

# MANAGEMENT SUPPORT

N° 02  
2024

UNTERNEHMENSBEWERTUNG,  
CARVE-OUT, UNTERNEHMENS-  
VERKAUF

ESG – MÜHSAL ODER MEHR-  
WERT

SANIEREN, VERKAUFEN ODER  
LIQUIDIEREN

OPEX: HOSHIN KANRI

WERTPOTENZIALE IM  
CORPORATE IMMOBILIEN-  
PORTFOLIO HEBEN

MITTELSTAND ZWISCHEN  
WACHSTUMSCHANCEN UND  
NIEDERGANGSSZENARIOEN

SUNSHINE-M&A

MIT KI ZU SERVICE EXCELLENCE

PROFESSIONELLE NAVIGATION  
FÜR DEN CFO

DIGITALISIERUNG & DATEN-  
STRATEGIE



13. W&P-UNTERNEHMER-  
FORUM 2024  
„REISE IN DIE ZUKUNFT“



**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**  
Unternehmensberatung

**Editorial****3** Reise in die Zukunft**Funktionen, Methoden & Fokusthemen****4** Reise in die Zukunft**13** Mittelstand zwischen Wachstumschancen und Niedergangsszenarien**16** Unternehmensbewertung, Carve-Out und Unternehmensverkauf**18** ESG Hype Cycle**20** Performance-Coach statt Kuschelclub**22** Das 100 Tage-Programm**24** AI-gestützte Produktentwicklung**26** Wetterfest durch performanten Vertrieb**28** Sunshine-M&A**30** M&A als Antwort auf den Fachkräftemangel**32** Kostensenkung – aber richtig und nachhaltig**34** Connecting the Dots**36** Strategische GuV-Analyse als Steuerungsinstrument für Familienunternehmen**38** OPEX – Hoshin Kanri**40** Bestands- und Komplexitätsreduzierung**42** Gamechanger KI**44** Sanieren, Verkaufen oder Liquidieren**46** Keine Angst vor Restrukturierung**48** Finanzielle Freiheit dank Transparenz: Wie ein Cash Office und eine rollierende Planung den Unterschied machen**50** Professionelle Navigation – bei schwerer, aber auch bei ruhiger See**52** Optimierung der Finanzierungsstruktur mittels Debt Advisory**54** Wertpotenziale im Corporate Immobilienportfolio heben**56** **Projektbeispiele****60** **Blickpunkt Branche****61** **Publikationen****62** **Kurz & bündig**

# Liebe Leserinnen, liebe Leser,

mit dieser Ausgabe halten Sie den 30. Management Support von W&P in der Hand. Geboren am 03. März 2010 aus der Überzeugung heraus, dass Erkenntnisse und Erfahrungen von Beratern aus Kundenprojekten in marktführenden Familienunternehmen auch für EntscheiderInnen anderer Familienunternehmen Mehrwert bieten müssten.

Dabei war die Kontinuität dieser Kundenzeitung nicht immer gesichert – gerade aufgrund exogener Veränderungen. Die rasante Digitalisierung und Technisierung im Bereich der Kommunikationsmedien und die rapide abnehmenden Zeitbudgets in den Führungsetagen stellten die Existenzberechtigung eines durchschnittlich 60 Seiten umfassenden Lesemediums in gedruckter Form mit klarem Fokus auf Inhalt deutlich in Frage.

30. Ausgaben und 14 Jahre später zeigt sich: Trotz Informationsvielfalt, zunehmender Bulletisierung, Überschriftsfokussierung und kolportierter Leseschwächen, wird der W&P-Management Support immer noch gelesen und aktiv nachgefragt, was sich an wachsenden Verteilern und dem „Wunsch nach fundiert Greifbarem“ widerspiegelt, wie ein CDO eines namhaften Familienunternehmens letztens als Reaktion auf unsere Zusendung gab. Darüber freuen wir uns natürlich sehr und sehen uns darin bestätigt, diese 30. Ausgabe als Zwischenetappe zu werten und nicht als Abschluss.

Naheliegender deshalb die Fortsetzung der Reihe unter der Überschrift „Reise in die Zukunft“, dem gleichnamigen Titel unseres vergangenen Unternehmer-Forums mit allerlei zukunftsorientierten Praxis- und Methodenberichten aus unserem Berateralltag.

Wir wünschen Ihnen weiterhin Muse und Zeit für diese Art der Lektüre aufzubringen, in der Gewissheit, dass Sie dabei auch neue Impulse gewinnen werden können.

*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

# Reise in die Zukunft

Warum eine Reise in eine ungewisse Zukunft antreten, wenn die Gegenwart schon genügend und anstrengende Herausforderungen und Chancen hat, oder wollen wir gar in die Vergangenheit zurückkehren, die geordneter, sicherer, ggf. sogar besser war? Die Zeit lässt sich nicht aufhalten und Gesellschaften und auch Unternehmen verändern sich, werden von Menschen mit unterschiedlichen Zielen und Visionen gestaltet. Die Zeit lässt sich nicht anhalten – die Zukunft hat schon begonnen. Entscheider und Unternehmen müssen sich entscheiden: Wollen sie zum Spielball der Entwicklungen und Ereignisse oder Akteur, Gestalter sein und werden? Aber sie sind immer Teil der Zukunft, als Gewinner oder Verlierer, möglicherweise auch noch als zeitlich befristeter Geduldeter.

Die jeweiligen Zukunftswelten, die sich in Szenarien abbilden lassen, unterscheiden sich durch variierende Eintrittswahrscheinlichkeiten und Geschwindigkeiten. Relevantes Zukunftswissen wird zu einem Erfolgsfaktor. Mehr denn je geht es um die Umwandlung von Daten in Informationen, d.h. um Entscheidungswissen. Die strategische Intelligenz macht den Unterschied aus gegenüber operativer Hektik und ständigem Reparaturbetrieb, sowie populärem Management-by-Fashion. Letztlich kommt es auch auf die Neugierde, den Mut und die Freude an Veränderung und einer besseren Zukunft bei den Top-Entscheidern an. Es gilt nicht mit intellektueller Brillanz zu beweisen, warum es nicht geht oder warum es nicht so kommen wird, sondern qualifizierte Annahmen, Einschätzungen und eine Vision aufzuzeigen, wie es gehen und kommen könnte.

Zukunft hat Herkunft. Wie hoch ist die Reichweite der bisherigen Erfolgspotentiale, wie stark sind die Wettbewerbsvorteile? Welche Kundenbeziehungen von heute haben auch morgen noch eine starke Wirkung? Welche Technologien und Kapazitäten sind zukunftsfähig? Welche finanziellen Ressourcen stehen zur Verfügung und welche Unternehmenskultur, welche Unternehmensflexibilität und Veränderungsbereitschaft und welches Commitment der Eigentümer und des Management tragen und unterstützen den Weg in die Zukunft? Es ist „leicht“ etwas anzufangen, aber schwer es zu ei-

nem erfolgreichen Ende zu bringen und auch die Erkenntnis und Realität für das Management „Wer sät wird nicht unbedingt und immer ernten“ kennzeichnet den steinigen Weg in die Zukunft.

Auch wenn es kein Patentrezept für eine erfolgreiche Zukunftsgestaltung gibt, denn „die Zukunft“ gibt es nicht, sondern sie ist immer unternehmensspezifisch und personenindividuell, möchte ich Ihnen nachfolgende Leitmaximen aus der Beratungspraxis und der erfolgreichen Zusammenarbeit mit unseren Kunden mit auf den Weg geben:

1. Sensibilität entwickeln, Unruhe und Unsicherheit zulassen, Widerstände und Andersartigkeit akzeptieren zur Stärkung von Empfindsamkeit für Zukunftssignale

2. Fakten, Einschätzungen, Wahrnehmungen mittels professioneller Methoden gewinnen, bewerten, gewichten, verknüpfen zur Steigerung der Erkenntnisfähigkeit für die relevante Zukunftswelt

3. Exogen bedingte Komplexität nicht durch interne Komplexität verstärken – Mehr Mut zur Einfachheit

4. Gesamtsicht, Vogelperspektive, deduktiv von außen auf das Unternehmen blicken, um Veränderungsmuster und -wege zu erkennen

5. Einführung und Pflege von konstruktiver Kritik und schöpferischer Zerstörung in einer angstfreien Unternehmenskultur

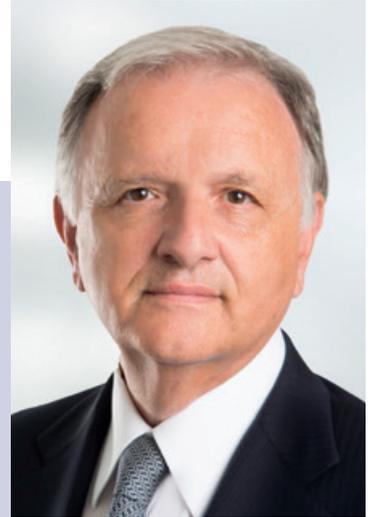
6. Jeder kann, darf und soll zur Gestaltung einer positiven Zukunft beitragen, man muss nicht nur daran glauben, sondern man muss es auch tun.

Zukunftsgestaltung ist keine akademische Übung, kein interessanter, unterhaltsamer Management-Workshop, sondern fundierte Arbeit am „lebenden Objekt Unternehmen“ mit Systematik und Kreativität. Ich wünsche Ihnen dabei viel Freude und Erfolg – Sie arbeiten auch an Ihrer eigenen Zukunft!

Ihr



Prof. Dr. Norbert Wieselhuber  
Managing Partner



# REISE IN DIE ZUKUNFT

## 13. UNTERNEHMERFORUM 2024

Zum 13. Mal startete W&P, die Top-Management-Beratung für Familienunternehmen, mit ihrem exklusiven Veranstaltungsformat „Unternehmer-Forum am 17. und 18. Oktober 2024“ – diesmal zur „Reise in die Zukunft“.

- Welcher Weg führt in die Zukunft?
- Welches „Tempo“ wird angestrebt?
- Welches Risiko ist notwendig und möglich?
- Gehen wir den Weg allein oder gemeinsam?

Rund 130 Gäste aus Wirtschaft, Wissenschaft und Kultur kamen im Münchner Bayerischen Hof zusammen und nutzten die etablierte Plattform, um sich über Branchen- und Wissenschaftsgrenzen hinweg zu diesen fundamentalen Fragestellungen auszutauschen.

„Heute gilt mehr denn je: Die Zukunft ist nur schwer vorhersehbar. Zeitachsen von UnternehmerInnen sind meist nicht kongruent mit den Zeitachsen der Zukunft. Aber es gibt frühe Signale und konkrete Entwicklungen, die den Aktionsradius von Zukunftsgestaltern definieren“, so Gastgeber Prof. Dr. Norbert Wieselhuber, Gründer und Managing Partner W&P einleitend. Entsprechend müsse Zukunft als Begrifflichkeit aus unterschiedlichen Perspektiven, von verschiedenen Wissenschaften, beleuchtet werden.

### 1. Politische Perspektive

„Europa steht unter großem Druck. Die Gründe dafür liegen in aktuellen Struktur- und Kulturproblematiken. Begleitet wird dieses Zeitalter der Komplexität und Konfusion von einer strategischen Sprachlosigkeit. Wie Europa in dieser Situation zukunftsfähig gestaltet werden kann? Die Führungsstruktur ist zu klären und strategische Köpfe müssen Perspektiven entwickeln, die Klarheit bieten“, so Prof. Dr. Dr. h.c. Werner Weidenfeld, Inhaber des Lehrstuhls für Politische Systeme und Europäische Einigung an der Universität München und Direktor des Centrums für angewandte Politikforschung (C.A.P.).

### 2. Unternehmerische Perspektive

Oliver Hermes, CEO der Wilo SE, ergänzt: „Europa braucht eine vitale Herausforderung, die über Themen wie Sicherheit und Verteidigung hinausgeht. Wenn wir zukunftsfähig sein wollen, müssen sämtliche kritische Infrastrukturen resilient sein.“ Zudem müsse das Thema Nachhaltigkeit ganz oben auf die Top-Management-Agenda: „Im Zeitalter der

Transformation hat Wilo auf dem Weg zum globalen, digitalen Klimaschutzpionier eine umfassende Nachhaltigkeitsstrategie definiert, die allen anderen funktionalen Unternehmensstrategien übergeordnet ist. *Creating, caring, connecting* – diese Handlungsmaximen des Hauses Wilo sind die strategischen Leitplanken für unseren wichtigen Perspektivwechsel.“

Frank Stührenberg, Vorsitzender des Vorstandes der Phoenix Contact Group, bestätigt: „Wir dürfen uns nicht nur auf Dinge konzentrieren, die für uns wichtig sind! Wir müssen uns in ökologischer Hinsicht vielmehr auf solche konzentrieren, die gesamtgesellschaftlich bedeutsam sind. Technologie und Innovation haben dabei ein hohes Potenzial, den Weg in eine nachhaltige Welt zu unterstützen“. Und weiter: „Nachhaltiges Wachstum braucht langfristige Strategien – die Schritt für Schritt umgesetzt werden. Für uns ist Nachhaltigkeit nicht nur eine moralische Verpflichtung, sondern auch ein entscheidender Wachstumstreiber, der uns hilft, wettbewerbsfähig zu bleiben.“

Auch Walter Kadnar, CEO und CSO von IKEA, ist Nachhaltigkeit Teil der Unternehmensphilosophie: „IKEA ist nicht nur ein Möbelhaus, wir sind ein verantwortungsvolles Unternehmen – für die Gesellschaft, für die Umwelt und für unsere Mitarbeiter. Bis 2030 wollen wir unseren CO<sub>2</sub> Footprint halbieren und bis 2050 klimaneutral sein – dabei wollen wir unsere Kunden mitnehmen. Denn Nachhaltigkeit muss leistbar sein!“

### 3. Naturwissenschaftliche Perspektive

Im Rahmen der Podiumsdiskussion von Prof. Dr. Helmut Trischler zum Thema „Energie & Rohstoffe der Zukunft“ mit Prof. Dr. Anja Engel (Biologische Ozeanographie, GEOMAR), Prof. Dr. Sybille Günter (Max-Planck-Institut für Plasmaphysik) und Prof. Dr.-Ing. Hermann Rottengruber (IMS an der Otto-von-Guericke Universität in Magdeburg) wurde deutlich: Der Wohlstand einer Gesellschaft basiert künftig auf einer intakten Natur durch Nutzung und Wahrung natürlicher Ressourcen gleichermaßen. Dafür sind jetzt eine stärkere Zusammenarbeit und Konsens zwischen Politik, Wirtschaft und Wissenschaft sowie mehr inter- und transdisziplinäre Ansätze gefragt.

„Was die Folgen des Klimawandels angeht, sitzen wir alle in einem Boot. Alle Länder dieser Welt müssen deshalb versuchen, das Problem des Treibhausgas-Ausstoßes gemeinsam zu lösen. Wir haben die Energie, die Technologie und das Geld – aber

ohne internationale Kooperation geht es nicht“, so auch das Plädoyer von Prof. Dr. Mojib Latif, GEOMAR, Präsident der deutschen Gesellschaft Club of Rome, Akademie der Wissenschaften Hamburg in seinem Vortrag „Klimawandel – und was nun?“.

In den Augen von Prof. Dres. Manfred Spitzer, Ärztlicher Direktor der Klinik für Psychiatrie und Psychotherapie III der Universität Ulm kann auch Künstliche Intelligenz beim Lösen dieser Herausforderung unterstützen und „retten“. Dennoch warnt er: „Kontrollen und Regulierungen müssen sein, wenn beim Training von Menschen produzierte Daten verwendet werden. Nur so lässt sich beispielsweise die Vervielfältigung von Vorurteilen (Bias) unterbinden.“

#### 4. Technologische Perspektive

„Experimentieren und aus Fehlern lernen – nur so entstehen Innovationen“, weiß Prof. Dr. Ulrich Walter, Space Shuttle Astronaut und Professor für Raumfahrttechnik TU München.

Auf der Reise in die Zukunft geht es jedoch auch darum, diese auch in den Markt zu bringen: „Bei der Überführung von Innovationen und neuen Technologien in massentaugliche Produkte haben wir Nachholbedarf. Denn die Basis wie Open Source ist da, aber wir machen noch zu wenig daraus und scheitern auf dem Weg von der Invention zur marktreifen Innovation“, so Tino Krause, Regional Director Central Europe Meta Platforms Inc. in der Podiumsdiskussion „Technologien der Zukunft“ mit Dr. Robert Axmann (Quantencomputing Initiative des DLR) und Prof. Dr.-Ing. Thomas Bauernhansl (Fraunhofer IPA und IFF). Entsprechend plädierte die Runde unisono für einen Schulterschluss zwischen Politik und Wirtschaft: Um Venture Capital und Investoren dauerhaft zu binden und um aktueller Regulatorik beizukommen. „Wenn wir den Innovationsriesen Deutschland entfesseln wollen, müssen wir dieses hausgemachte Problem lösen – und das können wir – die Zutaten haben wir alle“, so Bauernhansl.

#### 5. Philosophische Perspektive

„Ethischer Kapitalismus ist das Modell der Zukunft. Unternehmen sind unsere Labore moralischer Innovation“, so Prof. Dr. Markus Gabriel von der Universität Bonn in seinem Vortrag „Moralischer Fortschritt in dunklen Zeiten – Die Welt ordnet sich neu“. Seine Erkenntnis: „Bisher machen wir nur beiläufig moralischen Fortschritt, verursacht durch zufälligen Aktivismus. Doch dieses Modell ist ineffizient! Vielmehr sollten technisch-wirtschaftliche und moralische Fortschritte bewusst gekoppelt werden, um Mehrwert im unternehmerischen Handeln zu erwirken.“



Den finalen Impuls für die individuelle Reise in die Zukunft lieferte Prof. Wieselhuber in der Reflektion seiner Erfahrungen aus 40 Jahren Beratertätigkeit: „Wenn Sie einen Sprung in die Zukunft machen wollen, achten Sie auf eine stabile Ausgangssituation in der Gegenwart und auf das Vorhandensein von Erkenntnis-, Fortschritts- und Umsetzungsfähigkeit in Ihrem Unternehmen!“

# UNSERE REFERENTEN



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



**Frank Stührenberg**, Phoenix Contact Group



Abb.: v. l. **Tino Krause** (Meta), **Prof. Dr.-Ing. Thomas Bauernhansl** (Fraunhofer), **Dr. Robert Axmann** (DLR), **Prof. Dr. Helmuth Trischler** (Deutsches Museum)



**Walter Kadnar**, IKEA Deutschland



**Prof. Dr. Dr. h.c. Werner Weidenfeld**  
C.A.P.



**Oliver Hermes**, Wilo SE

# REISE IN DIE ZUKUNFT



Abb.: v. l. Prof. Dr.-Ing. Hermann Rottengruber (IMS), Prof. Dr. Anja Engel (Geomar), Prof. Dr. Sibylle Günter (Max-Planck-Institut), Prof. Dr. Helmuth Trischler (Deutsches Museum)



Prof. Dres. Manfred Spitzer, Universität Ulm



Prof. Dr. Mojib Latif, Geomar



Prof. Dr. Helmut Trischler  
Deutsches Museum



Prof. Dr. Ulrich Walter, TU München



Prof. Dr. Markus Gabriel  
Universität Bonn

# 13. UNTERNEHMERFORUM 2024

## IMPRESSIONEN



# REISE IN DIE ZUKUNFT



# 13. UNTERNEHMERFORUM 2024

## IMPRESSIONEN



# REISE IN DIE ZUKUNFT



# STIMMEN AUS DER TEILNEHMERSCHAFT



*Die zwei Tage in München haben mir sehr gut gefallen, tolle Organisation, sehr spannendes Programm und viele interessante Leute. Noch mal herzlichen Dank für die Möglichkeit, dabei gewesen sein zu dürfen.*

Prof. Dr. Thomas Bauernhansl  
Leiter des IFF der Universität Stuttgart und Leiter des Fraunhofer IPA



*This week I had the privilege of attending the Unternehmerforum – Reise in die Zukunft („Journey into the future“), an interdisciplinary event that brought together leaders from various industries and academia to discuss the future of business in Germany and Europe. The energy, ideas and innovations presented were a powerful reminder of the importance of collaboration and agility in today’s rapidly evolving environment. Thank you to Dr. Wieselhuber & Partner GmbH for hosting and organizing this great event.*

Dr. Norman Goldberg  
CEO tesa SE



*Eine unvergleichlich erkenntnisreiche Veranstaltung. Dieser originäre, interdisziplinäre Ansatz, die hohe Qualität der Vortragenden, die Breite und der Tiefgang der Themen, die zugleich eng verknüpft sind – ja, ein weites Feld, das meines Erachtens richtig so bestellt werden kann, wie hier vorgetragen!*

Bruno Krauss  
CFO, Finanzvorstand, Geschäftsführer



*Our way towards the future – these are the most important fields of action for German industry and politics. In the latest German Hashtag#Unternehmerforum by Dr. Wieselhuber & Partner GmbH, entrepreneurs as well as experts from industry and academia got together to discuss their top innovation priorities. Naturally, AI was a major focus. Really looking forward to all of these opportunities and to connect with more people on this coming journey, see you next time, Unternehmer-Forum!*

Tino Krause, Regional  
Director Central Europa, Meta



*Höchst interessante Veranstaltung „Reise in die Zukunft“ in sehr ansprechendem Ambiente! Spannend war besonders die große Bandbreite der Perspektiven, vertreten durch namhafte Referenten. Hinzu kamen Gespräche am Rande bei der Abendveranstaltung oder in den Pausen. Dies gab mir – wie wohl jedem Zuhörer – Denkanstöße, die zu weiteren Überlegungen, Literaturstudium usw. Anlaß geben.*

Dr. Ulrich Wiebicke  
Senior Manager Powertrain Mechatronics & Electrics  
der MAN Truck & Bus SE



*Sie waren der beste „Reiseführer“, den man sich für diese Expedition in zahlreiche Zukünfte vorstellen kann. Jede einzelne Reise – ob Vortrag oder Podiumsdiskussion – war ob der herausragenden Qualität der Referenten bzw. Diskutanten die Teilnahme wert, hinterlässt Spuren auf Dauer und bleibt mit den jeweiligen Kernaussagen im Kopf hängen. Ganz besonders nachhaltig klingen in mir auch Ihre Gedanken nach, die Sie dem Plenum in Ihrer zusammenfassenden Botschaft auf die Reise mitgegeben haben.*

Peter Pleus  
Beirat der Kayser Gruppe



Dr. Timo Renz und Volker Riedel,  
Managing Partner im Zwiegespräch

# Mittelstand zwischen Wachstumschancen und Niedergangsszenarien

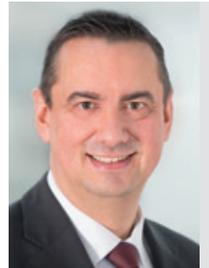
**Transformation & Kapitalisierung als zentrale Schlüssel zum Erfolg**

**Volker Riedel**

Herr Kollege, die Familienunternehmen in Deutschland stehen momentan vor einer enormen Herausforderung. Unternehmen, die bereits seit Jahren strukturelle Probleme mit sich tragen, sehen sich nun durch schwache Absatzentwicklungen massiv finanziell unter Druck gesetzt. Die Refinanzierungsmöglichkeiten sind gleichzeitig stark eingeschränkt, Banken zeigen sich zurückhaltend, und viele Gesellschafter sind schlichtweg „aus dem Geld“. Wir verbringen viel Zeit im Debt Advisory, um Banken zu einem Standstill zu bewegen, aber an Fresh Money ist kaum zu denken. Was wir jetzt sehen, ist das Ende des „Relationship Banking“ – manche behaupten sogar das Zeitalter des Haircuts hat begonnen.

**Dr. Timo Renz**

Das sehe ich genauso. Wichtige Messzahlen der Wirtschaftsleistung in Europa v.a. aber in Deutschland sind aktuell schwach: Konjunktur, BIP-Prognosen, Geschäftsklima etc. Dazu kommen die geopolitischen und politischen Krisen. Da stellt sich die Frage: Wie kann in solchen schwierigen Zeiten überhaupt noch Wachstum generiert werden? Viele Unternehmen setzen aus der Not heraus aktuell auf kurzfristige Restrukturierungsmaßnahmen. Doch es gibt in meinem Kundenkreis auch zahlreiche, die dem Sturm wirtschaftlich standhalten und die Gunst der Stunde strategisch nutzen wollen. Sie legen den Fokus auf Wachstum. Das bedeutet, sie suchen systematisch nach neuen Wachstumsfeldern



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



Volker Riedel  
Managing Partner  
Dr. Wieselhuber  
& Partner GmbH



innerhalb des Kerngeschäfts durch Penetration und Expansion – nicht selten aber auch ganz bewusst außerhalb durch Diversifikation und New Business. Der Fokus liegt dabei auf organischem, häufig aber auch auf anorganischem Wachstum durch M&A-Transaktionen. Die Gelegenheiten hierzu sind gut bzw. auch günstiger als in der Vergangenheit.

**Volker Riedel**

Genau. Das bedeutet im Umkehrschluss aber auch, dass viele Familienunternehmen ihr Portfolio auf den Prüfstand stellen und möglicherweise Teile des Unternehmens, die eben nicht zur zukünftigen Strategie passen, abstoßen müssen. Denn bevor wir über Wachstum, M&A oder Rekapitalisierung nachdenken können, müssen die Hausaufgaben gemacht werden. Unternehmen müssen ihre Verlust- und Ergebnisträger klar benennen, strukturelle Blockaden und Hemmnisse beseitigen und bereit sein, harte Einschnitte vorzunehmen, wenn das erforderlich ist. Und zusätzlich darf die digitale und nachhaltige Transformation nicht zu kurz kommen. Viele Geschäftsmodelle hängen noch in der Vergangenheit fest, doch die Globalisierung 2.0 erfordert regionale Wertschöpfungsketten und ein klares DeRisking. Die geopolitischen Unsicherheiten und die Pandemie haben gezeigt, dass Lieferketten brüchig sind und Unternehmen ihre Abhängigkeiten überdenken müssen.

**Dr. Timo Renz**

Verlustquellen schließen, Portfoliobereinigung, Digita-

lisierung, Nachhaltigkeit und DeRisking sind entscheidende Stichworte. Das wird von den Märkten jetzt erwartet und sind auch Voraussetzungen für Zukunftsfähigkeit und gesundes Wachstum. Das alles stellt auch hohe Ansprüche an die Organisation.

Viele stellen derzeit fest, dass zu viel Sand im organisatorischen Getriebe ist. Ausschlag dafür sind z.B. Doppelarbeiten und Mehrfachstrukturen, unklare Verantwortlichkeiten, ineffiziente Prozesse, die Frage nach dem richtigen Maß an Zentralität und Dezentralität sowie New Work, die Erwartungen der GenZ oder auch der vielbesagte Fachkräftemangel.

Das beschäftigt derzeit viele Unternehmen, so dass wir eine Renaissance der Organisationsgestaltung erleben mit dem Ziel, eine marktnahe, effiziente, resiliente sowie skalierbare und veränderungsfähige Organisation zu schaffen. Ansatzpunkte hierfür liefen die Strukturen in der Organisation sowie die Prozesse, genauso aber auch die Führung und Kultur sowie die Steuerung und Systeme.

**Volker Riedel**

Absolut. Und daher dürfen Restrukturierungsmaßnahmen auch nicht nur an der Strategie, am Portfolio und am Geschäftsmodell ansetzen, sondern müssen auch die Wertschöpfung und Organisation in den Fokus nehmen. Es geht nicht nur darum, kurzfristige Liquidität zu sichern, sondern langfristige Wettbewerbsfähigkeit zu

gewährleisten. Das geht nur, wenn Strategie, Geschäftsmodell, Wertschöpfung und Organisation zusammenpassen. Der klassische Weg der Refinanzierung funktioniert nicht mehr – Banken sind immer häufiger nur noch dann bereit in Unternehmen zu investieren, wenn diese ihre Wettbewerbsfähigkeit klar belegen können und darüber hinaus auch eine klare Wachstumsstrategie aufzeigen. Dabei helfen M&A-Transaktionen, die nicht nur die Bilanz stärken, sondern auch strategisch sinnvoll sind. Doch das gelingt nur, wenn zuvor klare Strukturen und eine schlagkräftige Organisation geschaffen wurden – denn „Kredit geben“ basiert auf Vertrauen in die Zukunft.

#### Dr. Timo Renz

Das heißt für die Unternehmensleitung: Die strategische Transformation muss jetzt ganz oben auf der Agenda stehen. Es geht um grundlegende strategische und organisatorische Entscheidungen, nicht nur um operative Anpassungen. Dabei sind die Ausgangssituationen für die Transformation bei den Unternehmen sehr unterschiedlich. Sie kann „aus der wirtschaftlichen Not heraus“ getrieben sein und somit eher den Charakter einer Sanierung und Restrukturierung haben.

Die Transformation kann aber auch durch strategische Veränderungstreiber wie neues Kunden-/Wettbewerberverhalten, Digitalisierung, Nachhaltigkeit, Technologiewandel oder anderer Megatrends wie Urbanisierung, demografischer Wandel etc. notwendig werden. Egal was der Triggerpunkt ist: Wer heute nicht transformiert und nur auf das Bestehende setzt, riskiert, den Anschluss zu verlieren.

#### Volker Riedel

Und dabei darf nicht vergessen werden, dass jede Transformation auch die richtige Kapitalausstattung und Finanzierung braucht. Kapital ist nicht alles, aber ohne Kapital ist alles nichts.

#### Dr. Timo Renz

Das ist sicher richtig. Und neben der Kapitalseite dürfen wir auch die damit verbundene kulturelle Herausforderung nicht vergessen. Es geht um eine neue Haltung, eine neue Denkweise im Umgang mit Risiken und Chancen.

Da ist die Führung und das Human Resource Management gefordert. Der Mittelstand ist oft sehr traditionell geprägt, aber in der heutigen Zeit ist es unerlässlich, mutige Entscheidungen für Veränderungen zu treffen. Sei es, sich von nicht profitablen Bereichen oder heiligen Kühen zu trennen und neue, nachhaltige Investitionen auch mittels M&A oder Partnerschaften zu wagen oder sei es Strukturen und Prozesse in der Wertschöpfung und Organisation einschneidend umzugestalten.

