von ca. 7-10% am Umsatz (Quelle: interne Auswertung W&P).



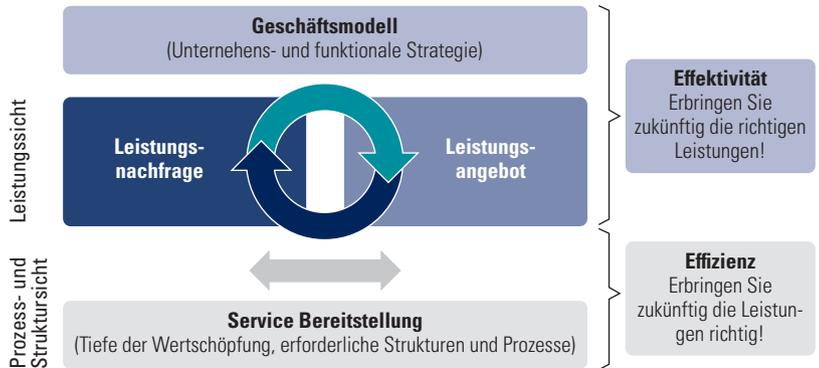
Benchmarking als Analyseinstrument zur Positionsbestimmung

Zur ersten Einordnung und Positionsbestimmung stehen dem Unternehmen unterschiedliche Instrumente zur Verfügung. Eine der bekanntesten Methoden ist das Benchmarking. Eine Betrachtung personeller Ressourcen oder funktionsbezogener Kosten, ggf. in Relation zum Umsatz bzw. der Gesamtmitarbeiterzahl, bildet den ersten Anhaltspunkt für die Bewertung des Overheadkostenniveaus. Die Bewertung auf Basis von Prozess- und Transaktionskosten stellt eine weitere Detaillierung dar. Hierbei werden Mengengerüste in Relation zu den dafür aufgewendeten Ressourcen und Kosten gebracht. Dabei werden Kosten und Output definierten Prozessen zugeordnet und auf Basis des Overheadniveaus bewertet.

Um eine objektive Bewertung des Overheadniveaus zu erhalten, sind Benchmarks eine hilfreiche Messlatte – insb. die Prozess- und Transaktionskosten geben einen Blick auf die Kostenniveaus im Vergleich zum Branchen- bzw. Wettbewerbsumfeld. Benchmarks ergänzen die interne Betrachtung um externe Kriterien und sind im Zusammenhang mit allen Methoden und Vorgehensweisen einsetzbar. Auf diese Weise werden Zielgrößen definiert, die Overheadfunktionen im Unternehmen erreichen müssen. Insgesamt wird beim Benchmarking also der Ressourceninput der Overheadfunktionen dargestellt und mit dem Branchen- bzw. Wettbewerbsumfeld verglichen. Ein tatsächlicher Leistungsabgleich – welche Leistungen also in der Praxis auch erbracht werden – kann jedoch nur mit einer Leistungsanalyse erfolgen, denn hier wird der Fokus auf die konkrete Service- und Leistungsdimension gelegt und konkrete Erklärungsfaktoren für den Zustand einer Organisation geliefert.

Interne Balance des (internen) Leistungsportfolios auf Basis der Unternehmensstrategie und des Geschäftsmodells durch erfolgreiche Kostensenkungsprogramme

Im Rahmen einer Leistungsanalyse werden die Tätigkeiten im Unternehmen bzw. den einzelnen Funktionen analysiert und anschließend auf die Möglichkeit der vollständigen Eliminierung, Effizienzverbesserung oder Outsourcing hin überprüft. Das Ziel ist es, alle erbrachten Leistungen zu kategorisieren und auf ihre Sinnhaftigkeit sowie anhand ihrer Ressourcenausstattung auf die derzeitige Effektivität der jeweiligen Leistungserbringung zu prüfen. Dabei spielt die Sender-Empfänger-Dimension eine entscheidende Rolle – was fragt der (interne) Empfänger wirklich nach und in welchem Service Level? Dazu erfolgt im ersten Schritt die simple, standardisierte Aufnahme und Bewertung der internen Leistungserbringung eines bestimmten Unternehmensbereiches. Diese Ergebnisse werden vor dem Hintergrund der Unterneh-



mensstrategie bzw. dem Geschäftsmodells beleuchtet und in der Folge auf ihre Notwendigkeit überprüft. Im Sinne des Effektivitätsgedankens wird ein Abgleich nach dem zu erbringenden Service Level vorgenommen. Unter dem Effizienzgesichtspunkt erfolgt die Bewertung der jeweiligen Leistung, einerseits inwiefern diese kostenoptimal zur Verfügung gestellt werden kann, andererseits ob Prozesse und die Organisation optimal aufgestellt sind. Dieser vollumfängliche Ansatz ermöglicht es dem Unternehmen einen neuen Weg in der effektiven und nachhaltigen Kostensenkung zu beschreiten und somit großen Einfluss auf zukünftige Optimierungsprojekte auszuüben.

Aufgrund seiner Beschaffenheit ist die Methodik insbesondere für die o.a. Overheadbereiche und IT aller Branchen geeignet. Insgesamt können auf Basis von W&P-Erfahrungswerten i.d.R. innerhalb kurzer Zeit hohe Sach- und Gemeinkosten sowie ein überdimensioniertes internes Leistungsangebot auf ein hinreichendes, strategikonformes Niveau reduziert werden.

Abb.: Mit Effizienz und Effektivität zum optimierten Overhead

FAZIT

Insbesondere im aktuellen Konjunkturmilieu ist eine strukturierte Kostenanalyse der Zentralfunktionen und darauf aufbauend ein Kostensenkungsprogramm in deutschen Familienunternehmen dringend angeraten, um weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben und die Break-Even-Resilienz nicht unnötig zu strapazieren.

Die Methode des Benchmarkings kann dabei eine Grundlage darstellen, um eine erste Positionsbestimmung für Unternehmen zu zeigen sowie erste interne Maßnahmen in Angriff zu nehmen.

Ein professionelles Kostensenkungsprogramm baut allerdings auf einer ganzheitlichen, ehrlichen Leistungsanalyse auf, um dann die nicht im Zuge der Unternehmensstrategie bzw. dem Geschäftsmodell notwendigen Leistungen auch konsequent anzupassen.

Kontakt: bpi@wieselhuber.de



Sebastian Batton
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Korbinian Richter
Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

KI und Business Process Management

It's a match!

In den Fluren der Unternehmenswelt hallt ein neuer Ton: Künstliche Intelligenz (KI) trifft auf Business Process Management (BPM). Was zunächst wie eine Herausforderung der Kompatibilität klingt, entpuppt sich bei genauerer Betrachtung als eine Symbiose mit dem Potenzial, die Art und Weise, wie Unternehmen ihre Geschäftsprozesse gestalten und steuern, grundlegend zu revolutionieren. Und tatsächlich, bei der Integration von KI in BPM-Prozesse zeigt sich schnell: It's a match!

KI durch ChatGPT in aller Munde

Die Popularität von KI, angetrieben durch Innovationen wie ChatGPT, welches generative KI nutzt, hat ein breites Interesse an der Technologie entfacht, insbesondere im Bereich des Prozessmanagements.

Der Grund für dieses verstärkte Interesse ist vielschichtig. Oftmals werden vermeintlich neue Technologien, wie KI in der Anfangsphase überbewertet, was zu einer Reihe von unrealistischen Erwartungen führen kann. Anfänglichen Erfolge werden dabei häufig eingetrübt durch Bedenken, die Themen wie Datensicherheit und praktische Umsetzbarkeit betreffen. Entscheidend ist, dass die Effekte der KI-Nutzung eine effizientere, datengetriebene Unternehmensführung ermöglichen.

KI möglich, aber kein Plug and Play!

Das Prozessmanagement steht vor diversen Herausforderungen, die durch die Einführung von KI adressiert werden können. Zu den bestehenden Herausforderungen zählen die in der Abbildung aufgeführten.

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Process Mining – KI-unterstützt zu effizienten Prozessen
- Datenmanagement – Voraussetzungen für KI-Technologien schaffen
- Organisation – KI und Prozessmanagement im Unternehmen verankern

ungen, die durch die Einführung von KI adressiert werden können. Zu den bestehenden Herausforderungen zählen die in der Abbildung aufgeführten.

Diese Herausforderungen verdeutlichen, dass die Implementierung von KI im BPM wohlüberlegt und strategisch angegangen werden muss. Unternehmen müssen nicht nur technische und organisatorische Maßnahmen ergreifen, sondern auch sicherstellen, dass ihre KI-Lösungen den höchsten Sicherheits- und Compliance-Standards entsprechen. Der Erfolg liegt in der **Umsetzung von einzelnen Use Cases**.

Standardisierung und Kundenorientierung sind kein Widerspruch

KI-gestütztes Prozessmanagement transformiert die betriebliche Effizienz und Entscheidungsfindung grund-



Abb.: Herausforderung für das Prozessmanagement

legend. Durch **Echtzeitdatenanalyse** ermöglicht es schnelle und informierte Entscheidungen, während es gleichzeitig eine unübertroffene Objektivität in die Prozessbewertung bringt. Entscheidungen werden dort getroffen, wo es im Sinne der Geschäftsprozesse am wertschöpfendsten sind.

Die **Automatisierung von Routineaufgaben** beschleunigt Prozesse und setzt Ressourcen frei, um sich auf strategische Ziele und vor allem den Kunden zu konzentrieren. „Standardprozesse automatisiert, entscheidende Prozesse kundenorientiert“ – eine Formel die als Handlungsmaxime zum Erfolg führt. Diese Kernpunkte unterstreichen die transformative Kraft von KI in der Optimierung und Verfeinerung von Geschäftsprozessen, die Unternehmen in die Lage versetzt, agiler, effizienter und kundenorientierter zu agieren.

Anwendungsfelder von KI im Prozessmanagement

KI eröffnet im Prozessmanagement eine breite Palette an Anwendungsmöglichkeiten, die weit über traditionelle **Automatisierungsansätze** hinausgehen. Von der Prozesssimulation, die es Unternehmen ermöglicht, Abläufe virtuell zu modellieren und zu optimieren, bis hin zu Process Mining, das tiefe Einblicke in die Effektivität bestehender Prozesse bietet, reichen die Einsatzgebiete der KI. Sie unterstützt zudem bei der Entscheidungsfindung durch Smart Decision Making und Predictive Analytics, indem sie zukünftige Trends aus aktuellen Daten vorher sagt und somit ein proaktives Handeln ermöglicht.

Ein weiteres zentrales Anwendungsfeld ist die **Optimierung des Kundenservices** durch personalisierte Interaktionen basierend auf dem Verständnis individueller Kundenbedürfnisse. Im Qualitäts- und Supply Chain Management trägt KI dazu bei, Prozesseffizienz zu steigern und gleichzeitig die Qualität zu sichern. Auch in den Bereichen Human Resources und Produktentwicklung werden durch den Einsatz von KI neue Wege beschritten, die von der Rekrutierung der besten Talente bis hin zur Entwicklung innovativer Produkte reichen.

Voraussetzung für den Erfolg: Datenqualität und -verfügbarkeit, aber auch Organisation

Für die effektive Integration von KI im BPM ist die Gewährleistung von Datenqualität und -verfügbarkeit grundlegend, aber nicht die einzige Voraussetzung. Eine



robuste technologische Infrastruktur ist ebenfalls entscheidend, um die anspruchsvollen Rechenoperationen von KI-Anwendungen zu unterstützen und ihre Skalierbarkeit zu ermöglichen. Zudem spielen **Fachkenntnisse und kontinuierliche Weiterbildung** eine zentrale Rolle, damit Mitarbeiter die Potenziale der KI vollständig ausschöpfen können. **Datenschutz und ethische Überlegungen** müssen in jedem Schritt berücksichtigt werden, um den Schutz personenbezogener Daten zu gewährleisten und Vertrauen aufzubauen. Schließlich muss die Implementierung von KI-Technologien in BPM-Prozesse **eng mit der übergeordneten Geschäftsstrategie abgestimmt** sein, um sicherzustellen, dass sie die Geschäftsziele effektiv unterstützt und zur Wertschöpfung beiträgt. Eines wird oftmals vergessen: die Neuausrichtung der Prozesse und der Herangehensweise muss auch **organisatorisch abgebildet** werden. Es ist kein „Freitagnachmittag-Projekt“, es benötigt hier die notwendige Aufmerksamkeit, um Geschwindigkeit zu erreichen.

FAZIT

Die Integration von KI in das Prozessmanagement bietet Unternehmen die Möglichkeit, ihre Prozesse auf ein neues Niveau der Effizienz und Effektivität zu heben. Während kurzfristige Hürden existieren, sind die langfristigen Vorteile einer solchen Integration unbestreitbar. Unternehmen, die bereit sind, in diese Technologien zu investieren und die Herausforderungen anzugehen, positionieren sich optimal, um in der Zukunft erfolgreich zu sein. KI und BPM – in der Tat, ein Match mit guten Karten für eine lange, glückliche Beziehung. Voraussetzung ist, dass die Kennenlernphase in Form von Use Cases geschieht. Denn wie im richtigen Leben, muss die Erwartungshaltung realistisch sein! Wir beobachten immer wieder, dass Technologie kurzfristig überschätzt und langfristig unterschätzt wird.

Kontakt: bpi@wieselhuber.de

Vogel-Strauß-Taktik ade – willkommen in der Wirklichkeit!

Leonard Kluck
Senior Manager
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH



Mit einem klaren HR-Rollenverständnis und starkem Thought Leadership an den Unternehmenstisch der „strategischen Entscheider“

Das Thema Personal gehört heute zu jeder guten Unternehmens- bzw. Gesellschaftsdiskussion. Unternehmenskultur, Anreizprinzipien, Employer Branding, Servant Leadership, Gen Z, War for Talents, Blind Signing - die Anforderungen an HR-Abteilungen sind hoch. Da liegt die Frage auf der Hand: Kann HR der bunten Themenvielfalt überhaupt noch proaktiv begegnen? Oder heißt es vielerorts nach passiver Vogel-Strauß-Manier: Kopf in den Sand?

