

MANAGEMENT SUPPORT

Nº 02
2025

DIE DISRUPTION DES MARKETING

VERTRIEBSINNENDIENST ATTRAKTIVER
MACHEN

LIQUIDITÄT HABEN IST BESSER
ALS BRAUCHEN

IST DAS KULTUR ODER KANN DAS WEG?

MATERIALKOSTEN-SENKUNG
MITTELS KI

MACHINE LEARNING

INNOVATIONSFÜHRERSCHAFT

GUTE UNTERNEHMER SCHAFFEN
ROBUSTE UNTERNEHMEN

RASENDER STILLSTAND
IM MANAGEMENT

RECHTLICHE FALLSTRICKE
BEIM CARVE-OUT

KI IM SERVICE

STRATEGY2SUCCESS



STRATEGISCHES
MANAGEMENT IN
FAMILIENUNTERNEHMEN



POWER OF PRICING



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

Editorial**3 Transformation****Funktionen, Methoden & Fokusthemen**

- 4** Strategisches Management – Entscheidungen mit Zukunftswert
- 8** Gute Unternehmer schaffen robuste Unternehmen
- 10** Softskills sind mehr denn je von Bedeutung
- 12** Organisatorische Nostalgie in Transformationsprozessen
- 14** Rasender Stillstand
- 16** Strategy2Success
- 18** Zurück zur alten Stärke
- 20** Die Disruption des Marketing
- 22** Power of Pricing
- 24** Den Vertriebsinnendienst attraktiver machen
- 26** Strategische Steuerung mit S&OP
- 28** Machine Learning in der Praxis
- 30** Ist das Kultur oder kann das weg?
- 32** Kosten optimieren ohne Wachstum zu gefährden – ein Praxisbeispiel
- 34** Datenschätze heben!
- 36** KI als Turbo für Service Excellence
- 38** Liquidität – haben ist besser als brauchen
- 40** What's next after the era of stupid money?
- 42** Professionelle Stakeholder-Kommunikation und „Open Strategy“
- 44** Refinanzierungsfähigkeit als Schlüssel zur Wettbewerbsstärke
- 46** Rechtliche Risiken beim Carve-out
- 48** Distressed M&A als Zukunftsstrategie
- 50 Projektbeispiele**
- 54 Blickpunkt Branche**
- 56 Publikationen**
- 58 Kurz & bündig**

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

als im Jahre 2007 das Buch „*Gestaltung und Führung von Familienunternehmen*“ im Buchhandel erschien, wurde es eingeleitet durch folgenden metaphorischen Spruch über einen Wellenreiter:

„Ob wir hoch steigen oder tief fallen, liegt nicht alleine an den Wellen vor uns. Auch an unserer Geschwindigkeit, unserer Zielsicherheit, unserer Stärke, unserem Mut und unserer Kraft.“

Auch 18 Jahre danach hat sich trotz in vielerlei Hinsicht gewandelter Kontexte nichts an der Stichhaltigkeit dieses Bildes geändert. Und auch wenn das Wort „Strategie“ leider viel zu häufig inflationär für jedwede operative Entscheidung herangezogen wird, so scheint es doch für das Verhalten und die daraus folgenden Entscheidungen des Wellenreiters absolut passend. Und wie ihm ist auch die strategisch erfolgreiche Unternehmensführung eine besondere Kunst. Den klassischen Königsweg gibt es nicht – Individualität ist gefordert.

Eine aktuell in der Veröffentlichung befindliche Studie unseres Hauses zu „*Strategisches Management in Familienunternehmen*“ gibt dabei einen hochaktuellen Einblick in den Status Quo und den Reifegrad dieses wichtigen Themas in Familienunternehmen. Deshalb steht die Strategie neben weiteren Themen der aktuellen Top-Management-Agenda im Fokus dieser 32. Ausgabe des Management Support, wie immer gepaart mit aktuellen Best Cases, Branchen-Insights und Interviews.

Lassen Sie uns sprechen – auf Basis Ihrer Agenda und unserer Erfahrungen aus der branchenübergreifenden Beratungspraxis. Lassen Sie uns gerade in diesen durch operativ dringliche und manchmal sogar existenzielle Tagesordnungspunkte geprägten Zeiten die Zeit nehmen, sich auszutauschen. Impulse hierfür liefern wir Ihnen im Folgenden. Wir würden uns freuen von Ihnen zu hören und wünschen Ihnen bis dahin viel Entscheidungs- und Gestaltungskraft.

Ihr Gustl F. Thum
Sprecher der Geschäftsführung

IMPRESSUM**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**

Redaktion: Gustl F. Thum, thum@wieselhuber.de

Design: Werbeagentur Kinzel, Augsburg

Nachdrucke nur mit vorheriger Genehmigung

Bildrechte: © shutterstock

Transformation

Viele reden von Transformation, wenige wissen, was es ist und noch weniger haben praktische Erfahrungen, oder gar Erfolge vorzuweisen. Gefährlich wird es, wenn man daraus Erfolgsrezepte, pauschale Gültigkeit macht, denn das „Transformationsobjekt Unternehmen“ gibt es nicht und bei strukturellen und disruptiven Veränderungen verlieren Erfahrungen, Erfolgsmuster der Vergangenheit und Gegenwart an Wert und Wirkung.

Kann dieser „neuen Welt“ nur mit einer Transformation, also einer fundamentalen, dauerhaft wirksamen Neukonfiguration des Unternehmens entsprochen werden? Der damit verbundene Wandel erfasst alle Komponenten des Systems „Unternehmung. Letztlich entsteht ein neues Unternehmen. „Leichter auf der grünen Wiese“ als am und mit dem bestehenden Organismus eines Unternehmens. Orientierungsgröße ist ein Zielbild des zukünftigen Unternehmens, das einen Pull-Effekt auf die Gestaltungs- und Handlungsoptionen ausübt. Und hier liegt bereits die große Herausforderung der verantwortlichen Management-Ebene. Von welchem Wissenstand geht man aus, wie interpretieren sie Chancen- und Risikopotenzial der alternativen Zukunftswelten und wie deutlich werden Dissens und Konsens bei der Bildung des Zielunternehmens, bzw. welche Akzeptanz gibt es für einen gemeinsamen, aber auch getrennten Weg in die Zukunft. Es gilt unternehmensindividuell zu beantworten „Was wird wie, wo und wann von wem transferiert“, denn das klärt den Transformationspfad und auch das Transformationsrisiko.

Künstliche Intelligenz (KI) ist zweifelsohne „Treiber“ und „Enabler“ zugleich, denn sie verändert und verbessert Leistungserstellung und -vermarktung, Professionalisierung, Transparenz, Aktualität und Wirtschaftlichkeit, ermöglicht neue Geschäftsmodelle und neue Konfigurationen. Hervorzuheben ist, dass KI den Zugang zu globalem Wissen demokratisiert: Wissen als verfügbarer Rohstoff für alle, unabhängig von Unternehmensgröße und Kapitalkraft. Welches genutzt wird, ist Aufgabe und Verantwortung der Top-Entscheider. Die eigene Ressourcenstärke und die notwendigen Fähigkeiten bestimmen Intensität und Zeitachse der Transformation. Das Maß an Radikalität der Transformation wird von

Dynamik und Komplexität der zu erwartenden Zukunft und der Ausgangssituation des Unternehmens geprägt. Hier stehen auch Entscheidungen an, inwieweit ein Unternehmen allein, mit der bestehenden Gesellschafterstruktur die Transformation schaffen kann.

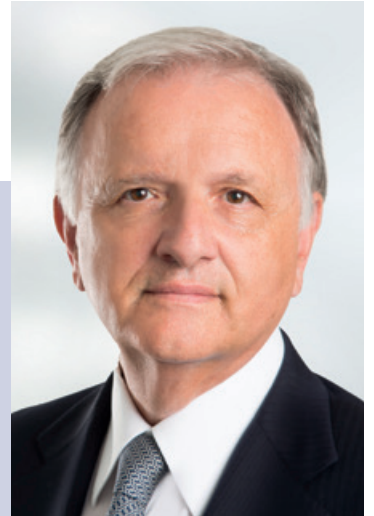
Nicht alle Branchen und Unternehmen werden von einer radikalen Transformation betroffen sein, denn die Auswirkungen der exogenen Entwicklungen sind unternehmensindividuell und ermöglichen und erfordern spezifische Schritte zur Verbesserung und Sicherung der eigenen Zukunftsfähigkeit. Veränderung oder Transformation – welches ist der richtige, passende Weg? Erfolgreiche Unternehmen und deren Entscheider haben das Unternehmen und seine Geschäfte immer schon neu gedacht und gestaltet. Fundament jeglicher Veränderung und Transformation sind ein wirtschaftlich gesundes, wettbewerbsfähiges und professionell geführtes Unternehmen. Transformation benötigt Zeit, Kraft, Commitment, Ausdauer, Resilienz – schafft dies ein Unternehmen allein? Nicht alle die gestartet sind, werden am Ziel ankommen. Ebenso ist die Erkenntnis zutreffend: Transformations-Management ist nicht Krisen-Management.

Die „schöpferische Zerstörung“, nicht nur etwas Neues, sondern auch Besseres, Zeitgemäßes zu schaffen, ist eine der interessantesten, aufregendsten, kreativen, aber auch risikoreichen Aufgaben und Herausforderung der Unternehmensgestaltung. Innovation ist die Quelle für ertragreiches Wirtschaftswachstum und Wohlstand einer Gesellschaft – erfolgreiche Unternehmer und Top-Entscheider ist dies bekannt. Ich wünsche Ihnen viel Erfolg und Unterstützung bei der der erfolgreichen Zukunftsgestaltung Ihres Unternehmens – ob durch strategisches Veränderungs- oder professionelles Transaktions-Management.

Ihr



Prof. Dr. Norbert Wieselhuber
Gründer & Senior Partner





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



Jürgen Gottinger
Mitglied der
Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



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



Dr. Stephan
Hundertmark
Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Strategisches Management – Entscheidungen mit Zukunftswert

Von der Bewertungslogik über soziale Systeme zur Umsetzung

Im Zeitraum vom März bis Mai 2025 hat W&P eine umfassende Studie zum Stand des strategischen Managements in deutschen Familienunternehmen durchgeführt. Es antworteten 116 hochkarätige Führungskräfte, geschäftsführende Gesellschafter und Mehrheitsgesellschafter in einer typischen Unternehmensgröße von 500 Mio. € Umsatz im arithmetischen Mittel. Eine beachtliche Stichprobengröße für eine Zielgruppe, die Deutschlands Industriestruktur immer noch maßgeblich prägt.

Strategisches Management hat oft den Ruf, abstrakt und weit entfernt vom operativen Geschäft zu sein. Dass dem nicht so ist, beweist die Untersuchung: Familienunternehmen, die ein funktionierendes Strategisches Management haben, setzen sich methodisch und inhaltlich intensiv mit Märkten, Kunden, dem Wettbewerb, den durchaus komplexen Zukunftsherausforderungen auseinander und sind EBIT-stärker, es gelingt der Generationenübergang erfolgreicher und sie haben eine sehr viel höhere Resilienz.

Der wirtschaftliche Erfolg dieser Unternehmen ist nicht gleichverteilt. Er hängt, wie in der Studie klar nachgewiesen wird, vom Reifegrad des strategischen Managements ab. Das W&P-Reifegradmodell (RG) unterteilt Unternehmen anhand von 15 Kriterien in drei Typen:

- **RG1: Fokussiert-vernetzt** – Strategisches Management ist systematisch, mehrdimensional
- **RG2: einzelne Elemente sind etabliert, jedoch nicht durchgängig integriert**
- **RG3: Strategisches Management findet nur punktuell oder nur reaktiv statt**

Die ermittelte Klassifizierung erlaubt eine differenzierte Analyse einerseits der Erfolgsposition als Ergebnis des Strategischen Managements und die Typisierung von unternehmerischen Verhaltensweisen zur Gestaltung und Umsetzung strategischer Alternativen andererseits.

W&P geht von folgendem Verständnis eines strategischen Managements aus. Die Veränderungen in der Unternehmensumwelt (von den Kunden bis zur geopolitischen Lage) und im Wettbewerb mit anderen Unternehmen stellen die Ausrichtung (Positionierung) ständig



auf die Probe. Dadurch stellt sich in bestimmten Abständen die Frage, wie sich das Unternehmen verändern muss, um sich in Zukunft erfolgreich, d.h. mit einer ausreichenden Rendite, bei den Kunden gegenüber dem Wettbewerb langfristig behaupten zu können. Die Veränderung äußert sich nicht (wie in der Vergangenheit) linear, sondern in einer Anzahl von Alternativen, die unterschiedliche Konsequenzen für Strukturen, Leistungsprofile, Wertschöpfung usw. haben. Keine Ausrichtung ist gemessen an der Zukunft alternativlos.

Jede strategische Option – Markteintritt, Innovation, Diversifikation oder Rückzug – öffnet ein mögliches Zukunftsfeld für das Unternehmen. Die Aufgabe besteht nicht darin, die Zukunft vorherzusagen, sondern unter Unsicherheit zu wählen. Märkte, Technologien, politische Rahmenbedingungen – alles kann sich verändern. Trotzdem müssen Unternehmen handeln. Strategisches Management hilft, Entscheidungsräume systematisch zu strukturieren und dokumentiert die – wichtigste – Wertschöpfung der Unternehmensführung und der Gesellschafter. Schlussendlich gibt es folgende „Generalziele“: einen steigenden Unternehmenswert und ein angemessenes EBIT.

Ein exzellentes strategisches Management hat folgende zentrale Aufgaben:

1. **Selektion einer (oder mehrerer) Alternativen** für die Geschäftsfelder, in denen das Unternehmen tätig ist.
2. **Vergleich der Alternativen hinsichtlich der bewerteten Beiträge zum EBIT und zum Unternehmenswert.**

3. Schaffung der **Voraussetzungen** für eine erfolgreiche Umsetzung (Kapital, Technologien, HR-Kompetenzen, Strukturorganisation, Wertschöpfung) und **Anpassung funktionaler Leistungen** (funktionale Teilstrategien).
4. Förderung der Umsetzung durch **Führung und Motivation** in einem geeigneten Umfeld (Kultur, HR-Management) und **Kontrolle** der Erreichung der strategischen Ziele und Meilensteine auf dem Weg zum Erfolg.

In Familienunternehmen kommen einige aber zentrale Rahmenbedingungen hinzu:

In Familienunternehmen stellt das Unternehmen selbst oft den wichtigsten Vermögensgegenstand dar und ebenso oft ist das Unternehmen Einkommensquelle für die Gesellschafter (ob sie nun im Unternehmen tätig sind oder nicht). Hinzu kommt, dass viele Strategien langfristig wirksam sind. Das lenkt die Aufmerksamkeit auf die Kriterien Risiko und die Abstimmung strategischer Entscheidungen mit dem Gesellschafterkreis unter Einbeziehung der Nachfolgeneration. (der demographische Effekt greift auch auf Unternehmerfamilien aus). Wir erweitern die Aufgaben des strategischen Managements um einen weiteren Punkt:

5. **Die Verankerung** von Entscheidungen und strategischen Weichenstellungen **im und mit dem Gesellschafterkreis** (z. B. Risikoprofil, Covenants, Entnahmen).

Die unterschiedlichen Reifegradgruppen verhalten sich in allen Aufgabeninhalten anders, teilweise gibt es in Familienunternehmen einen flächendeckenden Verbesserungsbedarf. Die folgenden Teilergebnisse der W&P Studie „Strategisches Management in Familienunternehmen“ veranschaulichen sowohl die Performanceunterschiede als auch den Handlungsbedarf.

Alternativenfindung und Bewertung strategischer Alternativen in einer dynamischen Umwelt

Eine wichtige Voraussetzung für die Entdeckung und Formulierung strategischer Alternativen ist die Auseinandersetzung mit Trends und Veränderungen zu einem möglichst frühen Zeitpunkt (strategische Frühaufklärung). Die Studie hat gezeigt, dass eine etablierte Frühaufklärung hoch mit dem unternehmerischen Erfolg (Korrelation $[r] = 0,83$) zusammenhängt.

Der Anteil in unserer Studie, die eine solche Frühaufklärung etabliert haben liegt bei den „Strategieprofis“ der Reifegradgruppe RG1 bei 100%. Mit weitem Abstand folgen die Unternehmen der RG2 mit 60% und das

Position im Unternehmen von den Befragten (in %)

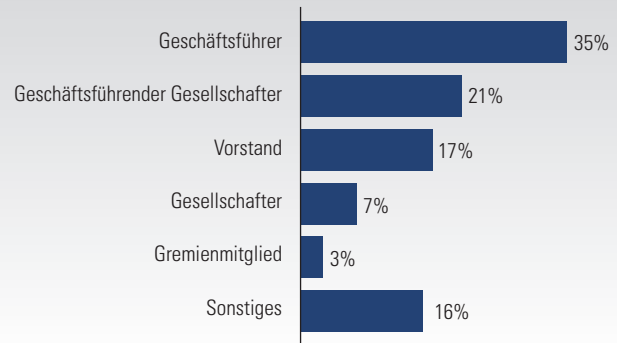


Abb.1: Verteilung der teilnehmenden Personen nach Position im Unternehmen

Schlusslicht bildet die RG3 mit einem Zustimmungswert von lediglich 40%. Mit den Methoden der strategischen Frühaufklärung gewinnen Unternehmen Zeit zum Handeln und Entdecken, z. B. Shifts in den Kundenbedürfnissen eher als der Wettbewerb.

Konsequenterweise setzten sich diese Unternehmen stark mit disruptiven Veränderungen auseinander. Während in unserem Reifegradschema in 85% aller Fälle das Kerngeschäft im Fokus steht, fallen die Profile in der aktiven Nutzung der Dynamik zur disruptiven Veränderung des eigenen Geschäfts auseinander: 65% der Befragten aus der RG1 gaben an, disruptive Strategien aktiv zu suchen, die Anteile der übrigen Reifegradgruppen liegt bei lediglich 33%. Ein gravierender Unterschied. Die Profilunterschiede bestehen in den Kategorien der Zielformulierung, der betriebswirtschaftlichen Bewertung der Alternativen, der Planung unterschiedlicher Szenarien zur Entwicklung einer Mehrjahresplanung zwischen den Reifegradgruppen unvermindert fort.

Ohne die Schaffung von Ressourcen (Kapital, HR-Kompetenzen) und der richtigen Priorisierung kein Erfolg

Maßnahmen zur Verwirklichung einer guten Ausgangsposition umfassen eine detaillierte quantitative und qualitative Personalplanung, die Überprüfung der Managementpotentiale im Hinblick auf Kompetenzen, Führungsanforderungen und die Förderung unternehmerischer Fähigkeiten. Hier werden die Unterschiede deutlich:

Während in den Kriterien der Planung, des Coachings und des HR-Managements die Unternehmen der RG1 mit Werten zwischen 80% und 90% gut abschneiden, fallen die beiden anderen Reifegradgruppen zurück. In RG 2 beträgt der betreffende Wert zwischen 60% und 70%, während er in der Schlussgruppe auf Werte um oder unter 50% abfällt.

Klassifizierung der Unternehmen nach Strategiereifegrad

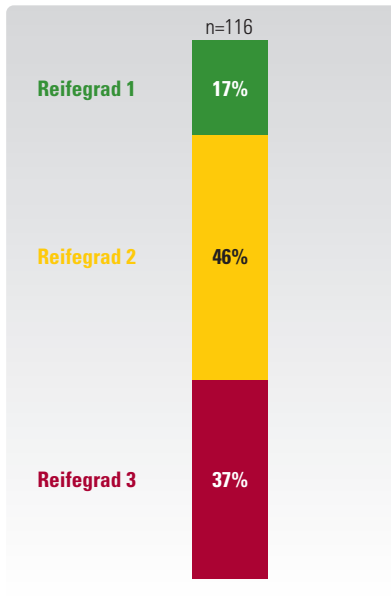


Abb. 2: Verteilung der EBIT-Margen nach Reifegradgruppen

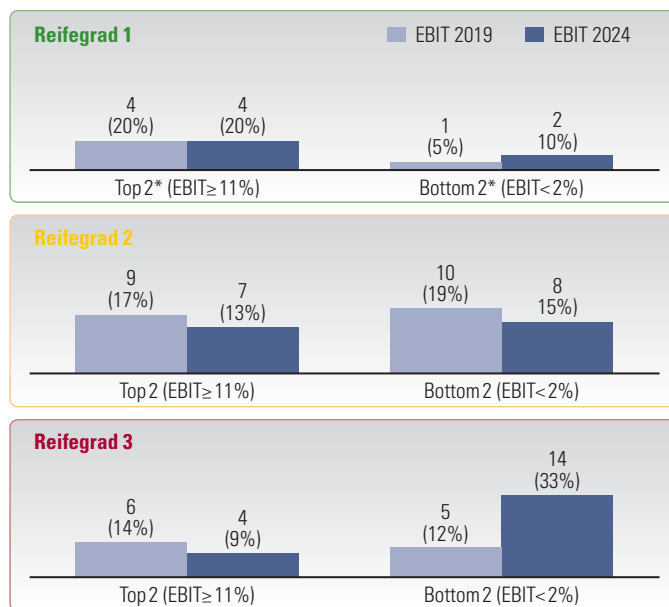
Diese Vorbereitungsqualität des strategischen Managements zeigt sich auch in den „Fallstricken“ der Umsetzung. Während (nur) 47% aus der RG1 über Verschiebungen strategischer Initiativen auf Grund der Dominanz des Tagesgeschäfts klagen, steigen die Werte auf 78% bzw. 91% in den RG2 und RG3.

Hinzu kommt, dass viele Unternehmen (ca. 50% in den RG2 und 3) keine ausreichenden Prioritäten bilden, bei RG1 ist dieser Wert mit 26% erheblich geringer.

Auffallend ist auch, dass entscheidende Erfolgsparameter wie eine ausreichende USP und sogar fehlende Liquidität bei den Unternehmen mit niedriger Ausprägung des strategischen Managements (40% fehlende

USP und bis zu 27% fehlende Liquidität) vorkommen. Der Nutzen eines guten strategischen Managements wird anhand dieser Zahlen sehr gut erkennbar.

Unternehmenskultur als wichtige Unterstützung für den Unternehmenserfolg und ein strategisches Controlling mit hartem Anschlag sind Teil des strategischen Managements



* „Top 2“ entspricht EBIT-Werten von 11 – <15% und ≥ 15%. „Bottom 2“ entspricht EBIT-Werten von <0% und von 0% – <2%.

Abb. 3: EBIT-Entwicklung 2019 bis 2024

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Standortbestimmung (über Originalfragebogen) mit Benchmarking
- Quick Check Status des Strategischen Managements (vor Ort)
- Einführung/Ausbau eines Strategischen Managements
- Strategische Unternehmensentwicklung (inhaltliche Projekte)
- Prozessimplementierung und Methodenaufbau
- Etablierung Frühaufklärung
- Führung, Betreuung des PMO für strategische Projekte
- Einführung strategisches Controlling

„Culture eats strategy for breakfast“, stimmt das? Die erfolgreichen Strategen zeigen eindeutige Werte in der Einschätzung ihrer Kultur. Besonders wichtige Kriterien für die erfolgreiche Umsetzung von Strategien sind eine positive Fehlerkultur, systematisches Feedback zu den Mitarbeitern und eine zuverlässige Kommunikation der strategischen Ziele und Erwartungen. Hier erreichen die Unternehmen aus der RG1 Werte von über 80% bis zu 90%. Hier verhalten sich die beiden niedrigeren Reifegradgruppen gleich, sie fallen auf Werte von knapp unter bis knapp über 70% um 20% Pkt. zurück.

Ähnliches gilt für die Kontrolle des Erfolgs von Geschäftsstrategien und bedeutenden strategischen Initiativen: Während (globale) KPIs wie der RoI in allen Reifegradgruppen (über 90%) zur Anwendung kommen, trennt sich bei den strategienahen KPIs die Spreu vom Weizen. Über 80% der Unternehmen mit einem ausgeprägten strategischen Management ziehen Erfolgsgrößen wie die Innovationsquote, Produktivitäten und kundenbezogene Kennzahlen wie die Neukunden-/Stammkundenquote oder die Breite der Sortimentsabdeckung heran. Die Werte in der RG2 erreichen um die 70% in diesen Kriterien, während die Schlussgruppe der RG3 auf Werte unter 50% abfällt.

Die Unternehmenskultur als Gestaltungsfeld rechtfertigt sich durch ihren besonderen Schutz vor Nachahmung, während eine stringente Erfolgskontrolle auf ein hohes Commitment der Unternehmensführung und die stetige Erfolgskontrolle auf ein Fördern und Fordern bei den wichtigsten Mitarbeitern für den strategischen Erfolg schließen lässt.

Das strategische Management macht die Wertschöpfung des Top-Managements transparent und sorgt für Zielkongruenz zwischen Gesellschaftern und der Unternehmensführung – Grundlagen für eine langfristige Erfolgsgeschichte

Wo die Strategieentwicklung über einen institutionellen Ansatz der Beteiligung der Gesellschafter gekennzeichnet ist und wo klare finanzielle Ziele und Covenants gemeinsam mit den Gesellschaftern entwickelt werden, sind langwierige und teure Konflikte zwischen den Gesellschaftern eine Seltenheit.

Unternehmen mit einem qualitativ und quantitativ gut ausgeprägten strategischen Management (RG1) stimmen sich über die Tätigkeitsfelder, die Anforderungen an den Mindestgewinn und die Thesaurierungspolitik (mehr als 80 %) entweder in einem Aufsichtsrat (mit Aufgaben gem. AktG) oder einem aktiven Beirat ab. Die Werte in den RG2 bzw. RG3 liegen 10 bis 20 % Punkte niedriger. Dort wird die Partizipation der Gesellschafter oft auf die Gesellschafterversammlung reduziert oder die Gesellschafter sind auf die gesetzlich geltenden Kernaufgaben beschränkt (in der RG3 41%).



Da Strategien oft über Jahre Kapital binden oder einige Weichenstellungen nur unter großem Aufwand zu korrigieren sind, beeinflussen die Entscheidungen von heute die Handlungsspielräume der Nachfolgeneration oft maßgeblich. Hier zeigen die Unternehmen der RG1 Farbe: 71 % dort stimmen langfristige Strategien mit der Nachfolgeneration ab, während Unternehmen mit einem weniger oder kaum ausgeprägten strategischen Management dies nur genau in der Hälfte aller Fälle tun.



Falls wir Ihr Interesse für das Thema Strategisches Management geweckt haben, erstellen wir gerne eine Sonderauswertung für Ihr Unternehmen.

Wenden Sie sich bitte an:
strategie@wieselhuber.de

FAZIT

Ein wirkungsvolles strategisches Management ist für den langfristigen Erfolg maßgeblich. **Methoden und Prozesse sind ein Grundgerüst**, aber im Vergleich zu den Gestaltungsfeldern der **Konzeptentwicklung** und eines **Umsetzungsfahrplans** basierend auf einer Mehrjahresplanung nicht primär das Problem. Strategisches Management muss die „Versorgung“ des Unternehmens mit alternativen **Zukunftsperspektiven (Kreativität)**, einer aktiven **Veränderung der HR-Ressourcen und Unternehmensfunktionen** und einer „harten“ Kontrolle von Zielen und Maßnahmen sicherstellen.

Die **Einbeziehung und die Rollenzuweisung an die Gesellschafter** ist dabei eine zusätzliche Komponente, die das strategische Management besonders in Familienunternehmen erfüllen muss, um eine **langfristige, an gemeinsamen Zielen, geteilten Risikotoleranzen und einer zukunftsfähigen Wert- und Renditeposition orientierte Unternehmensentwicklung generationenübergreifend zu ermöglichen**. Die W&P Studie zeigt, dass in allen Kategorien bei deutschen Familienunternehmen **Aufholbedarf** (auch bei erfolgreichen Unternehmen ist das Bessere der Feind des Guten) besteht. Die Dynamik der Umweltveränderungen, die Wettbewerbsintensität und die Bedeutung des Unternehmens für die Vermögens- und Einkommenssituation des Familienunternehmens erfordern mehr **Transparenz in der Wertschöpfung der Unternehmensführung und ein nachhaltiges Commitment von Gesellschaftern und Mitarbeitern**.

Kontakt: strategie@wieselhuber.de



Prof. Dr. Werner
Gleißner
Vorstand Future Value
Group AG



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



Marco Wolfrum
Partner
Future Value Group
AG

Gute Unternehmer schaffen robuste Unternehmen

Zukunftssicherung mit dem QScore und Risikomanagement (nach § 1 StaRUG)

Robuste Unternehmen sind finanziell stabil, strategisch gut aufgestellt und kompetent im Umgang mit Chancen und Risiken. Die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens lässt sich in zwei Stufen gezielt verbessern: Zunächst erfolgt eine Risikoanalyse und -aggregation gemäß StaRUG, um Eigenkapitalbedarf und Krisenprävention zu steuern. Im zweiten Schritt dient das QScore-Modell als Grundlage für eine nachhaltige strategische Initiative.

Herausforderungen für Unternehmen

Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in Deutschland sind herausfordernd, insbesondere für Mittelstand und Familienunternehmen. Steigende Krisen und Insolvenzen erfordern mehr Resilienz und Robustheit. Forschung zeigt, wie Zukunftsfähigkeit fundiert beurteilt und verbessert werden kann. Neben finanzieller Stabi-

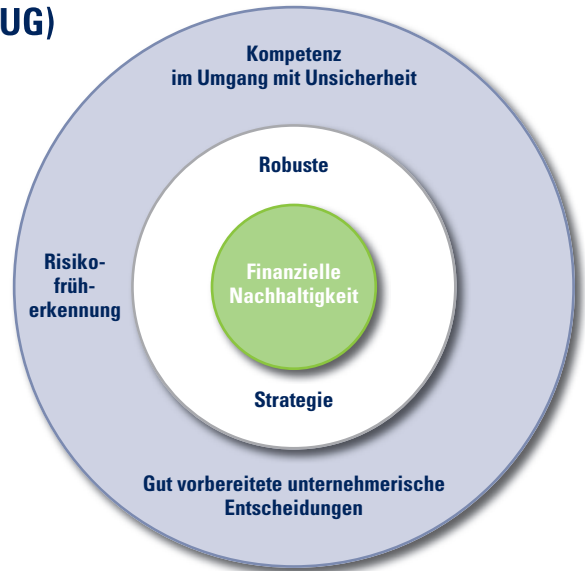


Abb. 1: Eigenschaften eines robusten Unternehmens

§ 91 Abs. 2, 3 AktG und § 1 StaRUG (Krisenfrüherkennung)			Punkte
1	Es existiert ein dokumentiertes und erläutertes Risikomanagementsystem (§ 91 Abs. 3 AktG), dessen Organisation und Prozesse angemessen und wirksam erscheinen (insbesondere zur Identifikation, Analyse und Überwachung von Risiken).		2
2	Die Risikoaggregation ist vorhanden und wird mit einer adäquaten Methode (Monte-Carlo-Simulation) und mit Bezug zur Unternehmensplanung durchgeführt.		0
3	Alle wesentlichen Netto-Risiken (Gefahren und Chancen) sind analysiert, auch solche, die nur oder primär Liquiditätswirkung oder bilanzielle Wirkungen haben (Risiken werden nicht nur hinsichtlich Ergebniswirkung betrachtet).		0,5
4	Das Risikomanagementsystem betrachtet seltene, aber relevante „Extremrisiken“ mit potenziell bestandsgefährdenden Auswirkungen (z. B. mögliche volkswirtschaftliche Krisen).		0
5	Die Risikoquantifizierung erfolgt sachgerecht, d. h. es werden geeignete Verteilungsfunktionen verwendet und die Risikoquantifizierung basiert nicht nur auf Eintrittswahrscheinlichkeit und (erwarteter) Schadenshöhe.		0
6	Der Begriff der „bestandsgefährdenden Entwicklungen“ ist sachgerecht operationalisiert (unter Beachtung z. B. möglicher Bedrohungen von Rating und Covenants) und es gibt eine Kennzahl für den „Grad der Bestandsgefährdung“.		0,5
7	Für die Kennzahlen zur Bestandsgefährdung gibt es einen Schwellenwert, ab dem (1) „geeignete Gegenmaßnahmen“ initiiert werden und (2) das Aufsichtsgremium informiert wird (§ 1 StaRUG).		0
			3/14
§ 93 AktG (Entscheidungsvorbereitung / Business Judgement Rule)			
8	Es gibt Regelungen und Prozesse, um für „unternehmerische Entscheidungen“ der Geschäftsleitung belegbar angemessene Informationen, bspw. die mit den Entscheidungen verbundenen Risiken, bereitzustellen und zu dokumentieren.		0,5
9	Die Entscheidungsvorlagen enthalten neutrale und quantitative Risikoinformationen; die Wirkung der Entscheidung auf den Gesamtrisikoumfang des Unternehmens wird berechnet und im Entscheidungskalkül berücksichtigt.		0
10	Leicht erkennbare Risiken, bspw. unsichere Planannahmen, sind in den Entscheidungsvorlagen analysiert.		0
			0,5/6
Punkte pro Aussage: 0 „nicht erfüllt“ (bzw. ohne Angabe) 1 „teilweise erfüllt“ 2 „voll erfüllt“			3,5/20

Abb. 2: Analyse des
Risikomanagements –
ein Beispiel

lität sind eine robuste Strategie und der professionelle Umgang mit Unsicherheit entscheidend. Unternehmen müssen Risiken frühzeitig erkennen und adäquat steuern.