## W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Strategische Transformation
- Wachstum
- (Re-)Organisation
- Change/Kultur/Human Resource Management
- Wertschöpfung/Prozesse
- Digitalisierung
- Rekapitalisierung von Unternehmen zur Stärkung der Transformationskraft
- Entscheidungsorientierte Restrukturierungskonzepte in komplexen Zeiten
- Absicherung der Finanzierung und Suche nach alternativen Finanzierungsquellen
- Suche nach Investoren auch in schwierigen Situationen

#### Volker Riedel

Das ist der Schlüssel. Insbesondere Unternehmer müssen auch kulturell bereit sein, sich von der Vergangenheit zu lösen und neue Wachstumsstrategien zu entwickeln. Die Kunst wird sein, den Spagat zwischen Risikominimierung, Kapitalausstattung und Wachstumsförderung zu meistern. Dieser Weg bedeutet, dass man auch offen sein muss für außergerichtliche und gerichtliche Restrukturierungsoptionen. Der richtige Weg gibt die Sicherheit, das Heft des Handelns in Hand zu behalten.

#### Dr. Timo Renz

Genau das ist der Kern: der Spagat zwischen Wachstumchancen und Niedergangsszenarien. Der Mittelstand hat jetzt die Chance, durch kluge Restrukturierung und strategische Entscheidungen die Weichen für eine erfolgreiche Zukunft zu stellen. Der Weg ist sicher anspruchsvoll. Es braucht Mut, Entschlossenheit und vor allem einen klaren Fokus auf die Transformation.

Der Mittelstand muss jetzt handeln. Transformation, getriggert durch wirtschaftliche Erfordernisse und/oder strategische Veränderungstreiber, ist erforderlich, um die Herausforderungen der kommenden Jahre zu meistern. Restrukturierung, Neuausrichtung im Markt und von Wertschöpfungsketten, Organisation und Kultur sowie organisches und anorganisches Wachstum mittels M&A sind der Schlüssel. Nur wer bereit ist, sich grundlegend zu verändern, aber auch finanziell stabil und in der Lage ist zu investieren, wird die Chancen in diesen anspruchsvollen Zeiten nutzen können.

Kontakt: [strategie@wieselhuber.de](mailto:strategie@wieselhuber.de)





Jürgen Gottinger  
Mitglied der  
Geschäftsleitung  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



Christian Neeb  
Senior Manager  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



Luca Bischof  
Consultant  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH

# Unternehmensbewertung, Carve-Out und Unternehmensverkauf

## Fallstudie Pharma: Strategische Bewertung und Carve-Out garantieren den besten Erlös

Teilverkäufe, also die ledigliche Veräußerung einzelner Geschäfte eines Gesamtunternehmens – gehören vor allem für Familienunternehmen zu den „böartigen“ Entscheidungsproblemen gerade dann, wenn diese Geschäfte Ressourcen in der Infrastruktur, der Produktion und der IT teilen. Neben anspruchsvollen Planungsrechnungen stellt auch die praktische Umsetzung über einen Carve-Out dieser Geschäfte eine **komplexe Aufgabe** dar. Bei strategischen Neuausrichtungen werden Teilverkäufe in Zukunft eine wichtige Rolle spielen, um das Geschäftsportfolio zu optimieren, aber auch um Ressourcen für neue Geschäfte zu schaffen. Die Rechnung sollte dabei nicht ohne einen Blick auf die potenziellen Käufer gemacht werden. Unser Fallbeispiel zeigt den Weg zum erfolgreichen Verkauf.

### Strategische Unternehmensanalyse

Die strategische Analyse dient zur Begründung der Veräußerung gegenüber den Gesellschaftern. In diesem Fall waren insbesondere die **zukünftigen Risiken** im Markt sowie die zu erzielenden Erlöse und Veränderungen im **regulatorischen Umfeld** für die Verkaufsentscheidung maßgeblich. Zusätzlich erfolgte eine Sondierung des **Käufermarktes**.

Konkret fanden neben einem Ertragswertverfahren als „Bestätigung für eine Kaufpreisvorstellung“ auch Ergebnismultiples im Pharmamarkt Verwendung. Zur Verifizierung der **Kaufpreisindikation** wurde eine langfristige GuV-Planung unter der Bedingung der Weiterführung in Eigenregie und einem Modell aus der Perspektive der Fortführung durch unterschiedliche Erwerber gegenübergestellt. Das Ergebnis fiel eindeutig zugunsten einer Veräußerung aus.

## W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themen:

- Strategische Unternehmensanalyse
- Bewertung des Gesamtunternehmens
- Strukturierung und Durchführung eines Carve-Outs
- Projekt-Management für den M&A-Deal
- Entscheidungsvorlagen (Gesellschafter und Management)
- Unterstützung für Transitional-Service-Agreements

In den Vorbereitungen auf die Verkaufsverhandlungen mit den potenziellen Käufern wurden für die **Veräußerungsszenarien** unterschiedliche Abzinsungsfaktoren – Faktoren für das Risiko – zugrunde gelegt. Aus den jeweiligen Risikoparametern für Markt, Wettbewerb und Regulatorik wurden quantitative Szenarien abgebildet. Die Unterschiedlichkeit in den Abbildungen ergab sich nicht nur aus den Risikoparametern, sondern auch aus der konkreten Zuordnung der Möglichkeit zur Risikomitigation einerseits und durch die unterschiedliche Nutzung von Chancen auf der Marktseite andererseits. Diese Vorgehensweise ermöglichte die Zuordnung unterschiedlicher Verkaufspreise des Teilunternehmens zu unterschiedlichen Erwerbern.

Die unterschiedliche Nutzung von Chancen auf der Marktseite andererseits. Diese Vorgehensweise ermöglichte die Zuordnung unterschiedlicher Verkaufspreise des Teilunternehmens zu unterschiedlichen Erwerbern.

Die unterschiedliche Nutzung von Chancen auf der Marktseite andererseits. Diese Vorgehensweise ermöglichte die Zuordnung unterschiedlicher Verkaufspreise des Teilunternehmens zu unterschiedlichen Erwerbern.

### Carve-Out

Der erfolgreiche Carve-Out beginnt mit der **richtigen Projektbesetzung**. Wichtig ist dabei der gezielte Einsatz von spezialisierten Experten (u. a. für IT) sowie die Moderation zwischen Unternehmenführung, Beraterexperten, Beirat oder Aufsichtsrat. Ein erfahrener Unternehmensbera-

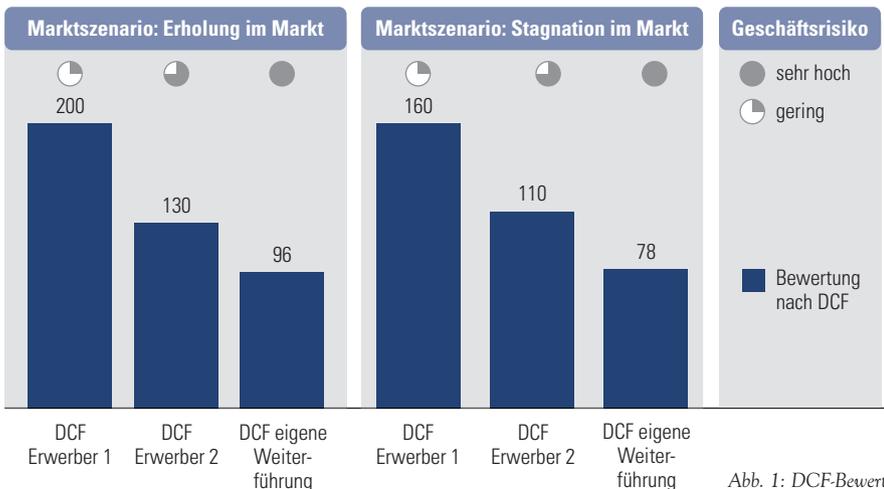


Abb. 1: DCF-Bewertung für verschiedene Verkaufsoptionen



Abb. 2: Projekttafel: Analyse, Carve-Out und Unternehmensverkauf

ter, der die internen und externen Workstreams koordiniert, spielt eine große Rolle.

Zu Beginn eines Carve-Outs haben interne Workstreams Priorität. Ein unabdingbarer Schritt ist die **Erstellung zweier Strukturorganisationen** für das ausgliedernde und auszugliedernde Unternehmen. Die Zuordnung von Personal ist wertbestimmend und ausschlaggebend für den weiteren unternehmerischen Erfolg. Nicht immer bleiben die Mitarbeiter im jeweiligen Unternehmen. Die **Identifikation von High-Performern** ist entscheidend, ein wichtiges Instrument bildet ein **Retentionprogramm** mit individuellen und sequenziellen Zahlungen als Motivation. Dabei ist besondere Sorgfalt im Umgang mit Mitarbeiterinformationen sowie der Einhaltung gesetzlicher Fristen (nach § 613a Abs. 1 BGB) geboten. Nachfolgende Workstreams wie die Aufspaltung der GuV, die Aufteilung von Vermögensgegenständen (z. B. unfertige und fertige Erzeugnisse), die Trennung des ERP-Systems sowie die regulatorischen Anforderungen in den Funktionsbereichen müssen **durch Transferwissen begleitet** und operativ vom Projektleiter gesteuert werden.

Basierend auf den internen Workstreams werden **externe Partner zur Unterstützung** der Unternehmensführung und der Fachbereiche eingebunden. Eine enge Zusammenarbeit zwischen M&A-Anwälten, Steuerberatern, Wirtschaftsprüfern und der begleitenden Unternehmensberatung ist wichtig. Anfangs müssen zu übertragende Vermögensgegenstände identifiziert werden, wobei auch u. a. Pachtkalkulationen bei Gebäuden und innerbetriebliche Verrechnungspreise (Drittvergleich) für den Leistungsaustausch zwischen dem „alten“ und „neuen“ Unternehmen gestaltet werden müssen. Des Weiteren sollten bei einem Verkauf unternehmerische Sichtweisen im Kaufvertrag mit der juristischen Seite abgestimmt und alle notwendigen Unterlagen zur anschließenden Beurkundung des Carve-Outs systematisch erstellt werden.

Erinnert sei zudem an das Beispiel Pensionsrückstellungen. Hier gibt es unterschiedliche Alternativen: Übertragung der jeweiligen Verpflichtungen, bzw. Verkauf mit negativem Kaufpreis. Für die Sicherstellung zweier funktionierender Unternehmen mit angepasster Kostenstruktur ist es außerdem ggf. erforderlich passende Transitional Service Agreements (TSAs) zu implementieren. Dabei müssen die Vertragslaufzeiten festgelegt, Tätigkeitsbeschreibungen erstellt und unternehmensstrategische Freiheitsgrade mitbetrachtet werden – Aufgaben, die für viele Unternehmen (politische) Herausforderungen darstellen.

## FAZIT

Ein (Teil-)Unternehmensverkauf erfordert eine transparent aufbereitete, strategische und Zukunftsanalyse des Geschäftes. Aufbauend auf eine langfristige GuV-Planung bzw. eine Segment-/Produktsergebnisrechnung wird eine DCF-gestützte Bewertung durchgeführt, die mit Szenarien unterlegt und auf die Erlösperspektive der Buy-Side abgestimmt wird. Im Anschluss erfolgen jeweils Verkaufsverhandlungen, die schnell den Fokus auf einen Erwerber ermöglichen. Im weiteren Verlauf des Veräußerungsprozesses folgt der Carve-Out des zu veräußernden Unternehmensteils. W&P unterstützt das Unternehmen sowohl bei der Übersetzung und Koordination juristischer und steuerlicher Fragestellungen in relevante betriebswirtschaftliche Entscheidungsvorlagen, als auch bei der Erstellung von Unterlagen für interne und externe Partner.

Im konkreten Fallbeispiel konnte die Projektdurchlaufzeit verkürzt und der ökonomische Erfolg (Verkaufspreis) gegenüber gängigen Vorgehensweisen und Multiples, um 100 % übertroffen werden.

Kontakt: [strategie@wieselhuber.de](mailto:strategie@wieselhuber.de)



Dr. Stephan  
Hundertmark  
Partner  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



Julius Schultze-Margeth  
Consultant  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH

# ESG Hype Cycle

## Wo steht das Thema, wo geht es hin?

Das Konzept des „Hype Cycle“ hat sich vielfach bewährt, um wirtschaftliche, technologische oder soziale Disruptionen in ihrer Reife und zeitlichen Adaption in der Realwirtschaft zu beschreiben. Es beginnt immer mit einer grundlegenden Veränderung, deren zunehmender Wahrnehmung, die dann in überzogenen Erwartungen als Lösung für alles auf dem Gipfel des Hypes ankommt. Dann folgt der harte Aufprall in der Realität im Tal der Tränen, bis sich ein Pfad der Produktivität einstellt und nutzenstiftende Anwendungen im Alltag von Unternehmen und Menschen ankommen.

Beispiele sind in der jüngeren Vergangenheit vielfach medizinische oder informationstechnische Durchbrüche. Man erinnere sich mit dem Aufkommen von Smartphones an die digitale Lederhose mit integriertem Touchdisplay und Telefon, der Industrie 4.0 und dem Cloud Computing. Alles bahnbrechende Innovationen, die aber auch sämtlich als Allheilmittel überhört oder verdammt wurden. In der produktiven Realität angekommen sind heute fast alle, aber nicht mit allen prognostizierten Segnungen oder Gefahren.

### Der ESG Hype Cycle

Bei der ESG-Transformation unseres Handelns, unseres Konsums und unseres Wirtschaftens haben wir es ebenso mit einer fundamentalen Veränderung zu tun, die sich entlang des Hype Cycle gut beschreiben lässt. Und anders als man vermuten mag, stehen wir hier nicht am Anfang, sondern am Wendepunkt zum Pfad der Produktivität.

Spätestens 2015 wurden die Veränderungen, die auf die Wirtschaft zukommen, klar. In dem Jahr beschloss

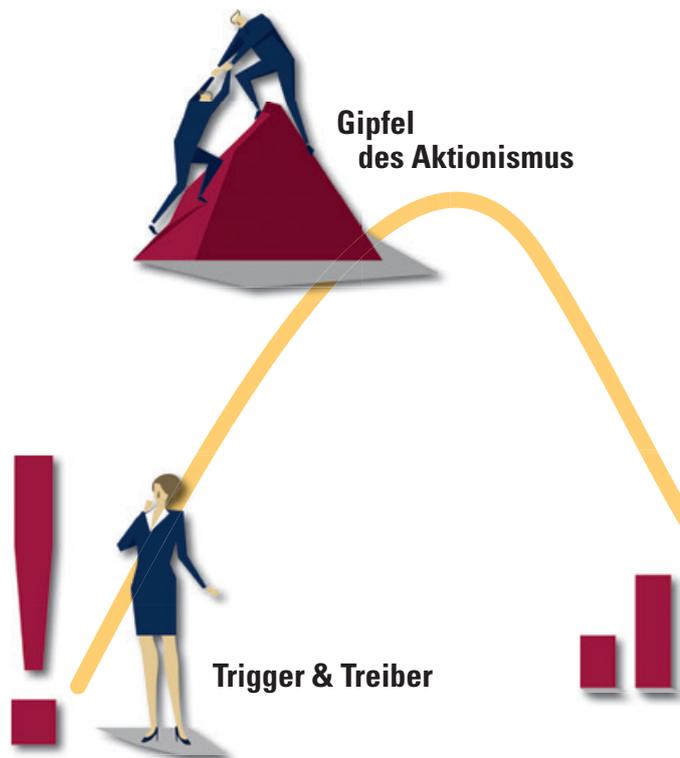
die Pariser Klimakonferenz das 1,5-Grad-Ziel, die EU hat auch ihren „Circular Economy Action Plan“ veröffentlicht und die UN die 17 „Sustainable Development Goals“.

2018 postulierte Larry Fink, CEO von BlackRock, eine der weltgrößten Investmentgesellschaften, dass „ESG“ die Finanz- und Realwirtschaft grundlegend verändern wird. 2019 hielt Greta Thunberg ihre „How dare you“-Rede vor der UN und die EU veröffentlichte den Green Deal. Jetzt war das Thema groß und die Erwartungen und Ankündigungen schossen in die Höhe.

Konsumgüterhersteller, Automobilkonzerne und viele mehr setzten sich ambitionierte Klima- und Recyclingziele, die in der jüngsten Vergangenheit reihenweise und leise wieder einkassiert wurden. Das war der kurze Weg vom Gipfel der überzogenen Erwartungen hin zum Tal der Ernüchterung, in dem wir uns gerade zusammen mit einer wirtschaftlichen Krise befinden. Und jetzt?

### Nachhaltigkeit braucht ein Geschäftsmodell

ESG-konformes Wirtschaften funktioniert nur, wenn es ein kommerzieller Erfolg ist. Denn wie bei allen grund-



## W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- F&E-Management und Innovationsmarketing für nachhaltige Produkte
- ESG-Reporting und Controlling
- Supply-Chain-Management für nachhaltige Produkte und Wertschöpfungsketten
- Entwicklung von Nachhaltigkeitsstrategien
- Organisation und Gestaltung des Nachhaltigkeitsmanagements

legenden Veränderungen, die dem Hype Cycle entsprechen, ist es mit wenigen Anpassungen des Bestehenden nicht getan. Also müssen Unternehmen ihre Geschäftsmodelle in der Marktbearbeitung und in der Leistungserstellung transformieren und an Geschäftschancen in der Nachhaltigkeitswende ausrichten.

### ESG-Fähigkeit in der Marktbearbeitung

In der Marktbearbeitung beginnt es mit der Identifikation und Adressierung von Märkten und Zielgruppen, die nachhaltige Produkte und Lösungen nachfragen. Das können ebenso Zielgruppen oder Anwendungen sein, für die kreislaufgeführte oder nachwachsende Rohstoffe sowie der CO<sub>2</sub>-Fußabdruck eine wesentliche Rolle als Kaufkriterium spielen. In diesen Fällen sind selten die Volumenprodukte von Unternehmen im Fokus, die eine breite Käuferschicht und entsprechende Lock-in-Effekte auf Seiten der Hersteller und der Käufer haben. Hier sind Preise, Wechselkosten und Vertrauenseigenschaften zeitstabile und dominante Kauffaktoren.

Das ist auch der Grund, warum viele Unternehmen mit nachhaltigen Produkten bereits Flops erlebt haben. Diese wurden als „nachhaltige Alternative“ zu Top-Produkten zu einem höheren Preis, mit größeren Qualitätstoleranzen und schlechterer Verfügbarkeit platziert. Das Ergebnis ist in den meisten Fällen das Erwartbare gewesen.

Entsprechend der Einordnung im Hype Cycle hilft hier auch die Einsicht, dass es sich bei nachhaltigen Produkten um Innovationen handelt, die neben technologischen Aspekten auch neu für den Markt und die Zielgruppen sind. Daher sind auch Instrumente aus dem Innovationsmarketing anzuwenden, die gerade nicht auf die breite Masse an etablierten Käuferschichten zielt, sondern auf Pionierkäufer und Multiplikatoren.

## FAZIT

Das Thema ESG folgt als grundlegende Transformation in der Wirtschaft dem Hype Cycle-Konzept und steht am Wendepunkt zur produktiven Etablierung in Geschäftsmodellen. Um mit nachhaltigen Produkten kommerziell erfolgreich zu sein, müssen Geschäftsmodelle gegenüber konventionellen Produkten neu und passend gestaltet werden. Das beinhaltet die Marktbearbeitung nach den Prinzipien des Innovationsmarketing und die Leistungserstellung in verknüpften und flexiblen Wertschöpfungsketten.

### ESG-Fähigkeit in der Leistungserstellung

In der Leistungserstellung bringen nachhaltige Produkte ebenfalls eine meist tiefgreifende Anpassung der vorhandenen, über Jahre optimierten und auf Effizienz getrimmten Wertschöpfungssysteme mit sich. Das beginnt bei der Erweiterung des Lieferantennetzwerks für neue Rohstoffe, bei denen es häufig an Erfahrungswissen und zeitstabilen Kauf- und Produkteigenschaften fehlt. Beispiele sind hier Rezyklat-basierte, kreislaufgeführte oder aus nachwachsenden Rohstoffen bestehende Vorprodukte, die ihrerseits nachhaltige Innovationen darstellen.

Die meist schlechtere Planbarkeit durch eine höhere Volatilität bei Verfügbarkeiten, Qualitäten und Preisen von nachhaltigen Vorprodukten erfordert eine bessere datenbasierte Vernetzung mit der Lieferantenseite. Dies gilt insbesondere für kollaborative Planungs-, Steuerungs- und Controlling-Instrumente. Im Falle von Geschäftsmodellen für die Kreislaufwirtschaft sind dies meist auch formal ausgestaltete Kooperationen und „Reverse Logistics“-Konzepte, um den Zugriff auf kritische Materialien zu gewährleisten und diese im Kreis zu führen.



Um diesen Anforderungen zu genügen, braucht es eine hinreichende organisatorische Reife in Funktionen und Prozessen im Unternehmen. Diese sind Grundlagen für die notwendige Flexibilität in Geschäftsprozessen und eine Voraussetzung, um Wertschöpfungsketten im Kreis und mit Dritten zu vernetzen.

Kontakt: [strategie@wieselhuber.de](mailto:strategie@wieselhuber.de)



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



# Performance-Coach statt Kuschelclub

## Gremienarbeit in Familienunternehmen

Aus der Diskussion um die Corporate Governance von Familienunternehmen ergeben sich in Bezug auf die Funktion und Arbeit von Aufsichts- und Kontrollgremien unterschiedliche Konsequenzen. So ist das Aufgabenspektrum von derartigen Gremien in Familienunternehmen wesentlich weiter zu fassen, da es das Verhältnis von Unternehmen und Eigentümergesellschaftern mit berücksichtigen muss. Die aktuelle Realität zeigt diesbezüglich immer noch ein Ungleichgewicht.

### Über die Führung von Familienunternehmen

Die wesenseigenen Merkmale von Führung in Familienunternehmen beinhalten zwei fundamental unterschiedliche Systemperspektiven. Während wirtschaftliche Regeln in Unternehmen dominieren, gelten diese in Familien normalerweise nicht ausschließlich, vielmehr herrschen dort auch persönliche, verantwortungsethische Regeln. Eine optimale Gestaltung der Kontroll- und Aufsichtsgremien in Familienunternehmen sucht nun die Symbiose beider Perspektiven.

### Regulative an der Schnittstelle von Familie und Unternehmen

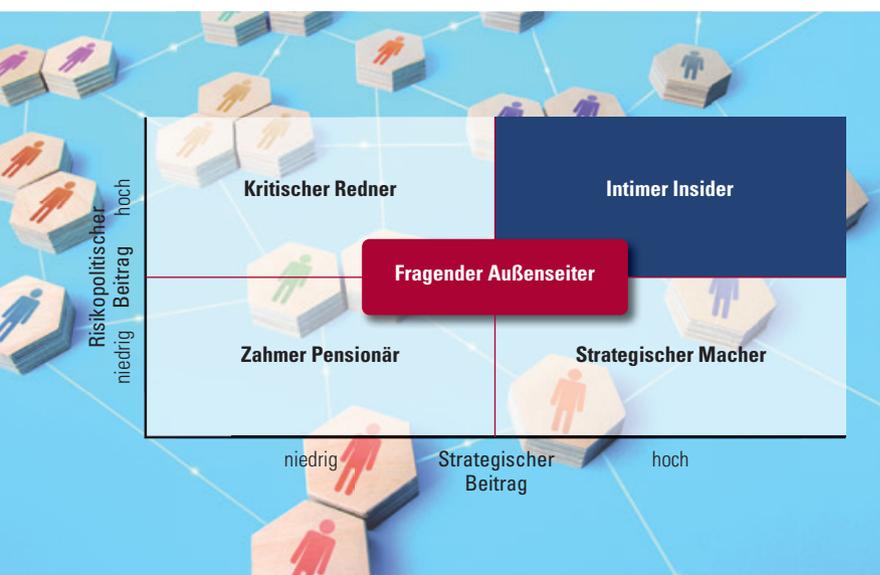
Die Einrichtung eines Beirats als klassisches Aufsichtsgremium in Familienunternehmen kann aus unterschiedlichen Motiven heraus sinnvoll sein:

- Überwachung und Kontrolle der Geschäftsführung
- Nutzung externen Fachwissens
- Verminderung des Risikos von Fehlentscheidungen
- Ausgleich unterschiedlicher Gesellschafterinteressen
- Versachlichung der Zusammenarbeit mit den Geschäftsführern
- Sicherung der Nachfolge in der Geschäftsführung

Ein vorrangig extern besetzter Beirat mit fachspezifischem Expertenwissen kann als Sparringpartner den komplexen Prozess der Strategiefindung für die Familie moderieren. Ein neutraler Beirat kann auch kritische Themen unparteiisch und objektiv ansprechen. Die Unabhängigkeit des Gremiums gewährleistet so eine ergebnisorientierte **Mittlerfunktion zwischen Eigentümern, Management, Mitarbeitern und Kapitalgebern**.

Vor der konkreten Ausgestaltung des Aufgabenfeldes des Beirats ist durch die Entscheidungsträger des Familienunternehmens über dessen grundsätzliche Funktion als eher beratendes oder stärker kontrollierendes Gremium zu entscheiden:

- Gerade in Fällen einer komplexeren Gesellschafterstruktur mit Fremdgeschäftsführern steigt der Bedarf nach einem die Geschäftsführung **kontrollierenden Gremium**. Dabei ist der Beirat der Geschäftsführung de facto überstellt, da er die Beschneidung der Kompetenzen derselben veranlassen kann. Hauptaugenmerk ist dabei die Frage der nachhaltigen Wertsteigerung und der ordnungsgemäßen Unternehmensleitung durch die Geschäftsführung.
- Ein eher **beratender Beirat** füllt in strategischen Fragen eine bedeutende Funktion für die Geschäftsführung aus. Aufgrund der für Familienunternehmen oftmals flachen Hierarchien, übernimmt der Beirat Stabstellenfunktion und gibt Feedback an die Geschäftsleitung. Die kritische Auseinandersetzung und der offene Meinungs austausch stehen im Vordergrund. Gerade in Familienunternehmen mit einer aus jüngeren Familienmitgliedern zusammengesetzten Geschäftsleitung, kann ein derartiger Beirat von besonderem Nutzen sein.



## Die Realität der Gremienarbeit

Die Gremienarbeit in vielen Familienunternehmen entspricht jedoch oftmals noch nicht den Erwartungen an ein unabhängiges und ergebnisorientiertes Aufsichts- und Beratungsgremium:

- Aufgrund der zeitlichen Beanspruchung finden sich in aller Regel vornehmlich Führungskräfte älterer Generationen im Gremium.
- Die Zusammensetzung des Gremiums erfolgt oftmals über Kriterien jenseits erfolgsrelevanter Gesichtspunkte.
- Ein geringer Anteil der in den Gremien mittelständischer Unternehmen positionierten Fach- und Führungskräfte werden einer Leistungskontrolle unterzogen.
- Aufgrund des (zumeist) fakultativen Charakters des Gremiums können sich unternehmerisch zweifelhafte Bemessungsgrenzen für Vergütungsmodelle ergeben.
- Die Zusammensetzung des Gremiums wird noch zu wenig anhand der markt- und organisationsseitig benötigten Fähigkeiten definiert.
- Zudem nimmt der Anteil der parteiisch besetzten Positionen stetig zu, auch als Ergebnis der demographisch induzierten Alterungsentwicklung. So wird das Gremium oftmals als „Kuschelclub“ für die aus dem aktiven Management ausgeschiedenen Führungskräfte gesehen.

Die Optimierung der Leistungserfüllung des Aufsichts- und Kontrollgremiums kann dementsprechend nur über eine entsprechende **Qualifikation und Zusammensetzung** erfolgen. Für eine höhere Effizienz des Aufsichts- und Kontrollgremiums in Familienunternehmen als „Performancecoach statt Kuschelclub“ muss deshalb Optimierungspotenzial ausgeschöpft werden und zwar in Abhängigkeit des risikopolitischen und strategischen Beitrages des Gremiums, wobei grundlegend fünf Rollen unterschieden werden können:

- **Zahmer Pensionär:** Diese Rolle leistet man sich heute kaum mehr aufgrund der nur sehr eingeschränkten Wertschöpfungsbeiträge.
- **Kritischer Redner:** Er eignet sich für die tieferegehende Analyse der Geschäftsentwicklung als „kaufmännisches Gewissen“, um bei strategischen Höhenflügen die betriebswirtschaftliche Bodenhaftung zu sichern.
- **Strategischer Macher:** Er dient der Verknüpfung von strategischer Überlegung und pragmatischen Umsetzungsmaßnahmen.

## W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Organisations- und Führungsaudit mit Fokus auf Gremienarbeit
- Konzeptionierung und Ausarbeitung eines optimalen Gremienkonzepts inkl. rechtlicher Statuten
- Konzeption, Prozesse und Tools der Family und Business Governance
- Unterstützung bei Besetzungspraxis

- **Fragender Außenseiter:** Aufgrund der fehlenden Branchenkompetenz verfügt dieser über das nötige kritische Potenzial, um Problempunkte gezielt anzusprechen, politische Bedenken zu ignorieren und unorthodoxe Wege zu gehen.
- **Intimer Insider:** Durch seine Branchenkenntnis und den Unternehmenseinblick übt er prägenden Einfluss auf das Unternehmen aus.

Angesichts des steigenden Risiko- und Strategiegehalts unternehmerischer Entscheidungen im Transformationsprozess der Branchen sind als Rollen zunehmend „fragende Außenseiter“ und „intime Insider“ gefragt. Darüber hinaus ist das branchen- und themenspezifische Fachwissen des einzelnen Beiratsmitgliedes individuell zu prüfen vor dem Hintergrund der jeweiligen Unternehmenssituation, seiner künftigen strategischen Ausrichtungen und der bereits im Gremium gebündelten Erfahrungen.

