

MANAGEMENT SUPPORT

N° 01
2025

VOM UMGANG MIT RISIKEN

LÄNDERSPEZIFISCHE VERTRIEBS-
STRATEGIEN

MACHINE LEARNING

MANAGEMENT IM HANDELSKRIEG

FAHRPLAN NACHFOLGE

FINANZIERUNGSMÄRKTE 2025

GESTALTENDE SANIERUNG

HR COST & RISK MANAGE-
MENT

MARKTFORSCHUNG OHNE
BEFRAGTE

GEMEINKOSTENMANAGEMENT

PROFESSIONELLES PMO

SERVICE EXZELLENZ



SANIERUNG UNGELIEBTER
TÖCHTER & GESCHÄFTS-
BEREICHE

BUSINESS TRANSFORMATION –
PERFORMANCE UND STRATEGIE
IM AKTUELLEN FOKUS



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

Editorial**3** Innovation – Neue Wege des Handelns**Funktionen, Methoden & Fokusthemen****4** Vom Umgang mit Risiken**6** Performance und Strategie im aktuellen Fokus**8** Strategische Lösungen für ungeliebte Töchter und Geschäftsbereiche**10** Komplexitätsmanagement**12** Marktforschung ohne Befragte – im KI-Zeitalter kein Paradoxon!**14** Fahrplan Nachfolge**16** Mehrwert mit eigenen Konturen**18** Länderspezifische Vertriebsstrategien**20** Management im Handelskrieg**22** Technologie sucht Markt und Markt sucht Technologie**24** Gemeinkostenmanagement**26** Professionelles PMO**28** Machine Learning**30** HR Cost & Risk Management**32** Industrie 4.0 – A Never-Ending Story?**34** Service Exzellenz – der unterschätzte Profitmotor**36** Die Zeiten sind reif**38** Ausblick auf die Finanzierungsmärkte 2025**40** Die gestaltende Sanierung als Werkzeug zur langfristigen Resilienz**42** Vom Konzept zur Realität – Erfolgsfaktoren der operativen Restrukturierung**44** Die Zukunft unter Kontrolle**46** StaRUG – strategisch, diskret, wirksam**48 Projektbeispiele****53 Blickpunkt Branche****54 Publikationen****55 Kurz & bündig**

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

das Gefühl der Unsicherheit hat die letzten Monate eine neue Dimension erhalten: Geopolitische Verwerfungen, Protektionismus, Handelskriege, Schuldeninflation, etc.. Da scheint es nicht verwunderlich, auch aus UnternehmerInnen-Kreisen ein Hohelied auf die Strategie „des Fahrens auf Sicht“ zu hören. Wo ansetzen, wenn alles im Fluss und kein valider Hebel für Wachstum und Erfolg vorhanden ist?

Doch was aus Angst vor kostenträchtigen Fehlentscheidungen auf den ersten Blick eine probate Antwort für die kommenden Wochen, Monate, zu sein scheint, springt gedanklich zu kurz. Da momentan niemand eine Strategie des „Kopf in den Sand-Steckens“ oder „an Ort und Stelle Treibens“ propagiert, scheint ja das gemeinsame Commitment zu bestehen, dass das Weiterfahren alternativlos ist.

Doch wohin fährt man denn auf Sicht? Richtung Westen? Norden? Wachstum? Fokussierung? Nachhaltigkeit? Digitalisierung? Es braucht die Grundentscheidung über die Richtung, um Folgeentscheidungen zu fällen, diese nicht mit voller Kraft voraus und somit „auf Sicht zu fahren“.

Wie gehen wir bei W&P mit diesen richtungsweisenden Fragestellungen um? Wir orientieren uns an Fakten, wägen Risiken ab, planen strategisch und setzen auf Performance Management – stets mit maximaler Fokussierung auf das jeweilige Geschäftsmodell und die mikro- und makroseitigen Rahmenbedingungen eines Unternehmens.

Zahlreiche Beispiele hierfür finden Sie in dieser Ausgabe unserer Kundenzeitschrift „Management Support“ – entlang des gesamten Leistungsspektrums von W&P.

Ich wünsche Ihnen eine angenehme Lektüre und weiterhin viel Erfolg!

Ihr Gustl F. Thum
Managing Partner

IMPRESSUM

Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**Redaktion:** Gustl F. Thum, Managing Partner

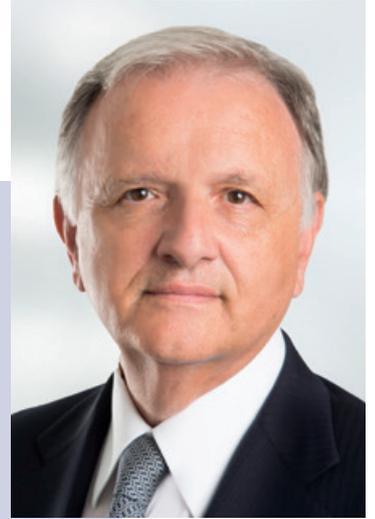
E-Mail: thum@wieselhuber.de

Design: Werbeagentur Kinzel, Augsburg

Nachdrucke nur mit vorheriger Genehmigung

Bildrechte: © shutterstock, iStockphoto

Innovation – Neue Wege des Handelns



Wachstum, Wohlstand und Fortschritt sind das Resultat von Innovationen. Das Bewusstsein, dass am Anfang von Fortschritt und Wachstum Ideen stehen zeigt, dass sich Kreativitätsdefizite, Phantasieslosigkeit und Mutlosigkeit sowie Risikoarmut negativ auf das Innovationspotenzial und die Innovationsergebnisse auswirken. „Innovation ist, wenn der Adressat, die Kunden, die Mitarbeiter, die Stakeholder „Hurra schreien“ – dies ist der signifikante Unterschied zur Erfindung. Die besten Ideen und Konzepte führen allerdings zu keinen guten Geschäften und Fortschritten, wenn diese nicht „Jemand“, ein mutiger, entscheidungs- und tatkräftiger Unternehmer zum Leben erweckt. Die Wirtschaftsgeschichte zeigt aber auch die Gegenwart, dass es diese „Unternehmertypen“ auch in Deutschland noch gibt. Wir können nicht genügend davon haben!

Innovationen sind risikobehaftet. Sie bergen zu nächst ein erhebliches Geschäftsrisiko für den Innovator, manchmal auch ein persönliches Karriererisiko. Nicht jeder der „sät“ wird auch „ernten“. Der Erfolg des Innovations-Management muss sich in gesteigerter Wettbewerbsfähigkeit, in höherem Kunden-/Verwendernutzen, Marktanteilsgeinnen und höheren Erlösen durch eine Innovationsrente, etc. bemerkbar machen. In der Unternehmenspraxis müssen wir leider immer wieder folgende Defizite feststellen: zu viele oder zu wenige Ideen – zu flache oder zu komplexe Innovationen – zu teure Lösungen – zu langsame und zu späte Umsetzung und Markteinführung – kein klarer Fokus und kein strukturierter Prozess – unzureichende Anreizsysteme – mangelnde Innovations- und Veränderungskultur – fehlende Neugierde und Begeisterung für Neues – keine Verbindung zur Unternehmens- und Wettbewerbsstrategie. Kein klares Commitment durch die Führung. Die Folgen: erodierende Wettbewerbsfähigkeit, sinkende Marktanteile, Erlösverfall, Stammkundenverluste, mangelnde Attraktivität als Arbeitgeber und „mehr Durchschnitt als Fortschritt“ und „Variantenreichtum, aber Innovationsarmut“. Dies alles muss und kann durch ein unternehmens- und geschäftsspezifisches Innovations-Management verhindert werden.

Innovation-Management gehört zu den anspruchsvollsten, vielfältigsten Aufgaben in Unternehmen. Das Innovations-Mix entscheidet. Innovation ist mehr als nur neue Produkte. Dem Produkt- und Marktlebenszyklus folgend verändert sich der Innovations-Mix von der Produkt- zur Prozessinnovation in der Übergangsphase, bzw. in der Wachstumsphase hin zu Organisations- und Strategieinnovationen in der Reifephase. Innovativ erfolgreiche Unternehmen antizipieren und kombinieren diese Innovationsarten beim Auf- und Ausbau von innovativen Geschäftsmodellen.

Auch Innovationen stehen in unserer dynamischen, transparenten und vernetzten Umwelt im Wettbewerb. Zeitwettbewerb und Kostenwettbewerb erfordern ein professionelles Projektmanagement. Kundennutzen und Wettbewerbsdifferenzierung erfordern nicht nur neue, sondern vor allem bessere Lösungen. Diese brauchen einen Diffusionsbeschleuniger, z. B. Meinungsführer, Key-User, Vorfeld-Marketing. Wirksames Innovations-Marketing unterscheidet sich grundsätzlich vom Marketing für bestehende Geschäfte.

Innovation ist nicht nur anstrengend, risikobehaftet, etc. sondern macht Freude, schafft Abwechslung, ist sinnstiftend und führt zum „Rampenlicht“ und zur Anerkennung.

Ich wünsche Ihnen und Ihrem Unternehmen, dass Sie die Chancen von Innovationen aktiv suchen, sich von Niederschlägen und Flops nicht entmutigen lassen, das „not invented here Syndrom“ konsequent bekämpfen, den Kreativen, Mutigen eine Chance und Bühne geben und tatkräftige Umsetzer fördern. Nicht jeder Kreative ist auch ein engagierter Umsetzer – auf das richtige Gespann kommt es an und auf die bekennenden Machtpromotoren in der Führung. Viel Freude und Erfolg wünscht Ihnen

Ihr

Prof. Dr. Norbert Wieselhuber
Gründer & Senior Partner

Vom Umgang mit Risiken

Kerngedanken eines modernen Risikomanagements



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



Prof. Dr. Werner
Gleißner
Vorstand
Future Value
Group AG

Jede unternehmerische Tätigkeit ist mit Chancen und Gefahren, also Risiken, verbunden. Der Erfolg eines Unternehmens ist daher wesentlich abhängig von der **Fähigkeit im Umgang mit Unsicherheit**, das heißt mit bestehenden Chancen und Gefahren. Risikomanagement ist notwendig, weil sich die Zukunft nicht sicher vorhersehen lässt und sowohl Chancen als auch Gefahren Planabweichungen auslösen können. Bessere Informationen über diese Risiken führen potenziell zu besseren unternehmerischen Entscheidungen und damit zu einem nachhaltig größeren Unternehmenserfolg. Trotz der offensichtlichen Relevanz der Risiken werden sie in der Praxis oft wenig systematisch betrachtet. Erfolgreiche Unternehmer gehen nicht zwangsläufig weniger Risiken ein. Aber es wird vermieden, dass der Gesamtumfang der eingegangenen Risiken das **Risikodeckungspotenzial des Unternehmens** – Eigenkapital und Liquiditätsreserven – überschreitet, was eine Beeinträchtigung des Ratings und letztlich eine Insolvenzgefährdung des Unternehmens auslösen kann.

Strategie sind die Fähigkeiten eines Unternehmens im Umgang mit Risiken für dessen Überlebensfähigkeit über einen langen Zeitraum von entscheidender Bedeutung. Entsprechend sind Kriterien zur Beurteilung der **Leistungsfähigkeit des Risikomanagements** wichtig für die Beurteilung der Zukunftsfähigkeit.

1. Unternehmertum ist immer mit Unsicherheit, also Risiken, verbunden. Bei einer nicht sicher vorhersehbaren Zukunft können durch Risiken Planabweichungen auftreten. Risiko ist der Oberbegriff zu Chance und Gefahr und damit zu möglichen positiven und negativen Planabweichungen. Die **Fähigkeit im Umgang mit Unsicherheit** ist für die Bestandssicherung und den nachhaltigen Erfolg von Unternehmen von großer Bedeutung.
2. Besonders wesentliche Risiken sind die **strategischen Risiken** (insbesondere Bedrohungen der Erfolgspotenziale), **volkswirtschaftliche Risiken** und die Unsicherheiten bezüglich wesentlicher **Planannahmen** (etwa bezüglich der Entwicklung von Nachfrage, Rohstoffpreisen und Wechselkursen). Doch auch

Zehn Kernthesen modernen Risikomanagements

Neben finanzieller Nachhaltigkeit und einer robusten

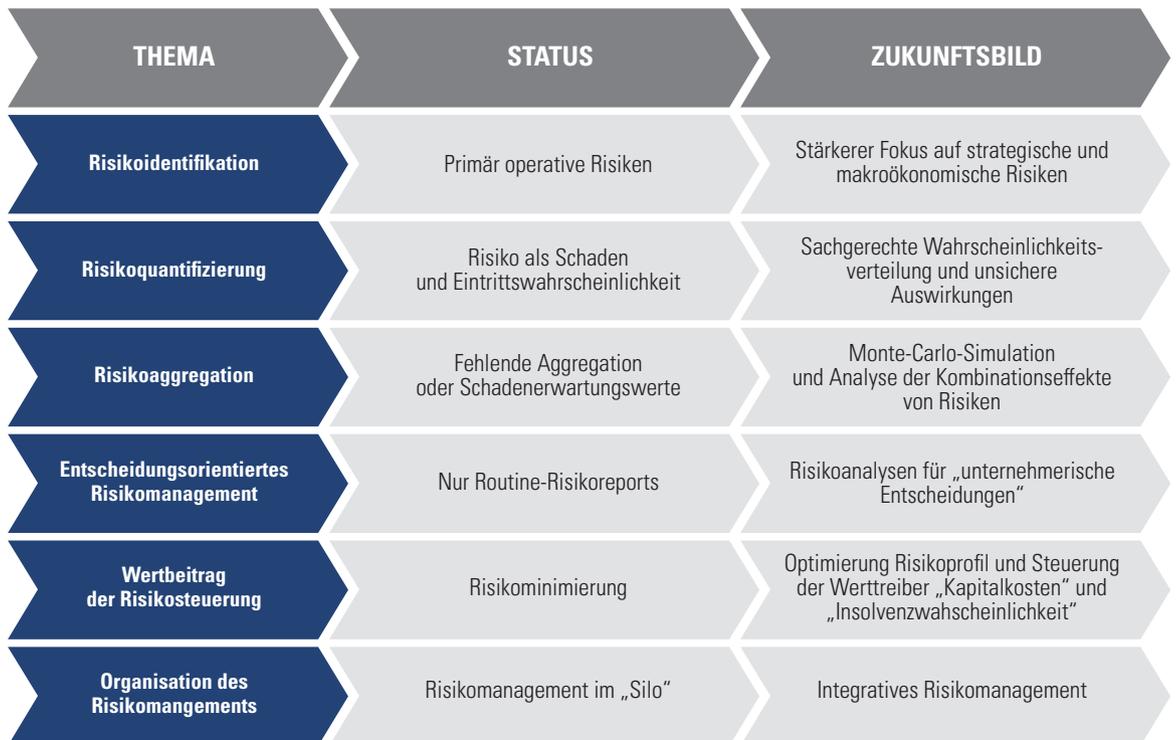


Abb.: Risikomanagement – Status und Zukunftsbild

operative Risiken der Leistungserstellung, Risiken der Unterstützungsprozesse (z. B. Cyber-Risiken) und Nachhaltigkeitsrisiken sollten beachtet werden.

3. Risikomanagement beschäftigt sich als **Querschnittsfunktion** im Unternehmen mit der systematischen Identifikation, Quantifizierung, Aggregation, Steuerung (Bewältigung) und Überwachung von Risiken. Zielsetzung ist es, **Transparenz** zu schaffen **über den Risikoumfang**, um insbesondere mögliche bestandsgefährdende Entwicklungen rechtzeitig zu erkennen. Berechnet wird so der vom Gesamtrisikoumfang abhängige Bedarf an Risikodeckungspotenzial, also der Bedarf an Eigenkapital und Liquidität.
4. Der **Grad der Bestandsgefährdung** eines Unternehmens in der Zukunft wird durch Gefährdungswahrscheinlichkeit und Insolvenzwahrscheinlichkeit beziehungsweise durch das zukünftige Rating ausgedrückt. Die Berechnung der Implikationen bestehender Risiken für das zukünftige Rating ist notwendig, um bestandsgefährdende Entwicklungen einschätzen zu können und damit die Grundlage für Krisenfrüherkennung und -prävention.
5. Alle wesentlichen Risiken des Unternehmens sollen und können durch geeignete **Wahrscheinlichkeitsverteilungen** beschrieben werden, beispielsweise durch Angabe von Mindestwert, wahrscheinlichstem Wert und Maximalwert einer Planungsposition.
6. Da meistens Kombinationseffekte mehrerer Risiken zu schweren Krisen und bestandsgefährdenden Entwicklungen im Sinne des § 91 Abs. 2 AktG bzw. § 1 StaRUG führen, ist die **Risikoaggregation die Schlüsseltechnologie**, die den Gesamtrisikoumfang durch die Berechnung einer großen repräsentativen Anzahl risikobedingt möglicher Zukunftsszenarien (Monte-Carlo-Simulation) mit Bezug auf die Unternehmensplanung bestimmt.
7. Das **Abwägen erwarteter Erträge und Risiken** über einen Erfolgsmaßstab ist möglich durch die **Kennzahl Unternehmenswert** (Entscheidungswert). Dieser lässt sich ausgehend vom aggregierten Ertragsrisiko über erwartungstreue Planwerte und risikogerechte Kapitalkosten berechnen. Dadurch lassen sich zum Beispiel verschiedene strategische Handlungsoptionen vergleichen (Strategiebewertung).
8. Das Risikomanagement sollte bestehende und bewährte Managementsysteme wie Controlling, Planung, Qualitätsmanagement, Treasury und Projektmanagement nutzen und – oft im Zusammenspiel

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Persönliche Risikoanalyse für Geschäftsführung/Vorstand (z. B. StaRUG-Risiken)
- Strategische Risikoanalyse und Szenarioentwicklung/-simulation
- Check zum Robustheits-Status inkl. empirischer Benchmarks
- Entwicklung robuster Strategien
- Risikobetrachtung einzelner Entscheidungen (z. B. M&A-Investition)
- Checkup/Weiterentwicklung Controlling sowie Risikomanagementsysteme

mit der Weiterentwicklung des Controllings – zu einem integrierten, **wertorientierten Unternehmenssteuerungsansatz** führen.

9. Risikobewältigungsmaßnahmen tragen zur Optimierung des Ertrag-Risiko-Profiles bei und sind unter Beachtung ihrer Kosten und der Wirkungen auf den Gesamtrisikoumfang zu beurteilen. Eine grundlegende **Verbesserung des Ertrag-Risiko-Profiles** erfordert meist eine Änderung der Strategie auf dem Weg zu einem robusten Unternehmen.
10. Bei einer nicht sicher vorhersehbaren Zukunft sollten alle Mitarbeitenden, insbesondere die Unternehmensführung, **jedes Management auch als Risikomanagement auffassen**. Dies sollte grundsätzlich auch im üblichen Tagesgeschäft adäquat beachtet werden.

*Text in Anlehnung an
Gleißner, W. (2022):
Grundlagen des Risikomanagements, 4. Aufl.,
Verlag Franz Vahlen,
München, S. 680 bis
682*



FAZIT

Die Fähigkeiten im Umgang mit Chancen und Gefahren sind bei einer nicht sicher vorhersehbaren Zukunft des Unternehmens und seines Umfelds ein zentraler Erfolgsfaktor. Ein integratives, entscheidungsorientiertes Risikomanagement trägt zur Krisenvermeidung bei, sichert Rating und Finanzierung und hilft, Investitionsalternativen oder Projekte risikogerecht zu beurteilen. Es schafft die Voraussetzung für die Entwicklung krisenresistenter, robuster Unternehmen mit nachhaltig erfolgreichen Strategien.

Kontakt: strategie@wieselhuber.de



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



Jens Ekopf
Managing Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Performance und Strategie im aktuellen Fokus

Warum strategiebasierte Business Transformation zum Überlebensfaktor für den Mittelstand wird

Die geopolitischen und wirtschaftlichen Turbulenzen der letzten Jahre markieren für viele Familienunternehmen einen tiefgreifenden Wendepunkt von historischer Tragweite. Inflation, zunehmende Regulatorik, Fachkräftemangel, Digitalisierung und externes Investoreninteresse stellen langjährig etablierte Geschäftsmodelle auf den Prüfstand.

Gerade für Gesellschafter und Geschäftsführer im Mittelstand wird klar: **Transformation ist kein optionales Zukunftsthema** – sie ist zur zwingenden unternehmerischen Notwendigkeit geworden.

Doch während sich viele Unternehmen operativ reorganisieren, bleibt der eigentliche Ausgangspunkt oft unterbelichtet: das strategische Zielbild. Transformation ohne Strategie ist wie Navigation ohne Kompass im dichten Nebel. Nur wer ein belastbares Zielbild konkretisiert hat, kann die Organisation zukunftsfähig ausrichten – in Struktur, Kultur und Performance.

Strategie ist kein Nebenstrang – sie ist Fundament unternehmerischer Transformation

Business Transformation beginnt nicht mit der Re-

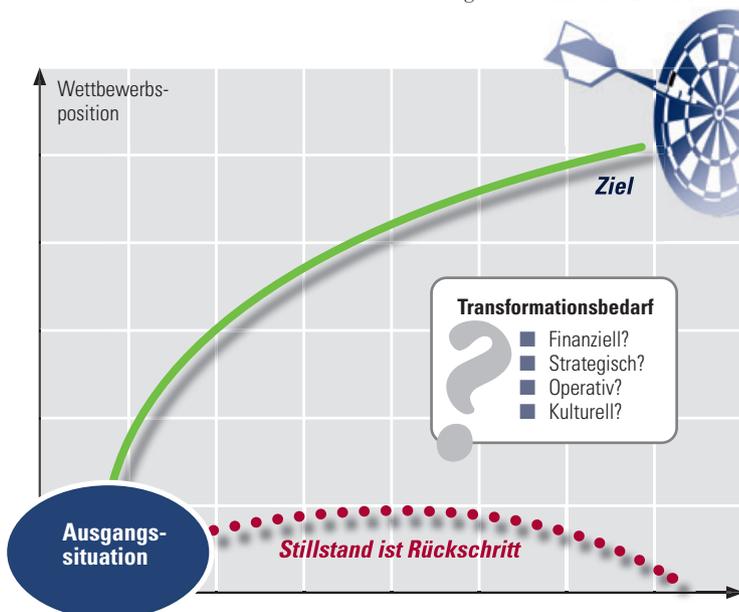


Abb.: Konkretisierung des Transformationspfades

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Entwicklung zukunftsfähiger Unternehmensstrategien
- Transformation von Geschäftsmodellen und Organisationen
- Operative Exzellenz und Performanceverbesserung
- Controlling- und Finanzstrukturtransformation
- R&D- und Innovationsstrategie
- Aufbau Transformationsarchitektur (PMO / TMO)

organisation einzelner Funktionsbereiche. Sie beginnt mit einer tiefgehenden Auseinandersetzung mit den fundamentalen Fragen unternehmerischer Wertschöpfung: *Welche Märkte adressieren wir künftig? Welche Differenzierungsmerkmale sichern unsere Wettbewerbsfähigkeit? Welche Ressourcen und Fähigkeiten müssen wir entwickeln, um relevant zu bleiben?*

Dabei zeigt sich: **Der Mittelstand ist oft strategisch unterversorgt.** Während große Konzerne mit Strategieabteilungen und datengetriebenen Steuerungsinstrumenten arbeiten, fehlen im Mittelstand häufig strukturierte Prozesse zur Strategieentwicklung und -aktualisierung. Laut aktueller Studien verfügen nur ca. 40 % der mittelständischen Familienunternehmen über ein systematisch implementiertes strategisches Zielbild. Doch gerade dieses gemeinsame Zielbild mit konkreten Handlungsfeldern ist Voraussetzung für eine fokussierte, realisierungsfähige Business Transformation.

Ein solches Zielbild muss mehr leisten als Zukunftsprosa. Es muss ambitioniert und anschlussfähig sein – anschlussfähig an die Identität des Unternehmens, an die Erwartungen der Gesellschafter und an die Realität des Marktes. Strategische Ambition ohne Umsetzungsfähigkeit erzeugt Frustration. Operativer Aktionismus ohne strategischen Unterbau führt in die Irre. Der Weg liegt in der Verbindung beider Sphären – **strategischer Klarheit und exzellerter Umsetzung.**

Business Transformation als Antwort auf strukturelle Marktveränderung

Die Treiber des Wandels sind vielschichtig: sinkende Profitabilität durch nicht mehr marktgerechte Produktportfolios, steigende regulatorische Anforderungen, technologische Umbrüche, intensiver Wettbewerb – häufig getrieben durch internationale Player.

Gleichzeitig stehen viele Familienunternehmen vor dem Generationswechsel – und damit vor einer tiefgreifenden Frage: Wollen wir das Unternehmen sichern oder weiterentwickeln?

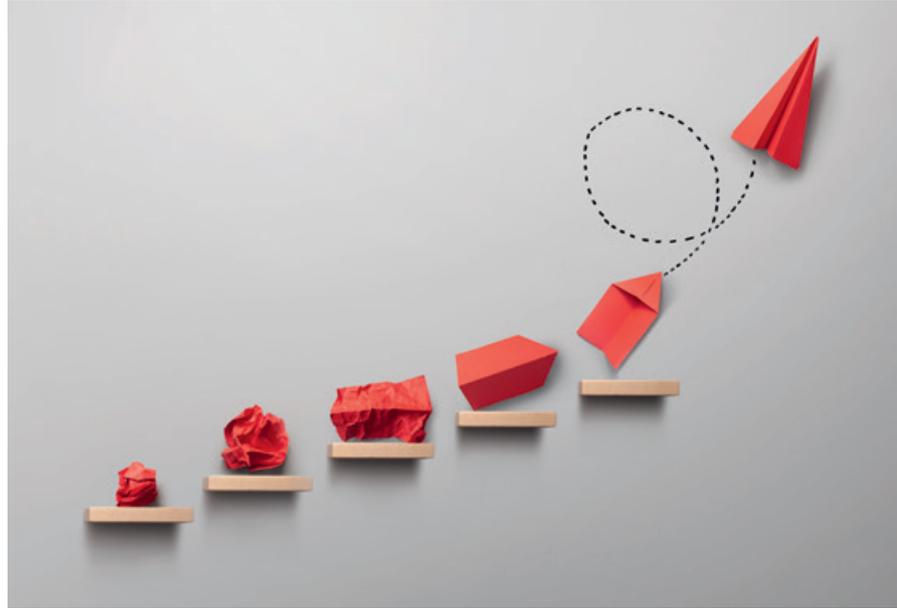
Jedes Unternehmen muss spezifisch bestimmen, welcher konkrete Transformationsbedarf vorliegt und wie groß die Transformationslücke ist und dann das entsprechende Strategie- und Business Transformation-Programm konzipieren.

Performance als strategischer Hebel – nicht als Selbstzweck

Erfolgreiche Business Transformation basiert auf der Fähigkeit, den eigenen Veränderungsbedarf differenziert zu diagnostizieren: *Welcher Teil des Geschäfts ist zukunftsfähig? Welche Wertschöpfungsbausteine müssen neu gedacht werden? Welche Fähigkeiten fehlen, um die künftige Positionierung zu realisieren?*

Aus einem präzisen formulierten Zielbild lässt sich ein konsistenter Transformationspfad ableiten. Dieser sollte stets entlang **zentraler Leistungsdimensionen** strukturiert werden – ein bewährter Rahmen besteht aus sechs Elementen:

1. **Markt- und Vertriebsexzellenz:** Die Art und Weise wie Kundenbedarfe adressiert werden, verändert sich grundlegend. Von der Produktlogik zur Problemlösung – kanalübergreifend, datenbasiert, kundenindividuell.
2. **Effizienz in den Kernprozessen:** Operational Excellence bedeutet heute nicht nur Kostensenkung, sondern Anpassungsfähigkeit und Widerstandskraft entlang der gesamten Wertschöpfung, verbunden mit hoher Skalierbarkeit der Gesamtorganisation.
3. **Finanzielle Steuerungsfähigkeit:** Moderne Controlling-Systeme liefern nicht nur Ist-Zahlen, sondern simulieren Zukunft – sie sind Frühwarn- und Navigationssystem zugleich – predictive.
4. **Innovationsfähigkeit:** Transformation verlangt strukturiertes Innovationsmanagement – technologieoffen, marktgetrieben und konsequent priorisiert.



5. **Digitale Infrastruktur und Datenintelligenz:** IT ist kein „Backend“ mehr – sie ist echter Enabler, Risikofaktor und Wertetreiber in einem.
6. **Organisation, Führung und Wandel:** Die strukturelle und kulturelle Verankerung von Veränderung entscheidet über die Nachhaltigkeit jeder Transformation. Veränderungsfähigkeit aller Ebenen im Unternehmen wird zur Kernkompetenz.

Besondere Bedeutung kommt dabei dem Faktor Mensch zu. Führungskräfte müssen Transformation nicht nur managen, sondern ermöglichen – durch klare Kommunikation, Verlässlichkeit im Wandel und die Bereitschaft, neue Rollenbilder zu leben. Transformation gelingt nicht top-down oder bottom-up – sie braucht beides: **Führung und Mitgestaltung.**

FAZIT

In vielen mittelständischen Unternehmen wird heute deutlich: Es geht nicht darum, Bestehendes zu bewahren – es geht darum, das Wesentliche weiterzuentwickeln. Transformation heißt nicht Traditionsbruch, sondern Verantwortung für die Zukunft. Und Verantwortung verlangt Haltung: Mut, Klarheit, Konsequenz.