Gesetzliche Anforderungen (§ 1 StaRUG)

Das Risikomanagement muss bestandsgefährdende Entwicklungen früh erkennen. Seit 2021 gilt StaRUG für alle haftungsbeschränkten Unternehmensträger. Bei kritischer Bestandsgefährdung sind geeignete Gegenmaßnahmen einzuleiten und das Überwachungsgremium zu

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Risikomanagement
- Krisenfrüherkennung
- Zukunftsstrategie
- Transformation

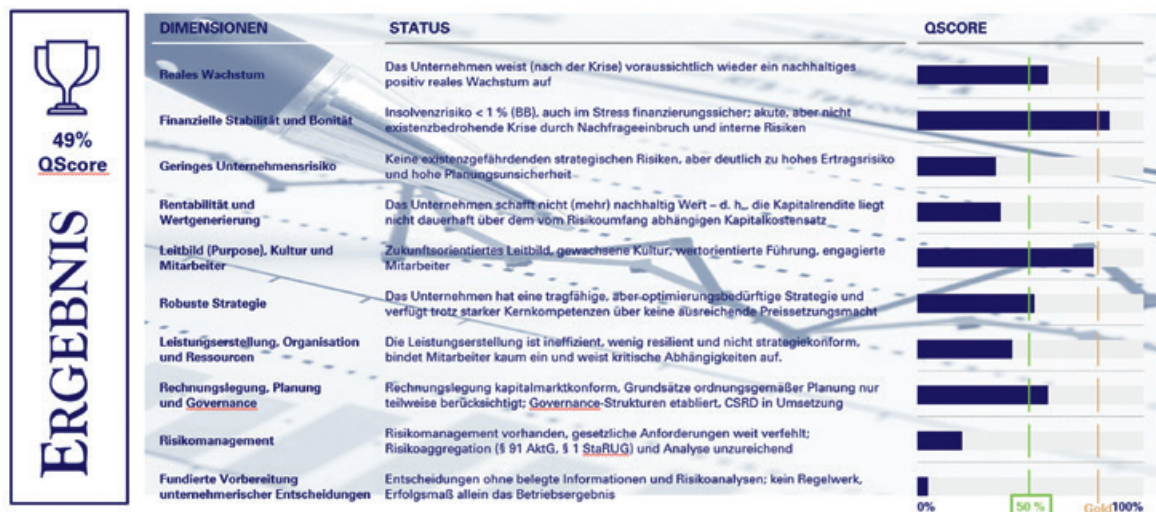


Abb. 3: Die QScore-Kriterienfelder für die Beurteilung der Zukunftsfähigkeit

informieren. Die Gefährdungswahrscheinlichkeit wird durch Risikoaggregation (z. B. Monte-Carlo-Simulation) bestimmt. Besonders kritisch sind Kombinationseffekte von Einzelrisiken, die zu Kreditkündigungen führen können.

Der QScore als Maß für Zukunftsfähigkeit

Robuste Unternehmen zeichnen sich durch hohe finanzielle Nachhaltigkeit, eine stabile Strategie und Kompetenz im Umgang mit Risiken aus. Der QScore misst diese Eigenschaften anhand von zehn Kriterienfeldern (Q1–Q10), darunter reales Wachstum, finanzielle Stabilität, geringes Unternehmensrisiko, Rentabilität, Unternehmenskultur, Robustheit der Strategie, Resilienz der Leistungserstellung, Organisation, Governance, Risikomanagement und Entscheidungsqualität. Ein hoher QScore steht für nachhaltigen Erfolg und Krisenresilienz.

Zukunftsfähigkeit durch StaRUG-konformes Risikomanagement

Ein leistungsfähiges Risikomanagement ist zentral für die Zukunftsfähigkeit. Es ermöglicht die fundierte Beurteilung finanzieller Nachhaltigkeit und die rechtzeitige Erkennung neuer Risiken. Die Kennzahlen für finanzielle Nachhaltigkeit (Q1–Q4) sind eng mit dem Risiko-

management verknüpft und lassen sich nur mit quantitativer Risikoanalyse und Simulation zukunftsorientiert steuern.

FAZIT

Gerade in schwierigen Zeiten ist eine fundierte Einschätzung der Zukunftsfähigkeit essenziell. Der QScore bietet ein umfassendes Maß, das finanzielle, strategische und organisatorische Aspekte integriert.

Für viele Unternehmen empfiehlt sich ein zweistufiges Vorgehen:

- Zuerst die Analyse und Aggregation der Risiken zur Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen und zur Identifikation von „quick wins“,
- dann die umfassende Beurteilung der Zukunftsfähigkeit anhand der QScore-Kriterien, um priorisiert Verbesserungsmaßnahmen zu starten.

So können Unternehmen ihre Unabhängigkeit und Robustheit sichern und Krisen proaktiv begegnen.

Kontakt: strategie@wieselhuber.de



Softskills sind mehr denn je von Bedeutung

**Interview mit Prof. Dr. Norbert Wieselhuber,
Gründer und Seniorpartner W&P**

Viele Familienunternehmen stehen vor Nachfolgefragen und müssen ihre Strukturen anpassen. Im Gespräch mit **Prof. Dr. Roderich C. Thümmel** gibt **Prof. Dr. Norbert Wieselhuber** Hinweise darauf, wie dies gut gelingen kann.

RT: Aktuell verändern sich die Wettbewerbsbedingungen für Familienunternehmen in Deutschland dramatisch. Wie sehen Sie diese aufgestellt: Alarmstufe rot, gelb kurz vor dem Umschalten auf rot oder gelb kurz vor grün?

NW: Generell ist festzustellen, dass die Wirkungen der Veränderungen auf Familienunternehmen nicht pauschal zu diagnostizieren und demnach allgemein gültig und schon gar nicht mit pauschalen Konzepten, gar Rezepten zu therapieren sind. Die Gefahr besteht und ist auch feststellbar, dass pauschale, populäre Aussagen die Dramatik verstärken, aber keinen Beitrag zur unternehmensindividuellen Anpassung an die neue Wirklichkeit leisten. Man muss eben genauer hinsehen, sich der Mühe unterziehen, die Dinge gründlich und faktenorientiert zu betrachten, um daraus die richtigen Schlüsse für die Stakeholder zu ziehen. Die Auswirkungen und die Handlungsoptionen für das Unternehmen hängen auch von dessen aktuellem Zustand ab. Versäumnisse der Vergangenheit, Entscheidungsdefizite, Konflikte im Gesellschafterkreis, Generationswechsel in der Führung, strategischer Dissens, Verlust an Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit sind nur einige Fakten, die eine erfolgreiche Bewältigung der aktuellen und zukünftigen Entwicklungen negativ beeinträchtigen.

RT: Familienunternehmen sind stark von ihren Inhabern geprägt. Wie erleben Sie aktuell Diskussionen zwischen Unternehmensführung, Inhabern und Aufsichtsräten bzw. Beiräten um die Ausrichtung des Unternehmens?

NW: Ich erlebe die Diskussionen noch zu sehr an der Gegenwart bzw. an der Herkunft des Unternehmens orientiert und mit dem Ziel, das Geschäftsmodell in die Zukunft zu prolongieren. Manchmal herrscht auch die Einstellung vor, es wird nicht so schlimm kommen, wie es überall dargestellt wird“. Aber die Konflikte nehmen zu. Es dominiert zunehmend ein strategischer Dissens zu den Fragen: Wohin soll sich das Unternehmen ent-

wickeln, welche Existenzberechtigung hat das Unternehmen in der Zukunft, haben wir ausreichend Ressourcen und das passende Risikoprofil? Hinzu kommt der menschliche Dissens, dass Führung und Inhaber unterschiedliche Charaktere und Werte verkörpern. Sie passen oft nicht zueinander. In dieser Situation versuchen gelegentlich starke Persönlichkeiten aus Gremien, aber auch aus Gesellschafterkreisen, die Geschäftsführung zu ersetzen, ohne de facto Geschäftsführerverantwortung zu übernehmen. Die Führung fährt in unsicheren Zeiten gerne auf Sicht. Das ist prinzipiell nicht falsch, aber es wäre schon wichtig und richtig, wenn sie auch klar und deutlich zum Ausdruck bringen würde, wohin sie mit welchem Tempo fährt. Der Markt gibt Richtung und Tempo vor und der Wettbewerb bzw. der Kunde bestimmt, wer als Erster am Ziel ankommt.

RT: Inwiefern müssen Aufsichtsräte und Beiräte in dieser Lage ein neues Selbstverständnis von sich gewinnen, indem sie sich etwa mehr als Zukunftswerkstatt denn als Überwachungs-gremium verstehen?

NW: Operative Effizienz und eine stabile Ertragslage, geschäftsadäquate Finanzierung und hohe Wettbewerbsfähigkeit in der Gegenwart bestimmen die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Das müssen verantwortungsvolle Gremienmitglieder mit ihren Beiträgen und ihrem Engagement sicherstellen. Dazu gehört auch die Mitwirkung bei der Auswahl von Führungskräften und deren Onboarding sowie eine geschäftsspezifische Organisation. All dies ist zwar keine Garantie, erhöht aber die Chancen des ertragreichen Überlebens und der Dividendenfähigkeit des Unternehmens. Dies führt dazu, dass Gremienmitglieder einen aktiven Part in der Zukunftswerkstatt des Unternehmens einnehmen müssen. Ihre Erfahrungen und Kenntnisse im Innovationsmanagement, in der Akquisition und Integration von Unternehmen, in der Gestaltung von strategischen Allianzen etc. sind hier von Bedeutung.

RT: Welche besondere Rolle kommt in Transformationsprozessen aus Ihrer Sicht dem Aufsichtsrats- oder Beiratsvorsitzenden zu?

NW: Der Aufsichtsrats- bzw. Beiratsvorsitzende sollte sich aktiv mit den relevanten externen Entwicklungen



beschäftigen, zumindest dafür interessieren. Er sollte konstruktive Anstöße und Initiativen in Richtung Geschäftsführung, aber auch Gesellschaft entwickeln, um einen Zukunftsdialog zu bewirken. Er sollte einen regelmäßigen Dialog und ein offizielles Reporting über Zukunfts- und Transformationsprojekte in die Gremienberichterstattung aufnehmen. Zudem sollte er, wo notwendig, Unterstützung leisten und Reflexion bei Widerständen und Fehlschlägen praktizieren. Aber er sollte auch realistische Ziele bzw. Zeitpläne einfordern und auf die kritische Masse und das unternehmerische Risiko bei der Transformation achten. Darüber hinaus sollte er rechtzeitig die richtige externe Unterstützung einfordern und das Not-Invented-Here-Syndrom erkennen und bekämpfen.

RT: Müssen die Aufsichtsgremien auch die personelle Besetzung der operativen Unternehmensführung immer wieder in den Blick nehmen?

NW: Die personelle Besetzung der operativen Führung in Familienunternehmen ist eine der wichtigsten Aufgaben von Aufsichtsgremien. Es sollte das Prinzip gelten: Die Besten, die Geeignetsten führen das Unternehmen – unbesehen, ob es sich dabei um Familienmitglieder handelt oder nicht. Das ist aber oft leichter postuliert als in der Praxis umgesetzt. In Hintergrundgesprächen ist den interessierten Familienmitgliedern zu vermitteln, welche Anforderungen mit der operativen Geschäftsführung verbunden sind, welchen Einfluss diese Tätigkeit auf das private Leben und die Familie hat, welche Chancen und Risiken, auch im Hinblick auf Status und Reputation – auch im negativen Fall – damit verbunden sind. Aber der Aufsichtsrat sollte auch aufzeigen, welche Alternativen es gibt, sich außerhalb der Geschäftsführung in die Unternehmensgestaltung einzubringen. Das ist ein Prozess, der Geduld und Überzeugungskraft braucht, bei der Übernahme der operativen Geschäftsführung durch ein Familienmitglied häufig aber auch ein Coaching durch den Gremien vorsitzenden sinn voll und notwendig macht.

RT: Kommt nach Ihrer Einschätzung den Überwachungsgremien auch eine Motivationsfunktion zu?

NW: Softskills sind mehr denn je von Bedeutung, denn Familienunternehmen sind durchaus sensible Systeme, deren Gründer mit Herz und Verstand die Unternehmen aufgebaut und erfolgreich gestaltet haben. Gerade die unternehmerische Leidenschaft hat die Unternehmenskultur geprägt. Respekt und Wertschätzung vor der unternehmerischen Leistung werden von Gremienmitgliedern nicht nur als Lippenbekenntnisse, sondern durch Auftreten, Engagement und Empathie erwartet.



Ungeschriebene Regeln, Rituale und Werte sind sensibel wahrzunehmen, ohne dass Gremienmitglieder dabei ihre eigene Persönlichkeit, ihre Sichtweise und Empfehlungen außer Acht lassen oder gar dem Unternehmer nach dem Mund reden oder gefallen wollen. Unabhängigkeit der Gremienmitglieder ist ein hohes Gut, um auch eine wirksame Gremienperformance zu leisten.

RT: Wie verändern sich die Anforderungen an die Gremienmitglieder vor dem Hintergrund der aktuellen Situation?

NW: Auch das Leistungsspektrum von Gremien ändert sich entsprechend den geänderten Anforderungen. Bei einer qualitativ gut besetzten Geschäftsführung sind Beiträge zur operativen Führung selten notwendig. Sollte dem trotzdem so sein, dann weist dies eher auf ein Managementproblem hin, das das Gremium dann klären muss. Erfahrungen von Gremienmitgliedern bei aktuellen Herausforderungen wie z. B. Lieferkettenproblemen, Finanzierung, Zöllen etc. sind hilfreich, aber häufig nicht unmittelbar übertragbar. Kontakte und Netzwerke bei der Besetzung von Gremien und der Geschäftsführung sind gelegentlich hilfreich, aber auch nicht unproblematisch, da dadurch Seil- und Freundschaften entstehen können, die die Lösung von Konflikten und notwendige Neubesetzungen behindern können. Bei Gesellschafterkonstellationen kann dies auch vertrauensmindernd wirken, deshalb ist eine objektive und professionelle Auswahl eher gewünscht und zu empfehlen. Die in der Vergangenheit gerne praktizierte Besetzung von Gremien mit politischen Mandatsträgern hat an Bedeutung in der Nachfolgeneration verloren. Der Nutzen dieser Gremienmitglieder war außer deren Prominenz manchmal nur schwer nachvollziehbar. Die richtige personelle Konfiguration des Gremiums und das Verständnis der Gremienmitglieder für die Möglichkeiten und Grenzen sowie die Kultur und Werte von Familienunternehmen sind eine wichtige Voraussetzung für eine nutzenstiftende Zusammenarbeit zwischen dem Überwachungsgremium, den Gesellschaftern und der Führung des Unternehmens.

RT: Vielen Dank für das Gespräch.

Kontakt: fuehrung@wieselhuber.de

Dieses Interview erschien in „Der Aufsichtsrat“, 7-8/2025, S. 170 bis 171.



Gustl F. Thum
Sprecher der Geschäftsführung
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH



Leonard Kluck
Leiter HR Excellence & Change
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

Organisatorische Nostalgie in Transformationsprozessen

Den Reiz am Vergangenen betriebswirtschaftlich nutzbar machen

Anstatt den absehbaren Wandel in einer sich transformierenden Weltwirtschaft in den inner- und außerorganisatorischen Prozessen einzuläuten und neue Chancen auszuloten, wird auch heute noch vielfach Vorhandenes zementiert. Der Umgang mit Bewahrern stellt hierbei für viele Führungskräfte heute eine wesentliche Herausforderung dar. Die Ursachen für Bewahrerverhalten sind hierbei vielfältig und stark emotional gefärbt. Im Kern verbergen sich meist Ängste der Mitarbeiter dahinter, nicht mit dem Neuen mithalten zu können bzw. Erarbeitetes zu verlieren. Ein bisher von der Praxis noch wenig beachtetes Phänomen ist die Problematik der organisatorischen Nostalgie: Mitarbeiter, die einer Organisation lange genug angehören, sehen sich dazu veranlasst, Aspekten der Gegenwart, die sie als problematisch oder befremdlich erleben, idealisierte Vergangenheitsbilder vorzuziehen.

Die ursprünglich ausschließlich im medizinischen Sinne eines „Heimweh“-Gefühls verwandte Begrifflichkeit der Nostalgie (griechisch nostos = Heimkehr; algos = Schmerz) hat mittlerweile auch eine stark tiefenpsychologische Komponente erhalten, die in betriebswirtschaftlichen Organisationen eine entscheidende Rolle spielt.

Nostalgische Gefühle lassen sich an Unternehmenskernern früherer Zeiten, ehemaligen Mitarbeitern oder auch sozialen Funktionen ebenso festmachen wie an

Firmengebäuden. Der Sozialwissenschaftler Emil Walter-Busch wertet nostalgische Gefühle bei Führungskräften dabei in jeder Hinsicht als klares Alarmsignal für die Unternehmensführung. Nostalgische Gefühle äußern sich in verminderter Veränderungsbereitschaft, einer verminderten Einsatz- und Risikobereitschaft sowie in destruktiver Kritik am Status quo gegenüber anderen Angehörigen der Organisation.

Für Familienunternehmen bedeutet dies eine ganz besondere Herausforderung, da ein Großteil der mittelständischen Unternehmen vom jeweiligen Inhaber bzw. den Nachkommen der Gründergeneration operativ mitgeführt wird. Aufgrund der meist noch starken Personenzentrierung kann aber kein Transformationsprozess ohne die Überzeugung und aktive Unterstützung der Unternehmensführung nachhaltig greifen.

In diesem Zusammenhang kommt hinzu, dass viele Familien- und Inhabergeführte Unternehmen heute zwei wesentlichen Herausforderungen bewältigen müssen:

- **Innovationskraft und Kreativität** sind zentrale Erfolgsfaktoren in Familienunternehmen im Transformationszeitalter. Innovationsniveau und -fähigkeit sind in vergangenheitsorientierten Organisationen meist nicht besonders ausgeprägt. Eine Verlagerung

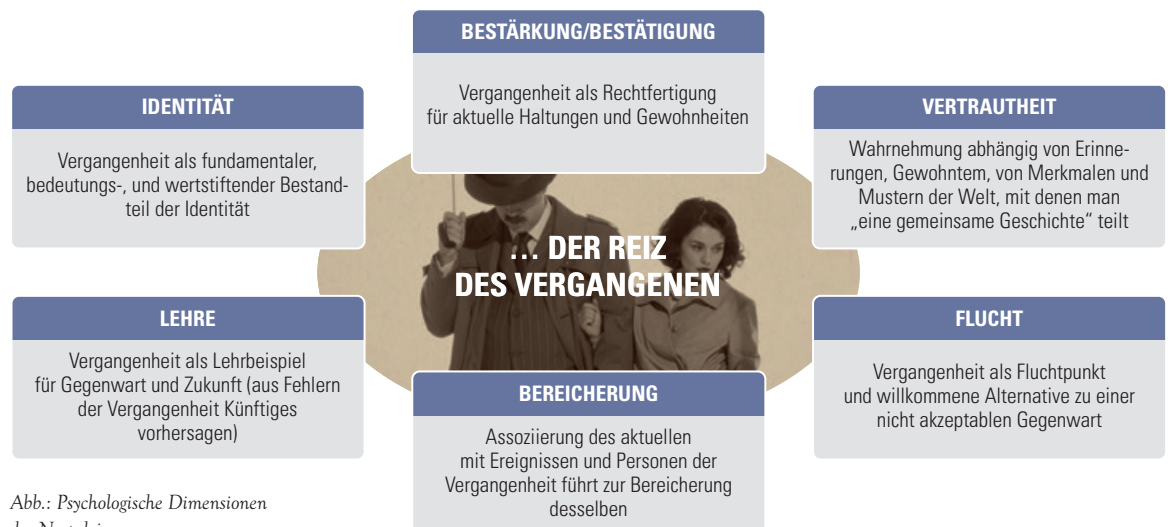


Abb.: Psychologische Dimensionen der Nostalgie



des „geistigen Wohnortes der Organisation in die Zukunft“ kann hingegen erhebliche Innovationspotentiale freisetzen.

- Die **zukunftsorientierte Handhabung der Nachfolgeproblematik** gibt der gesamten Thematik noch einen weiteren heiklen Zusatz. Die Werte der heute Fünfzigjährigen sind nicht die Werte der heute Dreißigjährigen. „Ältere“ Führungskräfte stehen für vieles, was heute nicht schick ist. Gerade bei der Unternehmer-Nachfolge und der damit stattfindende Kulturwandel sind oftmals verbunden mit einer Entwertung bestehender bzw. früherer Kultur.

Angesichts dieser Herausforderungen erhält die Problematik nostalgischer Führungskräfte gerade in Familienunternehmen eine besondere Problemstärke. Es stellt sich die Frage, wie damit umzugehen ist bzw. welche „Heilungsverfahren“ für die genannte Problematik als sinnvoll angesehen werden können.

„Mach Platz, wenn Du nicht mehr schnell genug bist, wenn die Lösung von gestern dich festhält und die von morgen dich nicht lockt; wenn Erinnerungen aus der Firmengeschichte immer häufiger das innere Bild der Firmenzukunft überlagern (...).“ Diese gerade von aufstrebenden Kräften in den Unternehmen formulierte, radikale Antwort erscheint bei weitem zu weit gegriffen, vernachlässigt sie doch vollkommen die vorhandenen Ressourcen-Potentiale der Unternehmung, die dadurch nur suboptimal ausgeschöpft werden könnten. Eine sinnvolle und praktikable Lösung aus der Dilemma-Situation zwischen einer nostalgiebedingt fehlenden Veränderungsbereitschaft und der hohen Erfahrungs- und Wissenspotenziale, sollte dabei im Rahmen eines ganzheitlichen Konzeptes an unterschiedlichen Aspekten ansetzen, von denen an dieser Stelle zwei Beispiele genannt werden sollen:

- Die **innerbetriebliche Nutzung der Beratungskompetenzen:** Führungskräfte, die aufgrund ihrer nostalgischen Orientierung scheinbar weniger in der Lage sind, neue Strukturen, Personen und kulturelle Gegebenheiten anzunehmen, sollten nicht diskriminiert, sondern vielmehr mit ihren hohen Erfahrungswerten und ihrem reichen Wissen über Histo-

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Durchführung von Change Readiness-, Stakeholder- und Leadership Assessments
- Befähigung von Führungskräften und der Belegschaft sowie Abbau von Widerständen
- Aktive Begleitung von Transformation, Change und Kommunikation
- Durchführung von Corporate Culture Due Diligence

rie, Strukturen und Personen des Unternehmens als Senior Inhouse-Consultant genutzt werden. Durch die Integration als Berater für den unternehmensinternen Wissens- und Erfahrungstransfers kann das Engagement und die Leistungsmotivation das Festhalten an Bewährtem zumindest zu großen Teilen kompensieren und somit die Negativspirale der Nostalgie gelöst werden kann.

- Die **Gestaltung altersheterogener Lern- und Arbeitsstrukturen:** Des Weiteren muss es das Ziel sein, Strukturen aufzubauen, die das Zusammenspiel der Generationen erleichtern, ob in Form eines wechselseitigen Erfahrungsaustausches zwischen Jung und Alt oder im Rahmen von Veränderungsprojekten, die die Unternehmenskultur und -philosophie sowie das gesamte System der Organisation und Führung einbeziehen. Beispiele für derartig altersheterogene Lern- und Arbeitsstrukturen sind intergenerative Teams in Form von sogenannten kohai-sempai-Beziehungen (japanisch, kohai = Schüler; sempai = Meister), in deren Rahmen ältere Führungskräfte die Rolle des Coaches einnehmen. Der Personalabteilung als interner Dienstleister kommt hierbei eine zentrale Rolle zu.

FAZIT

Um Nostalgiker für die Zukunft zu gewinnen, muss man sich ganzheitlich an der jeweiligen Unternehmensstrategie orientieren, die im Dreiklang aus Unternehmensführung, Personalwesen und den betroffenen Führungskräften umgesetzt werden muss. Denn schon in Dante's göttlicher Komödie findet sich die Nostalgie als emotionale Barriere, die den Blick und das Einlassen auf das jetzt und hier verhindert: „Kein Schmerz ist größer, als sich der Zeit des Glückes zu erinnern, wenn man in Elend ist.“ Es gilt diesen Schmerz in den Griff zu bekommen und die Problematik personalwirtschaftlich sinnvoll aber sensibel zu lösen, ohne dabei zu kurz zu greifen und wertvolle Potenziale zu verlieren.

Kontakt: organisation@wieselhuber.de



Dr. Stephan
Hundertmark
Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Oliver Markschläger
Leiter Bau/Bau-
zulieferer
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Rasender Stillstand

Ein hohes Aktivitätsniveau allein liefert keine Ergebnisse

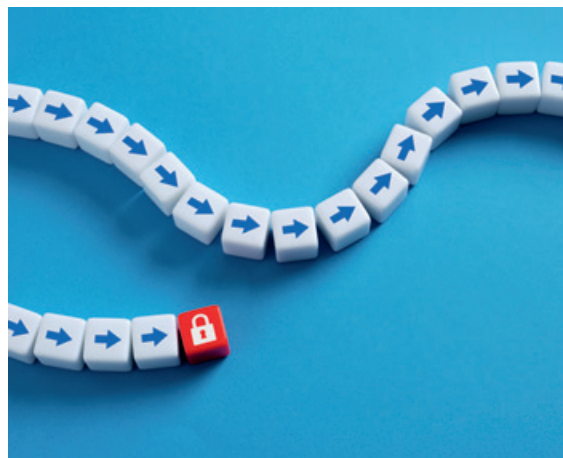
In diesem Jahr war die Management-Agenda einmal mehr geprägt von einem schwierigen Marktumfeld sowie Turbulenzen in Beschaffung und Vertrieb. Dazu ist meist eine Vielzahl an internen Projekten zur Performance-Steigerung und Kostensenkung sowie zur Organisationsentwicklung, Transformation und KI-Nutzung initiiert worden.

Kurzum ein enormes Aktivitätsniveau, viele Projekte und oft auch Hektik bis zur Überforderung im Betriebsalltag. Das Ergebnis aus all diesen Aktivitäten ist in vielen Unternehmen und für viele TOP-Entscheider aber unbefriedigend.

Damit das Management vom Reagieren und der Engpasskoordinierung wieder in ein gezieltes unternehmerisches Agieren kommt, sind mit dem Blick nach vorne die zwei zentralen Gestaltungshebel in der Management-Agenda neu zu justieren:

- Die **Fokussierung und Priorisierung** von dringlichen und effektiven Transformationsthemen
- Die **sachgerechte Projektierung** der definierten Projekte mit klaren Zielen, ausreichenden Ressourcen und notwendigen Entscheidungs- und Handlungskompetenzen

Grundsätzlich bestimmt sich die Management-Agenda aus transformativen Themen, d. h. aus Aufgabenstellun-



gen, die das Unternehmen dauerhaft verändern bzw. für eine erfolgreiche Zukunftsgestaltung ausrichten. Die strategische Guidance kommt dafür aus den langfristigen quantitativen und qualitativen Zielen für die Performance und Positionierung des Unternehmens.

Die notwendige Fokussierung und Themenpriorisierung für die Management-Agenda ist innerhalb der strategischen Guidance regelmäßig oder nach Abschluss von Projekten mit freiwerdenden Ressourcen vorzunehmen. Natürlich müssen kurzfristige Schocks und Ad-hoc-Themen aufgegriffen werden, wenn sie transformative Relevanz haben. Ist das nicht der Fall und es handelt sich um Herausforderungen für das operative Tagesgeschäft sind sie dort auch zu adressieren.

Märkte & Produkte

Core Strategy & long-term goals
Adaptive Geschäftsmodelle & Go-to-Market-Strategien
Innovation & New Business

Operating Model

High Performance Organisation
Technologie und Systeme
Smart Factory & Lean Production

Corporate Finance

Finanzierungsstrategie, Investitionen, M&A
Controlling & Cost Performance
Risikomanagement und Liquiditätsplanung

Enabler

Leistungsorientierte Führung und Kultur
Digitalisierung und KI
Strategische Partnerschaften

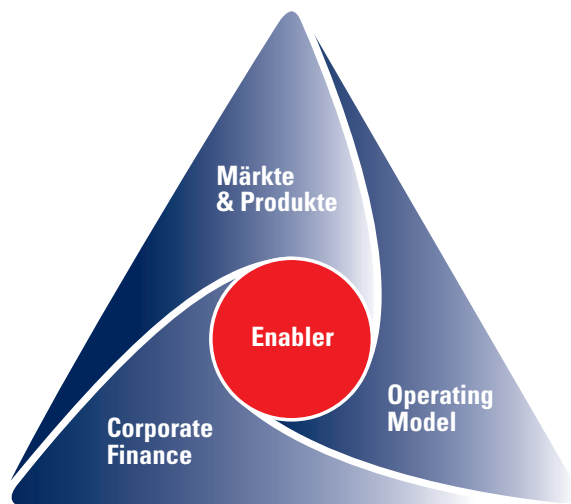


Abb.: W&P Transformation Framework zur Verortung und Priorisierung von strategischen Projekt-Initiativen

Darin zeigt sich auch die Reife von Organisationen und die Resilienz von Unternehmen insgesamt. Diese ist dann hoch, wenn nicht jede Zolltarifänderung auf Vorstandebene zu diskutieren ist, sondern bei klarer Guidance und mit operativer Entscheidungs- und Handlungskompetenz auf funktionaler Ebene gemanagt wird. Transformative Themen können zur Priorisierung in wachstumsrelevante und Performance-optimierende Projekte unterschieden werden, die aber selten hart zu trennen sind. Meist gibt es verschränkte (Teil-)Ziele, weshalb sich eine Abgrenzung zur Diskussion eher zwischen den zentralen Unternehmensdimensionen als sinnvoll und praktisch erwiesen hat. Das sind die Dimensionen Märkte & Produkte, Leistungswirtschaft, Finanzierung sowie grundlegende Fähigkeiten und Kompetenzen.

