

Dr. Wieselhuber & Partner

Unternehmensführung zwischen Disziplin und Zukunft

Der Aufschwung lässt auf sich warten und somit bleibt die Haustechnik- und Sanitärbranche in einer Phase, in der das Top-Management eine feine Balance wahren muss: Einerseits erfordert die Zukunftssicherung gezielte Investitionen in neue Geschäftsfelder und Technologien, andererseits verlangt die kaufmännische Realität deutliche Effizienzsteigerungen in betrieblichen Abläufen und Kostensenkungen in der Organisation. Die Management-Agenda steht damit zwischen den Polen Performance Improvement und Zukunftsinvestition. Und genau diese Mischung entscheidet über die Wettbewerbsfähigkeit der kommenden Jahre.

Dr. Stephan Hundertmark, Partner Bauzulieferer bei Dr. Wieselhuber & Partner, geht im nachfolgenden Autorenbeitrag genauer darauf genauer ein.

Fokussierung statt Verzettlung

Nicht jedes Geschäftsfeld trägt in gleichem Maße zu Wachstum und Ertrag bei. Wer seine Ressourcen breit verstreut, riskiert, Kapital und Energie in unprofitable Bereiche zu lenken. Deshalb gilt es, sich konsequent auf die Segmente zu konzentrieren, die nachhaltig stabile Erträge liefern und wachsen. In der Haustechnik gehören dazu etwa energieeffiziente Heizsysteme, intelligente Wasseraufbereitungslösungen oder digitale Gebäudetechnik, die mit den politischen Rahmenbedingungen und dem wachsenden Bedarf nach Nachhaltigkeit im Einklang stehen.

Gleichzeitig bedeutet Fokussierung auch Mut zur Reduktion. Produktlinien oder Servicebereiche, die dauerhaft keine ausreichende Rendite abwerfen, müssen kritisch hinterfragt werden. Unternehmen, die hier klare Entscheidungen treffen, gewinnen an Glaubwürdigkeit – nicht nur bei Kunden und Lieferanten, sondern auch bei Banken, die auf stabile Cashflows und klare Wachstumsstrategien achten.

Kostenmanagement als Teil der Wachstumsstrategie

Kosten zu senken, ohne die Wachstums-

chancen zu gefährden, ist eine Kunst, die den Unterschied macht. In der Praxis bedeutet dies, nicht einfach Budgets zu kürzen, sondern gezielt Effizienzpotenziale zu erschließen. In der Lieferkette und in internen end-to-end-Abwicklungsprozessen sind dies vor allem die konsequente Automatisierung und Nutzung von KI-Agenten in Routineprozessen. Das beginnt auch heute vielfach noch mit der Umsetzung einer komplett papierlosen Auftragsabwicklung bis an die Maschine und ohne Hände im Prozess für 80-90% aller Geschäftsvorfälle. Zusätzlich können mit KI-Agenten und Maschine Learning z.B. komplexe Pro-

duktionsplanungs- und Steuerungs-routinen massiv beschleunigt und optimiert werden, wo bisher Menschen und ERP- bzw. ME-Systeme an Ihre Grenzen kamen.

Schließlich liegen in der Optimierung der Vertriebs- und Verwaltungskosten immer Einsparpotentiale, ohne die Servicequalität für Kunden zu beeinträchtigen. Dies beginnt mit dem unbedingten Willen zum ständigen Selbsthinterfragen welche Leistungen es intern zwingend braucht und wie diese von wem erbracht werden. Beispiele sind hier Reportings, Besprechungen oder eine ständig wach-



Dr. Stephan Hundertmark,
Partner Bauzulieferer bei
Dr. Wieselhuber & Partner

Unternehmensführung zwischen Business Performance und Zukunftsgestaltung



sende Anzahl an Prozessbeteiligten, die sich über die Zeit und meist getrieben aus Einzelfällen in Routinen verankert haben und die Organisation langsam und teuer machen. Zugleich entwickeln sich mit enormer Geschwindigkeit KI-gestützte Lösungen z.B. für Self-Service-Portale für Kunden, zur Vertriebssteuerung und Zielgruppenbearbeitung bis hin zur Produktentwicklung und im Marketing. Ein weitreichender, aber wichtiger Hebel ist je nach Unternehmensgröße auch die organisatorische Einführung von Shared Services bis hin zur Verlagerung von Organisationsbereichen in sogenannten „Best Cost Countries“.