Die nächste Generation erfolgreicher Familienunternehmen entsteht nicht durch Zufall, sondern durch bewusste strategische Entscheidung und unternehmerischen Willen – heute.

Kontakt: strategie@wieselhuber.de



Matthias Müller
Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



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



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



Dr. Stephan
Hundertmark
Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Strategische Lösungen für ungeliebte Töchter und Geschäftsbereiche

Kapital freisetzen & Kerngeschäft stärken

Nicht-performende Geschäftsbereiche und Tochtergesellschaften stellen Unternehmen vor erhebliche Herausforderungen: Sie binden Kapital, Management-Aufmerksamkeit und müssen von profitablen Geschäften häufig quersubventioniert werden. Damit beeinträchtigen sie die Wettbewerbsfähigkeit des Kerngeschäfts und die Zukunftsfähigkeit des Gesamtunternehmens. Fakten und Erkenntnisse zu schwachen oder defizitären Geschäftsbereichen liegen meist vor und sind bei den Entscheidungen bekannt.

Die zentralen Fragen lauten:

- Wie geht man mit dieser Herausforderung um? Schließen, sanieren oder verkaufen?
- Und was ist die strategisch und finanziell beste Lösung für Ihr Gesamtunternehmen?

Aber es fehlt oft an fundierten Handlungsoptionen (Optionentableau) und konsequenten Entscheidungen im Management- und Gesellschafterkreis, wie mit diesen Geschäftsbereichen oder Tochtergesellschaften umzugehen ist. Gleichzeitig spielen Historie, Emotionen und gewachsene Strukturen eine Rolle, die eine objektive Entscheidung intern erschweren.

Im Ergebnis bedeutet dieses Nichtstun/Zögern den Verlust von Effizienzen und Ertragsstärke für das Gesamtunternehmen – im Gegenzug stellt konsequentes Handeln einen echten Werthebel dar. Dennoch sind die Beharrungskräfte in vielen Unternehmen groß:

- Emotionale **Bindung an tradierte Geschäftsbereiche** verhindern eine objektive Beurteilung und konsequente Entscheidungen.
- **Operative Maßnahmen** zur Performance-Steigerung werden fortlaufend initiiert, selbst wenn sie in der Vergangenheit bereits gescheitert sind.
- Diskussionen über strategische Optionen finden oft **ohne klare Faktengrundlage** statt, was eine fundierte Entscheidungsfindung verhindert.
- **Ergebnisloses Diskutieren** im Kreis von Gesellschaftern/Beiräten führt dazu, dass kritische Geschäfts-

bereiche trotz erkennbarer Defizite weitergeführt werden, ohne echte Veränderungen einzuleiten.

- **Mangelnde Erfahrung** mit Sanierungs- und Exit-Strategien wie M&A, außergerichtlichen oder gerichtlichen Verfahren sorgen dafür, dass diese Optionen nicht strukturiert und faktenbasiert geprüft werden – obwohl sie Lösungswege darstellen.

Dabei kann im Einzelfall auch eine Verflechtung des nicht performenden Geschäftsbereichs bzw. des Tochterunternehmens mit dem Kerngeschäft vorliegen, was die Aufgabenstellung noch komplexer macht (siehe Abb.).

Neben dem Umgang mit möglichen Beharrungskräften sind **Entscheidungen über Weiterfinanzierung, Verkauf oder Restrukturierung** immer auch strategische Entscheidungen, die Weitsicht brauchen, da Fehlentscheidungen sowohl finanzielle als auch operative Risiken mit sich bringen.

Daher bedarf es einer **strukturierten Analyse und eines systematischen Vorgehens**, das sowohl strategische als auch finanzielle und operationale Dimensionen berücksichtigt. Ein valides und faktenbasiertes Optionentableau bildet die Grundlage für Diskussion und fundierte Entscheidungen.

In Krisenzeiten mangelt es nicht an Diskussionsbedarf – insbesondere, wenn es um die Zukunft ungeliebter Tochtergesellschaften geht. Hier schafft ein **neutraler Dritter Vertrauen** bei den Stakeholdern und sorgt für eine sachliche, faktenbasierte Diskussion. Eine transparente Zahlenbasis, die verschiedene Szenarien abbildet, dient als ruhiger und verlässlicher Anker in der Entscheidungsfindung. Sie ermöglicht es, **umsetzungsorientierte und konsensfähige Handlungsoptionen** zu entwickeln, die sowohl strategische als auch finanzielle Interessen berücksichtigen. So wird aus Unsicherheit eine fundierte Entscheidungsgrundlage.

Wir unterstützen Gesellschafter und Organe mit einer strukturierten und objektiven Bewertung aller ergebnisseitigen und finanziellen Auswirkungen verschiedener Restrukturierungsoptionen. Unsere Analysen **kombi-**



W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Ist-Analyse Dauer: 1-2 Wochen
- Option Review - Dauer: 2-4 Wochen
- Umsetzungsbegleitung - Dauer: 3-6 Monate

nieren betriebswirtschaftliche, juristische und strategische Perspektiven, um eine transparente Entscheidungsgrundlage zu schaffen.

Fundierte Entscheidungsvorlagen zu Underperformern

Dafür erstellen wir ein fundiertes Optionentableau, das die verschiedenen Handlungsalternativen systematisch bewertet und die Entscheidungsfähigkeit aller Beteiligten stärkt. Parallel dazu modellieren wir die Auswirkungen auf relevante Stakeholder für jede denkbare Restrukturierungsoption – von der operativen Restrukturierung über M&A-Transaktionen bis hin zu einem Insolvenzverfahren. Dabei erfolgt stets eine umfassende Betrachtung und Abwägung des Finanzierungsbedarfs, des resultierenden Unternehmenswerts, der Risiken und des Härtegrads jeder Option. Dadurch werden Entscheidungswege gezielt kanalisiert, Risiken transparent gemacht und Handlungsoptionen klar strukturiert.

Daneben erfolgt eine Bewertung hinsichtlich der strategischen Relevanz und Marktpotenziale. Dabei bietet sich eine Portfolioanalyse an:

- Ist der Geschäftsbereich essenziell für die Unternehmensstrategie oder eher ein Nebengeschäft?
- Welche externen Faktoren beeinflussen die Zukunftsfähigkeit des Geschäfts?
- Wie ist die Position im Markt, und welche Chancen bestehen für eine nachhaltige Verbesserung?

Unsere strukturierte Analyse umfasst:

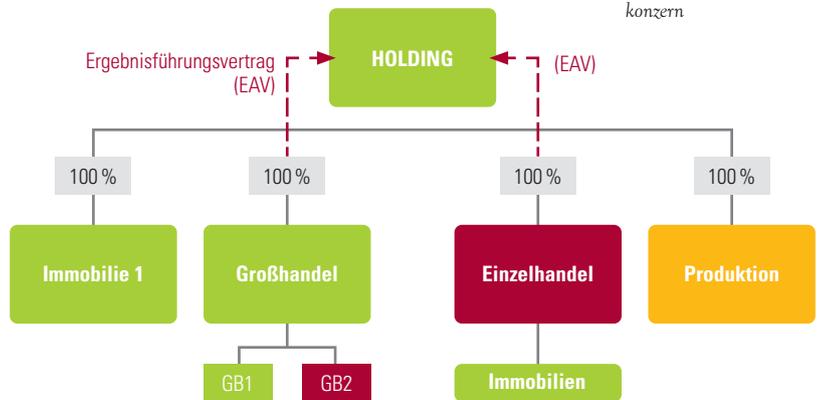
- **Außergerichtliche Restrukturierung** – inklusive verschiedener Handlungsoptionen und deren wirtschaftlicher Auswirkungen.
- **M&A-Prozess** – Identifikation potenzieller Käufer, strukturierter Transaktionsprozess und Bewertung der wirtschaftlichen Vorteile eines Unternehmensverkaufs.

- **Gerichtliche Sanierung** – eine detaillierte Simulation eines gerichtlichen Verfahrens inklusive der nachlaufenden Gläubigerbefriedigung, um eine realistische Vergleichsgrundlage zu bieten

Haben wir Ihr Interesse geweckt?

Wir unterstützen Sie dabei, klare Handlungsoptionen zu entwickeln und eine fundierte Entscheidung zu treffen. Mit unserer langjährigen Erfahrung in Portfolio-Optimierungen und Unternehmensrestrukturierungen helfen wir Ihnen, Kapital gezielt freizusetzen, das Kerngeschäft zu stärken und nachhaltige Lösungen auch für komplexe Strukturen zu finden.

Abb.: Beispielhafte Verflechtungen von Tochtergesellschaften mit dem Mutterkonzern



FAZIT

Ob außergerichtliche oder gerichtliche Restrukturierung, strategische Veräußerung oder rechtssichere Transaktionslösungen, wir stehen Ihnen mit unserer Expertise zur Seite – und das branchenübergreifend. Lassen Sie uns gerne unverbindlich und vertraulich darüber sprechen, welche Optionen für Ihr Unternehmen die besten sind. Wir freuen uns auf Ihre Rückmeldung.

Durch die jahrzehntelange Erfahrung in Financial Advisory, Unternehmensrestrukturierung und Insolvenzberatung bieten wir eine fundierte Vergleichsrechnung, die Klarheit über Chancen/Risiken, wirtschaftliche Effekte und strategische Auswirkungen der verschiedenen Alternativen liefert.

Kontakt: strategie@wieselhuber.de

Komplexitätsmanagement

Performancehebel mit positivem Markteffekt



Dr. Stephan Hundertmark
Partner
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH



Stephanie Parth
Managerin
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

Ob bewusst getrieben oder historisch gewachsen: Im Produkt- und Leistungsangebot sammeln sich über die Zeit viele zielgruppenspezifische Varianten, me too-Produkte, Speziallösungen für Nischenanwendungen, Sonderartikel für Großkunden und nicht konsequent ausgesteuerte Altprodukte. Die Treiber hinter dieser Entwicklung sind hohe Kundenorientierung, der Differenzierungsnutzen im Wettbewerb und die Positionierung als Innovationsführer im Markt.

Diese Vielfalt – oder anders: Komplexität – müssen Unternehmen sich leisten können, da mit abnehmendem Grenznutzen der Marktwirkung die negativen Kosteneffekte des Produktportfolios schnell überwiegen. Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten liegt hier also ein **zentraler Hebel zur Performancesteigerung** im Unternehmen. So können mit dem „richtigen“ Komplexitätsniveau nachhaltig Effizienzen realisiert werden, da das Produktportfolio maßgeblich die Strukturen und das Kostenniveau der Wertschöpfung definiert.

Komplexität gezielt nutzen: Vom Kostentreiber zum Erfolgsfaktor

Die Schwierigkeit, das richtige Maß zu finden, liegt in den unterschiedlichen Perspektiven der Unternehmensfunktionen. Vertrieb und Marketing neigen zur Ausweitung der Vielfalt, da neue Produkte immer auch neue Verkaufschancen sind und die Hoffnung auf Umsatzsteigerung nähren. In der Entwicklung überwiegt meist

der Wunsch nach technischer Exzellenz mit zusätzlichen Funktionen, die (nur vermeintlich) den Kundennutzen erhöhen. Zuletzt müssen dann in der Produktion und der Supply Chain die Vielfalt, die Veränderlichkeit und die Kleinteiligkeit des Produktportfolios abgebildet werden, was nur schwer mit Effizienzzielen in Einklang zu bringen ist.

Diese Spannungsfelder zeigen: **Komplexität muss aktiv gemanagt werden und das Produktportfolio nimmt dabei eine Schlüsselrolle ein.** Es beeinflusst nicht nur die Marktleistung, sondern auch Auslastung, Fixkostendeckung und Ergebnisqualität. Wer die Portfolio-Steuerung zur Kernaufgabe macht, stellt sicher, dass Vielfalt zur Wertschöpfung beiträgt und nicht zur Belastung wird.

Produktportfolios analysieren, bewerten und gezielt optimieren

Um Komplexität im Produktportfolio zu managen, braucht es faktenbasierte **Transparenz zum Ergebnisbeitrag** einzelner Produkte und Produktgruppen. Methodisch geschieht dies mit einer differenzierten Deckungsbeitragsanalyse, die eine Segmentierung des Portfolios ermöglicht.

Diese Segmentierung schafft die notwendige Transparenz für **schnelle, gezielte Maßnahmen** – von kurzfristigen Preisanpassungen bis zur konsequenten Bereinigung von Verlustbringern. Gleichzeitig entstehen Impulse für strategische Optimierungen der Erlösqualität und der Effizienz in der Leistungswirtschaft.

Die Erlösqualität ist dauerhaft mit **spezifischen Pricing-Strategien** zu steuern. Zu oft basieren Preise noch auf einer schlichten Aufschlagkalkulation, die vom Vertrieb häufiger über Rabatte geschmälert als mit Zuschlägen im Einzelfall erhöht wird. Preisdifferenzierung nach Kun-



Abb: Produkt-Performance-Matrix von W&P



den Gruppen oder nach Absatzkanälen sowie wertbasierte Preisstrategien im Innovationsmarketing sind dagegen Ansätze, die gerade für die Fragezeichen im Portfolio, niedrigpreisige Volumenartikel oder hochpreisige Exoten, genutzt werden müssen.

Mit der Identifikation von **Low-Performern und Kostentreibern im Portfolio** wird auch die Brücke zur Leistungswirtschaft geschlagen. Werden hier beispielsweise Standard- und Sonderartikel nicht konsequent getrennt betrachtet, kann weder deren Daseinsberechtigung noch deren adäquate Preissetzung diskutiert werden. Ganz grundsätzlich resultieren Performance-Effekte in der Produktion auf einer gemanagten Schnittstelle zum Vertrieb und auf Basis der Kundenbedürfnisse. Hier ist gemeinsam zu definieren, welches Produktportfolio mit welcher Time-to-Market produziert wird.

So ermöglicht ein performantes, am Marktbedarf orientiertes, aber gestrafftes Produkt- und Leistungsangebot



W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Produkt- & Komplexitätsmanagement
- Produkterfolgsrechnung & Portfoliomanagement
- Innovations- & Life Cycle Management
- Sales & Operations Planning
- Operational Excellence

die gleichzeitige Straffung der Supply Chain und Produktion. Die notwendigen Rohstoffe und Vorprodukte können reduziert oder gebündelt werden, wie auch das Lieferantenmanagement.

In der Produktion werden kleinteilige Produktionsmengen und -lose sowie häufige Rüst- und Reinigungsvorgänge reduziert, ebenso wie der Aufwand in der Inbound- und Outbound Logistik. Ein wesentlicher Performancehebel liegt zuletzt noch in der Produktionsplanung, die mit weniger Planungsobjekten vereinfacht und geglättet werden kann.

Im Ergebnis kann mit Komplexitätsmanagement und der Optimierung des Produktportfolios auch der **Break-Even gesenkt** und das **Geschäftsergebnis gesichert** werden. Denn mit einem gestrafften, weniger komplexen Portfolio eröffnen sich auch Optionen zur Anpassung von Kapazitäten und Personalressourcen.

FAZIT

Die richtige Balance als Wettbewerbsvorteil: Komplexität ist weder gut noch schlecht – entscheidend ist, wie Unternehmen mit ihr umgehen. Wer sie gezielt gestaltet, kann differenzierte Marktangebote schaffen, Innovationen vorantreiben und profitables Wachstum sichern. Wer sie ignoriert oder unkontrolliert wachsen lässt, riskiert sinkende Margen und steigende Kosten, was in den aktuell wirtschaftlich schwierigen Zeiten falsch und gefährlich ist.

Kontakt: marketing@wieselhuber.de



Janet
Cacciatore-Meißner
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Hieu Nguyen
Senior Business Analyst
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Marktforschung ohne Befragte – im KI-Zeitalter kein Paradoxon!

Überwindung typischer Nachteile von umfragebasierter Marktforschung durch KI zur Insights-Generierung

Wie viele Einladungen zu Umfragen haben Sie im letzten Jahr erhalten? In Gesprächen mit Entscheidern hören wir immer wieder, dass es aus unterschiedlichsten Ecken kommend (z. B. Verbände, Berater, Forschende, Studierende, etc.) viele, sogar sehr viele sind. Obwohl einige Umfragen unbestritten für die teilnehmenden Unternehmen auch einen Mehrwert bieten, stehen sie für vielbeschäftigte Führungskräfte nicht ganz oben auf der To-Do-Liste. Dies spiegelt sich dann auch in entsprechend geringen Rücklaufquoten bei Befragungen wider.

Abgesehen von der problematischen Rücklaufquote haben Unternehmen, die Insights durch Befragungen schwer erreichbarer Zielgruppen wie C-Level oder Nischenkundengruppen gewinnen wollen, weitere Herausforderungen. Die Entwicklung und technische Umsetzung von Fragebögen ist in der Regel zeitaufwändig und teils fehleranfällig. Hinzu kommt, dass Befragte nicht immer alle Fragen sorgfältig und manchmal auch widersprüchlich beantworten, was sozusagen „menschlich“ ist. Was maschinelles Lernen und Künstliche Intelligenz mit ihrer rasanten Entwicklung ermöglichen können, sind schnelle, automatisierte und skalierbare **Lösungen für die Datenerhebung und -auswertung** ohne menschliche

Beteiligung. Umfragen werden nur als ergänzendes Instrument eingesetzt, um Datenlücken zu schließen, die sonst nicht abgedeckt werden können. Die Ergebnisse beider Welten validieren sich gegenseitig. Dieser Methodenmix führt zu einer Win-Win-Situation: Weniger Druck auf Seiten der Teilnehmenden, was die Rücklaufquote erhöht, und effizientere Ressourcennutzung für Unternehmen mit Insights-Bedarf.

Erste Lösung: Web Listening

Die Informationsmenge im Internet ist nahezu unerschöpflich und wird auch in Zukunft weiter exponentiell zunehmen. Online finden sich vielfältige Inhalte, die Anhaltspunkte für eine Vielzahl von marktbezogenen Fragestellungen liefern. Dazu gehören z. B. Produktinformationen, Preise, Verkaufszahlen – sowohl im B2B- als auch im B2C-Kontext. Kunden schreiben ungefiltert ihre Meinung zu Produkten und Dienstleistungen. Experten tauschen in Fachforen ihre Erfahrungen mit neuen, hochspezialisierten Produkten aus.

Diese Informationen sind frei zugänglich und lassen sich in Insights umwandeln. KI-Tools ermöglichen es, relevante Quellen und Suchbegriffe zu definieren und

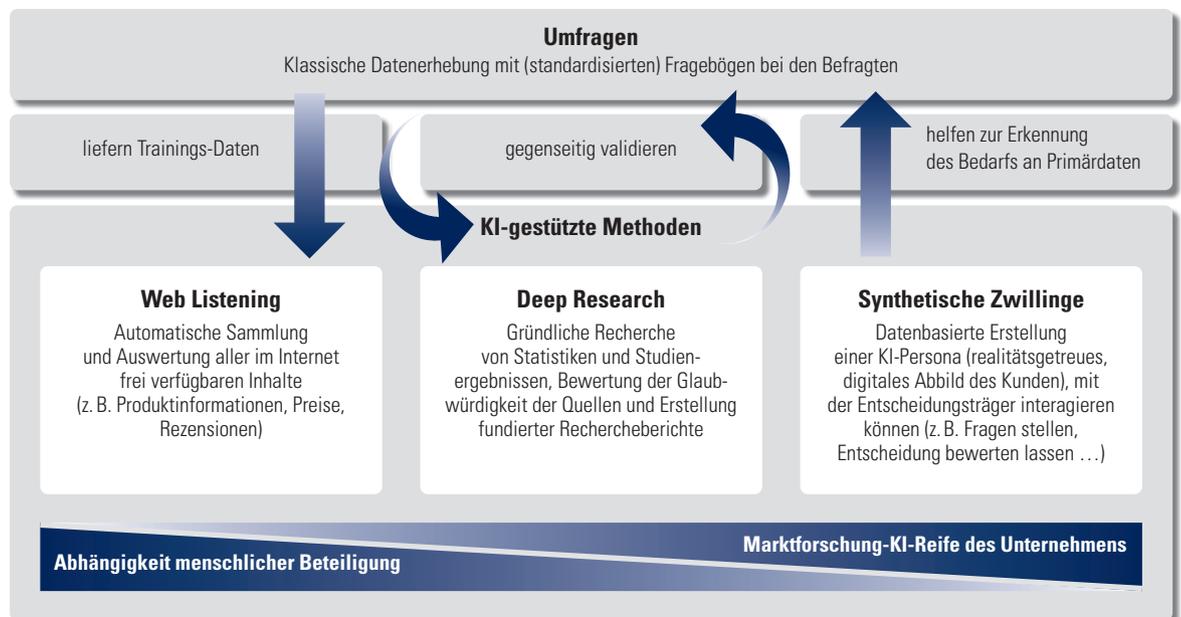


Abb.: Zukunft der Marktforschung: Klassische Umfrage trifft innovative KI-Toolbox



dementsprechend (regelmäßig) Inhalte zu sammeln. Sie strukturieren die Daten auch nach einem definierten Schema und leiten daraus konkrete Handlungsempfehlungen ab.

Vor allem konsumgüternahe Großunternehmen nutzen **Web Listening**, um täglich Kundenfeedback zu sammeln. Dies hilft Entscheidungsträgern, relevante Diskussionspunkte über eigene Produkte sowie aktuelle Trends zu verfolgen und diese Erkenntnisse in ihren Entscheidungen einfließen zu lassen.

Zweite Lösung: Deep Research

Aus der Forschungsökonomie heraus sollte jeder Primärerhebung eine gezielte Sekundärforschung vorausgehen. Vor dem Zeitalter der KI war Desk Research eine mühsame Angelegenheit, die langwierige Recherchen mit Hilfe von Suchmaschinen und Datenbanken erforderte. Der Zeit- und Kostenaufwand war in vielen Fällen ähnlich hoch wie bei der Durchführung einer Befragung.

Desk Research ist jedoch in letzter Zeit durch **Deep Search-Funktionen** wesentlich effizienter geworden, z. B. mit KI-Tools wie ChatGPT, Google Gemini und Perplexity. Diese durchsuchen das Internet gründlich und liefern zuverlässig die benötigten Informationen, auch wenn sie „gut versteckt“ in hunderten von Seiten Dokument sind. Durch die Verknüpfung mit eigenen Datenbanken können auch die Ergebnisse früherer Studien als Wissensbasis einbezogen werden.

Die Verlinkung zu den Quellen ermöglicht eine Bewertung der Verlässlichkeit der Informationen. Die Antworten in den Deep-Research-Berichten geben gute Hinweise auf die Tiefe der vorhandenen Datenlage und die Notwendigkeit von Primärerhebungen für die Entscheidungsfindung.

Dritte Lösung: Synthetische Zwillinge

Unternehmen verfügen in der Regel über eine breite Palette an Informationen über ihre Kunden. Auf Basis die-

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie unter anderem zu folgenden Themenstellungen:

- Optimierung des Marktforschungsprozesses durch Implementierung von KI-Tools
- Fundierte Markt- und Wettbewerbsanalysen
- Branchen- und unternehmensspezifische Trendanalysen
- Kundensegmentierung und Identifikation relevanter Clustertypen
- Customer Journey und Touchpoints für Omnichannel-Marktbearbeitung

ser Daten werden häufig Personas entwickelt, d.h. eine realitätsnahe Beschreibung typischer Kunden mit einer Vielzahl konkreter Merkmale, die für das eigene Geschäft relevant sind und bei jeder „kundenzentrierten“ Entscheidung eine Rolle spielen sollten. Im B2C-Bereich können dies Familienstand, Interessen, Motivationen sein, im B2B-Bereich Unternehmensgröße, Werte und Entscheidungsverhalten.

Was wäre, wenn diese **Personas** nicht nur als Beschreibungen auf Papier existieren, sondern als „**Menschen**“ in einer digitalen Welt, mit denen man interagieren kann? Diese Vision ist längst keine Science-Fiction mehr. KI ist in der Lage, sich anhand vorhandener Daten über die Zielgruppe trainieren zu lassen und virtuelle Abbilder der jeweiligen Kunden zu erstellen. Diese hyperrealistischen Personas sind keine Chatbots, die lediglich bereits bekannte Informationen wiedergeben, sondern „leben“ in der digitalen Welt, bilden „eigene“ Meinungen und entwickeln Einstellungen, analog zur realen Version in der Realität.

Mit einer KI-Persona hat der Entscheidungsträger rund um die Uhr Kunden an seiner Seite, die er als Sparringspartner durch direkte Interaktion bei jeder Entscheidungsfindung hinzuziehen kann. Dies spart Zeit und Kosten, da nicht für jede konsumentennahe Fragestellung „echte“ Kunden interviewt werden müssen. Ergänzende Kundenbefragungen werden dann ggf. nur zur Verbesserung der Trainingsdaten verwendet, mit dem Ziel, die Realitätsnähe der „digitalen Kopien“ zu erhöhen.

FAZIT

Es wäre verfrüht, die Bedeutung von Umfragen als eines der wichtigsten Instrumente der Marktforschung in Frage zu stellen. In Zeiten von KI und Überbefragungen ist es allerdings notwendig, zuverlässige, schnelle und skalierbare KI-Lösungen zu implementieren, um Erkenntnisse zu gewinnen. Die Frage für Unternehmen ist nicht mehr ob, sondern wie sie diese nutzen.

Kontakt: marketing@wieselhuber.de



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

Fahrplan Nachfolge

Wenn keiner will, aber einer soll

Aktuelle Daten und Untersuchungen zum Thema „Nachfolge im Mittelstand“ zeigen einen auffälligen Befund: Die Senior-Generation auf Entscheidungsebene verbleibt immer länger im Unternehmen bei fortschreitendem Durchschnittsalter. Und dies eher ungewollt: Eigentlich wäre es im Interesse dieser erfahrenen Generation der Babyboomer sich aus der Verantwortung zurückzuziehen. Doch häufig fehlen geeignete Nachfolger, die das bestehende Unternehmen übernehmen möchten.

Die Nachfolgelücke und wie sie sich schließen lässt

Dieses als „Nachfolgelücke“ bezeichnete Phänomen ist nicht neu – wer die Führungsrealität im gehobenen Mittelstand kennt, weiß:

Längst ist es Realität, dass Fremdmanagement in der absoluten Mehrheit der größeren Familienunternehmen ohne aktive Familiengeschafter auf C-Level zum Einsatz kommen. Denn es setzt sich zunehmend die Erkenntnis durch, dass die besten und geeignetsten Führungspersönlichkeiten das Unternehmen leiten sollen, um Wettbewerbsfähigkeit, Ertragskraft und Unternehmenswert ebenso wie Dividendenfähigkeit und Familienvermögen zu sichern und zu steigern.

Auch der Unternehmensverkauf als Nachfolgeoption ist längst aus der anrühigen Ecke getreten. Statt schein-

barer Bankrotterklärung der bestehenden UnternehmerInnen-Generation ist er ins Zentrum strategischer Optionen gerückt, um die Fortführung des Lebenswerks zu sichern, wenn auch unter anderem Namen und/oder in anderen Händen.

Gleichzeitig bleibt es natürlich vielerorts das erklärte Wunschziel vieler UnternehmerInnen, das Vermögens- und Gestaltungsobjekt Familienunternehmen in eigenen, sprich familiennahen Händen, zu halten. Doch selbst wenn Nachkommen vorhanden sind, stellt sich wie in allen Nachfolgevarianten die Frage: Wie sieht ein sinnvoller Nachfolge-Fahrplan aus?

Wo stehen wir?

Die Ausgangssituation objektiv beurteilen

In welchem Zustand befindet sich das Unternehmen hinsichtlich seiner wirtschaftlichen Lage, seiner Markt- und Wettbewerbsposition, der Führungssituation und der Gesellschafterstrukturen? Wie groß sind die daraus resultierenden Herausforderungen und notwendigen Anpassungen bzw. Weiterentwicklungen für den Nachfolger? Sind sich beide Seiten darüber bewusst, welche uneingeschränkte Unterstützung seitens aller Beteiligten erforderlich ist?

Diese Positionsbestimmung beurteilt die Gegenwart objektiv, entwirft ein realistisches Zukunftsszenario für das Unternehmen. Definiert Sachzwänge und Handlungsspielraum. Denn: Auf die Erfolge der Vergangenheit kann man stolz sein, sie sind jedoch keine Garantie für die Zukunft.

Wo wollen wir hin?