In das **Transformation Framework** können externe Chancen, Entwicklungsziele sowie Bedrohungen und Herausforderungen für die langfristige Erfolgsposition von Unternehmen eingeordnet werden. Neben der unternehmerischen Schwerpunktsetzung durch das TOP-Management und der Organisationsreife in den einzelnen Dimensionen erfolgt dann über die Schnelligkeit und Aufwand-Effekt-Bewertungen die Priorisierung von den wichtigen und richtigen Projektthemen.

Nach der Priorisierung folgt die Projektierung der Themen und damit der zentrale Gestaltungshebel für die Effektivität von Projekten und die resultierende Transformationsgeschwindigkeit. Dazu gehört zwingend ein **Machtpromotor**, der weit mehr sein muss als der für die Budgetierung notwendige Projekt-Sponsor. Der Machtpromotor aus dem TOP-Management hat neben hierarchischen Kompetenzen zur Umsetzung und Beseitigung von Widerständen vor allen die Aufgabe, die Motivation und das Commitment des Projektteams zu sichern.

Zum Machtpromotor kommt die **Ausstattung der Projekte** mit kompetenten Personal-Ressourcen und notwendigen Sach- und Finanzmitteln. Beim Personal geht es v.a. darum, nicht immer die gleichen 1 bis 2 Hände voll an Leistungsträgern in der Unternehmenszentrale mit der Projektumsetzung zu betrauen. Das führt einerseits zu der eingangs beschriebenen Überlastung der Organisation und verhindert Profilierungs- und Entwicklungspotenziale für Mitarbeiter aus der 2. und 3. Reihe. Spätestens das ist dann auch ein möglicher Entscheidungspunkt zur Einbindung von Beratungsunterstützung, die in verschiedenen Rollen eingesetzt werden kann.

Als Fachexperten und Vorausdenker eingesetzt, entlastet Beratung die zentralen Leistungsträger und bringt wertvolle **externe Informationen und Perspektiven** in

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie unter anderem zu folgenden Themenstellungen:

- Strategisches Management in Familienunternehmen
- Strategische Frühaufklärung und New Business
- Priorisierung und Projektierung der Management Agenda 2026
- Business Transformation & Performance Improvement-Projekte
- Projekt Management Office & Change Management

Projekte ein. Ein zweites Einsatzfeld ist die Nutzung als kompetente Fachressource, die gerade bei kapazitiven Ressourcenengpässen in Task Forces oder High Performance-Teams als teamfähiger und leistungsorientierter Kollege auf Zeit agiert.

Zusammen mit der Fachexpertise ist das häufigste Einsatzfeld die **agile Projektsteuerung** mit einem professionellen „Project Management Office (PMO)“. Der zentrale Nutzen liegt darin die inhaltlichen Ziele und deren Umsetzung mit den notwendigen Change-Aufgaben zu verbinden und gesamthaft zum Erfolg mit den definierten Ressourcen in der gegebenen Zeit zu führen. Gerade die vermeintlich „soften“ Themen zur Integration und Aktivierung der Mitarbeitenden in den Transformationsprozessen sind oft im Wesentlichen erfolgskritisch und kulturprägend.

In allen Rollen kann der Nutzen und der messbare „Return on Consulting“ aus der **Beratungsunterstützung** mit dem eines Katalysators verglichen werden, der, wie bei chemischen Reaktionen, Transformationsprozesse initiiert und in der Umsetzung und Zielerreichung besser und schneller macht. Das ist zuletzt das Ziel und die Aufgabe im Top-Management, diese Transformationen zu gestalten und die künftige Erfolgsposition des eigenen Unternehmens zu sichern.

FAZIT

Die konsequente und disziplinierte Priorisierung und Projektierung von strategischen Transformationsthemen sichert die Zielerreichung und verhindert eine operative Überlastung der Organisation, die zu Stress und mangelhaften Ergebnissen führt.

Beratungsunterstützung sichert mit einem schnellen „Return on Consulting“ die zeit- und ressourcengerechte Projektzielerreichung mit einem PMO ab. Zusätzlich unterstützen Beratende als Fachexperten und Vorausdenker die Transformationswirkung von Projekten und damit die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens.

Kontakt: fuehrung@wieselhuber.de



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



Dr. Michael
Staudinger
Mitglied der Geschäfts-
leitung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



David Demmelhuber
Consultant
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Strategy2Success

Wie die wirksame Strategieumsetzung in unsicheren Zeiten gelingt

Die deutsche Industrie navigiert durch ein Spannungsfeld aus Unsicherheit und Möglichkeiten: Märkte verändern sich dynamischer, die Technologie- und Innovationsentwicklung hat sich beschleunigt („China Speed“), Ressourcen bleiben knapp. In diesem Umfeld fällt es nach wie vor Führungsteams schwer, Prioritäten zu setzen und eine definierte Strategie stringent umzusetzen.

Die aktuelle W&P-Studie 2025 zum strategischen Management in Familienunternehmen bestätigt dieses Bild: Viele Unternehmen formulieren überzeugende Strategien – scheitern jedoch an Konsequenz, Taktung und organisationaler Anschlussfähigkeit in der Umsetzung. Sehr häufig agiert hierbei das Tagesgeschäft als „Strategie-Killer“ – der Fokus auf operative Aufgaben führt zu einer Vernachlässigung der strategischen Initiativen und schlussendlich zu einer gescheiterten Strategieumsetzung.

Worauf es ankommt

Strategieumsetzung ist dabei weder ein einmaliges Projekt noch reines „Abarbeiten“ eines Plans, sondern ein Führungs- und Organisationssystem.

Es braucht klare Entscheidungen, robuste Routinen, messbare Ergebnisse – und Menschen, die den Wandel tragen. Zwei Bausteine entscheiden darüber, ob aus Papier Wirkung wird: (1) Methodik & Technik und (2) Change & Motivation.

Baustein 1: Methodik & Technik – die Systematik der Umsetzung

Klassisch, agil oder hybrid ist keine Glaubensfrage, sondern eine Passungsentscheidung. CAPEX-intensive, regulierte Vorhaben profitieren von klaren Meilensteinen, Budgetdisziplin und verlässlicher Governance. Innovations- und Marktthemen benötigen hingegen kurze Lernzyklen, enge Kundennähe und die Fähigkeit, Prioritäten iterativ nach Wertbeitrag zu verschieben.

In der Praxis bewährt sich ein hybrider Ansatz: Ein stabiles Zielbild mit eindeutigem wirtschaftlichem „Nordstern“ wird in greifbare Schritte übersetzt;

jeder Schritt hat klare Meilensteine, aber genug Freiheitsgrade für Sprints, um Annahmen zu testen und Kurskorrekturen früh vorzunehmen.

„Strategie setzt sich nicht mit Folien durch, sondern mit Priorität, Stringenz und Takt“

Dr.-Ing. Dirk Artelt

Wie das konkret aussieht? Nach der Entscheidung über die Unternehmensstrategie werden eine begrenzte Anzahl von Unternehmensprogrammen definiert (z. B. „Kernregionen ausbauen“, „Portfolio fokussieren“, „Servicegeschäft skalieren“). Jedes Programm bekommt einen klaren Ergebnisauftrag (z. B. „+3 %-Punkte Marge in



18 Monaten im Kernsegment“), eine verantwortliche Führungsperson und einen verbindlichen Quartalsmeilenstein. Gearbeitet wird in Acht-Wochen-Takten: Am Anfang stehen zwei bis drei ganz konkrete Schritte mit Datum (etwa „Preismodell im Ersatzteilgeschäft bei 50 Bestandskunden testen“ oder „drei schwache Produktlinien zur Stilllegung vorbereiten“). Essenziell dabei ist auch das Strategiecontrolling. Auf Basis spezifischer KPIs wird entschieden, ob mehr Mittel zur Verfügung gestellt werden müssen, der Kurs anzupassen ist oder das Thema beendet werden sollte – immer mit Blick auf den versprochenen Ergebnisbeitrag.

- **Schlüssel 1:** Wenige, werttreibende Programme
- **Schlüssel 2:** Feste Taktung bei gleichzeitigen Lernschleifen im Sprint-Rhythmus.

Baustein 2: Change & Motivation – der Katalysator der Umsetzung

Strategie scheitert selten an Analysen, sondern an fehlendem kollektiven Commitment. Familienunternehmen haben hier einen Vorteil: kurze Wege, klare Eigentümerlogik, hohe Identifikation.

„Wirkung entsteht, wenn Führung Klarheit lebt: ein klares Zielbild, iterative Einbindung in die Herleitung und Entscheidungen – dann folgt die Organisation.“

Dr. Michael Staudinger

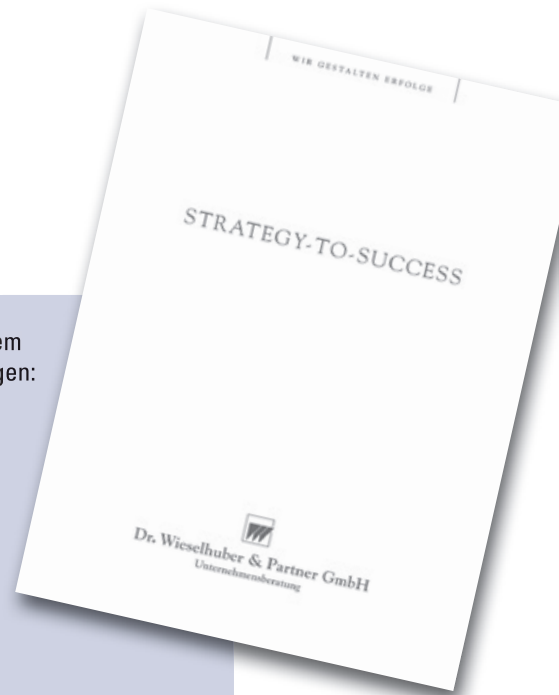
Wirksam wird das, wenn das Top-Team die strategischen Prioritäten sichtbar macht – im Kalender, in Entscheidungen, in der Sprache und auch in der Steuerung. Ein gemeinsames Narrativ („Warum jetzt? Wohin genau? Woran erkennen wir Erfolg?“) gibt Orientierung; es muss so einfach sein, dass es in jedem Bereich wiederholt werden kann – und zugleich konkret genug, um Zielkonflikte aufzulösen (z.B. „Profitables Wachstum hat Vorrang vor Volumen“).

Beteiligung heißt nicht basisdemokratische Endlosrunden, sondern gezielte Einbindung an den Nahtstellen,

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie unter anderem zu folgenden Themenstellungen:

- Strategieentwicklung
- Strategie-Review
- Aufsetzen der Strategieumsetzung
- Strategiecontrolling
- Agiles Projektmanagement
- Umsetzungsunterstützung



an denen Umsetzung entscheidet: Vertriebsführung bei der Marktpriorisierung, Operations bei Make-or-Buy, Produktverantwortliche bei der Portfolioklä rung, HR/Finanzen bei Skills und Invest. Sichtbare Früh-Erfolge auf Managementebene – etwa ein gewonnener Schlüsselkunde in der fokussierten Region, eine nachweisliche Margenverbesserung in einem Kernsegment – verankern Glaubwürdigkeit und nehmen Widerstände raus.

- **Schlüssel 1:** Ein Narrativ, eine Prioritätenliste, ein Entscheidungsrhythmus – vom Top-Team vorgelebt.
- **Schlüssel 2:** Früh-Erfolge auf Programm-Ebene sichtbar machen, um Energie zu bündeln und Legitimation zu sichern.

FAZIT

Dynamik und Unsicherheit sind kein Argument gegen Umsetzung, sondern für eine professionell organisierte Umsetzung. Wer Strategie in greifbare Schritte übersetzt, Steuerung mit Lernzyklen verbindet und Führung, Kommunikation sowie Befähigung ernst nimmt, erzielt messbaren Fortschritt – ohne Scheuklappen, aber mit klarer Richtung.

Die Kunst besteht darin, Kurs zu halten und Segel anzupassen: die Strategie aus der Konzeption in die Wirkung zu überführen und Umfeldfaktoren kontinuierlich zu prüfen.

Kontakt: strategie@wieselhuber.de



Simon Moser
Mitglied der
Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Ferdinand Fiedler
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Zurück zur alten Stärke

Innovationsführerschaft ist wieder Pflicht

„Made in Germany“ stand lange für Pionierleistungen, „Made in China“ für schnelle Adaption. Dieses Bild hat sich gewandelt: In vielen Industrien wird Deutschland von dynamischen Wettbewerbern überholt. Kurzfristige Reaktionen darauf sind oft Kostensenkung und inkrementelle Verbesserungen. Der strukturelle Anschluss gelingt so selten. Dauerhafte Wettbewerbsfähigkeit entsteht dort, wo eine klare, konsequent umgesetzte Innovationsstrategie Teil der Unternehmensstrategie ist, denn radikale Innovationen sichern die Ertragsquellen von morgen und eröffnen Gestaltungsspielräume für überdurchschnittliches Wachstum. Aber, dies erfordert vor allem in schwierigen Zeiten eines: Mut. Denn Innovationen sind oft mit Zeit sowie gezieltem Kapitaleinsatz verbunden und erfordern neue Wege zu gehen:

- **Innovation = Allokationsentscheidung:** Bewusste Umverteilung von Kapital, Talenten und Management-Aufmerksamkeit hin zu neuen Ertragsquellen
- **Ambidextrie als Rückgrat:** Kerngeschäft effizient managen und Explorationsfelder entkoppelt führen – mit separaten Zielen, Budgets und Governance, aber gemeinsamen Leitplanken und Schnittstellen
- **KI als Beschleuniger:** Künstliche Intelligenz beschleunigt Suche, Design und Tests, erhöht Trefferquoten und verkürzt Time-to-Market

Unternehmensstrategie und Innovation verzahnen

Innovation ohne Strategiebezug bleibt Zufall. Zwei Dinge sind zu klären: Erstens, welchen Beitrag Innovation zur langfristigen Unternehmensentwicklung leisten soll. Zweitens, wie die Innovationsstrategie selbst aussieht – Suchfelder, Prioritäten, Ressourcen, Schutzmechanismen. Innovatoren definieren gezielt Suchfelder aus Markt- und Technologiewandel, fokussieren auf klaren Kundennutzen und planen Imitationsschutz sowie komplementäre Assets (Marke, Kundenbeziehungen, Zugang).

Eine konsistente Kaskadierung von der Unternehmens- zur Innovationsstrategie sichert dabei die Passfähigkeit in Zielen, Entscheidungen und Umsetzung:

- Welche Innovations-Suchfelder lassen sich aus der Unternehmensstrategie konkret ableiten und welche klaren „Nicht-Ziele“ sollen ausgeschlossen werden?
- Welcher Umsatz-/Ertragsanteil soll mittel- bis langfristig aus neuen Geschäften kommen, mit welchem Risiko- und Kapitalprofil?
- Welche Assets und Kompetenzen werden genutzt, wo bestehen Lücken (Technologie, Daten, Marktzugang)?
- Welche Form des Markteintritts passt: Eigenaufbau, Akquisition oder Allianz – und mit welcher Governance?

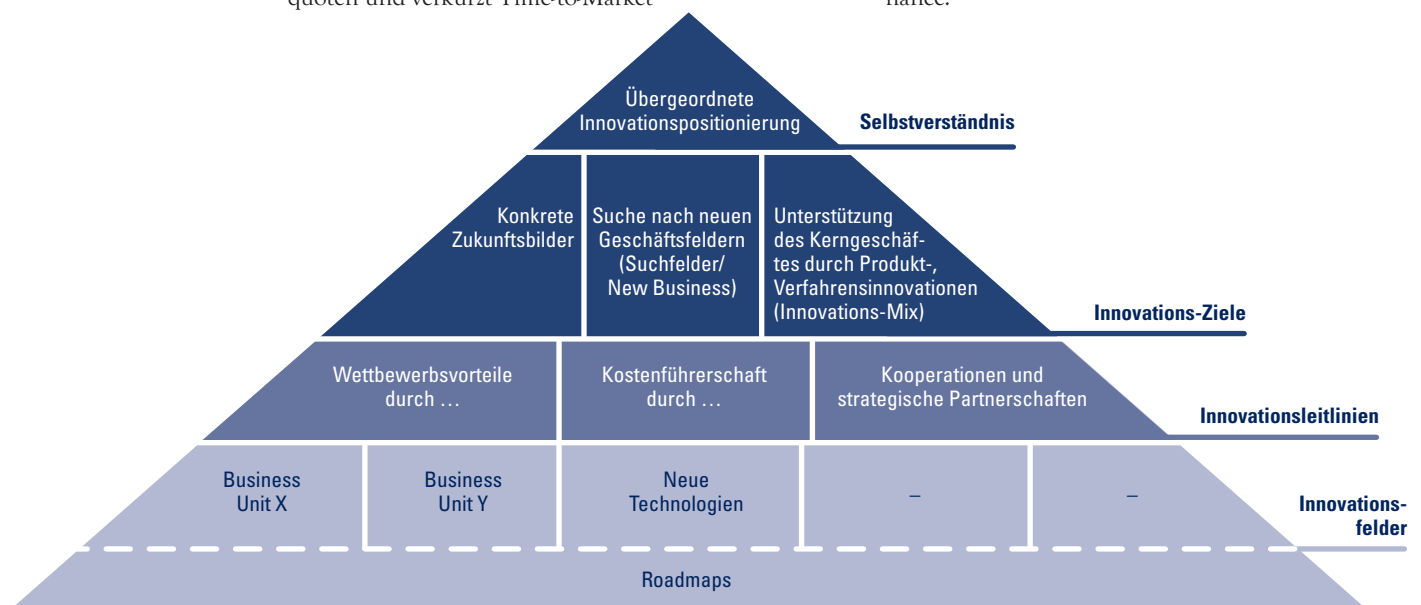


Abb.: Um aus den Innovationsressourcen das Maximum herauszuholen, braucht es eine klare Innovationsstrategie



W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Innovationsstrategie
- Venture Management
- New Business Development
- F&E-, Technologie-, und Innovationsmanagement

Innovationsstrategie:

Kompass für profitables Wachstum

Innovationsführerschaft bedeutet nicht allein, die besten Produkte zu entwickeln. Es geht um die Fähigkeit, Veränderungen im Markt frühzeitig zu antizipieren, Kundenbedürfnisse in Lösungen zu übersetzen und ganze Geschäftsmodelle neu zu denken. „Zurück zur alten Stärke“ heißt daher: die Innovations-DNA im Unternehmen neu zu beleben und systematisch zu verankern. Innovationskraft entsteht nicht aus Einzelinitiativen, sondern aus einer klaren, zur Unternehmensstrategie passenden Architektur. Vier Elemente bilden dabei den Kern einer jeden Innovationsstrategie:

Innovations-Selbstverständnis

Ein knappes Leitbild, das Anspruch und Spielregeln klärt: Wofür steht Innovation bei uns, welchen Kundennutzen priorisieren wir, welche Freiheitsgrade haben Teams? Intern wirkt es richtungsgebend sowie motivierend und extern positioniert es die Marke als verlässlichen Problemlöser.

Innovationsziele

Erfolg wird messbar über wenige, harte Zielgrößen, die zur Unternehmensstrategie passen. Diese sollten immer im Einklang mit der Unternehmensstrategie stehen und können sowohl quantitative (z.B. Anzahl Innovationsprojekte) als auch qualitative (z.B. Innovationsgrad) Ziele beschreiben.

Innovationsleitlinien

Innovationsleitlinien übersetzen das Innovations-Selbstverständnis in wenige, verbindliche Prinzipien und klare Handlungsregeln. Sie verankern Innovation im Tagesgeschäft, definieren bearbeitete Geschäftsmodelle, priorisierte Märkte und Kundensegmente sowie Technologie- und Produktschwerpunkte. So entsteht Orientierung für die operative Umsetzung und die messbare Erreichung der Innovationsziele.

Innovationsfelder (Suchfelder)

3–5 präzise Themen, abgeleitet aus Strategie und Kompetenz – bewusst nicht nur nah am Kerngeschäft. Für jedes Feld sollten Problemhypothesen, Zielkunden, Nutzenversprechen, Messgrößen, erste Markterschließungs-Ideen (Eigenaufbau, Akquisition, Allianz) erarbeitet und Ressourcen allokiert werden.

Radikale Innovation umsetzen – von der Idee zur Wirkung

Wirkung entsteht erst, wenn die Innovation über den Piloten hinauswächst, vom Markt angenommen und in klaren Ergebnissen monetarisiert wird. Genau dafür brauchen radikale Vorhaben andere Rahmenbedingungen als inkrementelle Verbesserungen:

1. Eine entkoppelte **Governance** (Venture-Logik), mit eigenem Budget, klaren Mandaten, anderer Taktung und einem Management, das Optionen statt Jahresziele steuert
2. Eine **Portfolio-Logik** mit Meilenstein-Finanzierung („kill fast/scale fast“), expliziten Abbruchkriterien und frühem Kunden-/Partnerzugang zur Validierung
3. Ein skalierungsfähiges **Operating Model** – cross-funktionale Teams, schneller Zugriff auf Daten, IP- und Regulatorik-Know-how, Lieferantennetzwerk und Go-to-Market-Kanäle
4. **Talente und Anreize**, die Risiko, Tempo und Lernfortschritt belohnen. Mit echter Entscheidungsfreiheit, kurzen Feedbackschleifen, klaren Lernzielen und einer Incentivierung die Time-to-Impact statt Präsenz und Aufwand honoriert

FAZIT

Pflicht statt Kür: Innovationsführerschaft ist keine Kür mehr, die man sich in guten Zeiten leisten kann. Sie ist die Voraussetzung, um im globalen Wettbewerb bestehen zu können. Wer jetzt konsequent Kapital, Kompetenzen und Management-Aufmerksamkeit in klar priorisierte Suchfelder lenkt, Ambidextrie lebt und KI als Beschleuniger nutzt, knüpft an die alte Stärke an: technische Exzellenz, Unternehmergeist und Kundennähe – nicht als nostalgisches Ideal, sondern als Blaupause für die Zukunft.

Kontakt: innovation@wieselhuber.de

Die Disruption des Marketing

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



Wie KI und Datenkompetenz das Marketing neu definieren – und warum Unternehmen jetzt handeln müssen

Die Disruption des Marketing: Von Old School zu New School: Marketing war lange Zeit ein Spiel aus Bauchgefühl, Kreativität und wiederkehrenden Routinen. Zielgruppen wurden in soziodemografische Cluster eingeteilt, Kommunikation funktionierte linear, und Produktentwicklung orientierte sich oft mehr an internen Ideen als an echten Kundenbedürfnissen.

Effizienz, sondern eine neue Qualität in der Interaktion mit Kunden. Die klassischen 7P des Marketing-Mix – Product, Price, Promotion, Place, People, Physical Evidence und Process – bleiben weiterhin gültig, erfahren durch KI jedoch eine disruptive Weiterentwicklung. Wer es schafft, diese intelligent zu orchestrieren, sichert sich einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil.

Product – Von Bauchgefühl zur datenbasierten Innovation

Traditionelle Produktentwicklung war oft langsam, risikoavers und geprägt von internen Perspektiven. Mit KI werden Innovationsprozesse datenbasiert: Konsumentenverhalten, Trenddaten und Wettbewerbsanalysen werden in Echtzeit analysiert. Unternehmen können so Mikrotrends frühzeitig identifizieren, Zielgruppen präzise modellieren und neue Produktideen simulationsbasiert testen. Die Time-to-Market verkürzt sich drastisch, während die Markttrefferquote deutlich steigt. B2C-Marken profitieren etwa durch personalisierte Lifestyle-Produkte, B2B-Unternehmen durch optimierte Produktkonfigurationen.

Price – Vom Pauschalpreis zur dynamischen Steuerung

Preise wurden lange nach Bauchgefühl oder einfachen Zuschlagsrechnungen festgelegt. Heute nutzt KI historische Kaufdaten, Konkurrenzpreise, Nachfrageelastizitäten und Kontextfaktoren (z.B. Wetter oder Standort), um in Echtzeit optimale Preise zu bestimmen. Unternehmen setzen sogenannte 'Price Engines' ein, die Preise dynamisch anpassen und kontinuierlich lernen. Im B2C-Bereich entstehen personalisierte Preisangebote, im B2B wird die Angebotsgestaltung effizienter und verhandlungsstärker. Das Ergebnis: höhere Margen, bessere Planungssicherheit und weniger Rabattverlust.

Promotion – Von Gießkanne zu Präzision

Massive Streuverluste und starre Werbepläne gehören der Vergangenheit an. KI segmentiert Zielgruppen verhaltensbasiert, erstellt automatisch relevante Inhalte und spielt diese kanalübergreifend aus. Predictive Analytics prognostiziert Kampagnenerfolg, Marketing-Mix-Modelling optimiert Budgets. Generative Tools wie ChatGPT, Midjourney oder Jasper erstellen Texte und Bilder in Sekunden. So wird Marketingkommunikation schneller, präziser und messbar wirksamer.

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



Doch diese Ära ist vorbei: Die Erwartungen der Konsumenten sind heute individueller, ihr Verhalten ist digital vernetzt und situativ. Gleichzeitig steigt der Druck auf Unternehmen, schneller zu reagieren, relevanter zu kommunizieren und präziser zu steuern. Klassisches Marketing stößt an seine Grenzen – technologisch, kulturell und strukturell.

Die neue Realität verlangt: Marketing als strategischen, datengetriebenen Werttreiber zu denken. KI und moderne Analysetechnologien ermöglichen nicht nur höhere





Place – Von Kanalsilos zum vernetzten Vertrieb

Klassische Vertriebslogik trennt stationär und digital. KI vereint diese Welt: Sie erkennt Absatzpotenziale je Kanal, optimiert Logistik, vernetzt E-Commerce, Marktplätze und Handelspartner zu einem agilen Distributionssystem. Im B2C steuert KI etwa Same-Day-Delivery und Click&Collect-Prozesse, im B2B sorgt sie für intelligente Partnerwahl, Angebotssimulationen und zuverlässige Lieferketten. Ergebnis: schnellere Reaktion, geringere Lagerkosten, bessere Kundenerfahrung.

People – Von Verwaltung zu strategischem HR

Die Mitarbeiterperspektive im Marketing verändert sich ebenfalls: KI hilft im Recruiting durch intelligentes Matching, in der Weiterbildung durch personalisierte Lernpfade und in der Mitarbeiterbindung durch kontinuierliche Stimmungsanalysen. Gerade in Zeiten von Fachkräftemangel können Familienunternehmen damit gezielt Kulturvorteile mit technologischer Effizienz verbinden.

Physical Evidence – Vom POS zur Erlebnisfläche

Touchpoints wie Verpackungen oder Displays werden durch KI zu digitalen Interaktionspunkten. QR-Codes verlinken zu produktnahen Services, Daten zeigen in Echtzeit, welche Inhalte funktionieren. Besonders am POS lassen sich durch KI gesteuerte Kampagnen, Heatmaps und personalisierte Inhalte effizient ausrollen. Digital Signage-Lösungen, vernetzte Multiscreen-Displays und mobile Endgeräte machen die Interaktion zusätzlich

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Entwicklung KI-gestützter Marketingstrategien
- Dynamische Preisarchitekturen und Price Engines
- Omnichannel-Vertrieboptimierung mit KI
- Lean Marketing Organisation

dynamisch und kontextsensitiv. So wird der stationäre Raum zum intelligent vernetzbaren Bestandteil der Customer Journey.

Process – Vom Wildwuchs zur Prozessintelligenz

In vielen Unternehmen sind Marketingprozesse historisch gewachsen, intransparent und manuell. KI standardisiert, automatisiert und optimiert Prozesse wie Lead Nurturing, Kampagnenaussteuerung oder Contentproduktion. Durch Process Mining, Echtzeit-Dashboards und lernende Systeme entsteht ein agiles Marketingbetriebssystem – skalierbar, steuerbar und zukunftssicher. So genannte KI-Agents übernehmen dabei automatisierbare Aufgaben wie Texterstellung, Marktforschungsanalyse oder Wettbewerbsmonitoring – und entlasten Teams deutlich. So wird aus fragmentierten Abläufen ein intelligenter Orchestrierungsprozess mit maximaler Wirkung.



Abb. : Unsere neueste Publikation:
Die Disruption des Marketing

FAZIT

Die digitale Transformation des Marketings ist kein Nice-to-have, sondern ein Muss. Unternehmen, die KI frühzeitig in ihre Marketingarchitektur integrieren, profitieren von schnellerer Umsetzung, höherer Relevanz und messbar besseren Ergebnissen. Die klassische Trennung zwischen Strategie und Technologie weicht einer integrierten Denkweise: datengetrieben, kundenfokussiert, effizient. Die Disruption ist längst da – und wer jetzt handelt, sichert sich den entscheidenden Vorsprung. Tiefergehende Informationen erhalten Sie in unserer Publikation „Die Disruption des Marketing“.

Kontakt: marketing@wieselhuber.de



Dr. Michael
Marquardt
Mitglied der Geschäfts-
leitung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Ferdinand Fiedler
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Power of Pricing

Wie Pricing über Erfolg und Misserfolg von Unternehmen entscheidet

Preise sind kein Randthema, sie sind einer der stärksten Hebel für Profitabilität. Während viele Unternehmen auf Kostenoptimierung oder Absatzwachstum setzen, wirkt der Preis unmittelbar und vollständig auf die Marge. Bei einer Ausgangsmarge von 10 % führt eine Preiserhöhung um 1 % zu einer Margensteigerung von rund 10 % bei gleichbleibenden Kosten. Neben der finanziellen Wirkung prägt Pricing die Kundenwahrnehmung. Ein zu niedriger Preis kann Zweifel an der Qualität wecken, ein zu hoher Preis Kunden abschrecken. Professionelles Pricing ist so strategischer Erfolgsfaktor.

Die Elemente des Pricings: Die Preis-Architektur

Erfolgreiches Pricing ist kein Zufallsprodukt, sondern das Ergebnis einer klaren Struktur. Die zentralen Bausteine des Pricing sind: 1. Pricing-Strategie, 2. Preisfindung: Produkt, 3. Preisfindung: Kunde und 4. Preisdurchsetzung.

1. Pricing-Strategie

Die Pricing-Strategie definiert die Leitplanken für das Pricing eines Unternehmens. Sie umfasst Themen wie die Wahl der generellen Pricing-Strategie (z. B. Premium- bis Skimming-Strategie), die strategische Positionierung im Markt, die Wettbewerbsstrategie, sowie die Ausgestaltung von Pricing und Geschäftsmodellen. Beispielsweise verfolgt ein Pharmaunternehmen mit patentgeschützten Medikamenten ein Premium-Pricing, um die Innovationskosten zu refinanzieren. Ein Anbieter von Generika hingegen wählt eine Kostenführerschaftsstrategie.

Branchenübergreifend setzen Unternehmen zunehmend auf neue Geschäfts- & Bezahlmodelle wie Abonnements oder Pay-per-Use statt klassischem Kauf. Kunden müssen

keine hohen Investitionskosten mehr stemmen. Für das Unternehmen bedeutet dies höhere Lifetime-Umsätze, stärkere Kundenbindung und planbare Cashflows. Praxisbeispiele finden sich im Maschinenbau mit „Kompressoren as-a-Service“ und in der Medizintechnik als „Pay-per-Scan“ für Bildgebungssysteme.