Zumeist tun sich HR-Verantwortliche schwer im Umgang mit Trendthemen – und sie bleiben hinter ihren Möglichkeiten zurück: Konsequenzen und Effekte werden nicht hinreichend strategisch und taktisch eingeordnet, geschweige denn auf operativer Ebene in neue Prozessstandards überführt oder gar in „Ursache-Wirkungsbeziehungen“ übersetzt.

Dabei ist das dringend notwendig, schließlich lassen sich nur so begründete Entscheidungen treffen, die ein Unternehmen wettbewerbs- und ertragsfähig halten. „Kopf in den Sand“ ist also keine Lösung. Vielmehr muss sich HR maximal agil, schnell, taktisch und mit strategischem

Weitblick aufstellen, um den vielfältigen exogenen Phänomenen und Anforderungen gerecht zu werden.

HR als unternehmensweiter Strategie

HR-Verantwortliche müssen jetzt den Sprung vom Verwalter zum Gestalter machen – und an den Tisch der „strategischen Entscheider“: Aktuelle sowie zukünftige Schlüsselressourcen müssen geprüft, maßgeschneiderte Recruiting- und Retention-Konzepte entwickelt, die konsequente Minimierung von Fluktuation und Absenksrisiken vorangetrieben sowie Performance-Probleme aufgedeckt werden. Außerdem zu klären: Wie konsequent übernimmt HR die Verantwortung für den gesamten „Personalkostenblock“? Das HR-Management muss all diese Themen in eindeutige kosten- und leistungswirtschaftliche Zusammenhänge sowie Konsequenzen übersetzen und konkrete Handlungsempfehlungen erschließen.

HR als Architekt von Führungsleitplanken

Erwartungen an New Work-Konzepte seitens der Arbeitnehmer kollidieren häufig mit den Anforderungen von Arbeitgebern. Das HR-Management muss für beide Seiten passende Führungsleitplanken entwickeln:

Anmerkung: Dieser Beitrag wurde erstmalig veröffentlicht im HR Journal am 9.4.2024

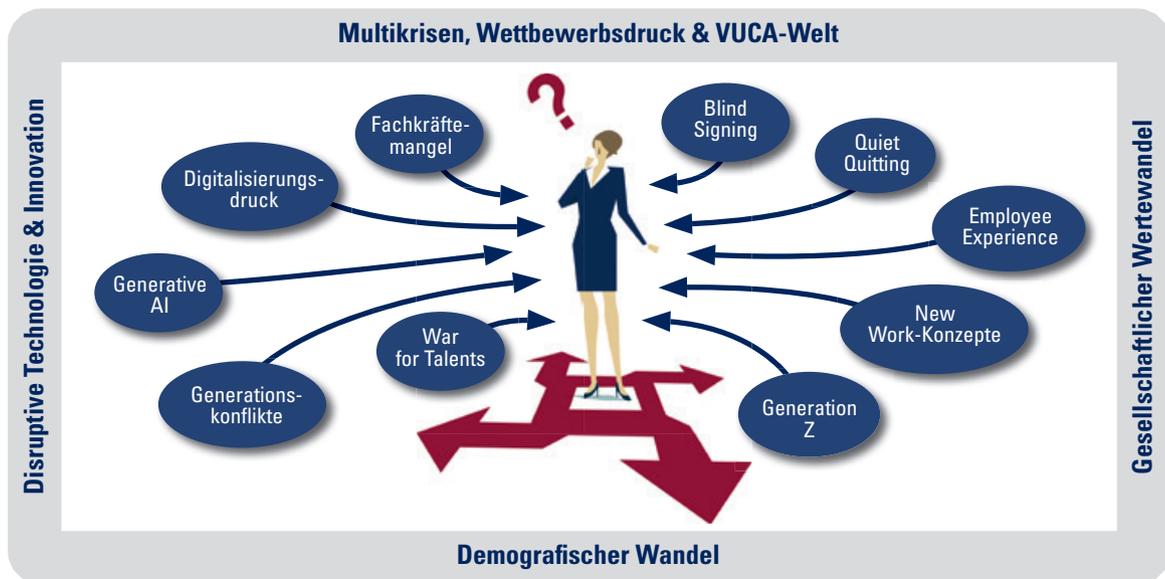


Abb.: Exogene Phänomene und Anforderungen an das HR Management



Leistungsorientierung, Erwartungsmanagement, Aufgabenzuordnung, Entscheidungspartizipation, Anerkennungs- und Führungsgrundsätze. Jobangebot und Arbeitnehmernachfrage driften demografiebedingt weiter auseinander: Die Rolle als unternehmensinterner Vermittler sowie strategischer Akteur mit Blick auf Arbeitsmarkt und Geschäftsmodellentwicklung ist wichtiger denn je.

HR als Entwickler von Retention-Programmen

„Blind Signing“ und „Quiet Quitting“ machen deutlich: Integrität und Loyalität im Unternehmenskontext sind hochaktuell. Um diese Mitarbeiterereigenschaften zu entwickeln, muss HR seinen Fokus von der bis dato gut geölten und inputorientierten „Recruiting-Maschine“ hin zu einem nachhaltigen Retention Management verschieben, das den Verbleib der Mitarbeiter in einer ansprechenden und gleichzeitig produktivitätsfördernden Unternehmenskultur forciert. Fluktuation, zunehmende Krankenstände, Commitment- und Performance-Defizite lassen sich so konsequent bekämpfen.



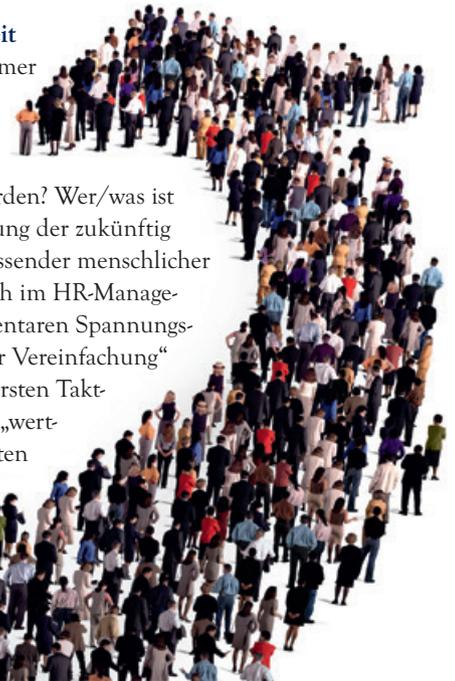
W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- HR-Strategieentwicklung und Implementierung von HR-Zielbetriebsmodellen (Aufbau- und Ablauforganisation) sowie Rollen- und Führungsstrukturen
- Identifikation von HR-Risiken und Durchführung von Personalkostenanalysen zur Kosten-senkung, Fluktuationsminimierung und Performancesteigerung
- Change Management zur Reduktion von Widerständen sowie Schärfung von strategischen Führungsleitplanken zur nachhaltigen Transformationsbegleitung
- Entwicklung maßgeschneiderter Employer Branding-, Recruiting- und Retention-Konzepte zur Optimierung der „Employee Journey“

HR als Designer „wertvoller“ Arbeit

Generative AI trifft Unternehmen immer häufiger ins Mark ihrer Geschäftsmodelle: Welche Aktivitäten sind als Kernkompetenz zu erhalten? Welche sollten digitalisiert oder outsourct werden? Wer/was ist dabei Schlüsselressource? Die Bewertung der zukünftig „wertvollen“ Tätigkeiten und dazu passender menschlicher Anforderungsprofile steht vornehmlich im HR-Management auf der Tagesordnung. Im elementaren Spannungsfeld zwischen „Mensch“ und „digitaler Vereinfachung“ ist der HR-Bereich einer der elementarsten Taktgeber, um die Weiterentwicklung der „wertvollen“ Geschäftsaktivitäten zu begleiten und gleichzeitig die Transformationsbereitschaft in den eigenen Reihen auszubauen.



FAZIT

Fakt ist: HR muss in der Wirklichkeit ankommen. Den Kopf in den Sand zu stecken, wird nicht helfen, denn die genannten Phänomene werden nicht einfach verschwinden – was sie auch nicht müssen!

Denn wenn Personalleiter ihre neue, bunte Aufgabenpalette als Strategen, Architekten, Entwickler und Designer stärker als Chance verstehen, aktuelle Trends für sich und ihr Unternehmen nutzen, dann geschieht vor allem eines: Eine tatsächliche Transformation von HR, weg vom blinden Vogel Strauß – übrigens ein Mythos – hin zum agilen Sprinter und Langstreckenläufer – der er eigentlich ist.

Kontakt: bpi@wieselhuber.de



Volker Riedel
Managing Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Jahn Ehlert
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Multidimensionale Finanzierungsstrategien

Finanzielle Restrukturierung und unternehmerischer Wandel im Fokus

Wie sich Sprache und Kultur weiterentwickeln, so durchlaufen auch Familienunternehmen einen stetigen Wandel, angetrieben durch Generationswechsel, den Einsatz von Fremdgeschäftsführern, hybride Gesellschaftsstrukturen und unterschiedliche Finanzierungsziele.

Diese Faktoren rücken die Finanzierung und Kapitalisierung von Unternehmen, Beteiligungen und Assets in den Vordergrund. Für den Erfolg ist es daher entscheidend, eine multidimensionale Finanzierungsstrategie zu entwickeln.

■ Asset-Strategie

Die Asset-Strategie bestimmt den Umgang mit den Vermögenswerten eines Unternehmens, einschließlich der Entscheidung, ob Assets und Geschäftssegmente erhalten, revitalisiert, neu positioniert oder verkauft werden sollen. Dabei wird die Notwendigkeit des Assets für den Geschäftsbetrieb gegen dessen Veräußerbarkeit abgewogen, um zu klären, ob ein Eigentum daran zwingend erforderlich ist.

■ Loan-Strategie

Die Loan-Strategie entscheidet, ob Schuldverpflichtungen durch konsensuale Maßnahmen wie Amend & Extend, Umstrukturierungen oder Refinanzierungen, oder durch nicht konsensuale Maßnahmen wie StaRUG-Verfahren, Zwangsvollstreckungen oder

Insolvenzverfahren behandelt werden. Konsensuale Lösungen sind oft vorzuziehen, da sie die Beziehungen zu Gläubigern bewahren.

Es ist ebenfalls wichtig, die Loan-Strategie des Finanzierers zu verstehen und gegebenenfalls anzupassen, insbesondere in Bezug darauf, ob dieser noch im Geld ist und welche Konsequenzen das für ihn hat.

■ Kapital-Strategie

Die Kapital-Strategie zielt darauf ab, die Finanzstruktur des Unternehmens zu optimieren. Es kann erforderlich sein, komplexe Finanzierungsstrukturen zu vereinfachen, um Transparenz und Managementfähigkeit zu verbessern. Wichtige Analysepunkte sind Intercompany-Regelungen, Loan-to-Value-Ratios und Beteiligungs-/Joint-Venture-Strukturen.

Eine Restrukturierung könnte notwendig sein, um das finanzielle Risiko zu minimieren.

■ Sponsor-Strategie

Die Sponsor-Strategie betrifft die operative, kapital- und liquiditätsseitige Unterstützung durch Investoren oder Eigentümer. Sie beurteilt, ob und wie Investoren das Unternehmen unterstützen, um eine erfolgreiche Restrukturierung zu ermöglichen. Wichtig ist dabei zu klären, ob der Gesellschafter für



Abb.: Aspekte der
Engagement Strategie

nanziell in der Lage und bereit ist, die Finanzierung auch mit eigenen Mitteln zu sichern, einschließlich des Verkaufs einzelner Vermögenswerte.

Auf Basis dieser Grundstrategien ergeben sich damit vier Handlungsfelder für einen Gesellschafter bzw. Eigentümer.

1. Unabhängigkeit ist die Readiness für den Ausstieg aus Geschäften

Die Fähigkeit, strategisch und ohne Zeitdruck aus bestimmten Geschäften auszusteigen, ist für Unternehmen entscheidend. Dazu gehört die Entwicklung einer Readiness:

- Sorgfältige Bewertung der Profitabilität, Zukunftsfähigkeit und Exit-Bereitschaft der aktuellen Geschäftssegmente und Assets, inklusive der Beachtung von Haftungsrisiken.
- Identifikation und Veräußerung von Non-Core-Assets zur Stärkung der Bilanz und zur Konzentration auf Kerngeschäftsbereiche.

2. Entscheidungsfähigkeit und Handlungsbereitschaft

Ein Unternehmen, das schnell und flexibel auf Marktveränderungen reagieren kann, hat einen erheblichen Vorteil. Dies erfordert:

- Agile Management- und Gesellschafterstrukturen für schnelle Entscheidungsfindung.
- Analyse der eigenen Marktmacht, insbesondere die Fähigkeit, Preisforderungen durchzusetzen.
- Entwicklung von Szenarien und Notfallplänen, um auf diverse Umweltbedingungen vorbereitet zu sein, wobei das Durchspielen von Extremsituationen besonders nützlich ist.

3. Moderation von Interessenkonflikten zwischen Stakeholdern

In hybriden Gesellschafterstrukturen mit unterschiedlich kapitalisierten Interessengruppen wie Private Equity, Familienmitglieder und öffentliche Hand ist Folgendes wichtig:

- Transparente und proaktive Kommunikation sowie regelmäßiger Dialog mit allen Stakeholdern, um unerfüllbare Erwartungen zu vermeiden.
- Einbeziehung der Stakeholder in den Restrukturierungsprozess zur Förderung von Akzeptanz und Unterstützung.
- Klare Definition der Ziele und Erwartungen aller Beteiligten inklusive der Fähigkeit und Bereitschaft Geld einzubringen.