## FAZIT

Die Ausübung der Kontrolle über ein Familienunternehmen und dessen Erfolgsfaktoren obliegt in aller Regel dem Eigentümer bzw. der Eigentümerfamilie. Spätestens dann aber, wenn das Familienunternehmen mehrere Gesellschafter hat, sollten auch diejenigen Familienunternehmen, die dazu gesetzlich nicht verpflichtet sind, ein freiwilliges Kontrollorgan installieren. Zur Verbesserung von Objektivität und Qualität würde es sich empfehlen, familienfremden Sachverstand in das Kontrollorgan zu integrieren. Denn gerade in Anbetracht der langfristigen, auf Generationen ausgerichteten Erfolgsorientierung der Familienunternehmen ist die Beratung und Kontrolle der Unternehmensleitung durch professionell besetzte Gremien von existentieller Bedeutung.

**Kontakt:** [familienunternehmen@wieselhuber.de](mailto:familienunternehmen@wieselhuber.de)



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



Niklas Eidkum  
Consultant  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH

# Das 100 Tage-Programm

## Erfolgreich als CTO starten

Der Start als Chief Technology Officer (CTO), ob in einer neuen Position oder in einem neuen Unternehmen, birgt in den ersten 100 Tagen besondere Herausforderungen und Erwartungen. Diese Phase ist von entscheidender Bedeutung, um sich rasch in die neue Rolle einzuarbeiten, die strategische Ausrichtung des Unternehmens zu verstehen und erste wegweisende Entscheidungen zu treffen. Angesichts dynamischer Märkte und zunehmender technologischer Komplexität ist es für neue CTOs unerlässlich, frühzeitig die richtigen Weichen zu stellen.

Um Führungskräfte in dieser kritischen Phase zu unterstützen, hat W&P auf Grundlage langjähriger Praxiserfahrung ein 100 Tage-Programm entwickelt. Dieser Leitfaden, der in drei Phasen unterteilt ist, hilft dabei, die richtigen Prioritäten zu setzen und den Einstieg in die neue Rolle erfolgreich zu gestalten.

### Licht ins Dunkel bringen: Die ersten 33 Tage

Als neuer CTO wird man oft mit einer Vielzahl etablierter Prozesse und Strukturen konfrontiert, die es zunächst zu verstehen gilt, bevor erste Entscheidungen getroffen werden können. Dabei spielen sowohl die Unternehmenskultur als auch informelle Netzwerke eine wichtige Rolle. Genauso entscheidend sind der technologische Reifegrad der Produkte sowie die strategische Ausrichtung des Unternehmens:

- Welche Stärken und Schwächen existieren innerhalb der Organisation?
- Wie arbeiten die verschiedenen Bereiche zusammen, welche Ressourcen sind verfügbar und was verursacht die größten Kosten und auch Verschwendung?

- Wie sehen die wichtigsten Prozesse aus, und wie werden sie im Alltag gelebt?
- Welche Kernkompetenzen sind vorhanden und welche werden in Zukunft benötigt?

Um diese und weitere Fragestellungen systematisch zu beantworten, bietet W&P eine Vielzahl von Tools und Methoden an, die dabei helfen, den Status quo zu erfassen und Verbesserungspotenziale zu identifizieren:

- **Benchmarking-Datenbanken:** Diese ermöglichen es, Unternehmens-, F&E- und Produktions-Benchmarks durchzuführen, um Optimierungs- und Kostensenkungspotenziale zu identifizieren.
- **Innovations- und F&E-Audits:** Eine detaillierte Überprüfung von Prozessen, Organisation, Projektmanagement und Controlling, um konkrete Handlungsfelder aufzuzeigen.
- **Kernkompetenzanalyse:** Hierbei werden Kompetenzlücken und Entwicklungsbedarfe innerhalb der Organisation sichtbar gemacht.
- **Agilitäts-Check:** Bewertet die Veränderungsbereitschaft der Organisation und die Führungskompetenzen.

### Erste Erfolge erzielen: Die zweiten 33 Tage nach der Orientierung

Nach der Bestandsaufnahme in den ersten Wochen steht der neue CTO unter dem Druck, erste sichtbare Erfolge zu erzielen. Diese „Quick-Wins“ sind entscheidend, um das Vertrauen der Mitarbeitenden und Stakeholder zu gewinnen und eine positive Dynamik zu schaffen, die Raum für tiefgreifendere Veränderungen bietet. Folgende Aspekte sollten dabei in Betracht gezogen werden:

- Werden die Ressourcen auf die strategisch wichtigsten Projekte und Produkte fokussiert?
- Wie lassen sich persönliche Ziele mit denen der Stakeholder synchronisieren, um maximalen Erfolg zu erzielen?
- Welche objektiven Kriterien sollen als Entscheidungsgrundlage dienen?
- Welche Quick-Wins können realisiert werden, und welche veralteten Ansätze sollten über Bord geworfen werden?

### Erfahrungsaustausch mit Gleichgesinnten

Möchten Sie Teil eines einzigartigen Kreises führender CTO's werden und sich in vertraulicher Atmosphäre über Erfahrungen und Best-Practices austauschen?

Bei Interesse melden Sie sich gerne bei:  
[innovation@wieselhuber.de](mailto:innovation@wieselhuber.de)



**CTO-CLUB**  
PORTFOLIOUNTERNEHMEN



In dieser Phase kann die Optimierung des Projektportfolios zu sichtbaren Erfolgen führen. Oftmals lohnt es sich, weniger vielversprechende Projekte zu stoppen und die freiwerdenden Ressourcen auf strategisch wichtige Initiativen zu lenken. Unsere Erfahrung zeigt, dass in der Regel etwa 20% der laufenden Projekte ohne negative Auswirkungen eingestellt werden können. Zudem kann die Einführung agiler Arbeitsmethoden dazu beitragen, Projekte schneller umzusetzen und frühzeitig Ergebnisse zu liefern.

**Den Kurs festlegen: Die dritten 33 Tage nutzen, um Veränderungen zu verankern**

Die finalen 33 Tage der ersten 100 Tage als CTO sind von entscheidender Bedeutung, um die eigene Strategie im Unternehmen zu etablieren. In dieser Phase geht es darum, die Transformation des Unternehmens aktiv voranzutreiben und dabei eine Balance zwischen den täglichen operativen Anforderungen und langfristigen Optimierungszielen zu finden.

Die zuvor entwickelten Strategien müssen nun umgesetzt werden, um sicherzustellen, dass der CTO-Bereich nachhaltig zum Erfolg des Unternehmens beiträgt:

- Welche mittel- und langfristigen Ziele verfolgt man als CTO im Unternehmen, und wie lässt sich der Verantwortungsbereich optimal ausrichten?
- Welche organisatorischen Anpassungen sind notwendig, um die gesetzten Ziele zu erreichen?
- Wer sind die entscheidenden Multiplikatoren, die den Veränderungsprozess unterstützen können, und wie können diese aktiviert werden?

## W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Innovations- Technologie- und F&E-Management
- F&E-Benchmarking-/Performance
- Komplexitätsmanagement
- Operations Management
- Produktmanagement
- Zukunftsmanagement

Ein zentraler Punkt dieser Phase ist die Entwicklung einer klaren Vision für die kommenden Jahre. Der Erfolg des Veränderungsprozesses hängt wesentlich von der richtigen Strategie und der Nutzung geeigneter Werkzeuge ab:

- **Technologiesuche und Marktanalysen:** Sie helfen dabei, aktuelle Technologietrends zu identifizieren und fundierte Roadmaps für zukünftige Entwicklungen zu erstellen.
- **Transformationsfahrpläne:** Diese setzen klare Prioritäten für notwendige Maßnahmen und begleiten die organisatorischen Veränderungen, um sicherzustellen, dass die gesetzten Ziele erreicht werden.
- **Multiplikatoren identifizieren:** Es gilt, Schlüsselfiguren innerhalb der Organisation zu erkennen, die den Wandel aktiv vorantreiben und unterstützen können.
- **Organisatorische Anpassungen und Führungsstrukturen:** Der Aufbau stabiler Führungsstrukturen und die Anpassung der Organisation sind entscheidend, um die Transformation nachhaltig zu verankern.

## FAZIT

Die ersten 100 Tage eines neuen CTOs sind von strategischer Bedeutung und legen den Grundstein für den langfristigen sichtbaren Erfolg im Unternehmen. Mit einem klar strukturierten Vorgehen und dem gezielten Einsatz von Analysetools wie Benchmarking-Datenbanken, F&E-Audits, Projektportfolio-Optimierungen und Transformationsfahrplänen lassen sich frühzeitig wichtige Weichen stellen. Diese Maßnahmen bilden die Basis für eine erfolgreiche Transformation des Unternehmens und sichern den persönlichen Erfolg in der neuen Rolle.

**Kontakt: [innovation@wieselhuber.de](mailto:innovation@wieselhuber.de)**



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



Tilmann Reiser  
Manager  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH

# AI-gestützte Produktentwicklung

## Wie künstliche Intelligenz den Innovationsprozess beschleunigt

Von der Exploration bis zur Markteinführung: So verändert AI die Produktentwicklung und unterstützt Unternehmen bei der Positionierung und Validierung neuer Konzepte.

### AI verändert die Produktentwicklung

Die Entwicklung von neuen Produkten hat durch den Einsatz von künstlicher Intelligenz (AI) in den letzten Jahren eine völlig neue Dynamik erhalten. Unternehmen stehen dabei vor der Herausforderung, immer schnell-

er QR-Codes, die wertvolle Daten für das Tracking und die Insights liefern. Diese Form der Kommunikation eröffnet neue Möglichkeiten entlang der gesamten Customer und Product Journeys.

In der ersten Phase der **Exploration** geht es darum, relevante Datenquellen zu identifizieren und Hypothesen zu entwickeln. Unternehmen greifen dabei auf ein breites Spektrum an Daten zurück: Kunden- und Wettbewerbsdaten aus E-Commerce, Scrolling und Social Listening,



Abb. 1: Der 3-E-Entwicklungsansatz von W&P.

ler und zielgerichteter auf Markttrends und Kundenwünsche zu reagieren. AI unterstützt nicht nur bei der Datenanalyse, sondern auch bei der Entwicklung und Optimierung von Konzepten, Prototypen und Marketingplänen. In diesem Artikel erfahren Sie, wie AI-gestützte Tools und Frameworks den Innovationsprozess revolutionieren.

### Unser 3-E-Entwicklungsansatz in Kombination mit objektbasierter Kommunikation

In der ersten Phase der **Exploration** geht es um Ideen, Hypothesen, Research und Insights, die in einem Loop ablaufen. Dies führt zur zweiten Phase, der **Entwicklung**, in der Konzepte, Prototypen und Validierungen ebenfalls in einem wiederholenden Loop bearbeitet werden. Schließlich kommt die **Einführung**, die Planung, Exekution, Tracking und Insights umfasst. Auch hier gibt es einen Loop, bei dem neue Ideen aus der Einführung in eine erneute Explorationsphase einfließen können, z. B. für Relaunches. Eine besondere Rolle spielt die **objektbasierte Kommunikation** in Verbindung mit

sowie Marktforschungsdaten, die unter anderem über Second-Party-Data und Desk-Research ermittelt werden. Diese Daten werden ergänzt durch Händlerinformationen wie Loyalty-Daten, Kassendaten und strategische Ausrichtungen (z. B. Nachhaltigkeits- und Sortimentsstrategien). Herstellerdaten wie Marktforschung, Zielgruppendaten, Produktportfolio und Innovationspipeline spielen ebenfalls eine wichtige Rolle.

In der **Entwicklungsphase** wird das gesammelte Wissen aus der Exploration in konkrete Konzepte umgesetzt. AI-gestützte Tools helfen dabei, Konzepte effizient zu entwickeln und mit bestehenden Produkten zu vergleichen. Ein zentrales Framework, das bei der Entwicklung und Validierung von Produkten genutzt wird, ist der **USP-Booster-Ansatz**. Dieser hilft Unternehmen, ihre Produkte aus der sogenannten Verwechslungszone herauszuholen und eine einzigartige Positionierung am Markt zu erreichen. Durch die Anwendung von AI-Tools entlang von 6 Dimensionen und 18 Unterdimensionen des USP-Boosters werden bestehende Produkte dechiffriert

und neue Produkte innoviert und optimiert. Unternehmen haben damit nicht nur langfristige Strategien in der Hand, sondern können auch kurzfristige Hebel nutzen, um Produkte erfolgreich zu positionieren.

Die **Einführung** von Produkten ist der dritte entscheidende Schritt im Innovationsprozess. Hier kann AI bei der Erstellung von Marketingplänen unterstützen, die auf den Ergebnissen der Entwicklungsphase basieren. AI-gestützte Prognose- und Optimierungstools, wie

## W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- AI-basierte Datenanalyse, inkl. Data Stitching
- AI-gestützte Produktentwicklung und Konzeptvalidierung
- Einführung und Launch-Management mit AI-Unterstützung
- Erstellung von AI-basierten Marketingplänen
- Nutzung von AI-Prognose-Tools zur Absatzplanung



Kantar Concept Evaluate AI, helfen dabei, das Potenzial eines neuen Produkts zu bewerten und anzupassen. Zusätzlich ermöglichen E-Commerce-Softlaunches die Validierung von Produkten durch Vorbestellungen innerhalb der eigenen Community oder anonymisiert über andere Firmierungen.

Im Rahmen der Einführung wird auch der Einsatz von QR-Codes und objektbasierter Kommunikation zunehmend relevant. Diese Technologien bieten wertvolle Daten für Tracking und Insights und eröffnen neue Möglichkeiten entlang der gesamten Customer und Product Journey.

AI-basierte Ansätze ermöglichen zudem die Feinplanung von Marketingstrategien entlang der 7P des Marketings, die in enger Zusammenarbeit mit Händlern abgestimmt werden. Ein AI-basiertes Launch-Ökosystem sorgt dafür, dass alle Beteiligten – von Herstellern bis hin zu Vertriebspartnern – optimal eingebunden werden.

AI-basierte KPI-Listen und Dashboards überwachen den Markteintritt in Echtzeit und bieten wertvolle Einblicke, die es Unternehmen ermöglichen, ihre Produkte während der Einführung dynamisch anzupassen.

Abb. 2: Untersuchte Produktattribute mit Unterdimensionen

## FAZIT

### AI als Treiber der Innovation

AI ist aus der modernen Produktentwicklung nicht mehr wegzudenken. Von der Exploration und Konzeptentwicklung bis hin zur Markteinführung und Validierung unterstützt AI Unternehmen dabei, ihre Innovationsprozesse effizienter und zielgerichteter zu gestalten. Der USP-Booster-Ansatz bietet hierbei ein besonders leistungsstarkes Framework, um Produkte aus der Verwechslungszone heraus zu positionieren und langfristig erfolgreich am Markt zu platzieren.

Kontakt: [marketing@wieselhuber.de](mailto:marketing@wieselhuber.de)



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



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

# Wetterfest durch performanten Vertrieb

## So sichern Unternehmen ihre Zukunft

### Warum ein starker Vertrieb gerade jetzt gefragt ist

Die deutsche Industrie steht unter Druck: Auftragseingänge und Umsätze fallen häufig deutlich hinter die Erwartungen zurück und die Zukunft ist von Unsicherheiten geprägt. Das naheliegende Mittel: Kosten senken, um das Ergebnis zu sichern. Doch während Sparmaßnahmen wichtig und notwendig sind, kann jeder positive Umsatzimpuls dazu beitragen, die Schärfe dieser Einschnitte zu mindern und proaktiv zu gestalten. Ein starker Vertrieb kann gerade jetzt zum entscheidenden Hebel werden, um langfristig erfolgreich zu bleiben. Die Frage ist also: Wie kann der Vertrieb die „Wetterfestigkeit“ des Unternehmens stärken?

### Auf was es ankommt

In vielen Unternehmen herrscht eine Art Resignation: Man nimmt an, dass das Verhalten der Kunden durch äußere Umstände bestimmt wird und der Umsatz zwangsläufig sinkt. Doch unsere Erfahrung zeigt: Ein performanter Vertrieb kann auch in schwierigen Zeiten die Umsätze stabilisieren. Der Schlüssel liegt in zwei Handlungsfeldern: Zum einen müssen unerschlossene Performance-Potenziale im Vertrieb gehoben werden, zum anderen muss der Fokus der Vertriebsarbeit angepasst werden. Gerade in Zeiten sinkender Nachfrage er-

fordert die Marktbearbeitung eine andere Ausrichtung als in Boomphasen.

**„Die größten Erfolge im Vertrieb erzielen wir dann, wenn wir bisher verborgene Potenziale systematisch identifizieren und umgehend über Maßnahmen erschließen.“** Dr.-Ing. Dirk Artelt

### Hebel 1: Steigerung der Vertriebsperformance

Bleibt der Vertrieb unter seinen Möglichkeiten oder ist die aktuelle Lage tatsächlich so schwierig? Der erste Schritt sollte immer eine objektive Bewertung der aktuellen Vertriebsperformance sein. Ein Performance-Check kann hier Klarheit bringen und Transparenz schaffen. Dazu haben sich bewährte Schritte herauskristallisiert:

- Analyse von quantitativen Daten und qualitative 360-Grad-Interviews
- Bewertung von Stärken und Schwächen auf Basis von Daten und Erfahrungswerten
- Ableitung der kritischen Handlungsfelder
- Definition konkreter Optimierungsmaßnahmen
- Benchmarking mit Branchenbesten, um Potenziale zu quantifizieren

## Multi-Client-Studie: Vertriebsperformance – Benchmarking im Maschinen- und Anlagenbau

### Worum geht's?

Bewährtes Benchmarking-Studiendesign zum anonymisierten Vergleich kosten- und performancebezogener Vertriebskennzahlen mittels eines standardisierten Erhebungsbogens. Die Erhebung und Auswertung erfolgt treuhänderisch und vertrauensvoll durch W&P.



### Was ist Ihr Nutzen?

- Exklusive Vergleichswerte zu verschiedenen Vertriebskennzahlen und Erfolgsgrößen mit ausgewählten Vergleichsunternehmen
- Unternehmensspezifische Implikationen und Ansätze zur Kostensenkung und Performancesteigerung
- Treffen von strategischen Entscheidungen bezüglich Ressourcen, Marktstrategien und Investitionen datenbasiert und im Benchmark mit ausgewählten Unternehmen

### Haben wir Ihr Interesse geweckt?

Nutzen Sie die Gelegenheit, wertvolle Erkenntnisse zu gewinnen, und Ihre Effizienz sowie Effektivität im Vertrieb nachhaltig zu optimieren.



Ferdinand Fiedler,  
Senior Manager  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH

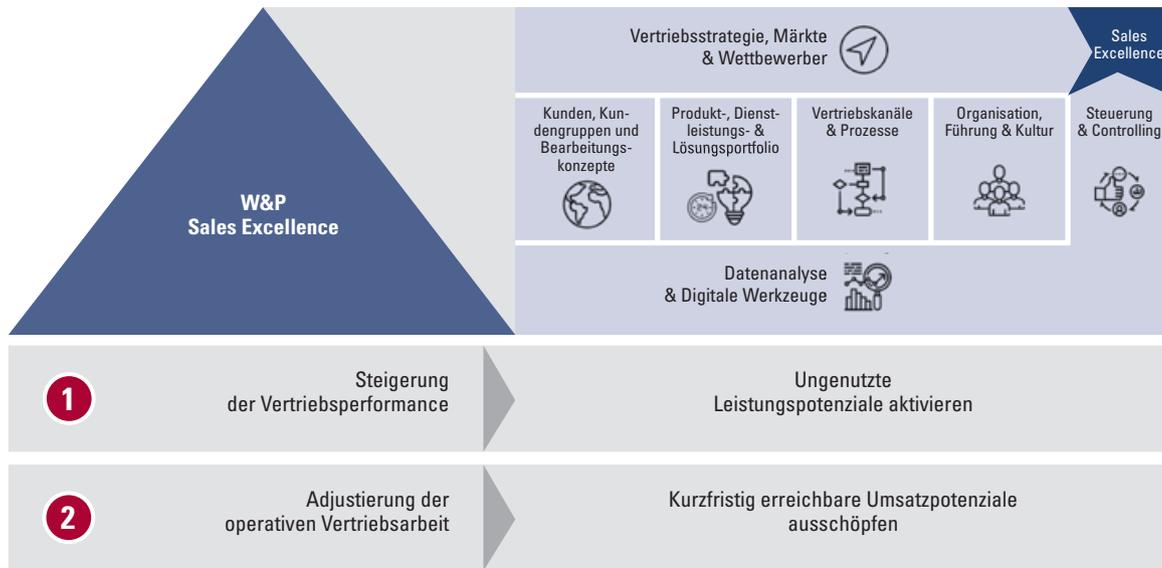


Abb.: W&P Sales Excellence, zentrale Hebel des Vertriebserfolgs in stürmischen Zeiten

- Priorisierung und Erarbeitung des Umsetzungsplans

**„Unternehmen, die jetzt nicht nur reagieren, sondern agieren, schaffen sich klare Wettbewerbsvorteile.“**

Dr. Michael Staudinger

### Hebel 2: Adjustierung der operativen Vertriebsarbeit

Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten muss der Vertrieb kurzfristig erreichbare Potenziale identifizieren und absichern. Strategische Langfristziele sind wichtig, aber in Krisenzeiten zählt mehr die unmittelbare Wirksamkeit. Unternehmen können durch verschiedene Maßnahmen ihre Umsatzbasis stabilisieren:

- **Kundenbindung stärken:** Bestehende Kunden zu halten, wird jetzt wichtiger denn je. Exzellenter Service und individuelle Angebote sind entscheidend, um die Loyalität der Kunden zu stärken.
- **Marktdiversifikation:** Es gilt, geografische Märkte und Branchen neu zu priorisieren. Der Fokus sollte auf stabilen Segmenten liegen, die von der Krise weniger betroffen sind.
- **Faktenbasierte Entscheidungen:** Unternehmen, die ihre Entscheidungen auf fundierte Datenanalysen stützen, können Ressourcen effizienter einsetzen. CRM-Systeme und Business-Intelligence-Tools helfen dabei, das Verhalten der Kunden besser zu verstehen und gezielte Maßnahmen abzuleiten.

## W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Vertriebsperformance-Check
- Vertriebsstrategie und -organisation
- Führung im Vertrieb: Kultur, Ziele und Incentive-Modelle
- Vertriebsperformanceprogramme
- Agile Vertriebsaktivierung für kurzfristigen Erfolg

- **Flexibilität und Anpassungsfähigkeit:** In einer Zeit der Unsicherheit ist die Fähigkeit, schnell auf Marktveränderungen zu reagieren, entscheidend. Wer die Nähe zu den Entscheidern auf Kundenseite hält, kann Chancen frühzeitig erkennen und Risiken minimieren.

## FAZIT

Gerade in schwierigen Zeiten zeigt sich, wie entscheidend ein leistungsstarker Vertrieb für die Zukunft eines Unternehmens ist. Es gilt, ungenutzte Potenziale zu aktivieren und die operativen Vertriebsprozesse an die veränderte Nachfrage anzupassen. Während Kostensenkungen kurzfristig Entlastung bringen, ist die Stärkung des Vertriebs eine nachhaltige Investition in die Zukunft. Ein gut aufgestellter Vertrieb ist der Schlüssel, um gestärkt aus der Krise hervorzugehen – und wenn die Konjunktur wieder anzieht, bildet er die Grundlage für langfristiges Wachstum und Erfolg.

Kontakt: [vertrieb@wieselhuber.de](mailto:vertrieb@wieselhuber.de)

# Sunshine-M&A

## Meilensteine der Unternehmensentwicklung

Philippe Piscal  
Partner  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



Sunshine M&A, oder auch klassisches M&A ist ein herausragender Meilenstein in jeder Unternehmensentwicklung. Es handelt sich dabei um anorganisches Unternehmenswachstum durch die Übertragung und Belastung von Eigentumsrechten an Unternehmen aller Größenordnung. Diese umgangssprachlichen als Unternehmensübernahmen bekannten

Transaktionen existieren in unterschiedlichsten Formen.

Einerseits sind Transaktionsformen je nach Unternehmenszustand zu unterscheiden. **Sunshine M&A** umfasst Transaktionen von gesunden Unternehmen. **Distressed M&A** umfasst die Transaktion von insolventen oder insolvenznahen Unternehmen, insbesondere um diese zu sanieren und zu restrukturieren.

## W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Markt- und Wettbewerbsanalysen
- Strategische Unternehmenspositionierung
- Unternehmensbewertung
- Transaktions- und Prozessbearbeitung
- Kaufpreis- und -vertragsverhandlung auf ökonomischer Seite

Gleichzeitig lassen sich Transaktionen nach strategisch intendierter Stoßrichtung unterscheiden und geben damit einen Teil des Transaktionsgrundes preis. Bei **vertikalen Transaktionen** kommt es zum Kauf von Unternehmen auf unterschiedlichen Stufen der Wertschöpfungskette (Kauf des Kunden oder Lieferanten).

Dies kann aus Risiko- oder Profitabilitätsgründen erfolgen, in dem die Transaktion der Erweiterung des Know-hows, des Produktportfolios oder der Kundenbasis dient. **Horizontale Transaktionen** fokussieren auf den Erwerb von Unternehmen auf der gleichen Wertschöpfungsstufe und zielen damit auf Rationalisierungs- und Skalierungspotential oder die Verringerung von Wettbewerb ab. Weitere häufig zu beobachtende Transaktionsgründe sind etwa **fehlende Nachfolgeregelungen**. W&P bietet Beratung zu sämtlichen dieser Transaktionsanlässe an.

### Welche Bezugspunkte hat W&P zum Sunshine M&A?

Bereits deutlich bevor W&P sein heutiges M&A-Team aufbaute, befanden sich die W&P-Mandanten des inhabergeführten deutschen Mittelstands immer wieder aus den zuvor genannten Gründen vor der Entscheidung zu einer M&A-Transaktion und suchten die notwendige Beratung.

Das W&P M&A-Team unterstützt in diesen Fällen gern, wird aber häufig auch aus dem Netzwerk beruflich verbundener Anwälte, Wirtschaftsprüfer, Private Equity Gesellschaften oder Banken um Unterstützung gebeten. Am meisten freuen wir uns jedoch über die Beauftragung aufgrund von Empfehlung durch hoch zufriedene Mandanten.

Transaktionsphase	Leistungspakete
<b>Phasen-übergreifend</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Beratung des Managements/der Anteilseigner zum Transaktionsprozess</li> <li>Kommunikative Begleitung des Verkäufers bspw. in Mitarbeiterversammlungen</li> </ol>
<b>Pre-Market</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Erstellung mehrstufiger Projekt- &amp; Zeitplan inkl. Verantwortlichkeiten</li> <li>Indikative Unternehmensbewertung</li> <li>Erstellung Teaser &amp; Informationsmemorandum</li> <li>Erstellung verkaufsbegleitender Dokumente, z. B. Non-Disclosure Agreements (NDA)</li> <li>Strukturierung und Aufbau des elektronischen Datenraums</li> </ol>
<b>Market</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Ansprache potenzieller internationaler Kaufinteressenten</li> <li>Verhandlung auch mehrsprachiger NDAs</li> <li>Organisation und verkäuferseitige Unterstützung der Due Diligence</li> <li>Unterstützung bei der Erstellung und Begleitung der Managementpräsentationen</li> <li>Einholung und Auswertung von indikativen und bindenden Angeboten</li> <li>Beratung zur Priorisierung von Investoren und Gewährung von Exklusivität</li> </ol>
<b>Negotiation</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Kaufmännische Unterstützung und Begleitung der Vertragsverhandlungen</li> </ol>
<b>Signing/Closing</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Unterstützung bei der Herbeiführung der Fälligkeitsvoraussetzungen</li> </ol>

Abb.: Leistungspakete im M&A-Transitionsprozess

Das W&P M&A-Team verfügt über **jahrzehntelange Transaktionserfahrung** in M&A- und Corporate Finance Transaktionen. Dabei bietet jede Transaktion die Chance, ein neues und individuelles Geschäftsmodell kennenzulernen, zu verstehen und zu erklären. Ein besonderer Reiz liegt für uns auch in den folgenden, oft komplexen Verhandlungen mit Finanz- und strategischen Investoren, in denen wir die divergierenden Stakeholder-Interessen durch unsere intime Kenntnis der Bedürfnisse aller Verfahrensbeteiligten bestens steuern können. 2023 widmete sich das W&P M&A-Team 35 Transaktionen, von denen ein nicht unerheblicher Teil erfolgreich abgeschlossen werden konnte.

Allerdings hat sich derzeit das Verhältnis von angebotenen Transaktionen und transaktionswilligen Investoren auf die Angebotsseite verschoben. Aufgrund der oft zitierten „Stapelkrise“ aus aktuellen wirtschaftlichen und geopolitischen Herausforderungen sind viele **Investoren vorsichtiger** in ihren Entscheidungen geworden, prüfen genauer und verhandeln intensiver. Auch ist ein stärkerer Rückzug asiatischer Investoren zu beobachten. Generell erschwert dieses Umfeld Transaktionen für KMU, was allerdings keinesfalls für den konkreten Einzelfall gelten muss und stark branchenabhängig ist.

### Der M&A Transaktionsprozess und seine kritischen Erfolgsfaktoren

Im M&A-Transaktionsprozess (siehe Abb.) lassen sich entscheidende Erfolgsfaktoren abhängig von der Mandatierung auf der Buy- oder der Sell-Side definieren. Die Sell-Side-Perspektive hat als oberstes Ziel, den Wert des zu verkaufenden Unternehmens jederzeit optimal zu präsentieren. Phasenübergreifend im Transaktionsprozess ist hier eine umfassende und transparente **360-Grad Kommunikation** mit allen Transaktionsbeteiligten entscheidend, zu der auch eine ständige Ansprechbarkeit und Erreichbarkeit gehört.

Während der **Pre-Market Phase** gilt zunächst besonderes Augenmerk der intensiven Auseinandersetzung mit der Zielsetzung unseres Mandanten sowie die gemeinsame Abstimmung der passenden Transaktionsstrategie. Akribisches Herausarbeiten der Stärken bei illusionsloser Kenntnis der Schwächen des Unternehmens sind hierzu essenziell.



In der **Market Phase** ist sodann entscheidend, mit Transparenz das Vertrauen jedes einzelnen Investors zu erlangen und alle Investoren im Spiel zu halten, um stets genügend Konkurrenz im Transaktionsprozess zu gewährleisten.