Persönliche und unternehmerische Ziele im Einklang

In vielen Fällen scheitert die Unternehmensübernahme an unterschiedlichen Vorstellungen über die Zukunft des Unternehmens. Die „Übergeber“ wollen häufig, dass ihr Lebenswerk ohne große Veränderungen weitergeführt, ihr Stil beibehalten und in keinem Fall durch notwendige Kurswechsel der Eindruck vermittelt wird, dass in der Vergangenheit falsche Weichenstellungen getroffen worden sind. In dieser Situation muss intensiv und

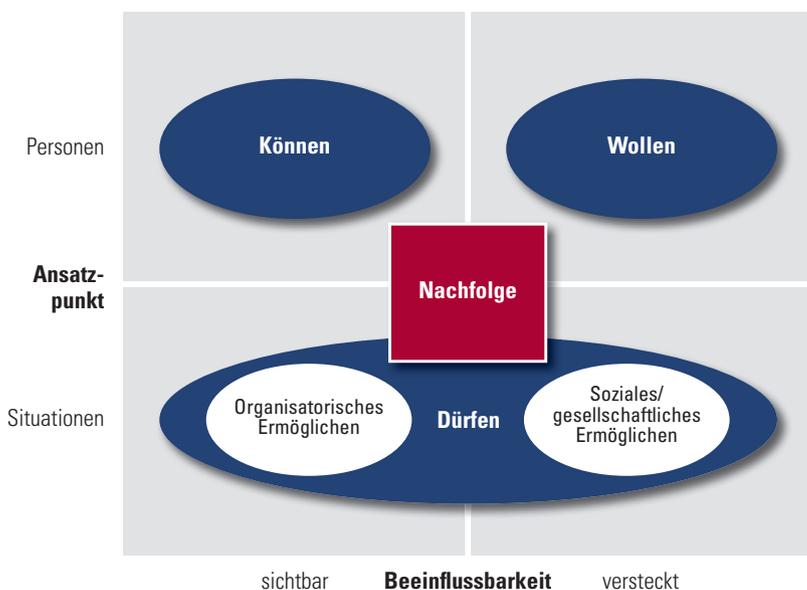


Abb.: Ansatzpunkte zur Vereinbarkeit persönlicher und unternehmerischer Ziel



fundiert an der zukünftigen Unternehmensstrategie gearbeitet werden: Je konkreter, desto besser, aber eben häufig auch schmerzreicher. Doch gegenseitige Schöning und falsches Harmonieverständnis führen nur zu einem schwelenden Konflikt und ständigem Reparaturbetrieb.

Wenn gemeinsame Überzeugungen geschaffen sind, weiß der Senior wo die Reise hingehet, denn er hat sie selbst mitgeplant. Entsprechend fällt ihm der Rückzug leichter. Gleichzeitig übernehmen die Nachfolger nicht aus einem moralin-gesäuerten Verantwortungsgefühl (Sollen, Müssen, Dürfen) heraus, sondern auf Basis volitionaler Motivation (Können und Wollen).

Wie organisieren wir das?

Führungs- und Gesellschafterstruktur müssen unterstützen

Auch das „Wie“ muss entschieden werden. Mit welchem Führungsstil, mit welcher Mannschaft und mit welcher Organisation wird die Zukunft gestaltet? Man sollte dabei nicht versuchen, eine Revolte anzuzetteln, sondern vielmehr evolutionäre Schritte unternehmen. Die Balance zwischen Erfahrung und Neuem stellt die Führungsherausforderung für die Übernehmer dar. Das Umschalten von zentralistischen Führungsstrukturen auf dezentral unternehmerisch organisierte Einheiten führt zur Vitalisierung und Mobilisierung unternehmerischer Kräfte.

Die Klärung des Anteils und Einflusses von Fremd-Managern, die nicht der Familie angehören, ist ebenso notwendig, schafft sie doch Stabilität und erweitert das Kompetenzspektrum. Eine noch größere Entscheidung ist mit der möglichen Neugestaltung des Gesellschafterkreises verbunden. Sei es die eindeutige Führung durch Familienmitglieder mittels Kapitalmehrheit und/oder die Aufnahme von zusätzlichen Gesellschaftern bis hin zur mehrheitlichen Abgabe von Gesellschaftsanteilen.

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

Family Audit und Bestandsaufnahme

- Netzwerkanalyse und Beziehungsgeflecht der Gesellschafter/Familienmitglieder
- Individuelle Stärken, Schwächen, Potenziale und Erwartungshaltungen der potenziellen Nachfolger seitens der Gesellschafter und Management
- Quick-Check des relevanten Umfeldes für Nachfolger: Strategie, Organisation & Führung, Markt & Wettbewerb, Unternehmenskultur
- Ableitung von Entscheidungs- und Handlungsalternativen

Konzept zum Generationswechsel

- Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten des Nachfolgers
- Ausgestaltung der künftigen Führungsorganisation
- Organisation der Beratungs- und Überwachungsgremien
- Finanzierungsmodell
- Strategische Ausrichtung

Begleitung des Generationswechsels

- Regelmäßige Follow-up Gespräche
- Umsetzungscontrolling
- Coaching
- Training der Nachfolger

Diese Entscheidungen sollten objektiv und professionell aus der unternehmerischen wie auch persönlichen Positions- und Zielbestimmung abgeleitet werden. Jeder der Beteiligten sollte sich klar sein, was er durch diese Entscheidung gewinnt und was er verliert – nur wer die Alternativen kennt, kann eine echte Entscheidung treffen.

FAZIT

Viele Praxisfälle zeigen: Die erfolgreiche Unternehmensnachfolge erfordert gerade innerhalb der Familie einen Unternehmer, der diesen Ansprüchen gerecht wird, eine eigene unternehmerische Vision hat und sich nicht damit begnügt, das Erworbene zu verwalten. Erkennen zudem Übergeber und Nachfolger die Chancen eines neuen strategischen Konzepts, einer veränderten Führung und einer Neustrukturierung des Gesellschafterkreises, kann durch die frühzeitige Qualifizierung der Junioren und einer professionellen Nachfolgeplanung, die Zukunft des Unternehmens gesichert werden.

Kontakt: fuehrung@wieselhuber.de

Mehrwert mit eigenen Konturen

Wie smarte Produktanalysen und datengetriebenes Pricing neue Differenzierung schaffen

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



Tilman Reiser
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Viele Unternehmen stehen derzeit unter massivem wirtschaftlichem Druck: Steigende Energiepreise, schwankende Rohstoffkosten und zunehmende Rabattierungen belasten Margen und erhöhen den Anpassungsdruck.

Gleichzeitig scheitern Studien zufolge bis zu 90% aller Neuprodukte, weil sie am Markt vorbei

entwickelt oder nicht klar genug differenziert sind. Viele Familienunternehmen kämpfen zusätzlich mit langen Entwicklungszyklen, unklaren Zielgruppen und einer innovationshemmenden Kultur. Selbst gut konzipierte Produkte verfehlen ihr Potenzial, wenn das Pricing nicht stimmt: Ein zu hoher Preis behindert den Absatz, ein zu niedriger verschenkt wertvolle Marge. Oft basieren Pricing-Entscheidungen auf Bauchgefühl oder simplen Kostenaufschlägen statt auf Kundennutzen und tatsächlicher Zahlungsbereitschaft.

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- KI-Strategie & KI-Anwendung (inkl. AI-Hub-Aufbau)
- KI-basierte Marketing- und Vertriebsstrategie
- Data Analytics & Transformation

Strategische Chance durch KI

Künstliche Intelligenz (KI) bietet entscheidende strategische Vorteile, indem sie Produkt- und Preisgestaltung datenbasiert miteinander verzahnt und dadurch präziser, transparenter und skalierbarer macht. KI unterstützt dabei, relevante Markttrends schneller zu erkennen, Kundenbedürfnisse datenbasiert zu analysieren und erfolgversprechende Produktideen systematisch zu identifizieren. KI-gestützte Wettbewerbs- und Konsumentenanalysen helfen dabei, echte Unique Selling Propositions (USPs) abzuleiten und ermöglichen eine datenbasierte, wertorientierte Preisstrategie. Insbesondere für Familienunternehmen, die nicht über die Ressourcen großer Konzerne verfügen, stellt KI einen signifikanten Hebel dar. Sie steigert die Innovationsfähigkeit, erhöht die Prozesseffizienz und stärkt die Reaktionsfähigkeit auf Marktveränderungen.

Methodischer Ansatz von W&P

Um die Komplexität der Produktentwicklung und des Pricings zu bewältigen, kombiniert W&P klassische Strategiearbeit mit umfangreicher interner und externer Datenbasis sowie modernsten KI-Tools:

- **Crawling:** Automatische Erfassung von Produktdaten aus digitalen Quellen
- **KI & Prompt Engineering:** Strukturierte Auswertung von Texten, Bildern, Inhaltsstoffen und mehr
- **Data-Stitching:** Integration verschiedener Datenpunkte zu einem umfassenden Gesamtbild
- **Produktattributsanalyse & Overlap-Scoring:** Identifikation von Differenzierungsmerkmalen im Vergleich zum Wettbewerb
- **Value-Based Pricing & Conjoint-Analysen:** Bewertung des Kundennutzens und der Zahlungsbereitschaft auf Produktattribut-Ebene

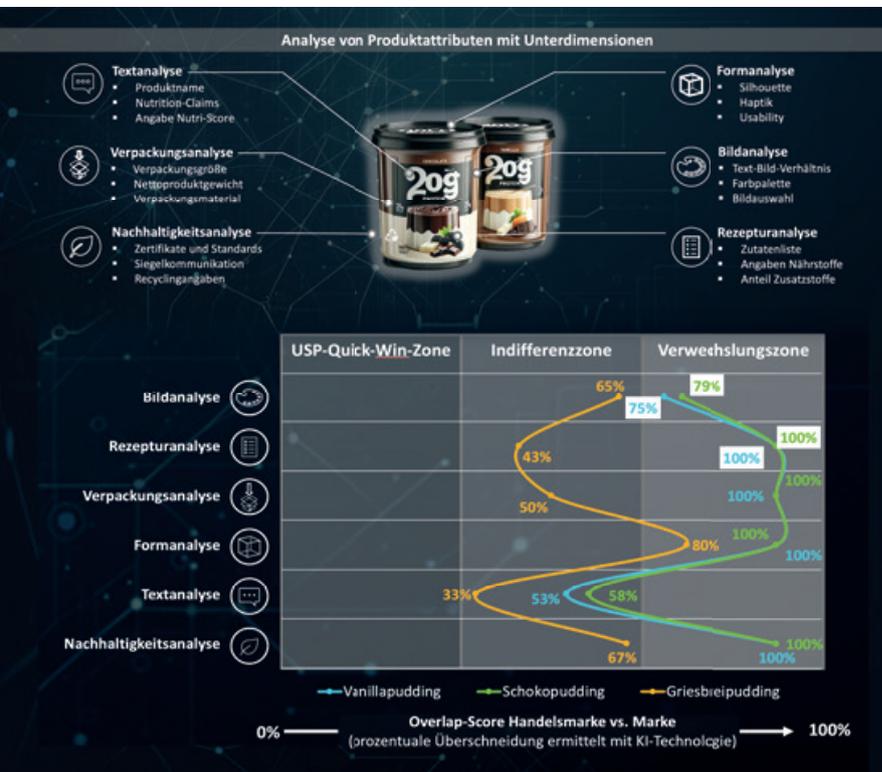


Abb.: USP-Booster-Ansatz als Vorstufe von Produkt- und Preisoptimierung

Das Ergebnis sind datenbasierte Entscheidungsgrundlagen für Portfoliobereinigung, Innovationssteuerung und eine wertorientierte Preisgestaltung.

Der USP-Booster-Ansatz

Kern unseres Vorgehens ist der USP-Booster – ein flexibles Analyse-Framework zur Entschlüsselung von Produktunterschieden entlang verschiedener modularer Dimensionen, das auch branchen- und kundenindividuell angepasst werden kann:

1. **Textanalyse:** Produktnamen, eCommerce-Beschreibungen, Verpackungstexte, Katalogsprache, gesprochene Sprache
2. **Bildanalyse:** Text-Bild-Verhältnis, Farbwelt, visuelle Tonalität
3. **Rezepturanalyse** – Zutaten, Zusatzstoffe, technische Komponenten, Wirkstoffe
4. **Verpackungsanalyse** – Material, Größe, Gewicht, Handhabung, Logistik, Umweltwirkung
5. **Formanalyse/Haptik** – Silhouette, Usability, Haptik – ergänzt durch Social Listening & Kundenfeedback
6. **Nachhaltigkeitsanalyse** – Zertifikate, Siegel, Recyclinginformationen, ESG-Kommunikation
7. **Weitere Analysen** – Je nach Branche und Aufgabenstellung

Diese modulare Struktur lässt sich branchen- und kundenspezifisch anpassen.

Verzahnung von USP-Booster-Ansatz und Pricing

Die identifizierten Produktattribute und Unterschiede (vs. Wettbewerbsprodukten) dienen dabei als Voranalyse für weitergehende Pricing-Analysen.

Im nächsten Schritt werden diese differenzierenden Produktattribute im Rahmen einer Conjoint-Analyse verprobt. Dabei werden verschiedenste Kombinationen aus Produktattributen und Preispunkten systematisch getestet. Ziel ist es, die beste Kombination aus Produktmerkmalen und Preis zu ermitteln. Ergänzt wird diese Analyse durch Crawling-basierte Wettbewerbsanalysen im E-Commerce, die zusätzliche Perspektiven auf aktuelle Wettbewerbspreise liefern. Auch Value-Based-Pricing-Ansätze nutzen wir vielfach im Rahmen unserer Projekte.

Auf Basis dieser kombinierten Erkenntnisse kann anschließend eine umfassende und differenzierte Preisar-



chitektur für das angepasste Produktportfolio aufgebaut werden. Diese ermöglicht eine datenbasierte, wertorientierte Preispositionierung und -differenzierung, die durch eine lernende Price Engine gesteuert wird. Das führt zu einer präzisen Margensteuerung, objektiven Entscheidungsgrundlagen und höherer Umsatzplanungsicherheit.

Der gesamte Prozess reduziert die Time-to-Market deutlich und erhöht die Markttrefferquote durch eine tiefgreifende Verzahnung von Produkt- und Preisgestaltung.

FAZIT

Angesichts steigender Energie- und Rohstoffkosten, sinkender Zahlungsbereitschaft und gleichzeitig hoher Flopraten bei Neuprodukten stehen viele Unternehmen unter massivem Handlungsdruck. Klassische Antworten – wie Kostensenkung oder pauschale Preiserhöhungen – greifen dabei oft zu kurz oder verschärfen das Problem langfristig. Die gezielte Verzahnung von Produktgestaltung und Preissetzung auf Basis von Künstlicher Intelligenz eröffnet einen neuen, chancenorientierten Weg: KI hilft, Produkte mit klarer Differenzierung zu entwickeln, echte Kundenerwartungen zu erkennen und darauf aufbauend Preise zu definieren, die Wert und Wettbewerb gleichermaßen berücksichtigen.

So wird die aktuelle Krise zur Gelegenheit, Strategien zukunftsfähig aufzustellen – mit mehr Klarheit, Kundenfokus und Wertschöpfung.

Kontakt: marketing@wieselhuber.de



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



Ferdinand Fiedler
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Länderspezifische Vertriebsstrategien

Warum Ländereinheiten außerhalb des Kern-Marktes oft nicht funktionieren

Unternehmen mit ambitionierten Wachstumszielen kommen früher oder später an den Punkt, internationale Märkte systematisch erschließen zu wollen. Eine erprobte Methode ist dabei die Wasserfallstrategie. Die Ländermarkt-Auswahl fällt häufig auf kleinere, geografisch oder kulturell nahe Ländermärkte – unter der Annahme, bewährte Vertriebsstrategien aus dem Heimatmarkt ließen sich ohne größere Modifikationen übertragen. Der Gedanke scheint logisch: Die Strategie funktioniert im Kernmarkt, die Organisation ist eingespielt, die Instrumente etabliert. Warum also nicht das Erfolgsmodell skalieren?

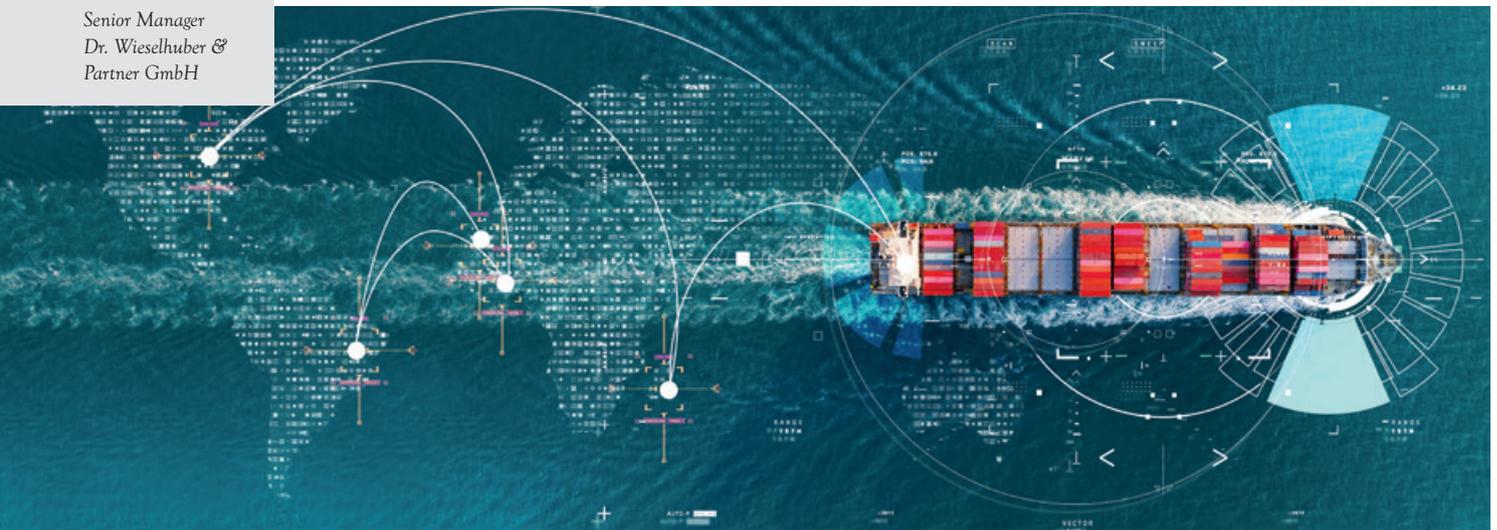
Doch genau hier liegt der strategische Fehler. In der Praxis zeigt sich immer wieder: Was im Heimatmarkt zum Erfolg geführt hat, verliert im internationalen Umfeld

Die Folge: Die Ländereinheit bleibt weit hinter den Erwartungen zurück und entwickelt sich zum kostspieligen Nebenschauplatz der Gesamtorganisation.

Ein erfolgreicher Markteintritt setzt einen strukturierten, klar fokussierten Vertriebsansatz voraus: Statt breiter Ansprache braucht es die Konzentration auf wenige, gezielt ausgewählte Fokusanwendungsfelder sowie Zielkundengruppen – fundiert priorisiert und lokal validiert. Nur so lassen sich Ressourcen wirksam einsetzen und vorhandene Marktpotenziale erschließen.

Wie kann eine strategische Fokussierung und Umsetzung gelingen?

Folgender kollaborativer Ansatz gemeinsam mit Kundenteam und Stakeholdern schafft strategische Klarheit, und



„VIELE UNTERNEHMEN FOKUSSIEREN SICH ZU WENIG UND SIND IN IHREN GÄNGIGEN DENKMUSTERN VERHAFTET. EINE TATSÄCHLICHE ANPASSUNG DER STRATEGIE FÄLLT DAHER HÄUFIG SCHWER.“

Ferdinand Fiedler

schnell an Wirkung. Zu unterschiedlich sind Kundenverhalten, Wettbewerbssituationen, Entscheidungsprozesse, Marktmechanismen und regulatorische Rahmenbedingungen – selbst in augenscheinlich vergleichbaren Märkten. Eine 1:1-Übertragung führt nicht selten zu ineffizienten Strukturen, schleppender Marktbearbeitung und verpassten Potenzialen.

baut partnerschaftlich die Brücke zwischen Strategieentwicklung und -umsetzung und hat sich zur Ausgestaltung einer länderspezifischen Vertriebsstrategie etabliert:

1. Analyse als Fundament – Innen und Außen im Blick

Jede wirksame Vertriebsstrategie fußt auf einer fundierten Analyse – bestehend aus interner Unternehmensperspektive und externem Marktumfeld. Häufig mangelt es intern an Transparenz über relevante Kundengruppen, bearbeitete Marktsegmente und Ertragsbringer. Eine detaillierte Umsatz- und Ertragsstrukturanalyse schafft Klarheit über den tatsächlichen Ertrag und Erfolg bei

Top-Kunden, Vertriebswegen und relevanten Zielkundengruppen. Parallel gilt es, die Vertriebsorganisation kritisch zu hinterfragen und zentrale Kernkompetenzen sowie das Geschäftsmodell zu prüfen. Extern stehen Marktmechanismen, Kundenanforderungen und regulatorische Rahmenbedingungen im Fokus: *Wie funktioniert der Marktzugang? Welche Zusatzleistungen sind gefordert? Welche Chancen, Risiken und Trends prägen die Dynamik?*

Flankierend liefert die Wettbewerbsanalyse entscheidende Hinweise: *Welche Angebote dominieren? Wo bestehen Marktlücken? Gibt es erkennbare Fokussierungen?* Erst das **Zusammenspiel beider Perspektiven** schafft die Grundlage für eine **schlagkräftige Strategie**.

2. Strategische Konzeption – Fokus mit Substanz

Auf die Analyse folgt die strategische Konzeption – als Herzstück einer erfolgreichen Markterschließung. Ausgangspunkt ist die Identifikation und Priorisierung jener Marktsegmente, die eine hohe strategische Passung aufweisen. Diese Passung ergibt sich aus der Kombination interner Stärken und externer Marktanforderungen. Wesentliche Bewertungskriterien sind dabei die



Marktattraktivität, die Entwicklungsperspektive sowie etwaige Markteintrittsbarrieren. Ebenso relevant: das erforderliche Leistungsspektrum. Nur wenn das eigene Portfolio die Kundenbedarfe erfüllt – oder gezielt weiterentwickelt wird – kann ein nachhaltiger Marktzugang gelingen.

Ergänzend dazu bildet das **Marktbearbeitungskonzept** die Brücke zur Umsetzung: *Wer genau sind die Zielkunden innerhalb der gewählten Fokus-Segmente? Wo sind diese geografisch verortet? Und über welche Kanäle lassen sie sich effizient erreichen?* Die Antworten auf diese zentralen Fragen bilden die Basis für ein klar definiertes, marktspezifisches Go-to-Market-Modell. Darauf aufbauend lassen sich realistische Marktanteils-, Umsatz- und Ertragsziele festlegen – eng verknüpft mit verfügbaren Ressourcen, Investitionsbudgets und Erfahrungswerten. Denn nur so entsteht ein tragfähiges Konzept, das nicht nur strategisch überzeugt, sondern auch operativ wirkt.

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

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

3. Umsetzungsplanung – Strategie „auf die Straße bringen“

Strategie entfaltet nur dann Wirkung, wenn sie konsequent umgesetzt wird. Eine klare Roadmap übersetzt langfristige Ziele in Jahresetappen und macht Wachstum planbar. Sie definiert **konkrete Meilensteine mit hinterlegten Maßnahmen** – etwa den Aufbau eines lokalen Vertriebssteams oder eines Servicepartner-Netzwerks zur Erweiterung des Leistungsangebots sowie die Sicherstellung des notwendigen Supports aus der Unternehmenszentrale.

Wesentlich ist nicht nur die Planung, sondern vor allem die Umsetzungskontrolle. Agiles Projektmanagement hat sich hier bewährt: Maßnahmen werden in überschaubare Schritte zerlegt, Fortschritte sind leichter nachverfolgbar, Anpassungen schneller möglich. Das schafft Transparenz, steigert die Motivation und belebt die Umsetzung. Die aktive Einbindung des Umsetzungsteams auch schon in die Strategieentwicklung wird so zum kritischen Erfolgsfaktor.

„OHNE EINE SPEZIFISCHE ANPASSUNG DER VERTRIEBSSTRATEGIE IST EIN EINTRITT IN EINEN KLEINEN LÄNDERMARKT NICHT SINNVOLL.“

Dr. Michael Staudinger

FAZIT

Eine länderspezifisch adaptierte Vertriebsstrategie ist kein „Nice-to-have“, sondern eine Grundvoraussetzung für den erfolgreichen internationalen Rollout. Wer glaubt, mit einem Copy-Paste-Modell den Markteintritt zu meistern, unterschätzt die Komplexität lokaler Märkte – und riskiert nicht nur wirtschaftliche Misserfolge, sondern auch Reputationsverluste. Entscheidend ist die Fähigkeit, globale Vertriebsstrukturen mit lokalem Fokus zu gestalten. Nur so lässt sich das internationale Marktpotenzial effektiv erschließen – mit Wirkung, Wirksamkeit und Wachstumsperspektive.

Kontakt: vertrieb@wieselhuber.de



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



Dr. Stephan
Hundertmark
Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Prof. Dr. Werner
Gleißner
Vorstand
Future Value
Group AG

Management im Handelskrieg

Entscheidungssicherheit durch Hypercare Office und Simulationsrechnungen

Die aktuellen, erratischen Entscheidungen in der Zollpolitik und die aus diesem aufkommenden Handelskrieg resultierenden Effekte für Vertrieb, Produktion und Einkauf betreffen alle international aufgestellten Unternehmen. Folgende Fragen stehen daher auf der **Management-Agenda der Entscheider** ganz oben und gehen weit über die üblichen daily business Entscheidungen hinaus:

- Welche Produkte können heute und morgen in Abhängigkeit der internationalen Zolltarife noch zu welchem Preis wo verkauft werden?
- Welche Mengen- und Preiseffekte sind in welchen Regionen je Produktsegment zu erwarten?
- Zu welchen Kosten können erforderliche Rohstoffe und Vorprodukte in Abhängigkeit der Zölle bezogen werden?
- In welchem Segment wird bis zu welchem Zolltarif eigentlich noch Geld verdient?
- Welche Auswirkungen hat die Zollpolitik auf die Profitabilität von Produktion und Supply Chain und damit auf den Global Footprint?

Um hier vom Reagieren auf die neueste Nachrichtenlage wieder ins proaktive Agieren zu kommen und kurzfristig handlungs- und entscheidungsfähig zu sein, sind eine **belastbare Datenbasis** und numerische, KI-gestützte **Szenario-Simulationen** das Instrument der Wahl.

In der Datenbasis gilt es über alle Funktionen, v.a. Einkauf, Produktion, Logistik und Vertrieb, mindestens auf Wochenbasis die aktuellen Kosten und Preise international verfügbar und transparent zu haben. Auf der Grundlage können dann Kalkulationen und Effekte ad-hoc dargestellt und für die Steuerung im Tagesgeschäft genutzt werden.

So werden in dem System wahrscheinlichkeitsbasierte Modellierungen (z.B. mittels Monte-Carlo-Simulationen) zu den Konsequenzen der internationalen Handels- und Zollpolitik und von Wettbewerbsreaktionen durchgeführt. Der Fokus dieser numerischen Simulationen liegt auf der Modellierung

- der Absatz-, Preis- und Umsatzentwicklung im Vertrieb
- in der Produktion in Bezug auf Auslastung und Ausbringungsmengen in den Werken



- im Supply Chain Management und in der globalen Lieferkette zu Verfügbarkeiten und Einstandspreisen

Erst diese Simulationen liefern eine valide Faktenbasis für die verschiedenen Szenarien und die resultierenden Steuerungsmöglichkeiten des Top-Managements, u. a. im Pricing, für die kurzfristige Sales & Operations Planung und das Lieferantenmanagement, die Logistik und den Global Footprint.

Die Geschwindigkeit, mit der Entscheidungen in der internationalen Handelspolitik aktuell getroffen und wieder verändert werden, sowie das Ausmaß an Volatilität der Zolltarife, erfordern nicht nur besondere Steuerungsinstrumente, sondern auch entsprechende organisatorische Maßnahmen.

Um dem Handelskrieg angemessen zu begegnen, empfehlen wir zumindest temporär ein „Hypercare Office“ einzurichten. In diesem Team laufen die Informationen aus der internationalen Handelspolitik, aus dem Controlling und den Fachabteilungen zusammen. In diesem Team werden alle Daten in einem BI-gestützten Reporting- und Simulations-Tool zusammengeführt. Das Hypercare Office fungiert als Leitstand und zugleich als „Single Source of Truth“ für das Top-Management und ist die Grundlage für das proaktive Agieren.

W&P-SUPPORT

IN KOOPERATION MIT FUTUREVALUE GROUP AG

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Aufbau und Betrieb des „Hypercare Office“
- Implementierung des BI-gestützten Reporting- und Simulationsleitstands
- Numerische Simulationen in Abhängigkeit von Zolltarifen, Handelshemmnissen und Wettbewerbsreaktionen im internationalen Handel
- Entscheidungsreife Aufbereitung von Szenarien und Aufzeigen von Handlungsoptionen in Einkauf und Produktion, Logistik und Vertrieb
- Empfehlungen für Entscheidungen und Begleitung der Umsetzung
- Business Performance und Effizienzsteigerung

FAZIT

Das Hypercare Office und das Tool gemeinsam versetzen das Unternehmen in die Lage, bei allen Turbulenzen auf den internationalen Märkten auf Basis bestmöglicher Daten sicher durch den Handelskrieg zu manövrieren und in dieser volatilen Situation das optimale Ergebnis zu erzielen.

Handelskrieg mit Zöllen, Importkontrollen & Exportverboten





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



Philippe Piscal
Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



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



Ferdinand Fiedler
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Technologie sucht Markt und Markt sucht Technologie

Industrieübergreifende Allianzen bergen enormes Potenzial

Die sicherheitspolitische Zeitenwende hat konkrete wirtschaftliche Folgen. Europas Staaten investieren massiv in ihre Verteidigungsfähigkeit. Um diese ambitionierten Ziele realisieren zu können, müssen die Kapazitäten in der Verteidigungsindustrie zügig und konsequent ausgebaut werden. Gleichzeitig steckt ein erheblicher Teil der produzierenden Industrie – allen voran die Automobilwirtschaft und ihre Kernzulieferer – in einer strukturellen Krise. Überkapazitäten, Margenverfall und Liquiditätsengpässe prägen vielerorts das Bild.

