

MANAGEMENT SUPPORT

N° 01
2026

FOOTPRINT NEU DENKEN –
STANDORTENTSCHEIDUNGEN
WERDEN OPEX-DISZIPLIN

KIPPT MEIN GESCHÄFT?

ENGPASSFAKTOR LIEFERTREUE

EFFEKTIVITÄT VOR EFFIZIENZ

MANAGEMENT-ENTSCHEIDUNGEN
ABNICKEN REICHT NICHT!

VISION, VALUE, VERDICT –
ENTSCHEIDEN IN DISRUPTIVEN ZEITEN

SERVICE WIRD ZUR PROFITMASCHINE

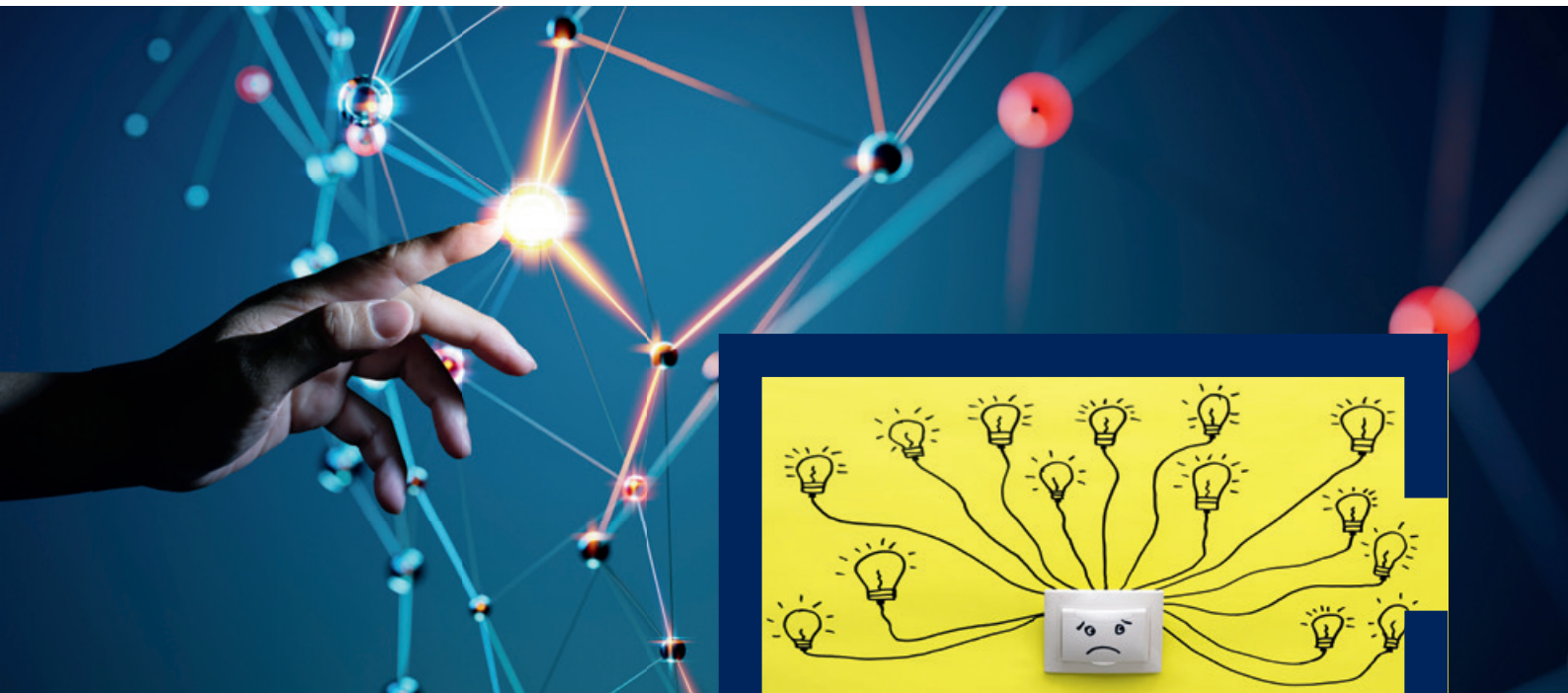
WACHSTUM DURCH M&A

DIE ENTMYSTIFIZIERUNG DER
KI-TRANSFORMATION

AUFSICHTSRAT IN DER
TRANSFORMATION

SMARTE HR-OPERATING MODELLE

SALES POWER BOOSTER



TRANSFORMATION ALS
FÜHRUNGSENTSCHEIDUNG



5 STELLHEBEL GEGEN
INNOVATIONSMÜDIGKEIT



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

Editorial**3** Die richtigen Fragen stellen**Funktionen, Methoden & Fokusthemen****4** Transformation als Führungsentscheidung**6** Perspektiven eröffnen, Zukunft gestalten – aber wie?**10** Management-Entscheidungen abnicken reicht nicht!**12** Kippt mein Geschäft?**14** Wachstum durch M&A**16** Die Entmystifizierung der KI-Transformation**18** Vision, Value, Verdict**20** Handlungsspielraum: Unternehmerische Fitness – unterschätzt, bis sie fehlt**22** Risiko beherrschen**24** Vom Ehrenamt zum Expertenjob**26** Rightsizing: Smarte HR-Operating Modelle für Kostensteuerung und Employee Journeys**28** Performance-Treiber Front-End Organization**30** Sales Power Booster**32** Fünf Stellhebel gegen Innovationsmüdigkeit**34** Effektivität vor Effizienz**36** Praxisbericht: Produkt-Portfolioentscheidungen neu gedacht**38** StaRUG**40** Supply-Chain-Optimierung**42** Footprint neu denken**44** Service wird zur Profitmaschine**46** Vom Auftrag zum Cashflow**48** Sale & Rent Back bei Unternehmensimmobilien**50** Hoffnung ist keine Strategie**52** Trendradar Distressed M&A 2026**54 Projektbeispiele****58 Publikationen****60 Blickpunkt Branche****62 Kurz & bündig**

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

40 Jahre Dr. Wieselhuber & Partner GmbH. Eine Zahl, die stolz, nachdenklich und neugierig macht.

Der Stolz leitet sich offensichtlich aus der für eine Unternehmensberatung durchaus beeindruckenden Wegstrecke ab, die ich auch ganz persönlich zu zwei Drittel mitgehen durfte. Ein Weg, der geprägt war durch eine Vielzahl exogener Transformationen und Transformatiönchen, bei denen wir unsere Kunden, oftmals als exklusive Beratungspartner, begleiten durften.

Dabei sollte auch der reflexive und immer auch selbstkritische Blick auf diese Strecke nicht fehlen: Waren wir immer nah dran am Puls der Zeit? Konnten wir immer mit dem besten Team für den jeweiligen Kunden die optimale Lösung erarbeiten? Haben wir unsere DNA als führendes Beratungshaus für Familienunternehmen und unsere Unabhängigkeit konsequent vertreten und verteidigt. Ich meine, dass der „Gute“ stets der Feind des „Besseren“ ist, aber wir bis heute keinen Jota abweichen von unserem Selbstanspruch an uns und unsere Arbeit.

An einer derartigen Wegmarke schlägt aber auch das Beraterherz in einem höher, geht es doch um die unsere Zunft stets umtreibende Frage der Gestaltung der Zukunft. Und bei allen zwischenzeitlichen Verwerfungen, Verwirrungen und Unsicherheit im ökonomischen Gesamtkontext bleibt doch weit mehr als nur Hoffnung. Es ist Zuversicht, Gelassenheit durch Erfahrung und nicht zuletzt ein ungebrochener Gestaltungswille, um gemeinsam mit unseren Kunden und neuen Partnern auch die kommenden 20 Jahre Perspektiven zu eröffnen und Zukunft zu gestalten.

Lassen Sie uns gerne darüber gemeinsam sprechen – auf Basis Ihrer Agenda und unserer Erfahrungen aus der branchenübergreifenden Beratungspraxis.

Ich wünsche Ihnen eine fruchtbare und kurzweilige Lektüre!

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

Die richtigen Fragen stellen

Wer die falschen Fragen stellt, braucht sich nicht wundern, wenn er falsche Antworten bekommt und daraus falsche, unwirksame Entscheidungen ableitet und trifft. Auch die aktuell häufig zitierte Künstliche Intelligenz mit ihren Antworten setzt voraus, dass man die richtigen Fragen stellt. Menschliche Intelligenz sollte in der spezifischen und differenzierenden Fragestellung immer noch einen hohen Mehrwert in der Nutzung von KI haben und behalten.

Aber was sind die richtigen Fragen, um Unternehmen überlebens- und zukunftsfähig zu gestalten? Eigentlich war es immer üblich, dass Unternehmen ertrags- und marktwirksame Antworten auf Marktanforderungen und -trends, auf eine renditestarke Allokation der Ressourcen geliefert haben. Die Entscheider haben mit sich und anderen darüber gerungen, waren im Dialog mit Stakeholdern, die nicht nur mit Verstand, sondern auch mit emotionalem Engagement Lösungen gefunden wurden.

Könnte es sein, dass man eher nach schnellen, populären, konfliktarmen Konzepten sucht und ggf. generelle Rezepte umsetzt. Dass man weniger hinterfragt, Symptome behandelt, unbequeme Fragen und ggf. auch anstrengende Antworten im Sinne des „geliebten Konsens“ vermeidet. Ein gefährlicher Weg, denn wer die Ursachen nicht kennt und diese nicht beseitigt, wird zu einem „ständigen Reparaturbetrieb“ und aus einer „schleichenden Vergiftung“ wird durch externe Schocks eine akute, existenzielle Krise. Also rechtzeitig die richtigen Fragen stellen.

Folgende drei übergeordnete Fragenkomplexe gilt es zu klären: Zum **Markt**: Marktentwicklung, -prognose, Szenarien, Marktsegmentation, Käufer-/Verwenderanforderungen, Wettbewerbskonstellationen, Einfluss von exogenen Faktoren auf Angebot und Nachfrage. Was macht die Attraktivität der Märkte heute und in Zukunft aus?

Zum **Produkt**, zur **Marktleistung**: es handelt sich hierbei um eine der entscheidendsten Größen für den Geschäftserfolg. Es sind Erlös-, Kostenträger, verkörpern Technologiekompetenz und stehen mit der Marke für Versprechen und Vertrauen. Warum soll der Kunde gerade unser Produkt kaufen? Welche Chancen und Risiken bestehen aus Markterweiterung und Substitution?

Art, Stellenwert und kritische Größe und Kraft von **Ressourcen** sind weiterhin zu klären. Die Beantwortung dieser Fragen scheint einfach zu sein, da sie doch im „eigenen Zugriff, in der eigenen Beurteilung liegen“. Leider wird hier häufig mit interessengeleiteten Interpretationen, mit Wunschvorstellungen argumentiert. Kapital- und Finanzkraft, Bonität sind nicht so dimensioniert, dass notwendige Investitionen und eine

mögliche Vorwärtsstrategie realisiert werden können. Häufig werden in Familienunternehmen die Ansprüche der Gesellschafter hinsichtlich einer Ausschüttung „vergessen“ oder einfach negiert. Die entscheidende Frage: Verfügt man über das notwendige Know-how, den Technologiezugang, die Fertigungskapazitäten und das Management, um die Zukunft erfolgreich zu gestalten? Manchmal fehlt es nicht an der Erkenntnisfähigkeit, sondern an der Handlungsfähigkeit.

Diese drei Fragenkomplexe lassen sich überwiegend und konkret mit Fakten beantworten. Aber wie das Leben so zeigt, sind Fakten nicht immer ausschlaggebend für rationale Entscheidungen und entsprechendes Verhalten. Es liegt auch, und nicht selten an Einstellungen, Motivationen, an Nutzenerwartungen und Interessenlagen der involvierten Personen. Inwieweit besteht Übereinstimmung zwischen den individuellen Zielen der Stakeholder und den begründeten notwendigen Zielen des Unternehmens? Diese Frage ist nicht einfach zu klären, aber sie muss gestellt und geklärt werden!

Die vorgenannten Ausführungen erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit und Allgemeingültigkeit, denn branchen- und unternehmensspezifische Merkmale bestimmen Inhalte und Bedeutung der Fragen. Es darf keinesfalls zu einem „Management-by-Checklist“ führen, denn Unternehmen sind individuell geschaffene Systeme, die hinsichtlich Ort und Zeit ihre Berechtigung haben, aber bei der komplexen und dynamischen Umfeldentwicklung immer wieder neu erfunden und konfiguriert werden müssen.

Ich wünsche Ihnen und Ihrem Führungsteam, auch den Gesellschaftern, dass sie Mut, Professionalität und Konsequenz aufbringen, die richtigen Fragen zu stellen, aber auch daraus die notwendigen Antworten, vor allem Entscheidungen, strategische, organisatorische und personelle Weichenstellungen und Maßnahmen abzuleiten und umzusetzen.

Warten Sie nicht darauf, dass Ihnen andere Fragen stellen und diese auch gleich in Ihrem eigenen Interesse beantworten.



Ihr

Prof. Dr. Norbert Wieselhuber
Gründer & Senior Partner



Dr. Stephan
Hundertmark
Partner, W&P

Transformation als Führungsentscheidung

Bedarfe ermitteln, Zielbild bestimmen, Umsetzung verankern



Jürgen Gottinger
Mitglied der Geschäfts-
leitung, W&P

Transformation ist kein Ereignis, das zufällig passiert. Transformation ist auch nicht nur ein Trendbegriff oder ein Schlagwort für jede Art von Veränderungsprojekt und schon gar nicht mit operativen Managementaufgaben zu vermischen. Vielmehr ist Transformation als eine der **anspruchsvollsten strategischen Führungsaufgaben** zu verstehen, die angesichts aktueller externer Veränderungstreiber in vielen Branchen zu bewältigen ist.

Unternehmen stehen permanent unter dem **Einfluss externer Kräfte**: technologische Innovationen, neue Wettbewerber, veränderte Kundenpräferenzen, regulatorische Eingriffe, Konsolidierungen und M&A sowie Start-ups. Diese Entwicklungen wirken zunächst als schwache Signale. Sie sind oft unscheinbar, nicht eindeutig und in ihrer Tragweite schwer abschätzbar. Hier beginnt Führung: in der Entscheidung, diese Signale ernst zu nehmen – oder sie als vorübergehende Störung abzutun.

Je früher Signale erkannt und eingeordnet werden, desto größer bleibt der **strategische Freiheitsgrad**. Je später reagiert wird, desto enger wird das Zeitfenster. Mit zunehmender Deutlichkeit reagieren mehrere Marktteilnehmer gleichzeitig. Es entsteht ein Transformationswettbewerb. In dieser Phase entscheidet nicht mehr nur die Qualität der Analyse, sondern auch die Geschwindigkeit der Entscheidung und Konsequenz in der Umsetzung.

Anpassung oder Rekonfiguration

Nicht jede Veränderung erfordert Transformation. Unternehmen sind lernfähig. Sie können Prozesse optimieren, Kosten senken und Organisationen verschlanken. Diese Anpassungen stabilisieren das bestehende System. Sie sichern Effizienz, verbessern Ergebnisse und verlängern häufig den Handlungsspielraum.

Transformation hingegen bedeutet, dass das Unternehmenssystem selbst infrage gestellt wird. Geschäftsmodell, Wertschöpfungsketten, Entscheidungsstrukturen sowie Technologien verändern sich grundlegend. Beziehungen zwischen Funktionen werden neu gewichtet, Kompetenzen neu kombiniert und Systemgrenzen neu definiert.

Transformationsdruck und Betroffenheit

Die Intensität der Veränderung im Unternehmen be-

stimmt sich einerseits als Transformationsdruck durch strukturelle Veränderungen im Marktumfeld sowie durch die Betroffenheit andererseits, die sich intern manifestiert. Stagnierende Wachstumsraten, sinkende Marktanteile, zunehmender Preisdruck oder eine höhere Kundenfluktuation sind frühe Indikatoren. Werden sie als konjunkturelle Schwankung fehlinterpretiert, kann strukturelle Erosion über Jahre unentdeckt bleiben.

Hierin liegt eine **zentrale Führungsentscheidung**: Handelt es sich um eine vorübergehende Schwäche oder um einen strukturellen Kipppunkt? Diese Entscheidung bestimmt, ob frühzeitig gestaltet oder spät reagiert wird.

Der gefährliche Moment – wenn Entscheidung vertagt wird

Die größte Gefahr liegt nicht im Transformationsrisiko selbst, sondern im Transformationsverzug. Systeme und Unternehmen bleiben oft lange stabil. Sie absorbieren Druck, stabilisieren Ergebnisse und erzeugen die Illusion von Sicherheit. Doch wenn sich strukturelle Veränderungen kumulieren, kann die Tragfähigkeit abrupt einbrechen.



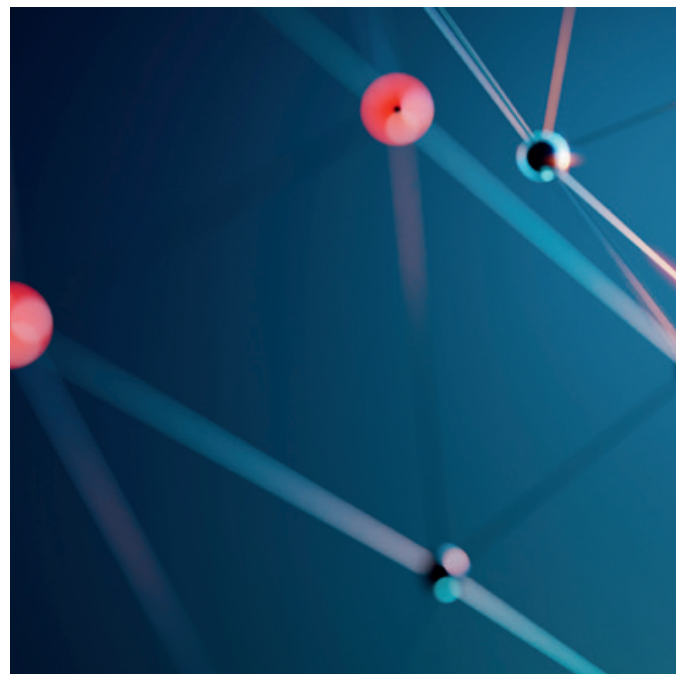
Dr. Timo Renz
Managing Partner
W&P



Dr.-Ing. Dirk Artelt
Managing Partner
W&P



Jens Ekopf
Managing Partner
W&P



Wird Transformationsdruck wiederholt nur mit Effizienzprogrammen beantwortet, steigen Komplexität und Kapitalfehlallokation, während die strategischen Optionen zur Anpassung gegebenenfalls geringer werden. Talente orientieren sich neu, innovative Kunden wandern ab, Wettbewerber gewinnen an Vorsprung. Der Handlungsspielraum verkürzt sich exponentiell.

Transformation erfordert ein klares Vorgehensmodell

1. In der ersten Phase wird der **Transformationsbedarf präzise bestimmt**. Zeit, Breite und Tiefe werden eingeordnet. Es wird entschieden, welche Teile der Wertschöpfung betroffen sind und welche nicht. Handlungseinheiten werden gebildet und priorisiert.
2. In der zweiten Phase wird ein **konsistentes Zielbild entwickelt**. Geschäftsmodell und Target Operating Model werden aufeinander abgestimmt. Strategische Optionen – Make-or-Buy, Portfoliofokussierung, Partnerschaften, Desinvestitionen – werden bewertet. Investitionsbedarfe und Risiken werden quantifiziert.



W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Standortbestimmung zur Transformationsfähigkeit Ihres Unternehmens
- Business Performance Improvement Programme
- Individuelles & zukunftsfähiges Transformationsprogramm
- Redesign des Target Operating Models
- Change & HR Management
- Programm-Management & Project Management Office

3. In der dritten Phase wird die **Umsetzung systematisch verankert**. Governance, KPI-Logik und Transformationsprogramm sichern Transparenz und Geschwindigkeit. HR- und Kompetenzanforderungen werden angepasst, Führungsprinzipien verändert.

Kapital, Risiko und Eigentümerpräferenzen in Familienunternehmen

Transformation betrifft nicht nur Strukturen, sondern auch Kapitalallokation und Risikoappetit. Gerade in Familienunternehmen ist die Abstimmung zwischen Geschäftsführung und Gesellschaftern zentral. Sie definieren Zeithorizont, Investitionsbereitschaft und strategische Ambition.

Ohne **klare Eigentümerentscheidung** entsteht Unsicherheit in der Organisation. Mit einer klaren Entscheidung entsteht Orientierung. Transformation wird dann nicht als Bedrohung wahrgenommen, sondern als bewusste Neuaufstellung – für Mitarbeiter und Stakeholder des Unternehmens der zentrale Hebel, um Zuversicht, Optimismus und Willenskraft zu mobilisieren. Führung bedeutet in diesem Kontext, Richtung und Intensität der Veränderung festzulegen und diese Entscheidung transparent zu kommunizieren.

FAZIT

Menschen entscheiden über Erfolg und Geschwindigkeit. Werden Transformationen mit der richtigen unternehmerischen Interpretation schwacher Signale initiiert und in strukturelle Entscheidungen überführt werden, bleibt es an den Menschen in der Unternehmensorganisation, um ihre Wirkung zu entfalten. Entsprechend wird das HR Management zum zentralen strategischen Hebel. Es geht neben Weiterbildung vor allem um die bewusste Neuordnung von Rollen, Fähigkeiten und Anreizsystemen. Gleichzeitig entscheidet die Kultur über das Umsetzungstempo und den letztendlichen Transformationserfolg.

Kontakt: strategie@wieselhuber.de

Perspektiven eröffnen, Zukunft gestalten – aber wie?

**Prof. Dr. Norbert Wieselhuber,
Gründer und Mehrheitsgesellschafter von W&P im Interview**



Management Support:

Ihr Unternehmensmotto legt nahe, dass Sie stets am morgen und übermorgen für Ihre Kunden dran sind. Ist das in diesen Zeiten des Trouble Shootings überhaupt noch möglich?

Wieselhuber:

Überlebens- und Zukunftsfähigkeit unserer Kunden stehen im Mittelpunkt unserer Beratung und berücksichtigen bei FU die Ansprüche und Interessen der Eigentümer und des Management. Wichtig ist dabei die Balance zwischen den begründeten Notwendigkeiten des Unternehmens und den Anforderungen der Gesellschafter zu gestalten – konkret das Dilemma zwischen Thesaurierung und Ausschüttung zu klären. FU haben eine andere Zeitperspektive und sind nicht an Quartalsergebnissen orientiert. Aber auch jede „Zukunft hat Herkunft“ und ein wirtschaftlich gesundes Unternehmen und dessen Wettbewerbsfähigkeit in der Gegenwart sind ein gutes Fundament für eine erfolgreiche Zukunft, aber keine Garantie.

Trouble Shooting, und „fahren auf Sicht“ kann vielleicht die kurzfristige Überlebensfähigkeit sichern, man sollte jedoch in jedem Fall wissen, „wohin man mit welchem Tempo und mit welchen Ressourcen fahren will und muss“. Diese existenzielle Frage scheint heute nicht mehr mit der notwendigen Sorgfalt und Konsequenz beantwortet zu werden. Man wird zum Reagierer, zum Spielball der Märkte und des Wettbewerbs – eine gefährliche Situation.

Management Support:

Wie hat sich die Rolle des Beraters aus Ihrer Sicht gewandelt und gibt es Ihrerseits eine These für das Zielbild dieses Berufsstandes?

Wieselhuber:

Für uns war und ist das Leitmotiv „Beratung ist mehr als nur Rat geben“ und „Methoden sind Mittel zum Zweck“. Jedes Unternehmen ist ein individuelles, von Menschen geschaffenes System, das nicht mit Standardlösungen, unzutreffenden Benchmark-Vergleichen, identischen Methoden und Systemen oder gar mit Normstrategien er-

Management Support:

W&P wird dieses Jahr im Herbst auf 40 Jahre Beratung von Familienunternehmen zurückblicken. Wie fällt Ihr Zwischenresümee aus mit Blick auf Ihre Zielklientel? Welche Veränderungen und zukünftigen Entwicklungen kennzeichnen die W&P Zielgruppe Familienunternehmen (FU)

Wieselhuber:

FU sind und bleiben eine wichtige Unternehmensspezies für unsere soziale Marktwirtschaft und Gesellschaft. Dynamik und Komplexität der Märkte, bis hin zu ausgeprägten Disruptionen haben in den letzten Jahren zugenommen und dies wird auch in Zukunft so bleiben. Erfahrungen und Konzepte der Vergangenheit verlieren an Wirksamkeit und vieles muss nicht nur neu gedacht, sondern auch neu gemacht werden. Die externen Herausforderungen gehen einher mit einem Generationswechsel in der Führung und im Gesellschafterkreis. Aus inhabergeprägten und geführten Unternehmen werden bei größeren FU sog. „Management-Unternehmen“. Nach wie vor haben FU mit ihren spezifischen Fähigkeiten große Chancen, wenn sie ihr Fähigkeitsprofil mit dem Einsatz professioneller Methoden, mit Innovationskraft, Schnelligkeit und strategischer Intelligenz verbinden. Die Attraktivität von FU ist für unternehmerische Führungskräfte hoch.

„WISSEN, WOHIN MAN MIT WELCHEM TEMPO UND MIT WELCHEN RESSOURCEN FAHREN WILL UND MUSS“

folgreich gestaltet werden kann. Es gibt kaum noch, wenn überhaupt Methodenvorteile für Berater. Mehrere Generationen von Führungskräften haben Erfahrungen als Berater oder mit Beratern, die Regeln und Gesetze der Betriebswirtschaft und die spezifischen Mechaniken von Branchen und Märkten sind bekannt und transparent.

Es gilt für beide Seiten – den omnipotenten Berater, aber auch die allwissende Führungskraft gab es nie und wird es nie geben, zum Beratungserfolg gehören mindestens zwei: einer der sich helfen lässt und einer der helfen kann. Fundierte Analysen, kreative, machbare Konzepte und konsequente Umsetzung bilden die drei Säulen



des Beratungserfolges und des Kundennutzens. Mehr denn je wird es in Zukunft auf die professionelle Nutzung von aufgaben- und problemadäquaten Methoden und Systemen, von Beurteilungsvermögen und Überzeugungskraft, von Empathie und Kreativität, Einbeziehung des Kunden und Umsetzungscompetenz des Beraters ankommen. Beratung ist „people business“, d.h. auf die Persönlichkeit des Beraters kommt es an. Intelligenz, Kreativität, Empathie und Situationskompetenz sowie Respekt und Wertschätzung sind Kriterien für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

Management Support:

Immer wieder werden Beratungstrends als mögliche Maßnahmen zur Steigerung des Beratungserfolges von Beratern propagiert und von Unternehmen gefordert. Welche Sichtweise und welche Erfahrungen haben Sie?