Die **Verhandlungsphase** des Transaktionsprozesses birgt jedes Mal neue Überraschungen. In diesen Situationen ist ein hohes Maß an Flexibilität gefragt, um jederzeit auf neue Situationen unmittelbar und angemessen reagieren zu können. Entscheidend ist jedoch am Ende der Verhandlungen im richtigen Augenblick alle offenen Enden zügig zusammen zu bringen. Wie das funktioniert?

## LET'S TALK M&A

Das berichten wir gerne im persönlichen Gespräch bei einem unserer vielen Kunden-Events, beim Sternekochen, den Executive Dialogen, den Stammtischen oder bei einem persönlichen Treffen.

**Kontakt: [munda@wieselhuber.de](mailto:munda@wieselhuber.de)**



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



Leonard Kluck  
Leiter HR Excellence  
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

# M&A als Antwort auf den Fachkräftemangel

## Erfolgsfaktor Unternehmenskultur

Mit dem anhaltenden Fachkräftemangel in Deutschland sind mittelständische Unternehmen gezwungen, kreative Lösungen zu finden, um qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten. Insbesondere bei mittelständischen Unternehmen ist der Druck des Fachkräftemangels deutlich spürbar. Oftmals nicht in den großen Städten angesiedelt, erfordert der Versuch, geeignete Kandidaten von sich zu überzeugen, einen erheblichen Mehraufwand.

Ein zunehmend gängiger Ansatz, um diese Herausforderungen zu bewältigen, ist der gezielte Zukauf von Unternehmen, um etablierte und stabile Teams zu integrieren und so kurzfristig die eigene Belegschaft zu verstärken. Besonders im sogenannten „Distressed“-M&A-Umfeld bieten sich attraktive Übernahmekandidaten an, die zwar finanzielle Schwierigkeiten haben, jedoch über fachlich qualifizierte und eingespielte Teams verfügen. Durch einen Asset Deal erfolgt die Übernahme dieser Teams meist reibungslos – die Arbeitsverhältnisse der Mitarbeitenden werden auf den Käufer übertragen, sofern die Arbeitnehmer nicht widersprechen.

### Kultur als oft unterschätzte Grundlage einer resilienten und kohäsiven Organisation

Obwohl der Zukauf von Unternehmen auf den ersten Blick als einfacher Weg zur Deckung des Fachkräftebedarfs erscheint, bringt er besondere Herausforderungen mit sich – insbesondere dann, wenn die kulturelle Integration vernachlässigt wird. Die Unternehmenskultur wird oft unterschätzt, obwohl sie ein entscheidender Erfolgsfaktor für die nachhaltige Integration im Rahmen von M&A-Deals ist. Bei Übernahmen prallen häufig unterschiedliche Werte, Kommunikationsstile und Führungsprinzipien aufeinander, die nicht ohne weiteres miteinander vereinbar sind.

Diese kulturellen Unterschiede sind für viele Beteiligte schwer zu erfassen und werden oft erst durch den direkten Austausch mit den Mitarbeitenden und Teams wirklich spürbar. Zahlreiche Studien zeigen, dass eine harmonische Unternehmenskultur ein Schlüssel zur Mitarbeiterbindung (Retention Management) ist. Umso herausfordernder wird es, wenn im Zuge eines M&A-Deals Teams, Abteilungen oder Geschäftsbereiche mit verschiedenen kulturellen Prägungen, Erwartungen und Arbeitsweisen aufeinandertreffen. Dies kann zu höherer Fluktuation, sinkender Motivation und im schlimmsten Fall zum Scheitern der Integration führen.

Daher ist es essenziell, frühzeitig im Rahmen einer Cultural Due Diligence die kulturellen Eigenheiten beider Unternehmen zu erfassen und diese in den Integrationsplan einzubeziehen. Eine bewusste Auseinandersetzung mit den Stärken und Besonderheiten der jeweiligen Unternehmenskulturen hilft, eine gemeinsame Basis zu schaffen, die sowohl bestehende als auch neue Mitarbeitende anspricht und langfristig bindet.

### Kultur als Erfolgsfaktor in der Integration

Eine systematische Cultural Due Diligence sollte idealerweise ganzheitlich erfolgen und darauf abzielen, alle relevanten kulturellen Dimensionen zu beleuchten. Ein dreistufiger Ansatz im Rahmen eines Quick Checks hilft dabei, potenzielle Risiken frühzeitig zu identifizieren und ihnen entgegenzuwirken:

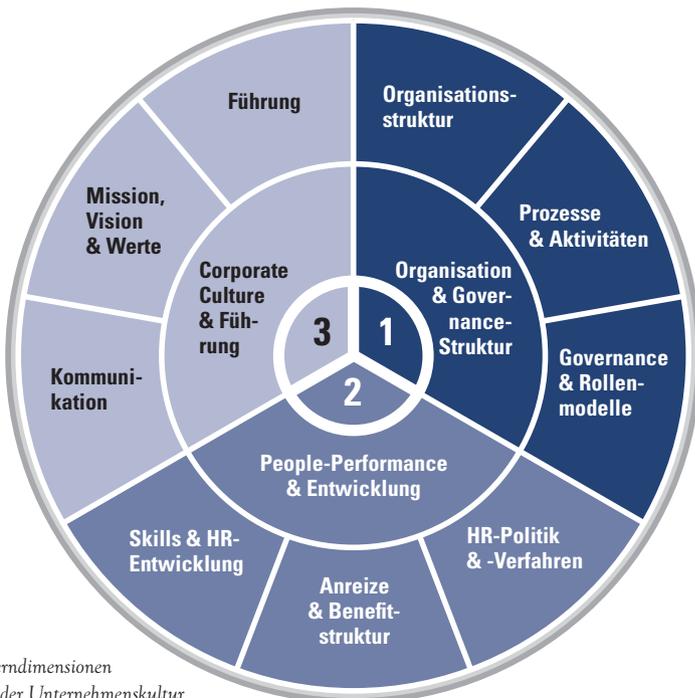


Abbildung: Kerndimensionen zur Verortung der Unternehmenskultur



### 1. Organisations- und Governance-Struktur

Um zu verstehen, wie Mitarbeiter im Zielunternehmen auf neue Herausforderungen reagieren und wie viel Handlungsspielraum ihnen im Alltag zugestanden wird, ist es zunächst wichtig, die Aufbau- und Ablaufstrukturen des Zielunternehmens zu analysieren. Der Schwerpunkt liegt hier besonders auf den Steuerungs- und Rollenmodellen sowie dem Reifegrad des bestehenden HR-Managements. Die Ergebnisse dieses Handlungsfeldes ermöglichen Rückschlüsse auf die grundlegende Integrationsfähigkeit der Zielorganisation.

### 2. People-Performance & Entwicklung

Ein weiterer Erfolgsfaktor bei der Integration verschiedener Teams, Funktionen und Bereiche ist die Fähigkeit, diese zu vergleichen und verhältnismäßig zu entwickeln. Entsprechend wichtig ist das Verständnis beider Systeme und dazugehöriger Prozesse zur Mitarbeiterentwicklung, Leistungsevaluierung und Retentionssicherung. Etwaige Differenzen, die im Rahmen dieses Handlungsfeldes aufgedeckt werden, sollten frühzeitig durch die Entwicklung eines übergreifenden Performance- & HR-Entwicklungsmodells abgefangen werden.

### 3. Corporate Culture & Führung

Einen ebenso hohen Stellenwert haben die oftmals als „weiche“ Faktoren bezeichneten Kernelemente jeder Unternehmenskultur: Vision, Mission und Werte. Während Vision und Mission die langfristige Entwicklungsrichtung des Unternehmens vorgeben und damit als Kompass für die Mitarbeiter dienen, prägen die Unternehmenswerte das tägliche Verhalten der Mitarbeiter. Entsprechend elementar für eine erfolgreiche Integration ist es, sicherzustellen, dass beide Unternehmen ein gemeinsames Verständnis über die künftige Entwicklung besitzen. Hier muss das Management proaktiv, strategisch abgestimmte sowie klare Aussagen formulieren und diese über die etablierten Kanäle an beide Belegschaften kommunizieren.

### Unternehmenskäufe als strategische Lösung für den Fachkräftemangel – mit klarem Fokus auf die Unternehmenskultur

Unternehmensakquisitionen können eine vielversprechende und wirkungsvolle Strategie zur Bewältigung des

## W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- M&A („Distressed“ & „Sunshine“)
- Cultural & HR Due Diligence
- Change- & Transformationsmanagement
- Post Merger Integration und Target Operating Model-Entwicklung

Fachkräftemangels darstellen – vorausgesetzt, sie werden nicht nur strategisch, sondern auch mit tiefgreifendem Verständnis für kulturelle Aspekte geplant. Der nachhaltige Erfolg einer solchen Transaktion bemisst sich in erster Linie daran, wie gut es gelingt, unterschiedliche Unternehmenskulturen auf subtile Weise zu harmonisieren und ein Arbeitsklima zu etablieren, das sowohl Synergien als auch langfristige Motivation fördert.

Dieser Prozess gleicht der Kreation eines anspruchsvollen Menüs, bei dem die Zutaten – hier die verschiedenen kulturellen Eigenheiten – sorgfältig aufeinander abgestimmt werden müssen, um ein ausgewogenes und geschmacklich überzeugendes Ergebnis zu erzielen. Nur wenn kulturelle Unterschiede ebenso fein abgestimmt und integriert werden, wie finanzielle und rechtliche Rahmenbedingungen, kann das erhoffte Maß an Synergie, Wettbewerbsvorteil und letztlich die Überwindung personeller Engpässe erfolgreich verwirklicht werden.

## FAZIT

Die erfolgreiche Verknüpfung von Unternehmenskulturen erfordert somit die gleiche Präzision und Sorgfalt, mit der auch die „harten Fakten“ einer Akquisition behandelt werden. In dieser symbiotischen Balance liegt der Schlüssel zu einer erfolgreichen Integration, die über die rein wirtschaftlichen Vorteile hinausgeht und das Fundament für nachhaltiges Wachstum legt.

Kontakt: [munda@wieselhuber.de](mailto:munda@wieselhuber.de)



Jens Ekopf  
Partner  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH

# Kostensenkung

## – aber richtig und nachhaltig

Als Reaktion auf die schwächelnde Wirtschaftslage, intensivieren viele Unternehmen ihre Kosten- und Effizienzprogramme. Häufig wird jedoch an den falschen Stellen gespart, während das Management zugleich bedeutende Potenziale und die notwendige Nachhaltigkeit ungenutzt lässt.

Ein global agierender Infrastrukturdienstleister – nennen wir ihn hier aufgrund gebotener Vertraulichkeit »Chemmaster« – sieht sich 2024 mit der Notwendigkeit eines strengen Kostensparprogramms konfrontiert, um weiterhin eine auskömmliche EBITDA-Marge zu gewährleisten. Ein wichtiger Kunde am Standort, der bisher maßgeblich zum Umsatz beitrug, wird den Standort Deutschland, wie viele andere internationale Konzerne mittelfristig auch aufgeben. Bei dem aktuellen Fixkostengefüge wäre damit das Infrastrukturunternehmen massiv in seiner Existenz bedroht. Die grundsätzlichen Herausforderungen in der chemischen Industrie werden auch hier sichtbar und damit weiter verschärft. Was tun? Schlussendlich verständigte sich das Gremium auf eine tiefgreifende und nachhaltige Initiative: Die operativen Kosten müssen um mindestens 20 Prozent gesenkt werden. Dabei geht das Unternehmen aber nicht den üblichen Weg der klassischen, leider oftmals marginalen Geschäftsprozessoptimierung. Vielmehr untersucht und evaluiert es sämtliche internen Services und Leistungen vor dem Hintergrund einer weiterentwickelten Unternehmensstrategie (Abb. 1).

Mit vier zentralen Fragestellungen beauftragte der CFO ein Projektteam, das im Unternehmen tiefgreifende Veränderungen bewirkte. Letztlich war das Vorhaben erfolgreich und »Chemmaster« sichert damit nicht nur seine

## W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

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

Zukunft, sondern stärkt zudem seine Wirtschaftlichkeit und erschließt durch Service- und Produktinnovationen und passgenaue Marktstrategien zusätzliche Chancen (Abb. 2).

### Optimale Ausrichtung des (int.) Leistungsportfolios

Wie muss ein entsprechendes Programm konzipiert und strukturiert werden, um

- entsprechende Aufwandstreiber (z.B. Anzahl der Reports, Messen, Prüfpunkte der Internen Revision oder Anzahl und Tiefgang der Monatsabschlüsse) zu identifizieren und zuzuordnen?
- zugrundeliegende Sender-Empfänger-Beziehungen systematisch zu erfassen?
- relevante Sachkosten zur Leistungserbringung zu quantifizieren?
- Besonderheiten in der Wertschöpfungstiefe (z.B. outgesourcte Leistungen) zu erfassen und zu bewerten?
- Prozessoptimierungspotenziale auch auf Basis von Digitalisierungs- und Automatisierungsansätzen offen zu legen?

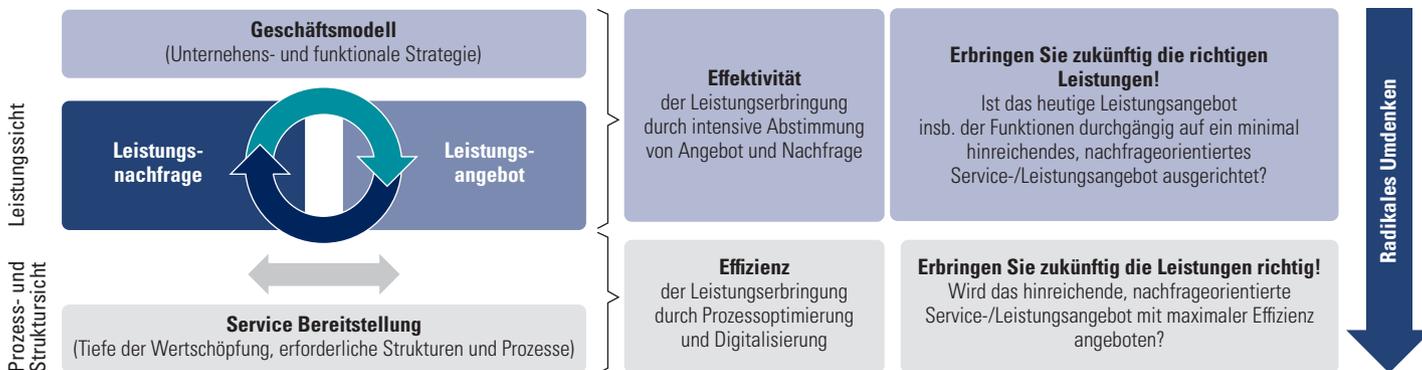


Abb. 1: Mit Effizienz und Effektivität zum optimierten Overhead

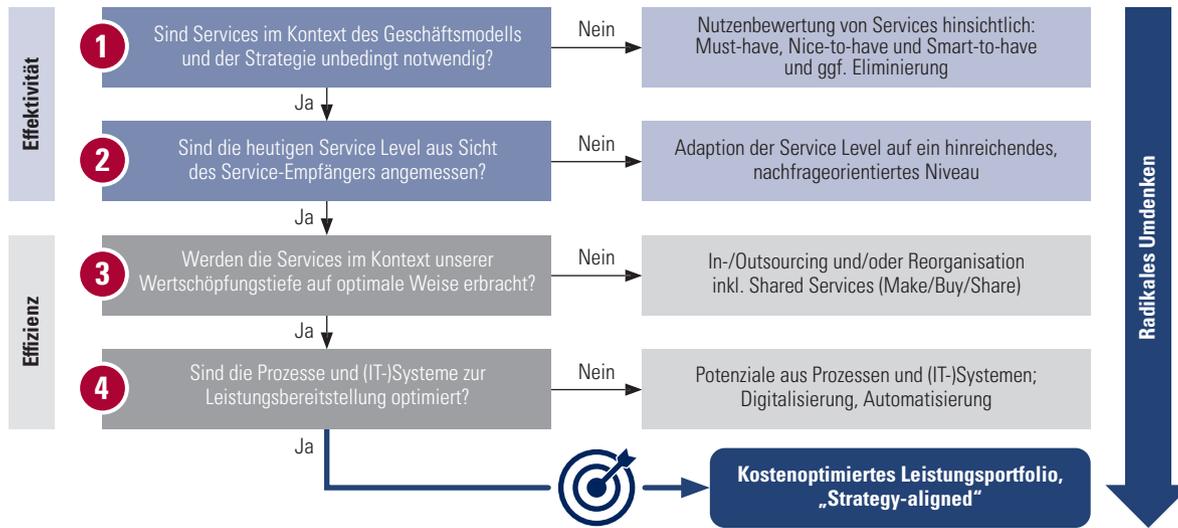


Abb. 2: Ein hinreichendes Leistungsniveau mit hoher Effektivität und Effizienz wird über die sequenzielle Beantwortung von vier Schlüsselfragen erzielt

Die Ermittlung realistischer Kostensenkungspotenziale erfolgt entlang dieser Stellhebel. Aus vielen Gestaltungsansätzen muss ein für die spezifische Unternehmenssituation optimales Gesamtkonzept entwickelt und umgesetzt werden. Das Resultat ist eine Präzisierung der möglichen Leistungsanpassung und damit des zukünftigen Service-Leistungskatalogs der Zentralfunktionen, einschließlich der damit verbundenen Sach- und Personalkosten.

Durch eine faktenbasierte Service- und Leistungsanalyse können zusätzlich auch strukturelle Potenziale in Form einer Anpassung von Führungsstrukturen, Leitungsspannen oder Organisationsformen inkl. organisationaler Synergien identifiziert werden. Damit besteht die Möglichkeit, die Ressourcenausstattung neu zu definieren. Selbstverständlich sind in diesem Zuge auch Digitalisierungs- und Automatisierungspotenziale entlang der Support- und Managementprozesse offenzulegen.

**Overheadkostenreduktion und Leistungsportfolio-optimierung**

Nachdem der aktuelle Service- und Leistungskatalog Template-basiert aufgenommen und quantifiziert wurde, besteht erstmalig Transparenz über die tatsächlichen Kosten jeder einzelnen, individuellen Leistungserbringung. Dies ist die Basis für die sich anschließende, detaillierte Überprüfung mittels der „4-Fragelogik“ (Abb. 2). Hierbei werden erbrachte Leistungen nach wesentlichen Kriterien (Strategiebezug, Wirksamkeit, Nutzen, Redundanz, etc.) bewertet.

Der Umfang an erbrachten Services und Leistungen wird im Rahmen von (cross-)funktionalen Workshops konsequent hinterfragt, um ein hinreichendes Leistungsangebot für die Zukunft zu definieren. Elementare Prämissen zur Umsetzung schaffen auch für die funktional Verant-

wortlichen Sicherheit bis zur Umsetzung. Wichtig dabei ist den Service- und Leistungsbegriff in den Mittelpunkt zu stellen und erst nachrangig die notwendigen Prozesse und Strukturen zu thematisieren. Denn diese spielen insbesondere bei der Entscheidung, Dinge einfach gar nicht mehr zu tun, da sie z.B. strategisch, taktisch oder operativ keinen Wert liefern, dann zukünftig keine Rolle mehr.

**FAZIT**

Als Experten der Optimierung von Unternehmens- und Kostenstrukturen haben wir tiefe Kenntnis in der Gestaltung leistungsfähiger Organisationen und Prozesse und stellen bei dem Unternehmen Chemmaster die Entwicklung von drei umsetzbaren Maßnahmen unter konsequenter Einbindung der Mitarbeiter sicher:

1. Quantitative und qualitative Bewertung der internen und externen Services und Leistungen,
2. Bestimmung der Personal- & Sachkosteneinsparpotenziale – kombiniert mit einer Kostenstrukturanalyse,
3. Identifikation von substanziellen Umsatzpotenzialen bei Bestandskunden sowie Erarbeitung von attraktiven Themenfeldern für eine potenzielle langfristige Positionierung des Unternehmens durch die Ansiedlung von Neukunden

Das Praxisbeispiel ist besonders für die Zentralfunktionen gleichfalls aber auch für operative Unternehmensfelder mit einem hohen Dienstleistungsanteil ein Vorbild zur Nachahmung zur nachhaltigen Kostensenkung und Produktivitätssteigerung.

**Kontakt: [bpi@wieselhuber.de](mailto:bpi@wieselhuber.de)**



Sebastian Batton  
Senior Manager  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



Korbinian Richter  
Manager  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



Moritz Zoepffel  
Consultant  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH

# Connecting the Dots

## Warum Datenarchitekturen weiterhin (nur, aber elementares) Vehikel der Digitalisierung sind

**Datenarchitekturen** werden vom Top-Management weiterhin als zentrale Herausforderung der Digitalisierung des Geschäfts betrachtet. Unsere Erfahrungen aus dem Maschinen- und Anlagenbau, Automotive, Konsumgüter und Handel zeigen, dass Unternehmen, die ihre Daten im Griff haben und in der Lage sind, sie zu analysieren und zu interpretieren, einen positiven Effekt auf das EBIT erzielen; dies lässt sich signifikant in der Gegenüberstellung von Branchenvorreitern und Branchennachzüglern erkennen.

### Digitalisierung als Kernwertschöpfung verstehen

Der orchestrierte Umgang mit Daten erfordert die richtige Datenarchitektur, die aus den Anforderungen von Geschäftsmodell und Organisation abgeleitet ist. Mangels übergreifendem Anforderungsmanagement der IT und aufgrund eines (historisch gewachsenen und) heterogenen System- und Toolmix werden diese Diskussionen zu oft technologieorientiert und zu selten aus Sicht der Geschäftsanforderungen geführt.

In sieben von zehn Fällen stellen wir fest, dass das Management die Verantwortung für Entwurf und Umsetzung von Datenarchitekturen isoliert in der IT verortet; unabhängig davon, in welcher Kapazität und Kompetenz die IT-verantwortliche Position im Unternehmen besetzt ist. Die Digitalisierung muss hingegen zwingend aus der Kernwertschöpfung des Unternehmens heraus vorangetrieben werden, um nachhaltig den Geschäftserfolg zu sichern.

**Probleme**, die aus einem technologiefokussierten Ansatz mit Blick auf System- und Toolentscheidungen entstehen, werden später im Kerngeschäft sichtbar:

- **Nichtexistente Kostentransparenz entlang des Produktentstehungsprozesses** aufgrund fehlender Integration von Projektmanagement und -controlling, sodass Input-Output-Relationen bspw. der Entwicklungstätigkeiten nicht nachvollziehbar sind – wie z. B. stehen unsere F&E-Kosten im richtigen Verhältnis zu unserem Umsatz?
- **Fehlende Makrodaten als Kontextinformationen** in der Produktinnovation, vornehmlich für Produkte mit kürzerem Produktlebenszyklus oder solche, die Saisonalitäten unterliegen – wie können

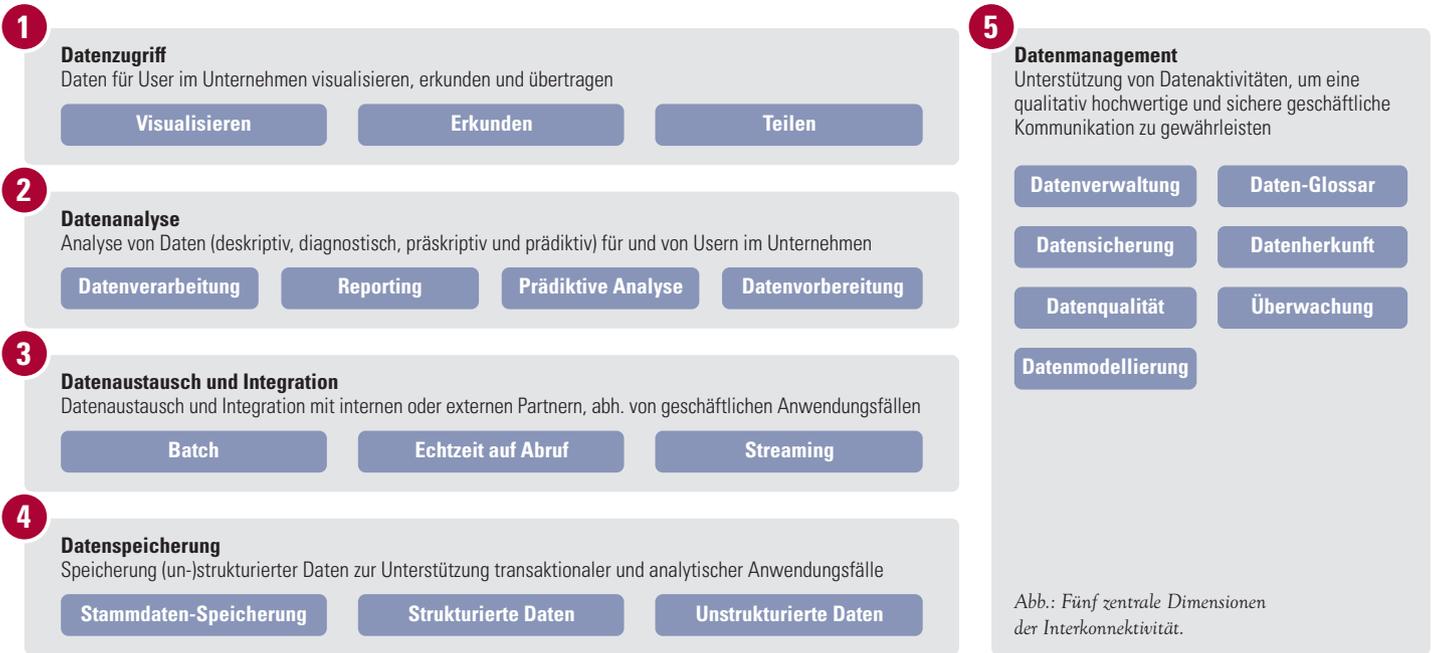
## W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Bewertung und Priorisierung digitaler Initiativen und Use-Cases mit und ohne konkreten Bezug zu Ihrer aktuellen Datenarchitektur inkl. entsprechender Roadmaps
- Analyse des aktuellen System- und Toolmixes mit Bezug zu konkreten Anforderungen aus dem Kerngeschäft
- Konzeption und Umsetzung eines umfassenden Data TOM als Grundlage für Ihre erfolgreiche Digitalisierung

wir unser Produktportfolio auf schnelllebige Trends ausrichten? Und wie können wir Trends antizipieren und Marketing, Vertrieb, Einkauf und Produktion für saisonale Verkaufsspeaks vorbereiten?

- **Mangelhafte Steuerbarkeit, überbordende Firefighting-Aktivitäten** über das gesamte Unternehmen hinweg aufgrund fehlender Möglichkeiten, (KI-basierte) Rolling Forecasts z. B. von Ressourcen- bzw. Budgetauslastungen für das Management zu erstellen.
- **Unsichere strategische Entscheidungen und ineffiziente strategische Diskussionen** (hauptsächlich über die Richtigkeit von Entscheidungsvorlagen) aufgrund inkonsistenter Quellsysteme aus denen Outside-In und Inside-Out Perspektiven abgeleitet werden – haben wir die richtige Positionierung für das, was unser Markt künftig von uns fordert?
- **Aufwendige Deckungsbeitragsrechnung entlang von Produktgruppen und Standorten** aufgrund redundanter und inkonsistenter Systeme wie bspw. zwei- oder mehrfacher ERP-Systeme ohne Schnittstellen – mit welchen Produkten verdienen wir eigentlich unser Geld?
- **Fehlende Grundlage, die Potenziale von künstlicher Intelligenz zu nutzen!**



**Den bestehenden System- und Toolmix austauschen**

Alle diese Probleme schlagen sich in realen Konsequenzen für Organisation, Umsatz und Ergebnis nieder, da sie nicht nur die operative Effizienz beeinträchtigen, sondern auch die strategische Flexibilität einschränken. Sie verhindern das Erschließen von Potentialen in Form von Wachstumschancen, Kostenoptimierungen und verbesserter Kundenzufriedenheit sowie zuvorderst von real-time-informierten Entscheidungen.

Die Lösung liegt nicht darin, den System- und Toolmix auszutauschen. Ebenso wenig ist es die primäre Verantwortung von Digitaleinheiten und IT, diese Transformation isoliert voranzutreiben. Vielmehr müssen die Anforderungen aus dem Kerngeschäft aktiv gesteuert werden, damit Technologie sinnvoll in die Wertschöpfung integriert werden kann. Anhand klar definierter und priorisierter Use-Cases entsteht folglich ein explizites Anforderungsprofil, welches die Anpassungen der Datenarchitektur leitet.

Die vielbesprochene grüne Wiese bleibt meist Start-ups vorbehalten und bietet daher keinen Referenzpunkt für Ideen im System- und Toolmix mit Patina. Aus einzelnen Systemen (CRM, ERP, MES, ...) und Tools (PPM, CO, BI, ...) wird durch die Entwicklung der angeforderten Interkonnektivität schon durch einzelne gezielte Eingriffe ein ausreichend durchgehender Datenfluss möglich.

Entlang der Geschäftsanforderungen ergeben sich dann Lösungen bspw. im Kontext der Cloudstrategie und damit einhergehenden Schnittstellen (wie Rest APIs) bis hin zu organisatorisch verankerten, qualitativ über-

wachten und zentral bereitgestellten Datenprodukten auf Auftrag.

Nicht weniger relevant ist hierbei die Definition von Prozessen, Verantwortungen, Kompetenzen, Steuerungsmodi und Führungsstrukturen. Die Erarbeitung einer langfristig instand gehaltenen Datenarchitektur bedarf also der Kernelemente aus der klassischen Organisationsentwicklung und entwickelt synchron zu technischen Anforderungen im System- und Toolmix auch ein **Data Target Operating Model (Data TOM)** vor dem Hintergrund unternehmensindividueller und kultureller Aspekte.

**FAZIT**

Erfolgreiche Digitalisierung erfordert eine Datenarchitektur, die eng an den Geschäftsanforderungen und der Kernwertschöpfung des Unternehmens ausgerichtet ist.

Das Management und nicht die IT allein müssen die Gestaltung und Umsetzung aktiv steuern. Ein technologiefokussierter Ansatz ohne klare geschäftliche Zielsetzungen mindert die Erfolgchancen der Digitalisierung drastisch. Aber, durch gezielte Interkonnektivität bestehender Systeme und ein klares Data TOM werden Digitalisierungspotenziale bzgl. Effizienz, Flexibilität und künstlicher Intelligenz realisiert. Eine geschäftsgetriebene Datenstrategie führt zu informierten Entscheidungen, Wachstumspotenzialen, Kostenoptimierungen und erhöhter Kundenzufriedenheit.