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Debt Advisory für Gesellschafter und Finanzierer
- Refinanzierung von Unternehmen und Immobilien über verschiedene Finanzierungsarten
- Verkauf von Unternehmen und Immobilien
- Restrukturierung der Finanzierung in besonderen Situationen
- Sanierungskonzepte gemäß IDW S6 und BGH-Rechtsprechung
- Unabhängige Geschäftsüberprüfung und Vergleichsanalyse für Restrukturierungsoptionen

4. Strategische Ausrichtungen über die Engagement-Strategie

Die Entwicklung einer klaren Engagement-Strategie, die eine Sponsor-Strategie, eine Asset-Strategie für das Anlagevermögensmanagement und eine Finanzierungsstrategie umfasst, ist für jeden Gesellschafter essenziell. Diese Strategien sollten:

- Eng miteinander verknüpft sein, um die Gesamtstrategie des Unternehmens widerzuspiegeln.
- Die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit der Gesellschafter darstellen.
- Regelmäßig überprüft und an veränderte Bedingungen angepasst werden.
- Auf die langfristige Wertsteigerung und Stabilisierung des Unternehmens zielen.

FAZIT

Familienunternehmen stehen ständig im Wandel, zunehmend geprägt durch Generationenwechsel, hybride Gesellschafterstrukturen und dynamische Finanzierungsziele. Die Anpassungsfähigkeit in ihrer Finanzierung und Kapitalisierung ist entscheidend für ihren Erfolg. Kernstrategien wie Asset-, Loan-, Kapital- und Sponsor-Strategien sind zentral für das Management.

Diese Strategien sollten nicht nur miteinander verknüpft sein und die Unternehmensgesamtstrategie widerspiegeln, sondern auch die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Gesellschafter berücksichtigen, regelmäßig an neue Umstände angepasst werden und auf eine langfristige Wertsteigerung abzielen.

Kontakt: restrukturierung@wieselhuber.de



Manuel Schenck
Mitglied der
Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Moritz Nusser
Consultant
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Liquidität im Fokus: Restrukturierung durch Working Capital Optimierung

Wie Einkauf, Produktion und Lager die finanzielle Gesundheit Ihres Unternehmens steuern

In einer Ära der wirtschaftlichen Volatilität ist die operative Restrukturierung von Unternehmen essenziell für Widerstandsfähigkeit, Effizienz und vor allem Liquiditätssicherung.

Zentral dabei: Das oft unterschätzte Working Capital Management, das direkt die finanzielle Gesundheit beeinflusst. Es geht nicht nur um die Neubewertung von Einkauf, Produktion und Lagerhaltung, sondern um die Schaffung eines robusten Fundaments für zukünftiges Wachstum durch gezielte Liquiditätsoptimierung.

Die geschickte Handhabung von Forderungen, Verbindlichkeiten und Vorräten wird zum Dreh- und Angelpunkt, um nicht nur kurzfristige Herausforderungen zu meistern, sondern auch langfristige Stabilität zu gewährleisten. Hier zeigt sich, dass operative Effizienz und Liquiditätsmanagement nicht nur parallel laufen, sondern sich gegenseitig verstärken, um Unternehmen durch unsichere Zeiten zu navigieren.

Strategischer Einkauf: Der Schlüssel zur finanziellen Freiheit

In der Welt des Working Capital Management spielen optimierte Einkaufsstrategien und ausgefeilte Lieferan-

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u.a. zu folgenden Themenstellungen:

- Liquiditätsplanung
- Cash Conversion Cycle Management
- Bestandsoptimierung
- Einkaufs- und Produktionsprozesse

tenkonditionen eine Hauptrolle bei der Freisetzung verborgener Liquiditätsreserven. Unternehmen, die es verstehen, durch geschickte Verhandlungen Zahlungsziele zu strecken und Mengenrabatte auszuhandeln, erschließen sich neue Dimensionen finanzieller Flexibilität.

Ein Schlüsselspieler in diesem Kontext ist das **Reverse Factoring** – eine innovative Finanztechnik, die nicht nur die Cash-Position stärkt, sondern auch die Lieferantenbeziehungen auf ein neues Level hebt. Durch vorzeitige Bezahlung sichern sich Unternehmen signifikante Rabatte, ein klarer Win-Win für beide Seiten.

Doch die Kunst der Liquiditätsoptimierung endet hier nicht. **Gruppenbeschaffungsinitiativen** eröffnen ein weiteres Spielfeld, auf dem Unternehmen durch gebündelte Einkaufsmacht bessere Konditionen aushandeln und so ihre Einkaufskosten drastisch reduzieren. Diese strategischen Allianzen sind ein Paradebeispiel dafür, wie kollektive Verhandlungsstärke direkt in finanzielle Vorteile umgemünzt werden kann.

Jede dieser Strategien erzählt die Geschichte einer proaktiven Gestaltung der Unternehmensliquidität. Sie verdeutlichen, wie mit Kreativität und strategischer Weitsicht operative Herausforderungen in Chancen für das Liquiditätsmanagement verwandelt werden können. In einem wirtschaftlichen Umfeld, das Agilität und schnelle Anpassungsfähigkeit erfordert, sind es genau diese Ansätze, die Unternehmen nicht nur über Wasser halten, sondern ihnen ermöglichen, kraftvoll voranzuschreiten.



Produktionspower:

Wie Effizienz die Liquidität beflügelt

Lean Management und Just-in-Time (JIT) revolutionieren die Produktionseffizienz und führen zu einer deutlichen Liquiditätssteigerung. Durch die Eliminierung von Verschwendung in allen Produktionsbereichen reduziert **Lean Management** nicht nur unnötige Kosten, sondern setzt auch wertvolles Kapital frei. **JIT** geht noch einen Schritt weiter und minimiert Lagerhaltungskosten, da Materialien genau dann beschafft werden, wenn sie benötigt werden, was die Liquidität unmittelbar verbessert.

Diese Strategien ergänzen sich durch **agile Produktionsmethoden**, die Unternehmen die Flexibilität geben, rasch auf Marktänderungen zu reagieren, ohne Ressourcen unnötig zu binden. Die Kombination aus Lean Management, JIT und Agilität sorgt nicht nur für eine straffere Lagerhaltung und Kosteneinsparungen, sondern auch für eine dynamischere Liquiditätsplanung.

In einem wettbewerbsintensiven Umfeld wird diese Anpassungsfähigkeit zum Schlüssel für finanzielle Stabilität und nachhaltiges Wachstum.

Lagerlogistik:

Der geheime Motor der Liquidität

Effiziente Lagerhaltungsstrategien spielen eine entscheidende Rolle bei der Freisetzung von Kapital und der Verbesserung der Unternehmensliquidität. Unternehmen, die ihre Lagerbestände durch **präzise Bestandsmanagement-Systeme und Nachfrageprognosen** optimieren, minimieren Überbestände und setzen gebundenes Kapital frei.

Besonders wirkungsvoll ist hierbei die **Konsignationslagerung**, die die Kapitalbindung reduziert, da Lagergüter erst bei Verbrauch finanziert werden müssen.

Ergänzend ermöglicht **Cross-Docking** einen schnelleren Warenumschlag, indem es Waren direkt vom Wareneingang zum Versand leitet, wodurch Lagerkosten gesenkt und der Cash Conversion Cycle beschleunigt wird.

Diese Maßnahmen verstärken nicht nur die finanzielle Flexibilität, sondern unterstützen auch eine agilere Reaktion auf Marktdynamiken, was in volatilen Zeiten von unschätzbarem Wert ist. Konsequenterweise angewandt, stärken diese Lagerhaltungstechniken nicht nur unmittelbar die Liquidität, sondern fördern auch langfristig die finanzielle Stabilität und operative Effizienz.

Die konsequente Anwendung dieser Methoden zur Reduzierung von Lagerbeständen führt nicht nur zu einer unmittelbaren Verbesserung der Liquiditätsposition,

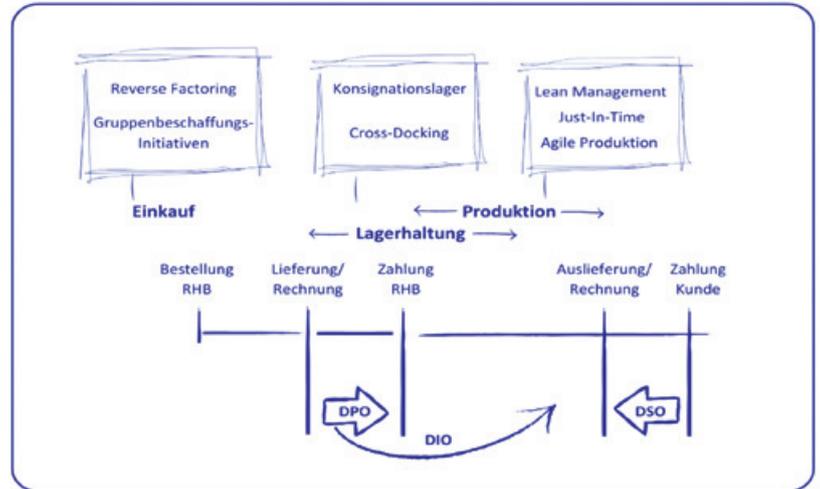


Abb.: Liquidität dynamisch gestalten

sondern etabliert auch eine nachhaltige Praxis, die die finanzielle Resilienz und operative Effizienz des Unternehmens langfristig stärkt.

FAZIT

Die strategische Neugestaltung von Einkauf, Produktion und Lagerhaltung durch innovatives Working Capital Management zeigt auf, wie entscheidend flexible und effiziente Finanzprozesse für die Aufrechterhaltung der Unternehmensgesundheit sind. Ansätze wie Reverse Factoring, Just-in-Time-Produktion und Konsignationslagerung erweisen sich nicht nur als effektive Hebel zur Liquiditätssteigerung, sondern auch als wesentliche Elemente zur Förderung operativer Exzellenz.

Diese Methoden sind mehr als nur Mechanismen zur Kostenkontrolle; sie verkörpern eine tiefgreifende Transformation, die Unternehmen befähigt, proaktiv auf Marktveränderungen zu reagieren und ihre Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu stärken.

In einer Zeit, in der wirtschaftliche Unsicherheiten und schnelle Marktdynamiken den Unternehmensalltag prägen, bietet Working Capital Management einen entscheidenden strategischen Vorteil: Es ist ein essenzieller Kompass für Unternehmen, die nicht nur in stürmischen Zeiten überleben, sondern auch neue Wachstumschancen aktiv gestalten wollen.

Indem Unternehmen die Prinzipien des Working Capital Managements konsequent anwenden, können sie nicht nur ihre finanzielle Stabilität sichern, sondern auch eine dynamische Grundlage für zukünftiges Wachstum und Innovation schaffen.

Welchen Schritt werden Sie heute setzen, um Ihre finanzielle Zukunft zu sichern?

Kontakt: restrukturierung@wieselhuber.de



Matthias Müller
Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Christian Dresen
Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Kai Kramer
Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Exit-Szenarien jenseits von M&A und Insolvenz – Sanierungsoption „außergerichtliche Liquidation“

Stille Beendigung von Verlustgeschäften

Unternehmer **gestalten** Unternehmen – so lautet das W&P Unternehmensmotto. Aus verschiedenen Gründen kann es dazu kommen, dass auch eine außergerichtliche Liquidation einzelner Geschäftsbereiche ein nahezu geräuschloses Mittel der Restrukturierung und somit auch eine unternehmerische **Neugestaltung** darstellt.

Die Liquidation eines Unternehmens oder einzelner verlustträchtiger Geschäftsbereiche bezeichnet den Prozess, bei dem ein Unternehmen sämtliche Vermögensgegenstände veräußert, um eine vollständige Gläubigerbefriedigung zu gewährleisten. Der Prozess wird von Liquidatoren überwacht und kann gerichtlich oder außergerichtlich erfolgen. Die Entscheidung für eine stille Liquidation kann unterschiedliche Gründe haben.

Zum einen ist die Nachfolgeregelung aktuell ein wichtiges Thema für viele Gesellschafter. Die deutsche Bevölkerung überaltert: So waren 2022 rd. 45 % der Deutschen älter als 50 Jahre. Betrachtet man die Gruppe 31 –49 Jah-

re als im „übernahmefähigen Alter“, so betrug der Anteil 2022 rd. 24%. Daraus lässt sich verkürzt ableiten: Die Nachfolgeregelung ist eine wachsende Herausforderung.

Die Anzahl der M&A-Deals ist in Deutschland von 2021 bis 2023 um rd. –47% gesunken. Das Deal Volumen sank zeitgleich um rd. –68%. Ein wesentlicher Grund sind unter anderem die seit 2021 gestiegenen Finanzierungskosten (Leitzins EZB 4,5% seit 09/23). Dies lässt vermuten, dass bei sinkenden Erfolgsaussichten eines Verkaufs, die außergerichtliche Liquidation zur Option wird.

Zu guter Letzt führen gestiegene (Re-)Finanzierungskosten, Energie-, Material und Lohnkosten sowie geopolitische Krisen und Lieferkettenprobleme (Baltimore) Unternehmen an ihre Belastungsgrenzen. Das Abschneiden (Carve Out) verlustbringender Geschäftsbereiche kann dem Erhalt gesunder, ertragskräftiger Geschäftsbereiche dienlich sein.

Case 1: Außergerichtliche Restrukturierung

- Erörterung und Quantifizierung der Maßnahmen zur Sanierung
- Integrierte Business Planung

Case 2: Außergerichtliche stille Liquidation

- Planung der Bilanz auf 0€ (Verwertung der Aktiva, Auflösung der kalkulatorischen Passiva und Bedienung der restlichen Schulden)
- Planung zusätzlicher Liquidationskosten

Case 3: Insolvenz

- Modellierung der GuV und Bilanz im (vorl.) Verfahren inkl. aller unternehmensindividuellen Insolvenzspezifikationen und den folgenden Beendigungsoptionen des Verfahrens.
- Optionen im Zuge der Insolvenz:
 - A) Asset Deal
 - B) Insolvenzplan (Share Deal)
 - A) Liquidation in der Insolvenz

Neben der reinen Ergebnisbetrachtung der finanziellen Auswirkungen der Cases, die aus der Vergleichsrechnung ersichtlich werden, müssen deren teils deutlich divergierenden Risikoprofile und Auswirkungen auf das operative Geschäft oder auf den Gesellschafter-/Geschäftsführer berücksichtigt werden.