Wieselhuber:

Beratungsmodelle wie z. B. erfolgsorientierte Beratung, Coaching, etc. können bei bestimmten Aufgabenstellungen und in speziellen Situationen durchaus Sinn machen, sind jedoch nicht geeignet, sie als Standard-Modell einer Zusammenarbeit anzuwenden. Erfolgsorientierte

ZUR PERSON

Nach einer Lehre zum Industriekaufmann und einer Tätigkeit im Marketing eines internationalen Markenartikelkonzerns der Nahrungsmittelindustrie studierte er Betriebswirtschaftslehre an der FH München und LMU München mit den Abschlüssen Diplom-Betriebswirt (FH) und Diplom-Kaufmann, promovierte zum Dr. rer. pol. und wechselte in die Beratung. Er war Mitglied in verschiedenen Aufsichts- und Firmenbeiräten, Referent bei Topmanagement-Veranstaltungen sowie Autor und Herausgeber zahlreicher Publikationen. Zudem ist er Gründungs- und Mitgesellschafter verschiedener Industrie- und Dienstleistungsunternehmen. Prof. Wieselhuber ist Honorarprofessor der Hochschule München und wurde für seine Verdienste um mittelständische Unternehmen in der Gesellschaft bereits mehrfach ausgezeichnet, u. a. mit dem Bundesverdienstkreuz Bande und dem Lünendonk B2B-Service Award in der Kategorie Lebenswerk.

„STRATEGISCHE INTELLIGENZ UND OPERATIVE PROFESSIONALITÄT BILDEN DAS FUNDAMENT FÜR ÜBERLEBENS- UND ZUKUNFTSFÄHIGE UNTERNEHMEN.“

Beratung macht nur Sinn, wenn die Erfolgskriterien eindeutig hinsichtlich Ausmaß, Inhalt, zeitlichem Bezug definiert sind.

In speziellen Situationen, wie z. B. in einer akuten Unternehmenskrise, in der bestimmte Maßnahmen zeitnah und konsequent umgesetzt werden müssen, wäre so ein Beratungsmodell denkbar. Allerdings unter der Voraussetzung, dass der Berater die disziplinarische Macht hat, die verabschiedeten Maßnahmen um- und durchzusetzen. Dies kann und muss ggf. zur Organschaft des Beraters im Unternehmen führen.

Die praktizierten CRO-Modelle sind hier ein geeignetes Beispiel. Erfolgsorientierte Beratung bei der Verbesserung von Prozessen oder einer Business Performance sehe ich kritisch, da der Berater immer noch sehr abhängig von der Mitwirkung und Unterstützung von Betroffenen ist. Nicht immer gelingt es aus „Betroffenen auch Beteiligte zu machen“.



Der Einsatz von Coaching wird häufig als „Light Beratung“, als Sparmaßnahme der Beratungsaufwendungen, als „niederschwelliges Zusammenarbeiten und Kennenlernen“ interpretiert. Entscheider meinen „Wir versuchen es einmal, wir wissen eigentlich schon, an was es liegt, und wir sind auch schon auf einem guten Weg“ und es geht mehr um soft facts, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abzuholen und mitzunehmen – hard facts werden häufig nicht berücksichtigt.

Auch Coaching hat seine Berechtigung, vor allem wenn es sich um die Nutzung und Anwendung von verhaltenswissenschaftlich fundierten Methoden und Vorgehensweisen handelt, z. B. beim Change Management. Coaching als integrierter Bestandteil von Strategie- und Performanceprojekten ist durchaus sinnvoll und erfolgreich. Allein erscheint es nicht die Wirkung zu erzielen, um messbare Fortschritte bei Ertragskraft, Wettbewerbsfähigkeit und Unternehmenswert zu erzielen.

Management Support:

In der Berichterstattung über Unternehmertum in Deutschland liest man bis heute wenig über die Innovations-, Taten- und Gestaltungskraft der Beteiligten, sondern tendenziell eher Debatten über Eigentumsverpflichtung, Sozialneid und Verantwortungsdelegation. Riskieren wir den Standort Deutschland?

Wieselhuber:

Wirtschaftliche Risiken in Form von Vermögens- und Einkommensverlusten, aber auch Reputationsrisiken, die das existenzgefährdende Unternehmerrisiko kennzeichnen, müssen sich in einer unternehmens-, geschäftsadäquaten Risikoprämie niederschlagen. Leistungsloses und risikoloses Entgelt gibt es für Unternehmer nicht.

Leider ist festzustellen, dass Leistung, Mut, Initiative, Fleiß, Risikobereitschaft und wirtschaftlicher Aufstieg zunehmend negativ in der Gesellschaft belegt sind und andere sog. „gute Werte“ präferiert und gesellschaftlich hohes Ansehen haben. Viele wollen Selbstverwirklichung und wenige Selbstverantwortung.

Internationale Wettbewerbsvorteile resultieren nicht nur aus technologischen, finanziellen Nachteilen, son-

dern aus der Erosion von gesellschaftlichen Werte, die in der Vergangenheit zu unserem Wohlstand und zu unserem Sozialstaat geführt haben. Unternehmer gestalten Unternehmen!

Wir benötigen mehr Unternehmer, die mit ihrer Innovations-, Taten- und Gestaltungskraft neue Märkte erschließen und ertragreiches Wachstum generieren. Nicht nur die Baby Boomer werden weniger, auch die mutigen, ideenreichen Pionier-Unternehmer, die ohne Industrie- und Technologieparks, ohne überzogene Unternehmensbewertungen und ohne mediale Geräuschkulissen stetig mit großem Durchstehvermögen erfolgreich Unternehmen entwickelt haben und nicht nach dem „Exit geschieht“ haben.

Trotz einer gewissen Skepsis bin ich überzeugt, dass es auch in dieser Generation „Unternehmertypen“ gibt, die den Erfolg wollen, die als Unternehmensgestalter auch als Regelbrecher, die Kraft und den Willen haben zu gewinnen. In unserer Zielgruppe FU finden wir immer wieder diese Unternehmer und es macht eine große Freude mit diesen Eigentümern und Führungskräften Unternehmen erfolgreich zu gestalten.

Management Support:

Was muss aus Ihrer Sicht auf der Top-Entscheider-Agenda für die kommenden 12 Monate stehen?

Wieselhuber:

Was ist zu tun – nicht nur kurzfristig, sondern dauerhaft? Dafür gibt es von mir und von uns keine Patentrezepte. Es mag Berater geben, die als Methodenverkäufer, Konzeptprediger, Wunderheiler die wirksamsten Rezepte, die Beruhigungspillen überzeugend, mehr überredend anbieten – Nutzen davon hat nur der Anbieter, nicht der Anwender.

Wir sind für fundierte Analysen und Diagnosen, kreative, zum Unternehmen, zur Aufgabenstellung passende Konzepte und für konkrete, exakte Maßnahmen und unsere Unterstützung bekannt. Wir sind unabhängig und bei uns beraten Unternehmer, Gesellschafter die Unternehmer.



Wir achten darauf, dass echte Entscheidungen getroffen werden, d.h. Entscheiden bedeutet Auswahl aus Alternativen. Gibt es diese nicht, dann spricht man von einer Zustimmung und nicht von einer Entscheidung. Dieser Anspruch ist anstrengend, führt aber zu besseren Ergebnissen und zu höherer Akzeptanz. Im Mittelpunkt aller Empfehlungen steht die Beantwortung der Frage: Haben Strategie und Maßnahmen Wirkung auf Ertrags- und Finanzkraft und Wettbewerbsfähigkeit und sind die damit verbundenen Risiken für Unternehmen und Gesellschafter beherrschbar. Nicht immer einfach, aber notwendig.

Die „Management-Agenda“ unserer erfolgreichen Kunden wird durch folgende Inhalte gekennzeichnet: Die Chancen und Risiken der relevanten Zukunft werden systematisch gesucht, bewertet und bilden den Pull-Effekt für die Strategie. Organisation und Kernprozesse sind das Vehikel für die Strategie. Führung definiert sich über Leadership und „to build a winning team“.

Strategische Intelligenz und operative Professionalität bilden das Fundament für überlebens- und zukunftsfähige Unternehmen. Nichts Neues, aber immer noch richtig und wirksam. Wir werden auch in Zukunft gerne kompetent, erfahren und engagiert mit unseren Kunden daran arbeiten.

Management Support:

Wir sagen herzlichen Dank für dieses Gespräch!





Jürgen Gottinger
Mitglied
der Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Management-Entscheidungen abnicken reicht nicht!

Wenn die Kapitaleseite und das Management nicht an einem Strang ziehen

Deutsche Familienunternehmen haben traditionell ein hohes Vertrauen in ihre leitenden Manager. Die W&P Studie „Strategisches Management in Familienunternehmen“ zeigt: In einer Stichprobe von 116 Familienunternehmen mit rund 500 Mio. € Umsatz sind in 42 % der Fälle ausschließlich familienfremde Manager in der Geschäftsführung tätig. Der Vergleich mit anderen Untersuchungen zeigt zudem: Der Anteil familiengeführter Positionen sinkt mit zunehmender Unternehmensgröße.

Vor diesem Hintergrund wird es zunehmend wichtiger, dass die Gesellschafter gut organisiert sind und in strategische Entscheidungen eingebunden werden. In vielen Unternehmen entsteht sonst das klassische Principal-Agent-Problem: Kapitaleseite und Management ziehen nicht an einem Strang.

Zentrale Erkenntnis der W&P-Studie:

- In 36 % der Fälle nimmt die Gesellschafterseite lediglich die gesetzlich vorgeschriebenen Aufgaben der Feststellung des Jahresabschlusses bzw. der Gewinnverwendung wahr.
- In 69 % der befragten Unternehmen werden strategische

W&P-SUPPORT

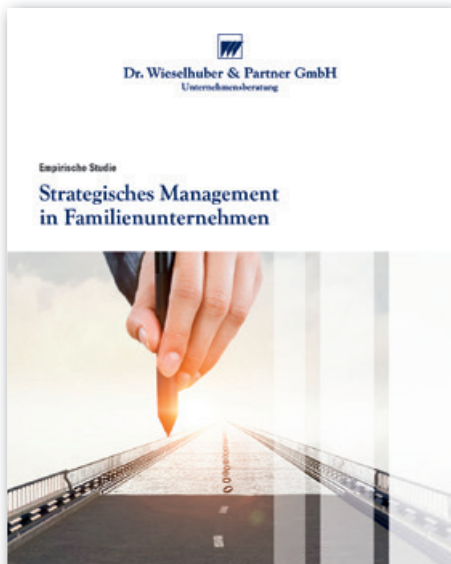
Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Entwicklung von Corporate und Geschäftsfeldstrategien
- Implementierung eines strategischen Managementsystems
- Entwicklung von Funktionalstrategien
- Strategic Governance Systeme

Entscheidungen über die Gesellschafterversammlung abgewickelt – die üblicherweise jedoch nur zwei bis viermal jährlich stattfindet. Dies führt zwangsläufig zu einer ausgeprägten Informationsasymmetrie zwischen angestelltem Management und Gesellschaftern.

Die Abbildung zeigt die bemerkenswerte Rolle der Beiräte: 40 % der Unternehmen verfügen über einen Beirat, der die Strategieentwicklung begleitet. 42 % verfügen über einen Aufsichtsrat, in dem die Gesellschafter vertreten sind – auch dies ein Befund, der stark mit der Unternehmensgröße korreliert.

Eine schwache strategische Governance hat zahlreiche Folgen, die immer zulasten der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens gehen, u. a.:



Ergebnisse in % (2er-Skala: 1 = „Trifft zu“ bis 0 = „Trifft nicht zu“)

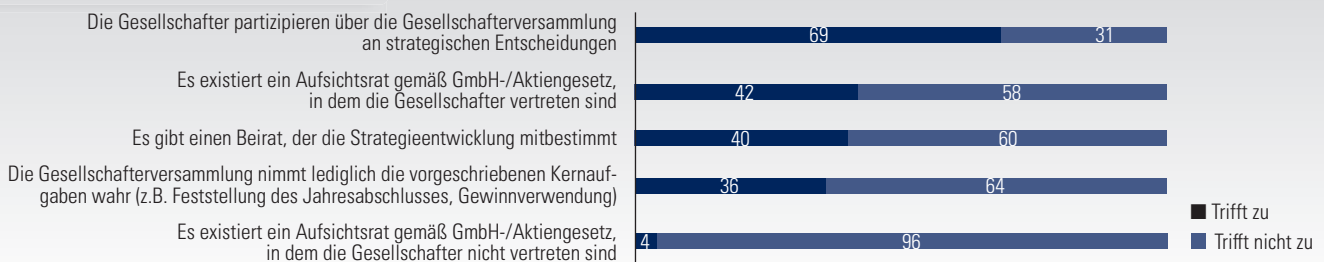


Abb.: Governance-Struktur deutscher Familienunternehmen



- Wachstumfelder ohne familiären Rückhalt verursachen Konflikte über das Geschäftsportfolio
- Kulturelle Entkernung und Verlust der „Familien-DNA“
- Hohe Kapitalbindung und fehlende Liquiditätsstrategien z. B. zur Sicherung von Entnahmen oder zur Finanzierung von Erbschaftssteuern
- Kontrolllücken und strategische Fehlentscheidungen aufgrund seltener Gesellschafterversammlungen und fehlender KPI-Reportings
- Unterschiedliche Zeithorizonte, fehlende Investitionskriterien und daraus resultierende steigende CAPEX-Quoten bis hin zu Rückforderungen der Gesellschafter.

Diese Konsequenzen zeigen, wie entscheidend es ist, funktionierende Kontrollgremien zu schaffen. Vor allem Aufsichtsräte, in denen Gesellschafter aktiv mitwirken und die mit klaren Haftungsregeln verbunden sind, stärken die Mitwirkung der Eigentümer und sorgen dafür, dass das Management transparenter berichtet und stärker in die Verantwortung genommen wird.

Damit diese Governance-Wirkung jedoch nicht auf der reinen Berichtsebene stehen bleibt, müssen strategische Entscheidungen systematisch strukturiert, gesteuert und überprüfbar gemacht werden.

Denn strategische Maßnahmen wirken weit über das Tagesgeschäft hinaus und müssen entsprechend sauber abgebildet werden.



Daraus ergeben sich zentrale Anforderungen an die strategische Steuerung:

- klare **Abgrenzung strategischer Initiativen** vom operativen Tagesgeschäft
- **verbindliche Zielfestlegung** auf Basis quantifizierbarer Messgrößen
- **regelmäßiges Monitoring** der Zielerreichung inklusive Abweichungsanalysen
- **strukturierte Risikobetrachtungen** vor Entscheidungsfindung sowie laufende Risikoeinschätzungen im Umsetzungsverlauf
- **kontinuierliche**, standardisierte und vergleichbare **Berichterstattung**

FAZIT

Wenn Familienunternehmen ihre langfristige Handlungsfähigkeit sichern wollen, müssen sie die strategische Rolle der Gesellschafter konsequent stärken.

Es reicht nicht mehr, Entscheidungen abzunicken oder auf gesetzliche Mindestformate zu vertrauen. Nur eine aktive, informierte und durchsetzungsfähige Eigentümerseite verhindert, dass das Unternehmen in eine Richtung gesteuert wird, die weder kontrolliert noch gewollt ist.

Kontakt: fuehrung@wieselhuber.de



Dr. Ing. Dirk Artelt
Geschäftsführender
Gesellschafter
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Ferdinand Fiedler
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



David Demmelhuber
Consultant
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Kippt mein Geschäft?

Strategische Analyse zur Zukunftsfähigkeit von Geschäftsbereichen

Geschäftsbereiche verlieren ihre Zukunft selten abrupt. Häufig läuft die Entwicklung schleichend: Märkte verschieben sich, Komplexität frisst Marge, Kunden erhöhen den Druck und Technologie- sowie Regulatorikzyklen werden kürzer. Oft bleibt jedoch unklar, ob es nur eine temporäre Delle ist oder ein struktureller Bruch. Eine strategische Zukunftsfähigkeitsanalyse schafft hier Klarheit, indem sie Signale in belastbare Entscheidungen übersetzt. Grundlage sind eine klare Logik, wenige entscheidende Kennzahlen und die konsequente Verbindung von Markt- und Unternehmensperspektive.

Frühindikatoren: Ein genauer Blick lohnt

Ein Zukunfts-Check ist besonders wertvoll, wenn mehrere der folgenden Punkte zusammenkommen: sinkende Deckungsbeiträge trotz „guter Auslastung“, steigende Overheads pro Umsatz, wachsende Abhängigkeit von einzelnen Kunden/Regionen, steigender Preisdruck, fehlende echte Differenzierung oder disruptive Veränderungen in der Wertschöpfung. Entscheidend ist nicht der einzelne Indikator, sondern das Muster und die Frage, ob das aktuelle Geschäftsmodell unter veränderten Bedingungen noch langfristig trägt. Ziel ist ein gemeinsames Problemverständnis, das sich später mit Fakten belegen lässt.

Schritt 1: Wirtschaftliche Wahrheit herstellen – Ergebnis- und Liquiditätslogik verstehen

In einem ersten Schritt wird die interne Sicht konsequent aufgearbeitet. Dabei reicht der Blick auf Umsatz und Ergebnis nicht aus. Entscheidend sind drei Dinge:

1. Ertrags- und Verlustquellen nach Produkten, Kunden und Segmenten: Wo wird Geld verdient, wo wird es verbrannt?
2. Kostenstruktur und Fixkostenhebel: Welche Kosten sind wirklich beeinflussbar – und ab welcher Auslastung bzw. Top-Line kippt das Ergebnis?
3. Liquiditätstreiber: Wie wirken Bestände, Forderungen, Zahlungsziele und Investitionen auf den Handlungsspielraum?

Gerade in volatilen Märkten entscheidet nicht der aktuelle Umsatz, sondern die Fähigkeit, Schwankungen ohne Substanzverlust zu überstehen.

In der Praxis hat sich eine schnelle Indikation über Benchmarks bewährt. Das W&P-Gemeinkostenbench-

mark schafft durch den Vergleich administrativer Funktionen mit einer passenden Peergroup aus der W&P-Benchmarkdatenbank schnell Transparenz über Ineffizienzen und mögliche Überkapazitäten. Ergänzend ermöglicht die Datenbank auch ein vertiefendes Benchmarking der Vertriebs-, Operations- sowie der F&E-Performance.

Schritt 2: Markt- und Kundenrealität prüfen – wohin bewegt sich das Spielfeld?

Der Blick nach außen klärt, wie sich Nachfrage, Preise, Technologien, Regulierung und Wertschöpfung entwickeln. Entscheidend ist, welche Kundenerwartungen zum Standard werden, wofür weiterhin Zahlungsbereitschaft besteht und wie Wettbewerber im Geschäftsbereich positioniert sind. Wichtig ist die konsequente Übersetzung auf den konkreten Geschäftsbereich: Welche Veränderungen treffen uns direkt und mit welcher Relevanz?

In der Praxis kombiniert W&P dafür quantitative und qualitative Einschätzung. Quantitativ erfolgt der Vergleich mit ausgewählten Wettbewerbern anhand historischer Leistungsdaten, zum Beispiel Deckungsbeitragsqualität, Personalkostenproduktivität und Break-even-Resilienz. Qualitativ ergänzt eine Outside-Analyse zu zentralen Trends, Marktentwicklungen sowie Anforderungs-/Nachfrageverschiebungen unterstützt durch ein etabliertes Expertennetzwerk, um insbesondere Nischenmärkte über gezielte Interviews und Experteneinschätzungen fundiert zu durchdringen.



W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie unter anderem zu folgenden Themenstellungen:

- Strategie-Review & Geschäftsmodell-Check
- Strategieentwicklung
- Hybrides PMO zur erfolgreichen Strategieumsetzung
- Strategiecontrolling
- Finanz- und Liquiditätsmanagement

Schritt 3: Strategische Tragfähigkeit testen – passt unser Leistungsangebot auch zukünftig?

In diesem Schritt werden interne Stärken und externe Anforderungen zusammengeführt. Typische Fragen sind:

- Passt das Portfolio zu den künftigen Marktbedarfen in den definierten Anwendungsfeldern oder laufen wir in Auslaufmodelle?
- Sind wir dort stark, wo künftig Marge erzielt wird, oder nur dort, wo Volumen „abgearbeitet“ wird und wir in die Commodity-Falle laufen?
- Haben wir die notwendigen Fähigkeiten (z. B. Kostenvorteile, Entwicklungstiefe, Economies-of-Scale, Servicefähigkeit), um die erwartete Leistung zuverlässig und wirtschaftlich zu liefern?

Das Ergebnis ist eine klare Einschätzung, ob das Geschäft unter den getroffenen und realistischen Annahmen tragfähig ist und wo die Kippstellen liegen.

Schritt 4: Optionen entwickeln und bewerten – mit dem passenden Werkzeug, nicht nach Schema F

Strategische Optionen entstehen dort, wo Ursache-Wirkung im Geschäftsmodell quantifizierbar gemacht wird. W&P setzt in dieser Phase deshalb auf treiberbasierte Simulationen, die Unsicherheiten transparent machen, Kippunkte benennen und den Effekt möglicher Maßnahmen belastbar vergleichen. Welche Simulationslogik geeignet ist, hängt von der Geschäftsmechanik, der vorhandenen Datenlage und den wesentlichen Werttreibern ab. Kern ist häufig eine integrierte Ergebnis- und Deckungsbeitragssimulation, die Preis, Mengen, Mix sowie Material-, Personal- und Fixkosten in einem Wirkmodell zusammenführt.

So wird sichtbar, ab welchen Schwellenwerten das Geschäft trägt oder kippt und welche Optionen den größten, zugleich robusten Ergebniseffekt liefern. Ergänzend kommen je nach Fragestellung Stresstests, Preis- und Konditionssimulationen, Simulationen des Produktportfolios und des Produkt-Mixes sowie Bandbreitenrechnungen zum Einsatz. So entstehen robuste Entschei-

dungsgrundlagen, auch wenn nicht jede Zahl auf zwei Nachkommastellen „beweisbar“ ist.

Schritt 5: Umsetzung absichern – klare Verantwortlichkeiten und transparente Steuerungslogik

Zum Schluss wird aus der ausgewählten strategischen Richtung auf Basis verschiedener Szenarien ein umsetzbarer Fahrplan: klare Prioritäten, Verantwortlichkeiten, Meilensteine und wenige Steuerungsgrößen. Besonders wichtig ist ein klares Frühwarnsystem: Welche 5–8 Kennzahlen zeigen früh, ob sich das Geschäft stabilisiert oder weiter kippt (z. B. Deckungsbeitrag je Segment, Preisniveau, Anteil Sonderlösungen, Bestände, Auftragszugang nach Kernkunden, Verteilung Produktmix)?

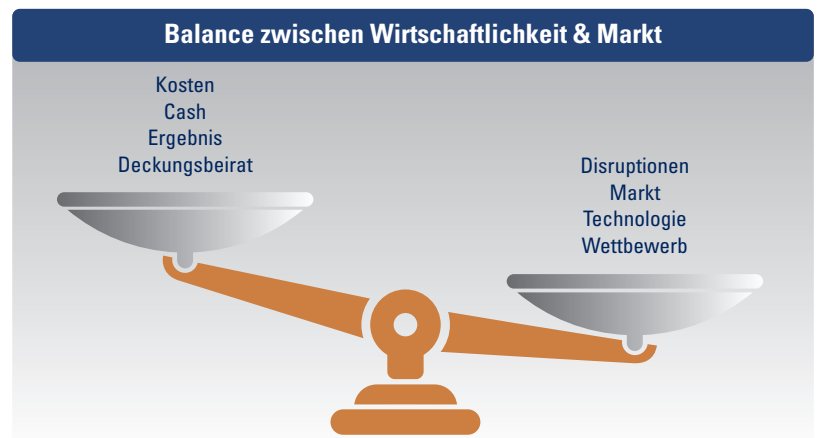


Abb.: Balance zwischen Wirtschaftlichkeit und Markt

FAZIT

Geschäftsbereiche kippen, wenn interne Werttreiber und externe Marktdynamik auseinanderlaufen. Eine strategische Analyse zur Zukunftsfähigkeit beantwortet nicht nur die Frage „Wie kommen wir durch das nächste Jahr?“, sondern „Hat unser Geschäft langfristig eine tragfähige Logik und wenn ja, was müssen wir jetzt entscheiden?“ Wer früh Transparenz über Ergebnis- und Liquiditätstreiber schafft, die Markt-, Kunden- und Wettbewerbsrealität nüchtern prüft und Optionen passend zur Situation bewertet, gewinnt das Entscheidende zurück: **Handlungs- und Entscheidungsfreiheit, bevor der Markt Fakten schafft.**

Kontakt: strategie@wieselhuber.de



Ante Jelavic
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Constantin von dem
Bussche
Consultant
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Wachstum durch M&A

Rückblick 2025 und Trendvorausschau

2025 markierte eine Trendwende im globalen M&A-Markt. Megadeals katapultierten das gesamte M&A-Transaktionsvolumen auf rd. 4,9 Billionen US-Dollar (USD) gegenüber rd. 3,5 Billionen USD in 2024 und damit auf das zweithöchste Niveau der Geschichte. 2025 verzeichnete ein globales Plus der M&A-Transaktionsvolumina von über 40% gegenüber dem Vorjahr. Getrieben wurde der Anstieg vor allem von Deals mit einem Volumen von über fünf Mrd. USD, deren Zahl weltweit deutlich zulegte. Die rückläufige Zahl kleiner Deals unterstreicht die Verschiebung hin zu „Qualität vor Quantität“. Ein Signal, das auch den Mittelstand erreicht hat.

Megadeals gaben die Richtung vor

Die DACH-Region spielte in der globalen Erholung eine charakteristische Rolle. Deutschland blieb der aktivste M&A-Markt in der EU. Die DACH-Region zeigte jedoch eine deutliche Verlagerung: Die Anzahl der Deals wuchs nur gering bzw. stagnierte, während das Volumen durch Megadeals in drei Staaten teilweise stark anstieg.

In Deutschland wuchs das M&A-Dealvolumen in 2025 um rd. 10% gegenüber dem Vorjahr (102,8 Mrd. USD) auf etwa 113,4 Mrd. USD bei insgesamt 1.927 abge-

schlossenen Deals (1.725 in 2024) an. Das Wachstum in 2025 wurde hauptsächlich von großen Deals getrieben, während die Anzahl der M&A-Deals bei KMUs insgesamt stagnierte. Ausländische Investoren investierten aufgrund rückläufiger Attraktivität weniger in den deutschen Markt als noch in den Vorjahren.

Zeitgleich setzten Banken strenge Voraussetzungen für Deal-Finanzierungen. Zudem stieg die Zahl offener Nachfolgen im Mittelstand weiter an. Ende 2025 suchten rd. 215.000 Unternehmen eine Nachfolgelösung. Der demographische Wandel wird diesen Trend in den nächsten Jahren verstärken.

In der Schweiz stieg die Zahl der M&A-Deals von 464 in 2024 auf 502 in 2025. Gleichzeitig wuchs das Dealvolumen von rd. 115,1 Mrd. USD um rd. 45% auf 166,8 Mrd. USD in 2025 an. Das Wachstum wurde vor allem durch einzelne große Transaktionen ausgelöst. Die fünf größten Transaktionen bündelten mit rd. 69,7 Mrd. USD fast 42% des gesamten M&A-Volumens der Schweiz in 2025. Mit rd. 142 Transaktionen stieg die Beteiligung von Private Equity-Investoren (PE) auf rd. 28% der Deals.



In **Österreich** sah die Entwicklung noch stärker aus als in Deutschland und der Schweiz. Einzelne Megadeals trieben das nationale Dealvolumen um über 290% von rd. 5,0 Mrd. EUR in 2024 auf rd. 19,6 Mrd. EUR in 2025. Die Transaktionen von NOVA Chemicals und Santander Bank Polen bündelten dabei rd. 13,9 Mrd. EUR auf zwei Deals. Dem Anstieg des Volumens stand ein Rückgang der Deals von 245 in 2024 auf 221 in 2025 entgegen.