**Kontakt: [digitalisierung@wieselhuber.de](mailto:digitalisierung@wieselhuber.de)**



Christian Neeb  
Senior Manager  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



Jens Ekopf  
Partner  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH

# Strategische GuV-Analyse als Steuerungsinstrument für Familienunternehmen

## Wieso eine Finanzanalyse auch im strategischen Kontext betrachtet werden sollte

Für Familienunternehmen, die oft über Generationen hinweg sehr erfolgreich und nachhaltig existieren, ist die langfristige finanzielle Gesundheit von entscheidender Bedeutung. Während sich viele Unternehmer auf das operative Geschäft konzentrieren oder zur Strategie meist nur (qualitative) Stoßrichtungen und Konzepte erarbeiten, werden die zugrunde liegenden finanzwirtschaftlichen Kennzahlen – im engeren Sinne die Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) – häufig nicht hinreichend qualifiziert und beachtet. Eine detaillierte und strategisch fundierte GuV-Analyse ermöglicht es, über den aktuellen Geschäftserfolg hinaus langfristige Trends zu erkennen, Risiken frühzeitig zu identifizieren und zukunftsorientierte Entscheidungen zu treffen. Damit kann die finanzielle Performance nachhaltig verbessert werden und die Weichen für zukünftiges Wachstum gestellt werden. Dieser Analyse müssen jedoch eine strategische Planung sowie geeignete Instrumente und Methoden der Finanzanalyse zugrunde liegen.

Die Gewinn- und Verlustanalyse im engeren Sinne stellt im Unternehmen – neben der Erfüllung externer Berichtspflichten gem. HGB – intern ein grundlegendes Instrument zur Steuerung der Unternehmensperformance dar. In den Ausprägungen wird jedoch zur passenden Steuerung eher vom Management-Reporting gesprochen, das vom Format und vor allem von den Definitionen und Zuordnungen der legalen Vorgaben aus dem Handelsgesetzbuch abweichen kann. Grund ist die passgenauere Steuerung im Unternehmen, die bestenfalls vom Controlling verantwortet wird. Eine weitere Abwandlung ist eine Darstellung einer Segment- oder Produktergebnisrechnung sowie das Anwenden von Umlagen und Verrechnungen innerhalb der GuV. Darüber hinaus dient die GuV nicht nur als internes Reporting-Instrument, sondern bildet vielmehr ein Instrument zur gezielten internen Analyse hinsichtlich Effizienzsteigerungspotenzialen, zur Rentabilitäts- und (in Kombination mit weiteren Informationen) Liquiditätssituation.

	Nr.	Performanceindikatoren	Performancebenchmark		
			Hoch (+)	Ø	Niedrig (-)
<b>Kosten</b>	1.	Höhe der Ebitrendite in %	10	5	0
	2.	Deckungsbeitragsqualität (DB II) in %	35	25	15
	3.	Personalkostenproduktivität (Faktor)	2,4	2,0	1,6
	4.	Kapazitätsauslastung in %	90	80	60
	5.	Allg. Verwatkosten zu Umsatz in %	3	5	7
<b>Umsatz</b>	6.	Ø Umsatzwachstum p.a. in %	15	2	-5
	7.	Abstand Umsatz zu Break Even in %	15	7,5	2,5
	8.	Neuproduktanteil am Umsatz in %	30	20	10
<b>Kapital</b>	9.	Verbindlichkeiten/EBITDA in Jahren	1,5	3,0	4,0
	10.	Eigenkapitalquote in %	40	30	20
	11.	Cash Conversion Cycle in Tagen	25	45	90
	12.	Investitionen zu Abschreibungen	<1	1	>1

Abb.: Beispielhafte Performanceindikatoren zur Analyse der Finanzdaten im Unternehmen sowie externe Benchmarks

## Von der Abbildung strategischer Daten hin zur strategischen Analyse

In der herkömmlichen Praxis in Unternehmen dient die Finanzanalyse bzw. GuV-Analyse zur Analyse der historischen Daten im Ist sowie der Darstellung und Analyse der operativen Planung. Die Finanzanalyse sollte jedoch auch in die langfristige Planung eines Familienunternehmens integriert werden. Dazu müssen strategische Stoßrichtungen, welche im Strategieprozess festgelegt werden, hinsichtlich ihrer finanziellen Auswirkungen dargestellt werden – inkl. einer jeweiligen Aufwands-/Nutzenbetrachtung. Dies beinhaltet beispielsweise die Bewertung von Akquisitionen, des Eintritts in neue Märkte oder Segmente sowie die Bewertung und Rentabilität von großen Investitionen. Ein systematischer Ansatz zur Integration der GuV-Daten in die strategischen Überlegungen trägt dazu bei, Risiken zu minimieren und Erfolgspotenziale zu maximieren. Damit kann die GuV nicht nur als rückblickende Analyse, sondern auch als Planungs- und Steuerungsinstrument genutzt werden. Die Datengrundlage zur Abbildung von strategischen Daten – neben den operativen Daten in der GuV – ist damit gelegt.



## W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Optimierung und Weiterentwicklung Kennzahlensysteme + Key Performance Indicators (KPIs)
- Benchmarking mit relevanten Vergleichsunternehmen
- Begleitung strategische Planung auf der betriebswirtschaftlichen Seite
- Bestimmung / Erarbeitung von Handlungsfeldern und Optimierungspotenzialen hin zur Begleitung der gesamtheitlichen Transformation
- Unternehmenssteuerung und Controlling Excellence

Zur Analyse der GuV bzw. der Finanzdaten stehen verschiedene Instrumente zur Auswahl. Meist baut die Analyse auf den grundsätzlichen GuV-Kennzahlensystemen auf. Dazu gehören auf der Methodik basierende Kennzahlen wie die sogenannten vertikalen (z. B. EBIT im Verhältnis zum Umsatz) als auch die horizontalen (Entwicklung der Kennzahl über einen Zeitraum hinweg) Kennzahlen zur Analyse der GuV. Darüber hinaus wird zwischen Intensitätskennzahlen (Kosten zum Umsatz), Rentabilitätskennzahlen (Ergebnis zu Umsatz) oder auch Produktivitätskennzahlen (z. B. Personalkostenproduktivität mittels Personalaufwand zu Rohertrag) unterschieden.

Ableitend von der Darstellung der Zahlen und der ersten Analyse mittels Kennzahlen, ist es erforderlich, die richtigen Zielwerte zu definieren. Ausgehend vom Marktumfeld und der Branche müssen geeignete Zielparameter und damit die richtige Dimensionierung der GuV-Struktur festgelegt werden. Dies kann mithilfe von Benchmarks oder Branchen Kennzahlen erreicht werden, die jedoch auf die Unternehmensstruktur und insbesondere das Unternehmensumfeld abgestimmt bzw. mit passgenauen Erklärungsfaktoren unterlegt sein müssen. Generell gültige Aussagen zu z. B. Rentabilitäten sind von Branche zu Branche deutlich unterschiedlich ausgeprägt. Mittels geeigneter Kennzahlensysteme, die auch weitere Finanzdaten aus Bilanz und Cashflow beinhalten, ergibt sich damit eine umfassende Analyse über den finanziellen Zustand des Unternehmens in der Historie aber auch auf Basis der strategischen Planung und damit der Abschätzung über die Zukunft.

Nur so können Unternehmen auf Trends, die den langfristigen Unternehmenserfolg beeinflussen, mit geeigneten Maßnahmen reagieren.

Im weiteren Verlauf der strategischen GuV-Analyse müssen – insbesondere basierend auf den Finanzdaten der strategischen Planung – Handlungsfelder und Maßnahmen

beschlossen werden, um die als Ziel gesetzte Dimensionierung der GuV-Struktur zu erreichen. Dies zielt sowohl auf absolute Größen (wie z. B. einer geplanten Steigerung des Umsatzes) als auch auf relative Größen (wie der Kostenstruktur bzw. Ergebnisstruktur) ab. In der rein retrograden Betrachtung, kann die Struktur nicht mehr angepasst werden. Auf der operativen Planungsebene in einem Zeitraum von bis zu einem Jahr ist der Zeitraum oft zu kurzfristig, um grundlegende Änderungen in der GuV-Struktur zu erreichen. Maßnahmen können zwar umgesetzt werden, sind jedoch meist nur im begrenzten Maße (Kennzahlen-)wirksam. Der Zeitraum der strategischen Planung von drei bis fünf Jahren gibt allerdings eine gute Einschätzung und Grundlage, in der Maßnahmen und Handlungsfelder sinnvoll wirksam werden, um die GuV-Struktur anzupassen. Hierzu gehören u. a. Zielsetzungen zur Verbesserung des Break-Even-Punktes als Gewinnschwelle mittels einer Reduktion von Fixkosten, aber auch das Vordringen des Unternehmens in höhere Ergebnisregionen.

## FAZIT

Die GuV-Analyse bietet Familienunternehmen weit mehr als nur einen Überblick über Erträge und Aufwände. Sie ist ein unverzichtbares Instrument zur strategischen Planung und Risikosteuerung auf Ebene der legalen Einheit.

Durch eine systematische, fundierte und langfristig orientierte Analyse der GuV können Familienunternehmen nicht nur kurzfristige Erfolge sichern, sondern auch die Grundlage für ein nachhaltiges Wachstum und eine gesunde finanzielle Zukunft schaffen. Diese Analyse sollte jedoch neben den rein internen Analysen auch einen Blick nach extern beinhalten, um die Wettbewerbsfähigkeit im Blick zu haben und die richtige Dimensionierung der GuV-Strukturen im Blick zu haben.

Kontakt: [bpi@wieselhuber.de](mailto:bpi@wieselhuber.de)



Christian Sprenger  
Partner  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH

# OPEX – Hoshin Kanri

## Effizienz und Effektivität in Strategieoperationalisierung und -entfaltung

Unternehmen suchen in einer von schnellen Veränderungen, Krisen und globalem Wettbewerb geprägten Welt nach effektiven Wegen, um ihre Strategien effizient zu operationalisieren und nachhaltig umzusetzen, um langfristig Umsatz und Ergebnis zu steigern und ihren Wettbewerbsvorsprung zu sichern.



Jan Daniel  
Manager  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH

Eine entscheidende Komponente für nachhaltigen Unternehmenserfolg ist Operational Excellence (OPEX) – ein Managementansatz, der darauf abzielt, Effizienz und Effektivität in allen Geschäftsprozessen zu maximieren. Echte operative Exzellenz erfordert jedoch nicht nur optimierte Abläufe, sondern auch eine klare strategische Ausrichtung sowie deren effiziente Operationalisierung und Umsetzung.

Obwohl die Strategieentwicklung oft erfolgreich abgeschlossen wird, scheitert es häufig an der Operationalisierung. Hier bietet der Hoshin Kanri-Ansatz die Lösung: Als ganzheitliche Methode zur Strategieentfaltung verbindet er die langfristige Vision eines Unternehmens mit konkreten Zielen und Maßnahmen auf allen Ebenen. Durch diese Verknüpfung legt Hoshin Kanri transparent die Basis für Operational Excellence und fördert eine stringente Umsetzung von Maßnahmen sowie Innovation und kontinuierliche Verbesserung.



Sergej Kern  
Senior Consultant  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH

Unternehmen wie Toyota, Procter & Gamble oder General Electric nutzen dieses Konzept seit Jahrzehnten, um ihre Visionen in die Tat umzusetzen. Doch ist dieser Ansatz nur für Großkonzerne geeignet? Keineswegs, denn wie unsere erfolgreichen Projekte zeigen, können auch mittelständische und familiengeführte Unternehmen von der Strategie-Operationalisierung mit Hoshin Kanri stark profitieren.

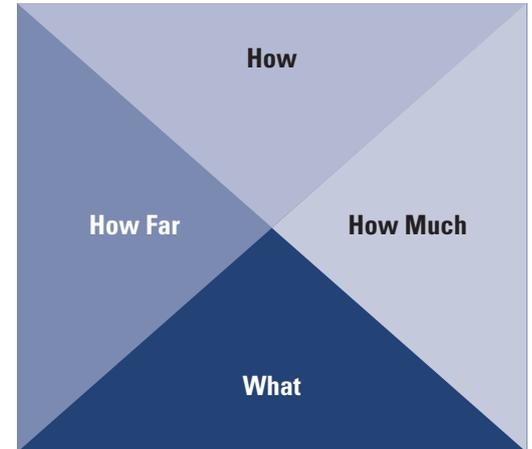


Abb. 1: Die Grundprinzipien der X-Matrix

### Was ist Hoshin Kanri?

Hoshin Kanri bedeutet wörtlich „Richtungsmanagement“ und zielt darauf ab, die Unternehmensvision in konkrete, messbare Ziele und Maßnahmen zu übersetzen. Iterative Planung, unternehmensweite Abstimmung und kontinuierliche Anpassung ermöglichen eine ganzheitliche Strategieoperationalisierung und -umsetzung.

Das Ziel ist es sicherzustellen, dass alle Mitarbeitenden die vom Management entwickelten strategischen Handlungsfelder stringent umsetzen, ihren Beitrag zur Erreichung der strategischen Ziele (qualitativ und quantitativ) leisten und kontinuierlich ihre Prozesse und Arbeitsergebnisse verbessern.

### Die Grundprinzipien

Hoshin Kanri basiert auf acht Grundprinzipien für eine effektive und zielgerichtete Strategieentfaltung:

1. **Langfristige Fokussierung:** Priorisierung von Zielen mit einer Reichweite von 3–5 Jahren zur Sicherstellung des zukünftigen Unternehmenserfolgs.
2. **Konzentration auf wesentliche Ziele:** Festlegung einer begrenzten Anzahl entscheidender Durchbruchziele für den langfristigen Erfolg.
3. **PDCA-Zyklus:** Anwendung des Plan-Do-Check-Act-Zyklus zur kontinuierlichen Überprüfung und Anpassung strategischer Maßnahmen.
4. **Top-Down- und Bottom-Up-Ansatz:** Verbindung der strategischen Ausrichtung des Managements mit dem Input aller Organisationsebenen.
5. **Maßnahmen und Kennzahlen:** Festlegung konkreter Aktionen und Metriken zur Fortschrittsmessung und Sicherstellung der Zielerreichung.

## W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Individuelle Strategieentwicklung und effektive Operationalisierung und Umsetzung
- Einführung und Implementierung von Hoshin Kanri
- Kommunikationsstrategien und Anwendung des Catchball-Prinzips
- Nachhaltige Etablierung einer Kultur der kontinuierlichen Verbesserung
- Change Management und Befähigung der Mitarbeitenden

*			Umstellung auf erneuerbare Energien und Energieeffizienzmaßnahmen			*		
	*		Ausbau von Vertrieb und Marketing, inklusive digitaler Strategien		*			
		*	Automatisierung kritischer Produktionsprozesse	*				
Implementierung eines Energiemanagementsystems nach ISO	Erschließung von zwei neuen Märkten	Erhöhung der Produktionskapazität um 20 %	<b>Verbesserungsprojekte 2025</b>			Produktionsausstoß pro Mitarbeiter (Einheiten/Mitarbeiter)	Umsatzwachstumsrate (%)	CO <sub>2</sub> -Emissionen pro Einheit (kg CO <sub>2</sub> /Einheit)
			<b>Jahresziele 2025</b>	<b>Erfolgsfaktoren</b>				
			<b>Durchbruchziele 2028</b>					
		*	Erhöhung des Jahresumsatzes um 30 %					
	*		Steigerung der Produktivität um 50 %					
*			Reduzierung der CO <sub>2</sub> -Emissionen um 40 %					

*		
	*	
		*
Meyer	Müller	Schmidt
Verantwortung		

Abb. 2: Beispiel einer X-Matrix

- Systemdenken:** Betrachtung des Unternehmens als komplexes System und Berücksichtigung der Wechselwirkungen für ganzheitliche Verbesserungen.
- Partizipation und Teamarbeit:** Aktive Einbindung aller Mitarbeitenden bei der Zielsetzung und kontinuierlichen Verbesserung.
- Catchball-Prinzip:** Förderung von Dialog und Zusammenarbeit zwischen den Organisationsebenen durch klare Kommunikationswege und regelmäßigen Austausch.

- **Steigerung der operativen Leistung** durch systematische Beseitigung von Verschwendung und Ineffizienzen.
- **Verbesserte Führungskompetenz** und schnellere und fundierte Entscheidungen dank effektiverer Kommunikation und Teamführung.
- **Hohe Transparenz und Verständlichkeit** von Zielen und Maßnahmen durch die klare Visualisierung mit der X-Matrix.
- **Engagierte und produktive Mitarbeitende** durch Einbindung in Planungs- und Umsetzungsprozesse.

### Der Hoshin Kanri-Prozess

Nach der Entwicklung von Vision, Mission und Strategie werden in der Operationalisierungsphase Durchbruch- und Jahresziele auf Unternehmensebene abgeleitet. Diese Ziele werden gemäß dem Catchball-Prinzip an nachfolgende Organisationseinheiten weitergegeben, die sie in eigene Ziele umsetzen. Darauf basierend werden Maßnahmen zur Zielerreichung definiert und mit Erfolgsfaktoren versehen.

Die X-Matrix stellt die komplexen Verbindungen zwischen Durchbruch- und Jahreszielen, Maßnahmen, Verantwortlichen und Leistungsmetriken visuell dar. Die Umsetzung erfolgt gemäß dem PDCA-Zyklus. Ziele und Maßnahmen werden regelmäßig oder bei kritischen Ereignissen im Rahmen der Selbstreflexion überprüft und bei Bedarf angepasst.

### Vorteile und Herausforderungen

Die Anwendung von Hoshin Kanri bietet zahlreiche Vorteile:

- **Effizientere Ressourcennutzung** und optimale Zielerreichung durch klare strategische Ausrichtung und stringente Umsetzung.

## FAZIT

Die Implementierung von Hoshin Kanri kann für Unternehmen mit traditionellen, hierarchischen Planungsprozessen herausfordernd sein. Ein effektives Change Management ist entscheidend, um den Übergang zu einer Kultur der Transparenz, klaren Kommunikation und kontinuierlichen Verbesserung zu meistern.

Oft wird fälschlicherweise angenommen, dass Führungskräfte die Strategieumsetzung allein bewältigen können. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass ohne einen dedizierten Projektleiter (Hoshin-Master) oder ein Koordinationsteam Fortschritt und Erfolg ausbleiben.

Externe Berater bringen die nötige Erfahrung und Objektivität mit, um den Prozess effizient zu gestalten und Fehler zu vermeiden. Als Hoshin-Kanri-Master übernehmen sie Rollen, die Projektmanagement, Methodenwissen, Coaching und Change-Management erfordern.

Zahlreiche Projekte zeigen, dass externe Unterstützung – besonders im ersten Jahr der Einführung – entscheidend ist, um den Prozess effektiv zu etablieren und die Methoden korrekt umzusetzen. Dies maximiert den Erfolg der Hoshin-Kanri-Einführung und garantiert eine erfolgreiche Strategieumsetzung.

Kontakt: [bpi@wieselhuber.de](mailto:bpi@wieselhuber.de)

Daniel Fuchsberger  
Partner  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



# Bestands- und Komplexitätsreduzierung

## Ganzheitlicher W&P-Ansatz zur nachhaltigen Steigerung von Liquidität und Profitabilität

Hermann Scherer  
Consultant  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



### Bestände sind out

Hohe Bestände und Ladenhüter sind das Ergebnis der vielfältigen Versorgungs-Krisen der vergangenen Jahre. Aufgrund der stark gestiegenen Zinsen spüren viele Unternehmen nun aber einen hohen Druck auf die Working Capital

Finanzierung und das Unternehmensergebnis.

Vor diesem Hintergrund stehen bei unseren Kunden derzeit Bestandssenkungsprojekte ganz oben auf der Top-Management-Agenda.

Natürgemäß reicht es meist nicht aus, unausgewogene Einzelmaßnahmen umzusetzen und gleichzeitig zu erwarten, dass sich damit kurzfristig signifikante Effekte erzielen ließen.

Da hohe Bestände ein Spiegelbild von schlechten Prozessen und von nicht beherrschter Komplexität sind, müssen vielmehr ganzheitliche und funktionsübergreifende Lösungen erarbeitet werden („End-to-End“), um die zugrunde liegenden Bestandstreiber an der Wurzel zu packen und nachhaltig zu beseitigen.

### Einführung von Supply Chain Profilen mit Differenzierung von Standard- und Sonderartikeln

Um den Markt erobern zu können, ist es zwingend erforderlich, die Kunden und ihre Anforderungen zu verinnerlichen und die gesamte Wertschöpfungskette darauf auszurichten. Schnelle Lieferzeiten, zuverlässige Lieferterminezusagen, individualisierbare Produkte und wettbewerbsfähige Preise für Highrunner sind in diesem Zusammenhang zentrale Erfolgsfaktoren (oftmals „Make/Purchase-to-Stock“).

Sogenannte „Langsamdreher“ sollten dem Markt natürlich auch angeboten werden, aufgrund ungünstiger Produktions- und Beschaffungsvoraussetzungen aber in der Regel nicht mehr als Lagerartikel und nur auftragsbezogen mit höheren Preisen und längeren Lieferzeiten (z. B. „Make- bzw. Purchase-to-Stock-Article“). Nicht-Lager Artikel müssen auch nicht mehr gelagert werden und reduzieren somit die Bestände.

Klar kommuniziert und konsequent umgesetzt, weiß nicht nur der Kunde, welche Leistungen er erwarten darf, sondern auch der Vertrieb, welche Produkte er zu welchen Konditionen und mit welchen Alternativen verkaufen kann und darf („beratender Vertrieb“).

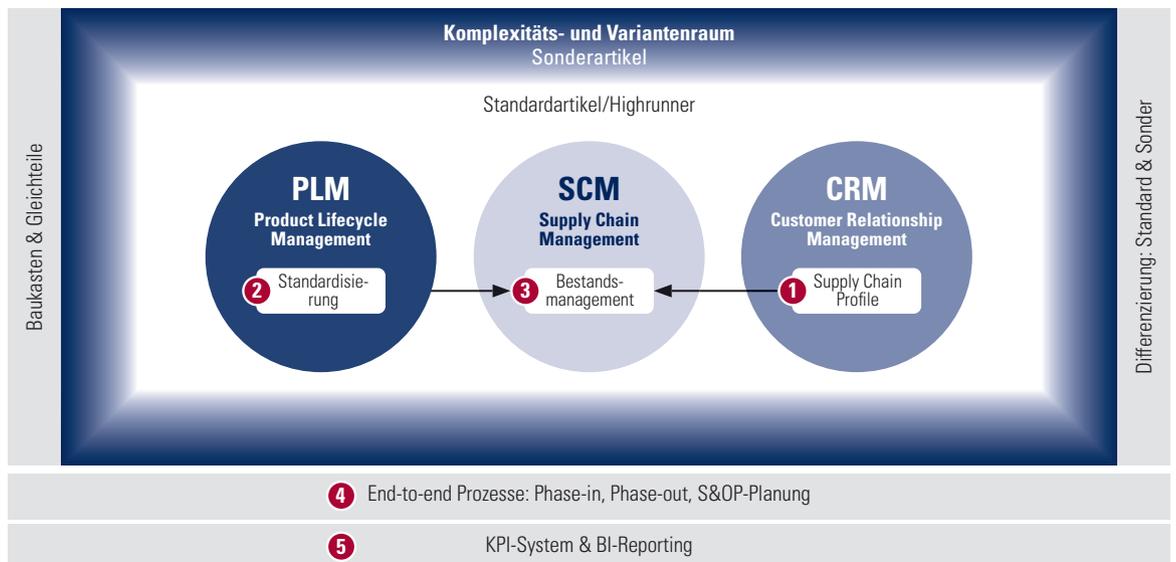


Abb.: Handlungsfelder zur Reduzierung von Beständen und Komplexität



### Standardisierung: Baukasten und Gleichteile

Im Produktentwicklungsprozess („Phase-in“) sollten Möglichkeiten zur Standardisierung und Verwendung von Gleichteilen systematisch und klar geregelt geprüft werden. Dies unterbindet die Entstehung von unnötiger Variantenvielfalt von Beginn an und führt zur Erhöhung und Nivellierung der Bedarfe des bestehenden Standardartikels, was den Einstandspreis (GuV-Effekt) und gleichzeitig den Sicherheitsbestand (Working Capital) reduziert.

### Bestandsmanagement: Dispositionsverfahren und -parameter

Ein effektives Bestandsmanagement zur Senkung der Bestände hängt maßgeblich von der Wahl des richtigen Dispositionsverfahrens (z. B. Plan- vs. Verbrauchssteuerung) sowie der optimalen Einstellung der bestandstreibenden Dispositionsparameter ab (v. a. Wiederbeschaffungszeit, Sicherheitsfaktor, Losgröße bzw. Bestellmenge). Deren gezielte Optimierung ist eine funktionsübergreifende und regelmäßige Aufgabe von Einkauf, Produktion, Vertrieb und Planung, mit Fokus auf den S&OP-Prozess sowie mit gegenseitigem Verständnis der Zusammenhänge und gemeinsam getroffenen Gremienentscheidungen (statt Schuldzuweisungen, wenn mal etwas nicht funktioniert).

### End-to-End-Prozesse

Auch im QM-Handbuch dokumentierte und konsequent gelebte „End-to-end“-Prozesse sind für die Reduzierung von Komplexität und Beständen entscheidend. Alle betroffenen Funktionsbereiche in der Wertschöpfungskette müssen beispielsweise frühzeitig über die Entscheidung einer Artikel-Ausphasung eingebunden sein, um die jeweils richtigen Schritte zum Ende des Produktlebenszyklus unternehmen zu können. So kann z. B. die Nachdisposition gesperrt, der Abverkauf oder die Verschrottung der Restbestände vorangebracht und das Angebot auf der Homepage entfernt werden.

## W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Komplexitätsmanagement und Bestandssenkung
- Lean Production
- Potenzialanalysen in Produktion und Supply Chain
- Einkaufsoptimierung/Materialkostensenkung
- Global Footprint (Standorte)
- End-to-End-Prozesse (OTC, S&OP, PLM, etc.)

Zusätzlich ermöglicht ein rollierender S&OP-Prozess die Abstimmung zwischen der Vertriebsplanung auf der einen sowie der mittel- bis langfristigen Kapazitäts- und Beschaffungsplanung auf der anderen Seite. So kann die Supply Chain – Monate im Voraus – flexibel auf Nachfrageschwankungen vorbereitet, unnötige Überbestände vermieden und die Lieferfähigkeit dennoch zuverlässig gewährleistet werden.

### KPI-System und BI-Reporting: Transparenz durch Kennzahlen

Ein funktionsübergreifendes KPI-System ist wichtig, um die Performance in der gesamten Supply Chain messen und steuern und somit die relevanten Optimierungsmaßnahmen einleiten zu können (KVP). Neben KPIs für die Kategorien Qualität, Produktivität, Sicherheit und Planung sollten auch Kennzahlen zur Bestandshöhe und -qualität in Echtzeit sowie breakdown-fähig in einem BI-Reporting verfügbar sein.

## FAZIT

Die nachhaltige Reduktion von Beständen und die Beherrschung der Sortimentskomplexität ist nicht durch einen kurzfristigen Sprint und isolierte Einzelmaßnahmen möglich. Vielmehr muss dafür ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess zur optimalen Abstimmung von Produktentwicklung (PLM), Supply Chain Management (SCM) und Vertrieb (CRM) implementiert und vom Top-Management aktiv unterstützt werden.

Eine klare Differenzierung von Standard- und Sonderartikeln, die konsequente Standardisierung von Bauteilen und Prozessen sowie ein effektives Bestandsmanagement tragen wesentlich zur Komplexitäts- und Bestandsreduzierung bei. Ergänzt durch optimierte End-to-end-Prozesse und ein leistungsfähiges KPI-System mit BI-Reporting, können Unternehmen nicht nur ihre Lieferfähigkeit verbessern, sondern gleichzeitig auch dauerhaft Kosten und Bestände senken.

Kontakt: [bpi@wieselhuber.de](mailto:bpi@wieselhuber.de)



Oliver Rörig  
Partner  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



Bianca Spietzack  
Consultant  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



Tan Kalaycioglu  
Senior Expert

# Gamechanger KI

## Ein Wegweiser zu Service Excellence für den Mittelstand

Die Integration von Künstlicher Intelligenz (KI) im After-Sales entwickelt sich zunehmend zu einem unverzichtbaren Element für den Erfolg mittelständischer Unternehmen. KI verändert nicht nur den traditionellen Kundenservice, sondern eröffnet **völlig neue Chancen zur Effizienzsteigerung, Kundenbindung und Kostenreduktion**. Darüber hinaus können Unternehmen auch zusätzliche signifikante Umsatz- und Ertragspotenziale realisieren. KI-basierte Lösungen eröffnen neue Geschäftsfelder, indem sie Serviceleistungen wie vorausschauende Wartung, Personalisierung von Serviceangeboten und digitale Zusatzdienste ermöglichen. Dies führt zu einer höheren Maschinenverfügbarkeit und bietet die Chance, neue Umsatzströme aus serviceorientierten Geschäftsmodellen zu generieren.

### Umsatzpotenziale durch KI im Service erschließen

Heutzutage geht es längst nicht mehr nur darum, Maschinen zu verkaufen, sondern auch über den gesamten Lebenszyklus der Maschine Services anzubieten, die den Kunden einen Mehrwert bringen und ihr Geschäftsmodell unterstützen. Der Servicebereich kann zu einem Umsatztreiber werden, indem KI neue Ansätze für **Predictive Maintenance, Automatisierung und Self-Service-Lösungen** schafft, die nicht nur die Kundenzufriedenheit steigern, sondern auch wiederkehrende Einnahmequellen schaffen. Durch personalisierte Angebote, die auf den tatsächlichen Bedarf und Zustand der Maschinen abgestimmt sind, können Unternehmen kundenorientierte Preismodelle entwickeln und so zusätzliche Ertragsquellen erschließen.