2. Preisfindung: Produkt

Auf Produktebene geht es um die Definition von Listenpreisen, die Überprüfung der Preisstruktur, Produkt-Bundling, Pricing bei Services und internationale Preislogiken. Ziel ist es, Preise zu gestalten, die Marktanforderungen erfüllen und gleichzeitig die Zahlungsbereitschaft optimal ausschöpfen.

Ein zentrales Thema ist wertbasiertes Pricing bei Produkteinführungen. Statt Kostenaufschlägen zählt der Kundennutzen. Unternehmen erzielen so höhere Margen und beschleunigen die Adoption neuer Produkte. In der Praxis bedeutet das, zunächst die Werttreiber zu identifizieren, die Zahlungsbereitschaft zu ermitteln und für Segmente zu differenzieren. Software-Hersteller bieten meist eine günstige Basisversion an, während Premium-Pakete mit erweitertem Umfang deutlich teurer sind.

3. Preisfindung: Kunde

Hier entscheidet sich, wie Preise im direkten Kundenkontakt wirken und wie Unternehmen verhindern, dass Margen durch unkontrollierte Nachlässe erodieren. Dazu gehören die Gestaltung von Konditionen- und Rabattsystemen, die Definition von Discount-Regeln, Customer-Value-Analysen, Channel-Bepreisung sowie globale Vereinbarungen und Projekt-Pricing.



Ein Kernthema ist die Neukonzeption von Konditionen und Rabatt-Systemen. Historisch gewachsene Rabattsysteme sind oft intransparent und belohnen nicht das gewünschte Kundenverhalten.

Das führt zu Margenverlusten und fehlender Steuerung. Eine Neuausrichtung schafft klare Regeln und koppelt Vorteile an messbare Gegenleistungen – etwa den Portfolio-Mix oder digitale Bestellprozesse. Unternehmen erhöhen so ihre Transparenz, verbessern die Margen und steuern gezielt das Kaufverhalten. Aktuell streben FMCG-Unternehmen an, historisch gewachsene Werbekostenzuschüsse durch Performance-Boni zu ersetzen,

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Pricing Quick-Check: Identifikation Quick-Wins & top Pricing Hebel
- Einführung neuer Geschäfts- & Bezahlmodelle (Pay-per-X)
- Erfolgreiche Preiserhöhung durch differenzierte Preisanpassung
- Optimierung Rabatt & Konditionen-Systeme
- Value Pricing für Neuprodukte
- Ersatzteil-Pricing: Harmonisierung & Wertaufschläge
- Kanal-Mgmt. & Multi-Channel Pricing



während Automobilzulieferer Rabatte für Händler an Abrufstabilität und Forecast-Qualität koppeln.

4. Preisdurchsetzung

Die Preisdurchsetzung umfasst Themen wie Value Selling, Verhandlungstaktiken, Anreizsysteme für den Vertrieb, Genehmigungslogiken und Marktpreis-Monitoring. Sie entscheidet darüber, ob eine definierte Preisstrategie tatsächlich im Markt realisiert wird. Zentrales Instrument ist effektives Value Selling, also die Frage danach, wie der der Vertrieb befähigt wird, Wert statt Preis zu verkaufen.

Dazu gehören die Entwicklung einer Wertargumentation, die Bereitstellung von ROI-Kalkulatoren sowie intensives Training des Vertriebs und Einwandbehandlung. In der Medizintechnik werden beispielsweise die durch Produkte erzielte Verkürzung der Operationsdauer in Euro umgerechnet und als Argument für Premiumpreise genutzt.

Systeme & Controlling

Systeme und Controlling bilden das Rückgrat eines professionellen Pricings. Umschlossen sind Themen wie Pricing-Governance, Prozesse, Organisation, Controlling mit KPIs und IT-Implementierung. Ziel ist es, Pricing-Entscheidungen transparent, steuerbar und skalierbar zu machen. Gleichzeitig wird die Grundlage für datenbasierte Steuerung gelegt.

Abb.: PricingThemen entlang der Preisarchitektur

FAZIT

Pricing ist einer der stärksten, aber am meisten unterschätzten Gewinnhebel. Wer Preise strategisch steuert, sichert nicht nur Margen, sondern auch die Wettbewerbsfähigkeit. Pricing ist für Unternehmen als Kernkompetenz zu verstehen – mit klarer Strategie, professionellen Prozessen und datenbasierten Entscheidungen.

Kontakt: vertrieb@wieselhuber.de



Tilman Reiser
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Alexander Junesch
Senior Consultant
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Den Vertriebsinnendienst attraktiver machen

Optimierungspotenziale im digitalen und operativen Reifegrad heben

Der Vertriebsinnendienst (VID) ist in vielen Unternehmen das Rückgrat des Kundenmanagements – doch oft führen über Jahre gewachsene Strukturen und Abläufe zu Komplexität, Intransparenz und Abhängigkeiten von Einzelpersonen. Prozesse sind uneinheitlich und wenig dokumentiert, Verantwortlichkeiten sind unklar und Abgrenzungen der Verantwortungsbereiche in der Vertriebsorganisation sind häufig verschwommen. Zudem herrscht ein niedriger Digitalisierungs- und Automatisierungsgrad und Kennzahlen zur Steuerung bleiben vage. Das Ergebnis: Hohe operative Arbeitsaufwände bei gleichzeitig geringer Produktivität und fehlender Kundenzentrierung. Der VID wird dadurch häufig zum Engpass statt zum Erfolgsstreiber des Vertriebs.

Ein moderner VID vereint drei Eigenschaften: Er arbeitet effizient (klare Prozesse, schlanke Auftragsbearbeitung), transparent (Echtzeit-Status zur Auftragslage) und kundennah (schnelle, konsistente Antworten und proaktive Betreuung). Dazu braucht es definierte Rollen, standardisierte End-to-End-Prozesse und den passgenauen Einsatz digitaler Tools. Hierdurch entwickelt sich nicht nur der VID selbst fort – der Bereich wird zum

orchestrierenden Partner der gesamten Vertriebsorganisation, indem er Prozessqualität, belastbare Daten und reibungslose Übergaben garantiert und damit erweiterte Kapazitäten für echte Kundenarbeit schafft.

Der Weg zur nachhaltigen Leistungssteigerung

Dieser Status kann durch die Neustrukturierung des VIDs, mithilfe der folgenden Schritte, erreicht werden:

1. Aufgaben und Kernprozesse hinterfragen

In der initialen systematischen Erfassung und Bewertung stehen insbesondere die folgenden Fragestellungen im Zentrum:

- Welche Aufgaben und Prozesse laufen heute im VID ab? Wie lassen sich diese im Unternehmenskontext einordnen?
- Sind die Aufgaben und Prozesse wertschöpfend und somit sinnvoll?
- Sind Kompetenzen bei Mitarbeitern gebündelt oder im Unternehmen verankert?
- Welche Aufgaben und Prozesse nehmen welche Mitarbeiterkapazitäten in Anspruch?

Tätigkeitsstrukturanalyse

Datensammlung



- **Strukturierung** der Tätigkeiten in definierte Cluster
- **Zuordnung des Leistungsaufwands** auf die Leistungscluster/Tätigkeiten
- **Anreicherung** mittels weiterer Datenquellen

Datenvalidierung



- **Validierungsrunde 1:** Prüfung von Tätigkeitszuordnungen und Aufbau eines gemeinsamen Verständnisses zu Prozessen
- **Validierungsrunde 2:** Diskussion des Leistungsaufwands (inhaltlich und zeitlich)

Datenanalyse



- **Analyse** der Tätigkeitsstrukturen und Prozessabläufe
- **Punktuellen Deep-Dive-Analysen** an Hot-Spots
- **Formulierung von Schlüsselerkenntnissen**

Ableitung von Optimierungshebeln und Umsetzungspaketen

Die Tätigkeitsstrukturanalyse liefert zentrale Erkenntnisse, die in Optimierungshebeln gebündelt werden. Das resultierende Effizienzpotenzial wird über Umsetzungspakete realisiert, die sich aus den einzelnen Optimierungshebeln ableiten

Schlüsselerkenntnisse

Optimierungshebel

Effizienzpotenzial

Umsetzungspakete

Abb.: Bestandteile und Vorgehensweise einer Tätigkeitsstrukturanalyse

2. Schwachstellen und Handlungsbedarfe identifizieren

Nachfolgend werden Prozessschwachstellen entlang der zentralen Wertschöpfungsketten (bspw. Angebot-to-Order, Order-to-Cash, Reklamationsbearbeitung) herausgearbeitet. Hierbei sind Aufwandstreiber, fehlende Standards, Medienbrüche und unklare Schnittstellen zügig sichtbar.

3. Mitarbeiterkapazitäten zuordnen

Parallel zu dieser Bewertung erfolgt die Zuordnung der Mitarbeiterkapazitäten zu den Einzeltätigkeiten. In diesem Zuge werden Belastungsschwerpunkte, Engpässe und Leerlaufzeiten offengelegt. Diese Transparenz erlaubt eine objektive Diskussion über Aufgabenumfänge, Prioritäten und Kompetenzen und bildet zugleich die Grundlage für spätere organisatorische Anpassungen und gezielte Weiterentwicklung der Mitarbeitenden.

4. Optimierungshebel und Potenziale ableiten

Aus der Kombination der Tätigkeits-, Prozess- und Kapazitätssicht lassen sich konkrete Optimierungshebel ableiten, die sich in zwei Oberkategorien gliedern:

- Analoge Optimierungspotenziale (bspw. Prozessvereinfachungen und Standardisierung) und
- Digitalisierungs- und Automatisierungspotenziale (bspw. Workflow-Systeme und Dokumentenautomatization).

Die Hebel repräsentieren dabei einen quantifizierbaren Nutzen – sowohl in Bezug auf Effizienzpotenziale (Zeit, Kosten), als auch auf Qualität (Fehlerquote, Kundenzufriedenheit).

5. SOLL-Prozesse entwickeln

Aus den ermittelten Optimierungshebeln werden anschließend zentrale Stoßrichtungen als Leitplanken für die SOLL-Prozesskonzeption formuliert. Ziel sind schlanke, standardisierte Abläufe mit klaren Verantwortlichkeiten und Übergaben. Für Standardfälle werden feste Prozesspfade und Service-Level-Vorgaben festgelegt, für Sonderfälle klar dokumentierte Ausnahmelogiken.

6. Künftige Ablauf-/Aufbauorganisation entwerfen

Die Ablauforganisation folgt dem Prinzip „Prozessverantwortung statt Funktionsdenken“ – mit klaren Übergaben, standardisierten Kommunikationswegen und einer Governance-Struktur, die Führung, Steuerung und operative Umsetzung verbindet.

Darauf aufbauend wird eine zukunftsfähige Organisationsstruktur entwickelt, die Aufgaben eindeutig durch Rollenprofile abgrenzt.

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Organisationsanalyse- & Re-Design
- Prozessoptimierung und Standardisierung
- Digitalisierung und Systemintegration
- Transparenz und Steuerung
- Change- und Kompetenzmanagement

7. Umsetzungsreifen Maßnahmenplan aufstellen

Die Ergebnisse der vorherigen Schritte werden in konkreten Umsetzungspaketen zusammengefasst und in einem priorisierten Maßnahmenplan dargestellt. Dieser umfasst kurz-, mittel- und langfristige Maßnahmen, jeweils mit Verantwortlichkeiten, Aufwandseinschätzungen und Wirkungsbewertung. Quick Wins werden zeitnah realisiert, während strukturelle und systemische Veränderungen in einem zweiten Schritt folgen, bevor schließlich Kompetenzmaßnahmen etabliert werden.

8. KPIs zur Messung und Verbesserung der Prozessqualität festlegen

Abschließend werden Kennzahlen definiert, um Fortschritte und Prozessqualität kontinuierlich zu messen. Zentrale Steuerungsgrößen sind:

- Effizienzkennzahlen (bspw. Durchlaufzeiten, Bearbeitungsvolumen und Automatisierungsquoten)
- Qualitätskennzahlen (bspw. Fehlerquote, Datenvollständigkeit und Rückfragehäufigkeit)
- Servicekennzahlen (bspw. Reaktionszeit, Kundenzufriedenheit und SLA-Einhaltung)

Die regelmäßige Auswertung dieser KPIs fördert Transparenz, schafft Lernschleifen und ermöglicht eine fortlaufende Weiterentwicklung.

FAZIT

Die Optimierung des VID ist keine einmalige Effizienzmaßnahme, sondern eine grundlegende Organisationsentwicklung. Unternehmen, die ihre Prozesse, Rollen und Systeme konsequent hinterfragen und neu ausrichten, gewinnen an Geschwindigkeit, Transparenz und Kundenorientierung. Die Neustrukturierung des VIDs folgt daher einem klaren Prinzip: verstehen, fokussieren, standardisieren, digitalisieren. Wer Prozesse konsequent analysiert, Ressourcen gezielt einsetzt und auf Automatisierung setzt, schafft nicht nur Effizienzgewinne – sondern stärkt zugleich die Kundenzufriedenheit und die Zukunftsfähigkeit.

Kontakt: vertrieb@wieselhuber.de



Fabian Dichant
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Christian Sprenger
Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Strategische Steuerung mit S&OP

So sichern Unternehmen ihre Zukunftsfähigkeit

In einer zunehmend volatilen und komplexen Geschäftswelt ist die Fähigkeit, Vertrieb, Produktion, Einkauf und Produktmanagement optimal aufeinander abzustimmen, entscheidend für nachhaltigen Erfolg. Der Sales & Operations Planning-Prozess (S&OP) bildet dabei das Rückgrat einer integrierten Unternehmenssteuerung. Ziel ist es, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Nachfrage und verfügbaren Kapazitäten zu schaffen – für eine reibungslose interne Lieferkette und maximale Kundenzufriedenheit.

Bausteine eines erfolgreichen S&OP-Prozesses

Der S&OP-Prozess beginnt mit der **systematischen Erhebung und Validierung von Daten** aus allen relevanten Bereichen: Vertrieb, Marketing, Produktion, Einkauf, Finanzen und Produktmanagement. Jeder Bereich liefert dabei essenzielle Informationen, von Marktentwicklungen über geplante Produkteinführungen bis hin zu Produktionskapazitäten und Budgetvorgaben. Nur auf Basis verlässlicher Informationen lassen sich fundierte Entscheidungen treffen.

Im nächsten Schritt folgt die **Bedarfsplanung**. Sie basiert auf historischen Werten, Marktanalysen sowie geplanten Kundenaufträgen und Verkaufszielen. Die enge Zusammenarbeit aller Bereiche stellt sicher, dass sowohl Markteinflüsse als auch interne Entwicklungen wie neue

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Optimierung von End-to-End-Prozessen (z. B. OTC, S&OP, PEP)
- Steigerung von Effizienz, Liefertreue und Produktivität in der gesamten Supply Chain
- Einführung integrierter KPI- und Steuerungssysteme
- LEAN-Transformationen, Reduktion von Durchlaufzeiten, Beständen und Komplexität
- Befähigung von Führung und Teams

Produkte oder Sortimentsanpassungen berücksichtigt werden. Zu diesem Zeitpunkt wird der Bedarf noch nicht durch Kapazitätsgrenzen limitiert – alle potenziellen Anforderungen werden erfasst. Erst im Abgleich mit den Vertriebs-, Marketing- und Produktplänen entsteht ein realistisches Bild der erwarteten Nachfrage.

Die eigentliche Einschränkung erfolgt durch die **Kapazitätsplanung**: Wie viel kann tatsächlich produziert werden? Hier spielen personelle Ressourcen ebenso eine Rolle wie Materialverfügbarkeiten. Die Abstimmung zwischen Produktion, Einkauf und Produktmanagement sorgt dafür, dass neue Produkte rechtzeitig verfügbar sind und Auslaufmodelle effizient abgewickelt werden können. Eine präzise Materialplanung optimiert Bestände – das Gleichgewicht zwischen Lieferfähigkeit und Lagerkosten bleibt gewahrt.

Herzstück des Prozesses ist der **Abgleich von Bedarf und Kapazität**. Verschiedene Szenarien helfen dabei, Schwankungen zu antizipieren und geeignete Maßnahmen abzuleiten. Sei es durch Anpassung der Produktionspläne, Änderung von Bestellmengen oder gezielte Sonderaktionen zur Glättung von Engpässen oder Überkapazitäten.

Lieferfähigkeit + 25 %-Pkt. Geprüfte Lieferterminaussagen	Kundenzufriedenheit UNBEZAHLBAR Erhöhte Zuverlässigkeit	On top Sales + 10 % Erhöhte Flexibilität
Bestand – 20 % Synchronisierte Supply Chain	Sonderfahrtkosten – 50 % Weniger Versorgungsprobleme	Mehrarbeit – 10 % Weniger Sonderschichten
Materialkosten/Invest. – 5 % Weniger, kurzfristige Kapazitäts- anpassungen bei den Lieferanten	Trouble Shooting – 60 % Weniger Umplanungen/ Teilejäger	Produktivität + 5 % Verbesserte Einlastung/ Austaktung

Abb.: Eine optimierte Planung & Steuerung wirkt direkt auf den Unternehmenserfolg

Alle beteiligten Bereiche bringen ihre Expertise ein: Welche Produkte oder Kunden haben Priorität? Wo können Bedarfe gegebenenfalls geschoben werden? Welche Maßnahmen sichern die Liefertreue ab?

Ein weiterer essenzieller Schritt ist die **Finanzplanung**: Auf Basis der abgestimmten Pläne werden Umsatzprognosen, Kostenkalkulationen und Gewinnanalysen erstellt. Sortimentsänderungen fließen direkt in diese Prognosen ein – so lässt sich sicherstellen, dass die angestrebten Ziele auch finanziell tragfähig sind.

Den Abschluss bildet das **monatliche S&OP-Meeting**: Hier werden alle relevanten Informationen gebündelt, Szenarien bewertet und finale Entscheidungen getroffen. Nach Freigabe des Plans erfolgt die unternehmensweite Kommunikation an alle betroffenen Bereiche.

S&OP – Ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Mit der Implementierung allein ist es jedoch nicht getan: S&OP versteht sich als rollierender Prozess. Regelmäßige Reviews sowie die Nutzung aussagekräftiger Steuerungskennzahlen ermöglichen es, Schwachstellen frühzeitig zu erkennen und gezielt gegenzusteuern.

Warum ist ein funktionierender S&OP-Prozess so wichtig?

Ein professionell aufgesetzter S&OP-Prozess bietet zahlreiche Vorteile:

- **Präzisere Bedarfsprognosen:** Durch die intelligente Verknüpfung von Vertriebs-, Markt-, Produkt- und statistischen Daten lassen sich Unsicherheiten reduzieren – Überbestände oder Lieferengpässe können somit deutlich reduziert werden.
- **Optimierte Ressourcennutzung:** Produktionskapazitäten werden effizient eingesetzt; Kosten sinken bei gleichzeitiger Flexibilität in der Fertigung.
- **Stärkere Lieferketten:** Die enge Abstimmung aller Beteiligten erhöht die Zuverlässigkeit gegenüber Kunden und Lieferanten.
- **Mehr Flexibilität:** Regelmäßige Plananpassungen ermöglichen schnelle Reaktionen auf Marktveränderungen oder neue Produkteinführungen.
- **Höhere Planbarkeit:** Alle Funktionsbereiche profitieren von mehr Stabilität in ihren Abläufen.
- **Innovationskraft sichern:** Durch frühzeitige Integration aller relevanten Bereiche können neue Produkte schneller am Markt platziert werden.

So gelingt die erfolgreiche Einführung von S&OP

Die Implementierung eines S&OP-Prozesses erfordert Weitblick und Engagement:



- **Management Commitment:** Ohne klare Unterstützung aus der Führungsebene bleibt S&OP wirkungslos. Das Management muss die Bedeutung des Prozesses verstehen und notwendige Ressourcen bereitstellen.
- **Interdisziplinäre Teams:** Vertrieb, Produktion, Einkauf, Finanzen, Produktmanagement und weitere relevante Bereiche müssen eng zusammenarbeiten.
- **Technologieeinsatz:** Je nach Prozessreife, Unternehmensgröße oder IT-Landschaft bietet sich eine große Bandbreite an technologischen Möglichkeiten, von einfachen Excel-Lösungen bis hin zu hochintegrierten KI-gestützten Cloud-Plattformen wie SAP IBP an.
- **Kontinuierliche Verbesserung:** S&OP ist ein fortlaufender Prozess. Unternehmen sollten regelmäßig Feedback einholen und den Prozess kontinuierlich weiterentwickeln.
- **Strategische Neuausrichtung:** Oftmals sind Anpassungen an bestehenden Zielen notwendig – Offenheit für Veränderungen ist gefragt.

FAZIT

Wer die Erfolgsfaktoren beherrscht, etabliert ein strategisches Instrument zur Erreichung unternehmerischer Ziele – inklusive einer innovationsgetriebenen Produktoffensive – und zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit. Ist S&OP auch für Ihr Unternehmen relevant? Haben Sie bereits erste Erfahrungen mit S&OP gesammelt oder möchten Sie wissen, wie Ihr Unternehmen davon profitieren kann? Wir freuen uns auf den Austausch mit Ihnen – nehmen Sie gerne Kontakt mit uns auf!

Kontakt: operations@wieselhuber.de



Sebastian Batton
Leiter
Digital Excellence
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Moritz Zoepffel
Senior Consultant
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Machine Learning in der Praxis

Komplexität beherrschen statt bekämpfen

Wie ein Machine Learning-Modell half, komplexe Zusammenhänge zu verstehen und hand-lungsfähig zu bleiben.

Machine Learning (ML) ist längst nicht mehr internationalen Konzerne vorbehalten, sondern ein praxisnahes Werkzeug für den Mittelstand. Seine Stärken entfaltet ML überall dort, wo die Zahl und Komplexität der Einflussfaktoren menschliche Intuition oder klassische Tools wie Excel überfordern. Dennoch bleibt die Umsetzung im deutschen Mittelstand häufig hinter den Möglichkeiten zurück.

Dabei bremsen nicht fehlende Technologie oder mangelnde Anwendungsfelder den Einsatz, vielmehr sind es Vorbehalte und Unsicherheiten – zu teuer, zu komplex, zu abhängig von perfekten Daten – oft unbegründet, aber entscheidungsrelevant. Dies zeigte sich auch erneut in einem kürzlich abgeschlossenen Projekt.

Hemmnisse zum Projektbeginn – und die Realität

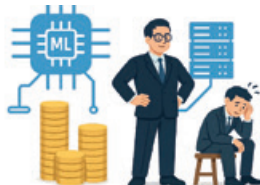
„Ohne perfekte Daten kann ich nicht starten.“

ML schafft auch mit unstrukturierten Informationen echten Mehrwert – und verbessert dabei Schritt für Schritt die Datenqualität. Entscheidend ist, die „Hausaufgaben“ zu machen: vorhandene Informationen zu pflegen, zu strukturieren und kontinuierlich zu verbessern.



„Wir haben nicht die Mittel für ein großes Projekt.“

Gerade kleine, klar abgegrenzte Use Cases lassen sich mit überschaubarem Aufwand umsetzen. Viele Unternehmen unterschätzen, wie viel sich mit bestehenden Systemen und Daten bereits erreichen lässt. Kleine, pragmatische Schritte bringen schnelle Ergebnisse und schaffen Vertrauen in die Technologie.



Quantitativ

- Dispositionsstreuung: 45% ➔ 89%
- SLA-Erfüllung: 75% ➔ 92%
- Pünktlichkeit: 72% ➔ 87%

Qualitativ

- nachhaltige Kosteneinsparung
- verlässliche Personalplanung
- spürbare Entlastung von Mitarbeitenden
- gestärktes Kundenvertrauen

„Unsere Mitarbeitenden haben nicht das notwendige Know-how.“

Dank moderner Tools können heute auch Fachbereiche mit begrenztem IT-Wissen ML-Lösungen erfolgreich nutzen. Wichtig ist, Mitarbeitende mitzunehmen und transparent über Schritte und Use Cases zu informieren. Punktuelleres Upskilling reicht oft aus, um Fach- und Technikwissen wirkungsvoll zu verbinden.



Praxisbeispiel: Mit Machine Learning zur Sicherung der Position am Flughafen

Ein Dienstleister an einem großen deutschen Flughafen kümmert sich um mobilitätseingeschränkte Fluggäste (PRM) – eine Aufgabe mit stark schwankender und schlecht zu prognostizierender Nachfrage. Flugpläne, Verspätungen, Wetter und saisonale Spitzen erschweren die Planung erheblich. Die Folge: Verzögerungen, Personaldruck und Unzufriedenheit durch nicht Einhaltung vertraglicher Service-Level-Agreements (SLAs).

Ziel war, die SLAs wieder zuverlässig zu erfüllen und Nachfragespitzen abzufangen. Was ursprünglich **nicht als ML-Projekt** begann, erwies sich als zu komplex für klassische Planungsansätze – datengetriebener Ansatz wurden notwendig.

„Der Wendepunkt kam, als das Modell zu lernen begann ...“

Mithilfe einer Analytics-Umgebung wurden historische Auftrags-, Flug- und externe Daten analysiert. Ein darauf

trainiertes Modell prognostiziert heute den **Personalbedarf in Echtzeit** und ermöglicht eine **flexible Anpassung** an aktuelle Flug- und Auftragslagen. Ergänzend sorgen **interaktive Dashboards** für Transparenz im Tagesgeschäft und Akzeptanz bei den Mitarbeitenden.

Von rund 60 geprüften Variablen konnten mithilfe des Modells 20 wirklich relevante Faktoren mit hohem Einfluss auf die Anzahl der mobilitätseingeschränkten Fluggäste (PRM) identifiziert werden. So wurde sichtbar, dass nicht etwa die Größe des Flugzeugs entscheidend für die Anzahl der PRMs ist, sondern viel mehr Saisonalität, die Position des Flugzeugs am Terminal oder etwa der Start- bzw. Zielflughafen.

Für das Management brachte dies eine neue Qualität an **Klarheit in der Diskussion** mit dem Kunden – weniger Bauchgefühl, mehr Transparenz. Entscheidungen, die zuvor von Intuition geprägt waren, können nun faktenbasiert getroffen werden und sorgen für mehr Objektivität in der Zusammenarbeit mit dem Kunden. Der zuvor manuelle Planungsprozess wird heute durch präzise Prognosen der PRM-Zahlen deutlich verbessert – und entlastet die Schichtplanung spürbar.

Schon nach wenigen Monaten war die Lösung im Betrieb – mit spürbaren Effekten: geringere Flugverspätungen, stabile Planung, optimierte Ressourcenauslastung und zufriedener Mitarbeiter. Der Fall verdeutlicht: ML muss nicht groß gedacht werden. Schon ein **kleiner Use Case reicht, um messbaren Mehrwert** zu schaffen – schnell, pragmatisch und mit direktem Einfluss auf das operative Tagesgeschäft.

Gerade der Mittelstand profitiert – Fachkräftemangel, volatile Märkte und steigende Kundenerwartungen erfordern immer mehr zum Kunden gerichtete Individualisierung. ML kann hier seine Stärken ausspielen – von Prognosen über Nachfrage bis zur intelligenten Ressourcenzuteilung.

Im Verlauf des Projektes traten **drei zentrale Erfolgsfaktoren** besonders deutlich hervor:

1. **Schlank starten** – Ein Minimal Viable Product (MVP) mit klarer Zielsetzung lieferte schnelle Ergebnisse und förderte die Akzeptanz.
2. **Fakten statt Gefühl** – Daten schufen eine verlässliche Basis für die Abstimmung mit dem Kunden und beendeten subjektive Schuldzuweisungen.
3. **Sichtbare Wirkung** – Verbesserte Kennzahlen und ein transparentes Reporting machten den Nutzen des Modells unmittelbar messbar.

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Entwicklung von datengetriebenen Strategien und Use Cases
- Bewertung und Priorisierung von ML-Potenzialen im Unternehmen
- Aufbau von Daten- und Analytics-Kompetenzen im Mittelstand
- Gestaltung schlanker Pilotprojekte mit schneller Wirkung
- Integration von ML-Lösungen in bestehende Prozesse und Systeme

Auf dieser Grundlage entsteht ein fortlaufender Lernprozess. ML bedeutet nicht, per Knopfdruck die perfekte Lösung zu erhalten – sondern in komplexen Situationen tiefere Erkenntnisse zu gewinnen, Zusammenhänge zu verstehen und Entscheidungen auf eine solide Basis zu stellen.



FAZIT

Machine Learning hilft, Komplexität zu beherrschen – nicht, sie zu vermeiden. Dabei fungiert es als praxisnahes Werkzeug, das gerade im Mittelstand sein Potenzial entfaltet. Komplexität muss nicht als Hindernis gelten, sondern kann als Chance genutzt werden, Zusammenhänge besser zu verstehen und fundiertere Entscheidungen zu treffen.

Wer ML erfolgreich nutzt, schafft Transparenz, Effizienz und Vertrauen – und stärkt damit nachhaltig die eigene Wettbewerbsposition. Perfekte Daten oder groß angelegte Projekte sind dafür keine Voraussetzung. Entscheidend ist der Mut, klein zu beginnen, aus Ergebnissen zu lernen und ML als lebendigen Bestandteil einer modernen, digitalen Unternehmenskultur zu verankern.

Kontakt: bpi@wieselhuber.de



Leonard Kluck
Leiter HR Excellence
& Change
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Jens Ekopf
Managing Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Ist das Kultur oder kann das weg?

Warum Business Transformationen scheitern, wenn sie nicht die DNA des Unternehmens erreicht

Es ist ein Mantra der modernen Wirtschaftswelt: „Transformieren oder untergehen.“ Getrieben durch Digitalisierung, globale Krisen und disruptiven Wettbewerb stürzen sich Unternehmen aller Größenordnungen in metamorphotische Projekte. Neue Technologien werden implementiert, Prozesse optimiert, Geschäftsmodelle revolutioniert. Doch allzu oft bleibt der durchschlagende Erfolg aus. Das Ergebnis ist nicht Agilität und Innovation, sondern Frustration und Stillstand. Woran liegt das? Die Analyse führt unweigerlich in die Tiefen der Organisation, dorthin, wo Prozessmodelle und IT-Landschaften auf etwas Immaterielles, doch Allbestimmendes treffen: die Unternehmenskultur.

Kultur im Transformationskontext: Das unsichtbare Betriebssystem

Eine Transformation ist mehr als ein strategischer Schachzug; sie ist ein zutiefst menschliches Unterfangen. Sie erfordert nicht nur neues Können, sondern vor allem neues Wollen.

Die Unternehmenskultur – jenes komplexe Geflecht aus gemeinsamen Werten, Glaubenssätzen und ungeschriebenen Grundannahmen – bildet das emanente Betriebssystem, auf dem alle neuen strategischen und operativen „Programme“ laufen müssen. Ist dieses System veraltet, inkompatibel oder gar korruptiert, stürzt jedes noch so teure Betriebsupdate einfach ab. Die Kultur entscheidet, ob eine neue Strategie mit Begeisterung gelebt oder in



stiller Sabotage erstickt wird. Sie ist der Nährboden, auf dem entweder Wachstum oder Stillstand gedeiht.