Notwendigkeit einer robusten Finanzierung

Neben der Frage, wo investiert wird, stellt sich die ebenso wichtige Frage: Wie widerstandsfähig ist ein Unternehmen gegen externe Schocks? Die Erfahrungen der vergangenen Jahre und Monate – von Lieferkettenproblemen über Preiskapriolen, Zöllen bis hin zu regulatorischen Eingriffen – haben gezeigt, wie rasch Handlungsfähigkeit verloren gehen kann. Zu einer robusten Grundlage dafür gehört eine Finanzierungsstruktur, die nicht nur im Aufschwung trägt, sondern auch in schwächeren Jahren standhält. Das bedeutet, dass ein Unternehmen solide durchfinanziert ist und Gewinneinbrüche nicht sofort die Existenz gefährden. Ebenso muss ein Unternehmen in der Lage sein neben der Deckung möglicher Verluste auch die Kosten für dann notwendige Restrukturierungsmaßnahmen stemmen zu können.

Ein zentrales Instrument in diesen Zeiten sind freie Finanzmittel, also der Free Cashflow. Er entscheidet darüber, ob ein Unternehmen tatsächlich über Mittel verfügt, um Investitionen aus eigener Kraft zu finanzieren und Projekte zur Effizienzsteigerung/Kostensenkung durchzuführen. Gewinne auf dem Papier reichen nicht, vielmehr entscheidend ist, ob liquide Mittel tatsächlich im Unternehmen verfügbar sind. Aktuell sind noch immer viele Betriebe mit der Herausforderung konfrontiert, dass Erträge in hohen Beständen, langen Forderungslaufzeiten oder in komplexen Overhead-Strukturen gebunden bleiben. Der Blick auf das Working Capital zeigt schnell, wie viel Potenzial hier liegt: eine straffere Steuerung der Lagerbestände, schnellere Fakturierung und kürzere Zahlungsziele können sofortige Liquidität freisetzen. Hinzu kommt die Disziplin, Investitionen nach strategischer Relevanz und klarer Renditeerwartung zu priorisieren. Wer den Free Cashflow regelmäßig überwacht und als verbindliche Steuerungsgröße etabliert, verankert eine Kultur, die langfristig für Stabilität sorgt.

Im operativen Management bleibt dann noch die Liquiditätssteuerung, um allen Zahlungsverpflichtungen jederzeit nachkommen zu können. Die Erfahrung zeigt: In vielen Unternehmen wird die Liquidität erst dann ein Thema, wenn sie knapp wird. Eine Liquiditätsplanung aller Zahlungsströme in der Vorschau auf mindestens 13 Wochen und sinnvollerweise 12-18 Monate ist mittlerweile eine Pflichtvorgabe im Risikomanagement und zugleich ein aktives Steuerungsinstrument

des Managements. Empfehlenswert sind rollierende Planungen über mindestens ein Jahr, die regelmäßig aktualisiert und mit unterschiedlichen Szenarien durchgespielt werden. Auf der Basis können dann auch schnell fundierte Entscheidungen getroffen werden, wenn Umsätze kurzfristig einbrechen, plötzliche Zölle Einkaufskosten steigen lassen oder Zahlungsziele von Kunden nicht eingehalten werden? Denn solche Situationen lassen sich simulieren und liefern wertvolle Hinweise für rechtzeitige Gegenmaßnahmen.

Fazit: Doppelte Ausrichtung als Erfolgsrezept

Die Management-Agenda in der Haustechnik- und Sanitärbranche verlangt einen doppelten Fokus. Einerseits ist konsequentes Performance Improvement notwendig, um Effizienzpotenziale zu heben und finanzielle Stabilität sicherzustellen. Andererseits dürfen Zukunftsinvestitionen nicht zu kurz kommen, sei es in innovative Produkte, digitale Lösungen oder neue Geschäftsfelder. Die Kunst liegt darin, beides miteinander zu verbinden. Kosten senken und zugleich Innovation ermöglichen, Liquidität sichern und dennoch investieren, Strukturen robust machen und dennoch flexibel bleiben – diese Balance entscheidet über die Wettbewerbsfähigkeit in den kommenden Jahren. Unternehmen, die diesen Spagat meistern, schaffen sich nicht nur Stabilität, sondern auch die Grundlage für nachhaltiges Wachstum in einer zunehmend anspruchsvollen Marktumgebung.