### KI als Lösung für den Fachkräftemangel und Wissensverlust

KI kann den Fachkräftemangel abfedern, indem sie einfache Aufgaben im Service automatisiert und die vorhandenen Servicemitarbeiter unterstützt. Zudem hilft KI, wertvolles Wissen zu sichern: Durch den Einsatz von KI-gestützten **Wissensdatenbanken** wird das Wissen erfahrener Techniker festgehalten und neuen Mitarbeitern zugänglich gemacht. Dies verkürzt die Einarbeitungszeiten und verhindert den Wissensverlust, der durch den Generationswechsel entstehen könnte.

### Predictive Maintenance und Industrial Analytics

Ein zentrales Anwendungsfeld von KI ist die Predictive Maintenance, die **vorausschauende Wartung**. Ein Beispiel: Ein Hersteller von Druckmaschinen nutzt ein KI-

System, das kontinuierlich Sensordaten überwacht und kleinste Abweichungen erkennt. Dadurch können bevorstehende Ausfälle frühzeitig erkannt und Wartungsmaßnahmen geplant werden, bevor es zu teuren Stillständen kommt. Diese proaktive Wartung spart nicht nur Kosten, sondern verlängert auch die Lebensdauer der Maschinen. **Industrial Analytics** geht noch weiter, indem sie riesige Datenmengen aus der installierten Basis analysiert, um betriebliche Abläufe zu optimieren und Kundenverhalten besser zu verstehen. Sie ermöglicht es Unternehmen, präzise Vorhersagen zu treffen, die von der Nachfrageprognose bis zur Optimierung von Ressourceneinsätzen reichen.

### Effizientes Ersatzteilmanagement durch KI

Durch die Analyse von Verbrauchsmustern, Marktdaten und Kundenverhalten kann KI die **optimale Preisstrategie** für Ersatzteile entwickeln. Ein Unternehmen, das auf Werkzeugmaschinen spezialisiert ist, implementierte eine KI-basierte Lösung, die den zukünftigen Ersatzteilbedarf präzise vorhersagte.

Das Unternehmen konnte seine Lagerbestände um 20% reduzieren, während die Verfügbarkeit für Kunden gleichzeitig signifikant stieg. Zudem wurde die Preisgestaltung der Ersatzteile optimiert, was zu einer Erhöhung der Marge führte. Diese **KI-gestützte Preisgestaltung** er-

## W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Identifikation von KI-Erfolgspotenzialen mit KI-Toolauswahl
- KI-Transformation und Implementierungsbegleitung
- Datenmodell und Service-Data-Analytics
- Datenmanagement – Voraussetzungen für KI-Technologien schaffen
- Service-Vertriebs-Boost
- Beratender Service-Vertrieb – Consultative Insight Selling
- Smart-Service Portfolio
- Optimierung des Service-Pricing
- Fieldservice der Zukunft
- Profitmaximierung der installierten Basis
- Kundenzentrierung und Service-Kultur



möglichte eine flexible Anpassung der Preise an Marktbedingungen und Kundenerwartungen, was sowohl die Kundenbindung als auch die Ertragskraft des Unternehmens stärkte.

### KI-gestützte Self-Services und Customer Journey

Ein wichtiger Aspekt von KI im Servicebereich ist die Integration von **Self-Service-Lösungen**. Kunden können mithilfe KI-basierter Systeme viele Probleme eigenständig lösen, was nicht nur den Druck auf den Servicebereich verringert, sondern auch die Kundenerfahrung erheblich verbessert. Self-Service-Lösungen, unterstützt durch **Large Language Models (LLMs)**, ermöglichen eine natürliche Interaktion mit der Wissensdatenbank, was die Akzeptanz bei den Nutzern erhöht, und die Kundenbindung stärkt. Diese Systeme bieten oft bereits vor Auftreten eines Problems proaktive Lösungsvorschläge, was die Effizienz weiter steigert und die Customer Journey positiv beeinflusst.

### Unterstützung der Feldtechniker durch KI

Neben der prädiktiven Wartung spielt KI eine wichtige Rolle bei der Unterstützung von Feldtechnikern. KI-gestützte Augmented Reality (AR) hilft Technikern, Reparaturen schneller und präziser durchzuführen. AR-Brillen zeigen Anweisungen und Echtzeitdaten an, die Technikern helfen, selbst komplexe Aufgaben erfolgreich zu meistern. Dies reduziert die Abhängigkeit von erfahrenen Mitarbeitern und minimiert den Wissensverlust durch den Generationswechsel.

### Erfolgreiche KI-Integration in sechs Phasen

Die Einführung von KI im Servicebereich erfordert einen strukturierten Ansatz. Die erfolgreiche Integration kann in sechs Phasen unterteilt werden:

1. **KI Orientierung:** Ein erster Workshop, in dem Unternehmen einen Überblick über die Möglichkeiten und Herausforderungen der KI erhalten. Hierbei wird ermittelt, in welchen Bereichen KI eingesetzt werden kann und welche strategischen Vorteile dadurch realisiert werden können.

2. **KI Vision und Transformation Roadmap:** Aufbauend auf den Ergebnissen des Workshops wird eine detaillierte Roadmap erstellt, die die nächsten Schritte zur Einführung von KI im Unternehmen definiert. Diese umfasst die Analyse bestehender Serviceprozesse sowie die Definition von Zielen und KPIs.
3. **KI Use Case Lab:** Im KI-Lab werden konkrete Anwendungsfälle für KI identifiziert und erprobt. Hier erfolgt die Entwicklung und Priorisierung der KI-Use Cases, die das größte Potenzial zur Effizienzsteigerung und Kundenzufriedenheit bieten.
4. **Auswahl der Technologie-Partner:** Geeignete Partner werden anhand ihrer Expertise und der Skalierbarkeit ihrer Lösungen ausgewählt.
5. **Pilotierung & Proof-of-Concept:** Die KI-Lösungen werden getestet, um sicherzustellen, dass sie die gewünschten Ergebnisse liefern.
6. **Globaler Roll-Out:** Die erfolgreichen Lösungen werden im gesamten Servicebereich implementiert und kontinuierlich optimiert.

Abb.: Erfolgreiche KI-Integration in sechs Phasen

## FAZIT

### Mit KI die Zukunft des Service gestalten

Künstliche Intelligenz bietet enormes Potenzial, den Service im Maschinen- und Anlagenbau zu transformieren. Von Predictive Maintenance über Self-Services bis hin zu Industrial Analytics: KI ist der Schlüssel, um den Herausforderungen des Servicegeschäfts erfolgreich zu begegnen. Unternehmen, die frühzeitig auf KI setzen, sichern sich einen Wettbewerbsvorteil und können die steigenden Anforderungen ihrer Kunden erfüllen. Jetzt ist der richtige Zeitpunkt, um die Potenziale der KI auszuschöpfen und die Zukunft des Service zu gestalten.

Kontakt: [bpi@wieselhuber.de](mailto:bpi@wieselhuber.de)



Matthias Müller  
Partner  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



Kai Kramer  
Senior Manager  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



Philipp Seiz  
Manager  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH

# Sanieren, Verkaufen oder Liquidieren

## Besser als die Wette auf die Zukunft!

Eine unbegründete Wette auf die Zukunft ist insbesondere in der Unternehmenssanierung fatal. Der folgende Artikel verdeutlicht, dass es keinen Sinn macht, auf ein ungewisses Morgen zu hoffen, ohne sich rechtzeitig mit den realistischen Optionen einer Sanierung auseinanderzusetzen. Unternehmen, die sich nicht frühzeitig auf mögliche Krisenszenarien vorbereiten, riskieren, unvorbereitet in die Insolvenz zu geraten. Wer die dargestellten Sanierungsoptionen ignoriert, handelt fahrlässig und verspielt wertvolle Zeit, die entscheidend für das Überleben des Unternehmens sein könnte. Gerne teilen wir in diesem Artikel theoretische Grundlagen in Kombination mit unseren praktischen Erfahrungen, die den Dreiklang der Handlungsoptionen sanieren, verkaufen oder liquidieren einander gegenüberstellen.

### Sanieren (Fix)

In vielen Situationen ist das Geschäftsmodell des Unternehmens grundsätzlich noch tragfähig, weist aber mindestens eine Ertragsschwäche, oftmals auch einen Liquiditätsengpass auf, die nicht nur intern, sondern auch exogen bedingt sein kann. Zu den exogenen Faktoren zählen beispielsweise gestiegene (Re-)Finanzierungskosten, höhere Energie-, Material- und Lohnkosten sowie geopolitische Krisen und Lieferkettenprobleme. Dies kann dazu führen, dass Kapitalgeber zögern, neues Kapital zur Verfügung zu stellen.

Ein **Independent Business Review (IBR)** oder ein vollständiges **IDW S6-Gutachten** kann notwendig sein, um Transparenz zu schaffen und eine objektivierte Entscheidungsgrundlage zu bieten. Maßgeblich ist, Sanierungsmaßnahmen zu identifizieren, zu quantifizieren und umzusetzen. Diese lassen sich in **operative, strategische und finanzielle Maßnahmen** unterteilen.

Operative Maßnahmen könnten Effizienzsteigerungen und Personalabbau umfassen. Finanzielle Maßnahmen beinhalten die Sicherung der Liquidität, beispielsweise durch Factoring oder Refinanzierungen. Strategische Maßnahmen beinhalten eine Überprüfung des Geschäftsmodells. Wird erkannt, dass eine Neuausrichtung des Unternehmens geboten ist, kann es ratsam sein, einen Geschäftsbereich, der zum Zielbild des sanierten Unternehmens nicht mehr passt, zu veräußern, womit wir zur nächsten Handlungsoption überleiten, dem Verkauf.

### Verkauf (Sell)

Strategische Desinvestitionen können zur Fokussierung und Stabilisierung des Kerngeschäfts beitragen. Käuferseitig können Synergien gehoben oder durch vertikale Integration Versorgungssicherheit geschaffen werden. Potenzielle Investoren sind Private-Equity-Gesellschaften oder strategische Investoren. Auch Börsengänge (IPO) oder ein Joint Venture könnten in Frage kommen.

Gängige Verkaufsmodelle, in- und außerhalb der Insolvenz, sind der **Asset Deal**, bei dem Vermögensgegenstände verkauft werden, oder **Share Deal**, bei dem Anteile veräußert werden. Insolvenzplanverfahren (Share Deals) sind i.d.R. in der Vorbereitung aufwendiger als Asset Deals, jedoch bleibt der bestehende Rechtsträger erhalten, was zum Teil unabdingbar ist, wenn beispielsweise geschäftsmodellenspezifische Konzessionen oder Lizenzen mit dem Rechtsträger verbunden sind.

### Liquidieren (Close)

Die Stilllegung und schlussendliche Liquidation eines Unternehmens oder einzelner verlustträchtiger Geschäftsbereiche bezeichnet den Prozess, bei dem ein Unternehmen sämtliche bzw. Teile der Vermögensgegenstände veräußert, um eine vollständige Gläubigerbefriedigung zu gewährleisten. Hierzu zählen auch Ansprüche und mögliche Abfindungen der Mitarbeiter. Der Prozess wird von Liquidatoren überwacht und kann gerichtlich oder außergerichtlich erfolgen.

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 letztlich 0 € geplant. Die Berechnung umfasst die Ableitung der benötigten liquiden Mittel für die Liquidation.

**Kontakt: [restrukturierung@wieselhuber.de](mailto:restrukturierung@wieselhuber.de)**



## W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. in folgenden Themenstellungen:

- Independent Business Reviews (nach BGH-Rechtsprechung), Sanierungskonzepte (nach IDW S6)
- 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)

## Ausgewählte Fälle aus der Praxis

### Sanierungs-Case

Im Zuge der Erstellung eines Sanierungskonzeptes für einen Automobilzulieferer konnten durch intensive Analysen die unterschiedlichen Geschäftsbereiche gesondert betrachtet und somit Gewinn- und Verlustbringer identifiziert werden. Hieraus ergab sich zum einen die Stärkung und Optimierung der gewinnbringenden Bereiche und zum anderen die strukturierte Neuausrichtung und „Gesundshrimpung“ des verlustbringenden Bereiches. Durch die Konzepterstellung, ergänzt um die strukturierte Begleitung der Bankenverhandlungen konnte nicht nur die Ertragsseite deutlich gesteigert werden, sondern auch eine langfristige, stabile Finanzierungsstruktur erwirkt werden, wobei die frühzeitige Initiierung des Sanierungskonzeptes, dem Unternehmen den notwendigen Handlungsspielraum verschaffte.

### Verkaufs-Case

Ein internationaler Mischkonzern hatte durch rückläufige Erträge den Handlungsdruck, die eigene strategische Ausrichtung zu überprüfen. Hierbei wurden die einzelnen Sparten auf deren operative Ertragskraft und deren strategisches Potential hin überprüft. W&P hat durch ein Transparentmachen der Zahlenbasis wesentlich zur Identifikation der Kernstrategie mitgewirkt. Hierbei wurden u.a. zur Zukunftsfinanzierung Desinvestments identifiziert und durch W&P in ein M&A-Verfahren überführt.

### Liquidations-Case

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.

# Keine Angst vor Restrukturierung

## Restrukturierung als Teil des Lebenszyklus eines Unternehmens



Daniel Emmrich  
Partner  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



Moritz Nusser  
Senior Consultant  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH

Die Jahre der Hochkonjunktur haben uns vergessen lassen, was es heißt, wenn sich externe Faktoren negativ entwickeln. Die letzten 18 Monaten haben gezeigt, wie schnell sich exogene Faktoren verändern können und welche Belastung und Herausforderungen für Unternehmen entstehen können. Oft wird von Poly-Krisen oder Stapelkrise gesprochen – wir müssen uns allerdings darauf einstellen, dass diese gekommen ist, um zu bleiben. Was bedeutet das für das eigene Unternehmen?

In Zeiten der Hochkonjunktur wollten Unternehmen von Restrukturierung und Sanierung nichts wissen. Restrukturierung als „Unwort“, als Synonym des unternehmerischen Scheiterns – doch diese Haltung ist grundsätzlich falsch. Denn eine Restrukturierung gehört zum Lebenszyklus eines jeden Unternehmens das langfristig am Markt bestehen will.

### Die Renaissance der „Gestaltenden Sanierung“ – strategische, operative und finanzielle Restrukturierung/Sanierung greifen ineinander

Während es in der Vergangenheit ausreichend erschien, die operative Performance des Unternehmens zu verbessern, indem durch Kosteneinsparungsprogramme der EBIT optimiert wurde, reicht dies in der aktuellen wirtschaftlichen Gesamtwetterlage nicht mehr aus. Die reine operative Restrukturierung greift zu kurz. Selbst in Kombination mit einer finanziellen Restrukturierung und

der damit verbundenen Anpassung der Finanzierungsarchitektur an das bestehende Geschäftsmodell werden substanzielle Probleme vieler Unternehmen nicht mehr gelöst. Heute geht es darum die Reaktionszeit auf ein verändertes Umfeld zu optimieren.

### Ursachen und Treiber der Krise

Bei der Bewertung der Krisenursachen müssen Ursachen, Symptome und Auslöser voneinander differenziert werden. **Krisenauslöser** sind meist „zufälliger“ Natur und stehen in keinem kausalen Zusammenhang mit der Krisenursache. Sie sind der „Tropfen, der das Fass zum Überlaufen“ bringt – sind aber nicht ursächlich für die Krise verantwortlich. Die **Symptome** der Krise sind typischerweise bei allen Unternehmenskrisen ähnlich. Ihre Ausprägung ist primär nicht von der Krisenart abhängig, sondern vom Ausmaß der Krise, ihrem Eskalationsgrad. Symptome latenter Krisen sind z. B. Planverfehlungen, Deckungsbeitragsrückgang und steigende Strukturkosten, zunehmender Entscheidungsstau, vermehrtes Mit-sich-selbst-Beschäftigen und das Negieren von neuen Herausforderungen, Erfolgsfaktoren und dem damit verbundenen Anpassungsbedarf. Manifestiert sich die Krise, so ändern sich auch die Krisensymptome. Die **Krisenursachen** liegen jedoch tiefer, sie sind selten operativer Natur, sondern substanzieller. Sie gilt es zu beseitigen, dann verschwinden die Symptome automatisch, und die Krisenauslöser stellen keine kritischen Parameter mehr dar.



Abb.: Krisenarten, Bedrohungsgrad, Handlungsdruck und Komplexität

### Das Geschäftsmodell kommt auf den Prüfstand

Um das Unternehmen mittel- und langfristig auszurichten, muss das Geschäftsmodell und die strategische Ausrichtung regelmäßig auf den Prüfstand gestellt werden. Das Hinterfragen der Strategie als „rollierender interner Prozess“ stellt eine kurze Reaktionszeit auf sich verändernde Marktsituationen sicher. Dabei muss der Blick auf den Markt und somit auf den Kunden ausgerichtet sein. Während eine Vielzahl von Unternehmen die „Produktperspektive“ einnehmen und das „Produkt“ fortlaufend optimieren, ist die Frage nach dem Kundennutzen und den Kundenanforderungen die deutlich entscheidendere Frage. Unternehmen, die am Kunden vorbei agieren, haben strategisch keine Daseinsberechtigung am Markt.

Die Frage: „Was will der Kunde?“ steht im Mittelpunkt. Ausgehend davon wird das Marktumfeld unter die Lupe genommen – welcher Wettbewerber bedient welchen Kundennutzen auf welche Weise? Wo liegen Schwachstellen des Wettbewerbs in der Erfüllung des Kundennutzens? Wie kann ich die Marktposition einnehmen, dass daraus für den Kunden und somit für das Unternehmen ein echter Vorteil entsteht? Auf diesem Weg wird das Zielbild für die strategische Restrukturierung abgeleitet.

Durch die Gegenüberstellung des Status-quo ergeben sich Restrukturierungsmaßnahmen, die es zu qualifizieren und quantifizieren gilt.

### Operative Restrukturierung & Sanierung – Strukturelle Anpassungen und Optimierungen

Die operative Restrukturierung & Sanierung optimiert das Tagesgeschäft. Während Kundennutzen, Marktpositionierung und Wettbewerbsfähigkeit grundsätzlich in Takt sind, stehen dem Unternehmenserfolg operative Defizite im Weg. Diese können z. B. der Ausfall eines Großkunden, die falsche Finanzierung von Investitionen, Neugeschäften oder Auslandsaktivitäten oder Probleme bei Neuprodukten sein. Mittelfristig wirksame Faktoren liegen häufig in einem sinkenden Effizienzniveau, der Zunahme an Komfortfunktionen, einem Anstieg der Fixkosten sowie der Qualitäts- und Reklamationskosten – meist hat das Management im operativen Geschäft die Zügel schleifen lassen.

Um diese Defizite zu beseitigen, werden die internen Prozesse optimiert, die Wertschöpfung auf den Prüf-

## W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Analyse der Krisenursachen, Auslöser und Symptomen
- Restrukturierungs- und Sanierungskonzepte (inkl. aller form. Anforderungen)
- Strategische Neuausrichtung durch Aufzeigen von Alternativen
- Definition umsetzungsfähiger Restrukturierungs-/Sanierungsmaßnahmen
- Einführung eines professionellen PMO
- Aufbau einer zukunftsfähigen kaufm. Steuerung (Krisenfrühwarnsystem)
- Operative Begleitung des Prozesses mit dem CRO+ Ansatz
- Professionelles Stakeholdermanagement

stand gestellt und die Strukturkosten optimiert. Ziel der operativen Restrukturierung ist es, das Unternehmen kostenseitig zu flexibilisieren, damit kurzfristig auf Marktveränderungen reagiert werden kann. Allerdings muss hierbei beachtet werden, dass jedes Unternehmen in einer bestimmten Wertschöpfungskonfiguration eine kritische Betriebsgröße hat – wird diese unterschritten, müssen strategische Maßnahmen zur weiteren Flexibilisierung ergriffen werden.

### Finanzielle Restrukturierung & Sanierung – Passende Finanzierungsarchitektur

Ein entscheidender Punkt über die Restrukturierungs- und Sanierungsstrategie ist die Frage, ob sich das Unternehmen und die Gesellschafter die Restrukturierung aus eigenen Mittel leisten können. Parallel geht eine Restrukturierung und Sanierung nicht nur mit Sanierungskosten, sondern meist auch mit Investitionsausgaben einher.

Im Rahmen der finanziellen Restrukturierung geht es darum, den richtigen Mix aus verschiedenen Finanzierungsinstrumenten – sowohl auf der Eigen- wie auf der Fremdkapitalseite – zu finden, die zum Unternehmen, der strategischen Ausrichtung, dem Geschäftsmodell und des Sanierungspfades passt.

## FAZIT

Um ein Unternehmen unter den aktuellen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zu restrukturieren und zu sanieren, reicht der reine Blick auf die Kostenstruktur und die Finanzierungsarchitektur nicht aus. Das Unternehmen muss sich strategisch auf den Prüfstand stellen und strategisch neu ausrichten. Parallel muss die Performance an die aktuelle Marktsituation und -position angepasst werden und die richtigen Finanzierungsinstrumente für diesen Weg ausgewählt werden.

**Kontakt: [restrukturierung@wieselhuber.de](mailto:restrukturierung@wieselhuber.de)**



Manuel Schenck  
Mitglied der  
Geschäftsleitung  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



Tobias Zimmermann  
Consultant  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH

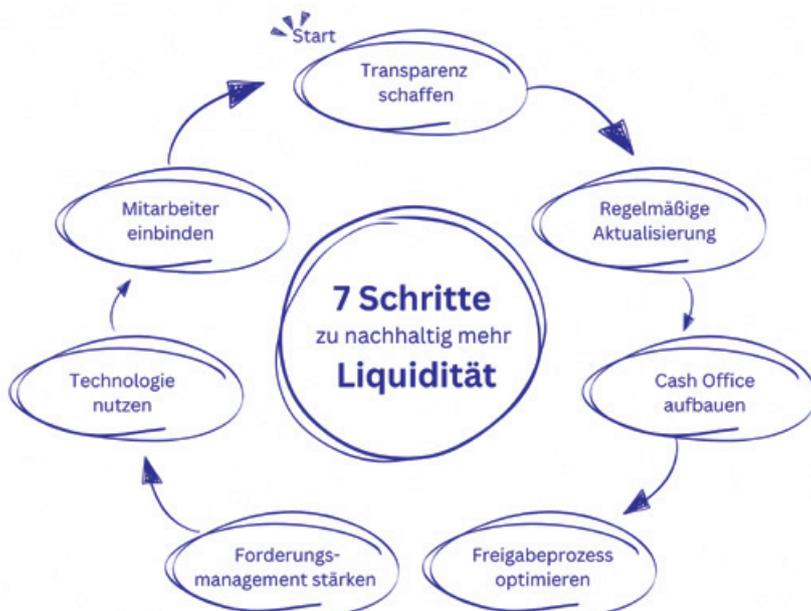
# Finanzielle Freiheit dank Transparenz

## Wie ein Cash Office und eine rollierende Planung den Unterschied machen

Finanzielle Freiheit ist keine Option mehr, sondern eine Notwendigkeit. Die Liquidität eines Unternehmens entscheidet maßgeblich darüber, ob es in der Lage ist, auf unerwartete Marktveränderungen schnell zu reagieren, Wachstumschancen zu ergreifen und Krisen zu überstehen. Doch nicht nur in turbulenten Zeiten, sondern auch im regulären Geschäftsbetrieb bietet ein effektives Liquiditätsmanagement erhebliche Vorteile. Es verleiht Unternehmen die nötige Kontrolle, um finanzielle Spielräume optimal zu nutzen und nachhaltig erfolgreich zu bleiben.

### Die Macht der Transparenz im Liquiditätsmanagement

Unternehmen, die keinen klaren Überblick über ihre finanziellen Ströme haben, laufen Gefahr, Fehlentscheidungen zu treffen. Besonders in volatilen Zeiten sind präzise Echtzeitdaten entscheidend, um frühzeitig auf Liquiditätsengpässe reagieren und Chancen nutzen zu können. Eine vorausschauende Planung, die mindestens 13 Wochen abdeckt, schafft hier nicht nur Transparenz, sondern auch wertvollen Handlungsspielraum. Unternehmen können rechtzeitig Maßnahmen ergreifen, um ihre Liquidität abzusichern und gezielt in Wachstumsprojekte zu investieren.



## W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. in folgenden Themenstellungen:

- Existenzsicherung und Restrukturierung
- Liquiditätsplanung
- Aufbau Cash Office
- Integrierte Unternehmensplanung

### Rollierende Liquiditätsplanung: Flexibel und anpassungsfähig

Starre Jahrespläne haben in der modernen Unternehmensführung ausgedient. Die rollierende Liquiditätsplanung bietet einen dynamischen Ansatz, der Flexibilität und Agilität fördert. Idealerweise wird diese Planung alle 14 Tage aktualisiert, in angespannten Phasen sogar wöchentlich. Durch diese regelmäßigen Updates sind Unternehmen besser gerüstet, um auf plötzliche Marktveränderungen oder interne Entwicklungen zu reagieren. Diese Methode schafft eine deutlich fundiertere Entscheidungsbasis und erhöht die Handlungssicherheit.

### Das Cash Office: Zentrale Steuerung für maximale Kontrolle

Das Cash Office ist das Herzstück eines effizienten Liquiditätsmanagements. Es bündelt alle finanziellen Informationen an einem zentralen Punkt und sorgt dafür, dass Prozesse effektiv gesteuert werden. Ein zentraler Baustein ist die Einführung eines klaren Freigabeprozesses für Bestellungen. Durch die Festlegung von Schwellenwerten können größere Ausgaben nur nach Genehmigung durch das Cash Office getätigt werden. Dies ermöglicht es Unternehmen, unnötige Ausgaben zu verhindern und Liquidität gezielt zu generieren.

Darüber hinaus überwacht das Cash Office die Debitoren- und Kreditorenströme. Es sorgt dafür, dass Forderungen effizient eingetrieben und Verbindlichkeiten strategisch gesteuert werden. Mit einem aktiven Forderungsmanagement und einer klugen Steuerung der Zahlungsausgänge lässt sich häufig überraschend viel Liquidität freisetzen, ohne dass tiefgreifende Maßnahmen nötig sind.

### Synergien nutzen:

#### Wenn Planung auf Kontrolle trifft

Die Kombination aus rollierender Liquiditätsplanung und einem zentralen Cash Office entfaltet ihre volle Wirkung durch die Synergien beider Ansätze. In der Praxis zeigt sich oft, dass aktuelle Daten in Verbindung mit zentraler Steuerung immense Liquiditätspotenziale heben können.

**Beispiel aus der Praxis:** Ein mittelständisches Produktionsunternehmen aus der Maschinenbau-Branche stand vor der Herausforderung, seine Liquiditätsreserven angesichts schwankender Marktbedingungen zu stärken.

Durch die Implementierung einer rollierenden Liquiditätsplanung und der Etablierung eines Cash Offices konnte das Unternehmen seine Liquidität in nur sechs Monaten um 20% steigern. Mit dieser zusätzlichen finanziellen Flexibilität gelang es, kurzfristige Preisvorteile bei Zulieferern auszunutzen und gezielt in neue Technologien zu investieren. Dadurch positionierte sich das Unternehmen erfolgreich auf dem Markt und konnte seine Wettbewerbsfähigkeit langfristig sichern.

#### Die Umsetzung: In sieben Schritten zur finanziellen Freiheit

- 1. Transparenz schaffen:** Analysieren Sie Ihre Finanzströme im Detail und entwickeln Sie eine Liquiditätsplanung für mindestens 13 Wochen im Voraus. So identifizieren Sie frühzeitig Handlungsbedarf und können proaktiv agieren.
- 2. Regelmäßige Aktualisierung:** Integrieren Sie eine rollierende Planung in Ihren Geschäftsalltag und aktualisieren Sie diese mindestens alle 14 Tage, in Krisensituationen sogar wöchentlich. So bleiben Sie flexibel und können schnelle Entscheidungen treffen.
- 3. Cash Office aufbauen:** Zentralisieren Sie Ihr Liquiditätsmanagement. Klare Verantwortlichkeiten und standardisierte Prozesse sind essenziell, um Effizienz und Kontrolle zu maximieren.
- 4. Freigabeprozesse optimieren:** Definieren Sie Schwellenwerte für Ausgaben, bei denen eine Prüfung durch das Cash Office erfolgen muss. So verhindern Sie unnötige Ausgaben und entlasten die Liquidität.
- 5. Forderungs- und Verbindlichkeiten-Management stärken:** Überwachen Sie kontinuierlich offene Posten, um Zahlungsströme gezielt zu steuern und Liquidität freizusetzen.



- 6. Technologie nutzen:** Implementieren Sie moderne Softwarelösungen, die sowohl die rollierende Planung als auch die Cash Office-Funktionen unterstützen. Tools wie Agicap oder LucaNet bieten hier leistungsstarke Lösungen.
- 7. Mitarbeiter einbinden:** Schulen Sie Ihr Team im Umgang mit den neuen Prozessen und verdeutlichen Sie die Vorteile für das gesamte Unternehmen. Eine starke Einbindung der Belegschaft ist entscheidend für den langfristigen Erfolg.

#### Herausforderungen und Lösungen

Neue Prozesse treffen oft auf Widerstand. Effektives Change Management und eine klare Kommunikation der Vorteile sind deshalb entscheidend. Zudem kann der technologische Wandel zu Beginn eine Hürde darstellen. Diese lässt sich jedoch durch eine sorgfältige Auswahl der richtigen Tools und durch gezielte Schulungen schnell überwinden. Investitionen in Technologie und Mitarbeiterentwicklung zahlen sich langfristig durch höhere Effizienz und gesteigerte Liquidität aus.

## FAZIT

Transparenz und Kontrolle sind die Schlüsselfaktoren für finanzielle Freiheit und nachhaltigen Erfolg. Die Einführung einer rollierenden Liquiditätsplanung in Kombination mit einem zentralen Cash Office bietet Unternehmen die Möglichkeit, proaktiv auf Marktveränderungen zu reagieren und sich finanzielle Spielräume zu sichern. Wer heute handelt, schafft sich nicht nur einen Wettbewerbsvorteil, sondern sichert auch die Zukunft des Unternehmens.