Falls sinnhafte Möglichkeiten zur außergerichtlichen finanziellen/operativen Restrukturierung bestehen, sollten diese umgesetzt werden

Falls Case 1 nicht umsetzbar ist, stellt Case 2 eine wirkungsvolle Alternative zu Case 3 dar. Voraussetzung ist, dass die kalkulierten zur Liquidation notwendigen liquiden Mittel vorhanden sind.

Die Insolvenz ist eine teilweise rechtlich unumgängliche Option, die trotz potenzieller Reputationsschäden einen Neustart bedeuten kann.

Abb.: Exit-Szenarien

W&P-SUPPORT

Außergerichtliche Liquidation in der Praxis – Still und in Eigenregie umsetzen

Zunächst wird in Zusammenarbeit mit dem Unternehmen eine **Vergleichsrechnung** verschiedener Restrukturierungsalternativen als neutrale, objektivierte Entscheidungs-/Diskussionsgrundlage erstellt. Die Vergleichsrechnung stellt allen Stakeholdern transparent dar, dass die außergerichtliche Liquidation als eine Alternative zur außergerichtlichen Restrukturierung und Insolvenz-szenarien betrachtet werden kann, wobei hervorzuheben ist, dass die vollständige Gläubigerbefriedigung gewährleistet wird.

Die Darstellung des Liquidationsszenarios beruht auf einer **detaillierten integrierten Unternehmensplanung**, die die Liquidation des Unternehmens oder eines Geschäftsbereichs anhand von Erfahrungswerten und umfassender Analysen abbildet. Die Bilanz wird demnach auf 0€ geplant. Die Berechnung umfasst die Ableitung der benötigten liquiden Mittel für die Liquidation, einschließlich aller relevanten Faktoren wie GuV-Planung, geplanter Personalreduzierung, Verkauf von Vermögensgegenständen, Auflösung kalkulatorischer Passiva sowie Begleichung aller verbleibenden Verbindlichkeiten und weiterer Liquidationskosten.

Sofern sich auf Grundlage dieser Analyse eine stille Liquidation als finanzierbar und sinnvoll erweist, werden die erforderlichen Maßnahmen im Einzelfall umgesetzt und begleitet, einschließlich der Unterstützung durch einen Liquidator. Die folgenden drei Praxisbeispiele

zeigen die Umsetzung der außergerichtlichen Liquidation auf Basis unserer Vergleichsrechnungen und integrierten Planungen.

Ausgewählte Fälle aus der Praxis

1. Schuhhersteller

Eine renommierte Schuhmarke wurde durch einen bekannten Finanzinvestor aus der Insolvenz heraus erworben. Im zweiten Geschäftsjahr,

nach erfolgreicher Übernahme der Gesellschaft, offenbarte sich eine ausgeprägte Ertragsschwäche, die zu Beginn durch positive Effekte aus dem Verkauf der vergünstigt übernommenen Ware verdeckt worden war. Aufgrund seines hohen Bekanntheitsgrades schloss der Investor eine erneute Insolvenz kategorisch aus. Im Zuge der Vergleichsrechnung wurde das Szenario der Liquidation der Ladenlokale, bei zeitgleicher Entwicklung eines Franchisemodells der Marke, erwogen und umgesetzt.

Wir beraten Sie u. a. in folgenden Themenstellungen:

- Vergleichsrechnung verschiedener Restrukturierungsoptionen (außergerichtlich und gerichtlich)
- Ertrags- und Verlustquellenanalyse – Identifizierung verlustträchtiger Produkte und Geschäftsbereiche
- Integrierte Unternehmensplanung inkl. Abbildung potenzieller (stiller) Liquidationen (somit Herleitung der zur Liquidation benötigten Mittel)
- Stakeholder-Management in der Krise
- Betreuung der Liquidation

2. Sportartikeleinzelhändler

Ein Sportartikeleinzelhändler wurde 2021 aus dem Bekanntenkreis übernommen. Bewertungsannahmen, verzerrt durch die erhöhte Nachfrage nach Fahrrädern in Corona-Zeiten, führten zu einem Kaufpreis, dessen Tilgung in den folgenden ertragsschwächeren Geschäftsjahren das operative Geschäft und den Gesellschafter persönlich stark belasteten. Im Zuge der Vergleichsrechnung wurde der Verkauf des operativen Geschäfts und weiterer Immobilien erwogen und bevorzugt. Plan B ist die Liquidation und eine Immobilienverwertung, um eine vollständige Gläubigerbefriedigung sicherzustellen.

3. Schreibwaren Groß- und Einzelhändler

Das Unternehmen stand vor der Entscheidung der Aufgabe der verlustträchtigen, lokalen Einzelhandelsläden und der vollständigen Umstellung auf das Online-Geschäft. Auf Basis der durchgeführten Vergleichsrechnungen wurde eine Liquidation der Immobilien und die Schließung der Ladenflächen in Betracht gezogen. Das Unternehmen verwertete die Immobilie in dreistelliger Millionenhöhe und liquidierte so den stark verlustträchtigen Geschäftsbereich. Verwertungserlöse dienen der Finanzierung der Liquidationskosten. Verbleibende Erlöse flossen den Gesellschaftern zu.



FAZIT

Zusammengefasst stellt die außergerichtliche Liquidation eine Handlungsoption dar, die zur Restrukturierung einzelner Geschäftsbereiche oder gesamter Unternehmen dienen kann, was unsere praktischen Erfahrungen in zahlreichen Cases zeigen. Eine geordnete, strukturierte außergerichtliche Liquidation bietet die Möglichkeit einer stillen und leisen Beendigung des operativen Geschäfts/Gestaltens, bei vollständiger Gläubigerbefriedigung und dem Erhalt der aufgebauten Reputation.

Kontakt: restrukturierung@wieselhuber.de

Immobilientransaktionen in der Krise

Optionen zur Erlössteigerung und Werterhalt

Christian Groschupp
Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Durch Corona, Baukostensteigerung, Ukrainekrieg sowie das veränderte Zinsumfeld sind die goldenen Jahre der hohen Verkaufspreise für Immobilien vorbei. Das aktuelle Transaktionsumfeld zeigt deutlich, dass durch die veränderten Rahmenbedingungen der reibungslose Verkauf von Immobilien nicht mehr zu geplanten oder erwarteten Konditionen möglich ist. Neben gestiegenen Investitionskosten zur Instandhaltung, Bewirtschaftung oder

Modernisierung nach ESG Vorgaben, besteht bei einer Vielzahl von Immobilien, unabhängig ob Projektentwicklung oder Bestand, ein enormer Refinanzierungsbedarf mit deutlich höheren Kapitalmarktkosten.

Vor allem die Fälligkeit von günstig abgeschlossenen Finanzierungen stellt hierbei einen Problemfaktor für die Zukunft der Projektentwicklung, Immobilien im Bestand als auch Liquiditätsbedarf bei Unternehmensimmobilien dar. So spielen neben mittlerweile ungünstigen Verkaufsparametern die deutlich gestiegenen Kostenstrukturen eine übergeordnete Rolle in der Werthaltigkeit von Immobilien. Um diesem Ungleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage entsprechend entgegenzuwirken, ist eine Überprüfung der Gegebenheiten in ei-

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. in folgenden Themenstellungen:

- Asset & Loan Option Review
- Independent Business Review
- Transaktionsmanagement
- Fortbestehungsprognosen
- Transaktionsvorbereitung
- Immobilienstrategie

nem frühzeitigen Stadium der Schlüssel für eine gesunde Fortführung oder einen werthaltigen Verkauf.

Ausgangslage einschätzen

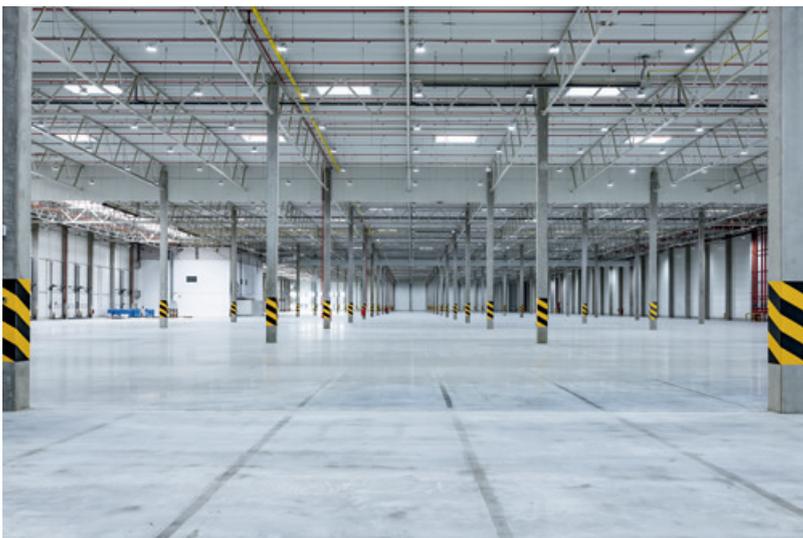
In erster Linie ist der zeitliche Verfügungsrahmen zu erfassen: Wann läuft meine Finanzierung aus? Welche Refinanzierungskosten kommen auf mich zu? Wie hat sich durch das Marktumfeld mein Kapitalbedarf verändert? Sind die Mittelzuflüsse aus Vermietung und Verpachtung ausreichend, um nach Abzug eine auskömmliche Kapitaldienstdeckung zu erhalten?

Weiterer Faktor der Erfassung der Ausgangslage ist, ob der ursprüngliche Business-Case noch standhaft ist. Hierzu zählen vor allem die Fragen: Sind die prognostizierten Vorverkaufs-, Vorvermietungsquoten oder der Vermietungsstand im Bestand erreicht? Sind die aktuellen Konditionen marktgerecht oder durch die Wertsicherung im Rahmen gestiegener Inflationsraten als nicht nachhaltig zu bewerten?

Diese Fragen und weitere Betrachtungen auf Objektebene und des aktuellen, spezifischen Marktumfeldes, zeigen deutlich, ob man sich in gefährliche Fahrwasser begibt oder noch Handlungsoptionen existieren um, das Ruder herumreißen zu können.

Zu spät? Wege aus dem Tal

Spätestens bei drohender Gefährdung der Kapitaldienstfähigkeit, muss gegen eine weitere Verschlechterung das finanzierende Institut hinzugezogen werden. Der konsensuale Weg zeigt sich hierbei als das nachhaltigste Mittel der Wahl, denn potenzielle Verluste bedrohen hierbei beide Seiten. Neben der Analyse des Ist-Zustandes muss



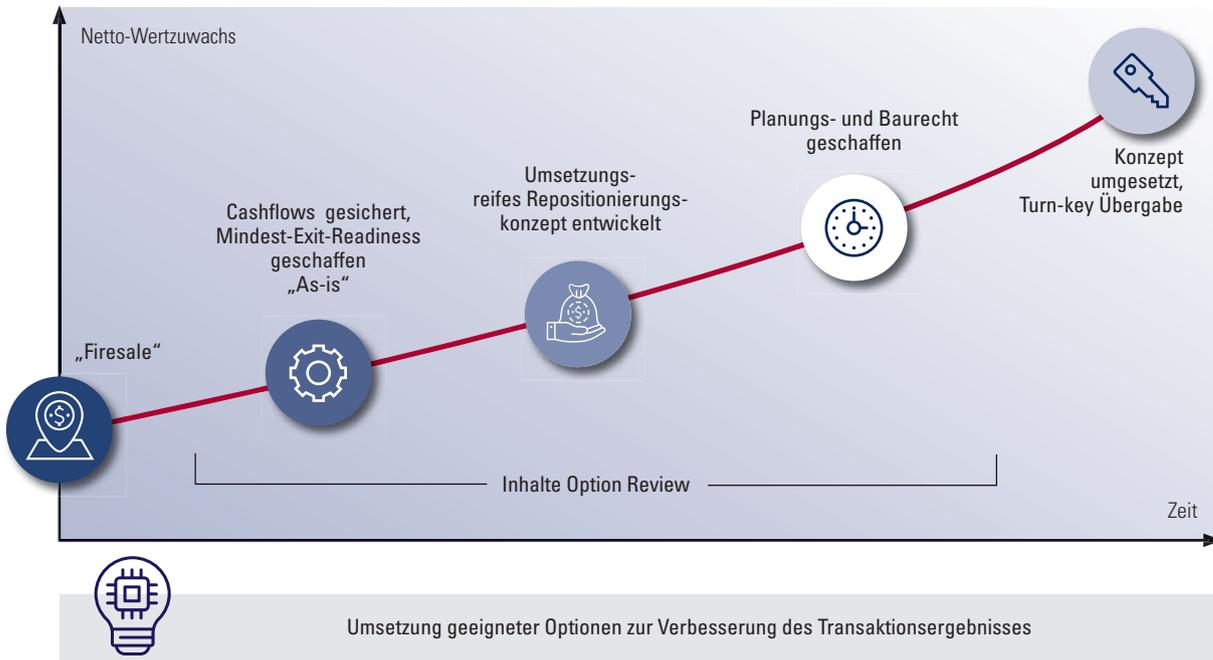


Abb.: Optionen zur Erlössteigerung und Werterhalt

hieraus Konsens über einen solventen Weg der nächsten Monate bei Eigentümer und Finanzierer bestehen. Eine Zwangsverwertung sollte erst in Betracht kommen, wenn alle anderen Möglichkeiten nicht zu einem auskömmlichen Ziel führen. Auf Basis der Ausgangslage, müssen an die aktuellen Marktgegebenheiten angepasste Optionen für eine solvente Liquidation oder Fortführung ausgearbeitet werden. Ein passender Maßnahmenkatalog mit einem darstellbaren Business-Case kann im Rahmen eines Independent Business Review für alle Beteiligten die potenzielle Marschrichtung untermauern und Nachvollziehbarkeit der Situation erzeugen.