Die Falle der Instrumentalisierung: „Culture follows Strategy“ war gestern

Ein folgenschwerer Irrweg ist die Instrumentalisierung der Kultur, ihre Reduktion auf ein bloßes Werkzeug der Führungsetage. Wenn Kultur zur plakativen Phrasendrescherei verkommt („Wir sind jetzt agil und innovativ!“), die nicht mit gelebter Realität korreliert, erzeugt sie ausschließlich Zynismus und Authentizitätsverlust.

Kultur lässt sich nicht per Memo verordnen. Sie ist kein Lippenbekenntnis, sondern muss authentisch vorgelebt und erfahrbar sein. Die Devise lautet nicht länger „Cul-

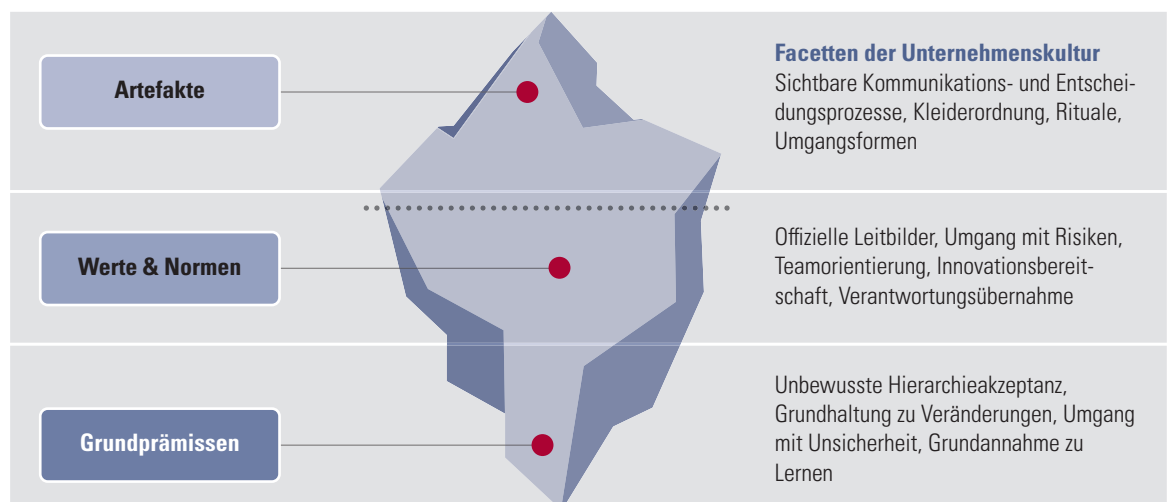


Abb.: Der Eisberg und die Unternehmenskultur

ture follows Strategy“, sondern „Culture enables Strategy“. Eine transformierte, adaptive Kultur ist keine Begleitscheinung, sondern die Voraussetzung für das Gelingen der Strategie und damit auch für umfassend initiierte Transformationsprogramme. Sie ist der „Gravitationsmacher“, für das oben und unten in der Unternehmung, damit Rahmenbedingungen und Leitplanken eingeordnet werden können und ein passendes Transformationsnarrativ ausgeformt werden kann.

Messgrößen für das Immaterielle: KPIs jenseits der harten Fakten

Die berechnete Frage nach dem ROI von Kulturmaßnahmen führt in die Irre, wenn sie ausschließlich mit traditionellen KPIs beantwortet werden soll. Die wahre Leistung der Kultur zeigt sich in indirekten, aber messbaren Kennzahlen, beispielsweise:

- **Innovationsoutput:** Anzahl der umgesetzten Ideen aus Mitarbeiter-Initiativen.
- **Agilitätsmetriken:** Time-to-Market für neue Produkte oder Services.
- **Engagement & Retention:** Fluktuationsrate, insbesondere unter High-Performern sowie Ergebnisse aus Mitarbeiterbefragungen (eNPS).
- **Entscheidungsgeschwindigkeit:** Wie schnell durchläuft eine Idee oder Vorhaben die Hierarchieebenen?
- **Psychologische Sicherheit und Resilienz:** Gemessen durch Pulse-Checks – trauen sich Teammitglieder, unbequeme Wahrheiten auszusprechen?
- ...

Diese Metriken machen die Kultur als Enabler einer erfolgreichen Transformation sichtbar und steuerbar. Kultur-Determinanten sind gleichwohl nicht die Anzahl der Betriebsfeste, die Duz-Kultur, der DeskSharing-Habitus oder die Open-Door Policy, die nicht ernst gemeint sind.

Ungenutzte Potenziale im Mittelstand: Vom Bewahrer zum Gestalter

Nirgends ist das Spannungsfeld zwischen Tradition, Werten und Transformation größer als im Mittelstand. Hier prallen Welten aufeinander: Das jahrzehntelang Bewährte „Das haben wir schon immer so gemacht“ trifft auf die existenzielle Erkenntnis „... funzt nicht mehr“. Die große Chance liegt genau in dieser Dualität: „Tradition mit Neuem braucht das Land“. Es geht nicht um eine revolutionäre Zerstörung des Alten, sondern um eine evolutionäre Verbindung von bewährter Stärke und Substanz – etwa handwerkliche Qualität oder empathische Kundennähe – unterstützt durch ein modernes Agilitäts- und Innovationsverständnis sowie einem stringenten, durchaus modernen Führungs- und Governance-Modell nach Innen.

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- HR-Strategie & Organisation
- Change & Stakeholder Management
- Personalkosten & HR-Risikomanagement



Die Kultur ist hier der nachhaltige Katalysator, der diese Synthese ermöglicht. Anstatt die Tradition als Bremsklotz zu sehen, kann sie als Fundament für Vertrauen und Verlässlichkeit genutzt werden, von dem aus der mutige Schritt in die Zukunft gewagt wird. Der Mittelstand besitzt oft noch intaktere, persönlichere Kulturräume als Konzerne. In dieses Kapital gilt es bewusst und nachhaltig zu investieren.

FAZIT

Die Frage „Ist das Kultur oder kann das weg?“ offenbart ein fundamentales Missverständnis. Kultur ist nicht etwas, das man optional hinzufügen oder entfernen kann. Sie ist immer da. Die einzig relevanten Fragen lauten: Ist unsere Kultur ein Bremsklotz oder ein Turboboost für unsere Transformation? Gestalten wir sie aktiv oder lassen wir sie träge vor sich hin vegetieren und Barrieren ausformen? Ein Transformationsmomentum entsteht nur da, wo die Kultur den Wandel nicht nur zulässt, sondern aktiv einfordert und trägt. Wer also sein Organisation transformieren will, muss damit beginnen, die Haltungen, Werte und Muster in den Herzen und Köpfen seiner Menschen zu transformieren. Alles andere ist bloße Kosmetik!

Kontakt: fuehrung@wieselhuber.de



Jens Ekopf
Managing Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Kosten optimieren ohne Wachstum zu gefährden – ein Praxisbeispiel

Unternehmen haben die Tendenz, stets mehr zu leisten, als notwendig ist, um die Unternehmensstrategie und das Geschäftsmodell erfolgreich umzusetzen. Wie viele Projekterfahrungen zeigen, sind von diesem Phänomen vor allem die Gemeinkostenblöcke betroffen. Die Leistungen insb. der Zentralfunktionen werden in „guten“ Zeiten oft unnötig aufgebläht. Nicht selten wird das Argument der zunehmenden Regulierung angeführt. Pauschale Kostenreduktionen entsprechend eines „Rasenmäher“-Ansatzes sind hier sicher nicht die richtige Antwort. Gefragt sind vielmehr tiefgreifende und kontrollierte Kostenoptimierung und Redimensionierung der Strukturen, ohne dabei die Wachstumstreiber des Unternehmens zu zerstören.

Besonders gut lässt sich das an einem anonymisierten Praxisbeispiel aus der produzierenden Industrie illustrieren. Eine „Vollkasko-Mentalität“ trieb hier die Kosten auf ein solches Niveau, dass die Ergebniserwartungen in aktuellen Zeiten nicht mehr erfüllt werden konnten. Um auch in Zukunft über eine Kostenführerschaft am Markt zu verfügen, wurde eine signifikante und vor allem nachhaltige Kostenreduzierung notwendig – ca. 25 Prozent der operativen und administrativen Kosten mussten eingespart werden.

Doch wie kann eine solche signifikante und gleichzeitig rasch wirksame Kostenreduzierung in der Praxis umgesetzt werden? In einem solchen Fall sollte man nicht dem klassischen Vorgehen der oftmals langatmigen Ge-

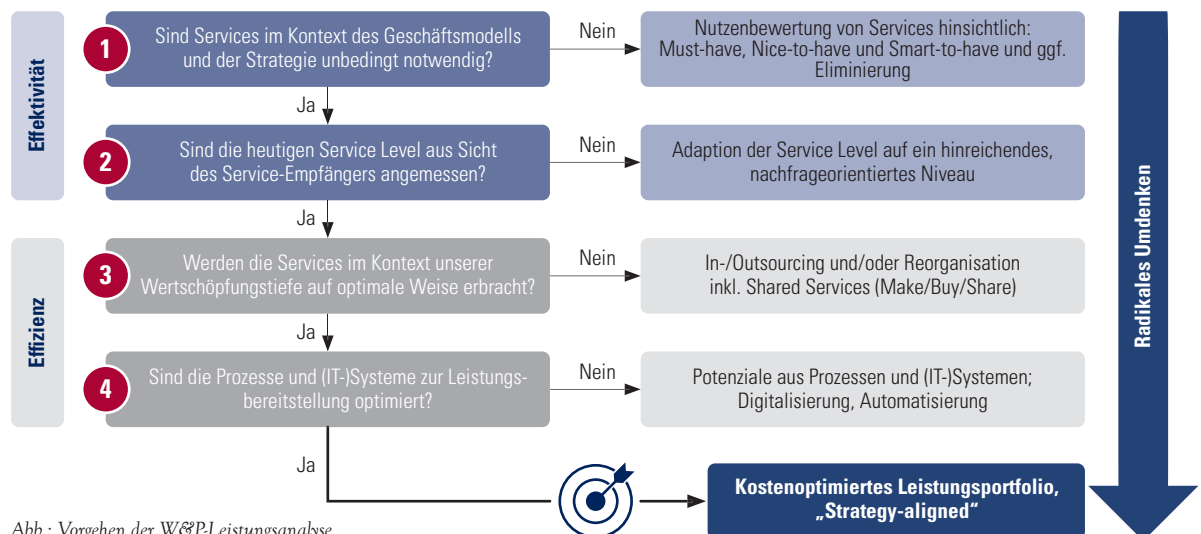
schaftsprozessoptimierung folgen, sondern vielmehr die Leistungen als Ergebnis des unternehmerischen Handelns in den Vordergrund stellen und hinterfragen. Die Ergebnisse dieses Vorgehens sind wesentlich einschneidender, denn dabei werden radikal die internen und gegebenenfalls externen Leistungsportfolios hinterfragt. Nachhaltige Kosteneffizienz wird hierbei durch die Optimierung der Leistungsbeziehungen erreicht und das bedeutet ein fundamentales Umdenken. Bei dem hier gewählten Ansatz stehen folgende Fragen – die immer im Hinblick auf Geschäftsmodell und Unternehmensstrategie betrachtet werden müssen – im Vordergrund:

- 1 Müssen wir den Service/die Leistungen grundsätzlich anbieten?
- 2 Sind die gegenwärtigen Servicelevel auch aus Sicht der Leistungsempfänger angemessen?
- 3 Ist der derzeitige Anteil des Unternehmens an der Wertschöpfung kostenoptimal?
- 4 Sind Prozesse, Organisation und Ressourcenverteilung beim Leistungsersteller effizient und maximal digitalisiert gestaltet?

Ausgehend von diesen Fragestellungen wurden bei den Unternehmen vier Maßnahmenschritte unternommen.

Schritt 1: Quantitative und qualitative Bewertung des Service und der Leistungen

Zu Beginn wurde das Leistungsgefüge und die bisherige „Vollkasko-Mentalität“ des Unternehmens grundsätz-



lich in Frage gestellt: Was ist wirklich notwendig, um den Unternehmensauftrag hinreichend zu erfüllen? Ein „nur“ hinreichendes Leistungsangebot ist zu definieren und ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Angebot und Nachfrage herzustellen. Mit der Unternehmensführung wurden das zu sichernde Komfortniveau und die funktionalen Strategien festgelegt, bevor alle internen Leistungen und entsprechenden Servicelevel für die betrachteten funktionalen Bereiche erhoben und qualitativ sowie quantitativ bewertet wurden. Dadurch entstand für jede Leistung eine Bewertung des Nutzens, welche mit Benchmarks verglichen und plausibilisiert werden konnte.

Schritt 2: Bestimmung des Einsparpotenzials

Nach der Bewertung folgte eine Priorisierung nach Dringlichkeit der Leistung, denn ohne sie kann das Einsparpotenzial weder sinnvoll noch nachhaltig identifiziert werden. Die Leistungen des Beispiel-Unternehmens wurden daher in folgende drei Kategorien eingeteilt:

- dauerhaft und zwingend erforderlich
- mittelfristig verzichtbar
- kurzfristig verzichtbar

Diese Kategorien halfen nicht nur bei der Abschätzung des Einsparungspotenzials, sondern auch bei der Risikobewertung und der Detaillierung des Leistungsabbaus. Es wurde einem teamorientierten Vorgehen gegenüber dem klassischen Top-down-Ansatz in vergleichbaren Situationen der Vorzug gegeben.

Schritt 3: Flexibilisierung durch Veränderungen der Wertschöpfungstiefe

Eine weitere Stellschraube der nachhaltigen Kostenreduktion ist stets und war auch hier die Überprüfung und deutliche Veränderung der Wertschöpfungstiefe. Während Aufgaben des Kerngeschäfts aufgrund von Wettbewerbsvorteilen und zur Erhaltung der Unternehmensidentität im eigenen Unternehmen verbleiben sollten, konnten andere interne Leistungen kostengünstiger von externen Anbietern ausgeführt werden. Dadurch wurde eine Variabilisierung der Kosten und eine Senkung der (Management-)Komplexität erreicht. Mögliche Fremdbezugsbarrieren und Risiken sind aufzudecken und zu bewerten. Aber nicht nur das Auslagern von Leistungen ist denkbar, sondern auch die kostenoptimierte Reintegration von Aufgaben in die eigene Organisation.

Schritt 4: Sicherstellung der organisatorischen und prozessualen Effizienz

Im letzten Schritt erfolgte die Anpassung der internen Strukturen, Prozesse und IT-Systeme. In dieser Phase wurden die (infra-)strukturellen Bestandteile des Geschäftsmodells intensiv hinterfragt und angepasst.

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Business Performance Improvement
- Kostenmanagement in den Gemeinkostenbereichen
- Prozessmanagement & Digitalisierung
- Operational Excellence
- HR Excellence & Change Management

Für die Überarbeitung der internen Prozesse musste zunächst eine Priorisierung auf Basis eines neuen Wertschöpfungskettendiagramms erfolgen, dass sich aus der Reduzierung der zu erbringenden Leistungen ergibt. Dieses Diagramm zeigt, welche Prozesse besonders gravierende Kapazitätsanpassungen notwendig machen. Die Prozesse werden vor diesem Hintergrund analysiert und adaptiert, wobei sie insbesondere auf Schwachstellen und mangelnden Automatisierungs- und Digitalisierungsgrad hin überprüft werden.

Es folgt nun die Entwicklung von Organisationsszenarien, die Überprüfung von Rollen und Verantwortlichkeiten, die Optimierung von Leistungsspannen und insgesamt der „Wiederaufbau“ einer prozessorientierten Organisation vor dem Hintergrund der Schritte 1-3.

Gerade in dieser Phase sind neben den struktur- und prozessorganisationalen Aspekten auch die betriebsverfassungsrechtlichen Organe eng einzubinden und eine konsistente und kohärente Kommunikation, Stakeholder-orientiert, sicherzustellen. Nach unserer Erfahrung unterstützen diese Maßnahmen eine rasche Umsetzung maßgeblich.

FAZIT

Sobald die Maßnahmenpakete der Kostensenkung greifen, sollten die freigewordenen Ressourcen für ein nachhaltiges Wachstum genutzt werden. Beispielsweise sind eine Intensivierung des Marktauftritts, eine strikte Fokussierung auf Vertriebsaktivitäten und ähnliche Aufgaben zu erwägen. Parallel werden die Ressourcen auf die hinreichenden Leistungen und Tätigkeiten konzentriert und fokussiert für die Strategieumsetzung eingesetzt. Dabei müssen stets die Fragen im Mittelpunkt stehen, die die grundsätzlichen Veränderungen zur mittel- und langfristigen Wachstumsicherung und der Chancenausweitung beantworten.

Kontakt: bpi@wieselhuber.de



Christian Sprenger
Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Andreas Pfeffer
Senior Consultant
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Datenschätze heben!

Materialkostensenkung durch KI

In einer zunehmend digitalisierten Wirtschaft sind Daten zu einer der zentralen Ressourcen moderner Unternehmensführung geworden. Dennoch bleibt ein erheblicher Teil der vorhandenen Daten in vielen Organisationen unstrukturiert und ungenutzt – ein verborgenes Potenzial, das bei gezielter Erschließung maßgeblich zur Wertschöpfung beitragen kann. Der Wert dieser Daten liegt im Potenzial, bestehende Erkenntnisse zu vertiefen, sowie neue Muster und Zusammenhänge zu erkennen, um daraus EBIT-Wirksame Maßnahmen abzuleiten. Der Einsatz moderner Analysetechnologien, insbesondere künstliche Intelligenz, ist hierfür zwingend erforderlich und stellt Unternehmen vor neue Herausforderungen. Organisationen müssen lernen die Datenqualität deutlich zu steigern damit diese für neue Technologien und Anwendungen brauchbar werden. Unternehmen sehen sich dabei auf dem Weg zum „Daten-Champion“ mit einer Transformation konfrontiert.

Langfristig entscheidet nicht allein die Menge der verfügbaren Informationen über den Unternehmenserfolg, sondern die Fähigkeit für spezifische Use Cases transparent und nachvollziehbar Wirkzusammenhänge zu isolieren. Dies lässt sich nicht nur durch leistungsstarke Algorithmen und große Datenmengen erreichen.

Jedes maschinell erstellte Ergebnis muss in letzter Instanz überprüft und verstanden werden. Nur so kann die Leistungsfähigkeit neuer Technologien treffsicher als Grundlage für unternehmerische Entscheidungen angewendet werden.

Materialkostensenkung durch KI –

Die Produktdatenintelligenz der Luminarity AG

In produzierenden Unternehmen sind Materialkosten traditionell der größte Kostenblock und insbesondere seit Corona sehen sich Unternehmen im deutschen Mittelstand einem immer stärkeren Kostendruck ausgesetzt. Produktbeschreibende Daten sind in nahezu allen Unternehmen reichlich vorhanden – 3D- & 2D-CAD Modelle, ERP-Daten, sowie Lieferantenspezifikationen beschreiben Artikel in vielfältigen Dimensionen, sind jedoch dezentral in verschiedenen Systemen gespeichert. An diesem Punkt setzt die Produktdaten-Intelligenz Luminarity an. Unternehmensdaten werden aus unterschiedlichen Systemen ausgelesen und zu einer Unified Part Representation (UPR) zusammengefügt.

Eine UPR enthält das gesamte Wissen der produktbeschreibenden Daten in einer konzentrierten, datenschutztechnisch anonymisierter Form. In Kombination mit den Bestellpositionen aus ERP-Systemen können damit faktenbasierte Einsparpotenziale über den gesamten Artikelstamm identifiziert werden.

■ **Schritt 1 – Daten generieren:** Eine UPR enthält alle technischen Parameter der beschreibenden Artikel-daten, in einem maschinenlesbaren, nicht rekonstruierbarem Format. Jedes 3D-CAD Modell, jede 2D-Zeichnung, jede Spezifikation wird automatisiert ausgelesen. Ob 10'000 oder 100'000 Dateien, Luminarity analysiert diese Daten in kürzester Zeit, erkennt Muster, verknüpft Wissen und schafft eine

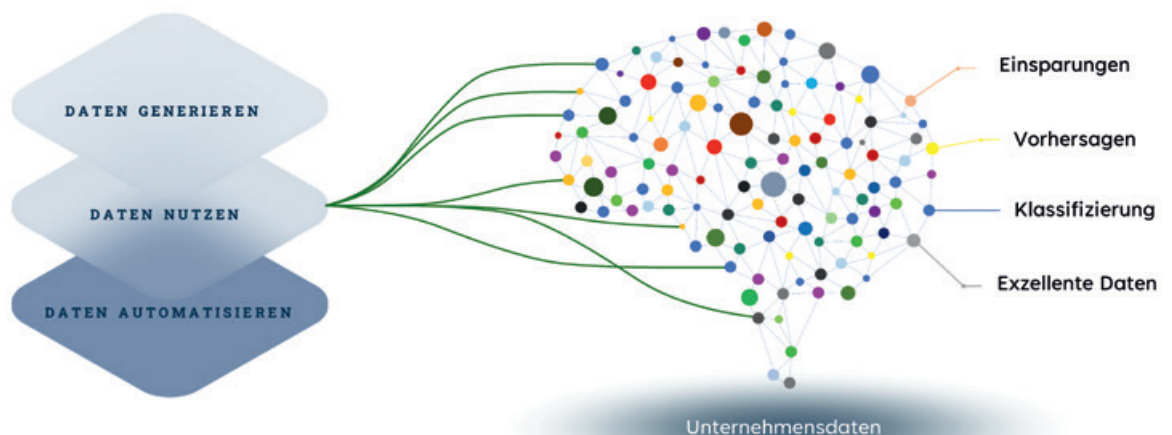


Abb. 1: Produktdatenintelligenz

neue Form der Datenintelligenz. Produktdaten werden systematisch nutzbar und die Qualität ebendieser perfektioniert – autonom, skalierbar und hochpräzise. Das GarbageIN, GarbageOUT Problem wird dadurch gelöst.

■ **Schritt 2 – Daten nutzen:** Um Einsparungen in Masendaten zu identifizieren, werden UPRs zunächst zur Erkennung von Bündelungseffekten ausgewertet. Die Klassifizierung nach optischen, geometrischen und fertigungstechnischen Kriterien ermöglicht die Auswahl des bestmöglichen Lieferanten und unterstützt strategische Make-or-Buy Entscheidungen. Durch gezielte Deep-Dives, beispielsweise der Analyse von Rahmenverträgen oder Staffelpreiskurven, werden weitere, faktenbasierte Einsparpotenziale generiert. Branchenabhängig können Einsparungen von bis zu 12 % des Einkaufsvolumens erzielt werden.

■ **Schritt 3 – Daten automatisieren:** Durch eine Integration von PLM, PDM und ERP-Systeme werden UPRs nicht nur in Echtzeit generiert, sondern produktbeschreibende Daten der bestehenden Systeme kontinuierlich überprüft und optimiert. Durch die Systemanbindung von Luminarity werden die Klassifizierung von Artikeln (Warengruppenmanagement) und die Produktkostenkalkulationen komplett autonom und vollautomatisch durchgeführt.

Luminarity, zeige mir alle Blechteile aus Edelstahl mit 2 Biegungen und einer max. Länge von 360mm.

Luminarity, wie viele Lieferanten liefern uns chromatierte Drehteile und welcher ist der wettbewerbsfähigste?

Luminarity, für welche Artikel bezahlen wir tendenziell einen zu hohen Preis – und warum bewertest Du den Preis als zu hoch?

Abb. 2: Prompting mit Luminarity

W&P und Luminarity AG – Ein eingespieltes Team

Die Kooperation von W&P und der Luminarity AG kombiniert Expertise in Projektmanagement, Procurement-Excellence und KI-Analytik, um für Unternehmen signifikante Materialkosteneinsparungen zu erzielen. Als Beratungsunternehmen bildet W&P das Front-End und koordiniert den Projektablauf mit allen unternehmensinternen Stakeholdern, befähigt Ihre Mitarbeiter im Umgang mit Luminarity und unterstützt in der Validierung der identifizierten Potenziale. Die Vorbereitung und Durchführung der Lieferantenverhandlungen zur EBIT-wirksamen Realisierung der Einsparungen ist unsere Stärke. Die KI-Experten der Luminarity AG bilden das Back-End und stellen sicher, dass die Unternehmensdaten systematisch genutzt und Potenziale KI-basiert identifiziert werden können.

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Performance Improvement
- Working Capital-Optimierung
- Lean Transformation
- Supply Chain Optimierungen
- Standortstrategie/Footprint

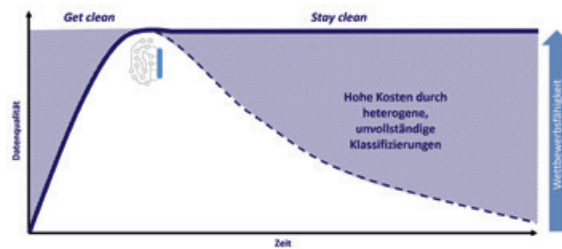
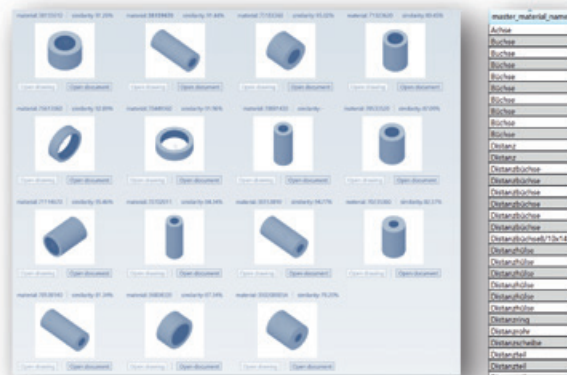


Abb. 3: Stay Clean“ Nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit durch exzellente Datenqualität



Abb. 4/5: Identifikation von Bündelungseffekten durch Similar Item Detection



FAZIT

Durch die Kombination von KI-gestützter Datenanalyse und -auswertung der Beratungskompetenz von W&P entstehen automatisierte, faktenbasierte Entscheidungsgrundlagen, die Materialkosten nachhaltig senken. So wird die Datennutzung im Einkauf zu einem strategischen Erfolgsfaktor für den industriellen Mittelstand.

Kontakt: bpi@wieselhuber.de



Oliver Rörig
Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Sergej Kern
Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Bianca Spietzack
Consultant
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

KI als Turbo für Service Excellence

Wie mittelständische Industrieunternehmen KI wirksam einsetzen und vom Pilot zur messbaren Performance führen

Von Experimenten zu Ergebnissen: Service Excellence entscheidet im Maschinen- und Anlagenbau über Wettbewerbsvorteile, Marge und Kundenbindung. Ein MIT-Report mahnt: Rund 95 % der KI-Piloten erzeugen noch keine messbare P&L-Wirkung – vor allem wegen fehlender Einbindung in Abläufe, unklarer Zuständigkeiten und fehlender Skalierung. Wer KI nur testet, sammelt Erfahrungen; wer sie in Prozesse, Daten und Rollen verankert, erzielt Wirkung. Genau hier setzt der W&P-Service-KI-Navigator an: KI wird zum Performancetreiber, wenn Vision, End-to-End-Prozesse und der Business Case den Takt vorgeben.

KI als Beschleuniger für Service Excellence

KI ist kein Selbstzweck. Sie beschleunigt Entscheidungen, erhöht Präzision und schafft Prozessstabilität – Grundlagen für First-Time-Right, kurze Stillstandszeiten und bessere Kundenerlebnisse.

KI im Frontend: Vorausschauender Service-Sales

Im Servicevertrieb liegt ungenutztes Potenzial in der installierten Basis. Aus Ticket-, Ersatzteil- und Nutzungsdaten werden konkrete Anlässe für die Ansprache – etwa Wartungsfenster, Komponentenrisiken oder auffällige Nutzungsmuster. Ein KI-gestütztes Leadscoring ordnet diese Signale nach Abschlusswahrscheinlichkeit, Dringlichkeit und strategischer Relevanz. Angebote entstehen

auf Basis einer automatisierten Angebotserstellung mit klaren Leistungsbausteinen, Servicelevel-Optionen und attraktiver Preislogik. So sinkt die Time-to-Quote, Preise werden nachvollziehbar. Retention-Modelle für Bestandskundenbeziehungen erkennen Verlängerungsrisiken früh und schlagen Maßnahmen vor – von präventiven Servicepaketen bis zu sinnvollen Upgrades. Entscheidend ist der Fluss: Vom ersten Signal bis zur Beauftragung bleibt der Prozess datengetrieben in den Tools eingebettet. Der Vertrieb steuert proaktiv eine wertorientierte Pipeline.

KI im Backend: Skalierbare Service-Delivery

Auch die Serviceerbringung profitiert entlang der gesamten Servicekette. Bereits im Monitoring erkennt KI Anomalien in Sensordaten, leitet wahrscheinliche Fehlerbilder und Teilebedarf ab und erzeugt qualifizierte Tickets. Sprachmodelle klassifizieren, reichern an und priorisieren automatisch. Die Einsatzplanung disponiert Techniker, Teile und Routen nach Fähigkeiten, zugesagten Reaktionszeiten und Reiseaufwand – und passt die Planung an, wenn sich Rahmenbedingungen ändern. Vor Ort unterstützt ein lernendes Wissenssystem: geführte Diagnose, erprobte Abfolgen und – wo sinnvoll – visuelle Anleitung (AR) erhöhen die First-Time-Fix-Rate. Jede Intervention speist das Wissensmodell und verbessert Tempo und Qualität. Nach dem Serviceeinsatz entsteht die Dokumentation fast nebenbei: Sprache und Bilder

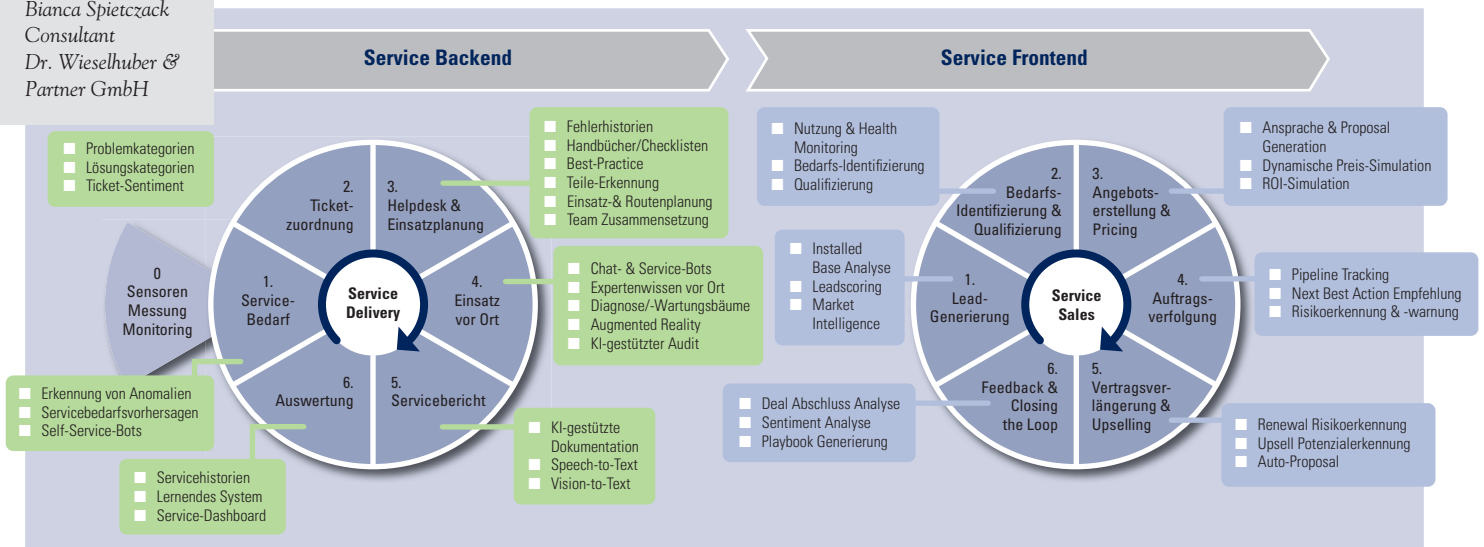


Abb.: W&P-Service-KI-Navigator

werden erfasst, Teile zugeordnet, und der Servicebericht wird vollständig und revisionssicher erzeugt. Auf Steuerungsebene verdichten Auswertungen die Historie zu handlungsleitenden Erkenntnissen über wiederkehrende Fehler, Einsatzzeiten und Kostenstrukturen. Aus reaktiver Störung wird eine lernende, robuste Servicefabrik.

Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren

Es braucht klare Fundamente. Ein Zielbild mit Leitkennzahlen (z. B. FTFR, TTR, Attach-Rate, NPS) richtet Entscheidungen aus. Datenqualität und Architektur sichern Zugriff auf installierte Basis, Tickets, Ersatzteile und Sensordaten; offene Schnittstellen vermeiden Lock-In. Prozessreife sorgt dafür, dass Modelle auf stabilem Terrain lernen. Das Copilot-Prinzip verankert Akzeptanz: KI bereitet vor, der Mensch entscheidet (Human-in-the-Loop). Datenschutz und Nachvollziehbarkeit (DSGVO, IP-Schutz, Logging) gehören in das Design.

W&P-Service-KI-Navigator: Vom Wert zur Wirkung

Unser Vorgehensmodell umfasst fünf Schritte:

1. **KI-Exploration:** Relevante Anwendungsfälle in Vertrieb und Service sichtbar machen, strategische Passungen prüfen, Shortlist definieren.
2. **Use-Case- & Business-Case-Schärfung:** Datenquellen identifizieren, Nutzenpotenziale modellieren, ROI/TCO abschätzen, Erfolgskriterien festlegen.
3. **Daten- & Technologie-Readiness:** Daten prüfen, Lücken schließen, Zielarchitektur definieren, Make-or-Buy entscheiden; Rollen und ein performantes KI-Office definieren.
4. **Pilot & POC im produktiven Betrieb:** Einen funktionsfähigen Prototyp in die Arbeitsabläufe integrieren, KPI-basiert messen und iterativ verbessern. Kein Laborsetup, sondern echter Betrieb mit überschaubarem Risiko.
5. **Skalierung & Verankerung:** Modelle verfeinern, in Kernsysteme und Portale integrieren, Schulungen ausrollen, Governance verankern. Ergebnis: ein laufendes Performancesystem – wiederholbar über Werke, Regionen und Segmente.

Messbar machen, was zählt

Performance darf kein Bauchgefühl sein. Deshalb werden die zentralen Kennzahlen von Beginn an mitgeführt: höhere First-Time-Fix-Rate, kürzere Time-to-Resolution, weniger Backlogs, höhere Contract-Attach-Rate, besserer

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Service Excellence TOM inkl. Rollen, Steuerung, Kennzahlen
- KI-Roadmap für Servicevertrieb und Serviceerbringung
- Daten- und IT-Architekturchecks inkl. Schnittstellen-Design
- Aufbau Service-Wissenssystem und Dokumentationsautomatisierung
- Prognosemodellen für Ausfälle und planbare Instandhaltung
- Schulung, Befähigung und Veränderungsmanagement

NPS und eine niedrigere Cost-to-Serve. Diese Größen ermöglichen Steuerung und Priorisierung – und schaffen Akzeptanz, weil Fortschritt sichtbar wird.

Stolpersteine vermeiden

Häufig bremsen Organisationsthemen: unklare Verantwortung, lückenhafte Stammdaten, Piloten ohne Prozessanschluss, Abhängigkeit von Tools und fehlende Befähigung. Gegenmittel: produktive Piloten mit echtem Nutzungsvolumen, neutrale Architekturleitplänen, klare Ownership in der Linie und einem Trainings- und Enablement-Pfad, der Rollen stärkt statt ersetzt. So wird aus Technikbegeisterung ein belastbares Target-Operating-Modell für Service Excellence.



UND IHR SERVICE?

Nehmen Sie an unserer kostenlosen Best-Practice-Studie „Service Champions im Mittelstand“ teil und benchmarken Sie sich mit über 60 führenden Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus!



FAZIT

KI gehört in die DNA der Service-Excellence-Strategie. Im Frontend macht sie Marktbearbeitung vorausschauend, im Backend macht sie die Service-Delivery performant, robust und skalierbar. Entscheidend ist die Verbindung aus Vision, nachvollziehbarer Wirtschaftlichkeit und konsequenter Umsetzung. Wer jetzt beginnt, setzt Benchmarks in seiner Branche.

Kontakt: operations@wieselhuber.de



Volker Riedel
Managing Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Doreen Laabs
Senior Managerin
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Liquidität – haben ist besser als brauchen

Das CFO-Playbook für die Strukturierung von Avalen

In Zeiten volatiler Märkte und angespannter Finanzierungsmöglichkeiten rückt eine Ressource immer stärker in den Fokus: Liquidität. Sie ist der Treibstoff eines Unternehmens. Ohne sie kann kein Wachstum, keine Stabilität und keine Flexibilität gewährleistet werden. Gerade CFOs stehen dabei vor der Aufgabe, Liquidität nicht nur zu sichern, sondern auch strategisch einzusetzen. Ein zentraler Hebel in diesem Kontext sind Avalen, also Bürgschaften und Garantien, die Banken oder Versicherer zugunsten von Geschäftspartnern ausstellen.

Avale: Definition, strategische Bedeutung und Grenzen bilateraler Banklinien

Avale sind Sicherungsinstrumente, die Vertrauen bei Geschäftspartnern schaffen; etwa bei der Teilnahme an Ausschreibungen, bei Anzahlungs- oder Gewährleistungsverpflichtungen. Ihr Ursprung liegt im Bedürfnis von Auftraggebern, sich gegen das Risiko abzusichern, dass ein Vertragspartner seine Pflichten nicht oder nicht vollständig erfüllt. Ein besonders praxisnahes Beispiel sind Anzahlungen: Viele Unternehmen verlangen vor Beginn eines Projekts Vorauszahlungen, um Material, Personal oder andere Kosten zu finanzieren. Für den Auftraggeber entsteht dabei jedoch ein Risiko, denn er zahlt, ohne sicher zu sein, dass die Gegenleistung erbracht wird. Ein

Anzahlungsaval schließt diese Lücke, indem es die Rückzahlung der geleisteten Anzahlung garantiert, falls der Auftragnehmer die vereinbarte Leistung nicht erbringt.

Auf diese Weise übernehmen Avalen eine doppelte Funktion: Sie **schützen den Auftraggeber** vor finanziellen Verlusten und sie **entlasten den Auftragnehmer**, indem keine liquiden Mittel oder Kautionen gebunden werden müssen. Für Lieferanten oder Auftraggeber sind sie somit ein klarer Bonitätsbeleg des Unternehmens. Für CFOs hingegen stellen sie eine besondere Herausforderung dar, weil sie, je nach Art des Avals, die Finanzierungskapazität unterschiedlich stark belasten.

Ein **Bankaval** wird von einer Geschäftsbank ausgestellt. Es belastet in der Regel die Kreditlinie des Unternehmens, da der Avalrahmen Teil der Gesamtfinanzierung bei der Bank ist. Das bedeutet: Je mehr Bankavale bestehen, desto weniger Spielraum bleibt für Betriebsmittelkredite oder Investitionen. Der Vorteil von Bankavalen ist ihre sehr hohe Akzeptanz, besonders im internationalen Geschäft.

Gerade bei Bankavalen zeigt sich zudem eine strukturelle Grenze: Sie basieren gerade im deutschen Mittelstand



Kriterium	Bankaval	Versicherungsaval
Aussteller	Geschäftsbank	Kreditversicherer/Spezialanbieter
Einfluss auf Liquidität	Belastet Kredit- bzw. Avalrahmen bei der Bank	Entlastet Banklinien, da außerhalb der Bankkredite
Akzeptanz	Sehr hoch, v. a. international	Variiert je nach Branche und Region
Kosten	Oft höher, abhängig von Bankkonditionen	Häufig günstiger, Wettbewerb zwischen Anbietern
Flexibilität	Abhängig von Banklinien und Kreditrahmen	Mehr Freiraum für Betriebsmittelfinanzierung
Prüfung/Bonität	Basierend auf Bankbeziehung und Sicherheiten	Oft strengere Risikoprüfung durch Versicherer
Best Practice	Einsatz bei sensiblen Geschäftspartnern oder Auslandsgeschäften	Einsatz zur Entlastung und Kostenoptimierung

Abb.: Vergleich Bank- und Versicherungsaval

fast immer auf **bilateralen Avallinien**, also Bürgschaftsrahmen, die zwischen Unternehmen und einer einzelnen Hausbank vereinbart sind.

Mit steigendem Avalbedarf (etwa durch parallele Projekte oder große Ausschreibungen) werden diese Linien schnell ausgeschöpft. Banken bewerten Avalrahmen stets im Zusammenhang mit den übrigen Kreditlinien. Jeder zusätzliche Bankaval reduziert damit den verfügbaren Spielraum für Betriebsmittelkredite und Investitionen.

Zwei Lösungsansätze für CFOs

Um die Grenzen bilateraler Banklinien zu überwinden, stehen zwei strategische Alternativen im Vordergrund:

1. Konsortialfinanzierung mit Fronting-Modell

Bei einer **Konsortialfinanzierung** schließen sich mehrere Banken zu einem Avalkonsortium zusammen, um gemeinsam einen Rahmen bereitzustellen. Der Vorteil liegt in der Risikostreuung: Anstatt dass eine Bank das volle Risiko trägt, wird es auf mehrere Institute verteilt. So steigt das **Gesamtvolumen**, und es können Avale in **Größenordnungen** gestellt werden, die eine Bank allein weder tragen könnte noch möchte. Das Unternehmen gewinnt dadurch Spielraum für Großprojekte und parallele Verpflichtungen.

Da Auftraggeber meist nur **bestimmte Aussteller** akzeptieren, wird das Modell oft über eine **Fronting-Bank** organisiert. Sie stellt die Avale offiziell aus und ist alleiniger Ansprechpartner, während die übrigen Banken im Hintergrund anteilig die Risiken übernehmen.

Ein zusätzlicher Vorteil ist die **internationale Reichweite**: Über eine zugelassene Fronting-Bank können Avale auch in Ländern ausgestellt werden, in denen einzelne Konsortialbanken selbst nicht tätig oder zugelassen sind. So lassen sich internationale Projekte absichern, ohne auf lokale Banken angewiesen zu sein.

Für den Auftraggeber entsteht ein **einfaches, vertrautes Konstrukt**, während das Unternehmen von größerem Volumen, Risikoteilung und internationalem Zugang profitiert. Besonders in **kapitalintensiven Branchen** wie Bau, Infrastruktur, Energie oder Anlagenbau ist dieses Modell ein bewährtes Instrument, um Avalvolumina in dreistelliger Millionenhöhe darzustellen.

2. Versicherungsavale

Eine zweite Lösung sind **Versicherungsavale**, die von Kreditversicherern oder spezialisierten Avalanbietern bereitgestellt werden. Sie laufen **außerhalb der Banklinien** und entlasten damit die Finanzierungskapazität bei den Hausbanken. So bleiben Kreditlinien für Betriebsmittel

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

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

oder Investitionen frei, während der Avalbedarf separat abgedeckt wird.

Versicherungsavale sind häufig **günstiger** als Bankavale und lassen sich **flexibel** einsetzen; etwa zur Abdeckung von zusätzlichem Avalbedarf oder projektbezogenen Spitzen. Ihre **Akzeptanz** ist zwar branchen- und länderspezifisch unterschiedlich, doch in Bereichen wie **Bau, Maschinenbau oder Energieprojekte** sind sie längst etabliert.

Darüber hinaus können Versicherer auch **Teil eines Konsortialkreditvertrages** sein. In solchen Strukturen erhöhen sie das verfügbare Volumen, entlasten die Banklinien zusätzlich und schaffen gemeinsam mit Banken einen **einheitlichen Finanzierungsrahmen**. Damit werden Versicherungsavale zu einem wichtigen Baustein, um Liquidität und Flexibilität zugleich zu sichern.

FAZIT

Für CFOs gilt: Avale sind unverzichtbar, um Vertrauen bei Geschäftspartnern zu schaffen und Projekte erfolgreich abzusichern. Gleichzeitig stellen sie eine Belastung für die Finanzierungskapazität dar – insbesondere dann, wenn sie ausschließlich über bilaterale Banklinien organisiert werden. Wer in solchen Strukturen verharrt, stößt schnell an Wachstums- und Flexibilitätsgrenzen.

Der Schlüssel liegt daher in einer strategischen Diversifizierung: Über Konsortialfinanzierungen mit Fronting-Bank lassen sich Volumen realisieren und internationale Märkte bedienen, die für eine einzelne Bank nicht tragbar wären. Versicherungsavale wiederum schaffen zusätzliche Kapazitäten, entlasten Banklinien und erhöhen die finanzielle Bewegungsfreiheit.

CFOs, die beide Ansätze intelligent kombinieren, sichern nicht nur die eigene Liquidität, sondern verschaffen ihrem Unternehmen einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil: maximale Handlungsfreiheit in einem Umfeld, in dem Liquidität immer seltener und damit wertvoller wird.

Kontakt: finance@wieselhuber.de



Christian Groschupp
Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Adam Olek
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Dr. Dustin Bauer
Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

What's next after the era of stupid money?

Bestandsaufnahme und Trends in der gewerblichen Immobilienfinanzierung

Mit Beginn der Immobilienkrise 2022 hat sich die gewerbliche Immobilienfinanzierung in Deutschland spürbar verändert. Neben dem erschwerten Zugang zu Kapital infolge gestiegener regulatorischer Anforderungen hat sich auch die Zusammensetzung von Finanzierungen aufgrund von Kapitalstrukturkonflikten deutlich verkompliziert. In der Folge ist das „Matching“ zwischen Angebot und Nachfrage gestört und erfordert ein maßgeschneidertes Vorgehen bei der Wahl des richtigen Funding-Mix.

Geänderte Bankenpolitik und angepasste Kreditvergabe

Banken haben ihr Finanzierungsverhalten aufgrund mehrerer sich überlagernder Entwicklungen angepasst. Verglichen mit den Jahren der Niedrigzinspolitik hat sich seit 2022 das Zinsniveau (EZB-Leitzins, Bauzinsen, Refinanzierungskosten der Banken) massiv erhöht. Während die Leitzinsen seit 2023 durch Senkungsschritte wieder gesunken sind, verharren die Bauzinsen auf weiterhin hohem Niveau. Parallel dazu sind Immobilienwerte gefallen und der Investorenappetit hat abgenommen. Die Konse-

quenz: Banken kalkulieren nun deutlich konservativer. Eigenkapitalanforderungen und typische Covenants (z. B. LTV, DSCR) wurden verschärft. Dies wirkt sich sowohl auf das Neugeschäft als auch auf Anschlussfinanzierungen aus. Neukredite können – verglichen mit der Vorkrisenzeit – nur noch mit geringeren Kreditbeträgen dargestellt werden, da Kreditnehmer mehr Eigenkapital einbringen müssen, das in der Regel nicht verfügbar ist. Anschlussfinanzierungen sind aufgrund niedrigerer Objektwerte und gestiegener Zinslasten oft nicht mehr wirtschaftlich darstellbar.

Veränderte Rollen und Herausforderungen für Mezzanine Kapitalgeber

Mezzanine-Finanzierer suchen angesichts der Krise nach einer neuen Rolle. Zahlreiche inländische Anbieter (Family Offices, Versorgungswerke, Crowd-Plattformen etc.) hatten in der Hochphase des Immobilienzyklus Mezzanine-Kapital bereitgestellt von hochverzinster Nachrangdarlehen (meist eigenkapitalersetzend) bis hin zu Beteiligungen. Mit dem krisenbedingten Rückgang der



Finanzierungslandschaft gewerbliche Immobilienfinanzierungen 2025

Immobilienkrise seit 2022

- Anstieg des Zinsniveaus (Leitzinsen, Bauzinsen, Refinanzierungskosten Banken)
- Übergreifende Liquiditätsknappheit
- Rückgang der Immobilienpreise / Immobilienbewertungen
- Ausbleibende Transaktionen

Banken

- Gestiegene Eigenkapitalanforderungen
- Strengere Covenants (u. a. LTV, DSCR)
- Höhere Sicherheitenanforderungen
- Passivität im Neugeschäft

Nachrangfinanzierer/Mezzanines

- Verändertes Rollenbild
- Mittel in Bestand gebunden
- Höhere Sicherheitenanforderungen
- Passivität im Neugeschäft

US/UK Debt Funds

- Zunehmende Aktivität
- Verfügbare Mittel
- Höhere Sicherheitenanforderungen
- Hohe Finanzierungskosten

Anforderungen Projektfinanzierung 2025

- Partnerschaftlich
- Maßgeschneidert
- Kostendynamisch

Abb.: Finanzierungslandschaft gewerbliche
Immobilienfinanzierung 2025



Immobilienwerte sind nachrangige Finanzierungsgläubiger besonders ausfallgefährdet. In laufenden Engagements übernehmen sie zunehmend die Rolle des Krisenmanagers oder sogar des Bestandshalters, um den „hope value“ zu wahren. Diese neue Rolle ist meist mit einer ungewissen terminalen Komponente verbunden, sodass die Freisetzung gebundener Mittel weit hinter den ursprünglich kalkulierten Projektlaufzeiten zurückbleibt. Insbesondere nachrangige Finanzierer mussten daher bereits Verluste und Abschreibungen hinnehmen. So haben vereinzelte Mezzaninegeber erkannt, dass durch die Eingabe von benötigtem Kapital „fresh money“, festgefahrene Projekte im Wert stabilisiert oder sogar gesteigert werden können und man sich dadurch als Partner der Seniorfinanzierer platzieren kann. Allgemein werden neue Finanzierungen nur selektiv vergeben und sind mit hohen Anforderungen verbunden.

Erschwerte Aufstellung von Kapitalstrukturen

Die Erfahrungen aus krisenbedingten Kapitalstrukturkonflikten wirken sich auf die künftige Gestaltung von Finanzierungen aus. Viele Immobilienfinanzierungen sind in Restrukturierungssituationen geraten, die zu Konflikten zwischen den Finanzierungsgläubigern führen. Die Art und Intensität dieser Konflikte hängen von den vorhandenen Sicherheiten sowie vom Innenverhältnis der Finanzierer ab. Aus Sicht der Seniors: Nachranggläubiger mit direkter Besicherung (z. B. nachrangige Grundschulden) haben ein höheres „Störpotenzial“. Aus Sicht der Nachrangigen: Fehlen Sicherheiten, besteht das Risiko, in Krisensituationen vollständig abgeschnitten zu werden. Diese Erfahrungen können hemmend auf Neufinanzierungen wirken, entsprechende Muster sind bereits im Markt sichtbar. Oftmals ist es ratsam für die Strukturierung der Finanzierung die notwendige Moderation einzuholen.

US-/UK Debt Funds als Brückenbauer in der Krise

Aufgrund der aktuellen Passivität klassischer Finanzierer zeigt sich eine zunehmende Aktivität internationaler

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Immobilien-Finanzierung
- Immobilien-Transaktionsmanagement

Debt Funds, insbesondere aus den USA und UK. Sie fokussieren sich auf Segmente, in denen Finanzierer derzeit zurückhaltend agieren. Diese Akteure füllen Finanzierungslücken, bieten strukturierte Lösungen an und tragen damit teilweise zur Stabilisierung des Finanzierungsmarktes bei.

Der Trend geht dahin, dass sie nicht mehr nur Mezzanine bereitstellen, sondern auch ganzheitlichere Kreditlösungen (Whole Loans oder gestreckte Senior Loans), um ihre Risiko-/Renditeanforderungen besser steuern zu können. Ihre Engagements bleiben jedoch selektiv. Der Investitionsfokus liegt auf Objekten mit klarer Wertsteigerungsperspektive, guter Lage und verlässlicher Projektpartnerstruktur. Ihr Marktanteil könnte in den kommenden Jahren weiter steigen, sofern sich Banken weiter zurückziehen. Allerdings schließen sie Finanzierungslücken nur zu deutlich höheren Kapitalkosten. Gleichzeitig besitzen sie hohe Anforderungen hinsichtlich der Sicherheiten-Profile. Damit sind sie weniger eine dauerhafte Lösung als vielmehr ein Überbrückungsinstrument im aktuellen Marktumfeld. Dennoch können internationale Debt Funds in Krisensituationen das entscheidende Instrument sein, um Projekterfolge zu ermöglichen. Die jeweiligen Debt Funds agieren in unterschiedlichen Asset Klassen, daher ist es zentral für ein spezifisches Projekt den richtigen Fund zu identifizieren.

FAZIT

Die gewerbliche Immobilienfinanzierung in Deutschland befindet sich seit 2022 in einem grundlegenden Umbruch. Banken agieren deutlich vorsichtiger, Mezzanine-Kapitalgeber sind durch Wertverluste und Restrukturierungen unter Druck geraten, und Kapitalstrukturkonflikte belasten das Neugeschäft. Debt Funds und kapitalstarke Mezzaninegeber treten als Brückenbauer auf, bieten aber nur selektiv und zu hohen Kosten Finanzierungsösungen. Damit verschiebt sich die Branche von der Ära des „stupid money“ hin zu einem Umfeld, in dem strukturierte, teurere und stärker partnerschaftlich ausgerichtete Finanzierungen zum Standard werden. Hierfür ist mehr denn je eine maßgeschneiderte Finanzierungsstrukturierung notwendig.

Kontakt: finance@wieselhuber.de



Daniel Emmrich
Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Dr. Christoph Strobl
Geschäftsführender
Gesellschafter
SGS Management
GmbH

Professionelle Stakeholder-Kommunikation und „Open Strategy“

Konsensuale Sanierung erfolgreich gestalten

Krisen sind geprägt von Unsicherheit, Misstrauen und Intransparenz. Gerade dann entscheidet eine klare, professionelle Kommunikation über den Erfolg der Sanierung. Der Sanierungsberater übernimmt dabei die Rolle des neutralen Moderators, vermittelt zwischen unterschiedlichen Interessen und schafft Vertrauen. Konsensuale Sanierung bedeutet, Bedingungen konsequent, aber respektvoll zu verhandeln und alle relevanten Perspektiven einzubeziehen.

Krisenstadium und Krisenart bestimmen die Kommunikationskomplexität

Die Qualität der Kommunikation ist oft ausschlaggebend für den Verlauf einer Krise – und nicht selten auch deren Ursache. Je weiter sie fortgeschritten ist, desto mehr Anspruchsgruppen müssen informiert und überzeugt werden. Kommunikation darf in dieser Phase weder reaktiv noch spekulativ sein. Panikmeldungen oder ungesicherte Informationen gefährden Glaubwürdigkeit und Haftungssicherheit.

Nach IDW S6 lassen sich Krisenarten unterscheiden, die jeweils unterschiedliche Kommunikationsanforderungen mit sich bringen: Während in der Stakeholderkrise Vertrauen wiederaufgebaut werden muss, steht in der Strategiekrise die Neujustierung der Ausrichtung im Fokus. Produkt-, Ertrags- und Liquiditätskrisen verlangen Transparenz über Maßnahmen und deren Wirkung auf Markt, Kosten und Liquidität. Spätestens bei drohender Insolvenz müssen Informationsflüsse vollständig transparent und rechtlich abgestimmt sein.

Die Risikobrille des Bankers – Perspektivenwechsel als Chance

In guten Zeiten beruht die Beziehung zwischen Unternehmen und Bank auf Vertrauen. Verschlechtert sich das Rating, wechselt der Banker seine Perspektive: aus dem Partner wird der Risikomanager. Für Unternehmer ist das oft irritierend, doch dieser Rollenwechsel ist Ausdruck der Sorgfaltspflicht des Finanzierers. Entscheidend ist, wie das Management jetzt kommuniziert.

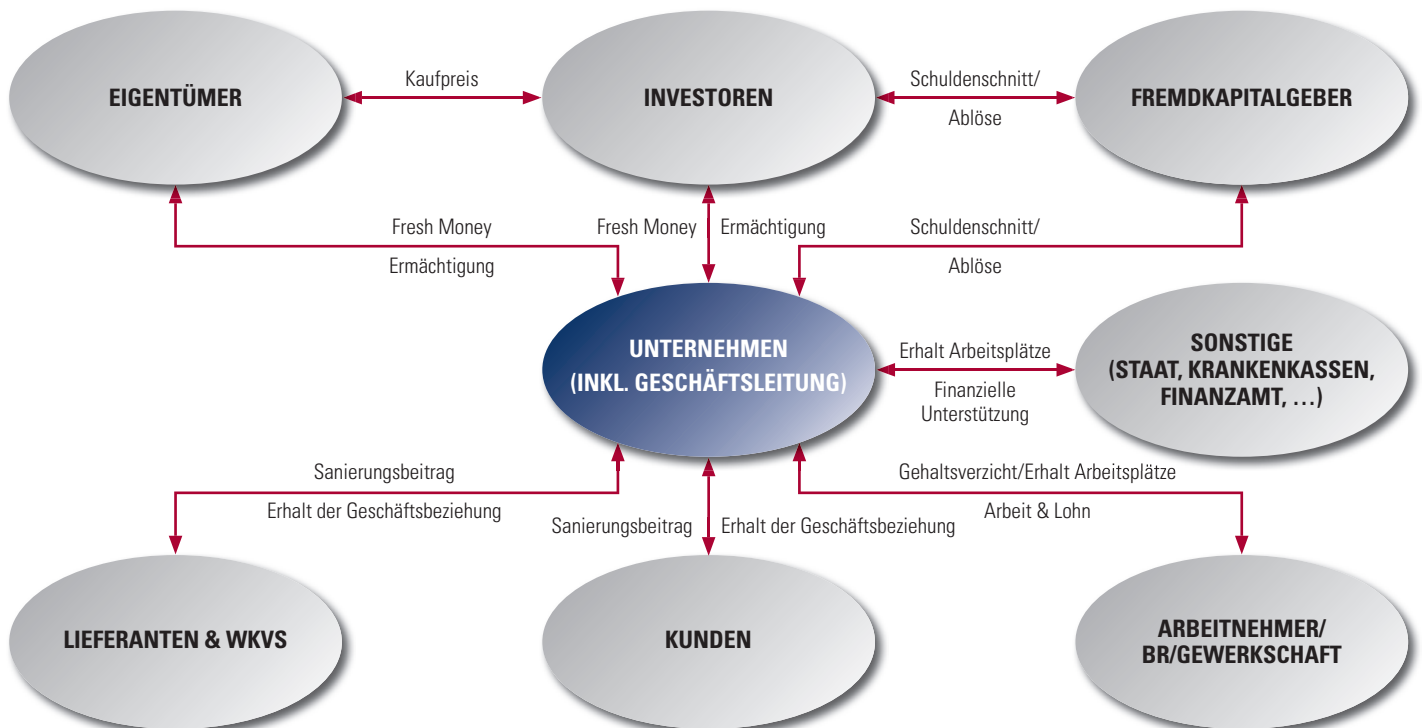


Abb.: Stakeholder-Gruppen und deren Interessen im Überblick

Reine Erfolgsmeldungen wirken unglaublich, weil sie die Risikosicht ausblenden. Banker erwarten einen realistischen Blick nach vorn, der Chancen und Risiken gleichermaßen beschreibt. Wer offen und strukturiert berichtet, schafft Vertrauen; wer mit kurzfristigen „Feuerwehreinsätzen“ reagiert, signalisiert Unsicherheit. Fremdkapital kann nur dort eingesetzt werden, wo es Cashflow und EBITDA erzeugt. Restrukturisierungskosten oder Verluste zählen nicht dazu. Entscheidend sind daher drei Fragen: Was soll finanziert werden, wie ist die Finanzierung strukturiert und auf welcher Ebene erfolgt sie? Wer diese Fragen risikoadäquat beantwortet, spricht die Sprache des Finanzierers – und gewinnt Vertrauen.

Rollen und Interessen der Stakeholder

In der Zuspitzung einer Unternehmenskrise verschieben sich Prioritäten und Beziehungen. Neben den klassischen Gruppen – Eigentümer, Banken, Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter – treten weitere Akteure wie Investoren, Kreditversicherer oder Behörden auf. Für eine erfolgreiche Restrukturierung ist es entscheidend, deren Interessen und Betroffenheit genau zu kennen und kommunikativ auszubalancieren.

Die Geschäftsleitung steht unter hohem Druck, haftet persönlich und muss Vertrauen sichern. Eigentümer sind emotional oder finanziell eng gebunden; ihre Informationsbedürfnisse reichen von täglicher Prozessnähe bis zu formellen Reportings. Investoren verlangen belastbare Daten und ein überzeugendes Zukunftsbild. Mitarbeiter erwarten Transparenz und Sicherheit, sind aber häufig bereit, Sanierungsbeiträge zu leisten. Fremdkapitalgeber verlangen faktenbasierte, strukturierte Kommunikation – oft unterstützt durch eine gemeinsame Restrukturierungsvereinbarung. Lieferanten und Kreditversicherer tragen Forderungsrisiken und sichern zugleich operative Stabilität. Offene, verlässliche Kommunikation ist hier entscheidend, um Versorgungsketten zu sichern. Kunden schließlich müssen über Leistungsfähigkeit und Zukunft des Unternehmens informiert bleiben, um Vertrauen und Geschäftsbeziehungen zu erhalten.

Spannungsfelder zwischen Stakeholdern

Die Vielzahl an Interessen führt zwangsläufig zu Spannungsfeldern. Unterschiedliche Verantwortlichkeiten und Machtverhältnisse erzeugen teils widersprüchliche Erwartungen. Eine Stakeholder-Landkarte hilft, Beziehungen sichtbar zu machen – wer Einfluss hat, wer Vertrauen schenkt und wo Konflikte drohen. Stakeholder lassen sich grob in vier Typen einteilen: unterstützende, unbedeutende, nicht-unterstützende und solche mit beidseitigem Potenzial – das „zweischneidige Schwert“. Ziel einer professionellen Kommunikation ist es, bedrohliche Positionen zu entschärfen und kooperative zu fest-

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Standortbestimmung hinsichtlich der Krisenstadien und Krisenreife
- Maßgeschneiderte Lösungen für Unternehmen in Abhängigkeit des Krisenstadiums
- Persönliches, professionelles Netzwerk zu allen relevanten Stakeholdern
- Analyse der Stakeholder-Landschaft und professionelles Stakeholdermanagement entlang des gesamten Sanierungsprozesses als „neutraler Dritter“
- Erstellung von Sanierungskonzepten inkl. aller formaler Anforderungen
- Begleitung der Umsetzung inkl. der Steuerung der Stakeholder-Landschaft zur Sicherung des Erfolgs

tigen. Da sich diese Dynamik ständig verändert, muss Kommunikation laufend angepasst werden.