**Kontakt:** [restrukturierung@wieselhuber.de](mailto:restrukturierung@wieselhuber.de)

# Professionelle Navigation – bei schwerer, aber auch bei ruhiger See

## Die kaufmännischen Steuerungsinstrumente des CFO

Johannes Zubrod  
Senior Manager  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



In einer zunehmend komplexen und volatilen Welt gleicht die Rolle eines CFOs der eines erfahrenen Kapitäns, der sein Unternehmen sicher sowohl durch unruhige als auch ruhige Gewässer steuert. Die moderne Unternehmensführung verlangt von CFOs mehr als nur Zahlenverständnis – sie müssen die finanzielle Stabilität gewährleisten und gleichzeitig Chancen und Risiken in Echtzeit managen. Dadurch wird der CFO zum strategischen Sparringspartner des CEOs, klassische Aufgaben im Finanzwesen werden automatisiert.

Moritz Polk  
Manager  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



Dafür braucht es präzise und verlässliche Steuerungsinstrumente, die das Unternehmen durch unvorhersehbare Strömungen und Stürme lenken. Um erfolgreich zu navigieren, muss der CFO gleich drei zentrale Instrumente nahtlos miteinander verknüpfen: **Finanzmanagement**, **Liquiditätssteuerung** und ein leistungsfähiges **Projektmanagementoffice (PMO)**.

Nur durch die enge Verzahnung dieser drei Bereiche kann der CFO sicherstellen, dass das Unternehmen auf Kurs bleibt – egal, wie rau oder ruhig das wirtschaftliche Umfeld ist.

### Finanzmanagement: Transparenz und Planung als Kompass

Das Finanzmanagement ist das Herzstück der CFO-Arbeit. Es umfasst essenzielle Prozesse wie Datenmanagement, Konsolidierung, integrierte Planung, Szenarienanalyse und Reporting. Dadurch wird die notwendige Transparenz, um finanzielle Risiken und Chancen frühzeitig zu erkennen, geschaffen. **Ein umfassendes Datenmanagement ist dabei die Basis:** Es sorgt dafür, dass alle relevanten Finanz- und Betriebsdaten sauber erfasst und analysiert werden können. Die Konsolidierung dieser Daten stellt sicher, dass CFOs jederzeit einen konsistenten und ganzheitlichen Blick auf die finanzielle Lage des Unternehmens haben – sei es auf Ebene der Gesamtbilanz oder der Performance einzelner Gesellschaften oder Geschäftsbereiche.

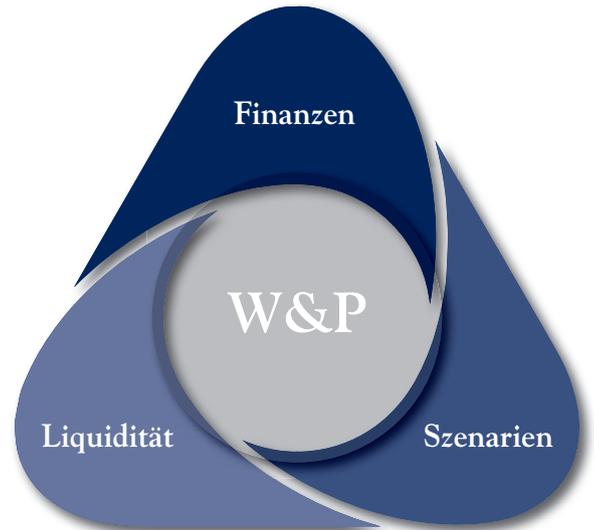


Abb.: Ganzheitliche End-to-End-Vernetzung der drei tragenden Elemente der kfm. Steuerung

Integrierte Planungen – immer bestehend aus GuV, Bilanz und Cashflow und Szenarienanalysen – helfen dem CFO, die zukünftige Entwicklung des Unternehmens zu antizipieren und mögliche Marktschwankungen oder Krisenszenarien durchzuspielen. Insbesondere die Betrachtung von Extremwert-Szenarien sind für die Existenzsicherung elementar.

Mithilfe dieser Analysen können CFOs nicht nur den Kurs für das Unternehmen festlegen, sondern auch flexibel auf Unvorhergesehenes reagieren. Überraschungsmomente bleiben aus. Ergänzt wird dies durch das Reporting, das die aktuelle finanzielle Lage automatisiert in Echtzeit abbildet und eine fundierte Entscheidungsgrundlage für das Management bietet.

Das Finanzmanagement fungiert somit als Kompass, der dem CFO eine klare Richtung vorgibt und hilft, strategische Entscheidungen auf Basis fundierter Zahlen zu treffen.

### Liquiditätssteuerung: Der Puls des Unternehmens

Während das Finanzmanagement insbesondere die strategische Navigation unterstützt, ist die **Liquidität** der lebenswichtige Faktor, der sicherstellt, dass das Unternehmen jederzeit handlungsfähig bleibt. Die kurzfristige

Liquiditätsplanung und das Cash Management sind unverzichtbare Steuerungsinstrumente für jedes Unternehmen. Sie gewährleisten die finanzielle Stabilität, ermöglichen flexibles Handeln in Krisen, optimieren Kosten und bieten die Grundlage für strategische Investitionen und Wachstum. Unternehmen, die ihre Liquidität jederzeit im Blick haben, sind besser in der Lage, auf Marktveränderungen zu reagieren, Risiken zu minimieren und langfristig erfolgreich zu agieren.

Das **Cash Management** ist dafür verantwortlich, die Geldströme innerhalb des Unternehmens effizient zu steuern. Aufgabe des Cash Managements ist es in Echtzeit einen Überblick der Liquidität zu gewinnen – unternehmensweit und bank- und länderübergreifend. Dies bedeutet nicht nur, jederzeit einen Überblick über Ein- und Auszahlungen zu haben, sondern auch strategisch zu entscheiden, wie freies Kapital eingesetzt wird – sei es zur Schuldentilgung, für Investitionen oder zum Aufbau einer Liquiditätsreserve.

Eine **kurzfristige Liquiditätsplanung** ergänzt dies, indem sie mögliche Liquiditätsengpässe frühzeitig erkennt und dem CFO ermöglicht, gezielte Gegenmaßnahmen zu ergreifen. Gerade in Krisenzeiten, wenn die Zahlungsströme unvorhersehbar werden, ist eine genaue Planung von entscheidender Bedeutung. Insbesondere die vergangenen 24 Monate haben gezeigt, dass Liquiditätsreserven teilweise in Rekordzeit verbraucht werden können. Dies hat ungesteuerte Insolvenzen zu Folge, die einen Restart deutlich erschweren. Deshalb hält die Liquiditätsplanung auf Kurs, indem Sie jederzeit die Zahlungsfähigkeit dokumentiert. Die fortlaufende Dokumentation auf Basis der rollierenden Liquiditätsplanung ist zudem ein zentrales Element zur Enthftung der Geschäftsführung und Organe.

#### **Projektmanagementoffice (PMO): Maßnahmen auf Kurs halten**

Selbst die besten Pläne und die klarsten finanziellen Prognosen nützen wenig, wenn die Umsetzung strategischer Maßnahmen nicht konsequent verfolgt wird. Hier kommt das **Projektmanagementoffice (PMO)** ins Spiel, das die Maßnahmenumsetzung und das Maßnahmentracking überwacht und steuert. Das PMO sorgt dafür, dass einmal beschlossene Projekte und Initiativen auch tatsächlich realisiert werden – und das effizient, innerhalb der vorgesehenen Zeit und im Rahmen des Budgets.

Maßnahmentracking ermöglicht es dem CFO, die Fortschritte der einzelnen Projekte kontinuierlich zu überwachen und sicherzustellen, dass sie im Einklang mit den finanziellen Zielen des Unternehmens stehen. Werden die Kosten eingehalten? Werden Deadlines erreicht? Wo gibt

## W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. in folgenden Themenstellungen:

- **Finanzmanagement:** Effiziente und automatisierte Finanzprozesse (Datenmanagement, Konsolidierung, Abschluss, Planung und Reporting)
- **Liquiditätsmanagement:** Transparenz über Liquiditätssituation und Minimierung der Organhaftung (Cash Management, kurzfristige Liquiditätsplanung)
- **Szenario-Management:** Überprüfung Geschäftsmodell sowie Implementierung und Steuerung von Maßnahmen (Projektmanagementoffice – PMO)

es Abweichungen? Diese Fragen kann ein leistungsfähiges PMO präzise beantworten und damit verhindern, dass Projekte oder Maßnahmen aus dem Ruder laufen. Sollte es dennoch zu Abweichungen kommen, können so frühzeitig Gegenmaßnahmen und Zusatzmaßnahmen ergriffen werden.

## FAZIT

Die perfekte Symbiose von Finanzmanagement, Liquidität und Maßnahmencontrolling – der Dreiklang aus kaufmännischen Steuerungsinstrumenten!

Die wahre Stärke dieser Instrumente liegt in ihrer nahtlosen Integration. Finanzmanagement, Liquiditätssteuerung und das PMO greifen wie Zahnräder ineinander. Ohne eine solide finanzielle Grundlage kann keine effiziente Liquiditätsplanung erfolgen. Ohne ausreichende Liquidität sind strategische Maßnahmen oder Investitionen nicht umsetzbar. Und ohne eine konsequente Umsetzung der Maßnahmen läuft selbst die beste Planung ins Leere und das Geschäftsmodell lässt sich nicht ausrichten oder optimieren.

Der CFO ist daher nicht nur für die präzise Navigation verantwortlich, sondern auch für das Zusammenspiel dieser zentralen Bereiche. Finanzmanagement liefert die Datenbasis und zeigt den Weg. Liquiditätsmanagement sorgt dafür, dass das Unternehmen zahlungsfähig bleibt und Ressourcen optimal eingesetzt werden. Das PMO stellt sicher, dass strategische Initiativen und Projekte reibungslos durchgeführt werden.

In Kombination ermöglichen diese Steuerungsinstrumente dem CFO, das Unternehmen in jeder Wetterlage stabil und sicher zu manövrieren – sei es durch die unruhigen Wellen wirtschaftlicher Krisen oder die ruhigen Gewässer stabilen Wachstums.

**Kontakt: [restrukturierung@wieselhuber.de](mailto:restrukturierung@wieselhuber.de)**



Eva Ringelspacher  
Mitglied der  
Geschäftsleitung  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH

# Optimierung der Finanzierungsstruktur mittels Debt Advisory

Die vergangenen Jahre waren gekennzeichnet von „zu viel Geld im Markt“. Aufgrund der guten Wirtschaftskonjunktur herrschte eine eher „laxe“ Kreditvergabe, gekennzeichnet durch Kreditvergaben ohne Sicherheiten und Covenant light –, wenn nicht sogar Covenant free-Strukturen. Dies hat in der Praxis teilweise zu einem „Flickentepich“ von Krediten und Darlehen geführt.

Die Anpassungsfähigkeit von Unternehmen bezüglich ihrer Finanzierung und Kapitalisierung ist entscheidend für ihren Erfolg. Um eine stabile Finanzierungsbasis zu schaffen, empfiehlt es sich, die Finanzierungsstruktur frühzeitig zu analysieren und gegebenenfalls in eine neue Struktur zu überführen. In dieser Situation spielt das Debt Advisory eine wichtige Rolle. Wie können Kreditdokumentationen neu verhandelt werden oder bestehende Finanzierungen umstrukturiert werden, um die finanzielle Stabilität und Flexibilität des Unternehmens zu verbessern?

## Analyse der Finanzierungsstruktur

Tiefgehende Analyse der Passivseite der Bilanz und aller zugrundeliegenden Kreditverträge.

Die tiefgreifende Analyse aller zugrundeliegender Kreditverträge muss darauf ausgerichtet sein, ob es sich zum

Beispiel um bilaterale Linien, einen Konsortialkredit oder eine strukturierte Finanzierung handelt. Beim Kreditvolumen ist zu prüfen, wie die Risikoverteilung der engagierten Banken aussieht. Und natürlich, wie sich die Sicherheitenposition der Finanzierer darstellt: Blanko, pari passu oder existieren Ungleichgewichte?

Von besonderer Bedeutung sind die unterschiedlichen Kredit-Laufzeiten. In der Praxis zeigt sich oft, dass Unternehmen ausschließlich über bilaterale Finanzierungen verfügen und neben den „baw“ (bis auf weiteres) Betriebsmittellinien nur noch über (Immobilien-)Darlehen mit einer Tilgungsstruktur verfügen. Hier besteht das Risiko in einer möglichen Streichung von Betriebsmittellinien, also dem kurzfristigen Ausstieg einer Bank oder Banken und einer nicht fristenkongruenten Finanzierung zum Beispiel für Investitionen.

## Optimierung der Finanzierungsstruktur

Eine passgenaue Finanzierungslösung ist für ein Unternehmen wichtig, daher müssen individuelle Kreditlösungen strukturiert werden, die Flexibilität zur Anpassung bieten und mit weiteren Finanzierungsarten wie Öffentlichen Fördermitteln, Schuldscheindarlehen oder Mezzanine-Kapital kombinierbar sind.

Abb.: Finanzierungs-  
optionen für Unter-  
nehmen



Eine gute, ausgewogene Bilanzstruktur ist für jedes Unternehmen von großer Bedeutung und die Finanzierungsbedingungen können entscheidend von Bilanzkennzahlen abhängen. Zentral für die Finanzierbarkeit und für die Höhe der Finanzierungskosten von Unternehmen ist das Rating, somit wichtige Bilanzkennziffern wie die Eigenkapitalquote und der Verschuldungsgrad. Die Net Debt/EBITDA Ratio gibt Aufschluss über die finanzielle Stabilität des Unternehmens. Sie zeigt auf, wie lange das Unternehmen benötigt, um seine gesamte Nettoverschuldung mit dem EBITDA zu tilgen.

In einem ersten Schritt muss die Debt Capacity (Verschuldungsfaktor) ermittelt werden, um so dann die Höhe des Fremdkapitals, das ein Unternehmen bedienen kann, als Ausgangspunkt für die finanzielle Neustrukturierung, festzulegen. Der Verschuldungsfaktor ist ein Zielwert und durchschnittlich sollte ein Unternehmen zwischen 3 und 6 Jahren benötigen, um die Effektivverschuldung vollständig zurückzubezahlen. Im Anschluss ist ein Financial Model zu erstellen, basierend auf Planungsszenarien des Unternehmens, die Möglichkeiten einer neuen Finanzierungsstruktur aufzeigt.

Um eine Optimierung einer Finanzierungslage zu erreichen, sollten die Kredite „tranchiert“ sein, und zwar anlassbezogen:

Für den Kurzfristbereich kann die Betriebsmittellinie als „Kreditrahmen“ zur Verfügung gestellt werden, indem sie, zum Beispiel, für Avale ausnutzbar ist. Bei Unternehmen mit einem hohen Avalbedarf empfiehlt sich allerdings eine separate Avallinie. Für Auslandsgeschäfte ist zur Absicherung eine Akkreditivlinie von Vorteil: hier übernimmt die Bank des Importeurs gegenüber dem Exporteur ein abstraktes Zahlungsverprechen. Anstelle des Kunden ist die Bank in der Pflicht und dieses Konstrukt entlastet die Liquiditätssituation des Unternehmens. Unternehmen, die im Einkauf mit schwankenden Lagerbeständen konfrontiert sind, hilft eine sogenannte Borrowing Base Finanzierung, bei welcher ein Kreditrahmen (Obergrenze) vereinbart wird, dessen Höhe sich aus dem Wert der zur Verfügung gestellten Sicherheiten ergibt.

Im Langfristbereich sind Tilgungsdarlehen für Investitionen aufzunehmen, die über das Anlagevermögen gesichert werden, um eine fristenkongruente Finanzierung zu erzielen.

## W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. in folgenden Themenstellungen:

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

Unternehmen die Teile ihres Zahlungsverkehrs in ausländischen Währungen abwickeln sollten zur Absicherung dieser Währungsrisiken ein Hedging abschließen, um so vor Währungsschwankungen geschützt zu sein. Daneben können auch Zinsschwankungen abgesichert werden.

Zwar bleiben Bankkredite – in Deutschland – auch in Zukunft ein wichtiger, unverzichtbarer Baustein im Finanzmanagement, jedoch werden weitere „Bausteine“ im Finanzierungsmix stärker an Bedeutung gewinnen. Neben den klassischen Bankkrediten gewinnen immer mehr weitere Fremdfinanzierungsformen und -strukturen an Bedeutung, die je nach Anlass und Situation eingesetzt werden können: Factoring, Sale and Lease Back oder auch Finanzierung über den Kapitalmarkt und Debt Funds.

Die verschiedenen Finanzierungsbausteine müssen ermittelt werden und im Rahmen einer zum Beispiel Konsortial-/Strukturierten Finanzierung zu einer Komplettlösung im Sinne einer Gesamtfinanzierung zusammengeführt werden. Damit kann eine Komplettlösung im Sinne einer Gesamtfinanzierung erzielt werden.

## FAZIT

Welche Form der Finanzierung schlussendlich gewählt wird, hängt von zahlreichen Faktoren ab, die im Vorfeld genauestens analysiert werden sollten. Die Unterstützung durch einen Debt Advisor ist daher unerlässlich. Es bedarf nicht nur viel Erfahrung bei der Analyse der aktuellen Finanzsituation des Unternehmens und der Erstellung einer nachhaltigen Finanzplanung, sondern auch bei der anschließenden Verhandlung mit den potenziellen Fremdkapitalgebern über die die Höhe und Ausgestaltung des Finanzierungsbetrages.

**Kontakt:** [finanzierung@wieselhuber.de](mailto:finanzierung@wieselhuber.de)

# Wertpotenziale im Corporate Immobilienportfolio heben

Christian Groschupp  
Partner  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



Adam Olek  
Senior Manager  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



Der Immobilienanteil an der Bilanzsumme deutscher Industrieunternehmen dürfte im Durchschnitt bei etwa 15-20% liegen. In Folge der wirtschaftlichen Abkühlung und der veränderten Arbeitswelt durch Homeoffice schwankt der Bedarf produktiver und administrativer Flächen der Unternehmen. Gab es früher noch eine rege Investorennachfrage nach solchen nicht mehr betriebsnotwendigen Grundstücken und Gebäuden, so müssen heutzutage die Industrieunternehmen die Hebung vorhandener Wertpotenziale immer häufiger selbst anstoßen.

der ursprüngliche Nutzungszweck entfällt, oder sich ändert, gelten häufig die bisherigen Annahmen zum Wert nicht mehr und sind mit einem spärlichem Käuferumfeld konfrontiert.

Durch die veränderten Marktbedingungen und gesamtwirtschaftlichen Entwicklung zeigen vor allem energieintensive Sektoren als auch bspw. der Automotive Bereich, dass der Investorenappetit deutlich vermindert ist. Verwertungsinstrumente wie Sale-Lease-Back und Sale-Rent-Back kommen nicht mehr in der Häufigkeit zur Anwendung wie bis 2020. Vielmehr sind aktuelle Transaktionen deutlich geprägt durch hohe Anforderungen an die Drittverwendungsfähigkeit als auch Nutzungsflexibilität – diese Faktoren fallen in den meisten Beständen auf Grund der bisherigen Nutzungsspezifika sehr gering aus und bewirken deutliche Abwertungen der Immobilie.

Der W&P-Quick-Check (Abb. 1) hilft dabei, die relevanten Stoßrichtungen und Potenziale rasch zu identifizieren.

### Werte richtig einordnen

Im Rahmen betriebsnotwendiger Immobilien ist der Wert deutlich über den Geschäftszweck für den Mieter definiert. Werden jedoch durch bspw. Verlagerung von Produktionskapazitäten oder strategische Neuausrichtungen im Unternehmen vollzogen, verbleiben nicht mehr betriebsnotwendige Assets auf der Bilanz und werfen Fragen zur Verwertung und Liquiditätssteigerung auf. Dies betrifft u.a. Produktionsstätten, Lager, Büros als auch Grundstücksreserven gleichermaßen. Sobald

### Potenziale erkennen

Um Werterhalt oder sogar Wertsteigerung zu erzielen, ist eine tiefgehende Analyse der aktuellen Rahmenbedingungen und die Einordnung in das spezifische Marktumfeld von wesentlicher Bedeutung. Hierbei ist es wichtig, dass stets das gesamte Portfolio in die übergeordneten Planungen und Maßnahmen einfließt. Wie verändert sich mein Flächenbedarf? Habe ich die Möglichkeit zu konsolidieren? Kann ich durch Prozessanpassungen Immobilienwerte freisetzen und dadurch eine höhere Flexibilität erreichen?

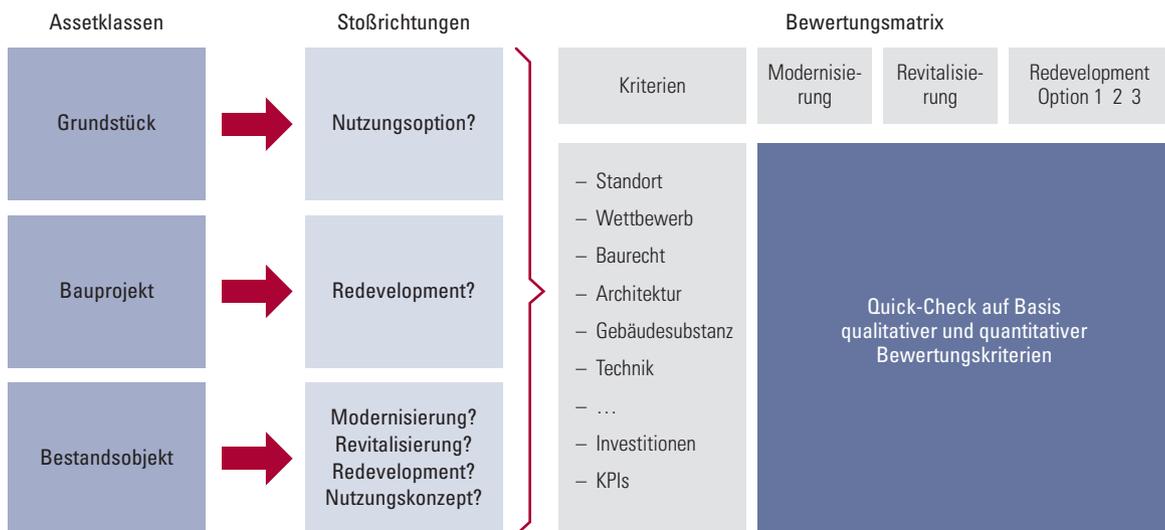


Abb. 1: Prozessablauf eines Real Estate-Quick Checks

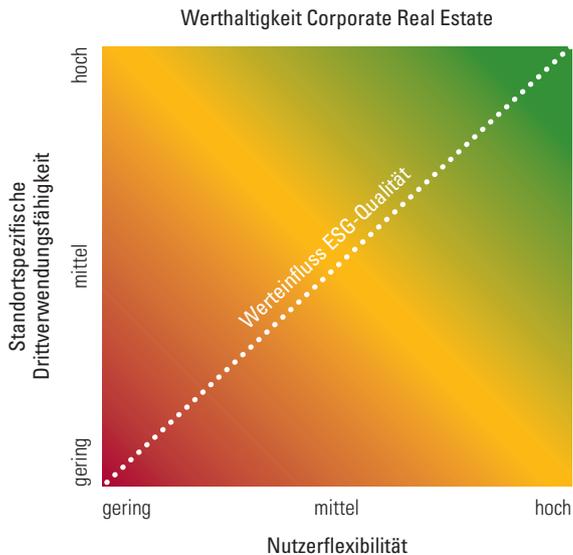


Abb. 2: Werthaltigkeit in Korrelation zur Drittverwendung und Flexibilität

Neben diesen allgemeinen, strategischen Einflüssen sind vor allem die Fragestellungen nach aktuellen bauordnungs- und bauplanungsrechtlichen Gegebenheiten, sowie der Objektqualität wichtige Potenzialtreiber. Eine umfassende Betrachtung eines räumlich naheliegenden Nachnutzerkreises gibt bereits erste Hinweise, ob eine potenzielle Nachnutzung mit ähnlichem Flächenanforderungsprofil überhaupt realistisch erscheint. Viel mehr muss die Frage lauten, ob das Objekt für die umliegende Nutzerlandschaft die Nachfrage bedienen kann. Sofern dies nicht der Fall ist, muss unweigerlich das Augenmerk in die Bereiche Drittverwendungsfähigkeit und Flächenflexibilität fallen. Ist das Objekt/Grundstück teilbar? Ermöglicht der Bebauungsplan weitere Nutzungsarten, die eine bessere Nachfragesituation vorweisen? Wie ist der technische und energetische Stand, etc.? Durch die marktorientierte Analyse erhält man das Bild der besten Nachfragesituation und kann das eigene Asset am maximal erzielbaren Verwertungserfolg messen und hieraus Maßnahmen schnüren.

### Werte steigern

Die vorangehenden Betrachtungen zu einem ideal verwertbaren Produkt im aktuellen Marktumfeld helfen, für die weiterführenden Entscheidungen einen wirtschaftlich sinnvollen Rahmen zu stecken und den Wert im Bestand oder auch in Vorbereitung einer Transaktion zu sichern oder zu verbessern.

Da Investoren im aktuellen Marktumfeld mit geringer Risikobereitschaft solchen opportunistischen Ankaufsmöglichkeiten gegenüberstehen, liegt ein Großteil des Hebelweges bei den Eigentümern. So kann ggf. durch einen geringen Kapitaleinsatz die potenzielle Teilbarkeit des Objektes in eine Multi-Tenant-Struktur vorbereitet werden, alternative Nutzungsmöglichkeiten durch Ein-

bindung der Verwaltungen eruiert werden, als auch die Entwicklung effizienterer Flächenkonzepte angestoßen werden. So können bspw. bei weit gefassten Nutzungsmöglichkeiten gem. B-Plan bereits erste Konzepte und Ideen in eine weitere Verwertungsstrategie einfließen. Sofern der Nutzen in wirtschaftlichem Verhältnis steht, können diese Maßnahmen bis hin zu strukturellen Eingriffen, Baurechtsschaffung und weiteren Maßnahmen führen. Mit steigender Drittverwendungsfähigkeit und Flächenflexibilität, steigt auch der Kreis potenzieller Interessenten auf Nutzer- und Investorenebene, wodurch der aktuelle Wert gesichert und ggf. gesteigert werden kann.

## W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. in folgenden Themenstellungen:

- Quick-Check Immobilien
- Asset & Loan Option Review
- Sale-Lease/Rent-Back
- Independent Business Review
- Transaktionsmanagement
- Immobilien- & Verwertungsstrategie

## FAZIT

Die aktuellen Marktgegebenheiten mit sinkender Nachfrage bringen Werte von Immobilienbeständen ins Wanken. Mit Wegfall des ursprünglichen Nutzungszwecks verfällt häufig ein wesentlicher Teil des bisher stabilen Wertes. Dies trifft nicht nur die Bestände im Bereich der Corporates – auch bei Bestandshaltern, Family Offices und Portfoliostrukturen sind diese Abwertungen bereits durchgedrungen oder kündigen sich an. Mit einem schnellen Überblick lassen sich im Rahmen eines Quick-Checks die wesentlichen Stellschrauben erkennen und eine Entscheidungsgrundlage bilden, wie weit an den Schrauben gedreht wird, um weiteren Abwertungen zu entgegenen.

Kontakt: [finance@wieselhuber.de](mailto:finance@wieselhuber.de)

# Digitalstrategie

für Effizienz und Ergebniswirkung @



## Projektbeispiel



*„Digitalisierung ist für uns eine strategische Säule und Fundament für nachhaltiges Wachstum bei gleichbleibend höchster Versorgungsqualität für unsere Kundinnen und Kunden. Die Kompetenz und Erfahrung von W&P hat uns in der Erarbeitung unserer Digitalstrategie in kürzester Zeit auf den richtigen Weg gebracht.“*

Florian Streifeneder  
Geschäftsführender  
Gesellschafter

Das Familienunternehmen Friedrich Georg Streifeneder KG in dritter und vierter Generation gehört mit ca. 700 Mitarbeitenden zu den größten Versorgern im Bereich Orthopädietechnik, Prothetik und Rehathechnik. Die Unternehmensgruppe gliedert sich in die entsprechenden Teilgesellschaften und deckt die Bereiche Produktion, Vertrieb, Dienstleistung und Sanitätsfachhandel ab.

### Aufgabe

Steigende bürokratische Anforderungen und der über die Branchengrenzen hinaus zunehmende Fachkräftemangel sind aktuelle Herausforderungen für STREIFENEDER. Um diesen und weiteren Marktentwicklungen auch in Zukunft erfolgreich zu begegnen und die solide Positionierung im Markt zu behaupten, ist eine strukturierte Herangehensweise an die Digitalisierung unerlässlich.

W&P wurde damit beauftragt, eine unternehmensweite Digitalstrategie zu erarbeiten, um prozessuale Effizienzsteigerungen und Ergebnispotenziale durch Digitalisierung zu erschließen, um die Marktpositionierung langfristig zu sichern.