Insgesamt fokussierten sich Dealanzahl und -volumen in allen drei Ländern auf die **Sektoren TMT, Financial Services und Life Science & HealthCare**. In Deutschland in 2025 – wie auch in 2024 – fanden sechs der 30 größten Deals Ziele im Life Science & Healthcare Bereich. Besonders dynamisch war der Financial Services-Sektor mit fünf der 30 größten Deals gegenüber einem in 2024.

Die DACH-Region erlebte **2025 als Rebound-Jahr**. Während die Dealanzahl nur leicht anstieg oder sogar rückläufig war, trieben Megadeals die Transaktionsvolumen auf Rekordniveaus. In allen drei Staaten nahmen PEs eine stärkere Rolle bei M&A-Transaktionen ein und nutzten den geringeren Bieterdruck für eine tiefere Due Diligence. Käufer fokussierten sich auf den selektiven Zukauf von Unternehmen sowie den strategischen Portfolioaufbau. Besonders im Mid-Cap-Segment und gehobenen Mittelstand erfolgten kleinere, komplementäre Zukäufe durch Finanzinvestoren. Dabei stieg der Anteil von PE-Beteiligungen in Deutschland auf rd. 38% in 2025 an. Das Ziel dieser Zukäufe war vor allem Portfolios mit Zukäufen zu stärken, Synergien zu heben und Technologiekompetenzen zu integrieren.

Ausblick 2026: M&A wird anspruchsvoller – aber auch wertvoller

Der M&A-Markt wird 2026 an Breite gewinnen – aber nicht an Einfachheit. Die Transaktionsanzahl dürfte aufgrund von aufgestaumtem Nachholbedarf, demografisch bedingtem Nachfolgedruck und einer wachsenden Zahl von Distressed- und Transformationssituationen weiter steigen. Das Kernproblem in 2026 liegt in der Asymmetrie: Verkäufer planen fast 1/3 mehr Verkäufe als noch 2025, die Käuferseite wächst nur gering – ein struktureller Angebotsüberhang, der Closing-Rates drückt und den Selektionsdruck erhöht.

Die Schere zwischen guten und schwachen Targets öffnet sich weiter: Technologie und Gesundheit, bleiben umkämpft mit einer hohen Nachfrage und starken Multiples – während Unternehmen mit strukturellen Herausforderungen oder schwacher Profitabilität häufiger an der Transaktionsrealisierung scheitern.

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie unter anderem zu folgenden Themenstellungen:

- Begleitung bei Unternehmensnachfolge sowie der Entwicklung von Gesellschafterlösungen
- Beratung und Umsetzungsbegleitung bei Carve-Outs & Unternehmensabsplaltungen
- Sell-Side M&A-Beratung für Private Equity Gesellschaften
- Aktive Begleitung bei der Beschaffung von Wachstumskapital
- Buy-Side Beratung bei M&A-Transaktionen
- M&A-Strategieberatung zur Entwicklung Wachstums- und Portfoliostrategien

Demografisch stehen kurzfristig über 200.000 Unternehmen vor einer ungeklärten Nachfolge – das macht den Mittelstand zum zentralen Spielfeld für Roll-ups, Buy-and-build-Strategien und Finanzinvestoren. Käufer ohne belastbare Equity Story und tragfähige Finanzierungsstruktur scheiden früh aus. Verkäufer ohne gute Zahlenqualität, Carve-out-Fähigkeit oder klarer Equity Story verlieren ihre Prozessfähigkeit noch früher. KI verändert dabei den Rahmen grundlegend: Von Target-Screening bis Post-Merger-Integration sinken Durchlaufzeiten und Kosten spürbar – wer diese Werkzeuge nicht beherrscht, verliert den Wettkampf.

Für Unternehmen wächst die Notwendigkeit einer guten Positionierung sowohl beim Verkauf als auch beim anorganischen Wachstum durch den Kauf.

FAZIT

Der M&A-Markt in der DACH-Region hat 2025 eine klare Richtung vorgegeben: Qualität schlägt Quantität. Diese Lehre wird 2026 noch stärker wirken. Im Mittelstand verdichten sich Kräfte, die den Markt nachhaltig prägen: demografischer Nachfolgedruck, wachsende Distressed- und Transformationssituationen sowie der zunehmende PE-Fokus auf Buy-and-build-Strategien schaffen ein Umfeld, das gleichzeitig chancenreich und anspruchsvoll ist.

Die zentrale Herausforderung für den Mittelstand in 2026 liegt in der Asymmetrie: Mehr Verkäufer treffen auf eine langsamer wachsende Käuferseite. Zahlenqualität, strategisches Narrativ und Prozessdisziplin sind dabei keine Differenzierungsmerkmale mehr, sondern Grundvoraussetzung. Für gut positionierte Unternehmen mit klarer Equity Story und realistischen Bewertungsvorstellungen bietet 2026 jedoch attraktive Chancen. Kapital ist vorhanden, die Nachfrage nach qualitativen Assets bleibt hoch. Entscheidend wird sein, wer diesen Moment nutzt.

Kontakt: munda@wieselhuber.de



Dr. Tim Lämmermann
Senior Consultant
& AI Strategist
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Hieu Nguyen
Senior Business Analyst
& AI Specialist
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Die Entmystifizierung der KI-Transformation

Vom realistischen Verständnis zur nachhaltigen Nutzung von KI

Über kaum ein Thema wird branchenübergreifend so intensiv gesprochen wie über Künstliche Intelligenz (KI), also digitale Systeme, die selbstständig von Daten lernen können. Und doch bleibt das technologische Potenzial von KI in vielen Unternehmen bislang weitgehend ungenutzt, mit dem Risiko, den Anschluss im Wettbewerb nachhaltig zu verlieren. Häufig fehlt ein systematischer Ansatz, um ein Unternehmen schrittweise technologisch und organisatorisch zu transformieren.

Stattdessen wird die Diskussion um die KI-Transformation nicht selten von Mythen geprägt, die durch mediale Zuspitzungen und mangelndes Verständnis zusätzlich befeuert werden. KI-Mythen bzw. weit verbreitete, falsche, stark vereinfachte oder überzogene Darstellungen über KI-Systeme erschweren Unternehmen eine sachliche, bodenständige Bewertung ihrer tatsächlichen Möglichkeiten und Risiken.

Was Unternehmen daher benötigen, ist ein realistisches, entemotionalisiertes Verständnis davon, was KI leisten kann – und wo die Grenzen der Technologie liegen. Im Folgenden wollen wir daher fünf große KI-Mythen auf-räumen, die uns immer wieder begeben.

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Formulierung von KI- bzw. Datenstrategien
- Planung und Begleitung der KI-Transformation
- Identifizierung und Bewertung von Use Cases
- Change-Management und Kompetenz-/Wissensaufbau
- KI-Operating Models & Governance

Mythos 1: „KI ist nur ein kurzfristiger Hype, der keinen echten Mehrwert bringt.“

Gerade bei der erwarteten Rendite haben viele Entscheider einen zentralen Vorbehalt gegenüber Investitionen in KI-Systeme. Die Zweifel ergeben sich aus der wahrgenommenen Neuartigkeit der Technologie und den damit verbundenen, vermeintlich fehlenden, belastbaren Proof-of-Concepts. Entgegen der verbreiteten Annahme, KI habe erst mit ChatGPT ihre Geburtsstunde erlebt, ist sie jedoch seit Jahren fester Bestandteil der betrieblichen Wertschöpfung. Die vielfältigen Einsatzgebiete von selbstlernenden Algorithmen reichen von Bestandsopti-

Mythen vs. Realität

KI ist nur ein kurzfristiger Hype, der keinen echten Mehrwert bringt.



KI-Systeme gibt es schon seit Jahrzehnten und mit generativer KI kommen immer mehr Anwendungsmöglichkeiten dazu.

KI ist nur ein Thema für Technikexperten, aber nicht für Manager.



KI muss zur Chefsache werden, da es jedes Geschäftsmodell entscheidend verändern kann.

KI ist ein IT-Projekt und braucht keine Strategie.



KI ist ein wirkungsvolles Instrument, das systematisch an der Unternehmensstrategie ausgerichtet werden muss.

KI ist primär dafür da, Mitarbeiter abzubauen.



Freigewordene Mitarbeiterkapazitäten sollten auf Aufgaben verteilt werden, in denen Menschen besser als KI sind.

KI braucht eine gute Datenbasis, welche die meisten Unternehmen nie haben werden.



Daten können bearbeitet oder auch extern bezogen werden. Zudem sollte in die Datensammlung investiert werden.

Abb.: „Fünf große Mythen der KI-Transformation auf dem Prüfstand“

mierung und Predictive Maintenance in der Smart Factory bis hin zu personalisierten Produktempfehlungen und Chatbots im E-Commerce. Die Vielzahl etablierter und neuer Anwendungsfälle unterstreicht die dauerhafte Leistungsfähigkeit von KI-Lösungen.

Mythos 2: „KI ist nur ein Thema für Technikexperten, aber nicht für Manager.“

Aufgrund der wachsenden Chancen und Risiken für nahezu jedes Geschäftsmodell muss KI im Unternehmen zur Chefsache werden. Somit sind insbesondere Manager, Geschäftsführer und Entscheider gefragt, um sich mit der Technologie und ihren Einsatzmöglichkeiten im Unternehmen systematisch auseinanderzusetzen. Das ist auch gut umsetzbar, denn KI ist längst kein Spezialwerkzeug für wenige IT-Experten mehr. Insbesondere generative KI hat aufgrund ihrer geringen Bedienungshürde einen Durchbruch erzielt und sich zu einem unternehmensweiten Produktivitätshebel entwickelt.

Mythos 3: „KI ist ein IT-Projekt und braucht keine Strategie.“

KI als unternehmerisches Instrument kann nur dann einen nennenswerten Mehrwert entfalten, wenn die Nutzung der Technologie konsequent an die Unternehmensstrategie ausgerichtet wird.

Das heißt, KI soll Kernkompetenzen stärken, Ressourcenvorteile schaffen und bestehende Wettbewerbsschwächen ausgleichen. Fehlen klare Ziele und Leitplanken, scheitern die meisten Projekte oder es entstehen Inselösungen bzw. Schatten-KI mit potenziell gravierenden Konsequenzen. Darüber hinaus ist KI gleichermaßen ein People-Thema: Selbst die beste Technologie bleibt wirkungslos, wenn sie nicht von Menschen angenommen und genutzt wird. Es braucht klare Kommunikation, gezielte Qualifizierung sowie Führungskräfte, die den Wandel aktiv vorleben und begleiten.

Mythos 4: „KI ist primär dafür da, um Mitarbeiter abzubauen.“

KI kann für verschiedene Geschäftsaufgaben genutzt werden. Jedoch geht es nicht primär darum, Mitarbeiter einzusparen. Stattdessen sollte die gewonnene Prozessproduktivität genutzt werden, sodass sich die Mitarbeiter auf andere Aufgaben spezialisieren können, in denen sie besser sind als eine KI. Beispiele hierfür sind Aufgaben, die viel kreatives Denken, Konzeptionalisierung oder Mensch-zu-Mensch-Kommunikation erfordern.

Weiterhin vergessen viele, dass KI auch marktseitig genutzt werden sollte. Zusätzliche Produkt-Features oder ein digitaler Kundensupport bieten zahlreiche Möglichkeiten, sich von Wettbewerbern zu differenzieren.



Mythos 5: „KI braucht eine gute Datenbasis, welche die meisten Unternehmen nie haben werden.“

Daten gelten als das neue Öl, denn ohne sie lässt sich kein selbstlernendes KI-System effektiv trainieren. Eine aktuell unzureichende Datenbasis bedeutet jedoch keineswegs das Aus für die KI-Transformation. Daten können manuell oder mit digitaler Unterstützung bereinigt, strukturiert und angereichert werden. Zudem besteht die Möglichkeit, externe Datenquellen zu erschließen oder im Rahmen von Data Pooling Informationen mit Partnern zu teilen, um Menge und Qualität zu erhöhen. Darüber hinaus ist es nie zu spät, systematisch mit dem Aufbau einer tragfähigen Datenbasis zu beginnen – etwa durch die Installation zusätzlicher Sensorik im Produktionsprozess oder die gezielte Erhebung von Logistik-KPIs. Wer heute immer noch nicht in Daten investiert, wird morgen erst recht Schwierigkeiten haben, das Potenzial von KI strategisch auszuschöpfen.

FAZIT

Ein realistisches Verständnis ist der Schlüssel zu einer erfolgreichen Transformation. Mit der wachsenden strategischen Bedeutung von KI wird sich zukünftig jedes Unternehmen in einem Transformationsprozess wiederfinden müssen – unabhängig von Branche oder Größe. Entscheidend ist also nicht, ob man sich mit KI befasst, sondern wie bewusst und strukturiert dies geschieht. Eine KI-Transformation betrifft das gesamte Geschäftsmodell und hat kein festes Enddatum. Angesichts rasanter technologischer Entwicklungen wird die KI-Transformation zum kontinuierlichen Anpassungsprozess. Umso wichtiger ist ein realistisches, entmotionalisiertes Verständnis der Technologie: Wer ihre Potenziale und Grenzen kennt, sichert sich nachhaltige Wettbewerbsvorteile – gerade in wirtschaftlich herausfordernden Zeiten.

Kontakt: strategie@wieselhuber.de



Volker Riedel
Managing Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Vision, Value, Verdict

Entscheiden in disruptiven Zeiten

In Zeiten tiefgreifender Marktveränderungen müssen Unternehmen intensiver denn je über ihre Zukunftsfähigkeit nachdenken. Disruption zwingt Entscheider dazu, nicht nur Bestehendes zu optimieren, sondern grundlegende Weichen neu zu stellen: Welche Geschäftsmodelle werden in fünf Jahren noch tragen? Welche Kapitalstruktur ermöglicht die notwendige Beweglichkeit? Und wie lässt sich in einem unsicheren Umfeld ein stabiler Fokus schaffen, der Orientierung gibt und Handlungsspielräume erhält?

1. Vision – Zukunft aktiv gestalten, statt nur verwalten

Vision bedeutet, ein Unternehmen bewusst weiterzuentwickeln, anstatt das Gewachsene zu verwalten. Märkte verändern sich rasant, Wettbewerber entstehen aus dem Nichts, Technologien verschieben Wertschöpfungsketten. Unternehmen stehen damit vor der Aufgabe, ihre

Ein visionärer Ansatz heißt, das **eigene Geschäftsmodell kritisch zu hinterfragen** und gegebenenfalls neu zu entwerfen. Historisch gewachsene Gruppenstrukturen sollten auf ihren Wertbeitrag geprüft und entflechtet werden, wenn sie Komplexität verursachen oder Kapital blockieren. Ebenso wichtig ist ein aktiver Umgang mit der Wertschöpfungstiefe: Assets (Mitarbeiter, Know-how, Anlagevermögen, Markenrechte) müssen dort eingesetzt werden, wo sie maximale Wirkung erzielen – und sollten bei handelbaren Assets verkauft werden, wenn andere Eigentümer daraus mehr Nutzen ziehen können. Auf diese Weise entsteht ein klar fokussiertes, zukunftsfähiges Geschäft, das sich auf relevante Wertschöpfungsstufen konzentriert und finanziell solide untermauert ist.

2. Value – Wertschaffung präzise definieren und konsequent steuern

Wert entsteht heute nicht mehr zufällig, sondern durch konsequente, datenbasierte Entscheidungen entlang einer klaren Finanz- und Kapitalstrategie. Corporate Finance ist daher weit mehr als die Organisation eines Kredits.

Es bestimmt die **Handlungsfähigkeit eines Unternehmens** – und damit die Fähigkeit, Wachstum zu realisieren, Risiken zu steuern und Transformationen erfolgreich zu bewältigen.

Wert entsteht zuerst durch ein **Geschäftsmodell**, das im Markt klar positioniert ist, echten Kundennutzen ad-

„DIE RICHTIGE FINANZIERUNG SCHAFFT FREIHEIT, DENN SIE ERÖFFNET OPTIONEN, STATT SIE EINZUSCHRÄNKEN.“

Strukturen, Geschäftsmodelle und Finanzierung neu auszurichten. Dazu braucht man Kapital. Corporate Finance wird dabei zum strategischen Hebel: Die richtige Finanzierung schafft Freiheit, denn sie eröffnet Optionen, statt sie einzuschränken.

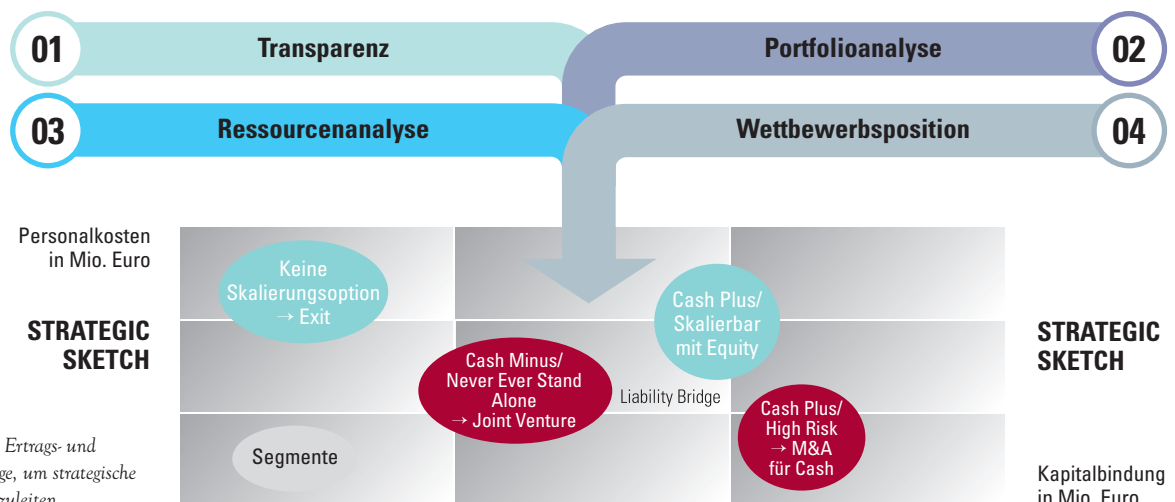


Abb.: Wesentlicher Nutzen der Ertrags- und Verlustquellenanalyse-Grundlage, um strategische und operative Maßnahmen abzuleiten

ressiert und dessen Kapitalstrategie sauber definiert ist. Unternehmen müssen regelmäßig prüfen, welche Geschäftsbereiche gefördert, gestärkt oder veräußert werden sollten, und ob zusätzliche Gesellschaftermittel notwendig sind, um den Wachstumspfad zu sichern.

Auf der Ebene des **Unternehmenswerts** zeigt sich die Bedeutung einer stringenten Kapitalallokation. Die Kapitalrendite (ROIC) ist dabei zentrale Entscheidungsmatrix: Nur dort, wo Rendite den Kapitaleinsatz übersteigt, entsteht Mehrwert. Das Filetieren der Wertschöpfung – also das gezielte Konzentrieren von Kapital auf wertstiftende Aktivitäten – verhindert, dass Ressourcen in defizitären Strukturen gebunden bleiben.

Gleichzeitig spielt der **Organisationswert** eine entscheidende Rolle. Komplexität ist ein stiller Wertvernichter. Sie entsteht durch überladene Portfolios, unklare Verantwortlichkeiten, unterausgelastete Werke oder historisch gewachsene Strukturen. Die Folge sind erhöhte Kosten, verlorene Skaleneffekte und eingeschränkte Flexibilität. Demgegenüber stehen Werttreiber wie Spezialisierung, klare Markenpositionierung, vorhandenes Know-how oder ungenutzte Kundenpotenziale.

In der Praxis überlagern sich Kosten- und Werttreiber häufig. Sie können sich gegenseitig verstärken oder neutralisieren. Deshalb müssen Unternehmen beides gleichzeitig adressieren: Geschäftsmodelle neu gestalten, Strukturen entflechten und Assets filetiert dorthin bringen, wo sie die größte Wirkung entfalten. Erst diese ganzheitliche Perspektive schafft robuste Geschäftsmodelle, resilientere Wertschöpfung und echte Freiheitsgrade im Management.

3. Verdict – Die Entscheidung: Gestalten, Entflechten, Filetieren

Am Ende führt kein Weg daran vorbei: Unternehmen müssen ein klares Urteil fällen. In disruptiven Zeiten ist das „Weiter so“ das größte Risiko. Verdict bedeutet, strategische Logik und finanzielle Realität zu einem schlüssigen Entscheidungsbild zu verbinden.

- **Gestalten** heißt, bewusst zu entscheiden, was aus eigener Kraft machbar ist – und was trotz aller Sympathien ein „Never Ever“ bleibt. Für manche Geschäfte ist ein Zukauf sinnvoll, um Skaleneffekte, Know-how

W&P-SUPPORT

W&P steht für eine starke Finanz- und Kapitalstrategie für Familienunternehmen und Family Offices und Investoren.

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Maßgeschneiderte Finanzierungslösungen
- Beratung zum und im Verkaufsprozess bis zum Signing für Corporate oder Real Estate
- Corporate Restructuring

oder Marktanteile zu gewinnen. Andere Bereiche benötigen Fokus, was wiederum Verkaufs- oder Stilllegungsentscheidungen rechtfertigt.

- **Entflechten** bedeutet, überladene Strukturen aufzubrechen, Beteiligungen kritisch zu prüfen und Governance-Modelle zu vereinfachen. Dies ist insbesondere in Familienunternehmen wichtig, deren Langfristorientierung ein klar strukturiertes, überlebensfähiges Portfolio voraussetzt.
- **Filetieren** schließlich setzt klare Leitlinien für das Kapital: Nicht-strategische Assets gehören verkauft, der Kern gehört gestärkt und die Kapitalstruktur muss so gestaltet sein, dass unternehmerische Freiheit gesichert bleibt. Emotionale Bindungen an „Liebgewonnenes“ dürfen die ökonomische Vernunft nicht überlagern.

Hard Liquidity Preview – Der Realitätscheck

Keine Transformation ist glaubwürdig ohne eine belastbare Liquiditätsplanung. Der Hard Liquidity Preview zeigt sehr früh, ob ein Unternehmen „im Geld“ ist und bleibt – oder ob die strategische Neuausrichtung wirtschaftlich zur Luftnummer zu werden droht. Damit wird er zum unverzichtbaren Bestandteil der Corporate-Finance- und Restrukturierungsarbeit: Er sichert Kapitalstruktur, eröffnet Freiheitsgrade und bildet die Voraussetzung, Transaktionen sauber zu steuern.

FAZIT

Gestalten als unternehmerisches Prinzip - Vision, Value und Verdict – bilden den Rahmen für unternehmerische Führung in einem Umfeld, das von Unsicherheit und Disruption geprägt ist. Sie zeigen: Zukunft entsteht nicht durch passives Management, sondern durch aktive Gestaltung. Corporate Finance ist dabei nicht Begleitmusik, sondern zentraler Hebel, um Strategien realisierbar zu machen, Wachstum zu ermöglichen und Unternehmen resilient zu positionieren.

Kontakt: finance@wieselhuber.de



Johannes Zubrod
Mitglied
der Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Moritz Polk
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Handlungsspielraum: Unternehmerische Fitness – unterschätzt, bis sie fehlt

Wie Geschäftsmodellprüfung und kaufmännische Steuerung Handlungsoptionen sichern

Solange wir uns gesund fühlen, erscheint Fitness wie eine Option. Man kennt den Nutzen von Training, Vorsorge und regelmäßigen Untersuchungen, doch es fehlt der akute Handlungsdruck. Erst wenn der Körper streikt, wird deutlich, wie wertvoll Belastbarkeit und Gesundheit wirklich sind. Dann geht es nicht mehr um Leistungssteigerung, sondern um Stabilisierung und Genesung. Mit fortschreitender Krankheit steigen Zeitaufwand, Kosten und Abhängigkeit von externen Spezialisten, während Alternativen schwinden.

Unternehmen verhalten sich in Krisen kaum anders. In akuten Unternehmenskrisen erleben wir regelmäßig den massiven Verlust von Handlungsspielraum. Keine Finanzierungszusage, Kreditlinien werden nur unter Auflagen verlängert, Covenants verschärft, Reportingpflichten ausgeweitet. Lieferanten verkürzen Zahlungsziele, Kunden erhöhen den Preisdruck, Investitionen und strategische Projekte werden gestoppt. Entscheidungen entstehen nicht mehr aus Stärke, sondern aus Zwang.

Besonders belastend ist die wachsende Abhängigkeit. Souveränität schwindet, Gestaltungsfreiheit wird zum Fremdwort. Man reagiert, statt zu agieren. Erst dann wird Unternehmen klar, wie wertvoll unternehmerischer Handlungsspielraum tatsächlich ist.

Was Handlungsspielraum wirklich bedeutet

Unternehmerischer Handlungsspielraum beschreibt die durch finanzielle Stabilität, operative Flexibilität und strategische Positionierung begründete Fähigkeit eines Unternehmens, eigenständig zwischen realisierbaren

Handlungsalternativen zu wählen und sie umzusetzen. Praktisch gesprochen ist Handlungsspielraum unternehmerische Fitness.

Die Sicherung dieses Spielraums ist kein Luxus, sondern Führungsaufgabe. Geschäftsmodellprüfung und kaufmännische Steuerung sind unternehmerische Prävention. Ihr Ziel ist die frühzeitige Identifikation von Risiken und potenziellen Krisen, bevor andere Akteure die Spielregeln bestimmen. Wer Risiken früh erkennt, gewinnt Zeit. Und Zeit ist gerade in volatilen Märkten ein entscheidender Vorteil. Durch Transparenz, Steuerungsdisziplin und die kontinuierliche Anpassung des Geschäftsmodells werden Wettbewerbsfähigkeit und unternehmerische Gestaltungsfreiheit gesichert. Handlungsspielraum ist keine isolierte Kennzahl, sondern das Zusammenspiel von Liquidität, Ertragskraft, strategischer Positionierung und Risikosituation.

Transparenz als Voraussetzung für unternehmerische Beweglichkeit

Im Zentrum steht die finanzielle Beweglichkeit. Liquiditätssituation sowie integrierte Planung und Szenarioanalysen zeigen, wie robust Cashflow und Finanzierung auf wirtschaftliche Schwankungen reagieren.

Die zentrale Frage lautet: Wie lange bleibt das Unternehmen ohne zusätzliche externe Mittel handlungsfähig und wie stark ist es von einzelnen Kapitalgebern abhängig? Gleichzeitig erfüllt die Geschäftsleitung ihre haftungsrelevanten Pflichten zur Liquiditätsüberwachung und Risikofrüherkennung.