Optionen definieren und gemeinsam verfolgen

Auf Grundlage der ermittelten Ausgangssituation im Zusammenspiel aus Objekt- und Finanzierungsparametern, bildet der Verkauf im Status Quo oft den schlechtesten Weg ab. So können bereits geringe Kapitalaufwendungen das Ergebnis im Verkauf deutlich beeinflussen. Hierbei sind neben Marktkonformität auch die Faktoren der richtigen Objektstrategie in den Punkten: Nutzung, Flächenaufteilung, Nachfrageeinordnung, Mieterstrategie, Bewirtschaftung als auch ein wirtschaftlich nachhaltiges Zusammenspiel der Maßnahmen von essenzieller Bedeutung. So kann durch die Anpassung einer Vermietungs- oder Vermarktungsstrategie, oder durch gezielte Einzelmaßnahmen, ein idealer Umsetzungszeitpunkt im zeitlichen Verlauf definiert werden, um die Verbindlichkeiten aus dem Verkauf zu bedienen. Diese Erkenntnisse bieten auch dem Finanzierer einen Planungshorizont und bilden eine Entscheidungsgrundlage für Prolongationen, Stundungen und weitere finanzwirt-

schaftliche Instrumentarien. Der externe, rationale Blick bietet den Vorteil einer unbefangenen Einordnung der aktuellen Probleme und ebnet den Weg zu einer zufriedenstellenden Lösung. Hierbei werden die Optionen in derart sinnvolle Maßnahmenpakete geschnürt, dass eine liquiditätsabhängige Einordnung in das beste Kosten-/Nutzen-Verhältnis erfolgen kann. Durch die Abstufung in unterschiedlichem Umfang der Optionen, ist es allen Beteiligten möglich, den genauen Bedarf an Zeit und Kapital zur Umsetzung zu greifen und sich für den besten Weg aus der Situation zu entscheiden.

FAZIT

Immobilientransaktionen im aktuellen Marktumfeld verlaufen deutlich schwergängiger und mit höheren Preisabschlägen als vor der Krise. Vor allem wenn Zeit oder Kapital knapp wird und ein Ausfall droht, kommt die Frage nach einer Strategie oft zu spät. Unabhängig davon, ob es sich um eine Projektentwicklung, Bestandsimmobilie oder Unternehmensimmobilie handelt: Die Kernfrage, ob der ursprüngliche Business-Case noch Bestand hat, muss frühzeitig gestellt werden, um maximalen Spielraum für geeignete Gegenmaßnahmen und Handlungsoptionen zu entwickeln. Durch eine Einordnung in das spezifische Marktumfeld, in Verbindung mit einer Ausarbeitung passender Optionen, kann die Wertentwicklung des Transaktionsobjektes bereits durch geringfügige Maßnahmen positiv beeinflusst werden und zu einem deutlich verbesserten Erlösergebnis beitragen.

Kontakt: finance@wieselhuber.de



Eva Ringelspacher
Mitglied der
Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Konsortialkredite

Mehr Sicherheit und Flexibilität durch strukturierte Finanzierungs-lösungen

Die Gewährung von Konsortialkrediten (im Englischen „syndicated loan“) spielt in der Finanzierungspraxis eine immer bedeutendere Rolle. Viele, auch mittelständische, Unternehmen lösen ihre bisherigen bilateralen Kreditverträge durch einen Konsortialkredit ab, um ihre Fremdfinanzierung stabiler zu gestalten. Durch Mehrheitsklauseln im Vertrag ist sichergestellt, dass keine Gefahr von sogenannten „Akkordstörern“ ausgeht. Allerdings sind solche Kredite in der Dokumentation um einiges komplexer als Einzelverträge.

Die Vorteile für den Kreditnehmer sind, die Aufnahme von höheren Darlehensvolumina, das Ausnutzen seiner sämtlichen Bankverbindungen und die Finanzierung

„aus einer Hand“ mit einem Verhandlungspartner. Das Hauptargument für einen Konsortialkredit ist die Finanzierungstabilität, im Gegensatz zu voneinander unabhängigen bilateralen Einzelfinanzierungen.

Für den Kreditnehmer können folgende Motive für die Entscheidung eine Rolle spielen: Kann durch die Erweiterung potenzieller Kreditgeber eine größere Bankenunabhängigkeit erzielt werden? Kann eine größere Flexibilität der Finanzierung erreicht werden? Kann das Risiko des Ausstiegs einzelner Kreditgeber verringert werden und damit mehr Stabilität der Finanzierung erreicht werden? Können Kosten im Vergleich zu mehreren bilateralen Kreditabschlüssen gespart werden?

Abb.: W&P Projekt-referenzen zu strukturierten Finanzierungs-lösungen

1. Konsortialkredit Industriegüter zur Absicherung des Wachstumskurses		
<p>Branche/Umsatz:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Industriegüter ■ ca. 80 Mio. € 	<p>Zielsetzungen/Herausforderungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Inhabergeführtes Unternehmen in zweiter Generationen ■ Geplante Umsatzverdopplung im 3-Jahreszeitraum ■ Hoher Capex- und Opex-Bedarf ■ Bestehende Finanzierung umfasste ca. 70 bilaterale Kreditverträge ■ Ziel war es, einen sicheren Finanzierungsrahmen für die Wachstumsphase aufzubauen unter Einbindung von Factoring 	<p>Ergebnis:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Finanzierungsvolumen: ca. 40 Mio. € ■ Debüttransaktion mit 3-jähriger Laufzeit und Verlängerungsoptionen ■ Täglich rückführbar durch Unternehmen
2. Neuausschreibung Konsortialkredit Automotive zur Konditionenoptimierung		
<p>Branche/Umsatz:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Automotive ■ ca. 150 Mio. € 	<p>Zielsetzungen/Herausforderungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Familienunternehmen, hochspezialisierter Tier 2 für elektronische Baugruppen ■ Wachstum durch Booked Business ■ Neuausschreibung der vorhandenen Konsortialfinanzierung mit deutlich erweitertem Rahmen und zusätzlich erlaubten Finanzierungskomponenten ■ Ziel war es, die nächsten Jahre eine für das Unternehmen flexible und dennoch sichere Finanzierung aufzubauen ■ Entlastung der kaufmännischen Bereiche 	<p>Ergebnis:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Finanzierungsvolumen: ca. 60 Mio. € zzgl. Erhöhungsoptionen sowie erlaubte Finanzierung für Immobilien, Factoring, Leasing ■ Laufzeit 5 Jahre mit anfänglicher Verlängerungsoption (1+1) ■ Täglich rückführbar durch Unternehmen
3. Konsortialfinanzierung Technischer Großhandel zur Vorbereitung der Nachfolgelösung		
<p>Branche/Umsatz:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Technischer Großhandel ■ ca. 180 Mio. € 	<p>Zielsetzungen/Herausforderungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Inhabergeführtes Unternehmen in der dritten Generation mit einem Gesellschafterstamm, Inhaber hat Stiftung für den Todesfall initiiert ■ Wunsch zur finanziellen Absicherung der Übergangsphase auf Stiftung ■ Ablösung der bilateralen Kreditlinien durch Konsortialfinanzierung mit zusätzlich erlaubten Finanzierungsbausteinen Factoring und Leasing sowie Erhöhungsoptionen für Akquisitionen ■ Integration von mezzaninen Bausteinen zur Stärkung des Eigenkapitals aufgrund von hohen Steuerzahlungen und Investitionen 	<p>Ergebnis:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Finanzierungsvolumen: ca. 50 Mio. € ■ Konsortialkredit mit Laufzeit 5+1+1 Jahr (unternehmensseitiges tägl. Kündigungsrecht) ■ 2 Mezzanine-Tranchen mit 5+7 Jahren Laufzeit

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. in folgenden Themenstellungen:

- Finanzierung und Refinanzierung
- Begleitung in Finanzierungsverhandlungen
- Debt Advisory
- Finanzielle Restrukturierung

Gestaltung der Konsortialverträge

Der Anlass für die Finanzierung mittels eines Kreditkonsortiums reicht von der Unternehmensfinanzierung über die Akquisitionsfinanzierung bis hin zu komplex strukturierten LBO-Finanzierungen (Leveraged Buy-out) gemäß LMA-Standard (Loan Market Association). Vertragspartner sind grundsätzlich der Kreditnehmer auf der einen Seite und die Kreditgeber auf der anderen Seite. Meist werden zuerst die Hausbanken in die Gespräche einbezogen. Doch je größer das Finanzierungsvolumen, desto größer und häufig auch internationaler ist der Kreis der Finanzierer, die angesprochen werden. Entscheidend ist die sogenannte Credit Story. Sie muss die potenziellen Geldgeber überzeugen. Neben Banken können auch Versicherungen und institutionelle Investoren als Kreditgeber auftreten. Vor der Unterzeichnung und auch während der Laufzeit des Kreditvertrages übernimmt der Konsortialführer („Agency“), als zentraler Ansprechpartner die Koordination zwischen dem Unternehmen und den Bank-Konsorten. Er überprüft die vereinbarten Voraussetzungen für die Auszahlung des Kredits, stellt dem Konsortium regelmäßig das vereinbarte Informationsmaterial zur Verfügung. Die Vergabe und Rückzahlung der Kredite werden durch ihn gesteuert. Die Agency passt, wenn sich die Umstände beim Unternehmen ändern, den Vertrag entsprechend an.

Der Vertrag regelt unter anderem die Kreditsumme, Laufzeiten, Verwendungen der Mittel, Tilgungsmodalitäten, Sicherheiten, Covenants sowie die regelmäßige Information des Konsortiums.

Der Kreditbetrag wird in verschiedenen Tranchen zur Verfügung gestellt, wie zum Beispiel ...

- Tilgungsdarlehen (sog. Loans)
- Betriebsmittellinien, die revolving sind (sog. Revolving Credit Facilities = RCF)
- Avalkrediten (standby letters of credit)
- sowie Akkreditivlinien

Für die Darlehen wird üblicherweise eine mittlere Laufzeit von 5 Jahren mit einer variablen Verzinsung strukturiert, wobei hier zwischen „endfälligen“ Darlehen („Bul-

let“ oder „Term Loan“) und Tilgungsdarlehen („Amortisation Loan“) unterschieden wird. Die Betriebsmittellinien werden in der Praxis oft als Geldmarktkredite mit kurzen laufenden Zinsperioden von 1 bis 6 Monaten zur Verfügung gestellt.

Jede der Konsortialbanken übernimmt dabei von jedem Kredit einen anteiligen Betrag (Konsortialanteil oder Konsortialquote) und trägt damit einen entsprechenden Teil des Risikos. Die Konsortialfinanzierung bietet darüber hinaus Flexibilität zur Anpassung und zur Kombination mit weiteren Finanzierungsarten wie öffentlichen Fördermitteln, Schuldscheindarlehen oder Mezzanine-Kapital.



FAZIT

Der Konsortialkredit bietet einem Unternehmen eine maßgeschneiderte Finanzierungsstruktur mit vielen Vorteilen:

- Über ein Bankenconsortium können Betriebsmittellinien, Investitionskredite und Aval- bzw. Akkreditivlinien für mehrere Jahre zugesagt werden.
- Wichtige Entscheidungen erfordern einen Mehrheitsbeschluss aller Beteiligten.
- Die Konsortialfinanzierung tritt anstelle einer Vielzahl bilateraler Kreditlinien und reduziert so die Abhängigkeit von einzelnen Banken.
- Optimierung von Kreditvolumen und Laufzeiten.

Mit den Vorteilen für die konsortialführende Bank, Eigenkapital-schonung und -entlastung sowie Risikominderung, Neugeschäft trotz bestehender Engagement-Obergrenzen oder sogar bestehender Großkreditgrenzen (Vermeidung von sog. „Klumpenrisiken“) ergeben sich auf beiden Seiten sowohl für den Kreditnehmer als auch für die Banken eine Win-Win-Situation.

Kontakt: finanzierung@wieselhuber.de



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



Philippe Piscal
Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Erzähl´ mir Deine Geschichte

Die Fähigkeit zum Storytelling im distressed M&A-Umfeld

Jede einzelne Verkaufssituation muss im ersten Schritt individuell erfasst werden, um einen passgenauen und damit erfolgreichen M&A Prozess aufsetzen zu können. In dieser Notwendigkeit eines individuellen „Storytelling“ ähneln sich die „sunshine“ und die „distressed“ Verkaufssituationen trotz aller ansonsten zwischen diesen Prozessen bestehenden erheblichen Unterschiede.

Der dramaturgische Aufsatzpunkt – Der gesunde Kern im Fokus

Bedingt durch Multikrisen und geopolitische Verwerfungen wird sich nach diesem ersten Schritt der Erfassung der Ist-Situation heute öfter als in vergleichbaren Fällen noch vor einigen Jahren die Erkenntnis ergeben, dass bestimmte Unternehmensteile oder vereinzelt vielleicht auch ganze Unternehmen schlichtweg aufgrund überholter Geschäftsmodelle nicht mehr zukunftsfähig sind.

Wo früher schon das kleinste Fünkchen Sanierungshoffnung dazu geführt hat, mit einer „guten Story“ alles zu bewegen, um nahezu um jeden Preis das Unternehmen als Ganzes zu erhalten, erleben wir heute öfter das Resümee eines Teilverkaufs oder gar einer geordneten Liquidation zumindest von Teilen der Unternehmensgruppen mit dem Ziel der Stärkung und des im Folgenden langfristigen Erhalts des „gesunden Kerns“.

Zur Umsetzung dieser Erkenntnisse ist ein individueller, professioneller und gesunder M&A-Ansatz wichtiger denn je. In den Fällen einer Trennung von Unternehmensteilen ist eine klare und offene Kommunikation der gewonnenen Erkenntnisse und Fakten ohne jedes kreative Storytelling wichtiger Erfolgsfaktor um keine wertvolle Zeit mit aussichtslosen Marktansprachen zu verlieren, sondern alle Energie auf die Vermarktung des „gesunden Kerns“ zu verwenden.