Open Strategy als Erfolgsfaktor

In der Sanierung zählt jede Stunde. Konzepte müssen schnell entstehen und parallel umgesetzt werden. Der Open-Strategy-Ansatz öffnet den Strategieprozess gezielt für ausgewählte Stakeholder und verbindet Transparenz mit Inklusion. Strategisch relevante Informationen werden sichtbar gemacht, interne und externe Beteiligte eingebunden und Perspektiven systematisch verknüpft. So entsteht ein breiter Wissenspool, der Verständnis und Umsetzungsgeschwindigkeit fördert.

In der Praxis können Mitarbeiter über Workshops oder Projektteams eingebunden werden, um ihr operatives Wissen zu nutzen. Lieferanten lassen sich über gemeinsame Qualitätsinitiativen einbinden, Banken in formalisierte Gespräche über neue Finanzierungsstrukturen. Entscheidend ist, Offenheit dosiert einzusetzen – Transparenz darf kein Selbstzweck sein, sondern muss den Informationsbedarf der jeweiligen Stakeholder zielgerichtet erfüllen.

FAZIT

Erfolgreiche Sanierung erfordert mehr als Konzepte und Zahlen. Sie lebt von Kommunikation, Vertrauen und aktivem Stakeholder-Management. Wer die Interessen der Beteiligten versteht, Informationsbedürfnisse gezielt adressiert und Transparenz intelligent steuert, schafft die Grundlage für Kooperation und Stabilität. Der Open-Strategy-Ansatz bietet dafür den passenden Rahmen: Er verbindet Offenheit, Geschwindigkeit und Einbindung – und macht konsensuale Sanierung nachhaltig erfolgreich.

Kontakt: restrukturierung@wieselhuber.de



Matthias Müller
Partner



Rouven Hesse
Senior Consultant



Philipp Weckerlein
Senior Consultant



Lucca Nagel
Senior Consultant



Jan Rodriguez
Consultant

Refinanzierungsfähigkeit als Schlüssel zur Wettbewerbsstärke

Ein Vergleich von Mittelstand und Bundesligavereinen

Ob Mittelständler oder Bundesligacub: Beide stehen auf demselben Spielfeld der finanziellen Widerstandsfähigkeit. Eine solide Finanzierung entscheidet, ob man bei Gegenwind noch spielt oder schon vom Platz getragen wird. In beiden Welten gilt: Wer seine Refinanzierungsfähigkeit nicht aktiv steuert, verliert Handlungsspielräume – und damit seine Zukunftsfähigkeit.

Der W&P-Finanzierungs-Score als Kompass für Kapitalstärke

Die Finanzierung des deutschen Mittelstands ist traditionell bankendominiert und stark von Fremdkapital geprägt. Insgesamt zeigt sich somit eine konservative, risikoaverse Kapitalstruktur, die auf Stabilität und Kontinuität ausgerichtet ist.

Zur objektiven Bewertung der Finanzierungsstruktur verwendet W&P den sogenannten Finanzierungs-Score (in Anlehnung an Standard & Poor's). Dieser setzt sich aus der Eigenkapitalquote und der Verschuldungsdauer zusammen. Zielwert für ein AAA-Rating ist eine Eigenkapitalquote von min. 75 % sowie eine Verschuldungsdauer von max. 1,5 Jahren. Für die untere Baseline eines A-Ratings ist eine EK-Quote von 30 % und eine Verschuldungsdauer von max. 3 Jahren notwendig. Nur wenn finanzielle Stabilität und operative Zukunftsfähigkeit zusammenspielen, entsteht echte Refinanzierungsfähigkeit. Ergänzend relevant ist der sogenannte Business Model Score, der die Qualität des Geschäftsmodells bewertet. Dabei werden drei Dimensionen betrachtet: die Tragfähigkeit, also ob das Geschäftsmodell eine nachhaltige Rentabilität erwirtschaftet; die Robustheit, also seine Stabilität bei Auslastungsschwankungen; sowie die Zukunftsfähigkeit, die misst, inwieweit Markttrends, Branchenperspektiven und Wachstumschancen berücksichtigt werden.

Leistungs- und finanzwirtschaftliche Situation der 1. und 2. Fußball-Bundesliga

Die Finanzierungsstruktur von Fußballclubs unterscheidet sich grundlegend von der von mittelständischen Unternehmen. Während Mittelständler überwiegend auf klassische Bankkredite und Leasing zurückgreifen und diese durch materielle Sicherheiten absichern, verfügen Fußballclubs nur über begrenzt bankfähige Sicherheiten

abseits des Stadions. Spielerwerte oder Markenrechte sind bilanziell nur schwer verwertbar, wodurch alternative Finanzierungsformen an Bedeutung gewinnen.

Das aggregierte EBITDA der Erst- und Zweitligacubs stieg 2024 infolge wachsender Umsätze um rund 30 % auf 1.122 Mio. €, während sich die Verbindlichkeiten mit 2.211 Mio. € nahezu stabil entwickelten. Trotz leicht gestiegener Schulden führte das höhere operative Ergebnis zu einer deutlichen Verbesserung der Verschuldungsdauer – sie sank im Durchschnitt auf etwa zwei Jahre (Vorjahr: 2,6 Jahre) und damit auf den niedrigsten Stand der letzten vier Spielzeiten. Für 2025 rechnen wir bei anhaltendem EBITDA-Wachstum und stabiler Schuldenstruktur mit einer weiteren positiven Entwicklung der Verschuldungsrelationen und einer zunehmenden finanziellen Robustheit im Profifußball.

Die aktuelle W&P-Studie kombiniert finanzielle und operative Kennzahlen. Neben der Eigenkapitalquote und der Verschuldungsdauer werden zudem verschiedene leistungswirtschaftliche Kennzahlen in die Bewertung miteinbezogen. Dazu zählen die Attraktivität des Vereins (gemessen an der Zahl der Vereinsmitglieder, der durchschnittlichen Zuschaueranzahl und den Social Media Followern), die Beständigkeit (Anzahl der Trainerwechsel und Local Player) sowie das Potenzial der Vereine (Kaderwert, TV-Gelder und Trikotsponsoring).

Die Untersuchung zeigt, dass sich die finanzielle Stabilität im Profifußball insgesamt verbessert hat. So sank die durchschnittliche Verschuldungsdauer der Vereine der 1. und 2. Bundesliga von 2023 auf 2024 um etwa 20 %. Auch für 2025 ist eine weitere Verbesserung realistisch. Durch gezielte finanzwirtschaftliche Maßnahmen konnten sich viele Vereine insbesondere beim Finance Score deutlich steigern. Veränderungen im Business Model Score fallen dagegen meist geringer aus und sind vor allem auf den sportlichen Erfolg zurückzuführen. Positiv hervorzuheben sind etwa Eintracht Frankfurt, der VfB Stuttgart und der 1. FC Köln. Diese Clubs konnten sich durch Transferüberschüsse, Investoreneinstiege und eine konsequente Kostenkontrolle deutlich verbessern. Vereine wie Kiel, Nürnberg und Düsseldorf haben sich seit 2021 finanziell verschlechtert.

Refinanzierungsfähigkeit sichert Stabilität, Flexibilität und Zukunftsfähigkeit

Refinanzierungsfähigkeit ist in Mittelstand und Profifußball gleichermaßen das Maß für wirtschaftliche Stabilität und Handlungsfähigkeit. Sie entscheidet darüber, ob Organisationen in der Lage sind, Investitionen zu tätigen, Wachstum zu finanzieren und auf externe Veränderungen flexibel zu reagieren. Während Unternehmen ihre Finanzierungsstruktur vor allem auf planbare Cashflows und werthaltige Sicherheiten stützen, basieren die Erlösströme vieler Fußballclubs auf zukünftigen Einnahmen aus TV-Geldern, Transfers oder Sponsoring.

Refinanzierungsfähigkeit ist kein Zufallsprodukt, sondern Ergebnis konsequenter Steuerung und vorausschauender Unternehmensführung. Ob im Werk oder im Stadion: Wer seine Finanzierung frühzeitig über-

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Corporate Finance
- Finanzielle Restrukturierung
- Begleitung in Finanzierungsverhandlungen
- Restrukturierung und Transformation
- Option Reviews

prüft, Alternativen bewertet und die Kapitalstruktur aktiv weiterentwickelt, schafft die Basis für nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit.

Kontakt: restukturierung@wieselhuber.de

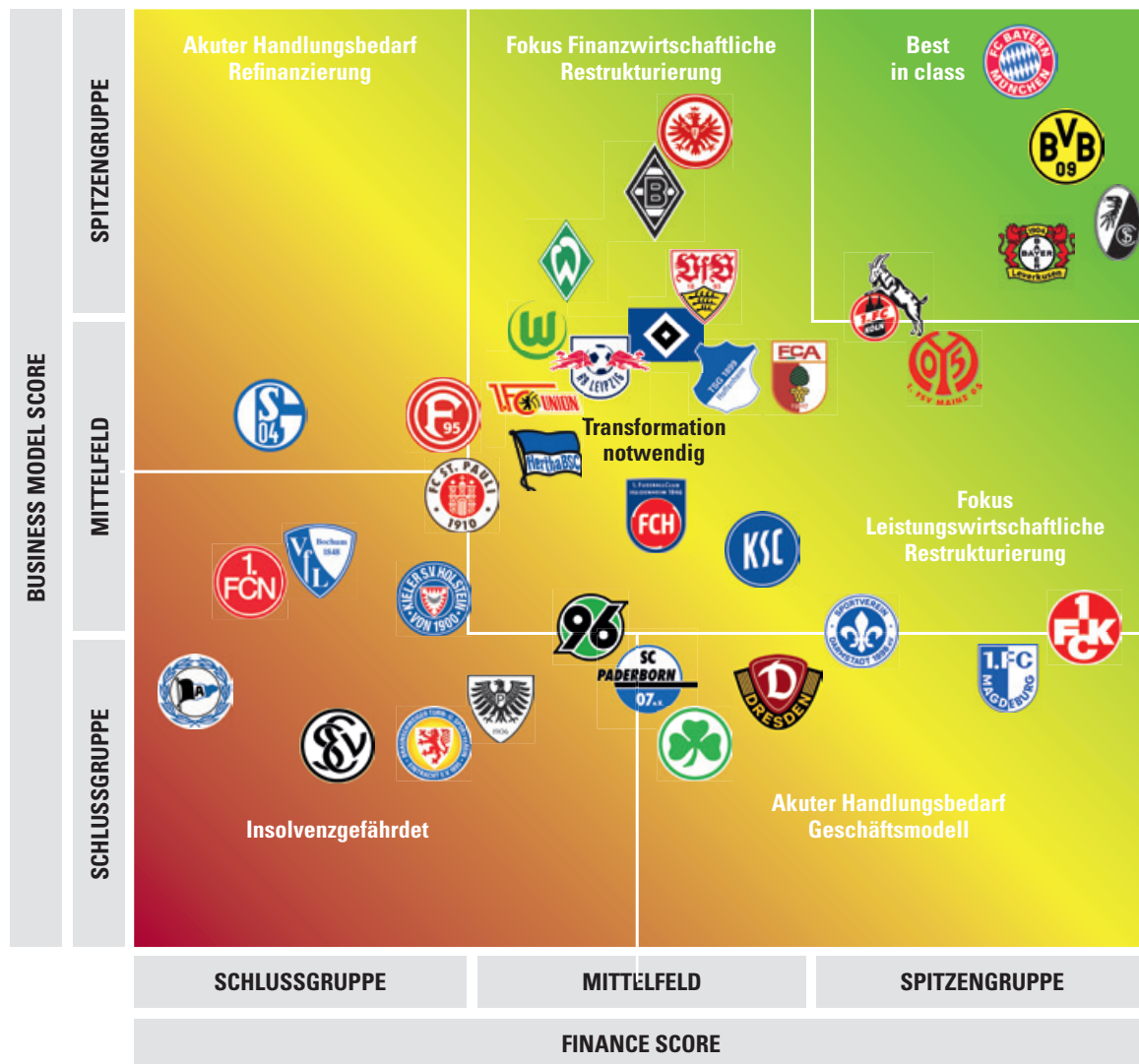


Abb.: Einordnungsmatrix der Vereine der 1. und 2. Bundesliga entsprechend dem Business-Modell und dem Finance-Score nach den Kategorien Best in Class sowie Handlungsbedarf Geschäftsmodell und/oder Finanzierungsarchitektur



Philippe Piscal
Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Dr. Marcus Backes
Mitglied der
Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Rechtliche Risiken beim Carve-out

Sanierung ungeliebter Töchter & Geschäftsbereiche

Die rechtliche und wirtschaftliche Verselbstständigung nicht-performender Tochtergesellschaften oder Geschäftsbereiche – der sogenannte Carve-out – ist in vielen Konzernen und Unternehmensgruppen zu einem zentralen Instrument der strategischen Neuausrichtung geworden. Ziel ist es, Kapital und Management-Ressourcen zu konzentrieren, Verlustbringer zu isolieren und attraktive Einheiten für Investoren zur unmittelbaren oder späteren Veräußerung vorzubereiten. Doch die operative und rechtliche Komplexität solcher Transaktionen wird häufig unterschätzt.

Was ein Carve-out ist – und was ihn so besonders macht

Anders als ein klassischer Verkauf (Divestment) bedeutet der Carve-out in der Regel eine **rechtliche und operative Entflechtung** eines Unternehmensteils aus einem Unternehmen (Die Entflechtung einer Tochtergesellschaft aus einem Konzern wird zu einem späteren Zeitpunkt in dieser Reihe betrachtet). Dabei kann die abgetrennte Einheit anschließend veräußert, z.B. im Rahmen eines Börsengangs, oder als eigenständiges Unternehmen fortgeführt werden.

Der besondere Reiz – und das Risiko – liegt darin, dass im Zuge des Carve-outs häufig **komplexe wirtschaftliche und rechtliche Verflechtungen** aufgelöst werden müssen. Der Carve-out ist damit kein rein technischer Vorgang, sondern ein strategisches und juristisches Großprojekt.

1. Gesellschaftsrechtliche Strukturierung: Abspaltung, Ausgliederung, Asset Deal Haftung und Strukturwahl

Zentral ist zunächst die Wahl der passenden Struktur – typischerweise als Abspaltung oder Ausgliederung nach dem Umwandlungsgesetz (§ 123 Abs. 2 bzw. Abs. 3 UmwG) oder als Asset Deal.

Bei einer **Abspaltung** bleibt die übertragende Gesellschaft beteiligt, während bei einer **Ausgliederung** (auch **Spin-Off**) die Anteile an der neuen Einheit auf die Gesellschafter übergehen. Im Rahmen eines **Asset Deals** hängt die Beteiligung ausschließlich von der bestehenden (ggf. frei gewählten) Beteiligungsstruktur an der erwerbenden Gesellschaft ab. Alle Varianten führen zu einer Entflechtung, unterscheiden sich aber in ihren rechtlichen und bilanziellen Wirkungen.

■ **Haftung:** Bei Spaltungen (hier: Abspaltung oder Ausgliederung) haftet die übertragende Gesellschaft fünf Jahre lang gesamtschuldnerisch für die übergehenden Verbindlichkeiten (§ 133 UmwG). Das kann bedeuten, dass der Mutterkonzern auch nach dem Carve-out für „Altlasten“ der Tochter einstehen muss. Beim Asset Deal ist dies nicht der gesetzliche Regelfall, sondern ggf. Ergebnis vertraglicher Regelungen.

■ **Vertragsübernahme:** Beim Asset Deal können Verträge nicht ohne Zustimmung der jeweiligen Vertragspartner übertragen werden. Fehlt diese Zustimmung, entstehen **Vertragslücken** oder **Betriebsunterbrechungen**, die operativ und rechtlich teuer werden können.

Ein sauberer gesellschaftsrechtlicher Zuschnitt ist daher Voraussetzung für jede spätere Transaktion.



Aktuelles Dossier „Sanierung ungeliebter Töchter & Geschäftsbereiche.“
Strategische Optionen für Ihr Geschäft“

2. Arbeitsrechtliche Risiken

Beim Übergang eines Betriebsteils greift regelmäßig § 613a BGB:

- **Automatischer Übergang der Arbeitsverhältnisse** auf die neue Gesellschaft. Allerdings nur, wenn die rechtlichen und organisatorischen Voraussetzungen für einen (Teil-)Betriebsübergangs vorliegen bzw. vor der Transaktion geschaffen werden.
- **Informationspflichten:** Die betroffenen Mitarbeitenden müssen korrekt und vollständig unterrichtet werden – fehlerhafte Unterrichtungen können jahrelange Widerspruchsrechte auslösen.

Zudem können **kollektivarbeitsrechtliche Regelungen** fortgelten. Fehler in diesem Bereich führen nicht nur zu arbeitsrechtlichen Klagen, sondern gefährden oft die gesamte Transaktion.

3. Vertrags- und Haftungsbeziehungen im Konzernverbund

Carve-outs finden nie im luftleeren Raum statt. Neu entstehende Schwester- oder Tochtergesellschaften müssen – je nach Gestaltung – in **konzerninterne Leistungsbeziehungen** (u.a. **Cash-Pooling, Shared Services, Lizenzen**) einbezogen und teilweise mit neuen Rechten/Vertragsbeziehungen ausgestattet werden (u.a. **Patente, Markenrechte, IT-Systeme** oder Absicherungen von Versorgungszusagen).

4. Anfechtungs- und Insolvenzzrisiken

Gerade wenn der Carve-out im Umfeld einer Krise oder Sanierung erfolgt, bestehen besondere **Anfechtungsrisiken** (§§ 129 ff. InsO).

- Übertragungen von Vermögenswerten kurz vor Insolvenzantrag können später rückabgewickelt werden, wenn sie Gläubiger benachteiligen.
- Auch interne Finanzierungen, Forderungsverzichte oder Übertragungen „unter Wert“ sind besonders risikobehaftet.

Für Geschäftsleiter bedeutet dies: Sie müssen den Carve-out **wirtschaftlich begründen und dokumentieren** können – etwa durch ein Gutachten oder ein Optionsreview, das die Sanierungszwecke belegt. Andernfalls droht persönliche Haftung.

5. Erfolgsfaktor: Strukturierte Vorbereitung

Ein Carve-out ist kein Selbstzweck, sondern Teil einer strategischen Neuaufstellung. Die rechtlichen Risiken lassen sich nur dann beherrschen, wenn der Prozess interdisziplinär geplant wird.

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Entwicklung eines Carve-out-Leitbilds sowie Definition der strategischen Zielkriterien
- Identifikation der wirtschaftlichen Kerneinheiten und Wertschöpfungsprozesse sowie Entwicklung eines Carve-out Business Plans
- Operative Entflechtungsplanung
- Begleitung im strukturierten Investorenprozess (M&A Prozess)

Ein erprobtes Vorgehen umfasst:

1. **Analyse und Dokumentation rechtlicher und wirtschaftlicher Verflechtungen** vor und nach dem Carve-out.
2. **Arbeitsrechtliche und steuerliche Due Diligence** zur Vorbereitung der Übertragung.
3. **Erstellung eines belastbaren Optionentableaus**, das Carve-out, Verkauf, Fortführung und (Teil-)Betriebsstilllegung berücksichtigt.
4. **Governance:** vorab klare Definition und Einhaltung von **Entscheidungszuständigkeiten und -wegen** (mit Timing) sowie **rechtlicher Entscheidungsgrenzen** (z. B. insolvenzrechtliche Grenzen).
5. **Frühzeitige Einbindung** aller Stakeholder (insbesondere Gesellschafter, Aufsichtsrat, Arbeitnehmervertreter, Banken und sonstige Finanzierer).

Damit wird aus einem juristisch riskanten Manöver ein **gestaltbarer strategischer Prozess**.

FAZIT

Carve-outs sind mächtige Werkzeuge zur Fokussierung und Wertsteigerung von Unternehmensgruppen – aber rechtlich hochsensibel. Wer sie als rein operative Transaktion behandelt, riskiert langwierige Streitigkeiten und Haftungsfolgen.

C-Level-Manager sollten daher vor allem zwei Dinge beachten:

- Der Erfolg eines Carve-outs liegt nicht in der Geschwindigkeit, sondern in der sauberen Entflechtung.
- Eine interdisziplinäre Vorbereitung minimiert Risiken und erhöht die Transaktionssicherheit.

So wird aus der juristischen Herausforderung ein strategisches Gestaltungsinstrument – und aus dem ungeliebten Geschäftsbereich vielleicht doch noch ein attraktives Asset.

Kontakt: restrukturierung@wieselhuber.de



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



Max Boßler
Consultant
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Distressed M&A als Zukunftsstrategie

Warum gezielte Transaktionen im Mittelstand mehr sind als Krisenbewältigung

Hohe Zinsen, restriktivere Kreditvergabe der Banken und eine zurückhaltende Haltung von Private-Equity- und Mezzanine-Gebern verschärfen aktuell die Liquiditätslage vieler Unternehmen. Zu diesem zurückhaltenden Investoren Umfeld kommen geopolitische Spannungen in Osteuropa und Asien, volatile Energiepreise und neue handelspolitische Eingriffe wie Schutzzölle oder der CO₂-Grenzausgleich CBAM. Diese Entwicklungen führen zu spürbarer Unsicherheit in wertschöpfungsintensiven Branchen wie Maschinenbau, Automobilzulieferindustrie und Bauwirtschaft. Die Folge: Laut Statistischem Bundesamt stieg die Zahl der Unternehmensinsolvenzen im ersten Halbjahr 2025 im Vergleich zum Vorjahr um rund 18%. Besonders betroffen sind mittelständische Familienunternehmen mit engen Margen und hoher Abhängigkeit von internationalen Lieferketten.

Ein gezielter Unternehmensverkauf – meist als Asset Deal oder Share Deal, im Insolvenzverfahren über einen Insolvenzplan – kann Werte retten und Arbeitsplätze sichern. Für vorläufige Insolvenzverwalter oder Eigenverwalter ist ein professioneller Investorenprozess längst zentraler Bestandteil moderner Sanierung. Diese Erfahrungen werden mittlerweile auch immer stärker bereits vorinsolvenzlich genutzt, um Werte zu erhalten, beispielsweise

durch vor- oder außerinsolvenzliche Sanierungsmethoden.

Aber auch ohne erkennbare Insolvenznähe können Distressed M&A-Transaktionen strategisch sinnvoll sein. Durch gezielte Übernahmen inländischer ebenso wie ausländischer Unternehmen lässt sich Technologie-Know-how sichern, skalieren und langfristig in Deutschland halten. Distressed M&A wird damit zunehmend zum Treiber technologischen Fortschritts, wirtschaftlicher Konsolidierung und strategischer Neuausrichtung von Unternehmen, die andernfalls keine nachhaltige Perspektive hätten.

Distressed M&A bei inhabergeführten Unternehmen

Bei inhabergeführten Unternehmen prägen häufig Emotionalität und Entscheidungsdynamik den Prozess. „Loslassen“ stellt für viele Inhaber eine Hürde dar, die professionell begleitet werden muss. Ein vertrauensvoller Dialog, geprägt von individueller und zielgerichteter Kommunikation, ist die Grundlage dafür, die strategische Ausrichtung des Geschäftsmodells objektiv zu überprüfen. Dadurch können Unternehmen bereits frühzeitig, noch vor einer offenen Marktansprache, wichtige vor-



bereitende Maßnahmen für einen möglichen Verkauf ergreifen, wie etwa die Verbesserung der Datenqualität oder die Analyse potenzieller Carve-out-Szenarien für künftig nicht mehr relevante Geschäftsbereiche.

Da diese Prozesse häufig nur wenige Wochen Zeit haben, sind eine verlässliche Datenbasis, Erfahrung, Geschwindigkeit und belastbare Netzwerke entscheidend. Parallel zum laufenden Geschäft müssen Investoren gewonnen, Angebote geprüft und Entscheidungen vorbereitet werden.

Die Investorenlandschaft ist dabei vielfältig. Neben klassischen strategischen Käufern treten zunehmend Private-Equity-Investoren sowie Interessenten aus China, Indien und den USA auf. Rechtliche und steuerliche Themen wie Betriebsübergang (§ 613a BGB), Pensionszusagen, Investitionsprüfung und Kaufpreisregelungen (Earn-Out, Locked Box) spielen dabei eine zentrale Rolle. Erfolgsfaktoren sind eine frühzeitige, professionelle Vorbereitung sowie ein hohes Maß an Transparenz – sowohl in Bezug auf die Datenbasis als auch auf die Kommunikation. Ebenso entscheidend ist die Beratung aus einer Hand, die insbesondere bei Gesellschafterstrukturen mit familiärem Hintergrund gewährleistet, dass im weiteren Prozessverlauf notwendige Entscheidungen zu Angeboten schnell und fundiert getroffen werden können. Darüber hinaus spielt die umfassende Kenntnis sämtlicher denkbaren Dealstrukturen und die damit verbundene Flexibilität eine zentrale Rolle. Gleiches gilt für das Verständnis gängiger wie auch unkonventioneller Finanzierungsstrukturen, deren Beurteilung nicht selten ausschlaggebend für das Gelingen oder Scheitern einer Transaktion ist.

Case Study: Coburger Kartonagenfabrik

Die Coburger Kartonagenfabrik GmbH & Co. KG, ein traditionsreiches Unternehmen der deutschen Papier- und Verpackungsindustrie mit rund 210 Mitarbeitern, musste Ende 2024 vorläufige Insolvenz beantragen. Ursache waren steigende Rohstoffpreise, hohe Energiekosten und die wachsende Konkurrenz durch Importe. Dr. Wieselhuber & Partner übernahm im Auftrag des Insolvenzverwalters die Aufgabe, in kurzer Zeit einen belastbaren Investorenprozess aufzusetzen. Dazu konsolidierte das Team zunächst Finanz- und Leistungsdaten und übertrug diese in einen mehrstufigen virtuellen Da-

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Machbarkeitsanalysen zur Prüfung des Investoreninteresses und möglicher Dealstrukturen
- Vertrauensaufbau bei Investoren durch belastbare Planungen, eine nachvollziehbare Equity-Story und die Anpassung des Geschäftsmodells
- Erstellung von Fortführungskonzepten als Basis für Investorengespräche und Entscheidungsvorbereitungen für alle Beteiligten an etwaigen Sanierungs- oder Umstrukturierungsmaßnahmen
- Durchführung des Investorenprozesses mit Identifikation und Ansprache potenzieller Käufer, Datenraumorganisation und Koordination der Due Diligence.

tenraum (VDR), um potenziellen Käufern Transparenz und Entscheidungssicherheit zu geben. Parallel entstand ein Fortführungskonzept mit Fokus auf Vertrieb und Pricing, das Restrukturierungsmaßnahmen, Effizienzpotenziale und realistische Ertragsszenarien darstellte und mit Investoren gechallenged werden konnte.

Im weiteren Verlauf galt es, zusammen mit der Insolvenzverwaltung die Interessen der Geschäftsführung, welche noch stark durch die enge Bindung zur Inhaberfamilie geprägt waren, mit den Anforderungen potenzieller Investoren zu koordinieren. Für die Investorenseite stand die Bewertung möglicher Synergien und Skalierbarkeit im Mittelpunkt, da der Markt von Überkapazitäten geprägt war.

Der strukturierte Prozess schuf die notwendige Klarheit und baute Vertrauen auf. Innerhalb von sechs Monaten konnte ein branchenerfahrener Käufer gefunden werden, der Standort und Arbeitsplätze erhält. Der Fall verdeutlicht, wie stark Datenqualität, stringente Prozessführung und aktives Stakeholder-Management den Erfolg von Distressed M&A bestimmen.

Dieser Beitrag wurde in leicht veränderter Form abgedruckt in Unternehmeredition 3/2025

FAZIT

Distressed M&A ist kein Notverkauf, sondern ein zentrales Instrument moderner Sanierungsverfahren. Gerade im aktuellen Marktumfeld sichert ein gut strukturierter Investorenprozess Werte, Arbeitsplätze, Technologien – und eröffnet Perspektiven über die Krise hinaus. Der Fall Coburger Kartonagen zeigt exemplarisch, wie durch analytisches Vorgehen und konsequente Prozesssteuerung unter Einbeziehen aller Stakeholder selbst in schwieriger Marktlage nachhaltige Lösungen gefunden werden können.

Kontakt: munda@wieselhuber.de

Weiterentwicklung der Führungsorganisation @



Projektbeispiel



„Dr. Wieselhuber & Partner hat uns bei der Weiterentwicklung unserer Führungsorganisation sehr gut unterstützt. Für uns als mittelständisches Familienunternehmen war es wichtig, einen Partner an der Seite zu haben, der uns nicht nur mit professionellen Methoden, sondern auch mit Fingerspitzengefühl und der erforderlichen Erfahrung begleitet. Die Analysen und Konzepte waren auf den Punkt. Wir sind auch dank der Unterstützung von W&P organisatorisch bestens für die Zukunft aufgestellt.“

Martin Bihlmaier
Geschäftsführer
Bürger GmbH & Co. KG

Die BÜRGER GmbH & Co. KG ist ein führender deutscher Lebensmittelhersteller, der schwäbische Spezialitäten wie z. B. Maultaschen und Spätzle oder italienische Teigwaren wie beispielsweise Gnocchi produziert. Das Familienunternehmen beliefert den Lebensmitteleinzelhandel, die Gastronomie und das Segment Großverbraucher mit frischen Teigwaren oder Tiefkühlware.

An den beiden Standorten in Ditzingen und Crailsheim arbeiten über 1.200 MitarbeiterInnen. BÜRGER konnte über die letzten Jahre kontinuierlich ein starkes Wachstum erzielen.

Aufgabe

Die organisatorischen Strukturen und Abläufe waren historisch gewachsen und haben sich nicht entsprechend der Unternehmensgröße mit entwickelt. Entsprechend gab es Optimierungsbedarf im Hinblick auf Aufgabenverteilung, Verantwortlichkeiten und Schnittstellen. Zudem stand in der Geschäftsführung und wichtigen anderen Führungspositionen ein Generationswechsel an.

Vor diesem Hintergrund hat die Geschäftsführung W&P beauftragt, die Strukturen, Schnittstellen und Verantwortlichkeiten zwischen den Bereichen zu überprüfen und die Führungsorganisation konzeptionell weiterzuentwickeln.

Umsetzung

- Organisations-Analyse:** Transparenzschaffung sowie Stärken-Schwächenanalyse der IST-Organisation (Strukturen, Schnittstellen, Prozesse, Kultur), mittels Funktionsinterviews und Mitarbeiterbefragung.
- Alternativen und Konzeption:**
 - Entwicklung und Diskussion von strukturellen Alternativen
 - Detaillierung der Führungsorganisation im Hinblick auf Strukturen, Hierarchien, Rollenprofile und Gremien.
 - Festlegung eines neuen bereichsinternen und bereichsübergreifenden Besprechungswesens.
 - Überführung der konzeptionellen Ergebnisse in ein Führungsorganisationshandbuch sowie in einen Maßnahmen- und Kommunikationsplan.

Ergebnis

- **Neue Führungsstruktur** angepasst an die durch Wachstum entstandene Größe des Unternehmens.
- **Aufgabenverteilung und Verantwortlichkeiten** in den Führungsebenen (Geschäftsführung, Bereichsleitung, Abteilungsleitung) geschärft.
- **Besprechungswesen neu aufgesetzt** und dadurch die Zusammenarbeit innerhalb und zwischen den Bereichen verbessert.
- **Organisation insgesamt auf die Zukunft und weiteres Wachstum ausgerichtet.**

Kontakt: organisation@wieselhuber.de



Gemeinsam zum Ziel: Kollaborative Strategieentwicklung „ESprit“ @

Projektbeispiel

FRÄNKISCHE


Die Fränkische Rohrwerke Gebr. Kirchner GmbH & Co. KG mit Sitz in Königsberg (Unterfranken) ist ein Familienunternehmen mit über 100 Jahren Tradition. Als Pionier in der Wellrohrfertigung entwickelt und produziert das Unternehmen Rohre, Zubehör und Systemkomponenten in den Bereichen Elektro Systeme, Drainage Systeme und Haustechnik. Mit rund 6.000 Mitarbeitenden erzielte die gesamte Gruppe zuletzt einen Jahresumsatz von 710 Mio. €.