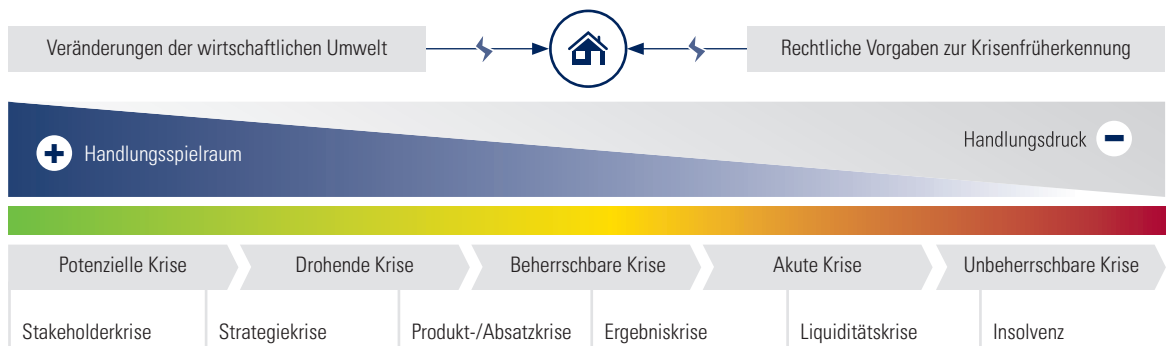


Abb.: Handlungsspielraum im Krisenverlauf



Eine professionell aufgesetzte kaufmännische Steuerung schafft die Grundlage für aktive Finanzierungssteuerung und belastbare Finanzierungsgespräche. Finanzierung wird vom reaktiven Sicherungsinstrument zum gestaltbaren Bestandteil der Unternehmensstrategie. Fehlt diese Transparenz, entstehen Finanzierungsgespräche unter erheblichem Zeitdruck. Wertvolle Zeit und damit strategische Optionen gehen verloren.

Das Geschäftsmodell im strategischen Belastungstest

Liquidität und kaufmännische Transparenz allein genügt nicht. Ebenso entscheidend ist die Tragfähigkeit des Geschäftsmodells, insbesondere im Hinblick auf Abhängigkeiten. Eine fundierte Geschäftsmodellprüfung bildet das Geschäftsmodell strukturiert ab und analysiert systematisch die Abhängigkeit von Märkten, Kunden, Wettbewerbsdynamiken, kritischen Ressourcen oder Schlüsselpersonen, Finanzierungsquellen sowie regulatorischen Rahmenbedingungen. Je stärker diese Faktoren konzentriert sind, desto geringer ist der reale Handlungsspielraum und desto höher die Verwundbarkeit. Flexible Szenarien machen die Auswirkungen auf Finanz, Vermögens und Ertragslage transparent.

Eine ganzheitliche Beurteilung erfordert den strukturierten Blick aus drei Perspektiven: Markt, Operations und Performance. Was will der Kunde? Was kann die Organisation leisten? Wo wird tatsächlich Geld verdient? Diese Fragen schaffen Klarheit über Verlusttreiber, Ineffizienzen und strategische Optionen. Nachhaltige Per-

W&P-SUPPORT

Unsere Beratungsleistungen im Überblick

- Analyse und Bewertung des unternehmerischen Handlungsspielraums
- Aufbau und Weiterentwicklung kaufmännischer Steuerung
- Begleitung Rekonfiguration des Geschäftsmodells
- Identifikation von Ertrags- und Verlustquellen
- Erstellung belastbarer Sanierungs- und Restrukturierungskonzepte
- Strategischer Neuausrichtung durch Entwicklung realisierbarer Handlungsalternativen
- Definition und Umsetzung konkreter Restrukturierungsmaßnahmen

formance entsteht nur, wenn Front End und Back End konsequent synchronisiert sind. Das Front End definiert ein tragfähiges Wertversprechen, das Back End sorgt für effiziente und profitable Leistungserbringung. Erst im Zusammenspiel entsteht nachhaltige Stabilität.

Transparenz und Geschäftsmodellprüfung als Ausdruck unternehmerischer Fitness

Die Überprüfung des Handlungsspielraums ist kein einmaliger Akt im Krisenfall, sondern integraler Bestandteil wirksamer Steuerung. Nur so werden Risiken frühzeitig sichtbar und Optionen gesichert. Unternehmerische Gestaltungsfreiheit wird durch fehlende Transparenz, strategische Nachlässigkeit oder das Verschieben unbequemer Entscheidungen verspielt.

Zu oft werden niedriger Auftragseingang oder Ergebnisverschlechterungen mit Konjunktur, Marktumfeld oder geopolitischen Einflüssen erklärt, verbunden mit der Hoffnung, dass sich die Lage von selbst normalisiert. Doch Hoffnung ist kein Steuerungsinstrument. Entscheidend ist, wie viel Freiheit das Unternehmen noch besitzt, eigenständig zu entscheiden, bevor andere es tun. Handlungsspielraum ist das Ergebnis konsequenter Führung. Wer ihn nicht aktiv sichert, riskiert Fremdsteuerung durch Banken, Investoren, Lieferanten oder den Markt.

FAZIT

Beweglichkeit sichern, Stabilität wiederherstellen: Fitness beginnt mit Investition, lange bevor Probleme auftreten. In der akuten Krise steht die Wiedergewinnung von Handlungsspielraum im Mittelpunkt. Der Weg führt von der Notfallstabilisierung über strukturelle Restrukturierung zurück zu unternehmerischer Beweglichkeit.

Kontakt: fuehrung@wieselhuber.de



Prof. Dr. Werner
Gleißner
Vorstand FutureValue
Group AG



Marco Wolfrum
Partner
FutureValue Group
AG



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

Risiko beherrschen

Ökonomischer Nutzen vs. Regulatorisches Damoklesschwert

Prof. Dr. Gleißner und Marco Wolfrum (FutureValue Group) im Interview mit Dr. Timo Renz (Dr. Wieselhuber & Partner)

Management Support: Bürokratische, buchhalterisch, nice-to-have - so vielerorts die Wahrnehmung in der Unternehmerlandschaft. Welche Bedeutung sollte aus Ihrer Sicht das Risikomanagement haben?

Dr. Renz: Risikomanagement ist aus unternehmerischer Perspektive zentral, weil es hilft, potenzielle Gefahren frühzeitig zu erkennen und damit finanzielle sowie operative Schäden zu vermeiden. Es unterstützt die strategische Entscheidungsfindung, indem Chancen und Risiken systematisch abgewogen werden. Zudem stärkt ein gutes Risikomanagement die Stabilität und Resilienz eines Unternehmens gegenüber Marktveränderungen. Nicht zuletzt erhöht es Vertrauen bei Stakeholdern wie Investoren, Kunden und Mitarbeitenden. Das alles ist weder Bürokratismus noch nice-to-have, sondern unternehmerisch einfach vorausschauend und klug.

Management Support: Mit dem IDW S 16 wurde erstmals ein Standard zur Ausgestaltung der Krisenfrüherkennung und des Krisenmanagements nach § 1 StaRUG veröffentlicht. Was will der Gesetzgeber damit erreichen?

Wolfrum: Der Gesetzgeber will kein weiteres Regelwerk um seiner selbst willen, sondern ein früheres, besseres Management von Unternehmensrisiken. § 1 StaRUG zwingt Geschäftsleiter dazu, Risiken für den Fortbestand nicht erst dann ernst zu nehmen, wenn es brennt, sondern sie laufend zu beobachten, einzuordnen und rechtzeitig gegenzusteuern. Der IDW S 16 übersetzt diese Erwartung in eine praxisnahe Logik: Wer seine Planung realistisch aufsetzt, Risiken nicht isoliert betrachtet, sondern im Zusammenhang, und klare Eskalationswege definiert, gewinnt Zeit. Und Zeit ist in Krisen die knappste Ressource. Genau diesen Zeitgewinn will der Gesetzgeber ermöglichen – wirtschaftlich wie haftungsrechtlich.

Management Support: Wie ist der Stand in der Praxis und wie sollte er eigentlich sein?

Prof. Gleißner: Der Stand des Risikomanagements in deutschen Unternehmen hat sich in den letzten Jahren verbessert, tatsächlich zeigen aber Studien, dass selbst bei den börsennotierten Gesellschaften auch die gesetz-

lichen Mindestanforderungen aus § 1 StaRUG oft leicht belegbar noch nicht erfüllt sind. Die größten Defizite sind erkennbar bei der Aggregation der Risiken mit Bezug auf die Planung und bei der Ausrichtung des Risikomanagements auf die Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen. Diese Defizite sind auch wesentlich verursacht durch den Sachverhalt, dass die Wirtschaftsprüfer die entsprechenden Anforderungen bislang nicht konsequent geprüft haben.

Management Support: Aber wie kommt man da hin? Ist das Rocket Science oder toolgetriebenes Grundhandwerkzeug?

Dr. Renz: Risikomanagement ist keine Rocket Science und scheitert im Mittelstand oft nicht an der hohen Komplexität, sondern daran, dass Risiken verdrängt, zu spät adressiert oder nicht systematisch bewertet werden. Viele Unternehmer kennen ihre Schwachstellen, gehen sie aber nicht proaktiv an oder reagieren beratungsresistent gegenüber standardisierten Risiko-Methoden. Risikomanagement gelingt dann, wenn Methodik, Mindset und passende Tools zusammenkommen.

Management Support: Was ist das perfekte Timing zur Einführung eines Risikomanagements? Kurz vor dem Kippunkt oder in ruhigerem Fahrwasser?



Wolfrum: Das beste Timing ist nicht kurz vor dem Kippunkt, sondern dann, wenn man noch Luft hat. In der Krise wird Risikomanagement zwangsläufig reaktiv: Man dokumentiert hektisch, was man eigentlich früher hätte steuern sollen. In ruhigerem Fahrwasser lässt sich Risikomanagement dagegen als normaler Bestandteil der Unternehmenssteuerung etablieren – mit klaren Verantwortlichkeiten, wenigen, aber aussagekräftigen Frühindikatoren und einem festen Rhythmus aus Beobachten, Bewerten und Nachsteuern. Wichtig ist dabei: Risikomanagement ist kein Einmal-Setup. Es lebt davon, dass Planung, Marktveränderungen und operative Erfahrungen regelmäßig gespiegelt werden.

Management Support: Wie unterscheiden sich dabei die Gesellschafter- und die Top Management-Perspektive in Familienunternehmen?

Dr. Renz: Gesellschafter in Familienunternehmen denken stark vermögensorientiert und mit langem Zeithorizont, da i.d.R. ein großer Teil ihres Privatvermögens direkt am Unternehmen hängt. Daher messen sie insbesondere dem Insolvenzrisiko eine besonders hohe Bedeutung zu und sind tendenziell risikoavers.

Zudem sind Werte, Tradition, Kontinuität und die langfristige sichere Weitergabe an die nächste Generation zentrale Leitprinzipien. Risiken werden oft nicht als operative Herausforderung, sondern als Gefahr für den Bestand des Familienvermögens betrachtet. Familienfremdes Top-Management bewertet Risiken primär aus einer strategisch-operativen Sicht, agiert daten- und performanceorientierter und ist eher bereit, Risiken einzugehen, die dem Unternehmenswachstum dienen.

Gesellschafter und Top-Management verfolgen also im Kern dasselbe Ziel – Stabilität und Erfolg des Unternehmens – aber ihre unterschiedlichen Zeithorizonte, Verantwortungslogiken und Risikoneigungen führen zu verschiedenen Perspektiven auf das Risikomanagement. Es braucht deshalb klare Governance-Strukturen, um diese Perspektiven auszubalancieren.

Management Support: Und welche Bedeutung kommt dabei der Finanzierung, gerade aus Bankperspektive zu?

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- StaRUG-konformes Risikomanagement
- Szenariotechnik und Risikoanalyse
- Robustheit und Zukunftsfähigkeit im Unternehmen erhöhen
- Einsatz von KI in Risikomanagement und Controlling

Prof. Gleißner: Risikoanalyse und Risikoaggregation bestimmen zunächst die angemessene Finanzierung. Aus der Risikoaggregation lassen sich nämlich der Liquiditäts- und Eigenkapitalbedarf ableiten, weil höhere Risiken zu potenziell höheren Verlusten und damit zu einem höheren Eigenkapitalbedarf führen. Die Finanzierungsstruktur des Unternehmens bestimmt zudem die Insolvenz- und Gefährdungswahrscheinlichkeit. Besonders zu beachten sind hier Ratinganforderungen und Covenants. Die Verletzung solcher Anforderungen führt regelmäßig zu einer schweren Krise, also zu einer bestandsgefährdenden Entwicklung. Vor einer Entscheidung über eine Finanzierung mit Covenants muss deshalb bekannt sein, wie wahrscheinlich es ist, dass irgendeine Kombination von Risiken zu einer Verletzung dieser Anforderungen führt. Aus Sicht der Banken ist es grundsätzlich wünschenswert, dass Unternehmen zumindest über ein leistungsfähiges Risikomanagement verfügen.

Management Support: Alles KI oder was!? Was können automatisierte, KI-gestützte Tools dabei für gesicherte Managemententscheidungen leisten?

Dr. Renz: KI-Systeme ermöglichen es Unternehmen, große Datenmengen in Echtzeit zu analysieren und Muster zu erkennen, die menschlichen Entscheidungsträgern verborgen bleiben würden. Dies führt nicht nur zu schnellerer und besserer Transparenz, sondern erhöht auch die Prognosequalität.

Führungskräfte vertrauen immer mehr KI-gestützten Systemen vor allem dann, wenn diese Entscheidungen nachvollziehbar machen, Szenarien durchrechnen oder Alternativen transparent darstellen. Das stärkt die Entscheidungssicherheit – gerade in komplexen, unsicheren Lagen. Automatisierte KI-Tools sind damit kein Ersatz, aber ein wesentlicher Verstärker für strategische und operative Entscheidungsfähigkeit.

Management Support: Vielen Dank für das Gespräch!

Kontakt: strategie@wieselhuber.de





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

Vom Ehrenamt zum Expertenjob

Rollenbilder des Aufsichtsrats in der Transformation

Der moderne Aufsichtsrat ist längst kein Ehrenamt mehr. Vielmehr begleitet er proaktiv als Experte die Transformation in Organisationen und sichert durch gezielte Fragen und Expertenwissen die langfristige Zukunftsfähigkeit des Unternehmens.

Während viele Familienunternehmen auf Top-Management-Ebene in Ermangelung passender Antworten auf die Transformationswelle mit Unsicherheit und Pseudostrategien wie „Fahren auf Sicht“ reagieren, steigt die Bedeutung von Kontrollgremien wie dem Aufsichtsrat (oder Beirat) diametral an. Mit der „richtigen“ Konfiguration, Qualifikation und Rollendefinition kommt ihnen die Aufgabe zu, an der Schnittstelle von Familiengesellschaftern, Top-Management und Stakeholdern die entsprechenden Impulse zu setzen.

Neue Rollenbilder braucht der Aufsichtsrat

Der eingangs erwähnte „Transformationspush“ hat im Rahmen der Governancediskussion angepasste Rollenbilder des Aufsichtsrats zur Folge. Er agiert nicht mehr nur als rein kontrollierende Instanz im Hintergrund, sondern übernimmt eine aktive, gestaltende Rolle.

Die zentralen Veränderungen im Rollenbild lassen sich in vier Dimensionen unterteilen:

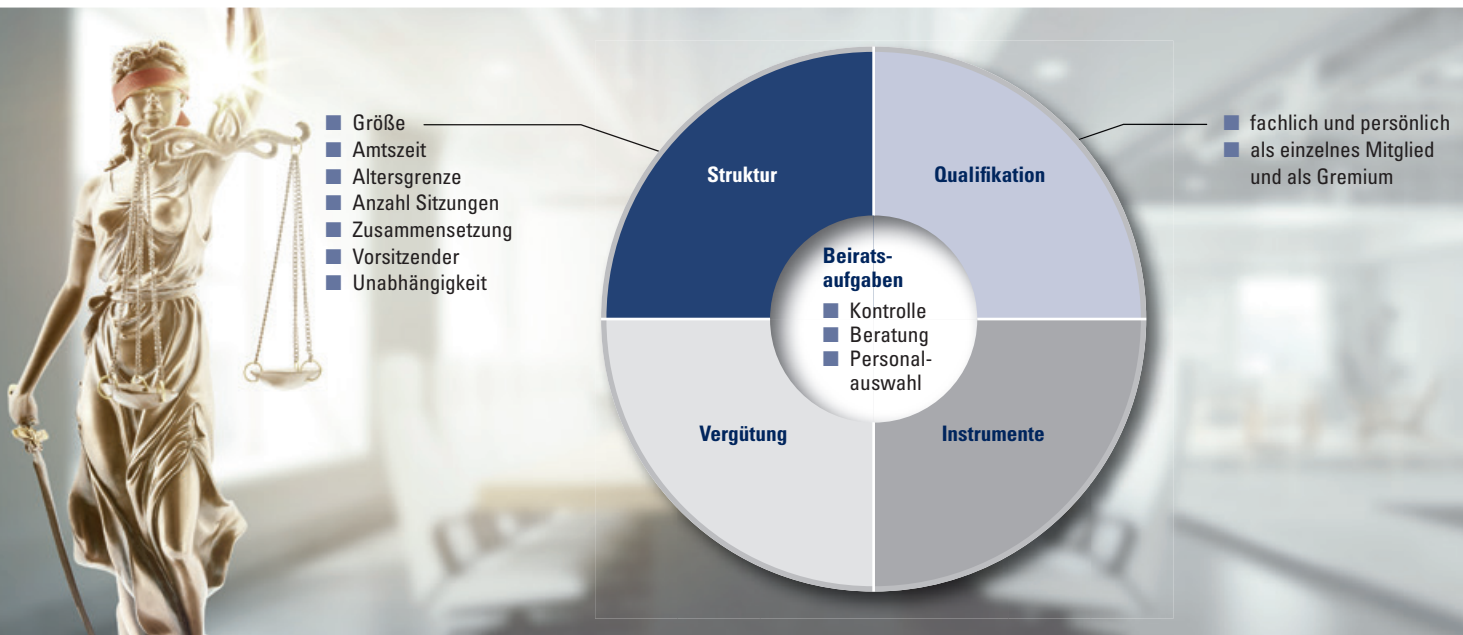
1. Von Kontrolle zum strategischen Sparring

Der Fokus hat sich von der nachträglichen Überprüfung hin zu einer aktiven Strategiebegleitung verschoben. Der klassisch kontrollierende Aufsichtsrat konzentrierte sich primär auf die nachträgliche Prüfung von Zahlen und die Einhaltung formaler Compliance-Vorgaben, was sich in oftmals reaktivem und formalem Austausch mit dem Management zeigte.

Der „neue Fokus“ als strategischer Sparringspartner sieht den Schwerpunkt in der Vorausschau von möglichen Risiken für das Unternehmen und im entsprechenden Geben von Impulsen, der kritisch-konstruktiven Mitentwicklung von Strategien und nicht dem reinen Abnicken derselben. Hierfür braucht es zwangsläufig entsprechende neue, externe Perspektiven auf die Herausforderungen im Unternehmenskontext, um „blinde Flecken“ zu identifizieren. Spezifische Funktionalexpertisen reichen hierfür in der Regel nicht mehr aus.

Es braucht auch die entsprechende Persönlichkeit mit einer hohen Interaktionskompetenz und einem tiefen Verständnis für aktuelle Trendthemen, wie beispielsweise KI- und Digitalisierungsfragen oder Nachhaltigkeit, um auf Augenhöhe mit dem Top-Management diskutieren zu können.

Abb.: Stellhebel der Professionalisierung von Aufsichtsgremien



2. Fokus auf „Twin Transformation“ (Digital & ESG)

Der Fokus auf die **Twin Transformation** (auch „doppelte Transformation“) bezeichnet die untrennbare Verbindung von **Digitalisierung** und **Nachhaltigkeit** (ESG) als zentrale Strategieraufgabe. Für den Aufsichtsrat bedeutet dies, dass diese beiden Megatrends nicht mehr getrennt voneinander, sondern als sich gegenseitig verstärkende Einheit gesteuert werden – die Digitalisierung als **Motor**, ESG als **ethischer und ökologischer** Rahmen für das künftige Wachstum.

Entsprechend vielfältig sind die Herausforderungen und reichen vom Einsatz von Blockchain oder KI zur Rückverfolgung von Materialien und zur Einhaltung von Menschenrechtsstandards bis hin zur Sicherstellung, dass der Einsatz von Künstlicher Intelligenz ethischen Standards entspricht (S-Säule von ESG) und keine Diskriminierung fördert.

Die Beurteilung und sachverständige Überwachung der Transparenz in der Lieferkette, Ressourceneffizienz und Kreislaufwirtschaft sowie Nachhaltigkeit in der Digitalisierung im Unternehmen verlangt vom Aufsichtsrat von heute eine tiefgehende Fachkompetenz wie ehemals. Nur damit kann der Aufsichtsrat die Twin Transformation für das Unternehmen gewinnbringend beeinflussen, als Wettbewerbsvorteil, um Kosten zu senken und regulatorische Pflichten effizient zu erfüllen.

3. Der Aufsichtsrat als „Stakeholder-Kommunikator“

Aus dem Hintergrund ins Licht – die Rolle des Aufsichtsrats im Zeitalter der Transformation muss künftig auch stärker nach außen wirken. Als „Schnittstellen-Manager“ sorgt er dafür, dass die Erwartungen der Umwelt in das Unternehmen hineingetragen werden und gleichzeitig die Strategie und Governance des Unternehmens für externe Akteure transparent und nachvollziehbar bleiben.

Stakeholder-Kommunikator bedeutet an dieser Stelle, dass der Aufsichtsrat, im speziellen dessen Vorsitzender, aktiv den Dialog mit internen und externen Anspruchsgruppen sucht, statt nur im Hintergrund zu agieren. Dies geschieht im Wesentlichen in den drei Bereichen **Direkter Investorendialog** („Shareholder Engagement“), **Dialog mit weiteren Stakeholdern** (ESG-Fokus), **Positionierung zu Werten und Strategie**.

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

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

4. Professionalisierung und Diversität

Um die drei vorgenannten Rollen und Aufgaben ausfüllen und die komplexen Anforderungen der Transformation (Digitalisierung, ESG, Geopolitik, ...) bewältigen zu können, sind Professionalisierung und Diversität zentrale Säulen für die Zukunftsfähigkeit von Aufsichtsräten. So wandelt sich das Stellenprofil des Aufsichtsrats vom „Ehrenamt“ zum **professionellen Expertenjob**. Detaillierte Qualifikationsmatrizen, die offenlegen, welche Fachkenntnisse in den genannten Themenbereichen vorhanden sind, haben ebenso Aufwind, wie die kontinuierliche Zertifizierung und Fortbildung, um mit der Geschwindigkeit der Transformation Schritt halten zu können. Strukturell sind immer häufiger spezialisierte Ausschüsse anzutreffen, um tiefgehende Beratung und Überwachung in Fachbereichen zu gewährleisten.

Die Diskussion des Themas Diversität unter dem bloßen Gerechtigkeits Thema hat sich dabei auch deutlich gewandelt. Der Aufsichtsrat muss die diversitäts-immanente Vielfalt als Risikomanagement betrachten und darin einen strategischen Vorteil zur Vermeidung von „Groupthink“ (kollektivem Einheitsdenken) verstehen. Denn längst fordern beispielsweise große Investoren aktiv eine diverse Zusammensetzung und knüpfen ihre Zustimmung bei Wahlen oft an das Erreichen von Diversitätszielen.

FAZIT

Das ehemals prestigeträchtige Ehrenamt „Aufsichtsrat“ als Krönung der beruflichen Laufbahn mit attraktiver Vergütung ist im Zeitalter der Transformation angekommen. Risiken, wie passives Verhalten, das direkt zur Haftung führt, deutlich höherer Zeitaufwand für deutlich komplexere Aufgaben sowie der stetig steigende Qualifizierungsdruck, machen die Aufgabe auf den ersten Blick unattraktiver. Der zweite Blick zeigt jedoch enorme Gestaltungsfelder für unternehmerisch agierende Persönlichkeiten auf, die sich proaktiv für die Führungs- und Zukunftsfähigkeit von Unternehmen einsetzen wollen.

Kontakt: fuehrung@wieselhuber.de

Rightsizing: Smarte HR-Operating Modelle für Kostensteuerung und Employee Journeys

Leonard Kluck
Head of People &
Change Excellence
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



In unsicheren Zeiten braucht HR mehr als operative Effizienz

In wirtschaftlich unsicheren Zeiten genügt es nicht, HR-Management nach „Schema F“ zu betreiben. Der Wirtschaftsauskunft Creditreform zufolge meldeten 2025 rund 24.000 Unternehmen in Deutschland Insolvenz an – der höchste Stand seit einem Jahrzehnt. Vom erhofften Aufschwung am Arbeitsmarkt fehlt jede Spur. In Anbetracht dessen ist es fahrlässig, HR auf administrative Routinen zu reduzieren. Gefragt ist strategisches Denken, das Stabilität sichert und Zukunftsfähigkeit ermöglicht. Trotz der Omnipräsenz von Begriffen wie Transformation, Resilienz und Demografie agiert HR häufig im Reflexmodus: Steigen die Personalkosten, wird ohne dezidiertes Personalabbaukonzept gekürzt mit Risiken wie Fluktuation und Demotivation. Jetzt ist der Zeitpunkt, **HR nicht als Verwalter, sondern als Architekt einer zukunftsfähigen Mitarbeiterstruktur** zu verstehen. Denn das, was vielerorts passiert, ist symptomatisch: Wo strategische Personalplanung, gezielte Retention und smarte Personalreduktion notwendig sind, wird stumpf restrukturiert.

HR als Performance- und Kostensteuerer

Viele Unternehmen stehen unter Druck, ihre Personal-

kosten zu senken. Doch wer Personal rein schematisch reduziert, ohne Wirkung, Kompetenzen und tatsächlichen Bedarf zu hinterfragen, spart kurzfristig und zahlt langfristig gleich doppelt. Dabei bestehen Einsparpotenziale bereits weit vor einer wirtschaftlichen Schieflage und bevor über strukturellen Personalabbau nachgedacht werden muss. Faktoren wie hohe Fluktuation, Abwesenheiten, ineffiziente Prozesse oder Führungsdefizite wirken direkt auf die Wertschöpfung. Dennoch bleiben sie im Steuerungssystem vieler Organisationen weitgehend unbeachtet. Entscheidend ist ein **HR-Controlling**, das diese Daten nicht nur erfasst, sondern auch betriebswirtschaftlich einordnet und in gezielte Maßnahmen übersetzt.

Intelligentes Rightsizing: Wirkung statt Reduktion

Wenn Kostensenkung dennoch strukturelle Eingriffe erforderlich macht, ist stumpfes Downsizing der falsche Weg. Starre Selektionskriterien bergen das Risiko, zentrale Kompetenzen zu verlieren, den Personalabbau weniger steuerbar zu machen und Schlüsselressourcen mit zu gefährden. Intelligentes Rightsizing hingegen nutzt den gesamten **Werkzeugkasten der taktischen Personalkos-**

Welche (natürlichen) Fluktuations- & Einspareffekte können gezielt zur Personalreduktion genutzt werden?



Welche komplementären Anreizlogiken sind zur raschen Umsetzung des avisierten Stellenabbaus möglich?