Doch diese Industriezweige bringen nicht nur freie Kapazitäten mit, sondern auch Schlüsseltechnologien, Engineering-Know-how und industrielle Exzellenz, die für den Verteidigungssektor hochrelevant sind.

Für Unternehmen eröffnet sich damit eine außergewöhnliche Chance. Durch industrieübergreifende Partnerschaften können sie aktiv an der sicherheitspolitischen Neuausrichtung Europas mitwirken – und gleichzeitig ihre eigene Wettbewerbsposition neu ausrichten.

Die Herausforderung liegt in der **Identifikation strategisch sinnvoller Optionen**, dem Aufbau **geeigneter Partnerschaften** und der konsequenten operativen Umsetzung – genau hier liegt unsere Rolle als erfahrener Sparringspartner und Impulsgeber für den Mittelstand.

„DAS IST EINE HISTORISCHE CHANCE MIT GROSSEM BETRIEBS- UND VOLKSWIRTSCHAFTLICHEN NUTZEN. DIE KUNST WIRD DARIN LIEGEN, DIE RICHTIGEN PARTNER ZUSAMMENZUFÜHREN.“

Philippe Piscal

Wie der Einstieg gelingt

Streben beispielsweise metallverarbeitende Hersteller die erstmalige Belieferung der Verteidigungstechnik an, sind eine Reihe von Voraussetzungen zu erfüllen. Zunächst gilt es, die branchenspezifischen Auflagen zu beachten – insbesondere Zertifizierungen und Sicherheitsfreigaben etwa zu Qualitätsanforderungen oder eingesetzten Materialien wie Hightech-Legierungen.

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Strategieentwicklung
- Target-Suche und -Screening
- Due Diligence
- Kernkompetenzmanagement
- Durchführung M&A-Prozess
- Post Merger Integration



Strukturelle Unterschiede zeigen sich auch in der Geschäftsmechanik.

Während etwa Automobilzulieferer auf hochautomatisierte Serienfertigung ausgelegt sind, benötigt die wehrtechnische Industrie deutlich geringere Stückzahlen. Hinzu kommen ein höherer Individualisierungsgrad und komplexere Varianten.

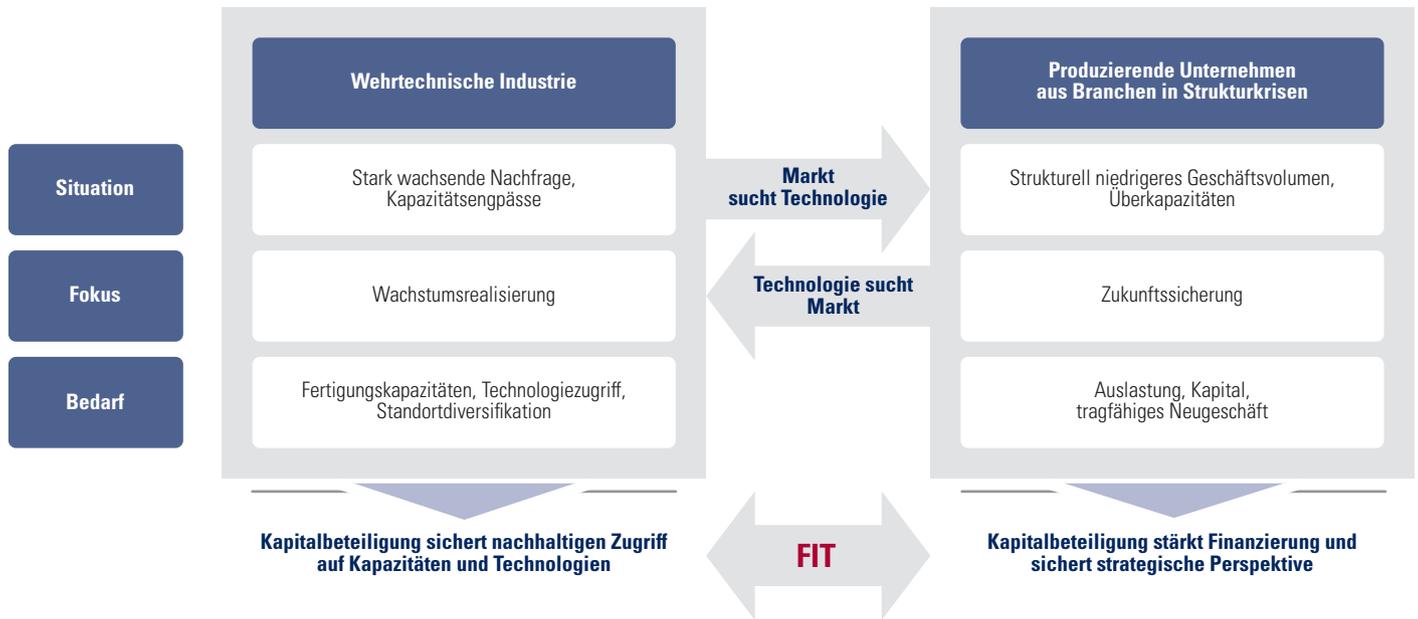
Um auch Kleinserien wirtschaftlich abbilden zu können, sind andere direkte und indirekte Prozesse notwendig. Hinzu kommt der kulturelle Wandel – neue Anforderungen an Mitarbeiterkompetenz, Engineering-Strukturen und Produktionssteuerung.

Für viele Unternehmen stellt sich weniger die Frage des „Ob“, sondern des „Wie“. Genau an dieser Stelle setzen wir als Transformationspartner an – mit tiefem Industrieverständnis, einem erprobten Vorgehen zur Positionierung in neuen Märkten und einem klaren Blick auf die Umsetzungsfähigkeit innerhalb des Unternehmens.

Wie Hersteller geeignete strategische Partner finden und integrieren

Die wehrtechnische Industrie kann mittelfristig von einer strukturell höheren Nachfrage ausgehen.

Lieferantenbeziehungen allein werden jedoch nicht ausreichen, um Kapazitäten und technologische Souveränität sicherzustellen. Gefragt sind neue Formen der Zusammenarbeit – insbesondere **strategische Allianzen und Kapitalbeteiligungen**. Erfolgreiche Partnerschaften erfordern mehr als nur gute Absicht. Sie brauchen klare Ziele, kompatible Strukturen und eine stringente Umsetzung.



Wesentliche Erfolgsfaktoren sind:

- **Strategische Passung:** insbesondere Synergien bei Technologien und Kompetenzen sowie ihre Einbindung in bestehende Wertschöpfungsstrukturen
- **Technologische und produktionsseitige Integration:** also Anpassung der Prozesse an militärische Standards und Skalierbarkeit der Kapazitäten
- **Kunden- und Marktintegration:** etwa durch die gezielte Nutzung der Partnerunternehmen zur Stärkung von Ausschreibungspositionen oder zur vertikalen Erweiterung der Wertschöpfung

„EIN DETAILLIERTES MATCHING VON STRATEGISCHEN ZIELEN, TECHNOLOGIEN UND KOMPETENZEN DER PARTNER AUF AUGENHÖHE IST ERFOLGSENTSCHEIDEND.“

Dr.-Ing. Dirk Artelt

Geeignete Partnerunternehmen müssen den Anforderungen der Verteidigungsindustrie nicht nur technisch, sondern auch strategisch entsprechen. Gefordert sind Präzision, Materialkompetenz und Skalierungsfähigkeit. Entscheidend ist ein klarer Fokus. Nicht die Anzahl der Beteiligungen ist ausschlaggebend, sondern deren Passgenauigkeit.

Ziel ist ein **fokussiertes Portfolio** mit wenigen, aber starken Unternehmen – als Fundament für nachhaltiges Wachstum im sicherheitstechnischen Umfeld.

Strukturierter Prozess notwendig

Das Zusammenspiel aus technischen Anforderungen, unternehmerischen Zielbildern und kulturellen Unterschieden macht diese Art der Kooperation komplex. Ohne strukturiertes Vorgehen drohen Reibungsverluste und Integrationslücken. Unsere Erfahrung zeigt: Zwei Handlungsfelder sind besonders erfolgskritisch.

Erstens braucht es einen **professionellen M&A-Prozess** mit klarer Branchensystematik, belastbarer Technologie-Due Diligence und einem strukturierten Matching-Modell. Zweitens muss die **Post Merger Integration** auf eine schnelle Wertschöpfungsintegration ausgerichtet sein – inklusive abgestimmtem Ramp-up der Kapazitäten, Synchronisation der Steuerungslogik und gezieltem Kompetenztransfer.

Abb.: Technologie sucht Markt, Markt sucht Technologie am Beispiel der wehrtechnischen Industrie

FAZIT

Industrieübergreifende Allianzen zwischen Verteidigungstechnik und klassischer Fertigungsindustrie bergen enormes Potenzial – wirtschaftlich wie gesellschaftlich. Die Wehrtechnikhersteller sichern durch Beteiligungen den zügigen Zugriff auf Kapazitäten und Technologien. Unternehmen aus krisengeprägten Branchen gewinnen neue strategische Perspektiven und finanzielle Stabilität. Damit diese Partnerschaften gelingen, braucht es mehr als gute Voraussetzungen. Entscheidend sind strategischer Fit, ein methodisch fundierter M&A-Prozess und eine konsequente Integration. Als Unternehmensberater begleiten wir Familienunternehmen in genau diesen Schlüsselfragen – mit Weitblick, Umsetzungskompetenz und tiefer Industrieerfahrung.

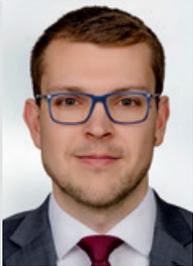
Kontakt: munda@wieselhuber.de

Gemeinkostenmanagement

Die Resilienz des Break-Even erhöhen



Jens Ekopf
Managing Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Christian Neeb
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Nach Jahren des starken Umsatzwachstums erleben viele Branchen, auch vor dem Hintergrund der geopolitischen Unsicherheiten, aktuell eine Phase der Stagnation oder gar des Umsatzrückgangs. Während der Fokus in der Vergangenheit oft auf Umsatzanstieg und strategischer Expansion lag, zeigt sich nun bei einigen Unternehmen ein Missverhältnis in der Entwicklung von Gemeinkosten zu Rohertrag bzw. Umsatz, was in der Vergangenheit nicht ausreichend beachtet wurde: Entweder durch das dynamische Wachstum kaschiert oder schlicht durch eine fehlende Beachtung im Management. Vor dem Hintergrund eines drohenden Umsatzrückgangs führt dies zu einer deutlichen Verschlechterung des Break-Evens.

Die aktuelle Konjunkturkrise legt diese Effekte offen und erfordert die passenden Methoden und Instrumente im Werkzeugkasten des Controllings zur Gegensteuerung. Vor diesem Hintergrund rückt im Unternehmen – insbesondere im Controlling – erneut das Gemeinkostenmanagement in den Fokus, das sich gezielt auf die **Steuerung und Anpassung der G&A-Kosten** konzentriert. Die G&A-Kosten (General & Administrative) stellen dabei die Bereiche Finanzen, Controlling, HR, IT und Einkauf dar. Je nach Unternehmensgröße erweitern sich diese klassischen G&A-Bereiche um weitere Funktionen wie Risk, Compliance, oder Legal, die ebenfalls dem administrativen Overhead zuzurechnen sind. Allen gemein haben diese Funktionen, dass sie zwar keinen direkten Beitrag zur operativen Wertschöpfung leisten, aber dennoch für einen erheblichen Kostenbestandteil der Gesamtkosten stehen. Im Segment der Familienun-

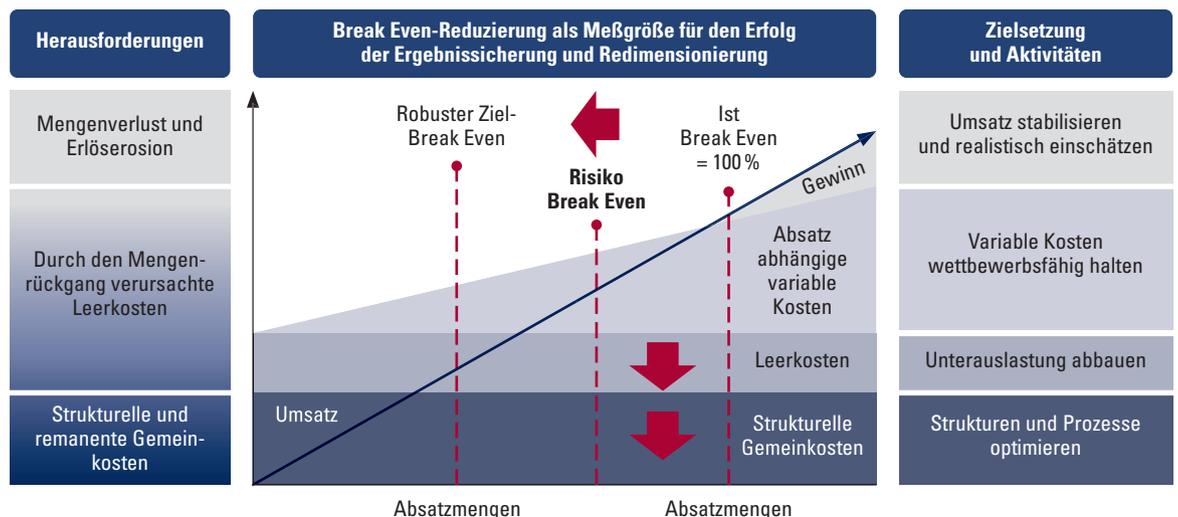
ternehmen in Deutschland machen die G&A-Kosten einen Anteil von ca. 8-12 % am Umsatz aus (Quelle: Auswertung W&P). Um die Kosten gezielt zu steuern und zu optimieren, gliedert sich das Gemeinkostenmanagement im Controlling dabei in drei zentrale Phasen:

1. Analyse zur **Positionsbestimmung** – Identifikation der Kostenstruktur und Ableitung von Handlungsfeldern z. B. durch Benchmarking
2. Ergreifen von **Kostensenkungsmaßnahmen** z. B. durch eine Service- und Leistungsanalyse, um Ineffizienzen aufzudecken
3. **Gezielte Steuerung** mit verstärktem Fokus auf Gemeinkosten – Etablierung von Mechanismen und Kennzahlensysteme zur kontinuierlichen Überwachung und Optimierung

Benchmarking als Analyseinstrument zur Positionsbestimmung

Ein effektives Gemeinkostenmanagement beginnt mit einer fundierten Analyse zur Positionsbestimmung. Hierbei sind sowohl interne als auch externe Perspektiven gefragt: Während sich die interne Analyse vor allem auf historische Kostenentwicklungen und strukturelle Kostentreiber fokussiert, schafft externes Benchmarking den notwendigen **Vergleichsmaßstab zur objektiven Einordnung**. Durch die Abgrenzung von Einzel- und Gemeinkosten sowie der Differenzierung in fixe und variable Kosten können erste Wirkzusammenhänge sichtbar gemacht werden. Eine reine Innenbetrachtung reicht jedoch selten aus – erst Benchmarks ermöglichen

Abb.: Break-Even-Analyse mit Herausforderungen und möglichen Aktivitäten zur Gegensteuerung





die Bewertung des Overheadniveaus im Branchen- oder Wettbewerbsvergleich. Dabei werden funktionsbezogene FTE-Quoten, Kostenrelationen oder Prozess- und Transaktionsdaten als Messgrößen herangezogen. Benchmarks liefern so nicht nur Impulse zur Effizienzbewertung, sondern auch realistische Zielgrößen für die weitere Optimierung. Sie können daher ebenso als strategischer Startpunkt im Rahmen eines wirksamen Kostenprogramms betrachtet werden.

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

Ein weiterer zentraler Hebel zur kurzfristigen Reduktion von Gemeinkosten liegt in der Neuausrichtung des internen Leistungsportfolios auf ein hinreichendes, strategiekonformes Niveau. Ziel ist es, Leistungen systematisch zu erfassen, auf strategische Relevanz und tatsächliche Nachfrage zu prüfen und daraus Eliminierungs-, Effizienz- oder In-/Outsourcingpotenziale abzuleiten.

Im Fokus steht die Frage: Welche Leistungen werden tatsächlich vom internen Empfänger nachgefragt und in welchem Umfang? Der Abgleich mit der Unternehmensstrategie sowie eine Bewertung von zu erbringendem Service-Level, kostenoptimalem Ressourceneinsatz und optimaler (IT-)Systemunterstützung schaffen Klarheit. So lassen sich überdimensionierte Strukturen gezielt verschlanken – ohne die Leistungsfähigkeit der Organisation zu gefährden, sondern im Idealfall sogar zu stärken.



W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Benchmarking mit relevanten Vergleichsunternehmen (Bereiche: Sales, Admin, F&E, Operations)
- Bestimmung / Erarbeitung von Handlungsfeldern und Optimierungspotenzialen hin zur Begleitung der gesamtheitlichen Transformation
- Weiterentwicklung Unternehmenssteuerung und Controlling Excellence
- Anpassung Gemeinkosten im Zuge Business Performance Improvement (BPI)
- Leistungsbestimmung und Effizienzverbesserung der Zentralfunktionen

Die Wahl geeigneter Analyseinstrumente als Instrument der Unternehmenssteuerung

Nach einer initialen Kostensenkungsinitiative ist es essenziell, die Gemeinkosten dauerhaft im Blick zu behalten. Entscheidend dafür ist ein **aktives, vorausschauendes Kostenmanagement**, das frühzeitig auf Abweichungen reagiert und die absolute Höhe sowie relative Entwicklung der Gemeinkosten im Kontext von Umsatz- und Ergebnisentwicklung bewertet. Bereits im operativen Planungsprozess gilt es, realistische Annahmen zu hinterlegen und die Entwicklung jener mit passenden KPIs im Managementreporting konsequent im Plan-Ist-Vergleich im Blick zu behalten. Bei Zielverfehlungen sollten klare Steuerungsmechanismen greifen: von Budgetdeckeln über temporäre Ausgabensperren hinsichtlich der Sachkosten bis hin zu einem vorübergehenden Einstellungsstopp zur Begrenzung der Personalkosten. So lassen sich operative Reaktionsspielräume wahren und ein Absinken der Break-Even-Resilienz sowie eine Verschlechterung des Unternehmensergebnis frühzeitig erkennen.

FAZIT

Insbesondere im aktuellen Konjunkturmilieu ist ein aktives Kostenmanagement und eine strukturierte Kostenanalyse der Zentralfunktionen unerlässlich. Benchmarking dient als Ausgangspunkt zur Positionsbestimmung, während eine faktenbasierte Service- und Leistungsanalyse die Grundlage für gezielte Maßnahmen liefert. Ziel ist es, überdimensionierte oder nicht strategiekonforme Leistungen zu identifizieren und anzupassen. Die Umsetzung kann intern durch das Controlling oder mit externer Unterstützung erfolgen. Entscheidend ist jedoch: Nachhaltiges Gemeinkostenmanagement ist keine Einmalmaßnahme. Es bedarf einer fortlaufenden Steuerung, um auch in volatilen Zeiten die Wettbewerbsfähigkeit, ein stabiles Ergebnis und eine belastbare Break-Even-Resilienz sicherzustellen.

Kontakt: bpi@wieselhuber.de



Simon Moser
Mitglied der
Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Niclas Eidkum
Consultant
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Professionelles PMO

Enabler für mehr Effizienz

In Zeiten disruptiver Märkte, wachsender Projektkomplexität und strategischem Transformationsdruck reicht es nicht mehr aus, Projekte „nur“ umzusetzen. Sie müssen Wirkung zeigen, Mehrwert liefern und zum strategischen Erfolg beitragen. Dabei wird ein Aspekt immer entscheidender: Die Qualität der Steuerung. Hier kommt dem Project Management Office (PMO) eine Schlüsselrolle zu – als organisatorischer Fixpunkt und strategischer Enabler. Doch was zeichnet ein professionelles PMO aus und wie wird es zum echten Effizienztreiber?

Vom reaktiven Projektbüro zum strategischen Navigationssystem

In vielen Unternehmen wird das PMO noch immer als administratives Anhängsel wahrgenommen – zuständig für Templates, Reporting, Budgetkontrolle. Dabei liegt gerade in der Professionalisierung dieses Bereichs enormes Potenzial:

- **Klare Governance-Strukturen** ermöglichen ziel-sichere Entscheidungen
- **Standardisierte Prozesse und Dokumente** steigern die Transparenz und Vergleichbarkeit

- **Zentrale Steuerungsmechanismen** wie Statusberichte, Terminplanung und Ressourcenmonitoring fördern die Qualität und entlasten die Projektteams
- **Verknüpfung mit der Unternehmensstrategie** sichert die Wirkung der operativen Projektlandschaft
- **Organisationsübergreifende Zusammenarbeit** bricht Silodenken auf

Ein modernes PMO ist nicht nur das „Büro für Projekte“, sondern es fungiert als Taktgeber der Umsetzung und als strategischer Orientierungspunkt in einem dynamischen Marktumfeld. Mit seiner Fähigkeit, Komplexität zu beherrschen und Ressourcen gezielt zu steuern, wird es zum zentralen Hebel für maximale Wertschöpfung.

Herausforderungen und Antworten – Warum PMO neu gedacht werden muss

Die Anforderungen an ein PMO haben sich grundlegend verändert. Geopolitische Unsicherheiten, Lieferkettenrisiken und volatile Märkte stellen Unternehmen vor neue Herausforderungen: **Wie bleibt ein PMO unter solchem Druck wirksam, ohne seine Struktur zu verlieren?**

Die Antwort liegt in einem flexiblen, skalierbaren Ansatz. Erfolgreiche Unternehmen setzen heute zunehmend auf **hybride PMO-Modelle**:

- Struktur dort, wo Verlässlichkeit gefragt ist, wie etwa bei der Governance, der Festlegung von Standards und der Anwendung einer klaren KPI-Logik
- Flexibilität dort, wo Innovation zählt, etwa durch die Einführung agiler Methoden, der Nutzung von Sprintlogiken und der Bildung agiler, temporärer Organisationseinheiten

Ein modernes PMO muss also nicht entweder agil oder klassisch sein – es muss beides können. Die Kunst besteht darin, in Abhängigkeit der Unternehmenskultur, die richtige Balance zwischen Struktur und Flexibilität zu finden.

Was leistet ein professionelles PMO wirklich?

Die Relevanz eines professionellen PMOs wird besonders deutlich, wenn man die praktischen Auswirkungen in realen Projekten betrachtet. Hier ein Auszug aus Pro-

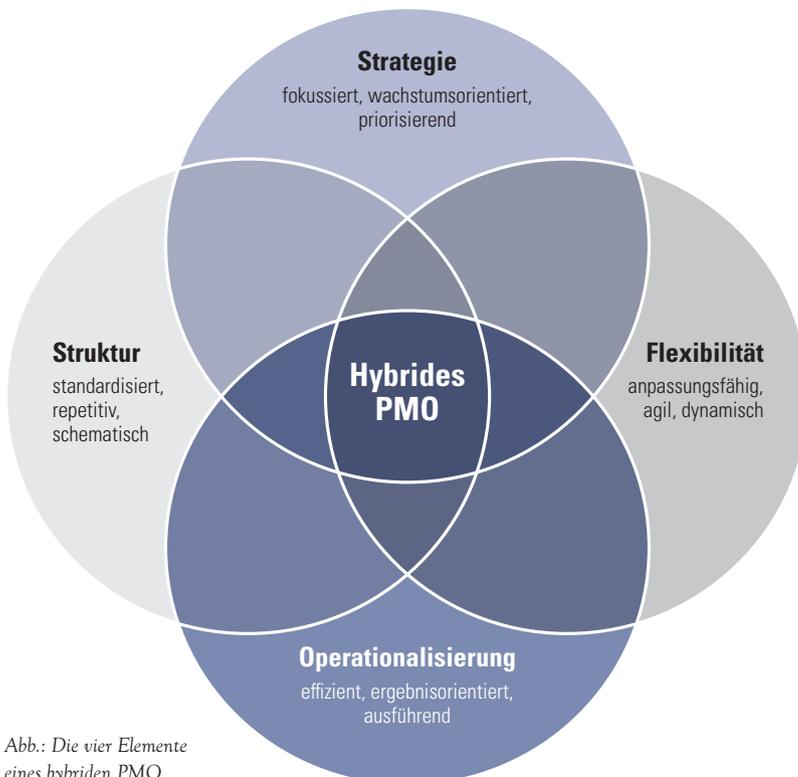


Abb.: Die vier Elemente eines hybriden PMO

jekten, die mit der Unterstützung eines professionellen PMOs umgesetzt wurden:

- **Strategische Neuausrichtung im Maschinenbau:** Ein internationaler Maschinenbauer passte unter der Führung des PMOs seine Strategie an neue Marktanforderungen an. Das Ergebnis war ein völlig neues Geschäftsmodell, ein fünfjähriger Businessplan und ein marktreifes Produkt in weniger als sechs Monaten.
- **Vertriebsperformance in der Elektronikindustrie steigern:** In einem hart umkämpften Markt wollte ein Unternehmen seine Erfolgsquote bei der Markteinführung neuer Produkte erhöhen. Das PMO etablierte ein agiles Sprint-Format, das Ziele, Verantwortlichkeiten und Controlling vereinte. Das Ergebnis war eine signifikante Umsatzsteigerung, ein höheres Maß an Eigenverantwortung und eine erhöhte Transparenz innerhalb des Teams.
- **F&E-Effizienz in der Automobilzulieferindustrie:** Ein Unternehmen der Automobilzulieferindustrie hatte mit hoher interner Komplexität zu kämpfen. Mit Hilfe des PLO wurde eine Neuausrichtung des Projektpriorisierungsprozesses, die Einführung integrierter Projekt-Dashboards sowie ein proaktives Controlling umgesetzt. Diese Maßnahmen führten zu einer Reduktion der Komplexität und führen zu mehr Transparenz und Steuerbarkeit.
- **Digitale Transformation im Anlagenbau gestalten:** Ein familiengeführter Anlagenbauer setzte ein PMO ein, um seine Digitalstrategie zu orchestrieren. Dies beinhaltete die Einführung von KI-Anwendungen, die Entwicklung neuer Serviceangebote und die Automatisierung interner Prozesse. Das Ergebnis: eine deutliche Umsatzsteigerung, schnellere Umsetzungszeiten und eine gesteigerte Kundenbindung.

PMO als Führungsinstrument:

Was Entscheider wissen sollten

Für Unternehmer ist das PMO kein „nice to have“, sondern ein essenzieller Bestandteil der Unternehmensführung und ermöglicht:

- **Zielklarheit:** Welche Projekte zählen auf strategische Prioritäten ein?
- **Fokussierung:** Wo lohnt sich der Einsatz von Ressourcen am meisten?
- **Wirkungskontrolle:** Welche Initiativen liefern messbaren Beitrag zur Wertschöpfung?
- **Früherkennung:** Welche Risiken drohen, bevor sie eskalieren?

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- (agiles) Projektmanagement/PMO
- F&E-Management
- Prozessmanagement
- Strategie- & Organisationsentwicklung

- **Steuerungsfähigkeit:** Wie lässt sich trotz Komplexität eine Umsetzungsdisziplin sichern?

Ein PMO liefert Antworten – und wird so zum Führungsinstrument, das nicht nur reagiert, sondern gestaltet.

Handlungsempfehlungen

Wer sein PMO vom Kostenfaktor zum Effizienzhebel transformieren will, sollte folgende Schritte beachten:

1. **PMO als strategische Funktion begreifen** – nicht nur als Reportingstelle
2. **Hybride Steuerungslogiken etablieren** – Agilität und Struktur kombinieren
3. **Führung aktiv einbinden** – Zielklarheit und Ressourcenverantwortung müssen aus der Geschäftsleitung kommen
4. **Transparente KPIs und Dashboards implementieren** – für faktenbasierte Entscheidungen
5. **Interne Kompetenzen aufbauen** – z. B. durch agile Coaches und kontinuierliche Weiterbildung
6. **Schnelle Erfolge sichtbar machen** – um Akzeptanz und Skalierung zu fördern

FAZIT

Ein professionelles PMO ist weit mehr als eine Verwaltungsstelle – es ist das Herzstück einer wirksamen Strategieumsetzung. Es verbindet Struktur mit Agilität, operatives Projektgeschäft mit strategischer Relevanz. Für Unternehmer bedeutet das: höhere Effizienz, mehr Steuerungssicherheit und nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit. Wer sein PMO jetzt richtig aufstellt, legt das Fundament für wirkungsvolle Transformation – in jeder Lage.