Aufgabe

Der Geschäftsbereich „Elektro Systeme“ der Fränkische Rohrwerke ist Marktführer für Kabelschutzlösungen in Deutschland. Steigender Wettbewerbsdruck im Heimatmarkt sowie Chancen zur Expansion und Internationalisierung des Geschäfts waren der Grund, um den Wachstumskurs mit einer zukunftsgerichteten Strategie abzusichern und zugleich zu forcieren.

Dazu wurde W&P beauftragt, gemeinsam mit dem Führungsteam des Geschäftsbereichs eine klare strategische Ausrichtung zu entwickeln – mit dem Ziel, das Kerngeschäft zu verteidigen, die Internationalisierung konsequent voranzutreiben sowie neue Wachstumssegmente zu erschließen.

Umsetzung

Zur Sicherstellung einer hohen Umsetzungsakzeptanz und eines gemeinsamen strategischen Verständnisses wurde die Strategie mit dem agilen und kollaborativen W&P-Ansatz gemeinsam mit dem Kernteam entwickelt:

1. Projekt-Setup und Analysephase

- Definition kundenseitiges Kernteam und Langzeit-Projektplanung sowie regelmäßige Sprints in einer agilen Vorgehensweise
- Systematische Aufbereitung interner und externer Faktenbasis, inkl. Portfolioanalyse, Marktpositionierung im Wettbewerbsvergleich sowie Trend-, Länder- und Segmentanalyse
- Bewertung und Priorisierung von Zielmärkten und Wachstumssegmenten zur gezielten Markterschließung

2. Strategische Konzeption & Zielorganisation

- Entwicklung und Bewertung alternativer Strategieoptionen für Märkte und Segmente unter Berücksichtigung strategischer Passung, Marktattraktivität und Investitionsbedarf
- Ableitung klarer Aktivitätenpläne zur Sicherstellung einer erfolgreichen Strategieumsetzung

- Definition einer marktorientierten Organisationsstruktur mit klaren Rollen und Verantwortlichkeiten zur effektiven Marktbearbeitung
- Aufsetzung strategischer 5-Jahresplanung inkl. Gewinn- und Verlustrechnung mit klaren Annahmen zur jährlichen rollierenden Überprüfung und Feinjustierung

Ergebnis

- Klare strategische Antwort zur Positionierung als Markt- und Innovationsführer im Preiswettbewerb
- Profitables Wachstum durch innovationsgetriebene Verteidigung Kerngeschäft und fokussierte Internationalisierung sowie Diversifikation
- Konkrete Innovationspipeline mit Neuprodukten für Länder- und Segmentanforderungen
- Detaillierte strategische Planung und Quantifizierung der Initiativen zur Umsetzungssteuerung und Erfolgskontrolle
- Maximaler Buy-in im Führungsteam für die Umsetzung durch kollaborativen agilen Strategieansatz

Kontakt: strategie@wieselhuber.de



„Mit der herausragenden Branchenexpertise, dem passgenauen Methodeneinsatz und dem hohen persönlichen Engagement sowie kulturellem Fit des W&P-Teams, haben wir gemeinsam unsere ambitionierte Wachstumsstrategie mit konkreten Aktivitätenplänen entwickelt. Dank der agilen kollaborativen W&P-Vorgehensweise wurde zugleich das absolute Commitment im Führungsteam zur erfolgreichen Umsetzung geschaffen.“

Frank Rauterkus
Leitung Geschäftsbereich
Elektro Systeme



Post Merger Integration @



Projektbeispiel



„Die exzellente Begleitung der Post Merger Integration durch W&P brachte für den Erfolg dieses komplexen Vorhabens einen entscheidenden Mehrwert. Mit hoher fachlicher Kompetenz, strategischem Weitblick, Finger-spitzengefühl und großem persönlichen Engagement wurden alle beteiligten Gesellschaften souverän zusammengeführt. Ich danke dem W&P-Team herzlich für die herausragende Unterstützung und die vertrauensvolle Zusammenarbeit.“

Philipp Geyer

Vorsitzender
der Geschäftsführung

RGF Staffing
Germany GmbH

RGF Staffing, mit international etablierten Marken wie Unique oder Start People, ist einer der größten Anbieter von maßgeschneiderten HR-Lösungen in Deutschland & Europa. RGF Staffing ist Teil der weltweit agierenden Recruit Gruppe, zu der u.a. auch das bekannte Job-Portal indeed gehört.

Aufgabe

RGF Staffing hatte im deutschen Zeitarbeitsmarkt über Jahre insgesamt 13 mittelständische Unternehmen übernommen. Diese sollten unter dem einheitlichen Dach von Unique zusammengeführt werden. Zielsetzung dabei war sowohl eine nachhaltige Stärkung der Markt-/Wettbewerbsposition als auch das Heben von Effizienzvorteilen im Verbund.

Umsetzung

Das Projekt wurde in einer strukturierten und praxiserprobten Vorgehensweise in zwei Phasen umgesetzt:

1. „PREPARE“, Dauer ca. 6 Wochen

- **Projektleitungsteam** mit interner & externer Besetzung
- **Übergeordnete Projekt-Ziele** und Ziele je Building Block
- **Besetzung Projektteam** nach Erfahrung & Fachwissen, gemischte Teams aus den Einheiten (Top Down)

- **Projektstrukturierung** je Building Block: ToDos, Verantwortlichkeiten und Termine
- **Synchronisation in übergeordnetem Projektfahrplan**, Abgleich von Interdependenzen, Prioritäten & Meilensteine (Bottom Up)
- **Aufsetzen Projektmanagement-Tool** mit in Summe über 1.300 Einzelmaßnahmen

2. „EXECUTE“, Dauer ca. 6 Monate

- **Umsetzung & Controlling** der jeweiligen Maßnahmen je Building Block
- **Rolle des Projektleitungsteams** wechselt nach Bedarf zwischen inhaltlicher Problemlöser, Sparringspartner oder reines Projektmanagement/Controlling
- **Flexibilität & Agilität**, Reaktion auf unvorhersehbare Entwicklungen, ggf. Anpassung Plan/Zusatzmaßnahmen
- **Regelmäßiges Reporting an das Steering Committee** (Geschäftsführung, Gesellschafter und W&P) mit zeitnahen und konsequenten Entscheidungen

Ergebnis

- Neuer, gemeinsamer Markenauftritt und Marktpresenz
- Angestrebte Synergiepotenziale realisiert
- Einheitliche Organisationsstruktur und Governance
- Zentralisierte, standardisierte Geschäftsprozesse und einheitliche Systemlandschaft
- Kulturelle Integration und Mitarbeiterbindung

Kontakt: strategie@wieselhuber.de



Performance Benchmarking @

Projektbeispiel



Die DEHN SE ist ein führendes und international tätiges Familienunternehmen der Elektrotechnik mit Sitz in Neumarkt i.d. Oberpfalz. DEHN bietet mit seinen Anwendungen in den Bereichen Blitz-, Überspannungs- und Arbeitsschutz Lösungen für die Elektromobilität, den Energiesektor und für den Schutz kritischer Infrastruktur. Das Unternehmen ist weltweit vertreten und beschäftigt insgesamt ca. 2.500 Mitarbeitende.

Aufgabe

DEHN verzeichnete dank einer erfolgreich umgesetzten Wachstumsstrategie ein überproportionales Umsatzplus - allerdings nicht ohne spürbare Wachstumsschmerzen. Insbesondere aktuelle Kostensteigerungen und vielfältige interne wie externe Herausforderungen belasteten das Ergebnis. Um diesen Dynamiken gezielt zu begegnen, wurde W&P beauftragt, auf Basis eines umfassenden Benchmarkings mit den Kennzahlen führender Innovations- und Branchenpioniere, die entscheidenden Stellschrauben zu identifizieren und die Profitabilität zielgerichtet und nachhaltig zu optimieren.

Umsetzung

Die praxiserprobte und ressourcenschonende W&P-Methodik ermöglicht eine effiziente Analyse der fachübergreifenden Kennzahlen anhand von Benchmarks und Best Practices. Durch diesen objektiven Blick von außen, ergänzt um relevante Fach- und Branchenexpertise, lassen sich umsatzsteigernde und kostensenkende Potenziale identifizieren und damit eine fundierte Entscheidungsgrundlage zur ErgebnISOptimierung schaffen.

1. Vorbereitung und Auswertung der Datenbasis:

Durch die frühzeitige Einbindung zentraler Stakeholder werden Informationsbedarfe abgestimmt und notwendige Daten für das Benchmarking strukturiert erfasst. Eine tiefgehende Analyse dieser Daten, in Verbindung mit einem branchenübergreifenden Benchmark-Vergleich – gestützt auf die interne W&P-Unternehmens-Datenbank und gezielten Funktionalinterviews – ermöglicht die schnelle und objektive Identifikation fachübergreifender Handlungsfelder und Quick-Win-Potenziale, um den Gewinn zu steigern.

2. Diskussion der Ergebnisse und Empfehlung eines Maßnahmenprogramms:

Auf Basis der funktionsspezifischen Datenanalysen und der externen W&P-Benchmarkingdaten werden die identifizierten Potenziale in einem gemeinsamen

Vorstands-Workshops hinsichtlich ihres wirtschaftlichen Nutzens bewertet, weiterentwickelt und priorisiert. Ergänzend dazu werden gezielt einzelne Bereiche selektiert und anschließend durch Deep-Dives detailliert analysiert und konkretisiert. Insgesamt kann dadurch objektiv über die abgeleitete Maßnahmenplanung entschieden und eine Grundlage für eine effiziente und fokussierte Umsetzung geschaffen werden.

Ergebnis

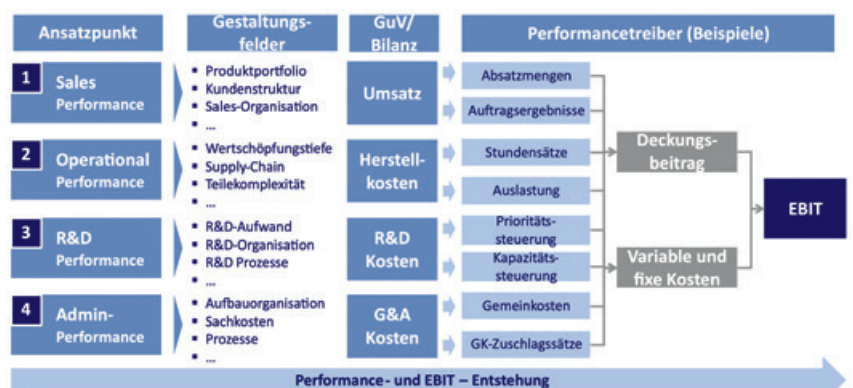
- Objektive und umfangreiche Transparenz über umsatz- und kostenseitige Potenziale bzw. Quick-Wins zur Steigerung der Profitabilität
- Entscheidungsgrundlage für das Management mit fokussierten Handlungsfeldern und priorisierter Umsetzungsplanung
- Relevante Datenbasis für die Verstärkung der Umsetzung und Definition konkreter Zieldimensionen
- Awareness im Top-Management und Motivation für die Maßnahmenumsetzung bei den Beteiligten



„Dank der strukturierten und zielgerichteten Vorgehensweise von W&P, konnten wir in kurzer Zeit die wesentlichen Handlungsfelder identifizieren und zentrale Maßnahmen zur Steigerung unserer Profitabilität einleiten.“

Dr. Philipp Dehn
Managing Partner & CEO

Kontakt: bpi@wieselhuber.de



Blickpunkt Branche



Konsumgüter: Künstliche Intelligenz im Gartencenter integrieren

Im dynamischen Umfeld der grünen Branche wird künstliche Intelligenz (KI) zunehmend zu einem entscheidenden Faktor, um zukunftsfähig zu bleiben. Doch die Umsetzung von KI ist für viele Gartencenter mit Unsicherheiten und hohen Investitionen verbunden.

Hier setzt die Idee eines sogenannten AIHubs an: Eine zentrale organisatorische Einheit im Unternehmen, in der Kompetenzen, Technologien und Daten rund um KI gebündelt werden, um KI systematisch voranzutreiben und effizient zu koordinieren.

Mehr von Dr. Jerome Honerkamp, Leiter Konsumgüter und Handel in der TASPO.



Möbel: W&P Branchenwerkstatt – Ready für den Restart?

Neigt sich die Krise in der Möbelbranche dem Ende zu? Und: Sind Hersteller und Handel auf einen Aufschwung vorbereitet? Antworten auf diese Fragen suchte die 13. Branchenwerkstatt Möbel von in Kooperation mit dem Verband der Deutschen Möbelindustrie (VDM) und Hettich in Kirchlingern.

Die Möbelbranche steht weiterhin unter Druck, zeigt aber erste Anzeichen einer vorsichtig positiven Entwicklung. Chancen ergeben sich für Unternehmen, die Resilienz aufbauen, strategisch vorplanen und Risiken aktiv managen. Transparente Sanierungsmaßnahmen und frühzeitige Handlungsoptionen sichern Entscheidungsfähigkeit und Stabilität. Digitalisierung, Vernetzung, Marktpositionierung und moderne Strukturen sind entscheidend für langfristigen Erfolg.



Bau: Industrialisierung – Transformation ist unbequem!

Viele beobachten, überlegen oder beharren – nur wenige bewegen sich: In der Baubranche ist es seit Jahren Thema, dass industrialisiertes Bauen die fehlende Kundenzentrierung durch fragmentierte Leistungserbringung, zu teure Herstellkosten, lange und volatile Projektlaufzeiten in den Griff bekommen könnte.

Doch nur wenige Hersteller widmen sich der Umsetzung mit echter Konsequenz. Der Großteil verharrt im Status quo und für viele erschöpft sich „industrialisiertes Bauen“ in der Vorstellung von etwas mehr Standarddetails oder dem alleinigen Fokus auf Vorfertigung, ohne das Thema ganzheitlich zu denken. Doch dieses Zögern ist keine Vorsicht. Es ist ein Risiko – ein massives!

Kommentar von Oliver Markschläger, Leiter Bau-/Bauzuliefererindustrie.



Konsumgüterbranche im Spannungsfeld von Marke, Hybrid und Handelsmarke

Die aktuelle W&P Studie „Die Konsumgüterbranche im Spannungsfeld – Marken-, Hybrid- vs. Handelsmarkenhersteller“ zeigt: Der Wettbewerb zwischen Marke und Handelsmarke hat sich weiter intensiviert.

Denn die wirtschaftliche Performance vieler FMCG-Unternehmen in Deutschland befindet sich seit Jahren unter starkem Druck. Besonders betroffen: EBIT und Kapitalrendite (ROI), deren Rückgang sich über nahezu alle Geschäftsmodelltypen – Marken-, Handelsmarken- und Hybridhersteller – sowie eine Vielzahl von Warengruppen hinweg erstreckt.

Jetzt die Studie von Studienleiter Dr. Jerome Honerkamp lesen.

Lebensmittelbranche: Streitigkeiten werden künftig zunehmen

Viele Konsumgüterhersteller, insbesondere Brauereien und Spirituosenhersteller, stehen vor stagnierenden Märkten und zunehmender Konkurrenz. Dadurch entstehen neue Produkte, größere Portfolios und häufiger Rechtsstreitigkeiten über Produktgestaltung, wie aktuell beim Spezi-Streit zwischen Paulaner und Berentzen. Mithilfe von KI-gestützter Bildanalyse lassen sich Farbanteile und Gestaltungselemente objektiv vergleichen, um Verwechslungsgefahren frühzeitig zu erkennen. Bereits in der Praxis eingesetzt wird dies etwa bei Schokoladenherstellern wie Schluckwerder oder bei dm-Lieferanten im Bereich Haarschmuck, wo KI-Tools den Innovationsprozess, Trendanalysen und Produktmanagement unterstützen. Die Einsatzmöglichkeiten in der FMCG-Branche sind breit gefächert. *Mehr in der aktuellen Lebensmittel Zeitung.*



Sicherheitstechnik: Strategische Differenzierung für Marktvorteil

In einem sich konsolidierenden und hart umkämpften Markt wie der Sicherheitstechnik spielt die strategische Differenzierung eine entscheidende Rolle in der Wettbewerbsstrategie von Unternehmen.

Nur wer sich bewusst für eine Kombination aus Aktivitäten entscheidet, die zu einem einzigartigen Mix von Werten führt, kann sich differenzieren und einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil erzielen. Dies hilft Unternehmen einerseits, ihre Marktposition zu sichern und Kunden zu binden, andererseits, neue Marktsegmente zu erschließen sowie Marktanteile zu erhöhen.

Dr. Michael Staudinger und Lucca Nagel in Ihrem aktuellen Beitrag im Fachmagazin Protector.



Automotive: „Sanierung von Automobilzulieferern“ – Balance zwischen Chancen, Risiken und Stakeholder-Strategien

In einem volatilen Umfeld stehen Automobilzulieferer vor wirtschaftlichen und strukturellen Herausforderungen. Was tun, wenn Automobilzulieferer in wirtschaftliche Schieflage geraten? Welche Handlungsoptionen stehen Unternehmen und deren Stakeholdern zur Verfügung, um eine erfolgreiche Restrukturierung zu ermöglichen? Und welche Rolle spielen strategische Neuausrichtung, Finanzierung und rechtliche Instrumente?

Diese und weitere Fragestellungen waren Thema eines exklusiv besetzten, digitalen Executive Dialogs.

Mehr hierzu unter www.wieselhuber.de



Hotellerie im Wandel – Konsequenzen für M&A und Sanierung

Die Hotelbranche unterliegt einem massiven Strukturwandel. Budgetketten wie Motel One und Premier Inn überrollen den Markt, Familienbetriebe verschwinden zunehmend. Für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit sind oftmals kapitalintensive Repositionierungen erforderlich, von modernisiertem Design bis hin zur kompletten Neuausrichtung eines Hauses. Für Banken, Gläubiger und Investoren ergeben sich daraus neue Herausforderungen im Hinblick auf Finanzierung, Restrukturierung und die Bewertung von Engagements. In einem aktuellen Executive Dialog wurden praxisnahe Beispiele gezeigt, wie Risikominimierung, Werterhalt und strategische Chancen im Restrukturierungs- sowie Transaktionsumfeld realisiert werden können.

Mehr hierzu unter www.wieselhuber.de

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



Studie: Strategisches Management in Familienunternehmen

Diese empirische Untersuchung basiert auf einer quantitativen Erhebung unter 116 Familienunternehmen des gehobenen deutschen Mittelstands. Ziel war es, die Qualität und Wirksamkeit des strategischen Managements in einem zunehmend von Unsicherheit, Komplexität und externem Druck geprägten Umfeld zu analysieren. Hierfür wurde ein Reifegradmodell entlang von vier Dimensionen entwickelt – strategische Steuerung, Unsicherheitskompetenz, kulturelle Einbettung und HR-Verankerung – und stellt dieses systematisch in Beziehung zur wirtschaftlichen Performance der Unternehmen im Zeitraum 2019–2024.

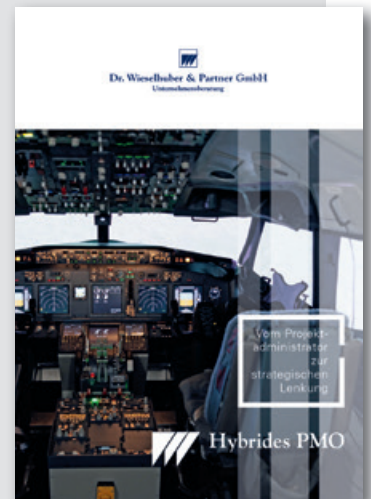
Die zentralen Ergebnisse liefern ein differenziertes Bild der Managementpraxis in Familienunternehmen und verdeutlichen die Bedeutung konsistenten strategischen Denkens und Handelns.



Hybrides PMO: Vom Projektadministrator zur strategischen Lenkung

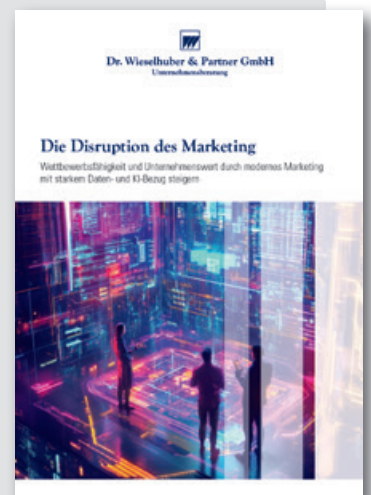
In Zeiten wachsender Komplexität, digitaler Transformation und volatiler Märkte reicht es nicht mehr aus, Projekte „nur“ umzusetzen. Sie müssen Wirkung entfalten, echten Mehrwert liefern und strategisch ausgerichtet sein.

Entscheidend dabei: Die Qualität der Steuerung. Genau hier setzt ein professionelles Project Management Office (PMO) an – als organisatorischer Fixpunkt und strategischer Enabler.



Disruption des Marketing: Wettbewerbsfähigkeit und Unternehmenswert steigern

Märkte verändern sich rasant, Kundenbedürfnisse werden individueller, und der Wettbewerb wird zunehmend digital. Marketing eine neue strategische Bedeutung als Hebel für Wachstum, Differenzierung und Wertsteigerung. Wer Marketing heute ganzheitlich denkt, intelligent orchestriert und datenbasiert steuert, schafft echte Wettbewerbsvorteile – auch und gerade im Mittelstand. Durch moderne Daten- und KI-Technologien lassen sich Effizienzgewinne realisieren, Erlebnisse personalisieren und der Return on Marketing Investment (ROMI) präzise steuern – ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. Doch vielen fehlt ein systematischer Zugang. Ohne strategische Verankerung, bereichsübergreifende Steuerung und gezielten Kompetenzaufbau scheitern viele KI-Initiativen an Strukturen, Kultur oder rechtlichen Unsicherheiten.



Die Konsumgüterbranche im Spannungsfeld – Marken-, Hybrid- vs. Handelsmarkenhersteller

Der Wettbewerb zwischen Marke und Handelsmarke hat sich weiter intensiviert. Denn die wirtschaftliche Performance vieler FMCG-Unternehmen in Deutschland befindet sich seit Jahren unter starkem Druck. Besonders betroffen: EBIT und Kapitalrendite (ROI), deren Rückgang sich über nahezu alle Geschäftsmodelltypen – Marken-, Handelsmarken- und Hybridhersteller – sowie eine Vielzahl von Warengruppen hinweg erstreckt.

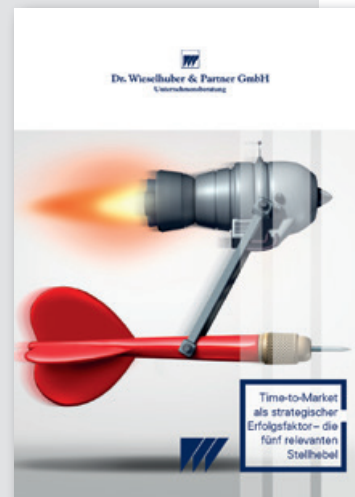
Für die zum dritten Mal erschienene Studie wurden 88 mittelständische Unternehmen aus acht FMCG-Segmenten mit über 19.000 Bilanz- und Erfolgskennzahlen seit 2015 analysiert. Hinzu kommen aktuelle Zahlen von Konzernen sowie KI-Branchenanalysen



Time-to-Market als strategischer Erfolgsfaktor – die fünf relevanten Stellhebel

In einem globalen Marktumfeld, das von geopolitischen Spannungen, technologischen Sprüngen und aggressiv agierenden Wettbewerbern – insbesondere aus Asien – geprägt ist, wird Time-to-Market zum strategischen Erfolgsfaktor.

Wer nicht schnell genug ist, verliert Marktanteile und Innovationsführerschaft. Doch Geschwindigkeit entsteht nicht allein in der Entwicklung. Sie ist das Ergebnis eines Unternehmens, das Strategie, Struktur, Prozesse und Kultur konsequent auf Wirkung und Umsetzungsgeschwindigkeit ausrichtet.



Industrielle Vorfertigung – von der Baustelle zur Produktionshalle

Die Bauindustrie steht unter massivem Veränderungsdruck. Bauen ist nach drei Dekaden stagnierender Produktivität zu teuer und zu langsam.

Steigende Kosten, Fachkräftemangel, höhere Anforderungen an Nachhaltigkeit und Digitalisierung sowie zunehmender Effizienzdruck machen deutlich, dass das traditionelle Bauen an seine Grenzen stößt. Immer klarer erkennbar ist, dass eine der Antworten in der Industrialisierung liegt – mit einer deutlichen Verlagerung der Wertschöpfung von der Baustelle in die Produktionshalle.

Diese Entwicklung verändert die Spielregeln für alle Akteure der Bauwertschöpfungskette.



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

Kurz & bündig

Beste Unternehmensberatung für Familienunternehmen: Handelsblatt und SZ prämiert W&P

Zum wiederholten Mal zählt W&P zu den renommiertesten Beratungsunternehmen Deutschlands – das zeigt das Berater-Ranking 2025 des Handelsblatts. In der Kategorie „Familienunternehmen & Mittelstand“ wurde die branchenübergreifende Top-Management-Beratung für Familienunternehmen als Spezialist ausgezeichnet.

„Die erneute Prämierung durch eines der führenden Wirtschaftsmedien zeigt: Unsere Beratung trifft die Bedürfnisse der Familienunternehmen in Zeiten der Transformation“, so Gustl F. Thum, Managing Partner und Sprecher der Geschäftsleitung bei W&P. „Die Zukunftssicherung und Wertsteigerung unserer Kunden hat für uns oberste Priorität – und hier unterstützen wir seit knapp 40 Jahren mit Orientierung, Expertise und Umsetzungsstärke.“

Für das Ranking „Top Unternehmensberater 2025“ identifizierte das Handelsblatt Research Institute (HRI) erneut eine Peergroup von 15.900 BeraterInnen aus über 350 Consultingfirmen. Diese Gruppe wurde befragt, welche Beratungen in spezifischen Fachgebieten und Branchen als besonders kompetent gelten.

Weiterhin wurde W&P im September 2025 durch die Süddeutsche Zeitung im SZ-Institut-Ranking mit dem Label „Beste Berater Mittelstand 2025“ ausgezeichnet – eine Anerkennung für höchste Beratungsqualität, von Kompetenz über Kundenorientierung bis hin zur Kommunikationsstärke – Beratung, die Wirkung zeigt.



Dr Marcus Backes

W&P baut Distressed M&A aus: Dr. Marcus Backes bei W&P

Zum 1. September 2025 wechselte Dr. Marcus Backes, als Mitglied der Geschäftsleitung zur Dr. Wieselhuber & Partner GmbH und verstärkt dort das (distressed) M&A-Team von Philippe Piscal. Zuvor war er als Partner und langjähriger Co-Head der Praxisgruppe Restrukturierung & Insolvenz bei der Luther Rechtsanwaltsgesellschaft mbH tätig.

Er verfügt über langjährige Erfahrung in den Bereichen Insolvenzverwaltung, Insolvenzrecht, Restrukturierung und Distressed M&A. Seine Branchenschwerpunkte sind Health Care & Life Science, Automotive & Logistics sowie Energy. Er begleitete federführend namhafte M&A-Projekte sowohl auf Verkäufer als auch auf Käuferseite, u. a. den Verkauf der MV Werft in Rostock an den Bund.

W&P stärkt Beratungskompetenz im Bereich Medizintechnik & Life Sciences

Mit der Berufung von Dr. Michael Marquardt als neues Mitglied der Geschäftsleitung am Münchner Stammhaus, wird das Führungsteam ausgebaut. Dr. Marquardt ist versierter Branchenexperte: Zuletzt war er Partner für Medizintechnik in einer spezialisierten Boutique-Beratung für Vertriebs- und Pricing-Strategien. Davor verantwortete er ein Kompetenzzentrum Medizintechnik bei einer marktbegleitenden führenden Strategieberatung und formte dort erfolgreiche Marktstrategien.

Dr.-Ing. Dirk Artelt, Managing Partner „Industriegüter“: „Die Medizintechnik steht unter enormem Innovations- und Kostendruck – gerade für Familienunternehmen wird es entscheidend sein, klare strategische Antworten auf komplexer werdende Markt- und Regulierungsanforderungen zu finden. Mit Dr. Marquardt stärken wir gezielt unsere Kompetenz, um unsere Kunden bei der erfolgreichen Positionierung im dynamischen Medizintechnik-Umfeld zu begleiten.“



Dr. Michael Marquardt

W&P Restructuring & Corporate Finance Forum: „Doppelte Zeitenwende



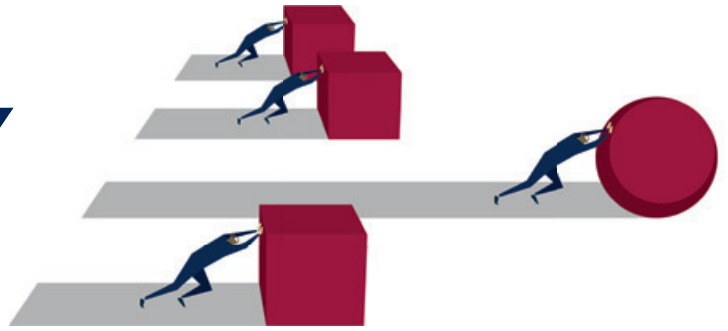
Beim R&CF-Forum „Doppelte Zeitenwende“ von Dr. Wieselhuber & Partner (W&P) kamen rund 400 Gäste aus Finance, Sanierung & Restrukturierung, Wirtschaft und Politik in der Münchener Villa Flora zusammen, um sich interdisziplinär zu den fundamentalen Fragestellungen des aktuellen Wirtschaftsgeschehens auszutauschen. „Wenn wir von Zeitenwende sprechen, reden wir nicht nur über Politik oder Konjunktur – wir reden über Verhaltensweisen, Entscheidungslogiken und am Ende auch: über Geld“, so die Gastgeber Volker Riedel, Managing Partner bei W&P, und Eva Ringelspacher, Mitglied der Geschäftsleitung, eröffnend. In Zeiten mehrfacher Transformationen – ökonomisch, technologisch und geopolitisch – müssten deshalb neue Perspektiven gedacht und aktiv gestaltet werden.



Fazit der Veranstaltung: Die doppelte Zeitenwende ist Realität – auf globaler, wirtschaftlicher wie unternehmerischer Ebene. Das W&P Restructuring & Corporate Finance Forum hat gezeigt: Wer in diesem Umfeld bestehen will, braucht Klarheit in der Analyse, Mut zur Veränderung und die Fähigkeit, scheinbare Gegensätze zu integrieren – zwischen Stabilität und Innovation, Regulierung und Eigenverantwortung, Strategie und Pragmatismus.



Perspektiven eröffnen – Zukunft gestalten



STRATEGIE

INNOVATION & NEW BUSINESS

DIGITALISIERUNG

FÜHRUNG & ORGANISATION

MARKETING & VERTRIEB

OPERATIONS

CORPORATE RESTRUCTURING

MERGERS & ACQUISITIONS

FINANCE

INSOLVENZBERATUNG

CONTROLLING

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

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.

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.

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.

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



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

info@wieselhuber.de
www.wieselhuber.de