Drei Phasen des Freiwilligenprogramms

- 1 Festlegung des Einsparpotenzials und der strategischen Rahmenbedingungen
- 2 Konkretisierung des Freiwilligenprogramms und Vorbereitung der Mitarbeiterkommunikation
- 3 Operative Umsetzungsphase des Freiwilligenprogramms

Change- & Kommunikationsmaßnahmen

Nutzen: Strategisch gesteuerter, sozialverträglicher und kostenoptimaler Personal-/Stellenabbau bei zeitgleichem Erhalt von Schlüsselpositionen und Sicherung hoher Mitarbeiterakzeptanz

Abb.: Smarte statt pauschale Maßnahmen zur Personalreduktion

tensteuerung: Gezielte Freiwilligenprogramme erlauben eine präzise, steuerbare Reduktion an den relevanten Stellen. Durch diesen Ansatz lassen sich die harten regulatorischen Anforderungen eines Sozialplans wesentlich vermeiden und flächendeckende Unruhe in der Unternehmenskultur reduzieren. Flankierend ermöglichen Potenzialanalysen, altersbedingte Austritte und die Antizipation von natürlichen Fluktuationen eine deutlich taktischere Steuerung der Personalkosten. Die entscheidende Frage lautet nicht: „Wie schnell finden wir Ersatz?“, sondern: „Brauchen wir Ersatz und welche Kompetenzen sind zukunftsrelevant?“

Employee Journey als Fundament wirksamer HR-Arbeit

Grundvoraussetzung für ein intelligentes Rightsizing ist ein HR-Bereich, der strategisch denkt und taktisch sowie operativ wirksam steuert. Das gelingt nicht über einzelne



Initiativen, sondern nur über ein stringentes **HR-Operating-Modell**, das auf das Geschäftsmodell des Unternehmens abgestimmt und konsequent entlang der Employee Journey ausgerichtet ist. Mit den richtigen Tools ausgestattet, kann HR bereits frühzeitig Personalengpässe oder -überschüsse identifizieren und mit passenden Maßnahmen gegensteuern, ohne die Unternehmenskultur zu destabilisieren. Eine „One-Size-Fits-All“-Logik gibt es nicht: Unterschiedliche Betriebsmodelle erfordern differenzierte HR-Architekturen, abgestimmt auf Dynamik, Wertschöpfungslogik und organisationale Reifegrade.

- So müssen beispielsweise **mittelständische Chemieunternehmen** mit einer senioritätsgeprägten Stammbeschaft und hohem disruptiven, regulatorischen Transformationsdruck einen Fokus auf strategische Personalplanung inklusive systematischer Nachfolgeentwicklung setzen. Gleichzeitig gilt im Rahmen eines strukturierten Offboarding-Programms den personellen Wandel gezielt zu managen und den Erhalt von Wissen zu sichern.

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- HR-Strategieentwicklung & strategische Personal- & Nachfolgeplanung
- Kostenstrukturanalyse zur gezielten Reduzierung von Personalkosten
- HR-Prozessoptimierung & -harmonisierung

- **Dienstleistungen & Handel** (z.B. Einzelhandel) mit wachsender, dezentraler Belegschaft stehen hingegen vor anderen Herausforderungen und konzentrieren sich stärker auf robuste Kernprozesse wie Personalplanung, Aus- und Weiterbildung sowie operative Stabilität in der Stammbesetzung.

Zu den **zentralen Handlungsfeldern** zählen beispielsweise schnelle Recruiting-Prozesse, systematisches Kompetenz-Management sowie attraktive Vergütungsmodelle für eine starke Personalbindung. Unterschiedliche Wertschöpfungsmodelle, demografische Strukturen und organisatorische Reifegrade erfordern demnach spezifische HR-Architekturen entlang der gesamten Employee Journey.

Strategie statt Reflex

Eine maßgeschneiderte Employee Journey ist kein Buzzword, sondern ein fundamentaler Steuerungsansatz. Es geht nicht um die bloße Übernahme von Best Practices, sondern um konkrete Passgenauigkeit: Welche Maßnahmen zahlen

auf Kompetenzsicherung, Motivation und Personalbindung ein? Wer hier die richtigen Schwerpunkte setzt, in Form gezielter Qualifizierungsangebote, robuster Retention-Strategien, klarer Karrierepfade oder gelebter Kulturarbeit, erhöht nicht nur die Zufriedenheit der Mitarbeitenden, sondern stabilisiert auch die Leistungsfähigkeit beziehungsweise Produktivität der Organisation.

Dieser Artikel erschien erstmals am 20.10.25 im XING Newsletter „Personalwesen“ des HR JOURNAL.

FAZIT

Es wird deutlich: Rightsizing ist kein Sparprogramm, sondern eine strategische Steuerungsaufgabe. Wer HR in unsicheren Zeiten weiterhin administrativ denkt, gefährdet langfristig die Wettbewerbsfähigkeit. Entscheidend ist die konsequente Ausrichtung am Geschäftsmodell, im Dreiklang aus Unternehmensstrategie, HR-Operating-Modell und verantwortlicher Führung.

Kontakt: fuehrung@wieselhuber.de



Dr. Stephan Hundertmark
Partner
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH



Oliver Markschläger
Senior Manager
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

Performance-Treiber Front-End Organization

Wie das Zusammenspiel von Vertrieb, Marketing und Produktmanagement Wachstum und Marge in Familienunternehmen systematisch steigert

In vielen Familienunternehmen liegen Kundennähe, Marktverständnis und unternehmerisches Gespür traditionell im Vertrieb und in der Geschäftsführung. Produkte sind qualitativ hochwertig und Kundenbeziehungen oft über Jahrzehnte gewachsen. Dennoch bleibt das Marktpotenzial häufig hinter den Möglichkeiten zurück. Der Grund liegt selten im Produkt – sondern in der Organisation des Front-Ends.

In volatilen, regional unterschiedlichen und zunehmend digitalisierten Märkten wird das jedoch zum Problem. Das Front-End ist heute ein entscheidender unternehmerischer Gestaltungsbereich. Hier werden Zielkunden definiert, Innovationen priorisiert, Preispositionierungen durchgesetzt und Marktanteile gewonnen. Wer diesen Bereich nicht integriert steuert, verschenkt Performance – in Umsatz, Marge und Geschwindigkeit.

Herausforderungen in Familienunternehmen

- **Historisch gewachsene Silos:** Vertrieb dominiert die Marktbearbeitung und ist häufig zu stark personenbezogen. Produktmanagement ist technisch und administrativ geprägt und selten über die End-to-End-Prozesse gesteuert. Marketing wird operativ verstanden – als Messe-, Broschüren- oder Website-

Funktion. Eine gemeinsame Markt- und Segmentlogik fehlt.

- **Personenabhängige Kundensteuerung:** Erfolg hängt von individuellen Vertriebsbeziehungen ab. Kundenwissen ist implizit und nicht strukturiert dokumentiert. Cross-Selling-Potenziale oder internationale Skalierung bleiben ungenutzt. Auch der oftmals diskutierte Sales Funnel existiert häufig nur als Theoriekonzept.
- **Unklare Verantwortlichkeiten:** Wer entscheidet über Zielsegmente? Wer priorisiert Entwicklungsressourcen? Wer verantwortet die Preisstrategie? Ohne definierte Entscheidungsrechte entstehen Reibungsverluste, Verzögerungen und Machtkämpfe – insbesondere bei strategischen Initiativen.
- **Fehlende Transparenz über Profitabilität:** Deckungsbeiträge auf Segment-, Warenkorb- und Zielgruppenebene sind häufig nicht transparent. Dadurch bleiben unprofitable Strukturen lange unerkannt, während margenstarke Nischen nicht konsequent ausgebaut werden. Der Grund hierfür liegt häufig in fehlenden, unzureichend gepflegten Daten.

Integrierte Front-End-Steuerung als Performance-System



Abb.: Das Zielbild – integrierte Front-End-Steuerung als Performance-System

- **Generationenwechsel und Professionalisierungsdruck:** Mit der Übergabe an die nächste Generation steigen Anforderungen an Steuerbarkeit, Internationalisierung und Skalierung. Implizites Unternehmerwissen muss in belastbare Systeme übersetzt und Grundlagen von End-to-End-Prozessen, wirksamer Aufbauorganisation und kennzahlenbasierter Steuerung neu aufgesetzt werden.

Zielbild und konkrete Umsetzung

In fünf Schritten zum integrierten Front-End: Die Professionalisierung des Front-Ends folgt keiner Reorganisationslogik, sondern einer klaren Transformationsreihenfolge. Entscheidend ist, zuerst die inhaltliche Grundlage zu schaffen – und erst danach Struktur, Prozesse und Systeme anzupassen.

1. Herstellung von Transparenz

Viele Familienunternehmen wissen, wo Umsatz entsteht, aber nicht, wo tatsächlich Wertschöpfung generiert wird. Eine belastbare Analyse von Segmentprofitabilität, Preisrealisierung, Variantenkosten und Conversion-Rates schafft ein gemeinsames Faktenbild. Ohne diese Klarheit fehlt jegliche Grundlage für eine objektive und faktenbasierte Veränderung.

2. Strategische Fokussierung

Auf Basis der Daten werden attraktive Segmente definiert und verbindlich priorisiert. Wachstums- und Margenziele werden segmentbezogen festgelegt und bilden künftig den Rahmen für Portfolio-, Vertriebs- und Marketingentscheidungen. Historisch gewachsene Strukturen treten damit hinter strategische Schwerpunktsetzung zurück.

3. Schärfung der Governance

Rollen und Entscheidungsrechte werden klar definiert, für den Vertrieb, das Marketing und besonders das Produktmanagement. Dieses übernimmt Business-Verantwortung entlang des gesamten Lebenszyklus. Ein verbindliches Front-End-Gremium sorgt für abgestimmte Prioritäten zwischen Vertrieb, Marketing und Produkt.

4. Operative Systematisierung

Vertriebssteuerung, Lead-Management, Pricing-Logik und Portfolioarchitektur werden segmentbasiert standardisiert. Das Front-End wird vom personenbezogenen Modell zu einem reproduzierbaren System entwickelt.

5. Dauerhafte Verankerung der Steuerung

Segment-KPIs, regelmäßige Performance-Reviews und eine datenbasierte Ressourcenallokation schließen die Feedback-Schleife. Entscheidungen basieren nicht mehr auf Intuition, sondern auf Transparenz über Profitabilität, Preisdisziplin und Marktdynamik.

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Entwicklung einer integrierten Front-End-Strategie
- Segmentierung und Go-to-Market-Modelle
- Rollen- und Governance-Design zwischen Vertrieb, Marketing und Produktmanagement
- Implementierung/Revitalisierung strategisches Produktmanagement
- Performance-Steuerung über Front-End-KPIs
- Professionalisierung von Pricing und Angebotsprozessen
- Sales Excellence Programme

So entsteht Schritt für Schritt ein integriertes Front-End-Performance-System – strategisch fokussiert, organisatorisch klar und operativ skalierbar.

Der besondere Kontext von Familienunternehmen

Die Professionalisierung des Front-Ends erfordert Fingerspitzengefühl. Unternehmerische Schnelligkeit und Kundennähe sind Stärken, die erhalten bleiben müssen. Gleichzeitig braucht es Struktur, Transparenz und Skalierbarkeit.

Erfolgreiche Familienunternehmen transformieren ihr Front-End daher schrittweise: Sie etablieren klare Marktlogiken, ohne Flexibilität zu verlieren. Sie systematisieren Kundensteuerung, ohne persönliche Beziehungen zu vernachlässigen. Und sie entlasten die Unternehmerfamilie von operativer Detailsteuerung durch klare Governance.

Das Ergebnis ist höhere Resilienz: In Abschwungphasen können profitable Segmente gezielt ausgebaut werden. In Wachstumsphasen lassen sich neue Märkte schneller erschließen.

FAZIT

Die Front-End-Organisation mit Vertrieb, Marketing und Produktmanagement ist der zentrale Performance-Treiber für nachhaltiges Wachstum und überdurchschnittliche Margen in Familienunternehmen. Nicht einzelne Funktionen entscheiden über den Erfolg, sondern ihr integriertes Zusammenspiel.

Wer Vertrieb, Marketing und Produktmanagement strategisch verzahnt, schafft Transparenz, beschleunigt Entscheidungen und erhöht systematisch Wertschöpfung. Die Professionalisierung des Front-Ends ist eine strategische Investition in Wettbewerbsfähigkeit, Skalierbarkeit und Zukunftssicherung.

Kontakt: vertrieb@wieselhuber.de

Sales Power Booster

Wie Unternehmen in kurzer Zeit spürbare Steigerung der Vertriebsdurchschlagskraft erzielen



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



Ferdinand Fiedler
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Anuk Pult
Consultant
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Ein proaktiver Vertrieb ist ein zentraler Hebel zur Sicherung von Umsatz, Ergebnis und Marktposition, insbesondere in volatilen oder rückläufigen Marktphasen. In der Praxis bleibt dieses Potenzial jedoch häufig ungenutzt. Unscharfe Zielkundenfokussierung, historisch gewachsene Prozesse, mangelnde Pipeline-Transparenz sowie eine unzureichende Verzahnung mit Marketing und Service bremsen die Vertriebsleistung. Gleichzeitig steigen die Anforderungen an kurzfristig messbare Ergebnisse, da instabile Marktbedingungen und zunehmender Wettbewerbsdruck eine schnelle Wirksamkeit von Vertriebsmaßnahmen notwendig machen. Klassische Reorganisationsprogramme greifen hier oft zu kurz, da sie zu komplex sind oder zu lange bis zur Wirkung benötigen.

Der Sales Power Booster setzt genau an dieser Stelle an. Er verbindet eine faktenbasierte Analyse mit klarer Priorisierung und einer konsequenten Umsetzung in kurzen Zyklen. Drei Schritte bauen dabei logisch aufeinander auf und stellen eine enge Verzahnung sicher.

1. Power Check: Faktenbasierte Standortbestimmung des Vertriebs

Im ersten Schritt wird die Vertriebsorganisation ganzheitlich analysiert. Grundlage ist ein 360°-Benchmarking entlang von sieben Sales-Excellence-Dimensionen, bestehend aus einem Online-Booster-Check, strukturierte Interviews mit relevanten Führungskräften sowie die Auswertung zentraler Vertriebsdaten und Dokumente.

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Vertriebsstrategie & Organisation
- Vertriebssteuerung & Controlling
- Lead-Management & Funnel Management
- Pricing & Konditionsmodelle

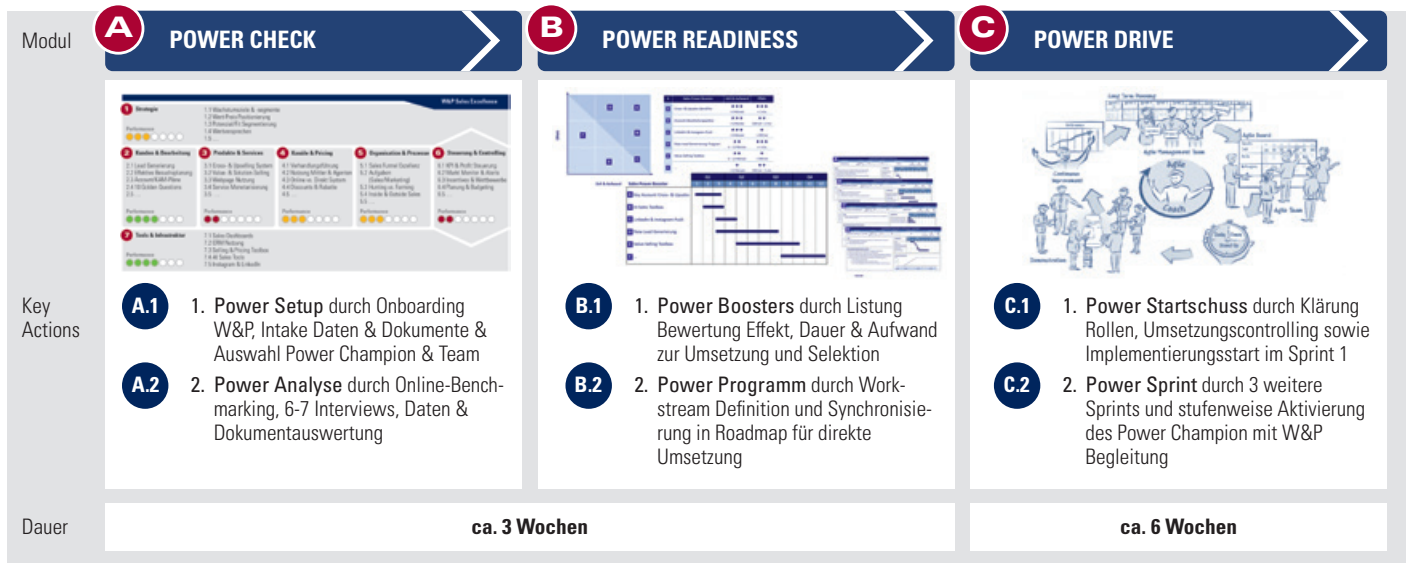
Ziel ist eine objektive Einordnung der aktuellen Vertriebsleistung im Vergleich zu Best-in-Class-Unternehmen. Häufig werden Bestandskunden reaktiv betreut, Neukundenakquise erfolgt opportunistisch und das Pipeline-Management ist wenig systematisch. Der Power Check macht solche Muster transparent und schafft eine gemeinsame, faktenbasierte Diskussionsgrundlage.

2. Power Readiness Fokus auf die wirkungsvollsten Maßnahmen

Auf Basis der Analyse werden im zweiten Schritt sämtliche identifizierten Ansatzpunkte strukturiert bewertet. Entscheidend ist nicht die Anzahl der Ideen, sondern deren Wirkung. Die Bewertung erfolgt entlang klarer Kriterien wie Umsatz- und Ergebnispotenzial, Umsetzungsaufwand und Zeit bis zum Effekt.



Abb. 1: W&P Sales Excellence



In der Praxis zeigt sich, dass nicht die Vielzahl an Initiativen den Unterschied macht, sondern die konsequente Fokussierung auf die wirkungsvollsten Maßnahmen. Dazu zählen beispielsweise die gezielte Reaktivierung von Bestandskunden mit rückläufigem Umsatz, eine strukturierte Durchdringung von A-Kunden oder die Beschleunigung von Angebots- und Entscheidungsprozessen. Aus der Gesamtheit der Ansatzpunkte werden fünf bis zehn sogenannte Speedboat-Booster selektiert. Für diese werden konkrete Workstreams definiert, Verantwortlichkeiten festgelegt und eine realistische Roadmap entwickelt. Der Fokus liegt dabei konsequent auf Umsetzbarkeit und Effektivität.

3. Power Drive

Umsetzung mit Tempo und klarer Steuerung

Im dritten Schritt werden die priorisierten Booster umgesetzt. Dies erfolgt in kurzzyklischen Sprints, begleitet durch ein hybrides PMO als Sparringspartner und agilem Sales Coach. Klare Rollen, regelmäßige Reviews und ein transparentes Umsetzungscontrolling sorgen dafür, dass Fortschritte und Erfolge sichtbar werden und Kurskorrekturen frühzeitig erfolgen können. Bereits nach wenigen Wochen werden erste **Quick Wins** realisiert, etwa durch verbesserte Steuerungsrountinen, klarere Account-Priorisierung oder eine höhere Verbindlichkeit im Angebotsprozess. Diese frühen Erfolge schaffen Akzeptanz und Momentum für die weitere Umsetzung. Ein zentraler Erfolgsfaktor ist die schrittweise Aktivierung interner Verantwortlicher durch die Einbindung in allen Projektphasen sowie durch den Train-the-Trainer-Ansatz. Dieser stellt sicher, dass Know-how und Verantwortung nachhaltig im Unternehmen verankert werden.

Wirkung und Nutzen für Unternehmen

Der Mehrwert des Sales Power Boosters liegt in der Kombination aus Geschwindigkeit, Klarheit und Konsequenz. Unternehmen erhalten in kurzer Zeit Transparenz über ihre Vertriebsleistung, fokussieren sich auf die wirkungsvollsten Maßnahmen und setzen diese strukturiert um. Typische Effekte sind eine höhere Vertriebsseffektivität, eine verbesserte Pipeline-Qualität sowie eine beschleunigte Realisierung von Umsatzpotenzialen in Bestands- und Neukundensegmenten.

Gleichzeitig stärkt der Ansatz die Steuerungsfähigkeit des Vertriebs, die Motivation der Vertriebsorganisation und fördert eine stärker datenbasierte, priorisierte Arbeitsweise. Vertrieb wird damit nicht neu erfunden, sondern gezielt aktiviert.

Abb. 2: Der Sales Power Booster

FAZIT

Erfolgreicher Vertrieb entsteht nicht durch immer neue Initiativen, sondern durch Fokus und konsequente Bearbeitung. Der Sales Power Booster zeigt, wie Unternehmen mit einem klaren, pragmatischen Ansatz in kurzer Zeit messbare Ergebnisse erzielen können. Entscheidend ist die konsequente Verbindung aus kurzer Analyse, davon abgeleiteten klar priorisierten Maßnahmen und konsequentem Nachhalten der Umsetzung. So wird der Vertrieb vom reaktiven Kundenbetreuer zum aktiven Marktbearbeiter.

Kontakt: vertrieb@wieselhuber.de



Simon Moser
Mitglied
der Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Stefan Lehmann
Senior Consultant
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Niklas Eidkum
Senior Consultant
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Fünf Stellhebel gegen Innovationsmüdigkeit

Strukturelle Schwäche schlägt Konjunktur

Warum bremst nicht das Marktumfeld, sondern interne Systemdefizite die Time-to-Market? Und wie nehmen Unternehmen wieder Geschwindigkeit auf?

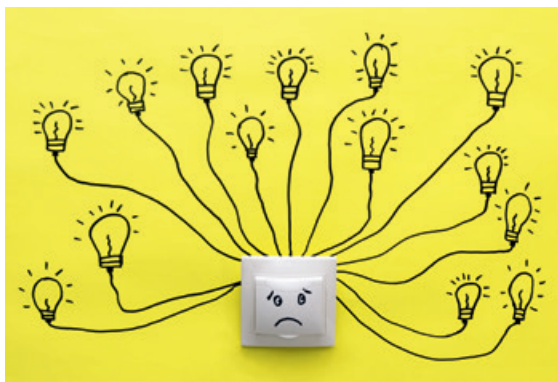
Wenn Struktur Innovation verhindert

Viele Unternehmen verweisen auf geopolitische Unsicherheiten, volatile Märkte oder steigenden Wettbewerbsdruck als Ursache nachlassender Innovationskraft. Doch in der Praxis zeigt sich ein anderes Bild: Nicht die Konjunktur ist der eigentliche Bremsklotz – sondern strukturelle Schwächen im eigenen Haus.

Unklare Entscheidungswege, Silodenken, fehlende Priorisierung oder eine Kultur der Risikoaversion verhindern, dass gute Ideen schnell in marktfähige Lösungen überführt werden. Externe Dynamik trifft auf interne Trägheit – und genau hier entsteht Innovationsmüdigkeit.

Das Ergebnis: Projekte dauern zu lange, Ressourcen versanden im Tagesgeschäft und Wettbewerber ziehen vorbei. Wer seine Innovationskraft nachhaltig stärken will, muss daher an den strukturellen Ursachen ansetzen. Fünf Stellhebel sind dabei entscheidend, um die Time-to-Market systematisch zu verkürzen und Geschwindigkeit als strategischen Erfolgsfaktor zu verankern.

Hinzu kommt: Viele Organisationen haben über Jahre Strukturen aufgebaut, die auf Stabilität, Effizienz und Risikominimierung ausgelegt sind – nicht auf Dynamik. Entscheidungsprozesse wurden formalisiert, Zuständigkeiten fein austariert, Reportinglinien verdichtet. Was im Kerngeschäft Verlässlichkeit schafft, wirkt in Innova-



W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Innovationsmanagement
- Geschäftsmodellentwicklung
- F&E-Performance

tionsprojekten häufig wie ein Beschleunigungshemmnis. Komplexität wird administriert statt reduziert, Prioritäten werden diskutiert statt entschieden, und Ressourcen werden verteilt statt fokussiert eingesetzt.

Gerade in Phasen wirtschaftlicher Unsicherheit verstärken sich diese Muster. Der Reflex zur Absicherung führt zu noch mehr Abstimmung, noch mehr Kontrolle, noch mehr Detailtiefe. Doch **Innovation braucht Mut zur Lücke, Klarheit im Zielbild und Konsequenz in der Umsetzung.** Wer unter struktureller Last agiert, wird selbst bei guter Auftragslage an Tempo verlieren – und genau hier entscheidet sich Wettbewerbsfähigkeit.

Geschwindigkeit ist kein Zufall – sondern das Ergebnis klarer Prinzipien

Entscheidend ist dabei nicht die Einführung einzelner Methoden oder Tools, sondern ein konsistentes Zusammenspiel zentraler Gestaltungsfelder. Geschwindigkeit entsteht dort, wo Prozesse durchgängig gedacht, Entscheidungen verbindlich getroffen, Organisationen vernetzt aufgestellt, Ressourcen transparent gesteuert und Führung konsequent auf Wirkung ausgerichtet werden. Unternehmen, die dauerhaft schnell innovieren, folgen keinem Aktionismus, sondern klaren strukturellen Leitplanken. Sie priorisieren konsequent, reduzieren Komplexität und schaffen Rahmenbedingungen, in denen Teams eigenverantwortlich handeln können. Genau diese Prinzipien bilden das Fundament der folgenden fünf Stellhebel:

1. End-to-End-Denken für Geschwindigkeit und Flexibilität

Geschwindigkeit entsteht nicht in isolierten Entwicklungsabteilungen, sondern entlang des gesamten Wertschöpfungsprozesses. Hybride Entwicklungsprozesse – abgestimmt auf Projektart und -komplexität – schaffen die notwendige Balance aus Struktur und Agilität.

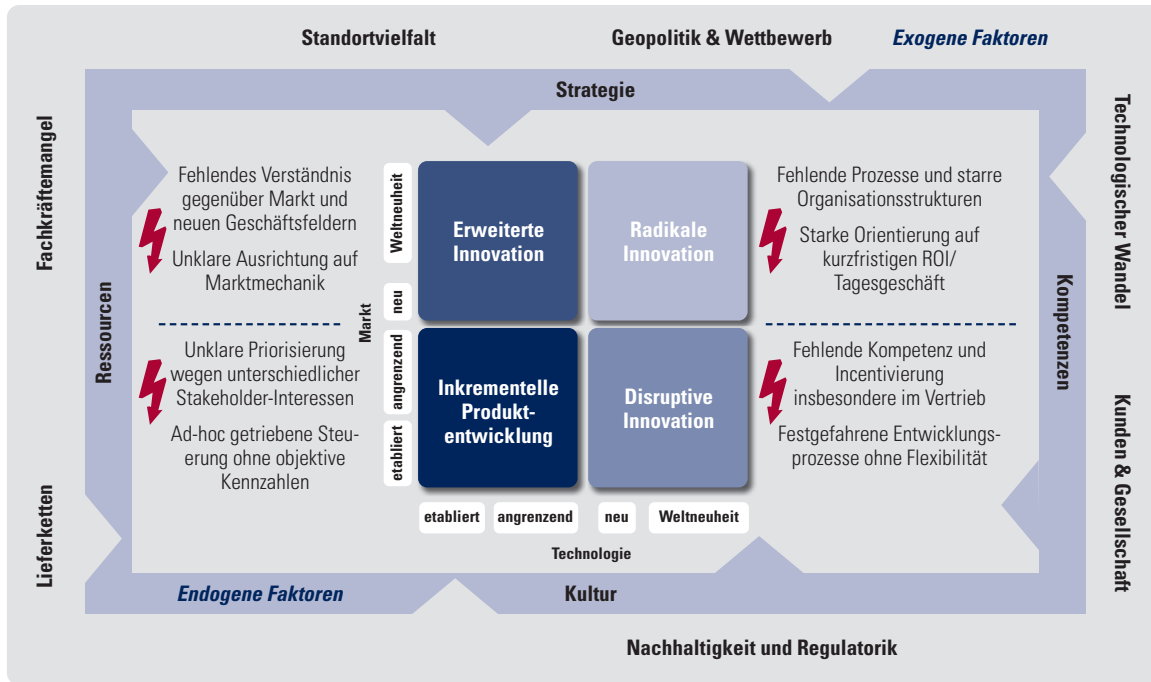


Abb.: Innovationsmüdigkeit liegt vielschichtigen Einflussfaktoren zugrunde

Gelebte Quality Gates sichern Entscheidungen ab, ohne Dynamik zu ersticken. Ein professionelles Anforderungs- und Änderungsmanagement verhindert zudem späte Korrekturschleifen.