### Umsetzung

In mehreren Projektphasen des W&P-Digital Excellence Ansatzes zur unternehmensweiten Digitalisierung wurde das bestehende Projektportfolio ausgewertet, ergänzt, quantifiziert und zusammen mit Geschäftsführung und Projektverantwortlichen adjustiert:

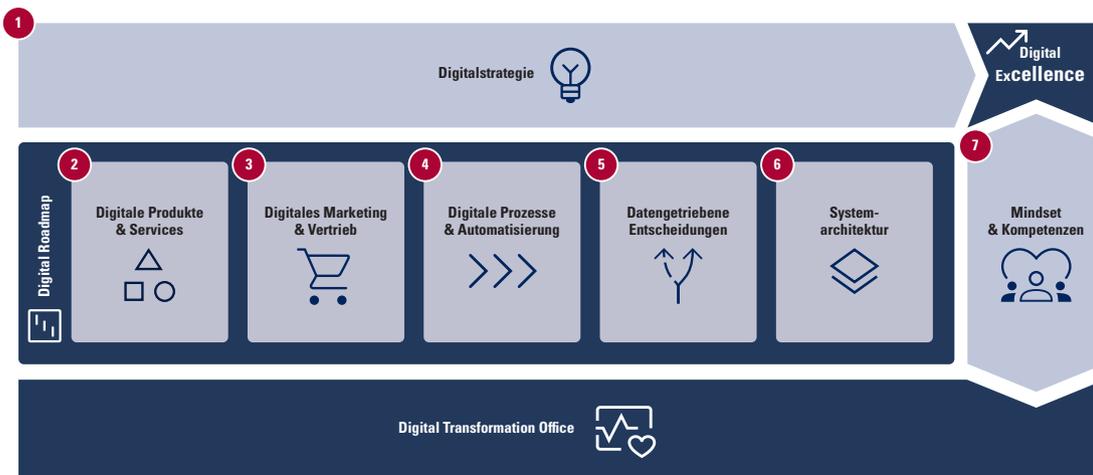
- **Outside-In Analyse** von Marktentwicklungen inklusive Veränderungen in der Kundenbasis, Technologietrends und Wettbewerbsanalyse
- Aufnahme aktuell **laufender und geplanter Digitalprojekte** inklusive **Visionsworkshops** mit **Geschäftsführung** und **Projektverantwortlichen**
- **Bewertung, Bereinigung und Priorisierung** des Projektportfolios entsprechend strategischer **Aufwands- und Nutzenpotenziale** inklusive gruppenweiter **Synergieeffekte**
- Ableitung strategischer **Handlungsfelder** und **Digitalinitiativen** inkl. konkreter Verantwortlichkeiten von Projekten und Ergebniswirkung
- Formulierung von **Digitalvision, quantitativen Ergebniszielen und Erfolgskennzahlen** als konkrete Zielsetzung der Digitalstrategie
- Etablierung einer zentralen Instanz inkl. Ergebnisverantwortung der Digitalstrategie: Unternehmensweites **Digitalboard**

### Ergebnis

- Anhand von **Outside-In Analyse** (Markt, Kunde, Wettbewerb) **fundiertes und strategisch priorisiertes Projektportfolio**
- **Top-Down und Bottom-Up iteriertes und quantifiziertes Zielsystem** der Digitalstrategie inkl. **projektindividueller Erfolgskennzahlen**

- **Etabliertes Antrags-tool** für unternehmensweit eingereichte Projektanträge, insb. zur Verbesserung der Prozesseffizienz

Kontakt: [digitalisierung@wieselhuber.de](mailto:digitalisierung@wieselhuber.de)



## Performancekennzahl

# „Return on R&D“ @



## Projektbeispiel



Die Wilo SE ist ein multinationaler Technologiekonzern mit Hauptsitz in Dortmund, der Pumpen und Pumpensysteme für Anwendungen in der Gebäudetechnik, Wasserwirtschaft, Industrie und dem OEM-Bereich entwickelt und produziert. Das Unternehmen ist mit über 70 Produktions- und Vertriebsgesellschaften in mehr als 90 Ländern mit ca. 8.400 Mitarbeitenden weltweit vertreten.

### Aufgabe

WILO hat sich unternehmensweit ein Ziel gesetzt: Neue Produkte schneller zu entwickeln und im Markt einzuführen. Um dafür das Bewusstsein unternehmensübergreifend zu stärken und den Erfolg messbar zu machen, sollte eine entsprechende Kennzahl entwickelt und eingeführt werden.

Anforderung an diese KPI: Sie sollte projektbezogen und outputorientiert sein sowie eine systematische Verknüpfung mit den relevanten Schnittstellenbereichen wie z. B. Vertrieb und Operation ermöglichen.

### Umsetzung

W&P bietet eine praxiserprobte und strukturierte Vorgehensweise an, um unternehmensindividuell die Spitzenkennzahl „Return on R&D“ zu entwickeln und einzuführen.

Der Prozess zur Entwicklung des „Return on R&D“ ist iterativ und in folgende vier Phasen unterteilt :

- 1. Definition unternehmensspezifischer Input-Output-Faktoren:**  
Im Rahmen eines Workshops werden die unternehmensspezifischen Input-/Output-Faktoren in Abhängigkeit der bestehenden Unternehmens- und F&E-Strategie sowie der Rolle der F&E im Kontext der Gesamtorganisation erarbeitet und das Berechnungsmodell festgelegt.
- 2. Plausibilisierung „Return on R&D“:**  
In dieser Projektphase wird ein Prototyp auf Einzelprodukt- bzw. Projektebene mit Realdaten zur Berechnung des „Return on R&D“ aufgebaut und eine Plausibilisierung der Input-Output-Faktoren mit ausgewählten Vertretern (z. B. F&E, Controlling, Produktmanagement) vorgenommen und ggf. Anpassungen umgesetzt.
- 3. Simulation Produkt-/Projektportfolio zur Identifikation der Performancetreiber:**  
Durchführung von Szenario-Rechnungen und Interpretation der Ergebnisse mit dem Projektteam zur Identifikation der wesentlichen Einflussfaktoren zur Steigerung des „Return on R&D“ sowie zur Ableitung konkreter Maßnahmen.

### 4. Roll-out „Return on R&D“:

Erarbeitung eines Umsetzungsfahrplans mit dem Projektteam sowohl für den Roll-out (z. B. Aufbau Regel-Reporting) als auch für die Maßnahmen zur Steigerung des „Return on R&D“.

### Ergebnis

- Vorstandskennzahl „Return on R&D“ eingeführt
- Konzept zur nachhaltigen Steigerung des „Return on R&D“ zur Umsetzung eingesteuert
- Konzern- und gruppenübergreifendes Commitment bzgl. „Return on R&D“ als neuer zentraler Leistungsindikator etabliert

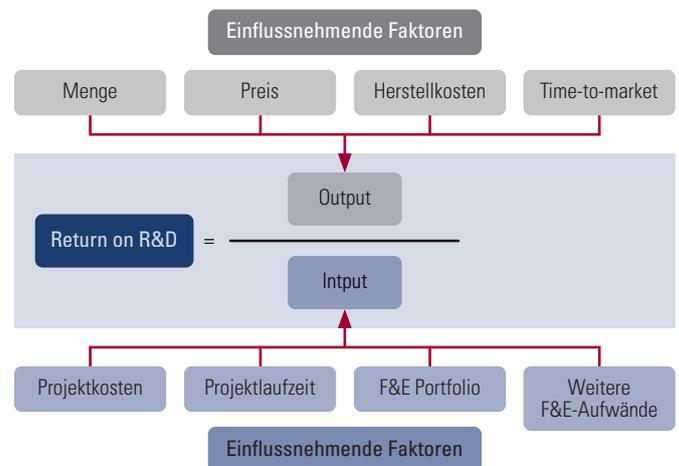
### Kontakt:

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



*„Dank der strukturierten Vorgehensweise von W&P haben wir eine komplexe Herausforderung zielorientiert gelöst. Gemeinsam konnten wir die für uns wichtigste Managementkennzahl zur R&D-übergreifenden Performance-Messung und Steuerung der Neuproduktentstehung einführen!“*

Georg Weber  
CTO der WILO SE



# HORIZON 2030

## Evaluierung von Wachstumschancen und Kostensenkungspotenzialen @



### Projektbeispiel



„Durch die Zusammenarbeit mit W&P konnten wir neue Umsatz- und Wachstumspotenziale identifizieren. Das Know-how und die Erfahrung des Beraterteams haben uns geholfen, unser Leistungsspektrum effizienter und kostengünstiger zu gestalten. Entscheidend für den Projekterfolg war der enge Austausch mit den Beratern, die nicht nur fachlich überzeugten, sondern auch mit Augenmaß agierten und damit gut zu unserer Unternehmenskultur passen.“

Dominik Gschwendtner  
Geschäftsführer

InfraServ Gendorf betreibt als Infrastrukturdienstleister mit rd. 1.000 Mitarbeitern den größten Chemieparks Bayerns. Das Unternehmen bietet vernetzte Lösungen für die zentralen Aufgabenbereiche von Firmen der Chemie- und Prozessindustrie innerhalb und außerhalb des Standorts. Dazu zählen umfangreiche Standortservices zu Infrastruktur, Sicherheit, Umwelt, Logistik, Ver- und Entsorgung sowie industrielle Services wie Planung, Bau und Instandhaltung.

#### Aufgabe

Ein wichtiger Standortkunde hat den Stopp der lokalen Fluorpolymer-Produktion angekündigt und wird den Chemieparks bis 2030 verlassen. Es drohen signifikante Remanenzen für InfraServ. Die chemische Industrie hat heute schon mit massiven Herausforderungen und Ergebniseinbußen zu kämpfen. Um diesen und weiteren Marktentwicklungen erfolgreich zu begegnen, wurden diverse Programme zur Ergebnissicherung initiiert.

W&P wurde in diesem Kontext beauftragt, das Programm „HORIZON 2030“ mit dem Ziel, der Identifizierung realistischer Wachstumschancen und konsequenten Maßnahmen zur nachhaltigen Kostensenkung für den Standort Gendorf aktiv zu unterstützen.

#### Umsetzung

- Identifikation zusätzlicher **Umsatzpotenziale** bei **Bestandskunden** mithilfe einer Gap-Analyse (inkl. intensiven Workshops mit mehr als 400 identifizierten Maßnahmen)
- Entwicklung, Bewertung und Priorisierung neuer **Wachstumsfelder** für **Neuansiedlungen** und einer zu-

**kunftsweisenden Positionierung** des gesamten Chemieparks Gendorf (CPG)

- **Evaluierung** von internen und externen Services und Leistungen (inkl. Mengentreibern, IT-Systeme etc.) für nahezu alle Zentralfunktionen sowie der Marktbereiche mittels einer **strukturierten Leistungsanalyse**
  - Durchführung von **funktionsspezifischen Workshops** mit den entsprechenden Bereichs- und Abteilungsverantwortlichen zur Konkretisierung von Einsparpotenzialen
  - Entwicklung einer **personalwirtschaftlichen Feinkonzeption** entlang der Maßnahmen zur Kosteneinsparung für alle Funktionsbereiche
- **Berücksichtigung** der bereits intern laufenden und beschlossenen Maßnahmen und **Anpassungsfähigkeit** der Organisation
- Ableitung weiterer Einsparpotenziale im Rahmen von **Kostenstruktur- und Organisationsanalysen** sowie der **Ausarbeitung von Prozess- und Digitalisierungspotenzialen**

#### Ergebnis

- Identifikation von **substanziellen Umsatzpotenzialen** bei Bestandskunden inkl. **definierter Maßnahmen** zur konkreten Umsetzung in der Organisation
- Ausarbeitung quantitativer **Business Cases** zur **Ansiedlung neuer Unternehmen am CPG**
- Identifikation von **Personal- und Sachkosteneinsparpotenzialen (rd. 17%)** aus der Service- und Leistungsanalyse sowie einer Kostenstrukturanalyse
- Formulierung ergänzender **Empfehlungen** zur Nutzung von **Optimierungspotenzialen** im Rahmen **umfangreicher Reorganisationsmaßnahmen**

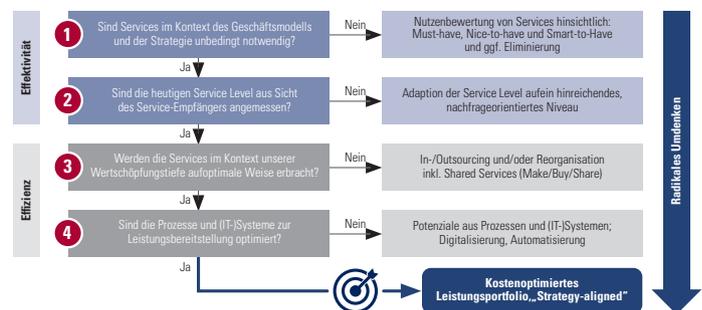


Abb.: Methodik: Ein hinreichendes Leistungsniveau mit hoher Effektivität und Effizienz wird über die sequenzielle Beantwortung von vier Schlüsselfragen erzielt

Kontakt: [bpi@wieselhuber.de](mailto:bpi@wieselhuber.de)

# Next step

## Steigerung der Marketing- und Vertriebsperformance @

### Projektbeispiel

# theben



Die Theben AG mit Sitz in Haigerloch ist ein Familienunternehmen mit über 100-jähriger Tradition. Das Unternehmen entwickelt und produziert innovative Lösungen für Zeit- und Lichtsteuerung, Bewegungs- und Präsenzmelder sowie Komponenten für die KNX-Gebäudesystemtechnik. Mit weltweit ca. 900 Mitarbeitenden und einem Jahresumsatz von 170 Millionen Euro ist Theben in über 60 Ländern aktiv.

#### Aufgabe

Die Theben-Gruppe verfolgt einen ambitionierten Wachstumskurs, der zuletzt hinter den Erwartungen zurückblieb. Vor diesem Hintergrund wurde W&P wie folgt beauftragt:

- Umfassende Bewertung der Marketing- und Vertriebsperformance inkl. Kostenbetrachtung im Vergleich mit Wettbewerbern, Benchmarks und Best Practices
- Identifikation und Priorisierung der Bereiche mit dem größten Optimierungspotenzial
- Ableitung konkreter Maßnahmen, um Effektivität und Effizienz von Marketing und Vertrieb wirksam zu steigern

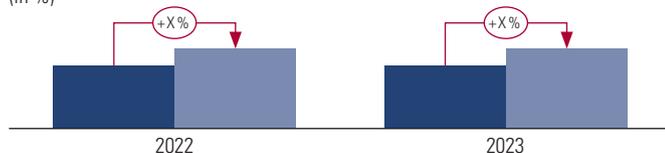
#### Umsetzung

Das Vorgehen erfolgte in zwei Hauptphasen:

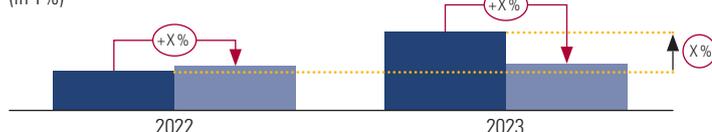
##### 1. Analyse und Bewertung Ist-Performance

- Analyse interner Kennzahlen, Strukturen und Tätigkeiten
- Benchmarking mit Wettbewerbern
- Identifikation der Auffälligkeiten in Form von Über- als auch Unterperformance
- Ergänzung der gewonnenen Erkenntnisse in gemeinsamen Workshops mit Marketing- und Vertriebsverantwortlichen

Sales-FTE-Quote  
Vertriebs-Mitarbeiter (FTE)/Gesamt-Mitarbeiter (FTE)  
(in %)



Umsatz pro Vertriebs-FTE  
Vertriebs-Mitarbeiter (FTE)/Umsatz  
(in T%)



##### 2. Ableitung von Handlungsfeldern

- Ableitung spezifischer Handlungsfelder zur Optimierung der Vertriebs- und Marketingperformance
- Identifikation von Quick Wins, erwartetem Nutzen der Maßnahmen und Ressourcen-Zeitaufwand
- Formatierung von drei Kernhandlungsfeldern:
- Selektive Anpassung der Aufbauorganisation Vertrieb
- Schaffung einer systematischen Vorgehensweise zur Ländermarktauswahl und -priorisierung
- Schärfung des KPI-Sets zur effizienten Marketing- und Vertriebssteuerung
- Erarbeitung und Verabschiedung der Vorgehensweise zur operativen Umsetzung inkl. Verantwortlichkeiten.

#### Ergebnis

- **Transparenz:** Marketing- und Vertriebsperformance sowie Kosten mit Blick von außen objektiviert
- Identifikation von **drei Handlungsfeldern** zur **Optimierung der Performance** in Marketing und Vertrieb
- Berücksichtigung Gesamtperspektive des **Unternehmens** und der **Wechselwirkungen** zwischen Marketing, Vertrieb und anderen Funktionsbereichen
- **Mobilisierung: Führungskräfte und Mitarbeitende** zur Performancesteigerung und Kostenoptimierung aktiviert und motiviert

Kontakt: [mv@wieselhuber.de](mailto:mv@wieselhuber.de)



„Das W&P-Team um Dr. Michael Staudinger hat uns mit Branchenverständnis, methodischer Expertise und Pragmatismus Ansatzpunkte zur Performancesteigerung aufgezeigt. Sehr gerne werden wir für zukünftige Aufgabenstellungen erneut auf die Expertise von W&P zurückgreifen.“

Thomas Sell  
Vorstand Vertrieb und Marketing

# Blickpunkt Branche



## Automobilzuliefererkrise – Fusionen und Insolvenz

Die Automobilzuliefererkrise setzt sich weiter fort, die Marktkonsolidierung über Fusionen oder Käufe aus Insolvenzen der mittelständischen Unternehmen schreitet voran. Dies könnte dazu führen, dass mehr Unternehmen in die Insolvenz geraten, in größere zukunftssträchtigere Unternehmen mit Zukunftstechnologien integriert oder solvent liquidiert werden.

*Mehr im nwb Fachbeitrag von Matthias Müller und Christian Dresen.*



## Süßwarenbranche: Produktinnovationen durch KI

Bereits heute bestehen vielfältige erprobte Möglichkeiten, die Produktentwicklung durch KI-gestützte Methodiken auf ein neues Level zu heben. Auch die Süßwarenbranche befasst sich zunehmend mit KI in der gesamten Wertschöpfungskette. Dabei optimiert KI nicht nur bestehende Prozesse, sondern fördert auch die Entwicklung innovativer Produkte, die den sich wandelnden Bedürfnissen der Konsumenten gerecht werden.

*Dr. Jerome Honerkamp im aktuellen SG Magazin zum KI-USP-Booster-Ansatz von W&P.*



## Spielware in der Krise?

Haba auf Herstellerseite, Spiele Max im Handel – die Meldungen zu prominenten Insolvenzen in der Spielwarenbranche haben im vergangenen Jahr zugenommen. Multidimensionale Krisen kombiniert mit einer deutlichen Konsumzurückhaltung sind exogene Faktoren, die nicht zu beeinflussen sind. In dieser Situation geht es nun darum, Realitäten anzuerkennen.

*Was der Mittelstand jetzt tun kann, erläutern Daniel Emmrich und Philipp Trompeter im Branchenmagazin TOYS.*



## Chemie und Kunststoff: Echte Nachhaltigkeitsstrategie ist unverzichtbar

Ist ein Jahresabschluss mit Lagebericht eine Unternehmensstrategie? Sicher nicht. Also wird auch kein Nachhaltigkeitsreporting die unternehmerische Willensbildung und Definition einer Nachhaltigkeitsstrategie für Unternehmen ersetzen. Diese Feststellung ist wichtig, da gerade die stark mittelständisch geprägte Chemie- und Kunststoffindustrie durch die CSRD und die zugehörigen Reporting Standards (ESRS) vor sportliche bürokratische Herausforderungen gestellt wird.

*Ein Kommentar von Dr. Stephan Hundertmark in der K-Zeitung.*



## Sicherheitstechnik im Spagat: Performance Management als Lösung

Die veränderte Sicherheitslage, fortschreitende Digitalisierung und technologische Entwicklungen rücken Sicherheit in ein neues Licht. Angesichts der Entwicklungen sind ganzheitliche und gleichzeitig flexible Ansätze für effektive und zuverlässige Sicherheitslösungen Pflicht – und können als Ausgangspunkt für Unternehmenswachstum genutzt werden. Wie das konkret funktioniert und wie ein möglicher Ansatz aussieht?

*Das zeigen Dr. Michael Staudinger und Lucca Nagel in einem aktuellen Beitrag im Fachmagazin PROTECTOR.*

## Raus aus der Krise: Transformation und Zukunftsgestaltung in der Fashion & Lifestylebranche

Steigerungen und erhöhte Volatilität auf der Kostenseite, insbesondere bei Rohstoffen, Logistik, Frachtpreisen, Personal, Miete, ESG-Anforderungen und Energie, sorgen bei zahlreichen Playern im Bereich Fashion- & Lifestyle für wirtschaftliche Anspannung. Für eine erfolgreiche betriebliche Transformation gilt es jetzt die Stärken der vielen mittelständischen Unternehmen der Branche – hohe Margen, Anpassungsfähigkeit und Routine im Umgang mit Wandel – mehr denn je zu nutzen. Wie dabei konkret vorgehen?

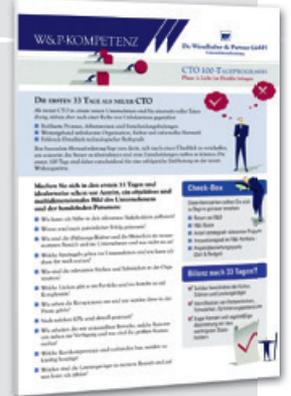
Antworten und Impulse gibt es im neuen W&P Dossier „Raus aus der Krise: Transformation und Zukunftsgestaltung in der Fashion & Lifestylebranche“.



## 100-Tageprogramm CTO: Erfolgreich als CTO starten

In den ersten 100 Tagen legt ein neuer Chief Technology Officer (CTO) den Grundstein für den langfristigen Erfolg. Dabei sind eine klare Vision, das Identifizieren von Herausforderungen, erste Erfolge und positive Veränderungen entscheidend. Der strukturierte Ansatz des 100-Tageprogramms von Dr. Wieselhuber & Partner (W&P) teilt diesen Prozess in drei Phasen auf und bietet konkrete Handlungsempfehlungen.

Mehr dazu in der gleichnamigen Veröffentlichung „100-Tageprogramm CTO: Erfolgreich als CTO starten“.



## Sanierung & Insolvenz – Neuigkeiten von der juristisch-betriebswirtschaftlichen Nahtstelle

In zunehmend raueren Zeiten ist Restrukturierungskompetenz gefragt wie nie – nicht nur bei den juristischen und betriebswirtschaftlichen Experten, sondern vor allem auch im Management.

Zudem stehen aktuell Vergleichsrechnungen zwischen operativen Restrukturierungen und Insolvenzverfahren im Fokus, um Gesellschaftern transparente Entscheidungsgrundlagen zu bieten. Modellierungen unterstützen die Verwaltung und den M&A-Prozess (Fokus Share Deal Modellierungen).

Mehr hierzu in der aktuellen Ausgabe von „Sanierung & Insolvenz – Neuigkeiten von der juristisch-betriebswirtschaftlichen Nahtstelle“.



## W&P Studie: Impulse für das Geschäft mit der Spirituose

Die aktuelle Studie zeigt: Der Druck auf Entscheider in der DACH-Spirituosenbranche ist hoch, das Marktumfeld konsolidiert sich weiter. Aus Sicht der Branchen-Champions zwingen kurz- und langfristige Treiber die Akteure jetzt allen voran ihre Digitalisierungsstrategie zu verankern, ihr Spirituosen-Ökosystem für Kooperationen zu nutzen, in ausgewählten Märkten die Internationalisierung weiter voranzutreiben, Erweiterungen und Neuausrichtungen in der Genussmittelindustrie zu überdenken sowie umfassende Kostensenkungs- und Effizienzsteigerungsmaßnahmen anzustoßen.



**Bestellen unter: [www.wieselhuber.de/publikationen](http://www.wieselhuber.de/publikationen)**

# Kurz & bündig



## W&P wieder ausgezeichnet in Handelsblatt und brand eins

Zum dritten Mal in Folge ist Dr. Wieselhuber & Partner (W&P) auch 2024 als eines der renommiertesten Beratungsunternehmen Deutschlands ausgezeichnet worden. Das zeigt das TOP Berater 2024-Ranking des Handelsblatts: Die Strategieberatung für Familienunternehmen wurde unter zahlreichen Branchengrößen als Spezialist in den Kategorien „Familienunternehmen & Mittelstand“, „Industriegüter“ sowie „Restrukturierung & Turnaround“ ermittelt und prämiert. *„Im Frühjahr zeigte sich bereits das „Beste Berater“-Ranking von brand eins und Statista zum zehnten Mal und wir sind stolz, jedes Mal ausgezeichnet worden zu sein. Dass W&P als starke Marke für die führenden deutschen Familienunternehmen nun erneut im Handelsblatt an diese Anerkennung anschließen kann, zeigt: Bei unseren Kunden sind wir kompetenter, engagierter und zuverlässiger Lösungspartner für die Herausforderungen der aktuellen Zeit“,* so Gustl F. Thum, Managing Partner W&P. Die Wettbewerbsfähigkeit, der Unternehmenswert und somit die Zukunftsfähigkeit der W&P-Kunden stehen seit jeher im Fokus der W&P Beratungsarbeit.



## W&P eröffnet 5. Standort in der Bundeshauptstadt

Dr. Wieselhuber & Partner (W&P) expandiert: Zum 16. September 2024 hat die führende Top-Management Beratung für Familienunternehmen neben seinem Stammhaus in München und Standorten in Hamburg, Düsseldorf und Stuttgart nun ein weiteres Büro in Berlin eröffnet. *„Für W&P steht seit jeher der persönliche und individuelle Austausch mit seinen Kunden im Vordergrund.*

*Der Schritt in die Hauptstadt unterstreicht einmal mehr diese Philosophie: Zum einen kann das wirtschaftlich etablierte Netzwerk in der Region proaktiv ausgebaut, zum anderen Kunden-, Finanzierer- und Investorenbeziehungen weiter intensiviert werden“,* so Prof. Dr. Norbert Wieselhuber, Managing Partner W&P, anlässlich der Eröffnung. Auch die Nähe zu den diversen Branchenverbänden und zur Berliner Start-up-Szene, die sich auf Grund der zunehmenden Digitalisierung und dem Einsatz Künstlicher Intelligenz positiv entwickelt, birgt entscheidende Vorteile für W&P Kunden: Traditionell geprägter Mittelstand oder Familienunternehmen können durch Kontakte zu innovativen, jungen Unternehmen profitieren. Hinzu kommt: Für das unternehmerische Gestaltungsfeld „Digitale Transformation“ und die regionale Nähe zu innovativen Lösungsansätzen sind die Berater in Berlin am „place to be“ – und können entsprechendes Know-how direkt weitergeben.



Kontakt W&P Berlin:

Triangle | Zoofenster, Hardenbergstraße 28a, 10623 Berlin

Tel: +49 30 2000 – 42550

E-Mail: berlin@wieselhuber.de

## W&P goes Munich Consultants Cup: Teamspirit at its best!

Von Hitzeschlacht bis Wasserschlacht, von Siegesträumen bis Elfmeterkrimi: Beim Munich Consultants Cup (MCC) war mal wieder alles mit dabei. Insgesamt 20 Unternehmensberatungen traten auf dem Gelände des Dornacher SV an, um bei einem wahren Fußballfest den Pokal der Pokale zu erringen. Auch wenn die Messlatte „Halbfinale“ des Vorjahres vom W&P-Team in 2024 nicht erreicht werden konnte: Der Sportsgeist der Mannschaft unter Captain Philipp Trompeter war nicht zu bremsen, die bedingungslose gegenseitige Unterstützung suchte ihresgleichen. Auch bei zwischenzeitlich über 30° Celsius gingen die W&Pler bis ans Äußerste und kämpften gemeinsam um jeden Meter in Richtung des gegnerischen Tors.



## Flutkatastrophe in Bayern: W&P spendet an das Bayerische Rote Kreuz

Starke Regenfälle haben in Bayern und Baden-Württemberg zu heftigen Überschwemmungen und Hochwasser geführt. Dämme sind gebrochen, Dörfer und Städte wurden überschwemmt – die Schäden gehen in die Millionen. Mehrere Tausend Rettungskräfte sind seit Tagen im Einsatz, um Menschen aus ihren Häusern zu evakuieren, im Wasser treibende Personen zu retten, Flutopfer mit Hubschraubern von Hausdächern zu bergen. „Tausende ehren- und hauptamtliche Helferinnen und Helfer stehen aktuell den

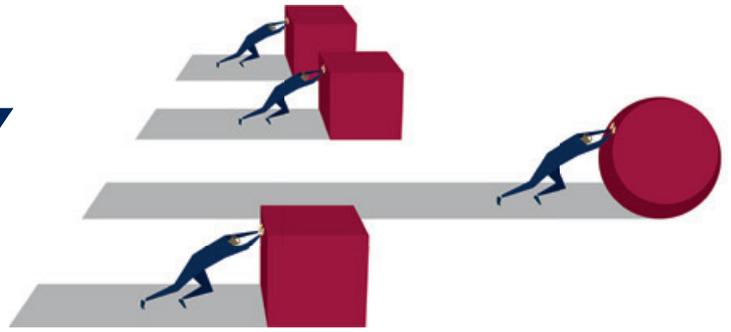
Flutopfern zur Seite. Sie benötigen finanzielle Unterstützung, die flexibel eingesetzt werden kann, um beispielsweise die nötige Ausrüstung anzuschaffen“, so Gustl F. Thum, Managing Partner von Dr. Wieselhuber & Partner (W&P). Um jetzt und auch zukünftig für Katastrophen gewappnet zu sein, unterstützt das Team von W&P deshalb das Bayerische Rote Kreuz mit der Spende seiner Autorenhonorare aus Presseveröffentlichungen. Rund 2.500 Euro werden noch heute in den bayernweiten Spendentopf „Hochwasser Bayern“ überwiesen.

## W&P beim B2Run 2024: Laufend Gutes tun!

Alle guten Dinge sind 15: Bereits zum 15. Mal gingen auch in diesem Jahr wieder laufbegeisterte W&PlerInnen bei Deutschlands größtem Firmenlauf an den Start. Die W&P Sportskanonen schnürten ihre Laufschuhe, um eine ca. 5,6 km lange Strecke zurückzulegen – den Zieleinlauf im Münchner Olympiastadion immer im Blick! Neben dem sportiven Teamspirit spielen beim diesjährigen B2run auch Umweltschutz und Nachhaltigkeit eine wichtige Rolle. In Kooperation mit dem Partner First Climate wird für die gesamte Laufserie der CO<sub>2</sub>-Fußabdruck berechnet und für unvermeidbare CO<sub>2</sub>-Emissionen, die beispielsweise durch die Anreise aller Beteiligten und die Organisation des Events entstehen, CO<sub>2</sub>-Zertifikate erworben. In diesem Jahr wird auf diese Weise ein Wasserkraft-Projekt in Indien unterstützt. Darüber hinaus pflanzt B2Run für jedes angemeldete Team einen Baum in Kooperation mit der Stiftung „Menschen für Menschen“. Schon vor dem Start ist klar: An die Zeiten unseres W&P Running Teams kommt die Konkurrenz sowie so nicht ran – Auswertungen müssen wir da gar nicht abwarten. Entsprechend verdient wird der traditionelle Genuss des alkoholfreien Weißbiers nach dem Zieleinlauf sein. Wir sagen: Prost und Danke für Euren Einsatz!



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, Stuttgart und Berlin 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