Die Storyline – Notwendigkeit zur Neuaufstellung

In den meisten Fällen, die wir momentan sehen, ergibt sich als Ergebnis der Erstanalyse, die Erkenntnis einer Notwendigkeit der Neuaufstellung des zu veräußernden Targets. Besonders im Distressed-Bereich ist dies sehr häufig eine geradezu einmalig gute Gelegenheit für Investoren.

Diesen muss die „Equity Story“ gleich zu Beginn ihrer Befassung mit dieser Investitionsgelegenheit durch den

erfahrenen M&A-Berater vermittelt werden. Dabei ist es für Mittelständler zentral, die Sanierungsansätze nicht nur der Fantasie der Interessenten zu überlassen, sondern schon selbst Zukunftschancen aufzuzeigen und wenn möglich bereits frühzeitig zumindest in Ansätzen zu gestalten. Gerade ausländische Investoren wollen meist nur zentrale Unternehmensfunktionen erhalten, Interesse am Standort oder den Mitarbeitern haben sie selten.

M&A-Berater müssen daher schnell den berühmten „gesunden Kern“ des Unternehmens zusammen mit dem Management, Branchenexperten unter Einsatz großer Kreativität herausarbeiten und daraus eine möglichst farbenfrohe Sanierungs-Story inklusive abstrakten ebenso wie konkreten fundiert berechneten Perspektiven entwickeln.



Diese Szenarien sollten idealerweise schon in den ersten Gesprächen mit potenziellen Investoren sichtbar werden, um deren Interesse zu wecken. Wenn bereits Preis- und Konditionsverhandlungen anstehen, ist es zu spät, diese positiven Botschaften erstmals aufzuzeigen.

Die Protagonisten – Management | Interime | Berater

Darüber hinaus sollten M&A-Berater den Interessenten auch im weiteren Prozessverlauf als Sparringspartner zur Seite stehen, ihre Bedürfnisse antizipieren sowie das Geschäftsmodell nach ihren Anforderungen immer weiter individuell modellieren und dies laufend kommunizieren. So können auch hier (abermals) Carve-out-Szenarien entstehen, die für unterschiedliche Geschäftsbereiche einen höheren Kaufpreis erwirken. Wird so die Komplexität der teils breiten Unternehmensaufstellung reduziert, steigt im gegenwärtigen wirtschaftlichen Kontext meist die Transaktionswahrscheinlichkeit. Diese wird in größeren Verfahren ebenso erhöht, wenn seitens der M&A-Berater auch konkrete Fortführungskonzepte beispielsweise für die jeweiligen Insolvenzverwalter erstellt und diesen detailliert erläutert werden. Zudem kann



W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. in folgenden Themenstellungen:

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

eine integrierte Finanzplanung für die nächsten Jahre ungemein weiterhelfen, die „Story“ durch die Schaffung von Vertrauen der potenziellen Investoren in diesen Case zu stärken.

Immer häufiger müssen in einer solchen Transformation im Wege eines M&A-Prozesses schließlich auch Geschäftsführer kurzfristig interimistisch ersetzt werden. Der direkte Draht zu erfahrenen Interimsmanagern kann ein Closing so positiv begünstigen und liefert einen guten Aufhänger für die breite Kommunikation eines auch personellen Neustarts nach der Krise – wieder eine gute „Story“ über die berichtet werden kann. Hinzu kommt: Je nach Personalintensität der Branche des betroffenen Unternehmens ist es zentral, früh herauszufiltern, welche arbeitsrechtlichen Anpassungen möglicherweise nötig sind. Tiefe Branchenkenntnis und Erfahrung sparen dabei viel Zeit. Last but not least: Auch die Mitarbeitenden sind Teil des M&A-Prozesses. Damit diese dem Unternehmen auch in einer unsicheren Zeit die Treue halten, ist es sinnvoll, schon früh in Betriebs- und Mitarbeiterversammlungen transparent über bevorstehende Maßnahmen zu informieren und die Gesichter hinter dem Prozess frühzeitig zu zeigen.

FAZIT

All diese sichtbaren und möglichst gut kommunizierten „Extrameilen“ machen sich am Ende bezahlt: Sie sparen Zeit und beschleunigen den Prozess. Im momentanen Distressed-Umfeld ist das ein wesentlicher Erfolgsfaktor für weitere Erfolgsgeschichten.

Erfolgsentscheidend bleibt in jeder noch so kreativen Kommunikation für jeden Transaktionserfolg die Erfahrung und Fähigkeit des konkreten Beraterteams, die passende kreative Idee, der entscheidende Kontakt, den wir aus unserer langjährigen Präsenz am Markt kennen und eine fundierte und emphatische Argumentation.

Kontakt: munda@wieselhuber.de

Daniel Emmrich Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Externe CRO-Expertise zahlt sich aus

Die Kosten-Nutzen Relation der Restrukturierung

„Wer nicht transformiert, wird restrukturiert!“ Mit diesen Worten hat Prof. Henning Werner vom IfUS Institute vor Kurzem eine Veranstaltung für Interim-Manager eröffnet. Trotz möglicher Übertreibung spiegelt die Aussage den dringenden Bedarf an Veränderung wider. Die letzten 18 Monate verdeutlichen, dass Unternehmen ihre Reaktionsfähigkeit auf sich ändernde Umweltparameter verbessern müssen. Inflation, volatile Energie- und Rohstoffpreise, steigende Personalkosten, hohe Finanzierungskosten, Konsumzurückhaltung und geopolitische Spannungen beeinträchtigen die Sicherheit. Externe Unterstützung, insbesondere von Interim-Managern mit Krisenerfahrung, ist gefragter denn je. Auch wenn die Risikofaktoren nicht im „Einflussbereich“ der Unternehmen liegen, müssen trotzdem Vorkehrungen getroffen werden, um auf die „veränderten Spielregeln“ zu reagieren. Da dies parallel zum operativen Tagesgeschäft erfolgen muss, wird der Ruf nach externer Unterstützung aktuell lauter denn je.

Unternehmen bedienen sich in dieser Situation nicht nur der Unterstützung von erfahrenen Restrukturierungs- und Sanierungsberatern, sondern ebenso Interim-Managern mit „Krisenerfahrung“.

Fels in der Brandung – Qualität hat seinen Preis

Um die notwendige Dynamik im Unternehmen zu entwickeln und die Vielzahl von Risikofaktoren neben dem Tagesgeschäft auf dem Radar zu haben, kommt der CRO zum Einsatz. Um dessen Wirkung zu optimieren, wird gerne ein CRO+ eingesetzt. Das bedeutet, dass der CRO gemeinsam mit erfahrenen Restrukturierungsberatern die operative Umsetzung verantwortet, zur Entlastung der Organisation und mit „State-of-the-Art“ Methodik und Expertise.

Eine CRO+ Lösung ist sicherlich ein „kostspieliges“ Unterfangen, da nicht nur der CRO, sondern auch die Berater bezahlt werden müssen. Die Praxis zeigt, dass insbesondere Entscheidungsträger in Umbruchsituationen dazu neigen, die Dinge selbst in Hand nehmen zu wollen. Hier muss allerdings auch ehrlich gesagt werden, dass dies in den seltensten Fällen wirklich von Erfolg gekrönt ist.

Konkretes Fallbeispiel „Kosten-Nutzen-Relation“

Die Vorteile, Wirkungsweise und Erfolge durch den Einsatz eines CRO lassen sich am besten anhand von einem kurzen Fallbeispiel aus der Praxis aufzeigen: „Umsetzung eines Sanierungskonzepts im deutschen Mittelstand“.

C-Level	<ul style="list-style-type: none"> Führungskompetenz & langjährige Erfahrung in Führungsfunktionen Analytisches, konzeptionelles & transparentes Mindset Mögliche Funktionen: CRO CEO CFO COO CSO CTO und CDO PLUS: Eingespieltes Team 	Funkt. Expertise	<ul style="list-style-type: none"> Programm- und Projektmanagement Technik und Produktion Finanzen und Controlling Supply Chain Management Informationstechnologie Vertrieb Human Resources Marketing und Kommunikation 	Accounting	<ul style="list-style-type: none"> Aufbau und Optimierung von Prozessen im Rechnungswesen Überprüfung der Buchungslogik Definition von Booking-Manuals Einführung und Optimierung von Buchhaltungssystemen 	Human Resources	<ul style="list-style-type: none"> Professionelle Personalentwicklung und Personalabbau Verhandlungen und Kommunikation mit Betriebsräten Aufbau von Personalabteilungen Optimierung der Personalprozesse Führungskräfte-Coaching
<p>Branchenexpertise</p> <ul style="list-style-type: none"> Automotive / Fahrzeugbau Handel und Konsumgüter Maschinen- und Anlagenbau Elektroindustrie Dienstleistungen Ver- / Entsorger Metallerzeugung- und Verarbeitung Lebensmittelindustrie Bau- und Immobilienwirtschaft ITK-Technologien Health Care und Life Science Rohstoff / -veredelung Kunststoffe Beteiligungsgesellschaften 							



Abb.: Management Link GmbH – Der besondere Partner für Sondersituationen

Ausgangslage

Ein mittelständischer Konzern weist über 3 Jahre eine anhaltende Verlustsituation aufgrund von operativer Performanceschwäche aus. In der Finanzierungsstruktur sind endfällige Darlehen enthalten, die nur über eine zusätzliche Inanspruchnahme der KK-Linie rückgeführt werden können. Diese KK-Linie liegt bei anderen Finanzierungspartner in einer nicht konsortialen Struktur. Der kaufmännische Geschäftsführer zögert die Refinanzierungsgespräche aufgrund der Verlustsituation weit hinaus. Die Finanzierungsstruktur ist geprägt von einer Vielzahl von bilateralen Kreditverträgen ohne Poolstruktur und einer heterogenen Finanzierlandschaft.

Herausforderungen

Die Beauftragung der externen Beratung erfolgte am 01.12. Am 2.12. legt der kfm. Geschäftsführer sein Amt nieder. Zum Ende des Monats ist das endfällige Darlehen fällig und muss zurückgeführt werden. Die Gesellschafterfamilie verfügt über keine Sanierungserfahrung und bangt um das Lebenswerk der Familie. Einzelne Familienmitglieder sind zudem in der Organstellung im Unternehmen und somit auch in der Haftung.

Lösung

Diese – sicherlich sehr zeitkritische – Situation wurde im ersten Schritt durch die Berufung eines CROs gelöst. Der neue – zusätzliche – Geschäftsführer wurde am 05.12. bestellt und am 06.12. den finanzierenden Banken vorgestellt. Im Rahmen dieser Bankensitzung wurde ein Stand-Still zur Erstellung eines Sanierungskonzepts verhandelt. Somit wurde dem Unternehmen Zeit verschafft, ein belastbares Konzept über die Neuausrichtung bis zum 30.4. zu erarbeiten. Parallel wurde die Geschäftsführung durch einen insolvenzrechtlichen Fachanwalt beraten. Eine zentrale Aufgabe des Juristen war es, eine Restrukturierungsrahmenvereinbarung aufzusetzen und zu verhandeln, damit sich die finanzierenden Banken auf ein gemeinsames Ziel verständigen und den Weg durch die Restrukturierung konstruktiv begleiten.

Ergebnis

Am Ende wurde die Sanierung nach 1,5 Jahren erfolgreich abgeschlossen. In dieser Zeit wurde die Verlustsituation nachhaltig gestoppt und das Unternehmen zu alter Stärke geführt. Parallel wurde echte Transparenz im kaufmännischen Bereich geschaffen und Controllinginstrumente aufgebaut, die zukünftig den Handlungsspielraum deutlich erweitern, da die Inhaber nicht mehr „überrascht“ werden. Zudem konnte das Vertrauen der Finanzierer in das Unternehmen und die handelnden Personen zurückgewonnen werden. Heute ist das Unternehmen erfolgreicher denn je und hat im letzten Geschäftsjahr das beste Jahr der Geschichte verzeichnet.

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. in folgenden Themenstellungen:

- Erstellung von Restrukturierungs- und Sanierungskonzepten (inkl. aller formalen Anforderungen)
- Definition umsetzungsfähiger Restrukturierungs-/Sanierungsmaßnahmen
- Einführung eines professionellen PMO
- Aufbau einer krisenfesten kaufmännischen Steuerung
- Operative Begleitung des Sanierungsprozesses mit dem CRO+ Ansatz
- Interims-Manager aus dem engen Netzwerk von Management Link
- Professionelles Stakeholdermanagement

Betrachtet man nun die Kosten-Nutzen-Rechnung, zeigt sich: Bei einer Projektlaufzeit von 2,5 Jahren inkl. Konzepterstellung resultierten ...

- Restrukturierungskosten:
rd. – 3,5 Mio. €
- Übererfüllung Sanierungsplanung Jahr 1:
rd. + 4,0 Mio. €
- Übererfüllung Sanierungsplanung Jahr 2:
rd. + 3,5 Mio. €
- Positiver Sanierungseffekt für Konzern:
rd. + 4,0 Mio. €

FAZIT

Eine Unternehmensrestrukturierung ist eine Chance und kein Zeichen des Versagens.

Auch wenn eine Restrukturierung vielfach als „Manko“, Schwäche oder Zeichen des Versagens empfunden wird, genau das Gegenteil ist der Fall. Ein Unternehmer, der die Notwendigkeit der Veränderung erkennt und sich zu diesem Zweck professionelle Hilfe ins Haus holt, agiert nicht schwach, sondern weitsichtig.

Eine Restrukturierung ist eine Investition in die Zukunft und den Fortbestand des Unternehmens. Durch die operative Umsetzung stellen sich schnell Veränderungen ein, die dieses Investment schnell und nachhaltig amortisieren.