Kontakt: innovation@wieselhuber.de



Sebastian Batton
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Moritz Zoepffel
Consultant
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Machine Learning

Kein Hexenwerk, sondern ein wichtiges strategisches Werkzeug

Die Schlagworte Künstliche Intelligenz und Machine Learning (ML) begegnen uns inzwischen täglich – in Fachmedien, auf Konferenzen oder in Gesprächen mit Partnern und Kunden. Für viele mittelständische Unternehmen bleibt die tatsächliche Bedeutung jedoch abstrakt. Gleichzeitig steigt der Druck für Unternehmen die Herausforderungen steigender Datenmengen, ineffizienter Prozesse und immer komplexeren Entscheidungsfindungen anzugehen. Die Antwort wird oftmals illusorisch in der KI oder in „Plug & Play“ Lösungen am Markt gesucht. In dieser Gemengelage entstehen Unsicherheiten: Ist Machine Learning nur etwas für Großkonzerne mit spezialisierten Data-Science-Teams? Ist es relevant für unsere Branche? Und: Wo lässt sich anfangen? Die gute Nachricht: Machine Learning ist kein Hexenwerk. Richtig verstanden und angewendet, ist es ein wichtiges strategisches Werkzeug – gerade auch für mittelständische Unternehmen.

Was ist Machine Learning und wie relevant ist es?

Machine Learning erkennt Muster in großen Datenmengen und hilft dabei zu verstehen, welche Variablen ein bestimmtes Ergebnis wie beeinflussen. Herkömmliche Methoden erkennen solche Zusammenhänge nur schwer oder gar nicht. ML hingegen analysiert in Sekundenbruchteilen komplexe Datenbeziehungen, die in Tabellen oder Berichten tief in den IT-Systemen sonst verborgen bleiben würden. Es ermöglicht fundiertere Entscheidungen, bessere Prognosen und neue Erkenntnisse.

Typische, aber lösbare Hürden im Mittelstand

Trotz des großen Potenzials begegnen uns in mittelständischen Unternehmen immer wieder ähnliche Herausforderungen.

Entmystifizierung eines Begriffes

- Machine Learning ersetzt keine menschliche Führung – nur schlechte Entscheidungen
- Machine Learning ist keine Magie, sondern Mathematik, die hilft, Muster in Daten zu erkennen und Vorhersagen zu treffen
- Auch kleine und mittelständische Unternehmen können Machine Learning nutzen, es gibt erprobte Lösungen am Markt (auch kostenfrei)
- Gute Ergebnisse hängen nicht nur vom Algorithmus ab, sondern vor allem von der Qualität der Daten
- Machine Learning kann bestehende Prozesse verbessern, indem es Routineaufgaben automatisiert und verborgene Zusammenhänge sichtbar macht

Abb. 1: Entmystifizierung des Begriffes Machine Learning

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Stammdatenmanagement
- Datenstrategie
- Prozessmanagement und Process Mining
- BI-Analytik

derungen. Ein zentrales Thema: die Datenqualität. Diese liegt häufig unstrukturiert vor – verteilt auf mehrere Systeme, in unterschiedlichen Formaten oder mit fehlerhaften Inhalten. Ein klassisches, aber doch so triviales Beispiel: Das Datum wird in einem System im US-Format, im anderen im europäischen Format abgelegt – und im dritten fehlt es ganz. Oder: Verkaufszahlen stimmen nicht überein, weil Einträge manuell nachgepflegt wurden.

Solche Herausforderungen sind keineswegs ein Ausschlusskriterium – sie sind die Realität in jedem Unternehmen. Entscheidend ist, diese Ausgangslage zu akzeptieren und schrittweise zu verbessern. Der Einstieg in Machine Learning kann auch mit einer „nicht perfekten“ Datenbasis gelingen – wichtig ist eine gezielte Auswahl der relevanten Informationen und eine strukturierte Aufbereitung.

Und nicht zuletzt: Machine Learning muss nicht neu erfunden werden. Es gibt bereits viele erprobte Lösungen am Markt, die sich an bestehende Systeme andocken lassen – sei es für Prognosen, Klassifizierungen oder Mustererkennung. Der Schlüssel liegt nicht zwangsläufig in der Eigenentwicklung komplexer Modelle, sondern häufig in der klugen Auswahl und Umsetzung passender Lösungen.

Anwendungsbeispiele und Potenziale in der Praxis

Drei Beispiele aus der Praxis zeigen - Machine Learning entfaltet seinen Nutzen dort, wo datenbasierte Entscheidungen bisher nur mit großem Aufwand oder unzureichender Genauigkeit möglich waren. Das kann aus unserer Erfahrung in nahezu allen Unternehmensbereichen auftreten.

- (1) In der **Kapazitätsplanung** eines Dienstleistungsunternehmens ermöglicht ein ML-Modell die Vorhersage

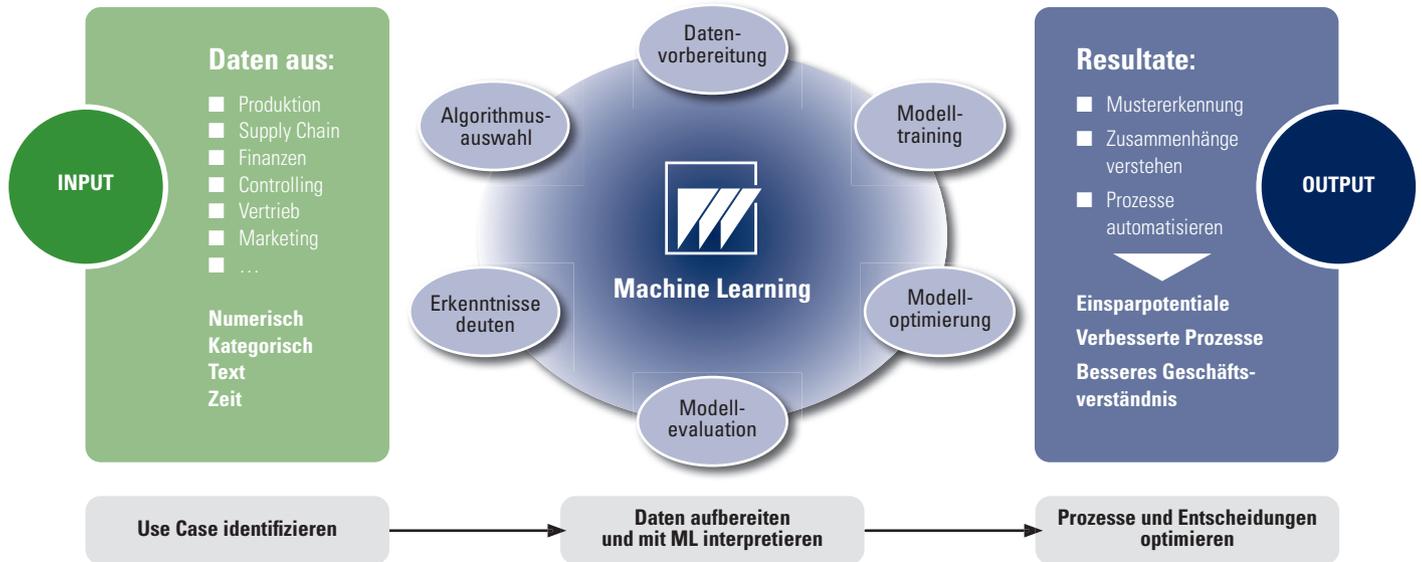


Abb. 2: W&P Machine Learning-Ansatz

ge des Personalbedarfs anhand historischer Auftragsdaten und externer Faktoren wie dem Wetter – mit dem Ergebnis besser abgestimmter Einsatzpläne und einer spürbaren Entlastung der Disposition.

(2) Im **Finanzbereich** kann Machine Learning eingesetzt werden, um die wichtigsten Einflussfaktoren auf die Liquidität zu identifizieren. Anstatt sich ausschließlich auf pauschale Planwerte zu verlassen, können Zusammenhänge zwischen Zahlungseingängen, Kundenverhalten und saisonalen Effekten analysiert und die kurzfristige Finanzplanung verbessert werden.

(3) Auch in der **Optimierung der Supply Chain** zeigt sich das Potenzial: Durch die Analyse historischer Bestelldaten, Lieferzeiten und externer Störfaktoren lassen sich Risiken frühzeitig erkennen und die Resilienz der Lieferkette stärken.

Wie gelingt der Einstieg?

Der wichtigste Erfolgsfaktor ist ein klares Ziel: Wo kann Machine Learning in Ihrem Unternehmen konkret Nutzen stiften? Beginnen Sie mit einem kleinen Anwendungsfall, bei dem Erfolge schnell sichtbar und messbar sind – das hat einen stark positiven Effekt. Ebenso entscheidend: die Daten. Diese müssen nicht perfekt sein – aber verfügbar, konsistent und relevant für das gewählte Problem. Eine passende Datenstrategie ist nicht erforderlich, erleichtert aber den Einstieg. Eine enge Zusammenarbeit zwischen Fachabteilung, IT und ggf. externen Partnern sorgt für eine Bündelung des Know-hows und die Sicherstellung einer praxisnahen Lösung.

Ein oft unterschätzter Aspekt ist die **fehlende Kompetenz** im Unternehmen – nicht aus Mangel an Interesse,

sondern weil Machine Learning zu häufig als zu großes und schwer greifbares Thema wahrgenommen wird. Das kann zu einer ablehnenden Haltung dem Thema gegenüber führen und zu einem Zustand, in dem sich niemand verantwortlich fühlt, kein Wissen aufgebaut wird und konkrete Anwendungsfälle unerkannt bleiben. Ein klassisches Henne-Ei-Problem: Ohne Use Case keine Kompetenz, ohne Kompetenz kein Use Case. Genau hier setzen erfolgreiche Projekte an – mit einem realistischen ersten Schritt, der zeigt, dass ML keine abstrakte Zukunftstechnologie ist, sondern konkret Mehrwert stiften kann.

Zusammen mit einem starken internen Vertrauen wird Machine Learning kein Ersatz für menschliche Entscheidungen, sondern eine Ergänzung. Wer Mitarbeitende frühzeitig einbindet, schafft Akzeptanz – und erhöht die Erfolgswahrscheinlichkeit.

FAZIT

Machine Learning ist mehr als ein Trend – es ist ein Werkzeug, das Unternehmen hilft, wettbewerbsfähig zu bleiben und ihre Prozesse intelligenter zu gestalten. Gerade für den deutschen Mittelstand bieten sich enorme Chancen durch praxisnahe Anwendungen, schnelle Umsetzbarkeit und konkrete Mehrwerte. Entscheidend ist, nicht auf das perfekte Setup zu warten, sondern ins Handeln zu kommen. Denn eines ist sicher: Machine Learning ist kein Hexenwerk. Es ist ein strategisches Werkzeug für Wettbewerbsvorteile dank besseren Entscheidungen mittels Prognosen und Effizienzsteigerungen durch Automatisierung.

Kontakt: bpi@wieselhuber.de

HR Cost & Risk Management

HR-Kosten sichtbar machen – Risiken systematisch managen



Leonard Kluck
Senior Manager
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH



Luca Servos
Senior Consultant
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

Die Personalkostenstruktur steht zunehmend im Zentrum betriebswirtschaftlicher Aufmerksamkeit: In vielen Unternehmen steigt der Druck, kurzfristig Effizienz zu heben, Liquidität zu sichern und Ergebnisziele zu stabilisieren. Der reflexartige Griff zur Ultima Ratio – Personalabbau – erscheint dabei oft als schnellster Weg. Die wirtschaftliche Logik dahinter ist nachvollziehbar: hohe Kosten, hoher Hebel, direkte Wirkung.

Was in der Praxis jedoch häufig fehlt, ist eine **vorgelagerte Analyse** der strategischen Handlungsalternativen. Welche strukturellen Ineffizienzen bestehen wirklich? Welche HR-bezogenen Risiken unterminieren die Produktivität? Wo führen falsche Priorisierung und unpassende Ressourcenzuteilung zu vermeidbaren Verlusten? Und wie lassen sich Einsparpotenziale realisieren, ohne die Organisation langfristig durch Know-how-Verluste und eine schleichende Erosion ihres kulturellen Fundaments zu schwächen?

Gerade in diesen Fragen zeigt sich die strategische Leerstelle: In nur 14 der 40 DAX-Konzerne ist ein eigenständiger Personalvorstand vertreten. In den übrigen Fällen wird HR oft nur mitgeführt – meist ohne als direkter und unmittelbarer Stellhebel verstanden zu werden. Die Folge: Entscheidungen mit massiven Personal- und Kosteneffekten erfolgen häufig ohne belastbare HR-Risikoprofile oder wirtschaftlich fundierte Wirkungsszenarien. Dabei liegt der Hebel auf der Hand: Wer fundiert über Abbau, Umbau oder Wachstum entscheiden will, braucht valide Informationen über Kosten, Risiken und



Werttreiber im HR-Bereich. Genau hier aber fehlt in vielen Organisationen ein strukturierter Überblick – und damit die Grundlage für gezielte, wirksame Steuerung.

Wenn Kosten keine Rolle spielen – aber müssten

Das Problem liegt dabei weniger in fehlenden Daten – sondern in deren mangelnder betriebswirtschaftlicher Interpretation. HR-Kennzahlen existieren zuhauf, doch ihre **Wirkung auf Liquidität, Ergebnis oder Zukunftsfähigkeit** bleibt unklar. Der Preis ist hoch: Fluktuation, Abwesenheiten oder Führungsdefizite verursachen Jahr für Jahr Millionenverluste – und bleiben dennoch außerhalb der zentralen Steuerungssysteme.

Kosten- & Risikosimulation (Prämissen: 1.000 MA, EUR 60 Mio. Lohnsumme, 100 Neueinstellungen p.a., 60 TEUR Personalkosten pro FTE); Angaben in EUR	Nicht gemanagte HR-Risiken		Potenziale	
Reduktion der „inneren Kündigung“ von 10 % auf 5 % (Szenario-Basis: Lohnsumme)	10 % * 60 Mio. = 6,0 Mio.	50 %	= 3,0 Mio.	Produktivitätssteigerung
Reduktion der Abwesenheiten von 5 % auf 4 % (Szenario-Basis: Lohnsumme)	5 % * 60 Mio. = 3,0 Mio.	20 %	= 0,6 Mio.	Kosteneinsparung
Reduktion der Fluktuation von 5 % auf 2,5 % (Szenario-Basis: Fluktuationskosten (FK) $\hat{=}$ 2/3 PK-Satz = 40 TEUR)	5 % * 1.000 MA * 40.000 EUR/FK = 2,0 Mio.	50 %	= 1,0 Mio.	Kosteneinsparung
Verbesserung der Rekrutierungsqualität von 30 % auf 15 % (Szenario-Basis: 15% statt 30% Flops bei Neueinstellungen OK $\hat{=}$ 1/2 PK-Satz = 30 TEUR)	30 % * 100 MA * 30.000 EUR/OK = 0,9 Mio.	50 %	= 0,45 Mio.	Kosteneinsparung
	~ 12,0 Mio.		~ 5,0 Mio.	

Abb.: Projektbeispiel einer HR-Kosten- und Risikosimulation entlang ausgewählter Handlungsfelder

In den wenigsten Unternehmen existiert eine fundierte Übersicht über personalwirtschaftliche Aufwendungen, verborgene Risiken oder realisierbare Einsparpotenziale. Kennzahlen liegen zwar vor, doch sie werden kaum ökonomisch und strategisch wirksam interpretiert. Statt **Steuerung dominiert Intuition**. Die Folge: Fluktuation, Fehlzeiten oder Führungsschwäche verursachen jährlich Millionenverluste – und bleiben dennoch unter dem Radar. Gerade scheinbar „weiche“ Themen wie Mitarbeiterbindung oder Motivation entwickeln sich so zu harten Kostenfaktoren.

Ein Beispiel: Gelingt es einem Unternehmen mit 1.000 Mitarbeitern, die Abwesenheitsquote von 5 % auf 4 % zu senken, entspricht das einem Produktivitätsgewinn von rund 2.000 Arbeitstagen – oder etwa zehn Vollzeitäquivalenten. Der betriebswirtschaftliche Effekt kann schnell siebenstellige Größen annehmen. Dennoch fehlt meist der strukturierte Blick auf solche Hebel.

Vom Blindflug zur Steuerbarkeit:

Der HR Cost & Risk Navigator

Mit dem HR Cost & Risk Navigator hat Dr. Wieselhuber & Partner ein Steuerungsinstrument entwickelt, das genau hier ansetzt. Die Methodik analysiert das bestehende HR-Leistungsportfolio, identifiziert direkte und indirekte Kostenrisiken und simuliert deren finanzielle Wirkung. Ausgewählte Daten, strukturierte Interviews und betriebswirtschaftliche Prämissen bilden die Grundlage. **Das Ziel: ein fundiertes HR-Risikoprofil**, ergänzt um ein dynamisches Simulationsmodell. *Wo entstehen produktivitätswirksame Verluste? Welche Maßnahmen bringen welchen ROI? Und wie lassen sich diese wirtschaftlich priorisieren?* Die Ergebnisse sind mehr als eine Analyse – sie sind Entscheidungsgrundlage auf Gesellschafter- und Geschäftsführungsebene.

Praxisbeispiel: Effizienz statt Entlassungen

Ein Unternehmen der Baustoffindustrie mit 1.000 Mitarbeitenden und einer Lohnsumme von 60 Mio. Euro stand vor der Herausforderung, kurzfristig Kosten zu senken (siehe Abb.). Der naheliegende Weg: Personalabbau. Mithilfe des HR Cost & Risk Navigators konnte jedoch ein deutlich breiterer Handlungsrahmen aufgezeigt werden. Die Analyse machte sichtbar, dass nachhaltige, als auch signifikante Einsparpotenziale nicht im Abbau von Stellen, sondern im gezielten Management personalwirtschaftlicher Kosten- und Risikotreiber lagen.

Konkret wurden durch Maßnahmen zur Reduktion von Abwesenheiten, zur Stärkung der Führungskultur sowie durch die strategische Fokussierung des HR-Leistungsportfolios Einsparpotenziale von über 5 Mio. Euro identifiziert – ohne Personalabbau. Die daraus abgeleiteten

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Analyse und Simulation zentraler Personalkostentreiber und Maßnahmenableitung
- Identifizierung und Bewertung von kritischen HR-Risiken und Maßnahmenableitung
- Unterstützung bei der Planung und Durchführung eines passgenauen Personalabbauprogramms

Maßnahmen reichten von der wirksamen Fluktuationsreduktion und der Vermeidung kostspieliger Fehlbesetzungen bis hin zu Prozesskostensenkungen durch eine Reallokation im HR-Bereich. Ein neu eingeführtes personalwirtschaftliches Zielsystem mit klaren Steuerungskennzahlen ermöglichte ein wirksames Performance Management.

Parallel wurde das HR-Budget entlang strategischer Werttreiber neu ausgerichtet. So entstand aus einer akuten Kostendrucksituation ein datengestütztes, wirtschaftlich sinnvolles und personell verantwortungsvolles Steuerungsmodell – mit klaren Prioritäten statt kurzfristiger „Brandbekämpfung“.

FAZIT

Wer HR führt, muss ökonomische Wirkung erzielen: HR wird dann zum strategischen Partner, wenn es gelingt, Kosten, Risiken und Wirkzusammenhänge systematisch sichtbar und gezielt steuerbar zu machen. Der HR Cost & Risk Navigator bietet hierfür eine belastbare Arbeits- und Entscheidungsgrundlage: Er übersetzt personalwirtschaftliche Komplexität in betriebswirtschaftliche Relevanz – konkret nachvollziehbar entlang von Effekten auf Liquidität, Produktivität und Ergebnis.

Gerade in Transformations- und Restrukturierungsphasen mit hohem Entscheidungsdruck wirkt der Ansatz zugleich als Frühwarnsystem, Steuerungsinstrument und aktiver Gestaltungshebel. Wer seine HR-Prozesse und Strukturen wirklich versteht, kann anders priorisieren, gezielter investieren und dort sparen, wo es unmittelbar Wirkung entfaltet – nicht dort, wo es Widerstand provoziert.

So stärkt der HR Cost & Risk Navigator die organisationale Resilienz und positioniert HR dort, wo über die Zukunft entschieden wird: am Tisch der strategischen Unternehmensführung.

Kontakt: bpi@wieselhuber.de



Christian Sprenger
Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Jan Daniel
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Dominik Karges
Consultant
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Industrie 4.0 – A Never-Ending Story?

Ein Weckruf an die Geschäftsführung des deutschen Mittelstandes

Industrie 4.0 war nie als nur kurzfristiges Projekt ange-dacht – sondern als tiefgreifende Transformation der industriellen Welt. Fortschritte sind zweifellos vorhanden, doch in vielen Unternehmen bleiben sie **punktuell, inkonsistent** und **wenig skalierbar**. Woran liegt das – und was kann die Geschäftsführung konkret tun, um den Wandel konsequent voranzutreiben?

Zwischen Anspruch und Umsetzung klafft eine bedenkliche Lücke

Aktuelle Zahlen sprechen eine klare Sprache: Zwei Drittel der befragten Unternehmen sehen sich selbst als **Nachzügler der Digitalisierung**. Trotzdem haben **nur 28%** eine **zentrale Strategie** für Industrie 4.0. Diese Diskrepanz ist beunruhigend, insbesondere mit Blick auf den Standort Deutschland. Digitalisierung ist kein Selbstläufer, der sich allein durch technische Tools oder Initiativen auf Bereichsebene entfaltet. Sie ist ein **strategisches Transformationsprojekt**, das aus der Unternehmensleitung heraus gesteuert werden muss.

Auch beim Einsatz neuer Technologien klaffen Anspruch und Realität weit auseinander: **90% der Unternehmen halten Künstliche Intelligenz (KI) für relevant**, doch **nur 17%** setzen sie derzeit **aktiv ein**. Bei Big Data und IoT ist das Verhältnis mit **97% zu 44%** bzw. **92% zu 37%** nur geringfügig besser. Die Gründe dafür sind vielfältig – von Unsicherheit über den konkreten Nutzen bis hin zu fehlender Datenqualität oder mangelnder Systemintegration. Was oft fehlt, ist ein belastbares Zielbild und ein übergreifendes Verständnis dafür, wie neue Technologien zum Geschäftserfolg beitragen können und welche Use-Cases einen vorteilhaften ROI liefern.

Digitalisierung ist eine Führungsaufgabe

Industrie 4.0 wird zu oft als technisches Projekt delegiert – sei es an IT, Produktion oder einzelne Projektteams. Damit verschenken Unternehmen jedoch das strategische Potenzial der Digitalisierung. Denn sie betrifft nicht nur Prozesse oder Systeme, sondern die **Wertschöpfung als Ganzes**: Geschäftsmodelle, Organisationsstrukturen, Kompetenzen und letztlich auch das kulturelle Selbstverständnis eines Unternehmens.

Besonders auffällig wird das beim Thema Fachkräfte. **74% der Unternehmen identifizieren den Fachkräftemangel als größte Hürde ihrer digitalen Transformation**. Doch gleichzeitig haben **nur 50%** einen **konkreten Plan zur gezielten Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden**. Diese Lücke ist nicht nur operativ gefährlich – sie ist ein Indikator für fehlende strategische Steuerung.

Digitale Transformation bedeutet, das Unternehmen gesamtheitlich auf zukünftige Anforderungen auszurichten. Wer das Thema nachhaltig in Angriff nehmen will, beginnt nicht mit Technologien – sondern mit Menschen, Prozessen und Führung. Und genau hier ist die Geschäftsführung gefragt: Sie muss den Wandel definieren, priorisieren und vorleben. Nur wenn Strategie, Kultur und operative Umsetzung gemeinsam gedacht werden, entsteht nachhaltiger Fortschritt.

Der Wandel ist kein Sprint – aber auch kein Dauerlauf ohne Zielerreichung

Der Eindruck, Industrie 4.0 sei eine „Never-Ending Story“, entsteht häufig aus Frustration: Projekte ziehen sich, Systeme harmonisieren nicht, der Return on Investment bleibt aus. In Wahrheit liegt die Ursache oft darin, dass **kein konkreter Zielzustand und keine klare Strategie definiert wurden** – oder diese nur auf technischer Ebene existieren. Eine echte Vision für die digitale Transformation muss **funktionsübergreifend gedacht**, auf **operative Exzellenz** ausgerichtet und klar auf **Kundennutzen, Flexibilität und Effizienz** zugeschnitten sein.

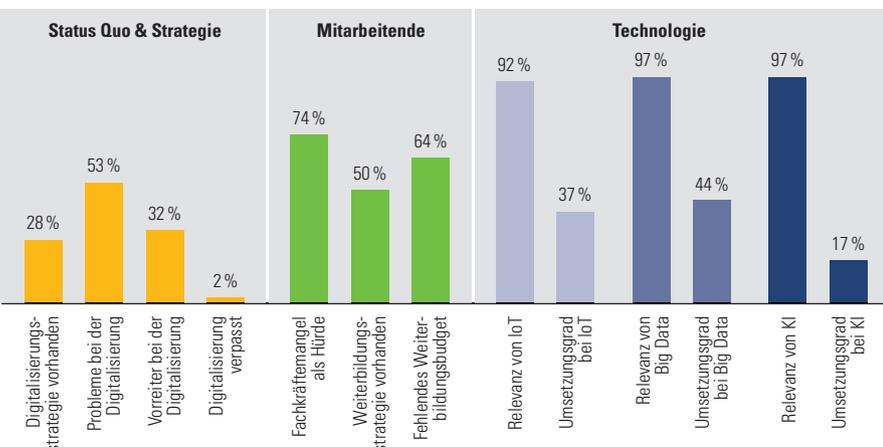


Abb. 1: Aktuelle Zahlen zur Digitalisierung im deutschen Mittelstand (W&P Research)

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Entwicklung I4.0 Strategie
- Bestimmung I4.0 Reifegrad
- Identifikation I4.0 Use Cases
- LEAN-Management und Prozess-optimierung
- Prozessautomatisierung & -digitalisierung
- Supply Chain Optimierung
- Performance Improvement

Smart Factory Quick-Check –

Evaluierung Ihres I4.0 Reifegrades und Identifikation von konkreten Use-Cases für die Digitalisierung Ihrer Produktion in nur 2 Tagen. Interesse geweckt? Melden Sie sich unter bpi@wieselhuber.de

Dabei darf die Transformation durchaus in Etappen erfolgen – wichtig ist nur, dass jede Etappe auf ein gemeinsames Zielbild einzahlt. Wer hingegen nur reaktiv handelt oder ausschließlich auf kurzfristige Effizienzgewinne schaut, riskiert, von der technologischen Entwicklung überholt zu werden.



Der Smart Factory Quick-Check als strategischer Ausgangspunkt

Die Frage, wo Ihr Unternehmen heute steht – und welche Schritte als nächstes nötig sind – lässt sich nicht aus dem Bauch heraus beantworten. Genau hier setzt der **Smart Factory Quick-Check von W&P** an. Dieses Assessment bietet innerhalb von **zwei Tagen** eine strukturierte und fundierte Bewertung Ihres **digitalen Reifegrads**, Ihrer **Systemlandschaft**, Ihrer **Prozessstabilität** und Ihrer **organisatorischen Fähigkeiten**. In Kombination mit dem Ausweisen von identifizierten **Potenzialen** und einer **ROI-orientierten** Wirtschaftlichkeitsbetrachtung erhalten Sie belastbare Grundlagen für gezielte Entscheidungen.

Besonders wertvoll ist der Blick von außen: Der intensive Austausch mit Fachexperten öffnet neue Perspektiven, identifiziert Stärken und Lücken und bringt konkrete Use Cases ins Spiel – vom digitalen Zwilling über KI-

basierte Qualitätsprüfung bis hin zur vorausschauenden Wartung. Der Quick-Check schlägt so die Brücke zwischen Vision und Umsetzung – und macht aus nebulöser „Industrie 4.0“ greifbare strategische Projekte.

Abb. 2: Von der Selbsteinschätzung zum Use-Case

FAZIT

Industrie 4.0 ist kein abgeschlossenes Kapitel, sondern ein offener Prozess. Die gute Nachricht: Ob diese Geschichte in Ihrem Unternehmen zum Erfolgsmodell oder zur Dauerbaustelle wird, liegt ganz in Ihrer Hand. Wer heute investiert – in Daten, Systeme, Menschen und Führung – kann morgen **flexibler, wettbewerbsfähiger** und **resilienter** die spezifischen Anforderungen seiner Kunden erfüllen.

Kontakt: bpi@wieselhuber.de

Service Exzellenz – der unterschätzte Profitmotor

Proaktiver Service-Vertrieb und performante Service-Operations



Oliver Rörig
Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Sergej Kern
Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Tan Kalaycioglu
Service-Experte
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

In Zeiten volatiler und gesättigter Märkte, wachsender Konkurrenz und steigender Kundenerwartungen wird der industrielle Service zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor im Maschinen- und Anlagenbau. Service-Exzellenz bedeutet heute weit mehr als nur schnelle Reaktionszeiten oder technische Kompetenz. Sie ist der Schlüssel zu nachhaltiger Kundenbindung, profitablen Geschäftsmodellen und langfristigem Wachstum. Unternehmen, die ihren Service strategisch entwickeln, sichern sich Marktvorteile – und differenzieren sich deutlich vom Wettbewerb.

Gleichzeitig verändert sich das Marktumfeld rasant: Digitale Technologien, wachsender Wettbewerbsdruck und neue Kundenerwartungen fordern ein Umdenken. Kunden verlangen heute nicht nur ein funktionierendes Produkt, sondern umfassende Betreuung, kurze Reaktionszeiten und messbaren Mehrwert über den gesamten Lebenszyklus. Wer seinen Service systematisch auf diese Anforderungen ausrichtet, etabliert sich als langfristiger Wertschöpfungspartner.