2. Entscheidungskraft gezielt verankern

Unklare Verantwortlichkeiten zählen zu den größten Zeitfressern in Innovationsprojekten. Klare Governance-Strukturen, verbindliche Entscheidungsbefugnisse und integriertes Ressourcenmanagement sind daher essenziell. Ergebnisverantwortung muss eindeutig zugewiesen sein – Innovation braucht Ownership. Projekte dürfen nicht im Konsensmodus verharren, sondern benötigen entscheidungsstarke Führung mit klarer Mandatierung.

3. Vernetzte Plattform statt funktionaler Silos

Funktionale Silos verlangsamen Informationsflüsse und erzeugen Reibungsverluste. Organisationseinheiten müssen als vernetzte Serviceplattformen mit klarer Marktorientierung verstanden werden. Interdisziplinäre Zusammenarbeit ist strukturell zu ermöglichen – nicht nur kulturell zu fordern. Gleichzeitig gilt es, globale Wertschöpfung ganzheitlich zu orchestrieren, statt lokal zu optimieren.

4. Klarheit, Kennzahlen, Kapazitäten

Was nicht messbar ist, wird nicht gesteuert. Klare Ziel-systeme und belastbare Projekt- und Prozess-KPIs schaffen Transparenz über Fortschritt und Engpässe. Ein durchgängiges Ressourcenmanagement stellt sicher, dass Prioritäten tatsächlich umgesetzt werden können. Die

koordinierte Steuerung des Projektportfolios verhindert Überlastung und strategische Zerfaserung.

5. Verantwortung ermöglichen, Geschwindigkeit zulassen

Strukturen allein reichen nicht aus. Eine innovationsfördernde Kultur bildet das Fundament nachhaltiger Beschleunigung. Fehlerkultur und psychologische Sicherheit fördern mutige Entscheidungen. Temporäre agile Strukturen erhöhen Dynamik und Anpassungsfähigkeit. Führungskräfte agieren als Befähiger – sie schaffen Klarheit, stärken Eigenverantwortung und ermöglichen Ownership.

FAZIT

Tempo braucht System: Innovationsmüdigkeit ist selten eine Folge schwacher Nachfrage – sie ist Ausdruck struktureller Defizite. Unternehmen, die ihre Time-to-Market verkürzen wollen, müssen Prozesse, Organisation, Steuerung und Kultur als integriertes Gesamtsystem begreifen. Die fünf Stellhebel wirken nicht isoliert, sondern im Zusammenspiel. Erst wenn End-to-End-Prozesse, klare Governance, vernetzte Organisation, transparente Steuerung und eine befähigende Führungskultur ineinandergreifen, entsteht nachhaltige Umsetzungsgeschwindigkeit. Strukturelle Stärke ist damit der wirksamste Schutz vor konjunkturellen Schwankungen – und der Schlüssel zu neuer Innovationsdynamik.

Kontakt: innovation@wieselhuber.de



Jens Ekopf
Managing Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Seyma Bosluk
Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Effektivität vor Effizienz

Warum Unternehmen oft an den falschen Stellen optimieren: Die Agenda zur nachhaltigen Senkung von Overheadkosten

Aktuelle europäische Studien zeigen einen erneuten Anstieg der SG&A-Quoten. Der Median liegt 2025 bei 11,5% des Umsatzes – Höchststand seit 2020. Trotz sinkender Inflation gelang es 78% der Unternehmen dennoch nicht, ihre Gemeinkosten zu stabilisieren oder proportional zum Umsatz zu senken. Nur 18% reduzierten sie tatsächlich – trotz laufender Effizienzprogramme. Effizienzinitiativen werden umgesetzt, doch ihre strukturelle Wirkung bleibt gering. Der Grund liegt weniger in der operativen Umsetzung als im Ansatz selbst.

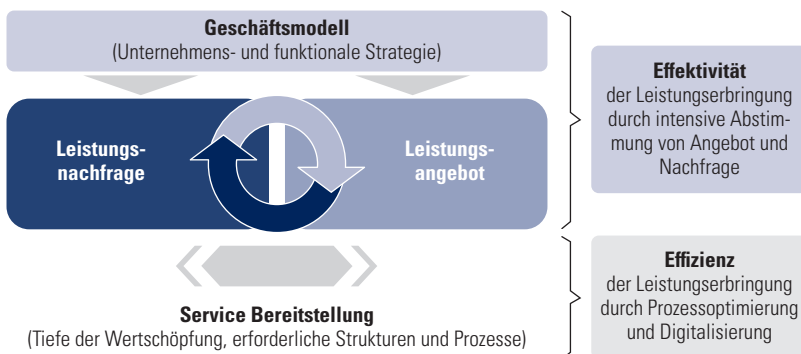
Der systematische Denkfehler: Effizienz vor Effektivität

Viele Programme setzen bei der Prozessoptimierung an, bevor die Notwendigkeit der zugrunde liegenden Leistungen im Kontext des Geschäftsmodells und der Strategie geklärt ist. Dadurch werden Strukturen stabilisiert, die strategisch meist überdimensioniert sind und bleiben.

Typischerweise zeigen sich vier Muster:

- 1. Historisch gewachsene Leistungsumfänge:** In Wachstumsphasen wurden Serviceangebote schrittweise erweitert, häufig ohne systematischen Abgleich mit dem tatsächlichen Bedarf. Anspruchsniveaus erhöhen sich implizit und werden selten reduziert.
- 2. Silooptimierung statt Unternehmenslogik:** Funktionen verbessern ihre eigenen Abläufe, während Umfang und Anspruchsniveau der Leistungen die eigentlichen Kostentreiber bleiben. Lokale Effizienzgewinne erhöhen Komplexität und Abstimmungen.
- 3. Digitalisierung ohne Leistungsbereinigung:** Nicht notwendige Reports, Abstimmungen und Kontroll-

Abb. 1: Effektivität vor Effizienz zur Adjustierung der Overheadkosten



W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Business Performance Improvement
- Kostenmanagement in den Gemeinkosten
- Bestimmung/Erarbeitung von Handlungsfeldern und Optimierungspotenzialen
- Leistungsbestimmung und Effizienzverbesserung der (Zentral-)funktionen
- Benchmarking mit relevanten Vergleichsunternehmen (Bereiche: Sales, Admin, F&E, Operations)
- Weiterentwicklung Unternehmenssteuerung und Controlling Excellence

schleifen werden automatisiert. Ineffektive Leistungen werden schneller erbracht, nicht reduziert.

- 4. Intransparenz über Aufwand und Wertbeitrag:** Ohne klare Leistungsdefinition oder interne Verrechnungssystematik entstehen Fehlanreize. Empfänger kennen die Kosten vieler Services nicht, Erbringer den konkreten Nutzenbeitrag nur eingeschränkt.

Das Kernproblem lautet daher nicht, wie Leistungen effizienter erbracht werden können, sondern, ob die richtigen Leistungen erbracht werden. Effizienz ohne Effektivität stabilisiert Komplexität.

Leistungssicht vor Prozesssicht – der konzeptionell zielführende Ordnungsrahmen

Nachhaltige Senkung von Overheadkosten erfordert klare Trennung zweier Analyseebenen. Zunächst ist zu klären, ob **Leistungsangebot und -nachfrage** im Kontext von Geschäftsmodell und Strategie **konsistent** sind. Ein minimal hinreichendes, nachfrageorientiertes Leistungsportfolio bedeutet keinen Qualitätsverlust, sondern strukturelle Angemessenheit. Effektivität beschreibt die inhaltliche Passung des Leistungsumfanges zur strategischen Zielsetzung. Erst danach folgt **Effizienz**. Organisation, Wertschöpfungstiefe, Prozesse und Systeme sind so auszurichten, dass das definierte Leistungsniveau mit minimalem Ressourceneinsatz erbracht wird. Effizienz optimiert die Bereitstellung – nicht den Leistungsinhalt. Wer diese Reihenfolge umkehrt, optimiert leider Strukturen, ohne Klärung der Notwendigkeit. „Do the right services“ geht „Do services right“ voraus.

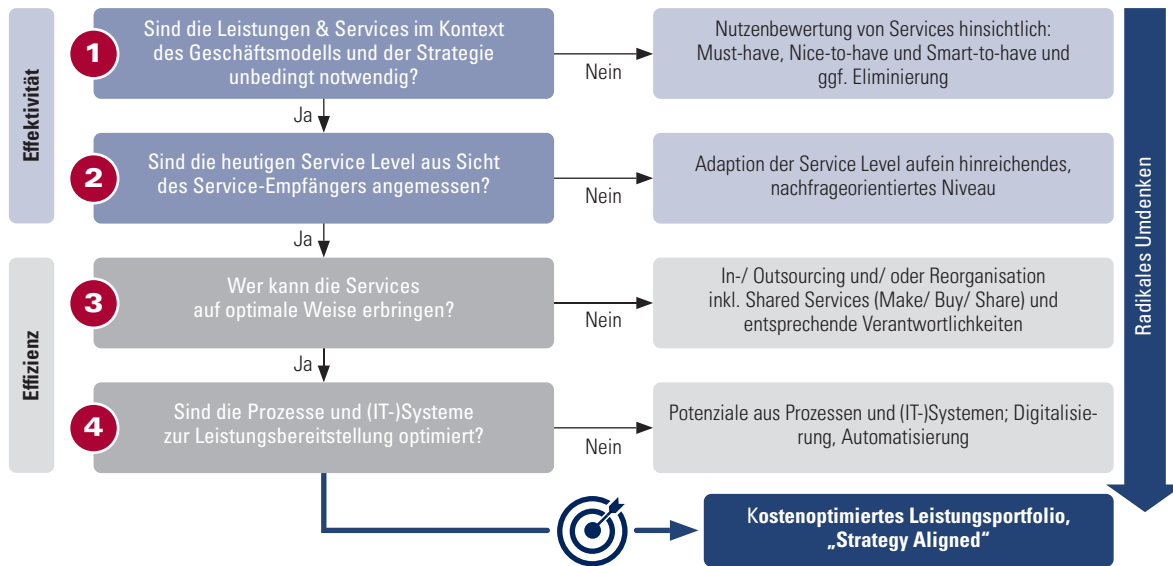


Abb. 2: Logik der W&P-Leistungsanalyse

Die Agenda zur Redimensionierung – Reihenfolge als Steuerungsprinzip

Die Redimensionierung von Overhead folgt keiner additiven Maßnahmenliste, sondern einer klaren Entscheidungslogik.

1 Strategische Notwendigkeit klären

Leistungen sind nur gerechtfertigt, wenn sie im Kontext von Geschäftsmodell und funktionaler Strategie erforderlich sind. Andernfalls sind sie zu eliminieren oder neu zu bewerten. Ohne diese Prüfung bleibt jede weitere Optimierung oberflächlich.

2 Anspruchsniveau und Service Level definieren

Ist die Notwendigkeit gegeben, rückt das Service Level in den Fokus. Leistungen sind aus Sicht des Empfängers zu bewerten. Ziel ist ein minimal hinreichendes Niveau. Überdimensionierte Komfortstandards erzeugen strukturelle Kosten ohne proportionalen Mehrwert; insbesondere dann, wenn der Empfänger mit der „Überleistung“ nichts Wertstiftendes anfangen oder entscheiden kann. Erst nach Klärung von Umfang und Anspruchsniveau folgt die strukturelle Ausgestaltung.

3 Wertschöpfungsarchitektur bestimmen

Wer erbringt die verbleibenden Leistungen wirtschaftlich und strukturell sinnvoll? Interne Reorganisation, Shared Services oder externe Lösungen sind keine Ideologiefrage, sondern Strukturentscheidungen und strategische Fokussierung. Maßgeblich ist die Konsistenz von Verantwortlichkeiten und Wertschöpfungstiefe.

4 Prozesse und Systeme ausrichten

Standardisierung, Automatisierung und Digitalisierung wirken nur bei bereinigtem Leistungsportfolio. Effizienz

ist nicht Ausgangspunkt, sondern Konsequenz geklärter Effektivität.

Diese vier Schritte bauen kausal aufeinander auf. Umgekehrt entstehen kosmetische Effekte – eingehalten, entsteht ein kostensoptimiertes, „strategy-aligned“ Leistungsportfolio.

Wirkung: Struktur statt Sparprogramm

Bei Einhaltung der Analysereihenfolge entsteht kein isoliertes Kostensenkungsprogramm, sondern eine nachhaltige strukturelle Anpassung. Komplexität sinkt, Leistungsbeziehungen werden klarer, Verantwortlichkeiten eindeutiger. Effizienzgewinne wirken systemisch statt additiv. Transformationserfahrungen zeigen, dass höhere Effektivität in Zentralfunktionen signifikant mit niedrigeren Kosten einhergeht, sobald Rollen, Entscheidungsrechte und Service Scope vor jeder Prozessoptimierung definiert sind. Die Bereinigung des Leistungsportfolios ist damit Grundlage nachhaltiger Produktivität.

FAZIT

Effizienzprogramme scheitern selten an mangelnder Disziplin, sondern an falscher Analysereihenfolge. Nicht die Beschleunigung bestehender Leistungen ist entscheidend, sondern ihre strategiekonforme Notwendigkeit. Erst wenn klar ist, welche Leistungen erforderlich sind, entfalten Prozessoptimierung und Digitalisierung ihre volle Wirkung. Effektivität ist keine Ergänzung zur Effizienz – sie ist ihre Voraussetzung.

Kontakt: bpi@wieselhuber.de



Sebastian Batton
Senior Manager
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH



Moritz Zoepffel
Senior Consultant
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

Praxisbericht: Produkt-Portfolioentscheidungen neu gedacht

Wie mathematische Optimierung siebenstellige Ergebnispotenziale in der Prozessindustrie hebt

Was wäre, wenn Ihr Unternehmen mit denselben Produkten, denselben Kunden und denselben Anlagen ein siebenstelliges Ergebnispotenzial heben könnte – allein durch eine veränderte Entscheidungslogik? Für einen mittelständischen Hersteller der chemischen Industrie war genau das die Realität. Der Hebel lag nicht im Markt, nicht in Investitionen – sondern in der Art, wie Portfolioentscheidungen getroffen werden.

Das Muster dahinter ist in der Prozessindustrie weit verbreitet: Portfolioentscheidungen folgen gewachsenen Logiken. Produkte werden produziert, weil sie schon immer produziert wurden. Kunden werden priorisiert, weil sie (oftmals historisch) bedeutend sind. Anlagen laufen, weil Kapazität verfügbar ist. Was dabei fehlt, ist die simultane Betrachtung aller Wechselwirkungen – und damit die objektive Antwort auf eine zentrale Frage:

Welche Kombination aus Produkten, Kunden und Anlagen maximiert tatsächlich das Betriebsergebnis?

Über 60 Produktvarianten, verteilt auf zwei Produktionsstandorte mit mehr als 80 Einzelanlagen, ein heterogenes Kundenportfolio mit unterschiedlichen Prioritäten – und zunehmender Ergebnisdruck durch vo-

latile Energie- und Rohstoffpreise. Die Entscheidungen wurden bislang erfahrungsbasiert getroffen – mit hoher Kompetenz, aber ohne mathematische Gesamtsicht. Die Folge: Komplexität band Kapital und Kapazität, ohne dass das tatsächliche Ergebnisoptimum bekannt war.

Der Ansatz: Mathematische Optimierung statt isolierter Einzelentscheidungen

Gemeinsam mit dem Unternehmen entwickelte W&P ein datengetriebenes Entscheidungsmodell auf Basis mathematischer Optimierung.

In der Praxis wird mathematische Optimierung häufig pauschal als „Machine Learning“ bezeichnet – ein Begriffsgebrauch, der mehr über Erwartungshaltungen als über Methodik aussagt. Im Kern handelt es sich um ein lineares Optimierungsmodell (LP), das tausende Entscheidungsvariablen simultan bewertet und den ergebnsoptimalen Produktionsplan berechnet.

Das Modell berücksichtigt unter anderem:

- Kapazitätsrestriktionen auf Anlagen-/Linienebene
- Kuppelprodukte, die bei der Produktion entstehen



Abb.: Ergebnisbrücke der Portfoliooptimierung: Zweiphasige Portfoliooptimierung – vom maximal möglichen DB1 über Kapazitätsverluste und Fixkosten zum Betriebsergebnis (DB2).

- Zwischenprodukte mit eigenem Ressourcenbedarf
- Rohstoffverfügbarkeiten
- Mindestmengen für strategische Kunden
- Rüst- und Anfahrlogiken
- variable und fixe Kostenstrukturen

Zweiphasiger Optimierungsansatz

- **Phase 1:** Maximierung des Deckungsbeitrags I (DB1) unter vollständiger Berücksichtigung aller Restriktionen. Das Ergebnis ist die theoretische Ergebnisobergrenze – der maximal erreichbare DB1 im bestehenden System.
- **Phase 2:** Maximierung der Anlagenauslastung unter der Nebenbedingung, dass der DB1 aus Phase 1 nur um einen definierten Sicherheitspuffer (typisch 1–3 %) unterschritten werden darf. So wird sichergestellt, dass vorhandene Kapazität bestmöglich genutzt wird, ohne das Ergebnis substantiell zu gefährden. Das Modell ersetzt keine unternehmerische Entscheidung – es schafft jedoch erstmals eine objektive, quantifizierbare Entscheidungsgrundlage.

Ergebnisse: Transparenz schafft Ergebnishebel

Die Resultate des 1. Optimierungslaufs waren deutlich:

- Ergebnisverbesserung im siebenstelligen Bereich, allein durch veränderte Produktionsallokation – ohne Investitionen, Preiserhöhungen, Kapazitätsausbau.
- Identifikation bislang verdeckter Engpässe. Die Schattenpreisanalyse quantifizierte erstmals den konkreten Euro-Wert einer zusätzlichen Anlagenstunde.
- Transparente Bewertung margenschwacher Produkte. Für jedes nicht produzierte Produkt wurde der notwendige Break-even-Deckungsbeitrag berechnet – also der Wert, ab dem eine Aufnahme ins Portfolio wirtschaftlich sinnvoll wäre.
- Szenariofähigkeit in Echtzeit. Energiepreisschwankungen, Nachfragerückgänge oder Anlagenausfälle lassen sich innerhalb von Sekunden simulieren.

Ein zentraler Erkenntnisprung lag in der Perspektive auf Engpässe

In Engpasssituationen entscheidet nicht der höchste Deckungsbeitrag pro Tonne, sondern der höchste Deckungsbeitrag pro Engpass-Stunde. Produkte mit hohem DB1/t, aber langer Durchlaufzeit auf der Engpassanlage erwiesen sich als weniger attraktiv als Produkte mit geringerem DB1/t, die die kritische Ressource schneller durchlaufen. Diese Sichtweise veränderte die Portfoliologik fundamental.

Strategische Implikationen für das Management

Die größte Wirkung des Modells lag nicht allein in der

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

unmittelbaren Ergebnisverbesserung, sondern in der strategischen Transparenz: Das ermöglicht es, Investitionen in zusätzliche Kapazitäten mit einem quantifizierten Ergebnishebel zu bewerten, Make-or-Buy-Entscheidungen wirtschaftlich zu fundieren und Kundenpriorisierungen objektiv nachvollziehbar zu machen. Auch Standortverlagerungen lassen sich simulationsgestützt bewerten – ohne aufwendige Einzelanalysen. Komplexität wird damit vom Risiko zum steuerbaren Parameter.

Erfolgsfaktor Akzeptanz: Kein Black-Box-Modell

Entscheidend für die erfolgreiche Einführung war nicht allein die mathematische Qualität des Modells, sondern die organisatorische Einbindung:

- Gemeinsame Definition aller Restriktionen mit Produktion und Vertrieb
- Transparente Herleitung von Kosten- und Kapazitätsannahmen
- Iterative Validierung der Ergebnisse in mehreren Workshops
- Vollständige Nachvollziehbarkeit jeder Solver-Entscheidung

Das Modell wurde bewusst als browserbasierte Webanwendung konzipiert – mit Excel als Datenbasis und Bedienbarkeit ohne IT-Spezialkenntnisse. Die Optimierung erfolgt in Sekunden – auch bei mehreren hundert Demand-Positionen und über 80 Einzelanlagen. Das System ist keine Black Box: Für jede Nicht-Produktion kann exakt nachvollzogen werden, welche Restriktion oder Wirtschaftlichkeitsüberlegung zugrunde liegt.

FAZIT

Der Praxisfall zeigt: Mathematische Optimierung ist nicht nur ein Instrument für Großkonzerne mit eigenen Data-Science-Abteilungen. Auch mittelständische Unternehmen können mit überschaubarem Aufwand signifikante Ergebniseffekte erzielen – sofern vorhandene Daten systematisch genutzt werden.

Kontakt: bpi@wieselhuber.de



Christian Dresen
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Kai Kramer
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Philipp Seiz
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

StaRUG

Nur ein Kriseninstrument oder strategische Option?

Warum der präventive Restrukturierungsrahmen mehr ist als nur ein Sanierungstool

Der Gesetzgeber hat mit dem StaRUG ein Instrument geschaffen, das häufig vorschnell als vorinsolvenzliches Kriseninstrument eingeordnet wird, jedoch in dem Spannungsumfeld Klarheit und Entlastung schaffen kann. Wer das StaRUG ausschließlich als letztes Mittel vor der Insolvenz sieht, vergibt eine strategische Option zur proaktiven Zukunftsgestaltung.

Die Krux mit der Wahrnehmung: Krise oder Chance?

Lange dominierte in der Restrukturierungspraxis ein binäres Prinzip: außergerichtliche, zumeist konsensuale Einigung mit allen Gläubigern oder Insolvenz. Letztere ist für Familienunternehmen wegen Reputations- und Kontrollrisiken meist keine Option.

Das StaRUG schließt diese Lücke. Es ermöglicht finanzwirtschaftliche Sanierungen bei drohender Zahlungsunfähigkeit. Tatsächlich eröffnet der Rechtsrahmen Unternehmen die Möglichkeit, frühzeitig und selektiv in ihre Kapital- und Finanzierungsstruktur einzugreifen. Im Zentrum steht der Restrukturierungsplan, mit dem insbesondere finanzielle Verbindlichkeiten neu strukturiert werden können. Das Verfahren ist dabei bewusst flexibel ausgestaltet. Der entscheidende Vorteil liegt dabei in der Gestaltungsmöglichkeit von Blockadehaltungen: Statt Einstimmigkeit genügen 75 % Zustimmung je Gläubigergruppe. Darüber hinaus können gruppenübergreifende Mehrheiten geschaffen werden, die eine Planannahme und -umsetzung herbeiführen.

Vom Krisenmanagement zur strategischen Bilanzoptimierung

In unserer Beratungspraxis beobachten wir, dass der Reifegrad des finanziellen Managements oft erst in der Phase der „operativen Hektik“ auf den Prüfstand gestellt wird. Das StaRUG schafft eine Brücke zur strategischen Neuausrichtung – unter der Prämisse, dass Planbetroffene nicht schlechter gestellt werden als im Alternativszenario:

1. Entschuldung als Transformationshebel

Ein gezielter „Balance Sheet Repair“ schafft finanziellen Spielraum für Investitionen.

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Aufbau und Optimierung von Systemen zur Krisenfrüherkennung gemäß § 1 StaRUG
- Erstellung von integrierten Finanzplanungen und Sanierungskonzepten (IDW S6/S11/ES16)
- Strategische Beratung bei der Erstellung und Verhandlung von Restrukturierungsplänen
- Stakeholder-Management und Kommunikation in komplexen Restrukturierungssituationen
- Insolvenz-(nahe) Beratung und Vorbereitung
- Vergleichsrechnungen

2. Bereinigung der Passivseite

Komplexe Gesellschafter- oder Finanzierungsstrukturen können neu geordnet und Investierbarkeit wiederhergestellt werden.

3. Vermeidung von Distressed M&A

Ein Unternehmen kann strukturell bereinigt und geordnet an Investoren übergeben werden, ohne die Risiken einer Insolvenzübertragung.

Der Faktor Zeit

§ 1 StaRUG verpflichtet zur Krisenfrüherkennung. Was wie eine Haftungsnorm wirkt, ist faktisch ein Steuerungsinstrument: belastbare Daten, rollierende Liquiditätsplanung und Monitoring von Covenants sind Voraussetzung, um den präventiven Rahmen nutzen zu können. Der Prognosezeitraum von bis zu 24 Monaten bei drohender Zahlungsunfähigkeit eröffnet ein Zeitfenster für aktives Gestalten statt reaktiven Handelns.

Die Herausforderung für Familienunternehmen

Für Familienunternehmer steht die Bewahrung des Lebenswerks im Mittelpunkt. Das StaRUG bietet hier Lösungen, während das operative Geschäft weitgehend ungestört weiterläuft.

Eine erfolgreiche Transformation erfordert jedoch mehr als juristische Mechanik. Entscheidend ist eine professionelle Stakeholder-Kommunikation. Richtig eingesetzt ist das StaRUG kein Zeichen von Schwäche, sondern ein Instrument unternehmerischer Handlungsfähigkeit.

Praxiscase I – Corporate:

Vor dem Hintergrund auslaufender Finanzierungen drohte dem Unternehmen mittelfristig die Zahlungsunfähigkeit. Zur Abwendung eines Insolvenzverfahrens wurde in diesem Case ein Restrukturierungsverfahren nach dem StaRUG eingeleitet. Ziel war die nachhaltige Stabilisierung des Unternehmens.

Der Restrukturierungsplan umfasste insbesondere folgende Maßnahmen:

- **Kapitalmaßnahmen:** Herabsetzung des Grundkapitals auf null mit anschließender Barkapitalerhöhung durch den Investor.
- **Forderungsverzichte (Haircuts):** Substanzielle Reduzierung bestehender Finanzverbindlichkeiten, insbesondere bei Schuldscheindarlehen des Fremdkapitalinvestors.
- **Anpassung der Finanzierungsbedingungen:** Verlängerung von Laufzeiten, temporäre Zinsanpassungen sowie Neuordnung der Rückzahlungsstruktur der Schuldscheindarlehen des Fremdkapitalinvestors.
- **Liquiditätssicherung:** Überbrückungsmaßnahmen zur Schließung einer drohenden Finanzierungslücke ebenfalls durch den Investor.

Im Rahmen einer Vergleichsrechnung wurden alternative Szenarien analysiert. Dabei zeigte sich, dass die geplante StaRUG-Lösung für die betroffenen Gläubiger wirtschaftlich vorteilhafter ist bzw. diese nicht schlechter gestellt werden als die realistisch zu erwartenden Alternativen.