Das Fallbeispiel zeigt deutlich, dass eine Restrukturierung eine Chance für das Unternehmen darstellt, um langfristigen Erfolg zu sichern – deshalb lautet die Empfehlung „Warten Sie nicht bis der Druck von außen unerträglich wird – frühes Handeln gibt Handlungsspielraum.“

Kontakt: info@management-link.de

Datengestützte Portfoliooptimierung @

BRUGG Pipes



Das Know-how und die maximale Umsetzungsorientierung von W&P war der Garant für den erfolgreichen Veränderungsprozess in der Organisation und in den Systemen. Das Ergebnis hat unsere Erwartungen weit übertroffen!

Boris Mäder
CMO der BRUGG Pipes

Projektbeispiel

BRUGG Pipes ist ein Unternehmen der schweizerischen BRUGG Group, die 1896 gegründet wurde. Die BRUGG Group hat neben der BRUGG Pipes drei weitere Divisionen: Seiltechnik, Prozessleittechnik und Immobilien.

Insgesamt erwirtschaftet die Gruppe mit rund 1.800 Mitarbeitenden einen Umsatz von ca. 680 Mio. Euro. Ca. 230 Mio. Euro davon kommen aus der Division Pipes, die vor allem im Bereich Fernwärmeleitungen sowie industrielle und urbane Versorgungsinfrastruktur einer der führenden Anbieter in Europa ist.

Aufgabe

Im Rahmen des Projekts wurde das Portfolio aller Verkaufsartikel massiv reduziert, neu strukturiert und im ERP-System implementiert. Das Projekt wurde in einem Zeitraum von circa einem Jahr intensiv von Dr. Wieselhuber & Partner GmbH begleitet.

Umsetzung

1. Greenfield-Entwicklung einer konsistenten und prozessfähigen Produktdatenstruktur. W&P hat in folgenden Themen unterstützt:

- BI-Tool-gestützte Portfolioanalyse zu Artikelperformance, Merkmalshäufigkeiten und Ausprägungen

- Konzeptentwicklung einer neuen, optimierten Produktdatenstruktur zur Portfolioreduktion und Dekomplexierung der Merkmalstabellen
- Validierung der Prozessfähigkeit in den Kernprozessen und zur Umsetzung in MS Dynamics 365 BC
- Gemeinsame Projektierung der Umsetzungsmaßnahmen

2. Einführung des neuen Produktdatenmodells und Umsetzungsvorbereitung im ERP-System

- Analysebasierte Definition des künftigen Portfolios von Standard-Verkaufsartikeln
- Reduktion des historisch gewachsenen Bestandsportfolios um fast 90%
- Systemübergreifende Vereinheitlichung und Reduktion der variantenbildenden Artikelmerkmale
- Implementierung des neuen Datenmodells im ERP-System und Umsetzungsplanung für die Datentransformation

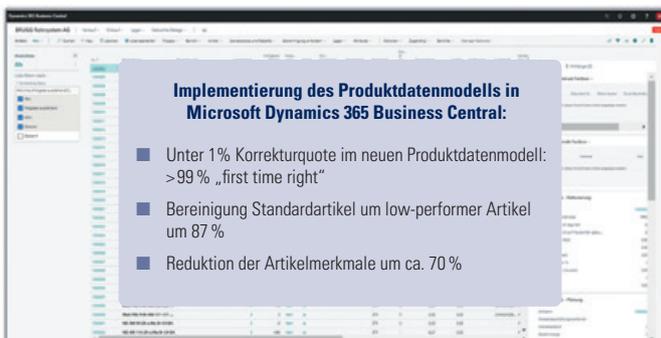
3. Go-live und Hypercare Begleitung der Portfolioumstellung

- Hypercare Set-up mit IT-Preparation Phase
- Erstellung einer Schulungsunterlage für alle betroffenen Funktionen zu den Anpassungen im ERP-System
- Go-live mit Hypercare Begleitung on-site mit Steuerung des externen ERP-Implementierers
- Problemlösung und Sicherstellung der Portfolioreduktion unter Gewährleistung der operativen Geschäftstätigkeit
- Etablierung eines Portfoliomanagements mit systemgestützten Freigabeprozessen und Workflows
- Konkretisierung möglicher Kooperationsformen
- Erarbeitung Business Plan inkl. Umsetzungsfahrplan zusammen mit dem M&A-Target
- Unterstützung bei der Transaktionsabwicklung

Ergebnis

- Erfolgreiche Portfolioumstellung im Live-System in weniger als 3 Wochen Hypercare
- Unter 1% Korrekturquote im neuen Produktdatenmodell: >99% „first time right“
- Bereinigung Standardportfolio um low-performer Artikel um 87% (von über 60.000 auf unter 9.000)
- Reduktion der Artikelmerkmale um ca. 70% für die effiziente Portfoliosteuerung
- Einführung einer aktiven Portfoliosteuerung durch systemgestützte Prozesse und Workflows

Kontakt: marketing@wieselhuber.de



Digitalstrategie @ im Kontext der Unternehmensstrategie



Projektbeispiel



Das Familienunternehmen LAUDA Dr. R. Wobser GmbH & Co. KG in dritter Generation mit Sitz in Lauda-Königshofen ist der weltweit führende Hersteller von Temperiergeräten und -anlagen für exakte Temperierung. Zum Leistungsangebot zählen u.a. Umlaufkühler, Prozesskühl- und Sekundärkreisanlagen, Viskosimeter, Tensiometer sowie Services. Ca. 600 Mitarbeitende erwirtschafteten 2022 in der LAUDA Gruppe einen Umsatz von ca. 120 Mio. €.

Aufgabe

LAUDA hat mit der Unternehmensstrategie DRIVE 250 ambitionierte Wachstumsziele für die kommenden Jahre definiert. Im Kontext von DRIVE 250 sollen mit DRIVE Digital die richtigen und notwendigen Digitalprojekte definiert werden, um Wachstum und Profitabilität mit Hilfe digitaler Technologien zu unterstützen und die Wettbewerbsfähigkeit weiter auszubauen.

W&P wurde damit beauftragt, entlang des Digital Excellence Ansatzes die zentralen Bereiche der Digitalstrategie zu definieren (bspw. Digitale Produkte, Services, Prozessautomation) und in einem Bottom-Up und Top-Down-Ansatz zu verifizieren und auszuarbeiten.

Umsetzung

- Auswertung des aktuellen Projektportfolios inklusive Interviews mit Projektverantwortlichen, Funktionsverantwortlichen und Geschäftsführung
- Analyse der Digitalisierung von Produkt, Service, Vertrieb und Marketing des Wettbewerbs inklusive Experteninterviews und Technologie-Radar
- Fokussierung auf Digitale Produkte, Services und Prozesse inklusive organisatorischer Verankerungen und Priorisierung des Projektportfolios
- Aufsetzen von Initiativen zur Erschließung der KI- und Machine Learning Potenziale für Kunden und Organisation
- Ausgestalten der Schnittstelle und Synergiepotenziale zwischen separater Innovations-/Digitalisierungs- und Venture

Unit und Kernorganisation

- Formulierung von Vision, Mission und quantitativen Zielen in vier strategischen Säulen, acht Initiativen und entspr. strategischen Projekten

Ergebnis

- Mit Projektverantwortlichen, Funktionsverantwortlichen und Geschäftsführung abgestimmte Digitalstrategie DRIVE Digital
- Messbare Ziele zu Umsatz- und Effizienzsteigerung inklusive Ziele zu KI und Machine Learning für Kunden und Organisation
- Organisatorische Anpassungen zur Erhöhung der Effektivität und Effizienz in der Digitalisierung (insbesondere Prozessdigitalisierung)
- Digitalstrategie auf Basis des Digital Excellence Ansatzes zur Unterstützung und Übersetzung der übergeordneten Wachstumsstrategie

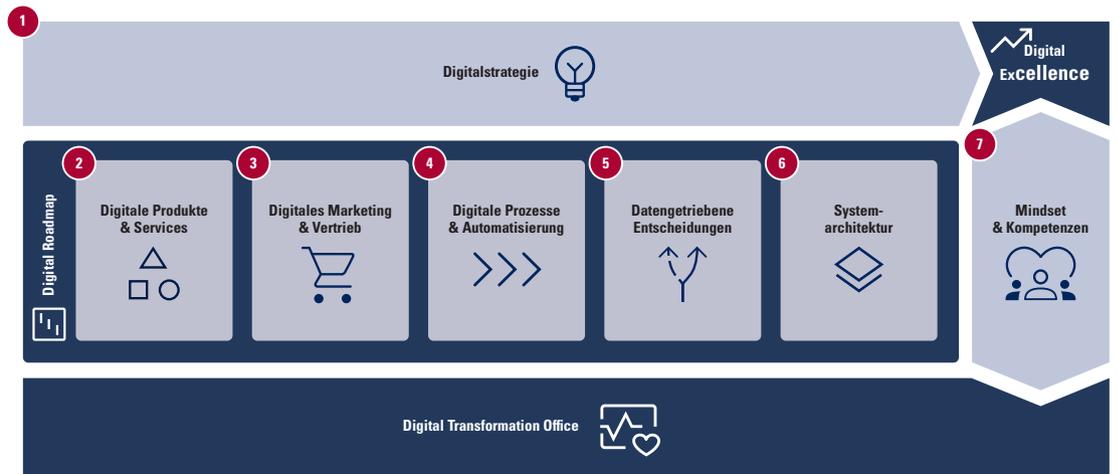


„Mit dem Digital Excellence-Ansatz konnten wir unsere Digitalstrategie so ausgestalten, dass die Umsetzung genau auf unsere Organisation abgestimmt ist. W&P ist die für uns passende Boutique unter den Digitalstrategen.“

Dr. Gunther Wobser,
Geschäftsführender
Gesellschafter

Kontakt:

digitalisierung@wieselhuber.de



MIT ERP zu mehr Organisationseffizienz @



Projektbeispiel



„Dank der strukturierten Vorgehensweise, der bewiesenen Expertise in dem Kontext und nicht zuletzt entsprechend dem Feingespür in Moderation und Koordination hat W&P erheblichen Anteil daran, dass deutliche Effizienzreserven gehoben wurden und die ERP-Umsetzung zeitgerecht erfolgte.“

Alexander Beer,
CFO der Moll Betonwerke

Die Unternehmensgruppe Leonhard Moll Betonwerke mit Sitz in München ist ein Industrieunternehmen in Familienhand mit über 300 Mio. € Umsatz und über 1.700 Mitarbeitenden. Das Unternehmen entwickelt, produziert und vermarktet Schwellen aus Spannbeton für Gleisanlagen. Das Unternehmen ist mit einer Vielzahl von Standorten europaweit tätig.

Aufgabe

Das Unternehmen stand vor der Herausforderung das bereits eingeführte BC 365 ERP umfassender und besser zu nutzen. Hinzu kam, dass infolge des Zukaufs eines Unternehmens dieses im Rahmen der geplanten gesellschaftsrechtlichen Fusion innerhalb von drei Monaten ebenfalls in die BC 365 Plattform integriert werden musste. Angesichts der Notwendigkeit bis zu einem unverrückbaren Zeitpunkt den Go Live zu realisieren, reichten die Ressourcen nicht aus, um die zeitgerechte Realisierung des Go Live zu sichern.

Anforderung an W&P war es daher, den Implementierungsprozess der ERP-Einführung für die neu erworbene Tochtergesellschaft zu steuern und parallel hierzu

Effizienzpotenziale durch eine bessere Nutzung des ERP-Systems zu identifizieren.

Kern der Aufgabenstellung waren deshalb die folgenden Schwerpunkte:

- Identifikation **nicht genutzter Effizienzreserven** in den Prozessen
- Erarbeitung von Vorschlägen, wie die bestehenden **Prozesse** auf Basis der Digitalisierung **mittels ERP schneller, fehlerfreier und kostengünstiger** zu gestalten sind
- Quantifizierung möglicher **Einsparungspotenziale**
- **Steuerung** des ERP-Implementierungsprozesses **mittels agiler Methoden**
- **Laufendes Reporting** hinsichtlich Umsetzungsstand, Projektrisiken und Erarbeitung von Vorschlägen zur Einhaltung des Zeitplans

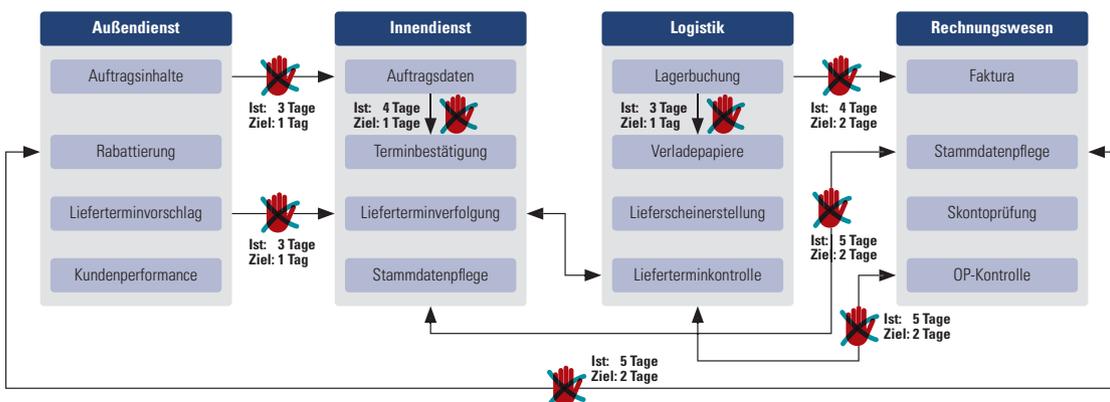
Der Erfolgsfaktor für die erfolgreiche Projektumsetzung war einerseits enge Begleitung der ERP-Implementierung sowie eine konsequente Neugestaltung der Prozesse auf Basis der digitalen Möglichkeiten des ERP-Systems

Umsetzung

- Konzeption neuer kaufmännischer Prozesse
- Regelmäßige Workshops und Umsetzungsmeetings
- Konsequente Terminsteuerung und Terminkontrolle durch W&P
- W&P als „Treiber“ der Maßnahmen
- Dokumentation der Ergebnisse für den WP

Ergebnis

- Zeitgerechte Realisierung des Go Live
- Neugestaltung wesentlicher Prozesse und insbesondere Wegfall manueller Tätigkeiten



- Optimierte Prozessarchitektur im kaufmännischen Bereich
- Automatisierung und Beschleunigung wesentlicher kaufmännischer Prozesse

Kontakt: digitalisierung@wieselhuber.de

Blickpunkt Branche

Spielwarenbranche: Kunden-, Daten- und KI-Zentrierung

Die Spielwarenmesse in Nürnberg zeigte eine Branche, die einem fundamentalen Wandel unterliegt. Unternehmen wie Playmobil setzen auf Kostensenkungen, während andere, wie Ravensburger investieren und Rekordergebnisse verzeichnen.