Zwei starke Hebel für mehr Wirkung im Service

Echte Service-Exzellenz entsteht im erfolgreichen Zusammenspiel zweier gleichwertiger Hebel: einem proaktiven, marktnah agierenden Service-Sales und einer leistungsfähigen, verlässlichen Service-Operations. Beide Bereiche müssen synchron weiterentwickelt und eng miteinander verzahnt werden. Einseitige Exzellenz – etwa ein Top-Vertrieb ohne Lieferfähigkeit (Overselling) oder

eine starke Dienstleistung ohne aktive Marktbearbeitung (Overdelivery) – führt zwangsläufig zu Ineffizienz, Kundenzufriedenheit oder verpassten Umsatzchancen.

■ **Hebel 1: Proaktiver Service-Sales – vom Abarbeiten zum Antizipieren:** Der klassische Service-Sales agiert oft reaktiv: Kunden melden sich, wenn ein Problem vorliegt. Best-Practice-Service-Organisationen gehen einen entscheidenden Schritt weiter. Mit Hilfe datenbasierter und vorausschauender Kundenanalysen und gezielter Kampagnen werden frühzeitig neue Potenziale in der eigenen und fremden installierten Basis identifiziert. Kunden werden aktiv angesprochen und erhalten ein Angebot von bedarfsgerechten Leistungen wie Wartungsverträge, Upgrades, Retrofitmaßnahmen oder digitale Add-ons. Dadurch baut der Service-Sales nachhaltige Kundenbeziehungen auf.

Wichtige Voraussetzungen dabei sind **moderne Vertriebsstrukturen und digitale Tools:** KI-gestützte CRM-Systeme, automatisierte Lead-Generierung, strukturierte Service-Marketingaktionen und die enge Verzahnung von Innen- und Außendienst schaffen eine neue Qualität und Wirkungstiefe im Servicevertrieb. Zusätzlich ermöglichen KI-gestützte Prognosemodelle, Servicechancen frühzeitig zu er-

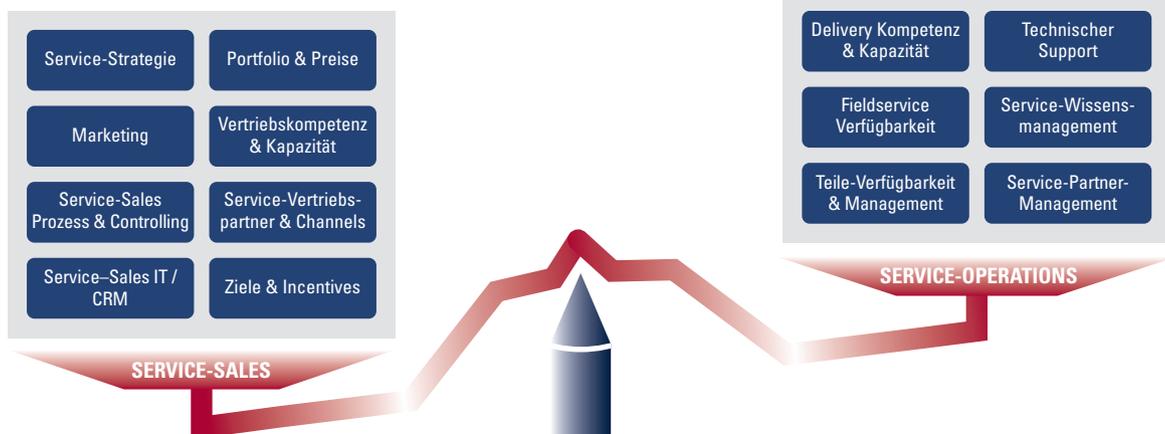


Abb.: Ganzheitlicher und balancierter Service-Exzellenz-Ansatz

kennen – etwa durch Muster in Ersatzteilverbräuchen, Produktlaufzeiten oder Nutzungsverhalten des Kunden. Der Vertrieb wird damit nicht nur effizienter, sondern auch vorausschauender und bedarfsorientierter.

- **Hebel 2: Service-Operations auf Spitzenniveau – zuverlässig, schnell, skalierbar:** Ohne exzellente Service-Operations bleibt auch der beste Vertrieb wirkungslos. Kunden erwarten heute schnelle Reaktionszeiten, hohe Verfügbarkeit von Technikern und Ersatzteilen sowie durchgängig transparente Prozesse. Leistungsfähige Service-Operations definieren klare KPIs, setzen auf moderne Tools wie Remote-Support, intelligente Field-Service-Plattformen und digitale Kundenportale – und investieren kontinuierlich in die Qualifikation und Motivation ihrer Serviceteams. Auch in der Ausführung eröffnet KI neue Potenziale: Sie unterstützt etwa bei der dynamischen Einsatzplanung, in der technischen Fehlerdiagnose oder bei der automatisierten Priorisierung und Weiterleitung eingehender Serviceanfragen – und trägt so direkt zur Steigerung der Servicequalität bei.

Die Service-Operations wird so zur **hochperformanten Visitenkarte** des Unternehmens. Sie entscheidet über Wiederverkauf von Anlagen, Aufbau von Zusatzgeschäften, langfristige Kundenbindung – und letztlich auch über Weiterempfehlungen und Reputation des Unternehmens am Markt.

Erfolgsbeispiel: Vom Ersatzteildienstleister zum Wertschöpfungspartner

Ein mittelständisches Maschinenbauunternehmen der Prozesstechnik stand vor der Herausforderung, seinen stagnierenden Serviceumsatz zu steigern. Nach einer internen Analyse wurden zwei zentrale Hebel identifiziert: erstens eine systematische und proaktive Potenzialerschließung bei Bestandskunden durch einen neu aufgestellten Servicevertrieb, zweitens eine signifikante Verbesserung der Lieferperformance durch digitale Tools und klar definierte Leistungskennzahlen.

Durch die Einführung eines intelligenten Service-CRMs, einer gezielten Kundenansprache auf Basis der installierten Basis sowie Kampagnen für Wartungsverträge, Modernisierungen und Ersatzteilkpakete konnte der Vertrieb neue Bedarfe identifizieren und heben. Parallel wurden Reaktionszeiten, Technikerverfügbarkeit und First-Time-Fix-Raten deutlich verbessert. Das Ergebnis: Der Serviceumsatz stieg innerhalb von zwei Jahren um 28%, die EBIT-Marge im Servicebereich verbesserte sich um 5 Prozentpunkte und last but not least erhöhte sich die Kundenzufriedenheit spürbar.

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Service-Exzellenz-Strategie und Transformation
- Service-Sales-Boost und beratender Service-Vertrieb
- LEAN-Service Operations Transformation
- KI-Transformation und Implementierungsbegleitung
- Datenmodell und Service-Data-Analytics
- Smart-Service Portfolio und digitale Geschäftsmodelle
- Optimierung des Service-Pricing
- Fieldservice der Zukunft
- Profitmaximierung der installierten Basis
- Kundenzentrierung und Service-Kultur

Ihr individueller Vergleich mit den Besten

Nehmen Sie teil am kostenlosen W&P-Best-Practice-Benchmarking und sichern Sie sich einen individuellen Vergleich mit den TOP-Service-Champions Ihres Segments!



FAZIT

Service-Exzellenz entsteht, wenn Sales und Operations Hand in Hand arbeiten. Unternehmen, die ihre Serviceorganisation entlang dieser beiden Hebel strategisch aufstellen und kontinuierlich weiterentwickeln, schaffen nicht nur höhere Kundenzufriedenheit, sondern auch profitables Wachstum. In einem zunehmend servicegetriebenen Marktumfeld wird diese Balance zum strategischen Wettbewerbsvorteil.

Kontakt: bpi@wieselhuber.de



Volker Riedel
Managing Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Eva Ringelspacher
Mitglied der
Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Doreen Laabs
Senior Managerin
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Die Zeiten sind reif

Vorbereitungen zur Akquisitionsfinanzierung

Der deutsche Markt für Fusionen und Übernahmen (M&A) präsentierte sich 2024 ungewohnt verhalten. Nach der dynamischen Post-Corona-Phase führten externe und interne Unsicherheiten zu einer spürbaren Abkühlung des Transaktionsgeschehens – Unternehmen und Investoren agierten zurückhaltender, was sich in der Zahl der Deals und der allgemeinen Marktdynamik niederschlug.

Ein wesentlicher Grund für die Zurückhaltung lag in der globalen Unsicherheit. Geopolitische Spannungen, wirtschaftspolitische Risiken und hohe Energiepreise ließen viele Entscheider zögern. Auch die unklare Zinsperspektive sowie strengere Kreditvergaben erschwerten größere Transaktionen. Hinzu kam die Diskrepanz zwischen den Preisvorstellungen von Käufern und Verkäufern – viele Unternehmen hielten an alten Bewertungen fest, während Investoren bereits deutlich konservativer rechneten.

Mit Beginn des Jahres 2025 hellt sich die Stimmung auf – eine vorsichtige Zuversicht erfasst den Markt. Die makroökonomische Lage stabilisiert sich: Sinkende Inflationsraten und eine berechenbarere EZB-Zinspolitik verschaffen Unternehmen neuen Spielraum. **Nach der Konsolidierungsphase** rückt wieder die **strategische Expansion** in den Fokus.

Viele Unternehmen konzentrieren sich nun stärker auf zukunftsweisende Themen wie Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Wettbewerbsfähigkeit. M&A wird zunehmend als aktives Gestaltungsinstrument genutzt. Besonders technologiegetriebene Branchen und erneuerbare Energien verzeichnen wieder mehr Transaktionen. Auch Private-Equity-Gesellschaften agieren agiler und bringen durch vorbereitete Investitionen neue Dynamik in den Markt.

Damit markiert 2025 einen Wendepunkt: Der M&A-Markt entwickelt sich **vom abwartenden Beobachter zum proaktiven Gestalter**. Transaktionen dienen nicht mehr nur der Reaktion auf externe Impulse, sondern werden Teil langfristiger Transformationsstrategien.

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u.a. zu folgenden Themenstellungen:

- Debt Advisory
- Begleitung in Finanzierungsverhandlungen
- Konsortialkredit
- LBO-Finanzierungen

Finanzierungssicherheit als Wettbewerbsvorteil

In der aktuellen Marktphase ist Finanzierungssicherheit ein zentraler Erfolgsfaktor – besonders im kompetitiven Bietermarkt. Wer den Zuschlag erhalten will, braucht nicht nur strategische Klarheit, sondern auch gesicherte Finanzierungsvolumina und schnelle Entscheidungsfähigkeit.

Hier bietet die **moderne Konsortialfinanzierung** echten Mehrwert. Sie geht über die reine Betriebsmittelfinanzierung hinaus und ermöglicht strukturelle Flexibilität sowie gezielte strategische Steuerung – besonders bei Akquisitionen oder internationalem Wachstum.

Solche Strukturen lassen sich modular gestalten und um strategische Elemente wie fest zugesagte Akquisitions- oder Vorratslinien erweitern. Das schafft frühzeitig **gesicherte Spielräume**, die bei Bedarf schnell aktiviert werden können – ohne neue Verhandlungen oder Verzögerungen.



Gleichzeitig sorgt ein konsistenter Bankenkreis unter gemeinsamer Führung für **institutionelle Stabilität**. Die enge Zusammenarbeit erleichtert auch komplexe Vorhaben, etwa bei grenzüberschreitenden Transaktionen oder ESG-orientierten Wachstumsstrategien.

So verstanden, ist die Konsortialfinanzierung weit mehr als ein klassisches Kreditinstrument – sie ist ein integraler Bestandteil strategischer Unternehmensführung und ein wirksames Mittel, um finanzielle Resilienz mit unternehmerischer Agilität zu verbinden.

Warum sich Unternehmen trotzdem schwertun – und warum es sich lohnt

Wenn Konsortialfinanzierungen so viele Vorteile bieten – warum hat dann nicht längst jedes Unternehmen eine? Die Antwort liegt in der Realität vieler Finanzabteilungen: Eine **Debüt-Konsortialfinanzierung bedeutet** zunächst einen **Paradigmenwechsel**. Sie bringt strukturelle Anforderungen mit sich, die über das gewohnte Maß bilateraler Kreditbeziehungen hinausgehen. Der Prozess ist komplexer, die Abstimmung des umfangreicheren Kreditvertrages ist aufwendiger (dafür entfallen die Gespräche mit mehreren Kreditgebern), und auch die internen Abläufe müssen angepasst werden – von der Berichterstattung bis hin zur Covenant-Überwachung. Entsprechend groß ist häufig die anfängliche Skepsis, gerade wenn bisherige Finanzierungsmodelle „funktionierte“ haben.

Und doch lohnt sich der Schritt: Eine gut konzipierte Konsortialfinanzierung professionalisiert nicht nur die Finanzstruktur, sondern schafft **verlässliche, skalierbare und strategiefähige Finanzierungsspielräume**. Zudem profitieren Unternehmen bei einem Konsortialkredit von der Harmonisierung der Kreditbedingungen über alle Konsortialpartner hinweg: Einheitliche Laufzeiten, Zinskonditionen, Sicherheiten, Eingriffsrechte und Reportingpflichten erleichtern den Überblick und entlasten die Finanzabteilung nachhaltig. Der Konsortialkredit öffnet den Zugang zu größeren Volumina, bringt stabile Bankenkreise zusammen und positioniert das Unternehmen als ernstzunehmenden Player im Kapitalmarktumfeld. Für wachsende, akquisitionsorientierte oder international aufgestellte Unternehmen ist sie nicht nur sinnvoll, sondern oft notwendig.



W&P begleitet Unternehmen auf diesem Weg mit einem ganzheitlichen Beratungsansatz, der weit über die reine Strukturierung hinausgeht. Von der ersten Standortbestimmung über die Entwicklung eines maßgeschneiderten Finanzierungskonzepts bis hin zur Auswahl und Koordination eines geeigneten Bankenkonsortiums übernimmt W&P die Rolle eines strategischen und unabhängigen Sparringspartners. Dabei bringt das Debt Advisory Team nicht nur tiefes Marktverständnis und langjährige Erfahrung in der Umsetzung komplexer Finanzierungen ein, sondern agiert auch als Vermittler zwischen den unternehmensinternen Anforderungen und den Erwartungen der Finanzierungspartner.

Gerade bei Debüt-Konsortialfinanzierungen zahlt sich dieser Ansatz aus: W&P unterstützt bei der Vorbereitung interner Prozesse, der Kommunikation mit Banken und dem Aufbau effizienter Governance-Strukturen. So wird aus einem komplexen Projekt eine tragfähige Finanzierungsplattform – stabil, flexibel und strategisch nutzbar.

Abb.: Leistungsbausteine für den Finanzierungsprozess

FAZIT

Wer heute im M&A-Markt erfolgreich agieren will, braucht mehr als nur gute Ideen – er braucht finanzielle Schlagkraft und strukturelle Flexibilität. Konsortialfinanzierungen bieten genau das: Stabilität, schnelle Verfügbarkeit und strategischen Spielraum. Gerade für wachstumsorientierte Familienunternehmen kann der Einstieg anspruchsvoll sein – doch mit W&P an der Seite gelingt er effizient und nachhaltig. Als erfahrener Partner begleitet W&P den gesamten Prozess – von der ersten Idee bis zur erfolgreichen Umsetzung.

Kontakt: finance@wieselhuber.de



Christian Groschupp
Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Alexander Gulevskiy
Consultant
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Ausblick auf die Finanzierungsmärkte 2025

Finanzierungsstrategien für den Mittelstand

In einer Zeit geopolitischer Unsicherheiten, steigender Zinsen und wirtschaftlicher Herausforderungen steht der Mittelstand vor großen finanziellen Entscheidungen. Deglobalisierung, Bankenzusammenschlüsse und Rezessionsängste erfordern eine robuste und zukunftsorientierte Finanzierungsstrategie. In diesem Zusammenhang wagen wir einen Ausblick auf die wichtigsten Kreditmärkte des deutschen Mittelstandes.

Die Bonitätsschere bei bilateralen Krediten geht weiter auf

Nach einer expansiven Phase ist die Kreditvergabepolitik der Banken gegenüber dem deutschen Mittelstand seit Anfang 2023 zunehmend restriktiver geworden. Insbesondere zyklische Branchen leiden derzeit unter einer strengeren Prüfung von Kreditanträgen. Auch für die Automobilbranche, Deutschlands einstige Vorzeigebindustrie, ist das Finanzierungsumfeld erheblich schwieriger geworden. In besonders kriselnden Branchen reduzieren die Banken aktiv das Netto-Kreditexposure.

Im besten Fall müssen sich betroffene Unternehmen auf längere Kreditverhandlungen zur Prolongation auslaufender Kredite einstellen; für eine Kreditausweitung braucht man sehr überzeugende Argumente und zumindest eine solide Bonität. Von der insgesamt schwachen Nettokreditvergabe der Banken profitieren gute bis sehr

gute Bonitäten in weniger zyklischen Branchen überproportional – diese werden derzeit noch stärker „hofiert“.

Syndizierte Kredite bieten höhere Finanzierungssicherheit und eine Ausweitung des Kreditvolumens

Der Markt für Konsortialkredite hat sich 2024 nach einem schwächeren Vorjahr erholt. Der Ausblick für 2025 ist verhalten optimistisch. Debütsyndizierungen, also Erstplatzierungen von Konsortialkrediten, sind im aktuellen Umfeld aufgrund der erhöhten Anforderungen und strengeren Bedingungen besonders anspruchsvoll. Unternehmen, die erstmals syndizierte Kredite aufnehmen möchten, zielen dabei vor allem auf die höhere Finanzierungssicherheit durch das Regelwerk des Konsortialkredits ab oder haben einen sprungfixen Finanzierungsbedarf, der den Risikoappetit des bestehenden bilateralen Bankenkreises übersteigt.

Der Markt für Mittelstandsanleihen reagiert sensibel auf die wirtschaftliche Entwicklung

Der Markt für Mittelstandsanleihen (KMU-Anleihen) verzeichnete im Jahr 2024 eine Erholung auf niedrigem Niveau; die Anzahl der Emissionen und das Emissionsvolumen konnten gegenüber dem Vorjahr deutlich gesteigert werden. Die überwiegende Mehrheit entfiel dabei auf Folgeemissionen. Der Markt zeigte sich bei entsprechender Bonität aber auch wieder aufnahmefähig.

- Relevanz:**
- Keine Relevanz
 - Geringe Relevanz
 - Mittlere Relevanz
 - Relativ hohe Relevanz
 - Hohe Relevanz
- Tendenz:**
- unverändert
 - steigend
 - rückläufig

Instrumente	Ansatz/Varianten	Relevanz im Mittelstand	Tendenz/Ausblick
Bilaterale Kredite	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kreditgeschäfte im Sinne KWG ■ Z. B. Investitions- und Kontokorrentkredite 		
Syndizierte Kredite	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kreditgewährung durch eine GbR oder BGB-Gesellschaft 		
Unternehmensanleihe	<ul style="list-style-type: none"> ■ Schuldverschreibung 793 ff BGB ■ Öffentliches Angebot vs. Privatplatzierung 		
Schuldscheindarlehen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Anleiheähnlicher Großkredit 488 ff BGB ■ Breite Streuung vs. Club Deal 		
Darlehen Kreditfonds	<ul style="list-style-type: none"> ■ Spezial-AIF über KVG ■ Senior, Junior oder Whole Loans 		
Assetbasierte Finanzierung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Finanzierung gegen werthaltige Vermögenswerte ■ Factoring, Sale-and Lease-Back, Forderungsfinanzierung 		

W&P-SUPPORT

hig für Debütanleihen. Für 2025 wird – aufgrund der wirtschaftlichen Herausforderungen und der politischen Unsicherheiten – mit einer rückläufigen Emissionstätigkeit gerechnet. Der durchschnittliche Zinskupon liegt mit rd. 8% deutlich über dem eines durchschnittlichen Bankdarlehens.

Schuldscheindarlehen bleiben stille, aber attraktive Finanzierungsinstrumente für den Mittelstand

Sie ermöglichen langfristige Planungssicherheit und flexible Strukturierung – ohne Börsennotierung oder Rating. Trotz eines Rückgangs bei Volumen und Transaktionen im Jahr 2024 zeigt sich der Markt 2025 stabil mit vorsichtigem Optimismus. Insbesondere erfahrene Emittenten mit solider Bonität und klarer Finanzierungsstory können weiterhin attraktive Konditionen erzielen. Breite Emissionen sind seltener geworden, individuelle Formate wie Club Deals gewinnen an Bedeutung. ESG-Strukturen verlieren an Relevanz, während Laufzeiten um fünf Jahre weiterhin gefragt sind. Schuldscheindarlehen dienen dabei mehr der Ergänzung der klassischen Bankenfinanzierung zur Diversifizierung.

Der Mittelstand wird zunehmend zur Zielgruppe von Kreditfonds

Die Kreditvergabe durch Nichtbanken, z. B. durch institutionelle Investoren, hat sich in den letzten Jahren dynamisch entwickelt und erfolgt meist über einen Spezial-AIF (Alternativer Investmentfonds), also einen regulierten Fonds. Das Direct Lending an mittelständische Unternehmen spielt derzeit noch eine untergeordnete Rolle; der Hauptfokus liegt im Bereich der Finanzierung von Akquisitionen durch Private-Equity-Unternehmen (LBO). Aufgrund der Zurückhaltung traditioneller Banken bei der Kreditvergabe und eines insgesamt steigenden Anlagevolumens in dieser Asset-Klasse wird zunehmend auch das Segment der Mittelstandskredite als Zielgruppe entdeckt. Die Ertrags Erwartungen der Investoren dürften dabei überwiegend nur bei Turnaround- oder Brückenfinanzierungen für Akquisitionen mittelständischer Unternehmen darstellbar sein.

Bonitätsunabhängige bzw. Asset-basierte Finanzierungen gewinnen an Bedeutung

Sind zusätzliche Bankkredite zur Stärkung der Liquidität nur schwer zu bekommen oder stehen notwendige Kreditsicherheiten nicht mehr in ausreichendem Maße zur Verfügung, bieten Asset-basierte Finanzierungen wie Factoring oder der Verkauf und die Rückmietung von Anlagen, Maschinen und Immobilien die Möglichkeit, bislang gebundene Liquiditätsreserven freizusetzen. Bei diesen Finanzierungsvarianten steht nicht die eigene Bonität im Mittelpunkt, sondern die Güte der veräußerten Aktiva. Die Höhe des Liquiditätszuflusses wird

Wir beraten Sie u. a. in folgenden Themenstellungen:

- Umfassende Refinanzierung oder Neugestaltung der Finanzierungsstrukturen wie z. B. syndizierte Kredite, Club Deals, Schuldscheindarlehen oder Anleihen
- Spezielle Einzelfragen zur Unternehmensfinanzierung wie Factoring, Leasing, Working Capital und Supply Chain-Finanzierungen
- Umsetzung von Übernahme- und Akquisitionsfinanzierungen (Leverage-Buy-out) oder der Umstrukturierung innerhalb des Gesellschafterkreises (Owner-Buy-out)
- Verhandlung notwendiger Anpassungen der Covenants (Covenant Reset) an neue wirtschaftliche Verhältnisse oder zur Gestaltung von Laufzeitverlängerungen

dabei maßgeblich von der Drittverwendungsfähigkeit bei Sachanlagen oder der Möglichkeit zur Kreditversicherung von Forderungen bestimmt. Insgesamt bleibt der Markt für Asset-basierte Finanzierungen stabil bis positiv. Factoring gewinnt weiterhin deutlich an Bedeutung – hierbei stellt die restriktivere Zeichnungspolitik der Warenkreditversicherer das größte Risiko dar.

FAZIT

Der Finanzierungsmarkt 2025 stellt den Mittelstand vor anspruchsvolle Entscheidungen. Angesicht der vorherrschenden Unsicherheit stehen die Erhöhung der Liquiditätsspielräume und der Finanzierungsstabilität im Fokus der CFOs – dabei werden auch höhere Finanzierungskosten in Kauf genommen. Wer rechtzeitig handelt, unterschiedliche Optionen prüft und individuelle Lösungen sucht, verschafft sich Wettbewerbsvorteile – auch in Zeiten restriktiverer Kapitalvergabe.



Kontakt:
finance@wieselhuber.de



Daniel Emmrich
Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Die gestaltende Sanierung als Werkzeug zur langfristigen Resilienz

Restrukturierung als Chance zur echten Neuausrichtung

Spätestens seitdem durch die US-Handelspolitik und der damit verbundene Versuch, die Ordnung der Weltwirtschaft neu zu definieren, ein weiterer Risikofaktor besteht, müssen alte Strukturen und Denkmuster neu gedacht werden. Bereits die Zeiten vor den jüngsten zollpolitischen Entwicklungen waren von einer Vielzahl von Unsicherheitsfaktoren geprägt, für die sich in bestimmten Branchen das Wort „Poly-Krise“ oder „Stapelkrise“ etabliert hat.

Wann beginnt die Existenzsicherung? Werkzeuge zur Krisenfrüherkennung

Die verschiedenen Krisenstadien eines Unternehmens sind aus der Literatur gut bekannt. Mit der Bezeichnung der „Liquiditätskrise“ verbinden die meisten – zu Recht – eine Existenzbedrohung. Doch Existenzbedrohung ist nicht mit Existenzsicherung gleichzusetzen. Die Existenzsicherung beginnt bereits deutlich früher – idealerweise weit vor einer Liquiditätskrise. Um echte Existenzsicherung zu betreiben, braucht ein Unternehmen ein funktionierendes und effektives Krisenfrühwarnsystem. Dies wird aktuell von den meisten Unternehmen „stiefmütterlich“ gehandhabt.

Dabei hat auch der Gesetzgeber die Notwendigkeit des Krisenfrühwarnsystems erkannt und mit Inkrafttreten des StaRUG zum 01. Januar 2021 ein solches im §1

für alle Unternehmen verpflichtend vorgeschrieben. Da allerdings die Ausgestaltung des Systems im Gesetz nur sehr wage umrissen wird, hat das Institut der deutschen Wirtschaftsprüfer (IDW) am 2. Februar 2025 einen Entwurfsstandard 16 (IDW ES 16) veröffentlicht, der die Kernelemente eines Krisenfrühwarnsystems wie folgt umschreibt:

- Aufbau einer strukturierten Liquiditätsplanung
- Rollierendes Update (mindestens) der Liquiditätsplanung unter Berücksichtigung kurz-, mittel- sowie langfristige Perspektiven
- Etablierung eines effizienten Planungsprozesses
- Abbildung von verschiedenen Szenarien unter Berücksichtigung von quantifizierten Risikofaktoren – insbesondere von echten „Worst-Case“ Betrachtungen
- Entwicklung von geeigneten Maßnahmen zur Risikominimierung in Abhängigkeit des Szenarios

Unternehmer und Geschäftsleiter, die die Implementierung von Krisenfrühwarnsystemen weiterhin vor sich herschieben, riskieren nicht nur „böse Überraschungen“ sondern sehen sich im Worst-Case auch mit Haftungsrisiken konfrontiert.

Welche Analytik schafft echte Erkenntnis?

Neben der bereits beschriebenen Liquiditätsplanung sollte eine integrierte Unternehmensplanung aufgebaut werden – vgl. dazu den Beitrag auf S. 44.



Die wesentlichen Eckpfeiler eines KFE gem. IDW ES16

Aufbau eines zielgerichteten Planungsprozesses inklusive Soll-Ist Vergleich

Abbildung von „konservativer“ und „ambitionierter“ Planung als Szenarios

Die Planungstiefe und die Detaillierung nimmt mit Zunahme von „Warnsignalen“ zu

Parallel muss in der Organisation eine angemessene Risikokultur verankert werden

Abb.: Kernelemente der Krisenfrüherkennung (KFE) gem. IDW ES 16



Um allerdings eine belastbare und erkenntnisgewinnende Unternehmensplanung inkl. verschiedener Szenarien aufbauen zu können, muss das Geschäftsmodell und die Unternehmensstrategie regelmäßig überprüft werden. Denn eine reine Optimierung der Kostenstruktur und somit eine Performance Optimierung, ohne die Geschäftsmechanik zu überprüfen, reicht in der Dynamik der aktuellen wirtschaftlichen Situation nicht mehr aus.

Deshalb müssen potenzielle Risikofaktoren dahingehend bewertet werden, ob diese Ursache oder Treiber einer Krise sein können. Dabei sollte nicht nur der Blick auf externe Faktoren gelegt werden, sondern der Mut aufgebracht werden, auch interne Strukturen und Faktoren, schonungslos und ehrlich zu bewerten.

Aus dieser Bewertung müssen im ersten Schritt die „Negativauswirkungen“ quantifiziert und in das „Worst-Case“ Szenario aufgenommen werden und im zweiten Schritt geeignete, strategische Gegenmaßnahmen definiert und eingeplant werden. Diese Maßnahmen können – in Abhängigkeit zum potenziellen Bedrohungsgrad – in die Substanz des Unternehmens gehen und somit zu einer harten aber ggfs. notwendigen Neuausrichtung des Geschäfts führen.

Auch wenn dabei voraussichtlich harte Entscheidungen für die Zukunft getroffen werden müssen, so sichern diese Maßnahmen am Ende die Existenz und können deshalb unabdingbar sein.