Praxiscase II – Immo:

Betrachtet wird ein geschlossener Immobilienfond in Form einer GmbH & Co. KG. Die un-/mittelbar beteiligten Kommanditisten konnten erstmalig zum 31. Dezember 2023 kündigen und ihr Auseinandersetzungsguthaben von der Gesellschaft einfordern.

Aufgrund des immobilienwirtschaftlichen Umschwungs war die Gesellschaft nicht dazu in der Lage, die Auseinandersetzungsguthaben zu erstatten, ohne eine Zahlungsunfähigkeit/Insolvenz herbeizuführen.

Checkliste für das Top-Management: StaRUG-Readiness

- ❑ Ist unsere Liquiditätsplanung für die nächsten 24 Monate belastbar?
- ❑ Identifizieren wir potenzielle Covenant-Brüche rechtzeitig?
- ❑ Haben wir „blockierende“ Gläubiger, die notwendige Investitionen oder Unternehmensstrategien verhindern könnten?
- ❑ Ist unser Geschäftsmodell trotz potenzieller Bilanzschwäche (Passivseite) im Kern zukunftsfähig?

anderungsguthaben zu erstatten, ohne eine Zahlungsunfähigkeit/Insolvenz herbeizuführen.

Infolgedessen wurde eine Stundung mit der überwiegenden Mehrheit der gekündigten Kommanditisten vereinbart. Die Auszahlung an gekündigte, nicht gestundete Kommanditisten wurde über ein Leistungsverweigerungsrecht gem. § 15b InsO versagt. Refinanzierungserfolge führten u. a. aufgrund der gekündigten, nicht gestundeten Kommanditisten nicht zum Erfolg.

Für die Prolongation des bestehenden Senior-Darlehens, forderte die finanzierende Bank, dass die gekündigten Kommanditisten einen qualifizierten Rangrücktritt erklären, die dazu notwendigen Quoren wurden nicht erreicht, weshalb die Gesellschaft ein StaRUG vorbereitet hat, das flankiert wurde mit einem Independent Business Review (IBR) nach BGH-Rechtsprechung, um mit einer gruppenübergreifenden Mehrheit, die gekündigten Kommanditisten in den Rangrücktritt zu zwingen, und so die Grundlage für eine Prolongation zu erreichen.

FAZIT

Mut zur frühen Weichenstellung: Das StaRUG ist keine „Insolvenz-Light“, sondern ein hochgradig präzises Instrument zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit. In einer Ära, in der „Business as usual“ keine Option mehr ist, muss auch jedes finanzwirtschaftliche Instrumentarium zur Transformation genutzt werden.

Die Frage sollte daher nicht lauten: „Müssen wir ins StaRUG?“, sondern: „Bietet uns dieser Rahmen die Chance, notwendige Geschwindigkeit und Rechtssicherheit, um unsere strategischen Ziele zu erreichen?“.

Kontakt: restrukturierung@wieselhuber.de



Christian Sprenger
Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Sergej Kern
Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Pablo Elorza
Consultant
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Supply-Chain-Optimierung

Engpassfaktor Liefertreue (OTIF) nachhaltig und konsequent verbessern

Wenn die Liefertreue (On-Time-In-Full, OTIF) zur zentralen Führungskennzahl erklärt wird, entstehen signifikante EBIT- und Cashflow-Effekte. Diese resultieren jedoch nicht aus isolierten Einzelmaßnahmen, sondern erfordern eine konsequente End-to-End-Priorisierung, Transparenz und standardisierte Managementroutinen. Somit ist OTIF weit mehr als eine logistische Messgröße: Als konsolidierter Service- und Prozessindikator spiegelt sie u. a. sowohl die Qualität der Planung, die Materialverfügbarkeit und die Kapazitätsauslastung sowie vor allem auch die Eskalationsfähigkeit einer Organisation wider.

Ausgangssituation:

Wenn OTIF den Systemdurchsatz limitiert

Im anspruchsvollen Marktumfeld der diskreten Fertigung – geprägt durch Variantenvielfalt, volatile Abrufe und fragile Lieferketten – stehen Kosten, Bestand und Auslastung oft in einem scharfen Zielkonflikt. In dieser Gemengelage mutiert OTIF häufig zum systemischen Engpass. Nicht isolierte Ressourcenkapazitäten, sondern die Unfähigkeit des Gesamtsystems, Kundenaufträge prioritätsgerecht durchzusteuern, begrenzt die Umsatzrealisierung und damit die Wettbewerbsfähigkeit.

Symptome vs. strukturelle Ursachen:

Die Engpasslogik sauber trennen

Niedrige OTIF-Werte manifestieren sich operativ in Terminabweichungen, Rückstands Aufbau und Fehlteilspiralen. Vielfach werden diese Symptome durch reaktive Puffer – wie überhöhte Sicherheitsbestände oder Zusatzschichten – kurzfristig kaschiert. Diese belasten jedoch das Working Capital und treiben die Prozesskosten, ohne das Grundproblem zu lösen. Die tatsächlichen strukturellen Ursachen liegen tief in der Steuerungsarchitektur: fehlende wertstromübergreifende Priorisierung, konträre Zielsysteme sowie mangelnde Problem-

lösungskompetenzen und -prozesse bedingen einen geringen OTIF-Wert, der folglich keinen mangelnden operativen Einsatz, sondern ein bereichsübergreifendes Steuerungsdefizit aufzeigt.

Fallbasis RAUCH: Ursachenanalyse entlang Wertstrom und Steuerungslogik

Bei der RAUCH Landmaschinenfabrik GmbH bestand die Herausforderung darin, die Liefertreue intern wie extern verlässlich abzusichern. Der Lösungsansatz zielte hierbei nicht auf eine punktuelle Symptombeseitigung, sondern auf die fundierte operative Stabilisierung des Gesamtsystems durch eine klare Steuerungsarchitektur ab (siehe S. 57).

Die Basis hierfür bildete eine Durchleuchtung der Steuerungsmechanismen entlang des operativen Wertstroms in Kombination mit ausgewählten Root-Cause-Analysen. Dies ermöglichte es, funktionsübergreifende Handlungsfelder messbar zu priorisieren. Der zentrale Befund war eindeutig: Termin- und Mengenabweichungen waren primär das Resultat einer fehlenden, durchgängigen Priorisierungs- und Eskalationslogik. OTIF war damit exakt als jener systemische Engpass identifiziert, der die Leistungsfähigkeit der gesamten Auftragsabwicklung limitierte.

Vom Symptom zur Intervention: Shopfloor als Hebel

Ein OTIF-Engpass entsteht operativ exakt dort, wo täglich über Ressourcenzuteilung, Reihenfolgen und Störungsbearbeitung entschieden wird. Ohne verbindliche Regeln führen lokale Optimierungen unweigerlich zu wechselnden Prioritäten, wachsendem Work-in-Progress (WIP) und instabilen Durchlaufzeiten.

Das Shopfloor-Management (SFM) adressiert genau diese Ursachenebene. Es durchbricht die Suboptimierung, indem es strategische Lieferzusagen in einen festen operativen Rhythmus übersetzt und Shopfloor-Entscheidungen eng mit dem Management verzahnt. Wirksam wird SFM durch:

- tägliche Plan/Ist-Transparenz zu definierten Kennzahlen (Rückstände, Fehlteile, Engpässe),

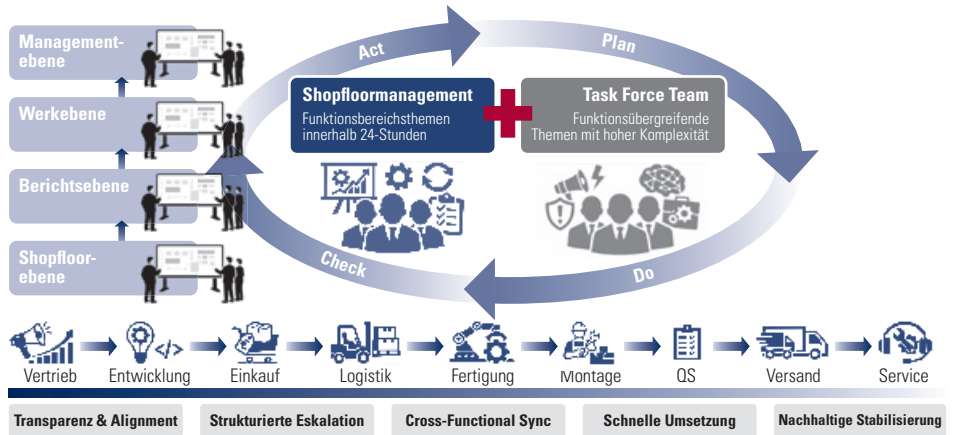


Martin Rauch
Geschäftsführer, Rauch Landmaschinenfabrik GmbH



„W&P HAT SHOPFLOOR-MANAGEMENT ALS ZENTRALE FÜHRUNGSRUTINE VERANKERT – MIT TÄGLICHEM RHYTHMUS, KLAREN KENNZAHLEN SOWIE EINEM STRINGENTEM ABWEICHUNGS- UND VERBESSERUNGSMANAGEMENT. IN KOMBINATION MIT DEM INTERDISZIPLINÄREN TASK FORCE TEAM, DIE DIE PRIORISIERTEN HEBEL SCHNELL UND KONSEQUENT UMGESETZT HAT, KONNTEN WIR IN KURZER ZEIT DIE LIEFERTREUE DEUTLICH STEIGERN UND DIE PROZESSSTABILITÄT UNSERER SUPPLY CHAIN NACHHALTIG STÄRKEN.“

- Abweichungsmanagement mit klaren Verantwortlichkeiten und 24h Maßnahmenumsetzung,
- standardisierte Problemlösung und Verbesserungsrouitinen zur Beseitigung wiederkehrender Root-Cause-Ursachen,
- definierte Eskalationspfade und Entscheidungsrechte von Schicht über Bereich bis Werkleitung unter enger Management-Einbindung um schnellstmögliche Entscheidungen zu treffen.



Damit wird die Priorisierung stabilisiert, Umplanung reduziert und die Abarbeitung knapper Kapazitäten konsequent an Lieferzusagen ausgerichtet. OTIF wird vom nachlaufenden Berichtswert zur aktiv geführten Leistungsgröße im Schulterschluss der Abteilungen.

Umsetzungsgovernance und wirtschaftliche Wirkungsmechanik

Zur Beschleunigung der Umsetzung wurde bei RAUCH die SFM-Einführung durch ein interdisziplinäres Task-Force-Team flankiert, das priorisierte Handlungsfelder mit klarer Ownership realisierte.

Regelmäßige Management-Reviews mit definierten Eskalationswegen ermöglichten parallel schnelle Entscheidungen sowie stringente Ressourcen- und Kapazitätsszusagen. Diese straffe Governance löst systemische Zielkonflikte (etwa Losgröße vs. Termintreue oder Qualität vs. Ausbringung) konsequent auf und stabilisiert die neue Steuerungslogik, bis sie fest im Betrieb verankert ist.

Wirtschaftliche Wirkung: Ergebnis- und Liquiditätsmechanik

Im Zeitraum von rund sechs Monaten stieg die durchschnittliche Liefertreue in den operativen Kernbereichen (Mechanische Bearbeitung, Schweißerei, Lackiererei, Montage) um rund 25 Prozentpunkte. Parallel verbesserten sich Produktivität, OEE, Prozessstabilität und das Bestandsniveau. Der ökonomische Wirkpfad ist konsistent:

- **EBIT:** geringere Stör-, Expedite- und Nacharbeitskosten; sinkende Opportunitätskosten durch stabilere Abarbeitung und Margengenerierung durch Output-Steigerung
- **Working Capital:** Reduktion von WIP- und Fertigwarenbeständen durch planbarere Durchläufe statt Pufferlogik

- **Cashflow:** frühere, verlässlichere und gesteigerte Auslieferung/Fakturierung sowie weniger Ad-hoc-Beschaffung und Sonderlogistik
- **Wettbewerbsfähigkeit:** höheres Servicelevel, geringeres Vertrags- und Reputationsrisiko, bessere Preisrealisierung

Abb.: Operations Excellence Boost

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- OTIF-Optimierung entlang des End-to-End-Wertstroms
- Aufbau eines KPI- und Zielsystems (inkl. Definitionen, Datenlogik)
- Konzeption und Einführung eines mehrstufigen Shopfloor-Management-Systems
- Aufbau und Führung interdisziplinärer Task-Force-Teams als schnelle und stringente Eingreif- und Umsetzungsgruppe
- OEE-Boost-Programme
- Fabrikstrukturplanung und -umsetzung
- Working-Capital- und Bestandsoptimierung

FAZIT

In der diskreten Fertigung ist OTIF der verdichtete Engpassindikator für die End-to-End-Steuerungsfähigkeit eines Unternehmens. Eine nachhaltige Verbesserung gelingt nur, wenn Priorisierung und Eskalation als durchgängiges Führungssystem etabliert werden. SFM macht Liefertreue operativ steuerbar und generiert durch reduzierte Störkosten und eine minimierte Kapitalbindung unmittelbare EBIT- und Cashflow-Effekte.

Kontakt: operations@wieselhuber.de

Footprint neu denken

Warum Standortentscheidungen 2026 zur OPEX-Disziplin werden



Fabian Dichant
Senior Manager
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

Bis vor wenigen Jahren waren viele industrielle Lieferketten berechenbar. 2026 ist das Umfeld komplexer. Geopolitik, Energiepreise, Fachkräftemangel, steigende Produktvielfalt und Working-Capital-Druck machen den Produktions-Footprint zur dauerhaften Managementaufgabe – nicht mehr zum Einmalprojekt.

6. Welche **Capex- und Overhead-Treiber** dominieren die Kostenstruktur?
7. Wie müssen **Organisation und Governance** gestaltet sein, damit Entscheidungen konsequent umgesetzt werden?

In Footprint-Diskussionen prallen häufig Strategie- und Produktionssicht aufeinander. Wirkung entsteht erst, wenn beide Perspektiven auf einer gemeinsamen Faktenbasis stehen. Transparenz entsteht nicht durch Datensammeln, sondern durch ein entscheidungsfähiges Netzwerkmodell.

Das Vorgehen – Effiziente Entwicklung von Standortscenarien

Wir starten typischerweise mit drei Klarstellungen.

- **Erstens:** Welche Produktfamilien und Kundensegmente sind ertrags- und wachstumsrelevant, und welche Service-Level sind dafür nötig?
- **Zweitens:** Welche Wertströme sind heute tatsächlich gekoppelt (Material, Know-how, Personal, Engpässe) – und wo ist diese Kopplung historisch gewachsen, aber strategisch nicht mehr sinnvoll?
- **Drittens:** Welche Kapazitäten sind in der Realität flexibel - und welche sind durch Qualifikation, Anlagenpark, Regulatorik oder Lieferanten faktisch fixiert?



Jan Daniel
Manager
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

Erfolgreiche Unternehmen suchen nicht mehr den „billigsten“ Standort, sondern ein steuerbares Netzwerk. Steuerbarkeit bedeutet klare Werksrollen, belastbare Wertstrom- und Kapazitätslogik, Transparenz über Kosten- und Servicehebel sowie eine Organisation, die Szenarien schnell bewertet und umsetzt. Genau hier setzt eine **OPEX-Standortstrategie** an – sie verbindet Netzwerkdesign mit Operational Excellence, statt beides getrennt zu behandeln. Für Geschäftsführung, Operations und Supply Chain stehen sieben Kernfragen im Mittelpunkt:

1. Welches **Kundenversprechen** soll das Netzwerk tragen – und zu welchen Gesamtkosten?
2. Welche **Kernkompetenzen** müssen intern verbleiben und welche neu aufgebaut werden?
3. Welche **Wertschöpfungstiefe** wollen wir vorhalten und wo braucht es strategische Partnerschaften?
4. Wie wird der **Footprint** zwischen Marktnähe und Wertstromlogik ausbalanciert?
5. Welche **Materialflüsse** minimieren Total Landed Cost ohne Serviceverlust?



Dominik Karges
Consultant
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

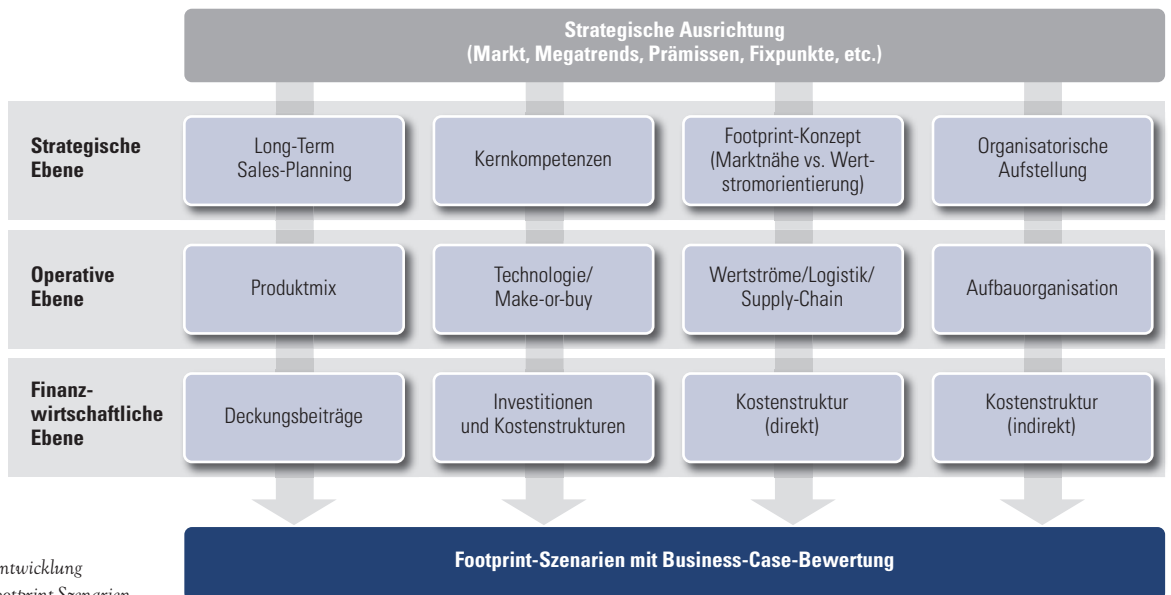


Abb.: End-to-End-Modell zur Entwicklung und Bewertung nachhaltiger Footprint-Szenarien

Auf dieser Basis wird aus der Standortfrage eine Reihe von Operational-Excellence-Fragestellungen:

- Wie stabil sind Prozesse und Qualität, wenn Volumina verlagert werden?
- Welche Anlaufkurven sind realistisch?
- Wo entstehen Bestände, weil Planung und Ausführung nicht zusammenpassen?
- Und wo werden Fixkosten durch „Sonderwege“ in Produktmix, Rüstlogik oder Organisationsschnittstellen unnötig aufgebläht?

Diese OPEX-Linse verhindert, dass der Business Case auf dem Papier stimmt, die Umsetzung aber an der „Werksrealität“ scheitert. Typische Stolpersteine, die wir in Standortprojekten immer wieder sehen:

- Kosten werden isoliert betrachtet – die Gesamtkosten in der Leistungserbringung bleiben unsichtbar
- Die Rollen der Werke sind unscharf – „alle machen alles“ führt zu hoher Komplexität, Overhead und geringer Lernkurve
- Szenarien werden zu spät operationalisiert – Kapazitäts- und Qualifikationsbedarfe werden erst nach der Entscheidung diskutiert
- Die Organisation ist nicht entscheidungsfähig – zu viele Veto-Punkte, zu wenig Ownership für Wertströme und Umsetzungsprogramm

Ist die Faktenbasis geschaffen, wird der Footprint nicht „optimiert“, sondern neu designt: Rollen werden geschärft, Wertströme neu geschnitten, Fertigungstiefen angepasst und Logistikstrukturen neu gedacht. Wir entwickeln dazu zwei bis vier belastbare Szenarien und kombinieren typische Hebel wie:

- Spezialisierung (Kompetenzzentren),
- Konsolidierung (Skaleneffekte)
- Nearshoring/Regionalisierung (Service und Risiko)
- Dual-Sourcing/Redundanz (Resilienz)
- Postponement (späte Differenzierung, z. B. kundenspezifische Endstufe nahe am Markt)

Entscheidend ist: Jedes Szenario bekommt ein operatives Betriebsmodell – inklusive Wertstromlogik, Kapazitätsbedarf, Qualifikationsanforderungen und Schnittstellen in Planung & Supply Chain.

Der Business-Case – Bewertung und Auswahl von Standortsszenarien

Die Bewertung folgt dann einem einfachen Prinzip: keine Einzelkennzahl, sondern ein integriertes Bild aus Ergebnis, Service und Risiko:

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Global-Footprint- und Netzwerkdesign
- Entwicklung von Produktions- und Supply-Chain-Strategien
- Fabrikplanung & Prozessoptimierung
- Digitale Transformationsstrategie
- Operational-Excellence-Programm
- KPI-Systeme & PMO-Strukturen
- Change-Management & Governance
- KI-Use-Cases zur Effizienzsteigerung

- **Ergebnishebel:** Deckungsbeiträge, direkte/indirekte Kosten, Produktivitäts- und OEE-Potenziale, Investitionsbedarf
- **Cash- und Working-Capital-Effekte:** Bestände, Durchlaufzeiten, Lieferanten- und Transportstruktur, Anlaufkurven
- **Service und Wachstum:** Lieferzeiten, Variantenfähigkeit, Time-to-Market, Kundennähe (auch für After-Sales)
- **Risiko und Robustheit:** Lieferantenabhängigkeiten, regulatorische Anforderungen, Skalierbarkeit

Aus dem bevorzugten Szenario entsteht anschließend ein Umsetzungsprogramm, das bewusst OPEX-typisch gedacht ist: mit klaren Meilensteinen, Shopfloor-Routinen, KPI-Set, Ownership und einem System zur Fortschrittskontrolle. Denn der größte Wert einer Standortstrategie liegt nicht im Zielbild, sondern in der Fähigkeit, die Organisation durch Verlagerungen und Anläufe prozessischer zu führen.

FAZIT

Der industrielle Footprint ist 2026 kein statisches Kostenkonstrukt mehr, sondern ein strategischer Steuerungshebel für Wachstum, Resilienz und Kapitalbindung. Unternehmen, die ihr Produktionsnetzwerk konsequent aus der Kundenperspektive denken, klare Werksrollen definieren und Entscheidungen operativ verankern, gewinnen Geschwindigkeit und Stabilität zugleich. Entscheidend ist dabei weniger das perfekte Zielbild als die Fähigkeit, Szenarien faktenbasiert zu bewerten und konsequent umzusetzen. Wer Standortstrategie als integralen Bestandteil von Operational Excellence versteht, schafft die Grundlage, um Unsicherheit aktiv zu managen – und aus Komplexität einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu entwickeln.

Kontakt: operations@wieselhuber.de



Oliver Rörig
Partner
Service Excellence
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Bianca Spietzack
Consultant
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Service wird zur Profitmaschine

Wie KI den Mittelstand vom Reaktionsmodus auf Wachstum umschaltet

Die Krise ist real – die Lösung ist bereits im Haus! Der Maschinen- und Anlagenbau steckt in einer handfesten Krise: Auftragseingänge schwanken, Projekte werden verschoben, Preisdruck und Kosteninflation treffen auf immer kritischere Liefer- und Qualitätsanforderungen. Viele CEO-Agenda-Punkte drehen sich deshalb um Liquidität, Ergebnisstabilität und Resilienz. Gleichzeitig sitzt ein entscheidender Hebel bereits im Haus: Aftersales Service. Er ist nahe am Kunden, wiederkehrend, deutlich stabiler als Neumaschinengeschäft – und er zahlt direkt auf die strategische Frage ein, wie Sie Ergebnis und Cashflow auch in einem schwachen Markt verlässlich steuern.

Und doch bleibt dieses Potenzial in vielen Unternehmen ungehoben. Nicht, weil der Service schlecht wäre – im Gegenteil: Oft sind es genau die Service-Teams, die den Laden „am Laufen halten“. Der blinde Fleck ist: Service wird zu selten als skalierbares Geschäft geführt – mit klaren Angeboten, aktiver Installed-Base-Steuerung, belastbaren KPIs und einem Operating Model, das Wachstum ermöglicht. Unsere Benchmarks zeigen: Mehr als drei Viertel der Unternehmen sind umsatz- und ertragsseitig noch nicht dort, wo Service Champions bereits stehen. Genau hier liegt Ihre Chance: aus einem reaktiven „Abarbeiten“ wird ein planbarer Wertbeitrag.

Zahlen statt Hoffnung: Service Champions sind vorne

Aus der Service-Champions-Studie mit über 80 teilnehmenden Unternehmen ergibt sich ein eindeutiges Muster: Service Champions erzielen höhere relative Service-

umsätze, höhere Service-EBIT-Beiträge und sind spürbar krisenfester. Entscheidend ist dabei nicht ein einzelner Trick, sondern Konsequenz in der Steuerung: Service Champions behandeln Service wie ein Geschäft mit eigener P&L-Logik, klarer Verantwortlichkeit und messbaren Treibern. Für Sie als CEO ist das der Punkt: Service ist nicht nur „Kundennähe“ – Service ist eine zweite Ergebnissäule, die Ergebnis und Cashflow stabilisiert, wenn der Produktmarkt schwankt.

Der CEO-Blick: Die relevanten Fragen

Wenn Service zur Profitmaschine werden soll, brauchen Sie als CEO drei klare Antworten:

- Wertpotenzial:** Wie groß ist das realistische Service-Umsatz- und Ergebnis-Potenzial in unserer Installed Base – und wie schnell ist es hebbar?
- Werttreiber:** Welche 3–5 Stellhebel beeinflussen bei uns EBIT und Cash am stärksten (z. B. Renewal-Quote, First-Time-Fix, Teilverfügbarkeit, Reaktionszeit, Preisrealisierung)?
- Umsetzung:** Was ist unser Fahrplan, der in 90 Tagen Wirkung zeigt – und in 12 Monaten skaliert, ohne die Organisation zu überfordern?

Genau diese Fragen trennen „Service als Aufwand“ von „Service als Wachstum“.

KI – Skalierungshebel nicht Ziel

KI ersetzt weder Strategie noch Führung. Aber KI macht Service wirtschaftlich skalierbar – wenn Service End-to-End gedacht wird: vom Service-Vertrieb über Call Center/Technischen Support bis Field Service, Backendreparatur, Ersatzteile und Performance-Controlling. In den Best Practices der Service Champions sehen wir fünf Stellhebel, die zusammenwirken müssen: Service-Strategie & Customer Journey, Portfolio & Pricing, operative Exzellenz, Digitalisierung/Transparenz sowie Organisation & Kultur. KI verstärkt diese Hebel, indem sie Entscheidungen schneller,

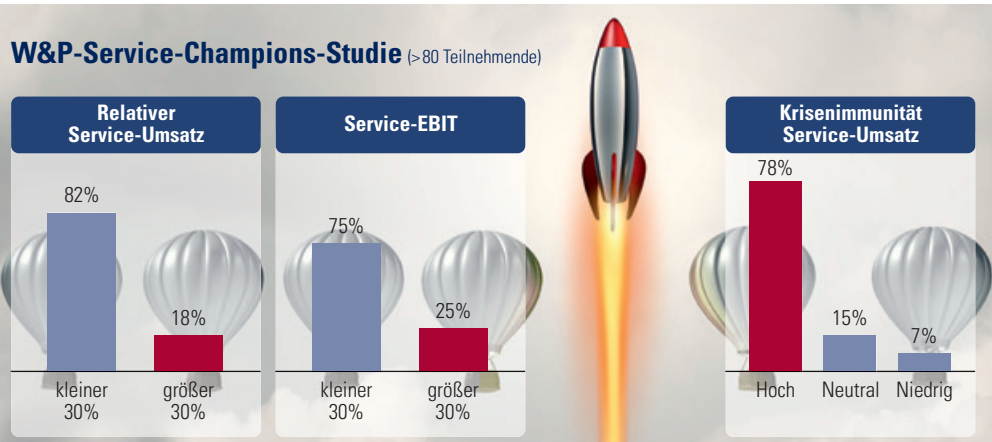


Abb.: Service Champions sind messbar profitabler und krisenfester (Umsatz, Service-EBIT, Krisenimmunität)

konsistenter und datenbasierter macht – besonders dort, wo heute Expertenwissen knapp ist und Varianz teuer wird.