Obwohl Einsparpotenziale vorliegen – selbst bei den Erfolgreichen –, gibt es auch großes Wachstumspotenzial durch verstärkte Kunden-, Daten- und KI-Zentrierung.

In der Fachzeitschrift „Das Spielzeug“ zeigen W&P Leiter Konsumgüter & Handel, Dr. Jerome Honerkamp & KI-Spezialist Tilman Reiser mögliche Wachstumspotenziale anhand des 7-Frameworks.



Health Care: Intensivstation Krankenhaus – der CFO in der Pflicht

In einer Zeit, in der die Gesundheitsbranche vor beispiellosen Herausforderungen steht, sind innovative und effektive Strategien zur Sicherung der finanziellen Stabilität ihrer Einrichtung wichtiger denn je. Ob kommunales oder privates Krankenhaus – der Markt erlebt einen tiefgreifenden Wandel, und sogar Insolvenzen sind keine Seltenheit mehr. Wie schneller an notwendige Geldmittel gelangen? Welche alternativen Geldquellen gibt es? Welche wichtigen Haftungsfragen muss das Management in finanziell prekären Zeiten beachten?

Antworten gab es im W&P Executive Dialog Health Care in Kooperation mit der ecclesia Gruppe, Luther und Atreus.



Lebensmittelbranchen: Alternative Proteine – Das Erwachen nach dem Hype

Ersatzprodukte – Marken und Eigenmarken – auf pflanzlicher Basis sind im Markt angekommen und beanspruchen zunehmend mehr Regalplatz im LEH. Circa. 10% der Konsummilch in Deutschland ist nicht mehr tierischen Ursprungs. Als Konsequenz wird die Marktdominanz der Fleisch- und Milchindustrie immer wieder in Frage gestellt. Doch Tilman Reiser, Manager im Bereich Konsumgüter bei Dr. Wieselhuber & Partner, ist sich in der aktuellen Ausgabe der molkelei industrie sicher: Ersetzt werden diese Branchen, wie von vielen prognostiziert, nicht. Denn trotz Veränderungen, hin zu pflanzlichen und alternativen Proteinquellen, bleibt die Mehrheit der deutschen Bevölkerung milchproduktliebend.



Bauwirtschaft 2024: Zwischen Todeszone und eitel Sonnenschein

Die beste Nachricht zum Jahresstart 2024 könnte ein vorsichtig positiver Ausblick auf eine Trendwende der Baukonjunktur in 2025 sein. Das hilft jedoch wenig bei der teilweise desaströsen wirtschaftlichen Lage in der Bauwirtschaft im aktuellen Jahr. Klar ist: In Abhängigkeit der Diversifizierung über Segmente und Regionen variiert in der Gebäudetechnik die Betroffenheit von der aktuellen Krise. Entsprechend sind kurzfristige robuste Maßnahmen zur Überlebensfähigkeit zu initiieren oder „nur“ die strategische Positionierung zukunftsfähig zu entwickeln.

Wie das gelingen kann, zeigt Dr. Stephan Hundertmark, Leiter Bau & Bauzulieferer bei Dr. Wieselhuber & Partner (W&P), in der aktuellen Ausgabe der RAS.



Sicherheitstechnikbranche: Personalmangel – alle Möglichkeiten ausschöpfen!

Für die Unternehmen der Sicherheitstechnik wird qualifiziertes Personal auch im Jahr 2024 ein kritisches Wachstumshemmnis sein. Die beträchtlichen Aufwendungen, die regelmäßig für die Auswahl und Einarbeitung anfallen, machen deutlich, dass Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung in der täglichen Arbeit dringend zu berücksichtigen sind.

Wie? Mehr von Dr. Michael Staudinger und Leonard Kluck im aktuellen Beitrag im PROTECTOR.

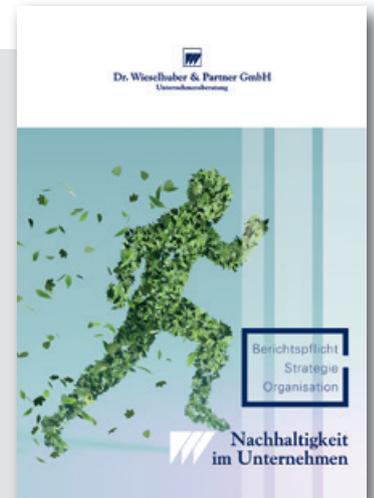


Mehr Informationen finden Sie unter www.wieselhuber.de/aktuelles

Nachhaltigkeit im Unternehmen: Berichtspflicht, Strategie, Organisation

Seit der Veröffentlichung der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) durch die EU ist klar: Die neue Berichtspflicht nach den European Sustainability Reporting Standards (ESRS) betrifft ca. 15.000 Familienunternehmen und den Mittelstand in Deutschland ab dem Geschäftsjahr 2025. Die Pflicht zur Nachhaltigkeitsberichterstattung ist sinnvollerweise konsequent im Dreiklang mit Strategie und Organisation zu betrachten. Und dies aus gutem Grund: Die Entwicklung und Umsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie ermöglicht die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen in einem sich immer weiter Richtung Nachhaltigkeit verändernden Marktumfeld.

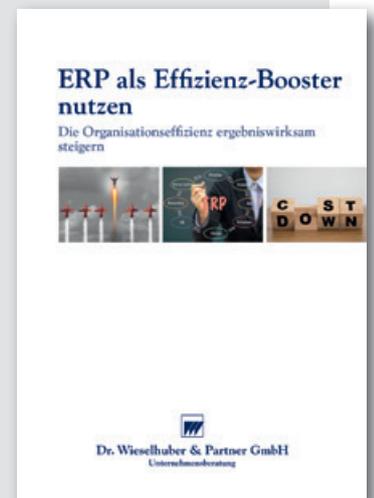
Impulse hierzu finden Sie im gleichnamigen W&P Dossier.



ERP als Effizienz-Booster: Organisationseffizienz ergebniswirksam steigern

Mit der Einführung eines ERP-Systems, egal von welchem Anbieter, gehen meist Hoffnungen einher: Mehr Effizienz und niedrigere Kosten werden erwartet. Doch die Realität sieht meist anders aus und die Erwartungen beim Management und den Anwendern werden häufig enttäuscht. Nicht selten schlägt diese Enttäuschung in Ablehnung gegen das neue System um. Doch worauf kommt es an, wenn Effizienzziele tatsächlich erreicht werden sollen? Welche möglichen Ansatzpunkte gibt es in den Prozessen und welchen Einfluss hat die richtige Datenmigration auf die Effizienz?

Antworten darauf sowie ein beispielhafte W&P Projekte, die diese Effizienzziele realisiert haben, jetzt im neuen Dossier „ERP als Effizienz-Booster nutzen“.



Strategic Market Research – Datenbasierte Entscheidungen für den Erfolg Ihres Geschäftsmodells

Die VUCA-Welt ist längst gelebte Realität. Alle damit verbundenen Facetten haben sich infolge der aktuellen Entwicklungen verschärft, was die Stabilität und Vorhersehbarkeit der Märkte zunehmend beeinträchtigt. Dieser Zustand geht weit über das VUCA-Modell hinaus und wird nun mit dem BANI-Konzept beschrieben. In einer BANI-Welt sind Unternehmer aller Branchen zunehmend damit konfrontiert, komplexe Kausalketten zu entschlüsseln und in einem sich ständig verändernden Umfeld Entscheidungen zu treffen, sei es im Hinblick auf die langfristige Strategieweichtung oder zur kurzfristigen Performance-Steigerung. Bei der Bewältigung dieser Herausforderungen sind ein gutes Bauchgefühl und unternehmerische Intuition nach wie vor wertvoll und unersetzlich. Nichtsdestotrotz bietet ein externer, datengestützter Blick auf die Märkte Unternehmern fundierte Orientierungshilfen.

Mehr hierzu können Sie im aktuellen gleichnamigen Dossier nachlesen.



Bestellen unter: www.wieselhuber.de/publikationen

Kurz & bündig

Top Company 2024: W&P wieder ganz vorne!

Bereits zum dritten Mal in Folge zeichnet die Online-Plattform kununu Dr. Wieselhuber & Partner (W&P) als Top Arbeitgeber aus. Ehemalige und aktuelle Mitarbeitende haben über das Jahr 2023 ihre Bewertungen abgegeben – und das Ergebnis kann sich sehen lassen, denn: In der Branche Consulting/Beratung steigert sich W&P kontinuierlich: In diesem Jahr stieg die Bewertung von 4,5 im Vorjahr (von insgesamt 5 Sternen) auf aktuell 4,8 Sterne. Damit belegen wir einen Platz unter den besten Arbeitgebern in Deutschland, wobei sich nur ca. fünf Prozent aller Arbeitgeberprofile überhaupt für das Top Company-Siegel qualifizieren. Besonders positiv bewertet wurden unter anderem Arbeitsbedingungen, Karrieremöglichkeiten, Mitarbeiterentwicklung und -förderung sowie die Arbeitsatmosphäre.



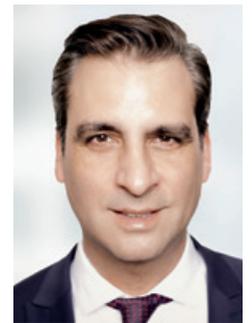
Neue Führungskräfte im Bereich „Operational Excellence“ sowie „Fashion, Beauty & Lifestyle“: Sprenger und Farrokh bei W&P



Seit Anfang 2024 hat Dr. Wieselhuber & Partner (W&P) hochkarätige Unterstützung an Bord:

Mit Christian Sprenger, der als Partner und Leiter des BPI-Bereiches Operational Excellence einsteigt, kommt ein Experte mit fundiertem Fachwissen und Hands-on Mentalität zur Top-Management Beratung für Familienunternehmen. Nach

Abschlüssen in Economics and Business Administration sowie Management begann Sprenger seine berufliche Laufbahn bei einer namhaften Restrukturierungs- und Sanierungsberatung. Anschließend wechselte er zu einer international führenden Beratung für Lean-Management und Operations, in der er als Partner insgesamt sieben Jahre den Geschäftsbereich Strategy, Performance Improvement & Restructuring aufbaute.



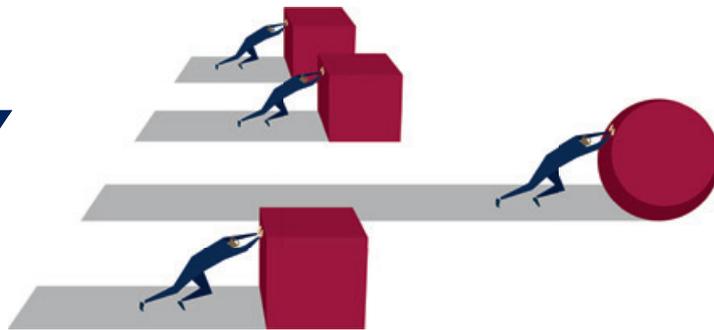
Manuel Farrokh startete als Mitglied der Geschäftsleitung und Leiter des Bereiches Fashion, Beauty & Lifestyle am Standort Düsseldorf. Er startete seine berufliche Karriere bei C. Hahne Mühlenwerke, gefolgt von Positionen im Peek & Cloppenburg-Konzern als Mitglied der Geschäftsleitung sowie als Geschäftsführer in der Unternehmenszentrale bei SinnLeffers. Nach Station bei Rölfs Partner im Competence Center Restrukturierung war er freiberuflich als Interim Manager in Linienfunktionen, Berater und CRO tätig, u.a. für van Laack, Reno, MarcCain. Sein Fokus: Turnaround/Restrukturierung, Vertrieb (Retail/Wholesale/Online), Personalmanagement, Kostensenkung und Ertragssteigerung.

W&P spendet an „Bayerische Krebsgesellschaft e.V.“



Mit seiner alljährlichen Weihnachtsspende unterstützt Dr. Wieselhuber & Partner (W&P) im vergangenen Jahr die wichtige Arbeit des Vereins Bayerische Krebsgesellschaft e.V. Die Bayerische Krebsgesellschaft hilft seit 1925 Menschen mit Krebs und deren Angehörigen bei der Bewältigung der Krankheit. In 13 Krebsberatungsstellen und deren Außensprechstunden beraten qualifizierte Mitarbeiter Ratsuchende und begleiten sie in allen psychischen und sozialen Fragen. W&P Gründer und Gesellschafter, Prof. Dr. Norbert Wieselhuber sowie W&P Managing Partner, Gustl F. Thum, überreichten einen Scheck in Höhe von 3.000 € an Gabriele Brückner, Geschäftsführerin des Vereins.

Perspektiven eröffnen – Zukunft gestalten



STRATEGIE

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

INNOVATION & NEW BUSINESS

DIGITALISIERUNG

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

FÜHRUNG & ORGANISATION

MARKETING & VERTRIEB

Mit Büros in München, Düsseldorf, Hamburg und Stuttgart bietet Dr. Wieselhuber & Partner seinen Kunden umfassendes Branchen- und Methoden-Know-how und zeichnet sich vor allem durch seine Kompetenz im Spannungsfeld von Familie, Management und Unternehmen aus.

OPERATIONS

CORPORATE RESTRUCTURING

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

MERGERS & ACQUISITIONS

FINANCE

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

INSOLVENZBERATUNG

CONTROLLING



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

info@wieselhuber.de
www.wieselhuber.de

Überhang S. 3