„Weil nicht sein kann, was nicht sein darf“ – die Psychologie der Krise bzw. der Sanierung

Liegen erste Anzeichen einer Unternehmenskrise vor – sei es im Bereich der Stakeholderkrise, der Strategiekrise, der Produkt- und Absatzkrise oder der Ergebniskrise – schlägt meist die „Psychologie der Krise“ zu. Krisenanzeichen werden „schöngeredet“, Krisensymptome und Krisentreiber negiert oder ignoriert. Die aktuelle wirtschaftliche Situation wird mit dem Prinzip „Hoffnung“ in einen „gesunden

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. in folgenden Themenstellungen:

- Analyse und Bewertung der aktuellen IST-Situation
- Bewertung möglicher Risikofaktoren und Krisenursachen
- Erstellung von Restrukturierungs- und Sanierungskonzepten
- Strategische Neuausrichtung durch Aufzeigen von Alternativen
- Definition umsetzungsfähiger Restrukturierungs-/Sanierungsmaßnahmen
- Einführung eines professionellen PMO
- Aufbau einer zukunftsfähigen kaufmännischen Steuerung (Krisenfrühwarnsystem)
- Operative Begleitung des Prozesses mit dem CRO+ Ansatz
- Professionelles Stakeholdermanagement

Zukunftszustand“ projiziert – nach dem Motto „in 3 Monaten sieht die Lage schon viel besser aus“.

Dieser psychologische Effekt ist absolut normal und man ist vor diesem auch zu keinem Zeitpunkt sicher. Insbesondere in Familienunternehmen, die auf eine lange Tradition zurückblicken, weiß man aus der Vergangenheit, dass es immer wieder Krisen und „Täler“ gegeben hat. Man weiß aber auch, dass man diese immer auch überstanden hat. Was allerdings bei dieser historischen Bewertung oft vergessen wird, sind die Maßnahmen, die ergriffen wurden, um ein solche Krise in der Vergangenheit zu überwinden.

In einem höchstdynamischen Umfeld, wie es aktuell herrscht, muss man allerdings auch zur Erkenntnis kommen, dass Konzepte der Vergangenheit oft keine Lösung für die Zukunft sind. Deshalb muss man Lösungen neu denken und neue Lösungen entwickeln. Dabei ist es wichtig, nicht in der „Inside-Out“ Perspektive zu verharren, sondern in die „Outside-In“ Perspektive zu wechseln. Die Anforderungen und Regularien von außen bestimmen die Neuausrichtung – nur Unternehmen, die sich auf darauf ausrichten, werden langfristig an Resilienz gewinnen.

FAZIT

Um rechtzeitig eine Neuausrichtung im Rahmen einer Unternehmenssanierung einzuleiten, kommt es auf den Zeitpunkt und den damit verbundenen Handlungsspielraum an. Deshalb ist es von elementarer Bedeutung, diesen zu jedem Zeitpunkt zu kennen und die richtigen – vielleicht auch harten – Schlüsse daraus zu ziehen. Je länger man „zuwartet“, desto geringer wird der Handlungsspielraum, der sich maßgeblich durch die Liquidität bestimmt.

Kontakt: restrukturierung@wieselhuber.de



Manuel Schenck
Mitglied der
Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Moritz Nusser
Senior Consultant
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Vom Konzept zur Realität – Erfolgsfaktoren der operativen Restrukturierung

Wie Konzepte erfolgreich in messbare Ergebnisse überführt werden

Die Stimmung im Besprechungsraum war euphorisch: Das Konzept schien perfekt – Ziele klar definiert, Zahlen exakt berechnet, die Zustimmung eindeutig. Doch kaum vier Wochen später zeichnet sich ein anderes Bild: Erste Termine verstreichen ergebnislos, die Verantwortung verschwimmt, Maßnahmen werden halbherzig umgesetzt. Die Realität offenbart, dass selbst das beste Konzept nicht davor schützt, an der Umsetzung zu scheitern.

Tatsächlich verfehlen die meisten Veränderungsprojekte ihre Ziele nicht aufgrund mangelnder Planung, sondern weil der Übergang vom Papier in den operativen Alltag unterschätzt wird. Es fehlt nicht an Analysen, sondern an Umsetzungskraft. Die Herausforderung beginnt nicht mit dem Denken, sondern mit dem Machen. Entscheidend ist deshalb nicht allein die Qualität des Konzepts, sondern vielmehr, wie professionell und systematisch Unternehmen dessen Umsetzung gestalten – Schritt für Schritt, Entscheidung für Entscheidung. Genau hier beginnt der wahre Erfolgsweg: in der konsequenten Überführung strategischer Absichten in greifbare Ergebnisse.

Klarheit schaffen: Operationalisierung beginnt mit konkreten Zielen

Am Anfang jeder erfolgreichen Umsetzung steht absolute Klarheit über die Ziele – eine einfache, aber entscheidende Regel, die in der Praxis oft unterläuft. Ein Ziel wie „Kostensenkung“ oder „Effizienzsteigerung“ klingt strategisch, bleibt aber ohne präzise Operationalisierung wirkungslos. Wer nicht genau definiert, was wann, wie und durch wen erreicht werden soll, riskiert Missverständnisse und Stillstand.

Erfolgreiche Unternehmen übersetzen strategische Zielsetzungen konsequent in konkrete Handlungsziele – entlang des SMART-Prinzips: spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert. Erst mit klaren Verantwortlichkeiten und verbindlichen Zeithorizonten entsteht die Steuerbarkeit, die für eine wirksame Umsetzung notwendig ist.

Gerade im Mittelstand zeigt sich: Unklare oder unzureichend kommunizierte Ziele erzeugen Frust und Blockaden – mit langfristigen Auswirkungen auf Tempo und Motivation. Unternehmen, die Ziele als Maßstab der täglichen Arbeit etablieren, erhöhen nachweislich die Umsetzungswahrscheinlichkeit.

Ressourcenmanagement: Wer macht was und womit?

Klar definierte Ziele reichen nicht aus – ohne passende Ressourcen bleiben sie Theorie. Im Mittelstand sind knappe Budgets, begrenztes Personal und fehlendes Spezialwissen oft Realität. Wer nicht frühzeitig plant, läuft Gefahr, ambitionierte Maßnahmen an operativen Engpässen scheitern zu lassen.

Wichtig ist die frühzeitige Transparenz: Welche Ressourcen werden benötigt – personell, finanziell, technologisch? Wer übernimmt welche Aufgabe – mit welcher Entscheidungskompetenz? Oft werden Verantwortlichkeiten übertragen, ohne Befugnisse mitzuliefern – ein häufiger Umsetzungsfehler.



Abb.: Die 6 Hebel wirksamer Umsetzung



Vorausschauend handelnde Unternehmen erkennen potenzielle Engpässe frühzeitig und steuern gegen – etwa durch interne Umverteilung oder gezielte externe Unterstützung. Transformation braucht nicht nur Konzepte, sondern auch Energie und ein belastbares Spielfeld.

Kommunikation als Erfolgsfaktor: Transparenz und Commitment erzeugen

Kommunikation entscheidet, ob Konzepte Wirkung entfalten oder im Widerstand versanden. Gerade bei Veränderungen reagieren Mitarbeitende mit Unsicherheit – oft, weil Ziele und Auswirkungen unklar bleiben. Kommunikation ist mehr als Information: Sie ist **Führungsinstrument und Vertrauensanker**.

Erfolgreiche Mittelständler setzen auf klare, regelmäßige und dialogorientierte Formate – von Townhalls über Bereichsrunden bis zu digitalen Tools. Entscheidend ist: Kommunikation darf nicht einseitig verordnet werden. Sie muss Austausch ermöglichen, Orientierung geben und Relevanz schaffen.

Wer eine **echte Kommunikationskultur** etabliert, sichert nicht nur Akzeptanz – sondern **schafft Commitment**. Und das ist der entscheidende Hebel für wirksame Umsetzung.

Agiles Nachsteuern statt starres Abarbeiten: Dynamische Steuerung etablieren

Keine Umsetzung verläuft nach Plan. Marktveränderungen, Zielkonflikte oder Verzögerungen erfordern schnelle Reaktionen – nicht in Monaten, sondern in Tagen. Der Unterschied liegt in der Steuerungsfähigkeit.

Monatsberichte greifen oft zu kurz. Effektiver sind kurze Zyklen, präzise Frühindikatoren und ein hohes Maß an Transparenz. Erfolgreiche Unternehmen nutzen Echt-

zeit-Dashboards, kombinieren KPI-Tracking mit Lage-Reviews – fokussiert und anpassungsfähig.

Agiles Nachsteuern bedeutet: Struktur mit Beweglichkeit. Wer diese Fähigkeit verankert, managt Risiken früher – und nutzt Chancen schneller als andere.

Umsetzungskultur entwickeln: Von der Pflicht zur intrinsischen Motivation

Strategien entstehen auf dem Papier – umgesetzt werden sie von Menschen. Der Unterschied liegt in der Haltung: *Wird Veränderung getragen oder nur hingenommen?* Pflichtgefühl reicht nicht.

Transformation gelingt nur, wenn Menschen sich mit Zielen identifizieren – nicht, weil sie müssen, sondern weil sie wollen. **Führungskräfte** prägen diese Haltung – durch **Vorbild, Konsequenz und erlebbare Prioritäten**.

Unternehmen, die Verantwortung fördern, Dialog zulassen und Fortschritt sichtbar machen, entwickeln eine Kultur, in der Umsetzung Teil der Identität ist – nicht Ausnahmezustand.

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. in folgenden Themenstellungen:

- Operationalisierung bestehender Restrukturierungskonzepte – vom Maßnahmenplan zur messbaren Ergebnisverbesserung
- Implementierung von Steuerungs- und Monitoringstrukturen – KPI-Systeme, Frühindikatoren, Umsetzungscockpits
- Aufbau von Umsetzungskultur und Führungswirksamkeit – Rollenklärung, Kommunikationsarchitektur, Umsetzungsprint

FAZIT

Ein gutes Konzept ist der Startpunkt – nicht das Ziel. Erst wenn strategische Ziele in operative Klarheit übersetzt, Ressourcen gezielt aktiviert, Kommunikation glaubwürdig geführt und Steuerung flexibel organisiert wird, entfaltet Transformation ihre Wirkung.

Entscheidend ist nicht das Konzept allein, sondern der Wille zur Umsetzung, die Disziplin im Alltag – und eine Kultur, die Veränderung nicht duldet, sondern fordert. Wer diesen Weg beherrscht, schafft mehr als nur Sanierung: Er schafft Zukunftsfähigkeit.

Kontakt: restrukturierung@wieselhuber.de



Johannes Zubrod
Mitglied der
Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Moritz Polk
Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Die Zukunft unter Kontrolle

Der integrierte kaufmännische Dreiklang

Krisen, Konflikte, Kostensteigerungen – die Rahmenbedingungen für Unternehmen ändern sich rasant. Angesichts geopolitischer Unsicherheiten gepaart mit einer instabilen Energie- und Zinspolitik stehen Unternehmen immer mehr vor der Herausforderung, ihre Geschäftsmodelle flexibel und zukunftssicher zu gestalten.

Notwendigkeit und Pflicht kaufmännischer Steuerungsinstrumente

Neben der Notwendigkeit und Pflicht resultierend aus gesetzlichen Grundlagen nehmen kaufmännische Steuerungsinstrumente in diesem komplexen Unternehmensumfeld eine immer größer werdende strategische Rolle ein. Sie sind längst nicht mehr nur Werkzeug, sondern zentraler Kompass für Stabilität und Wachstum.

Ob Ist-Daten-Analyse, KPI-Dashboards, Frühwarnsysteme, Liquiditätsplanung, Maßnahmen oder Szenarien – wer seine Zahlen nicht in Echtzeit kennt, umfassend analysiert und richtig interpretiert, verliert Zeit und Handlungsspielraum. In Zeiten globaler Unsicherheiten braucht es **Transparenz, Sicherheit und Effizienz**. Unternehmen müssen heute auf automatisierte und datengetriebene Steuerung setzen – sie ist die Voraussetzung für Widerstandskraft und Wettbewerbsfähigkeit. Das Nicht-Einbinden von softwaregestützten **kaufmännischen Steuerungsinstrumenten** in die eigene Finanzabteilung bedeutet in der heutigen Zeit einen klaren Wettbewerbsnachteil.

Fehlende Sensibilisierung bei unzureichender Ausgestaltung

Trotz ihrer Bedeutung sind kaufmännische Steuerungsinstrumente in vielen Unternehmen nach wie vor unzureichend, fehlerhaft oder ineffizient umgesetzt. Oft werden hohe Kosten, fehlende Ressourcen oder die aufwendige individuelle Anpassung als Hinderungsgründe genannt. Diese Argumente sind jedoch nicht mehr zeitgemäß.



Fakt ist: Jedes Unternehmen braucht passende kaufmännische Steuerungsinstrumente – abgestimmt auf das Geschäftsmodell und die internen Prozesse. Softwaregestützte Lösungen sparen nachweislich Zeit und Kosten und führen zur Effizienzsteigerung im Personaleinsatz.

Der integrierte Dreiklang: Finanz-, Liquiditäts- und Szenario-Management

Der integrierte kaufmännische Dreiklang aus Finanz-, Liquiditäts- und Szenario Management bildet die Grundlage für eine ganzheitliche Unternehmenssteuerung und enthält alle zwingend erforderlichen kaufmännischen Steuerungsinstrumente.

- **Finanzmanagement:** Unternehmen sollten transparente Ist-Daten in Form von GuV, Bilanz und Cashflow sowie geeignete Kennzahlen, je Gesellschaft auf Monats- und Jahresebene und idealerweise auf Kontenebene, vorliegen haben. Darauf aufbauend sollte eine integrierte Planung (GuV, Bilanz, Cashflow) mit transparenter Maßnahmen- und Szenario Abbildung etabliert sein. Diese IST-Daten und integrierte Unternehmensplanungen sollten in ein automatisiertes, adressaten-gerechtes Reporting überführt werden –



Abb.: Der integrierte Dreiklang: Finanz-, Liquiditäts- und Szenario-Management

mit dokumentierten Annahmen und ESG-Berücksichtigung. Dadurch wird – in Abhängigkeit zur Geschäftsentwicklung – aktives Agieren statt passives Reagieren sichergestellt.

- **Liquiditätsmanagement:** Unternehmen müssen jederzeit ihre Liquidität kennen – auf Gesellschafts- und Bankverbindungsebene. Darauf basierend ist eine saubere, tagesgenaue Liquiditätsplanung zu erstellen, ergänzt durch ein effizientes Debitoren- und Kreditorenmanagement. Ein professionelles Liquiditätsmanagement sichert – insbesondere in volatilen Zeiten – die Existenz des Unternehmens und definiert den Handlungsspielraum zur kurzfristigen Umsetzung von Maßnahmen.
- **Szenario Management:** Das Geschäftsmodell sollte fortlaufend überprüft und mit geeigneten Maßnahmen angepasst werden. Ein softwaregestütztes Project Management Office (PMO) unterstützt bei der Strukturierung und der Umsetzung: Maßnahmen werden dokumentiert, Verantwortlichkeiten und Meilensteine definiert sowie qualitative und quantitative Effekte festgehalten. Die rollierende Führung des PMO sorgt für eine konsequente Umsetzung. Ohne PMO versanden notwendige Maßnahmen oft im Tagesgeschäft. Im Rahmen der Geschäftsmodellanalyse sind, unter Berücksichtigung der Maßnahmen, zudem mehrere Szenarien zu entwickeln und planerisch zu berücksichtigen. Es gibt somit nicht nur Plan A, sondern auch mindestens Plan B und Plan C.

Erfolgsfaktoren für die Implementierung

Für eine erfolgreiche Umsetzung sind bestimmte Voraussetzungen unerlässlich. Dazu gehört auch die Akzeptanz zum Wandel zu datenbasierten Entscheidungen im Unternehmen, ergänzt durch Erfahrung und Intuition. Da Ineffizienzen und Personalbindung meist auf historisch gewachsene Strukturen zurückzuführen ist, ist ein neutraler Blick von außen im Rahmen der Implementierung essenziell. Dadurch können alte Strukturen und Denkmuster aufgebrochen und neue Arbeitsabläufe im Unternehmen und Schwerpunkte in der Steuerung etabliert werden.

Der initiale Implementierungsaufwand rechnet sich durch die schnelle Effizienzsteigerung. Voraussetzung hierfür ist die **richtige Wahl aus Experten**, techni-

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. in folgenden Themenstellungen:

- **Bestandsaufnahme der Ausgangssituation:** Aufnahme des Geschäftsmodells und der bestehenden Geschäftsprozesse und Systeme
- **Aufbau eines professionellen, geschäftsmodelladäquaten Krisenfrühwarnsystems:** Optimierung der bestehenden Finanzprozesse entlang der Wertschöpfung, Definition der richtigen KPIs zur Messung der wirtschaftlichen Entwicklung, Aufbau von professionellen Steuerungstools in den Bereichen Finanzmanagement, Liquiditätsmanagement und strategisches Management
- **Etablierung des integrierten kfm. Dreiklangs zur professionellen Unternehmenssteuerung:** Geschäftsmodellanalyse, Prozessoptimierung, Effizienzsteigerung, Implementierung von professionellen Softwarelösungen

scher Tools und der zum Geschäftsmodell passenden Softwarelösungen. Experten, die sich nur auf die technische Lösung fokussieren und im schlimmsten Fall in Zusammenarbeit mit einer einzelnen Fachabteilung ein Steuerungstool implementieren, können keinen Erfolg haben. Das Verständnis für das Geschäftsmodell, der damit verbundenen Unternehmensprozesse und der bestehenden Systemlandschaft sind zentrale Erfolgsfaktoren. Abschließend ist der Erfolg der Implementierung von Steuerungsinstrumenten von der Qualität der Daten abhängig. Kaufmännische Steuerungsinstrumente tragen nach Implementierung kontinuierlich zur Qualitätssteigerung der Daten bei und werden insbesondere in volatilen Zeiten zum klaren Wettbewerbsvorteil.

FAZIT

In einer zunehmend komplexen Finanzwelt benötigen CFOs die richtigen Werkzeuge, um fundierte Entscheidungen zu treffen und ihre Unternehmen sicher zu steuern. Die unverzichtbare Basis bildet der integrierte Dreiklang aus Finanz-, Liquiditäts- und Szenario Management. Der integrierte Dreiklang vereint die Transparenz in Ist-Daten, die integrierte Mittelfristplanung, das Cash Management, die kurzfristige Liquiditätsplanung und das Projektmanagement Office (PMO) in einer nahtlosen, softwaregestützten Umgebung, die optimal auf das Geschäftsmodell abgestimmt ist. Effiziente, saubere und transparente Finanzprozesse sind durch die Softwarelösungen gewährleistet.

Kontakt: restrukturierung@wieselhuber.de

Matthias Müller
Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Christian Dresen
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Strategisch, diskret, wirksam

Wie Unternehmen mit dem StaRUG Konflikte lösen, bevor sie eskalieren

Mit Inkrafttreten des Unternehmensstabilisierungs- und -restrukturierungsgesetzes (StaRUG) zum 1. Januar 2021 wurde erstmals in Deutschland ein präventiver Restrukturierungsrahmen geschaffen, der es Unternehmen ermöglicht, bereits in der Phase drohender Zahlungsunfähigkeit eine finanzielle Sanierung rechtssicher

und gerichtlich bestätigt durchzusetzen – außerhalb eines Insolvenzverfahrens.

Vier Jahre später steht fest: Das StaRUG hat sich etabliert. Große Verfahren wie Leoni, VARTA, BayWa, Brannicks Group oder Mynaric zeigen, dass das Instrument nicht nur rechtlich tragfähig ist, sondern auch praktisch funktioniert – insbesondere dann, wenn operative Fortführungsfähigkeit besteht, jedoch strukturelle oder gesellschaftsrechtliche Blockaden einer konsensualen Lösung entgegenstehen.

Zielgerichteter Einsatz – für klar umrissene Sachverhalte

Das StaRUG ist auf die finanzielle Restrukturierung ausgerichtet – operative Eingriffe (z. B. Kündigung von Lieferverträgen oder Personalabbau) sind nicht vorgesehen. Im Zentrum steht die Möglichkeit, einen Restrukturierungsplan zu erstellen und diesen – bei Erfüllung der gesetzlichen Voraussetzungen – auch gegen den Willen einzelner Gläubigergruppen mit qualifizierter Mehrheit durchzusetzen (§§ 10 ff. StaRUG, „Cross-Class Cram-Down“).

Typische Fallkonstellationen:

- Blockierende Minderheitsgesellschafter, die wirtschaftlich tragfähige Kapitalmaßnahmen verhindern
- Mezzanine- oder hybride Finanzierungsinstrumente, deren Werthaltigkeit zweifelhaft ist, aber rechtlich weiterwirken
- Konsortialstrukturen oder Schuldscheine, in denen einzelne Gläubiger keine Zustimmung erteilen



- Erheblicher Finanzierungsbedarf, der ohne eine Umstrukturierung bestehender Forderungen nicht gedeckt werden kann

Wertvolles Instrument für Familienunternehmen – weil Reputation zählt

Für Unternehmerinnen und Unternehmer – insbesondere in familien- oder inhabergeführten Strukturen – ist das StaRUG ein wertvolles Instrument. Es bietet eine rechtlich saubere Lösung, die Diskretion wahrt, Führungshoheit erhält und Verfahren nicht öffentlich macht, sofern keine gerichtlichen Schutzinstrumente beantragt werden.

Anders als im Insolvenzverfahren verbleibt die Verfahrensführung beim Schuldner – das Unternehmen bleibt Herr des Verfahrens, die Gläubiger erhalten definierte, aber begrenzte Mitwirkungsrechte. Diese Struktur erlaubt es, mit hoher Planungssicherheit zu agieren, ohne die Kontrolle über das Unternehmen oder die öffentliche Wahrnehmung zu verlieren.

Was Unternehmer wissen sollten – rechtliche Anforderungen & strategische Weichen

Die Einleitung eines StaRUG-Verfahrens setzt eine Reihe von Voraussetzungen voraus, u. a.:

- Eintritt einer **drohenden Zahlungsunfähigkeit** (§ 18 InsO), nicht jedoch Überschuldung oder Zahlungsunfähigkeit
- Vorlage eines **Restrukturierungskonzepts**, das wirtschaftlich tragfähig und rechtlich prüffähig ist
- **Gläubigerklassifizierung** gem. § 9 StaRUG, bei der die relevanten Gruppen getrennt dargestellt und bewertet werden müssen
- Möglichkeit der Einsetzung eines **Restrukturierungsbeauftragten**, sofern Eingriffe in Rechte ohne Zustimmung der Betroffenen geplant sind

Spätestens bei der Erstellung des Restrukturierungsplans zeigt sich: Ohne rechtlich saubere Struktur, transparente Bewertungslogik und belastbare Finanzplanung ist ein Verfahren weder durchsetzbar noch sinnvoll.

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. in folgenden Themenstellungen:

- Option Review
- Machbarkeitsstudien StaRUG
- Finanzielle Restrukturierung
- Financial Modeling an der juristisch-betriebswirtschaftlichen Nahtstelle

Ausblick – zunehmende Professionalisierung und hybride Verfahren

Die aktuelle Rechtsprechung – u. a. das OLG Stuttgart – bestätigt die Offenheit des StaRUG auch für gesellschaftsrechtliche Strukturmaßnahmen, etwa zur Überwindung von Gesellschafter-Hold-out-Positionen oder potenziell sogar für einen Squeeze-out. Die Rechtsentwicklung unterstützt damit die Tendenz, das StaRUG auch als Instrument zur Neuordnung auf Gesellschafterebene einzusetzen – eine interessante Perspektive für Unternehmer mit komplexen Beteiligungsstrukturen.

Zugleich ist absehbar: Professionelle Investoren werden künftig verstärkt juristisch gegen StaRUG-Maßnahmen vorgehen – sei es zur Verzögerung, zur Erhöhung des Verhandlungsdrucks oder zur Schaffung sog. „Lästigkeitswerte“. Das erfordert auf Unternehmensseite frühzeitige Vorbereitung, saubere Argumentation und rechtliche Führung auf Augenhöhe.

Auch die Kombination mit ausländischen Verfahren (z. B. dem Scheme of Arrangement im UK oder dem WHOA in den Niederlanden) wird zunehmend relevant – insbesondere bei Konzernstrukturen mit internationalen Finanzierungen.

FAZIT

Das StaRUG ist kein Ersatz für ein vollständiges Sanierungskonzept – aber ein kraftvolles juristisches Instrument, um dieses durchzusetzen. Unternehmer, die nicht auf die Krise warten, sondern frühzeitig gestalten, gewinnen durch das StaRUG neue Handlungsoptionen: strukturiert, rechtssicher, diskret.

Wieselhuber & Partner hat inzwischen mehr als zehn StaRUG-Verfahren in unterschiedlichsten Konstellationen begleitet – vom industriellen Mittelstand bis zur börsennotierten Gesellschaft. Unser Anspruch: rechtlich tragfähige und wirtschaftlich sinnvolle Lösungen, die dauerhaft tragen und die Handlungsfähigkeit unserer Mandanten sichern.

Kontakt: restrukturierung@wieselhuber.de

Programm, Change Management
und Kommunikationsbegleitung
im Transformations-
programm

„Next“ @

Ensinger 



Projektbeispiel



„Im Rahmen unseres Transformationsprogramms konnten wir dank der professionellen Unterstützung von W&P eine klare Programmführung und -steuerung etablieren, unsere internen Stakeholder gezielt auf die bevorstehenden Veränderungen vorbereiten und ein nachhaltiges Change-Momentum schaffen.“

Sven Heidinger
Head of Human
Resources

Die Ensinger GmbH ist ein international tätiges Familienunternehmen mit rund 2.700 Mitarbeitern, spezialisiert auf technische Kunststoffe. Das Unternehmen liefert innovative Lösungen für Branchen wie Maschinenbau, Automobilindustrie, Medizintechnik und Luftfahrt. Zum Portfolio zählen hochwertige Halbzeuge, Profile, Fertigteile, Compounds und Services zur Materialauswahl und -bearbeitung.

Aufgabe

Ensinger steht vor einer anspruchsvollen Markt- und Wettbewerbssituation. Um langfristig nachhaltiges Wachstum und die Ergebnissicherung zu gewährleisten, wurde das Transformationsprogramm NEXT ins Leben gerufen.

Ziel des Programms ist es, Ensinger durch optimierte Prozesse, ein klares Rollenverständnis und eine funktional ausgerichtete Organisationsstruktur stärker markt- und kundenorientiert aufzustellen.

In diesem Kontext wurde W&P beauftragt, das laufende Programm NEXT im Kontext von Change Management und Kommunikation zu unterstützen. Ziel ist

es, ein nachhaltiges Transformationsmomentum in der Organisation zu verankern und den erfolgreichen Abschluss von NEXT gemäß den vereinbarten Zeit- und Maßnahmenplänen sicherzustellen.

Umsetzung

- **Implementierung eines stringenten Programmmanagements**, einschließlich übergreifender Meilensteinsynchronisation und Statusreporting
- **Konkretisierung des NEXT-Transformationszielbildes** im Kontext eines übergreifenden Rollen- und Zusammenarbeitsmodells
- **Detaillierung des Gesamtprogrammplans** und relevanter funktionaler Schnittstellen
- **Konzeption und Umsetzung eines Kommunikationsplans**, einschließlich der Vorbereitung zentraler Informationsformate, wie Gremiensitzungen, Management Meetings, Intranetbeiträge und Mitarbeiterversammlungen
- **Workstream-übergreifende Harmonisierung von Meilenstein-spezifischen Ergebnistypen** und Kommunikationspaketen zur Sicherstellung der konzertierten Umsetzung
- **Planung und Durchführung eines Lessons Learned Workshops** mit zentralen internen Stakeholdern des Transformationsprogramms und **Ableitung einer fokussierten Programmstruktur** für die finale Programmphase (starke Handlungsfeldorientierung)
- **Überführung des Transformationszielbildes** in ein **adressatengerechtes Change Narrativ**

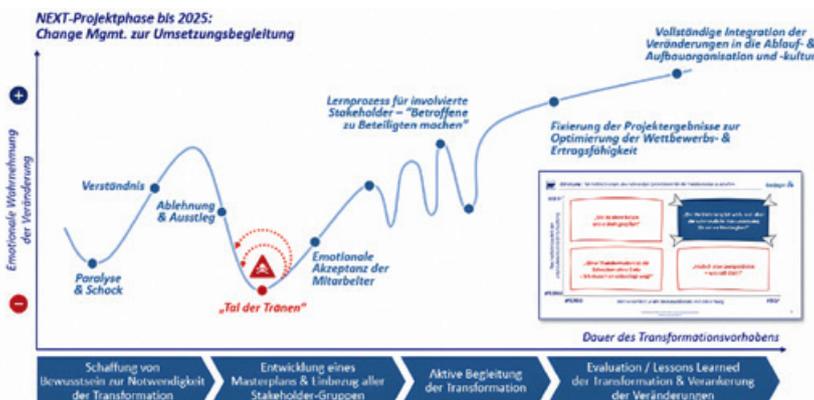
Ergebnis

- **Ergebnisorientierung und Effizienzsteigerung im Transformationsprozess** durch ein stringentes Programmmanagement mit klaren Meilensteinen, Maßnahmenpaketen und transparentem Reporting

- **Steigerung der Transformations- und Veränderungsbereitschaft** durch die nachhaltige Verankerung eines positiven Change Narrativs
- **Abbau von Widerständen** mittels klarer Kommunikation, strukturierten „Way Forwards“ und verbindlichen Verantwortlichkeiten

Kontakt: bpi@wieselhuber.de

Abb.: Begleitung der internen Stakeholdergruppen durch den emotionalen und normativen NEXT-Transformationsverlauf



Administrative Exzellenz @

Projektbeispiel



Die GEMÜ Gebr. Müller Apparatebau GmbH & Co. KG ist eine Unternehmensgruppe, die sich auf Prozesstechnik für die Pharma- und Semiconductorindustrie sowie allgemeine industrielle Anwendungen spezialisiert hat. Insgesamt beschäftigt die Firmengruppe heute über 2.500 Mitarbeitende weltweit mit einem Umsatz von ca. 580 Mio. € (GEMÜ Gruppe 2023). Auf dem Gebiet der Ventil-, Prozess- und Regelungstechnik, insbesondere für sterile Prozesse, ist GEMÜ Weltmarktführer.

Aufgabe

Durch das starke Wachstum der letzten Jahre und der Ausweitung der Produktions- und Vertriebsgesellschaften baut GEMÜ seine Position als globales Unternehmen stetig aus. Wichtige Schritte sind dabei die strategische Ausrichtung und die Effizienzsteigerung der administrativen Bereiche.

Für die Analyse, die Erarbeitung der Funktionalstrategien mittels der Hoshin-Kanri-Methode, der Projektaufplanung bis hin zur Definition der Governance-Modelle beauftragte GEMÜ die Dr. Wieselhuber & Partner GmbH.

Umsetzung

Die Rolle von Dr. Wieselhuber & Partner im Projekt war es, die aktuelle Situation zu analysieren, durch unser Expertenwissen zu optimieren und die strategische Neuausrichtung zu definieren. Konkret wurden folgende Themen bearbeitet:

■ Potenzialanalyse:

- Analyse der aktuellen Organisationsstrukturen, Prozess- und Systemlandschaft sowie der Stärken, Schwächen & Potenzialen der Bereiche
- Interviews und Workshops mit den Bereichsleitern und ihren Mitarbeitern sowie mit ausgewählten Stakeholdern
- Bewertung der Ist-Situation auf Basis standardisierter Kenngrößen

■ Funktionalstrategie: Entwicklung der Strategie für die administrativen Bereiche bis 2030 mittels der Hoshin-Kanri-Methode

- Definition der Durchbruchziele bis 2030
- Ableiten der Jahresziele für 2025
- Festlegen der Projekte & Maßnahmen zur Zielerreichung sowie der Verantwortlichkeiten
- Bestimmung der Erfolgsfaktoren

■ Projektaufplanung:

- Konkretisierung der Projekte aus dem Hoshin-Kanri und Abschätzung von Nutzen und Aufwand
- Festlegung und Terminierung der Maßnahmen und Meilensteine
- Planung von personellen und monetären Ressourcen
- Priorisierung der Projekte nach Nutzen und Aufwand

Ergebnis

- Definition der Funktionalstrategien für „Global Administration“ und die zugehörigen Bereiche
- Entwicklung von Leit- und Zielbildern
- Ableitung von 64 konkreten Projekten zur Optimierung der administrativen Bereiche
- Umsetzungsreife strategischer Roadmap bis ins Jahr 2030

Kontakt:

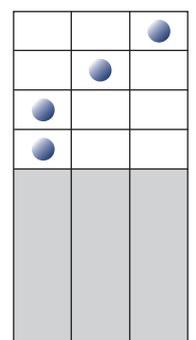
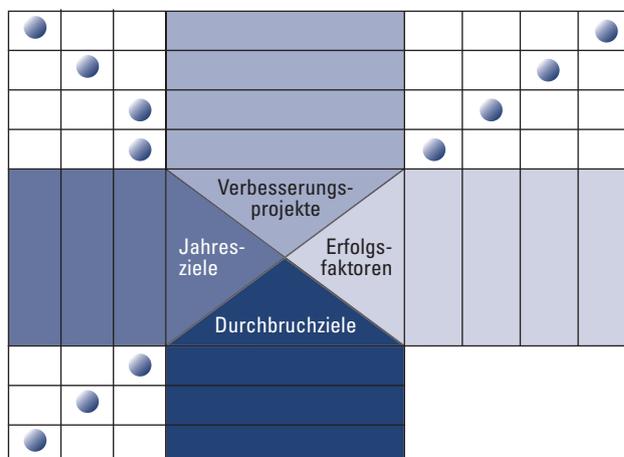
bpi@wieselhuber.de



„Durch die Zusammenarbeit mit W&P konnten wir schnell und effizient die strategischen Ziele und die erforderlichen Projekte für den Weg zur administrativen Exzellenz definieren, um damit die Performance unseres Unternehmens nachhaltig zu steigern!“

Stephan Müller

Geschäftsführer GEMÜ Gebr. Müller Apparatebau GmbH & Co. KG



Post-Merger Integration – Kräfte bündeln @



Projektbeispiel



„Mit der professionellen Begleitung von W&P ist es gemeinsam gelungen, die vielfältigen Themen und Aufgaben nicht nur plangemäß, sondern alles in allem sehr, sehr reibungslos und unter fleißigem Engagement aller Beteiligten erfolgreich umzusetzen.“

Marc Deisenhofer
Geschäftsführender
Gesellschafter
Adolf Präg GmbH

Die Adolf Präg GmbH & Co. KG ist eine familiengeführte Unternehmensgruppe mit Hauptsitz in Kempten, die knapp 110 Tankstellen betreibt und als umfassender Energieversorger von der Mobilität (E-Ladestationen) über die Wärmeversorgung (Heizöl, Pellets und Gas) bis hin zur Stromlieferung und -speicherung sowie der Stromeigenerzeugung (PV-Anlagen) tätig ist.

Aufgabe

Nach der Akquisition eines direkten Marktbegleiters wurde W&P beauftragt, die Adolf Präg GmbH & Co. KG im Rahmen der **Post-Merger-Integration**, von der **Konzeptionserstellung bis hin zur Umsetzungsbegleitung**, zu unterstützen. Wesentliche Ziele waren dabei, die vollständige und möglichst **reibungslose Integration** in die PRÄG Unternehmensgruppe, die **Steigerung der Effizienz** in der Organisation durch Harmonisierung und Optimierung ausgewählter Prozesse sowie die Schaffung eines **einheitlichen Außenauftritts** unter der Marke PRÄG.

Umsetzung

Das Vorgehen im gemeinsamen Projekt basierte auf den folgenden zwei Phasen:

1. Basiskonzept und Umsetzungsprojektierung

In der ersten Phase des Projekts wurden die **unternehmensspezifischen Ziele, Leitplanken und möglichen Integrationsbarrieren** erarbeitet. Wichtig war es hierbei, ein **klares Zielbild** zu erhalten, um Störfaktoren zu vermeiden, Komplexität zu reduzieren und die Konzentration auf die Werttreiber zu fördern. Auf Basis davon wurden in jeweils zwei Aufplanungssitzungen explizite **Maßnahmen und Meilensteine** in **neun Handlungsfeldern** inkl. der Festlegung klarer Verantwortlichkeiten definiert und anschließend in einen **übergeordneten Projektplan** zusammengefasst. Zusätzlich wurden die **Projekt-Teams** pro Handlungsfeld **festgelegt** sowie die **Controlling-Instrumente** ausgewählt.

2. Agile operative Integration

Um den größtmöglichen Erfolg zu erzielen, war es von großer Bedeutung, den **Integrationsprozess aktiv durch** das Etablieren einer Projekt-support-Einheit (bspw. Projektmanagement-Office) **zu managen**. Diese diente zusätzlich als **fachlicher und methodischer Sparrings-Partner**. Eine **agile Umsetzung** sicherte den bestmöglichen inhaltlichen und zeitlichen Erfolg, indem die einzelnen Bausteine mit Aufgaben, Prioritäten und Zeitplänen miteinander verzahnt wurden. Um **Zielabweichungen** zu identifizieren und ggfs. nachzusteuern, wurden der Projektfortschritt und die **Realisierung von Synergien** im Rahmen des **Projektcontrollings** in zweiwöchigen Sprints und regelmäßigen Lenkungskreis-Terminen, anhand definierter Kennzahlen, überprüft.

Ergebnis

- **Fristgerechter Abschluss der Integration** des akquirierten Unternehmens im definierten Rahmen
- **Kulturelle Integration:** Stärkung des **Teamgedankens und Motivation** der Mitarbeitenden durch eine gemeinsame Vision und Einbindung
 - **Aufrechterhaltung der Kundenbeziehungen** und Sicherung der Marktanteile
 - **System- und Prozessintegration:** Harmonisierung der IT-Systeme und Geschäftsprozesse
 - **Realisierung geplanter Synergien**
 - **Best-of-both-Worlds:** Aufrechterhaltung der Stärken beider Unternehmen als Basis für weiteres Wachstum

Kontakt: organisation@wieselhuber.de



Optimierung des R&D-Controllings @

Projektbeispiel



thyssenkrupp



Die thyssenkrupp Steering (tkS) mit Hauptsitz in Eschen (Liechtenstein) gehört zu den weltweit erfolgreichsten Herstellern von Lenksystemen und ist Technologieführer auf dem Gebiet der Maschinerieumformung. Die tkS ist Teil der ThyssenKrupp AG, ein börsennotierter, diversifizierter Industriekonzern mit Schwerpunkt in der Stahlverarbeitung und Deutschlands größter Stahlhersteller mit Sitz in Essen und Duisburg. Die thyssenkrupp Steering beschäftigt weltweit knapp 10.900 Mitarbeitende an 24 Standorten.

Aufgabe

thyssenkrupp Steering sieht sich mit einem hohen Planungs- und Steuerungsaufwand seiner Projekt- und R&D-Ressourcen konfrontiert. Zielstellung des Projekts war es deshalb:

- Erhöhung der Steuerungsmöglichkeiten und Transparenz durch Optimierung der Schnittstelle zwischen Budget- und Projektplanung
- Steigerung der Controlling-Effizienz durch Auswahl und Implementierung eines geeigneten Planungstools
- Einführung eines neuen R&D-Controllingkonzepts auf Basis eines Implementierungsplans

Umsetzung

Die praxiserprobte und strukturierte Vorgehensweise von W&P bindet die relevanten Stakeholder in den drei Projektphasen optimal und effizient mit ein:

1. Analyse Status quo

- Datenanalyse und System-Check
- Bestimmung des Controlling-Reifegrads R&D
- Identifikation zentraler Handlungsfelder sowie Ableitung von ersten Quick-wins

2. Zielbild und Konzept

- Entwicklung eines Zielbilds inkl. Anpassung der Gremienlandschaft sowie globaler Projektplanungs- und Budgetierungsprozesse
- Erarbeitung von adressatenspezifischen Kennzahlen inkl. Definition der Datenquellen
- Erstellung eines Anforderungsprofils für die systemseitige Umsetzung des Planungsprozesses inkl. Entscheidungsgrundlage für den Toolanbieter

3. Implementierungsplanung & Umsetzungsbegleitung

- Begleitung Auswahlprozess Toolanbieter und fachliches Sparring im Anforderungsmanagement

- Unterstützung des Roll-outs bzw. bei Systemanpassungen des Planungstools (externer Dienstleister)
- Entwicklung eines „Prototypen“ zur Validierung der KPI-Dashboards
- Definition der notwendigen Umsetzungsmaßnahmen und Überführung in eine kurz- und mittelfristige Roadmap inkl. Verantwortlichkeiten

Ergebnis

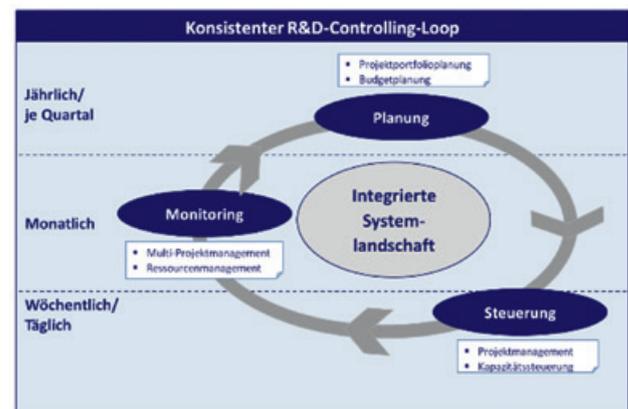
- Umgesetzte Systemanpassung bzw. eingeführtes Tool zur optimierten Projekt- bzw. Jahresplanung
- Adaptierte Prozess- und Gremienlandschaft zur effizienten Steuerung und Planung der globalen R&D-Ressourcen
- Angepasste Rollenprofile der prozessrelevanten Akteure für klare Verantwortlichkeiten
- KPI- und Dashboard-Konzepte inkl. Datenquellen zur Umsetzung vorliegend



„Dank des strukturierten Vorgehens von W&P konnten wir trotz des äußerst engen Zeitplans diese komplexe Aufgabenstellung zielorientiert lösen, was uns zukünftig eine effizientere Planung und Steuerung unserer R&D-Ressourcen ermöglicht.“

Patrick Vith
CEO & COO
der thyssenkrupp Steering

Kontakt: innovation@wieselhuber.de



Co-Creation zur strategischen Geschäftsentwicklung @



Projektbeispiel



„Durch die strukturierte Projektbearbeitung von W&P, bei der alle Beteiligten aktiv eingebunden wurden, konnte eine klare Fokussierung der Marktbearbeitung erreicht werden. Die entwickelte Strategie ist das zentrale Element für die künftige effiziente Zielerreichung in Deutschland.“

Mag. Werner Töpfl
CEO/Geschäftsführer,
Banner GmbH

Die Banner GmbH mit Sitz in Österreich ist mit ihren beiden Business Units „Automotive“ und „Energy Solutions“ ein international führender Anbieter von Batterielösungen. Am Hauptsitz in Leonding entstehen Starter-, Bordnetz- und Freizeitbatterien. Die Business Unit Energy Solutions in Thalheim bei Wels entwickelt Batterielösungen für Traktion, Semi-Traktion und Standby-Anwendungen.

Aufgabe

In einem Marktumfeld mit hoher Wettbewerbsintensität stand die Vertriebs Einheit Deutschland der Business Unit Energy Solutions vor der Herausforderung an den Erfolg der BU in Österreich und der Schweiz anzuknüpfen.

Um den zukünftigen Erfolg sicherzustellen wurde W&P beauftragt, gemeinsam mit Banner eine strategische Fokussierung des länderspezifischen Vertriebs zu definieren und bei der Konkretisierung sowie Umsetzung operativer Maßnahmenpakete zu unterstützen. Der Fokus lag dabei auf dem Bereich der Standby-Anwendungen von Blei-Säure-Batterien.

Umsetzung

Für die Umsetzung wurde der bewährte W&P-Co-Creation-Ansatz gewählt, indem ein definiertes Banner-Kernteam und W&P eng zusammen gearbeitet haben.

1. Analyse:

- Analyse der Absatzstruktur, Führungs-Organisation und Geschäftsmodellmechanik
- Detaillierte Untersuchung des externen Umfeldes zur Ermittlung von spezifischen Marktanforderungen und Charakteristika des Wettbewerbs
- Entwicklung umfangreicher Marktmodelle zur Darstellung von Markt-Dynamiken und Ermittlung der Marktgröße der potenziellen Anwendungsfelder

2. Konzeption der Strategie (Fokus Deutschland)

- Definition der zukünftigen Fokussierung, Umsatzziele, Marktbearbeitung und Vertriebsorganisation basierend auf Marktattraktivität und strategischer Passung
- Entwicklung eines jährlichen Umsetzungsplans inklusive Ressourcenbedarf, ergänzenden Leistungen und Verantwortlichkeiten zur strukturierten Zielerreichung
- Identifikation von Möglichkeiten einer langfristigen Transformation des Geschäftsmodells der Business Unit

3. Umsetzungsplanung und -begleitung:

- Strukturierung der zentralen Handlungsfelder inklusive zugehöriger Arbeitspakete zur Sicherstellung der vollständigen Implementierung notwendiger Maßnahmen
- Einführung eines Kennzahlen-Systems zur Verfolgung und Steuerung der Vertriebsperformance
- Weitere Umsetzungsbegleitung durch W&P auf Basis eines agilen Projektmanagement-Ansatzes

Ergebnis

- **Fokusanwendungsfelder** mit hoher strategischer Passung zur **Konzentrierung der Marktbearbeitung** und **Steigerung der Vertriebseffizienz** identifiziert
- **Übergeordneter Umsetzungsfahrplan** für die langfristige Zielerreichung inklusive benötigter Ressourcen, Leistungen und Meilensteine entwickelt
- **Konkrete Handlungsfelder** mit dazugehörigen Arbeitspaketen zur **operativen Umsetzung der Vertriebsstrategie** definiert
- **Commitment** aller Beteiligten für die Umsetzung durch **kollaborative Strategieentwicklung** gesichert

Kontakt: vertrieb@wieselhuber.de



Blickpunkt Branche

Innovationen durch Kooperationen: Erfolgsmodelle für die Gebäudetechnik von morgen

Kooperationen in der Gebäudetechnikbranche sind längst gelebte Praxis – doch ihr Potenzial ist bei Weitem nicht ausgeschöpft. Dr. Stephan Hundertmark (W&P Leiter Bau-/Bauzuliefererindustrie) und Timo Kosmeier (W&P Manager) sind überzeugt: Die Zukunft der Gebäudetechnik wird maßgeblich von der Fähigkeit der Unternehmen bestimmt, innovative, nachhaltige und technisch abgestimmte Lösungen zu entwickeln. Lösungsk Kooperationen spielen dabei eine Schlüsselrolle.



Möbelbranche: Jetzt die wichtigen Themen anpacken!

Bleibt der Möbelbranche noch Raum für Wachstum? Wer jetzt nur auf eine Markterholung hofft, wird schnell den Anschluss verlieren. Stattdessen braucht es eine klare betriebswirtschaftliche Strategie: Liquiditätsmanagement, Effizienzsteigerung und transparente, datenbasierte Entscheidungen sind essenziell, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Mehr von Dr. Timo Renz (Managing Partner) und Philipp Trompeter (Senior Manager) in der aktuellen Möbelkultur.



Chemie- und Kunststoffindustrie: Untätigkeit ist keine Option!

Mit den strukturellen Standortproblemen und hohen Produktionskosten im globalen Wettbewerb zu bestehen, wird Unternehmen 2025 einiges abverlangen. Auch ist es trotz jüngster, verhalten positiver Ausblicke für die Industrie zu früh, um auf eine konjunkturelle Erholung zu setzen. Prägend für die Management-Agenda 2025 wird daher der Zweiklang zwischen Zukunftsthemen und Krisenfestigkeit sein. Dr. Stephan Hundertmark (Partner und Leiter Chemie & Kunststoffe) im aktuellen CHEManager.



Von der Pitti zu den DFD – Die Fashion-Branche im Um- und Aufbruch!

Bei aller Entschlossenheit und Optimismus, die Unternehmen der Fashionbranche zukunftsfähig aufzustellen, herrscht doch weiter Unsicherheit. Welche Händler und Hersteller werden als nächste Insolvenzen anmelden? Wie verändern sich Absatzkanäle oder die Wettbewerbssituation strukturell? Wie können Abverkaufszahlen gesteigert und gleichzeitig Profitabilität gesichert und erhöht werden? Manuel Farrokh (Leiter Fashion, Beauty, Lifestyle) zur Stimmung in der Branche im aktuellen Kommentar.



Lebensmittelbranche: Hartes Kostenmanagement ist Pflicht

Steigende Kosten, neue Konsumentenbedürfnisse und der Druck zu mehr Nachhaltigkeit prägen das Umfeld von Handel und FMCG-Industrie. Verbraucher verlangen Transparenz, Qualität und digitale Einkaufserlebnisse, während Inflation und Rohstoffpreise die Beziehungen zwischen Herstellern und Händlern belasten. Mehr vom Konsumgüter-Experten Dr. Jerome Honerkamp, in der aktuellen Lebensmittelzeitung.



Schuhhandel: Warum das Prinzip Hoffnung nicht reicht

Der Schuhhandel steht unter Druck – die aktuellen Rahmenbedingungen sind äußerst herausfordernd. „Wir sehen eine Kombination aus steigenden Kosten, insbesondere beim Personal und in der Warenbeschaffung, aber auch bei der Finanzierung der Ware. Die gedämpfte Konsumbereitschaft und sinkende verfügbare Einkommen verschärfen die Lage zudem. Welche Chancen in der Krise genutzt werden können und wie wichtig „Frühwarnsysteme“ sind? Im aktuellen Interview im schuhkurier nachzulesen.“



Molkerei-Industrie & Künstliche Intelligenz: Ausprobieren und lernen!

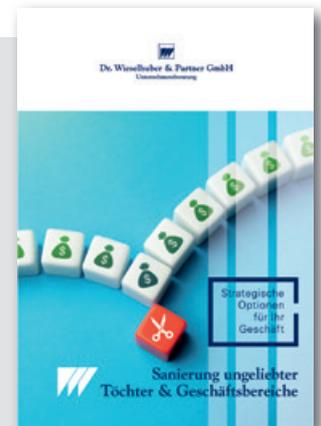
KI hat sich von einer futuristischen Vision zu einer greifbaren Realität entwickelt, die die Art und Weise, wie Unternehmen mit ihren Kunden interagieren, grundlegend verändert. Dabei geht es nicht darum, große Jahresbudgets zur Verfügung zu stellen und grundlegende Entscheidungen für die kommenden Jahre zu treffen, sondern mit einzelnen Initiativen zu beginnen. Mehr von Dr. Jerome Honerkamp und Tilman Reiser in der aktuellen Molkereiindustrie.



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

Sanierung ungeliebter Töchter und Geschäftsbereiche – Strategische Optionen für Ihr Geschäft

Kennen Sie diese Situation? Ein Unternehmensbereich oder eine Tochtergesellschaft entwickelt sich nicht wie geplant – trotz zahlreicher Versuche, das Ruder herumzureißen. Die Einheit bindet Kapital, erfordert Managementressourcen und belastet das Kerngeschäft, ohne dabei echten Mehrwert zu liefern. Die zentrale Frage lautet: Wie geht man mit dieser Herausforderung um? Schließen, sanieren oder verkaufen? Und was ist die strategisch und finanziell beste Lösung für Ihr Gesamtunternehmen? Fehlentscheidungen können erhebliche Risiken mit sich bringen – sowohl finanziell als auch operativ.



Der HR Cost & Risk Navigator

Der zunehmende Fachkräftemangel erfordert signifikante Investitionen in die Gewinnung, Bindung und Weiterentwicklung von Talenten und Schlüsselressourcen. Und die aktuellen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen eine konsequente Kosten- und Liquiditätssteuerung, um potenziellen Schieflagen frühzeitig entgegenzuwirken. Der HR Cost & Risk Navigator unterstützt Unternehmen entsprechend, Transparenz über HR-Kosten und Risiken zu gewinnen sowie gezielte Maßnahmen zur Effizienzsteigerung zu identifizieren.



Agilität trifft Exzellenz – erfolgreiches HR-Management

Gerade das HR-Management steht aktuell im Zentrum eines Spannungsfeldes zwischen steigenden HR-Risiken, nicht verstandenen Rollen- und Prozessanforderungen, starken kulturellen Spannungen sowie einem fragmentiertem Stakeholder-Management. Trivial, aber wahr: Schlüsselfaktor einer nachhaltigen Wertschöpfung war, ist und wird immer der Mensch bleiben. Aber wie muss das HR-Management konkret aussehen, um als Enabler für eine effektive sowie effiziente Organisation und eine performanceorientierte Führungskultur zu wirken?



High Performance Organisation – Steigerung des Ertrags durch Management der Organisationskosten

Umsatz um jeden Preis!? Insbesondere in Wachstumsphasen zeigt sich ein Trend zum Aufbau überproportionaler Organisationskosten. Prozesse werden bürokratisiert, Strukturen redundant und ineffizient aufgebaut und das (interne) Leistungs- und Serviceportfolio wird unkontrolliert erweitert. Diese Phänomene zeigen sich meist an der Schwelle vom sogenannten KMU zu Konzernstrukturen bei Familienunternehmen. In einer abflauenden Konjunkturlage schlägt sich dies rasch in einer dramatisch sinkenden Break-Even-Resilienz nieder. Die Lösung: Organisationskosten angemessen steuern und ggf. anpassen.



Bestellen unter: www.wieselhuber.de/publikationen

Kurz & bündig

Brand eins „Beste Unternehmensberater“: W&P erneut ausgezeichnet

Auch in diesem Jahr zählt W&P zu den besten Unternehmensberatungen Deutschlands. Im renommierten Berater-Ranking von brand eins und Statista wurde W&P mittels Experten- und Klienten-Befragung in den Branchen „Konsumgüter & Handel“, „Automobil & Zulieferer“, „Sonstige Industriegüter“ sowie in den Beratungsfeldern „Mergers & Acquisitions“ und „Restrukturierung“ ausgezeichnet – und das bereits im elften Jahr in Folge. Zusammen mit den Auszeichnungen der letzten Jahre unterstreicht W&P damit seine Stellung als führende Unternehmensberatung für Familienunternehmen – branchen- und funktionsübergreifend. Gerade die Befragung von Kunden und Partnern unterstreicht die Qualität des Rankings: „In der strategischen und operativen Beratung sind wir seit jeher nah an den Herausforderungen unserer Kunden – und finden gemeinsam Wege, um Perspektiven zu eröffnen und Zukunft zu gestalten“, so Gustl F. Thum, Managing Partner von W&P: „Über dieses Zeichen des Vertrauens unserer Kunden und Partner freuen wir uns deshalb besonders – ist aber auch klarer Auftrag für die Zukunft, dieses Niveau zu halten!“ Ein großer Dank geht auch an alle Mitarbeitenden bei W&P, die durch ihr tägliches Engagement Auszeichnungen wie diese erst ermöglichen!



Beste Arbeitgeber Unternehmensberatung: Handelsblatt und kununu zeichnet W&P aus

W&P zählt zu den besten Arbeitgebern bei Unternehmensberatungen. Zu diesem Ergebnis kommt die aktuelle Umfrage des Handelsblatt Research Institute im Rahmen der Studie „Consulting Employer Excellence“. W&P kam durch die Beurteilung der Mitarbeitenden unter die Top 50. Besonders positiv wurde dabei die Entwicklungsperspektive hervorgehoben – ein entscheidender Faktor für langfristige Kar-

rierewege rund um die Beratung von Familienunternehmen. „W&P hat eine Unternehmenskultur, die auf Vertrauen, Teamgeist und persönlicher Weiterentwicklung basiert. Unser Anspruch ist, nicht nur für unsere Kunden, sondern auch für unsere Mitarbeitenden erstklassige Perspektiven zu entwickeln und Zukunft zu gestalten“, so Gustl F. Thum, W&P Managing Partner und Sprecher der Geschäftsführung.



W&P spendet an buntkicktgut und Stiftung Ambulantes Kinderhospiz

Mit seiner Spende von 12.000 € unterstützt W&P wieder regional ansässige caritative Organisationen, die gezielt benachteiligte Kinder unterstützen. Die Institutionen sind:

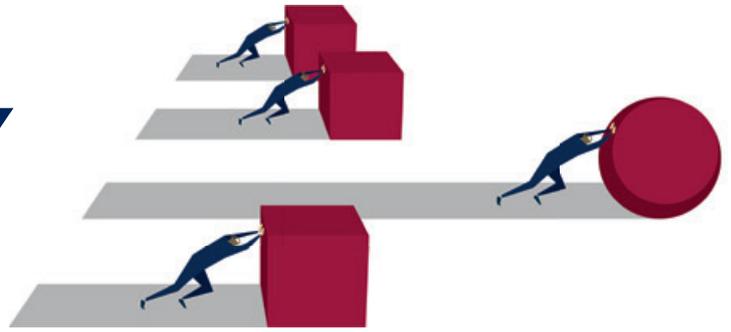
buntkicktgut: Das interkulturelle Straßenfußball-Projekt fördert Wertevermittlung, Integration und Prävention durch Fußball. Dank der W&P-Spende können Kinder am nächsten Sommercamp teilnehmen und unvergessliche Erlebnisse sammeln.

Stiftung Ambulantes Kinderhospiz München: Die Stiftung begleitet Familien mit schwerst- und unheilbar kranken Kindern mit professioneller Unterstützung – von Krisenintervention bis zur Nachsorge. Ein wertvoller Dienst für betroffene Familien in Bayern.

„Das Engagement für Kinder und Jugendliche, die nicht das Glück der Geburt auf ihrer Seite hatten, ist in einem wohlhabenden Land wie dem unseren eine gesamtgesellschaftliche Pflicht. Deshalb ist es für uns eine Herzenssache, die beeindruckenden Initiativen von buntkicktgut und des Ambulanten Kinderhospizes zu unterstützen“, so W&P Geschäftsführer Gustl F. Thum.



Perspektiven eröffnen – Zukunft gestalten



STRATEGIE

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

INNOVATION & NEW BUSINESS

DIGITALISIERUNG

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

FÜHRUNG & ORGANISATION

MARKETING & VERTRIEB

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

OPERATIONS

CORPORATE RESTRUCTURING

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

MERGERS & ACQUISITIONS

FINANCE

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

INSOLVENZBERATUNG

CONTROLLING



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

info@wieselhuber.de
www.wieselhuber.de