Wie KI den Schalter umlegt: vom Reaktionsmodus zur Wachstumslogik

Dort, wo KI Wirkung entfaltet, verbessert sie nicht nur Prozesse, sondern ihre Steuerungsfähigkeit:

- **Installed-Base-Transparenz** wird zur Wachstumsbasis: Was ist installiert, in welchem Zustand, mit welchem Wertbeitrag, welchen Risiken und welchen Next-Best-Actions?
- **Proaktiver Service-Vertrieb** ersetzt Zufallsumsatz: KI unterstützt Lead-Scoring, Renewal-Risiken, Angebotspriorisierung, Cross-/Up-Sell und die Durchsetzung wertbasierter Preise.
- **Service Delivery** wird produktiver: bessere Triage, schnellere Diagnose, weniger Eskalationen, höhere First-Time-Fix-Quote, bessere Einsatz- und Teileplanung.
- **Wissensarbeit** wird skalierbar: geführte Troubleshooting-Pfade, KI-gestützte Wissensdatenbanken, Unterstützung bei Dokumentation und Berichtswesen – weniger „Personenabhängigkeit“, mehr System.

Das Ergebnis ist CEO-relevant: weniger Unruhe im System, weniger „Feuerwehr“, höhere Kundenbindung – und ein Servicegeschäft, das nicht von Heldentaten abhängt, sondern von Systematik.

Der entscheidende Schritt: Fokus auf die Top-3 Use Cases – und ein KPI-Set, das wirkt

Die meisten Organisationen scheitern nicht am Wollen, sondern an Streuverlusten. Die pragmatische Erfolgslogik, die wir bei Service Champions wiederholt sehen:

1. Top-3 Use Cases priorisieren (Wertbeitrag × Machbarkeit) – entlang Frontend (Service Sales/Installed Base) und Backend (Support/Delivery).
2. Datenbasis klären und Mindestqualität herstellen (Service-, Kunden-, Teile-, Nutzungsdaten) – „good enough to start“, aber sauber verantwortet.
3. Pilotieren, KPI-Baseline setzen, skalieren – oder stoppen.

Wichtig: Wählen Sie KPIs, die das Ergebnis wirklich treiben – z.B. Service-EBIT, Cost-to-Serve, First-Time-Fix, Renewal-/Attach-Rate, Preisrealisierung, SLA-Erfül-

CALL-TO-ACTION

Wenn Sie in den nächsten 6-8 Wochen eine klare CEO-Antwort wollen auf die Fragen „Wo stehen wir im Vergleich zu den Besten?“ und „Welche drei Hebel liefern bei uns den größten Ergebnisbeitrag?“, dann nehmen Sie an der W&P Best-Practice-Studie „Service Champions im Mittelstand“ teil. Sie erhalten einen individuellen, faktenbasierten Benchmark (Umsatz-/Ertragshebel, KPIs, Reifegrad) – und einen kompakten Impuls, welche nächsten Schritte bei Ihnen den schnellsten Impact liefern.



lung, Teileverfügbarkeit. Damit wird KI nicht zum Technikprojekt, sondern zum Ergebnisprogramm.

Typische Stolpersteine – und wie Service Champions sie vermeiden

Drei Fehler sehen wir besonders häufig: (1) KI als Spielwiese ohne Prozessintegration, (2) zu viele Use Cases parallel, (3) fehlende Verantwortlichkeit für Daten, Pricing und End-to-End-Performance. Service Champions lösen das über klare Governance: einen Owner je Wertstrom, ein kleines priorisiertes Use-Case-Portfolio, regelmäßige Performance-Reviews und schnelle Entscheidungen über Skalierung oder Abbruch.

FAZIT

In der aktuellen Marktlage entscheidet nicht, wer die schönste Vision hat, sondern wer Ergebnisstabilität schnell in den Griff bekommt. Service wird zur Profitmaschine, wenn Sie Service als Geschäft führen, operative Exzellenz konsequent durchsetzen – und KI als Skalierungshebel einsetzen. Die Unternehmen, die das jetzt industrialisieren, gewinnen: kurzfristig über Produktivität und Marge, langfristig über Kundenbindung, Wiederholungsgeschäft und neue Service-Modelle.

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Service-Strategie & Target Operating Model (Frontend/Backend, Governance, KPIs)
- KI-Use-Case-Portfolio & Business Case (Installed Base, Service Sales, Service Delivery)
- Service-Portfolio & Pricing (Value-based, Renewals, Verfügbarkeitsmodelle)
- Operative Service Performance (FTF, Einsatzsteuerung, Teilelogistik, Controlling)

Kontakt: service@wieselhuber.de



Doreen Laabs
Senior Managerin
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Christian Groschupp
Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Vom Auftrag zum Cashflow

Warum insbesondere Zulieferer zwischen Vorfinanzierung, Kapazitätsausbau und langen Zahlungszielen unter Druck geraten

Die Finanzierung von Aufträgen in der Verteidigungsindustrie entwickelt sich zunehmend zur zentralen unternehmerischen Herausforderung. Steigende Verteidigungshaushalte und langfristige Beschaffungsprogramme sichern zwar die Nachfrage und füllen die Auftragsbücher von Unternehmen wie Rheinmetall, Airbus Defence and Space oder Lockheed Martin, doch zwischen Auftragserteilung und Zahlungseingang liegen häufig mehrere Jahre mit entsprechend hohen Vorleistungen entlang der gesamten Lieferkette.

Wenn Defense doch en vogue ist: Woher kommen dann die Herausforderungen?

Ein zentrales Problem ist die zeitliche Lücke zwischen Auftragserteilung und Zahlungsflüssen. Verteidigungsprojekte erfordern hohe Vorleistungen für Material, Kapazitäten und Personal, während Anzahlungen oft nur einen Teil der Kosten abdecken. Besonders mittelständische Zulieferer geraten dadurch unter Druck, da sie Wachstum vorfinanzieren müssen.

Gleichzeitig verteuert das gestiegene Zinsniveau die Fremdkapitalaufnahme. Produktionshochläufe binden zusätzlich Liquidität über höhere Lagerbestände, Forderungen und Garantien, wodurch das Working Capital spürbar ansteigt. Der Zugang zu Bankfinanzierungen bleibt zudem selektiv, da ESG-Vorbehalte und strengere Prüfprozesse Kreditentscheidungen verlängern und Anforderungen erhöhen.

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

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

Bei Exportprojekten verschärft sich die Situation weiter: Komplexe Absicherungsstrukturen, regulatorische Prüfungen und politische Risiken machen Finanzierungen zeitaufwendig und können Projektablaufe verzögern.

Auftragsboom: Call to Action für CFOs

Eine vorausschauende und integrierte Finanzierungsplanung gewinnt für Zulieferer zunehmend an Bedeutung. Statt einer rein unternehmensweiten Jahresplanung ist eine **projektbezogene Steuerung der Liquidität** erforderlich, die den gesamten Auftragszyklus berücksichtigt. Lange Vorlaufzeiten, komplexe Meilensteinstrukturen und mögliche Verzögerungen machen rollierende Cashflow-Modelle notwendig, um Szenarien wie verschobene Abrufe, Kostensteigerungen oder Lieferkettenprobleme abzubilden und Finanzierungslücken frühzeitig zu erkennen.

Ein zentraler Bestandteil ist dabei die **Sicherstellung ausreichender Garantierahmen**. Anzahlungs-, Vertragserfüllungs- und Gewährleistungsbürgschaften binden Avalkapazitäten und wirken sich indirekt auf verfügbare Kreditlinien aus. Für Zulieferer mit wachsendem Projektportfolio kann dies trotz guter Auftragslage schnell zu einem Engpass führen. Entsprechend wichtig ist eine frühzeitige Abstimmung mit Finanzierungspartnern sowie die gezielte Kombination verschiedener Instrumente – etwa revolvingender Betriebsmittellinien zur Liquiditätssteuerung, Investitionsdarlehen für Kapazitätserweiterungen und ergänzender Lösungen wie Factoring oder Exportabsicherungen.

Entscheidend ist zudem, **Finanzierung** nicht als nachgelagerten Schritt zu betrachten, sondern bereits **in der Angebots- und Vertragsphase mitzudenken**. Zahlungspläne, Preisgleitklauseln, Währungsregelungen und Ga-





rantianforderungen beeinflussen unmittelbar Kapitalbindung und Finanzierungsbedarf. Eine enge Verzahnung von Vertrieb, Projektmanagement und Finanzfunktion schafft daher die Grundlage für tragfähige Vertragsstrukturen und hilft, Liquiditätsbelastungen frühzeitig zu steuern.

Zu Risiken und Nebenwirkungen: Fragen Sie Ihren Debt Advisor

In diesem komplexen Umfeld können **externe Finanzierungsspezialisten** eine sinnvolle Ergänzung zur internen Finanzfunktion sein, insbesondere wenn Finanzierungsbedarfe wachsen oder Projekte strukturell anspruchsvoller werden. Ihre Unterstützung setzt häufig dort an, wo operative Projektanforderungen und bankseitige Erwartungen zusammengeführt werden müssen. Gerade Zulieferer verfügen zwar über starkes technisches Know-how, jedoch nicht immer über die Kapazitäten oder Markttransparenz, um umfangreiche Finanzierungsprozesse parallel zum Tagesgeschäft effizient zu steuern.

Ein **wesentlicher Mehrwert liegt in der Strukturierung mehrschichtiger Finanzierungen**. Dazu zählt die sinnvolle Kombination von Betriebsmittellinien, Avalrahmen und Investitionsdarlehen zu einem konsistenten Konzept, das den projektbezogenen Liquiditätsverlauf widerspiegelt. Ergänzend unterstützen externe Spezialisten bei der **Modellierung von Cashflow-Szenarien**, etwa zur Abbildung von Verzögerungen, Kostensteigerungen oder Anpassungen im Projektumfang. Dies erhöht die Planungssicherheit und verbessert zugleich die Kommunikation mit Finanzierungspartnern.

Darüber hinaus kann der **Zugang zu einem breiteren Netzwerk** von Banken oder alternativen Kapitalgebern

Wettbewerb im Finanzierungsprozess schaffen und Abhängigkeiten reduzieren. Gleichzeitig helfen externe Berater, Marktstandards und Finanzierungserwartungen transparent zu machen und operative Projektlogiken in bankfähige Entscheidungsgrundlagen zu übersetzen.

Ungeachtet dessen bleibt die Verantwortung für Kapitalstruktur, Finanzierungsstrategie und Risikomanagement im Unternehmen selbst verankert. Externe Unterstützung kann Optionen erweitern und Prozesse beschleunigen, ersetzt jedoch nicht die interne Steuerungsfunktion.

Entscheidend ist ein komplementäres Zusammenspiel aus externer Expertise und klarer finanzieller Steuerung im Unternehmen.

FAZIT

Insgesamt verschiebt sich der Fokus deutlich: Nicht die Generierung von Aufträgen ist derzeit die zentrale Herausforderung, sondern die Fähigkeit, das daraus resultierende Wachstum finanziell zu tragen. Die industrielle Skalierung im Verteidigungssektor erfordert hohe Vorfinanzierung, stabile Liquiditätsreserven und belastbare Beziehungen zu Finanzierungspartnern. Für Zulieferer bedeutet dies, Finanzierungskompetenz stärker als strategischen Erfolgsfaktor zu begreifen. Wer Liquiditätsplanung, Finanzierungsstruktur und Risikosteuerung professionell aufsetzt, schafft die Grundlage, Produktionskapazitäten verlässlich auszubauen und langfristig von den umfangreichen Beschaffungsprogrammen zu profitieren.

Kontakt: finance@wieselhuber.de



Adam Olek
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Tobias Wiedenhofer
Senior Consultant
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Sale & Rent Back bei Unternehmensimmobilien

Immobilienvermögen im deutschen Mittelstand: Wirkliche Stärke oder gebundenes Kapital?

Viele deutsche Industrieunternehmen im Mittelstand verfügen über erhebliche Vermögenswerte in Form eigener Betriebsimmobilien. Produktionshallen, Logistikflächen oder Verwaltungsgebäude sind oft über Jahrzehnte gewachsen und vollständig im Unternehmenseigentum. Nicht selten entfallen zwischen 30 % und 60 % des Anlagevermögens auf Immobilien. Diese Substanz vermittelt Stabilität und wird oft als nachhaltige Wertreserve gesehen.

Gleichzeitig bindet Immobilieneigentum Kapital außerhalb des operativen Kerngeschäfts. Mittel, die in Gebäuden gebunden sind, stehen nicht für Innovation, Transformation oder Expansion zur Verfügung. Während Eigentum Planungssicherheit schafft und Unabhängigkeit von Vermietern ermöglicht, kann eine hohe Immobilienquote auch die Kapitalrendite senken und strategische Flexibilität einschränken.

Damit stellt sich zunehmend die Frage, ob Immobilienbesitz für Industrieunternehmen immer die wirtschaftlich sinnvollste Kapitalallokation darstellt oder ob alternative Finanzierungsmodelle effizienter sein können.

Wirtschaftliche Stärke des Mieters als Treiber des Immobilienwertes

Bei Sale & Rent Back-Transaktionen wird eine Unternehmensimmobilie verkauft und gleichzeitig langfristig zu-

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen rund um Immobilien:

- Sale & Rent Back
- Transaktionsmanagement
- Strategie- und Kostenoptimierung
- Finanzierungen

rückgemietet. Häufig wird unterschätzt, dass der Marktwert der Immobilie weniger vom Gebäude selbst als von der wirtschaftlichen Stärke des Unternehmens, das sie nutzt, abhängt.

**„NICHT DIE IMMOBILIE,
SONDERN WIRTSCHAFTLICHE
STÄRKE UND TIMING BESTIMMEN
DEN TRANSAKTIONSERFOLG.“**

Investoren bewerten Industrieimmobilien primär über die Sicherheit der zukünftigen Mietzahlungen. Ein wirtschaftlich stabiles Unternehmen gilt als risikoarmer Mieter, wodurch Investoren geringere Renditen akzeptieren. Niedrigere Renditeanforderungen führen unmittelbar zu höheren Kaufpreisen. Verschlechtert sich hingegen die Bonität des Mieters, steigen die Risikoaufschläge und der Immobilienwert sinkt.

Die Immobilie wird somit faktisch zu einem Spiegel der Unternehmensbonität. Nicht die Halle verändert ihren Wert, sondern die Einschätzung der wirtschaftlichen Zukunft des Nutzers.

Kennzahlentransparenz als Basis für ein erfolgreichen Sale & Rent Back

Ein erfolgreicher Sale & Rent Back-Deal setzt solide bilanzielle Kennzahlen voraus. Entscheidend sind eine stabile Eigenkapitalquote, nachhaltige EBITDA-Margen sowie ein moderater Verschuldungsgrad, da Investoren insbesondere die langfristige Mietzahlungsfähigkeit bewerten. Wichtig ist zudem ein stabiler operativer Cashflow, der die zukünftige Mietbelastung klar deckt. Kennzahlen



wie Net Debt/EBITDA und Zinsdeckungsgrad dienen als zentrale Risikomaße. Eine transparente Bilanzstruktur, geringe Ergebnisvolatilität und planbare Umsätze erhöhen zusätzlich die Bonitätseinschätzung und damit unmittelbar den erzielbaren Immobilienpreis sowie die Attraktivität der Vertragskonditionen.

Benötigte Liquidität und potenzieller Wert im Dilemma

Viele Unternehmen beschäftigen sich erst dann mit Sale & Rent Back, wenn Liquidität benötigt wird. Genau hier liegt jedoch ein strategisches Risiko. Gerät ein Unternehmen wirtschaftlich unter Druck, verändert sich die Perspektive potenzieller Investoren fundamental. Höhere Ausfallrisiken führen zu steigenden Renditeforderungen, strengeren Vertragsbedingungen und vorsichtigeren Bewertungen.

Schon kleine Veränderungen der Renditeannahmen können erhebliche Auswirkungen auf den Verkaufspreis haben. Da der Immobilienwert rechnerisch aus dem Verhältnis von Mieteinnahmen und geforderter Rendite entsteht, führen höhere Risikoaufschläge zu deutlichen Preisabschlägen. In wirtschaftlich schwierigen Phasen sinkt der erzielbare Veräußerungserlös häufig genau dann, wenn Liquidität am dringendsten benötigt wird.

Wachstumsfinanzierung statt „Verkauf des Tafelsilbers“

In der öffentlichen Wahrnehmung wird Sale & Rent Back häufig als Notlösung interpretiert. Tatsächlich entfaltet das Modell seinen größten strategischen Nutzen in wirtschaftlich stabilen Unternehmensphasen. Wird eine Immobilie aus einer Position der Stärke heraus veräußert, honoriert der Kapitalmarkt die Planungssicherheit mit attraktiven Bewertungen und langfristig kalkulierbaren Mietverträgen. Das Unternehmen wandelt gebundenes Vermögen in Liquidität um, ohne operative Einschränkungen hinnehmen zu müssen. Die freigesetzten Mittel können gezielt in Wachstum, Digitalisierung, Energieeffizienz oder Akquisitionen investiert werden. Allesamt Bereiche, die meist höhere Renditen erwirtschaften als passiv gehaltene Immobilien.

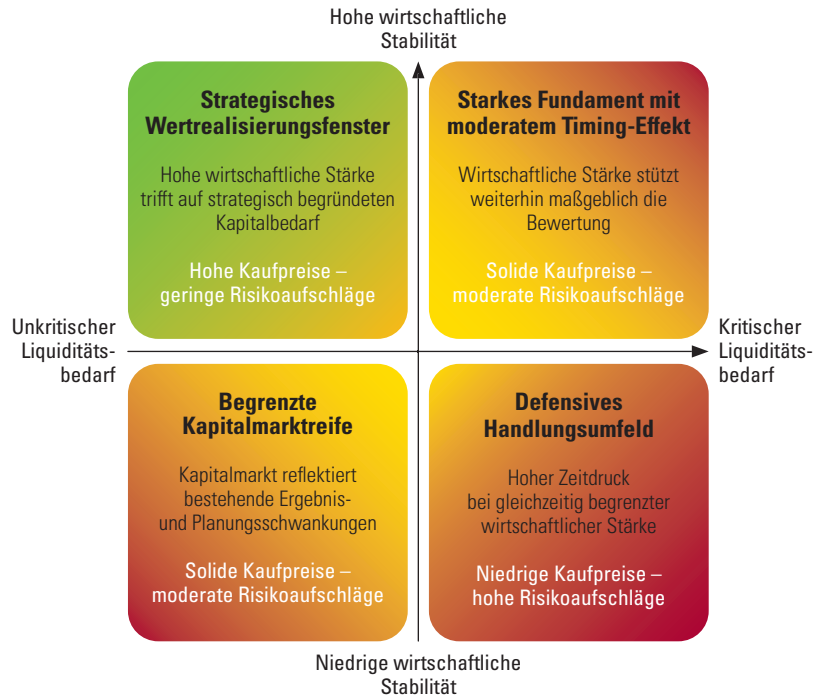


Abb.: Risikomatrix Sale & Rent Back-Transaktion

Sale & Rent Back bedeutet in diesem Kontext nicht den Verkauf von „Großmutter’s Tafelsilber“, sondern eine bewusste Trennung zwischen operativem Geschäft und Immobilienbesitz. Ähnlich wie beim Leasing von Maschinen wird Kapital dort eingesetzt, wo es unternehmerisch den größten Mehrwert erzeugt.

FAZIT

Der richtige Zeitpunkt entscheidet über den Erfolg: Unternehmensimmobilien sind für viele Mittelständler ein Symbol wirtschaftlicher Stärke, gleichzeitig jedoch auch ein erheblicher Kapitalblock außerhalb des Kerngeschäfts. Sale & Rent Back kann ein wirkungsvolles Instrument zur Optimierung der Kapitalstruktur sein, wenn es strategisch eingesetzt wird.

Der entscheidende Faktor ist die wirtschaftliche Stabilität des Unternehmens zum Zeitpunkt der Transaktion. Eine starke Bonität ermöglicht hohe Verkaufspreise und attraktive Vertragsbedingungen, während wirtschaftliche Schwäche den Immobilienwert spürbar reduziert. Erfolgt die Entscheidung frühzeitig und aus einer Position der Stabilität heraus, wird Sale & Rent Back zu einer Wachstumsfinanzierung. Erfolgt sie hingegen unter Druck, droht ein deutlicher Wertverlust.

Damit gilt: Nicht jede Immobilie ist automatisch „strategisches Gold“, denn ihr wahrer Wert hängt maßgeblich von der Stärke des Unternehmens ab, das sie nutzt.

Kontakt: finance@wieselhuber.de



Daniel Emmrich
Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Anna-Katharina
Waldner
Managerin
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Moritz Nusser
Senior Consultant
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Hoffnung ist keine Strategie

Wie überalterte Geschäftsmodelle Unternehmen in die Krise führen

Im Zeitraum von 2009 bis 2019 erlebte Deutschland die längste Konjunkturphase seit Ende des 2. Weltkriegs. Diese endete mit dem im Jahr 2019 wachsenden Handelskonflikt zwischen den USA und China. In dieser Phase lag der Fokus darauf an einem stetigen Marktwachstum zu partizipieren und notwendige Kapazitäten aufzubauen, ohne dabei das Geschäftsmodell strategisch zu hinterfragen. Das Ende der Konjunkturphase wurde vom Eintritt der Corona-Pandemie überlagert. Durch diesen 3-jährigen Ausnahmezustand wurden unter anderem auch Geschäftsmodelle finanziert, die in den letzten Jahren keinen strategischen Re-Fit bekommen haben. Somit steht man bzgl. des Geschäftsmodells heute vor den Hausaufgaben, die bereits 2019 durch strukturelle Veränderungen erkennbar waren. Um diesen strukturellen Veränderungen gerecht zu werden, müssen die richtigen Prioritäten im aktiven Handeln gesetzt werden und der tatsächliche Nutzen der neuen Rahmenbedingungen verinnerlicht werden. Die aktuelle Lage ist somit als Chance zu sehen: Sie besteht darin, im Zusammenspiel von strategischer Überlegenheit und operativer Exzellenz nachhaltige Zukunftsfähigkeit zu erreichen.

Überalterte Geschäftsmodelle unter den Hauptursachen von Unternehmenskrisen

Studien wie das Sanierungsbarometer von Dr. Wieselhuber & Partner zeigen deutlich, dass überholte Geschäftsmodelle zu den drei häufigsten Ursachen von Unternehmenskrisen zählen. Rund 41 % der befragten Restrukturierungsexperten sehen hierin die zentrale Ursache. Auffällig ist, dass diese Problematik oft lange ignoriert wird. Externe Schocks dienen dabei nicht selten als Erklärung oder Rechtfertigung für wirtschaftliche Schwierigkeiten, während interne strukturelle Defizite – insbesondere fehlende strategische Weiterentwicklung – verdrängt werden. Dabei bildet das Geschäftsmodell das Fundament jedes Unternehmens: Es definiert, welchen Kundennutzen man stiftet, wie Wert geschaffen wird und wodurch Erträge erzielt werden.

Kundenorientierung statt Produktverliebtheit

Ein zentrales Merkmal überalterter Geschäftsmodelle ist die mangelnde konsequente Ausrichtung auf die Maximierung des Kundennutzens. Gerade im industriell geprägten Mittelstand dominiert häufig eine starke Produkt- und Technologieorientierung. Technische Perfektion, hohe Variantenvielfalt und „Over-Engineering“ führen jedoch nicht automatisch zu Markterfolg. In

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Analyse und Bewertung der aktuellen IST-Situation im Rahmen einer Ertrags- und Verlustquellenanalyse
- Bewertung möglicher Risikofaktoren und Krisenursachen
- Aufbau einer zukunftsfähigen kaufmännischen Steuerung (Krisenfrühwarnsystem)
- Erstellung von Sanierungs- und Restrukturierungskonzepten
- Strategische Neuausrichtung durch Aufzeigen von Alternativen
- Definition umsetzungsfähiger Restrukturierungsmaßnahmen
- Einführung eines professionellen PMO
- Operative Begleitung des Prozesses mit dem CRO+ Ansatz

vielen Fällen entsteht eine gefährliche Diskrepanz zwischen dem, was Kunden tatsächlich benötigen und zu zahlen bereit sind, und dem, was Unternehmen leisten. Nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit entsteht jedoch nur dann, wenn Leistungen, Services und Lebenszyklen konsequent an realen Kundenbedürfnissen ausgerichtet werden, denn „der Köder muss dem Fisch schmecken, nicht dem Angler.“

„Die Arroganz des Erfolgs“ und die psychologische Falle der Tradition

Besonders gefährdet sind Unternehmen mit einer erfolgreichen Historie. Frühere Marktführerschaft oder technologische Überlegenheit können zu einer trügerischen Sicherheit führen. Diese sogenannte „Arroganz des Erfolgs“ begünstigt strategische Selbstzufriedenheit und reduziert die Sensibilität für Marktveränderungen. Ähnlich wirkt die „Falle der Tradition“, die insbesondere Familienunternehmen betrifft. Eine lange Unternehmensgeschichte wird mit Stabilität gleichgesetzt, wodurch notwendige Veränderungen verzögert oder vermieden werden. Beides führt häufig zu schleichender Erosion von Wettbewerbsfähigkeit, sinkender Relevanz für den Kunden und langfristigem Margenverfall.

**Krisen verstehen:
Ursachen, Symptome und Auslöser**

Unternehmenskrisen verlaufen selten plötzlich. Sie entwickeln sich meist schrittweise und lassen sich in Ursachen, Symptome und Auslöser unterscheiden. Während Symptome wie Ergebnismrückgänge, Liquiditätsengpässe oder Auftragsverluste sichtbar sind, liegen die eigentlichen Ursachen oft auf strategischer Ebene.

Operative Einzelereignisse wirken dann lediglich als Auslöser. Nachhaltige Sanierung setzt daher zwingend an den Ursachen an. Während operative Krisen durch Effizienzmaßnahmen bei intaktem Geschäftsmodell behoben werden können, erfordern strategische Krisen eine grundlegende Neuausrichtung des Geschäftsmodells.

Gesetzliche Anforderungen und Krisenfrüherkennung

Diese Notwendigkeit spiegelt sich auch im rechtlichen Rahmen wider. Mit § 1 StaRUG sind Unternehmensleiter verpflichtet, bestandsgefährdende Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und geeignete Gegenmaßnahmen einzuleiten.

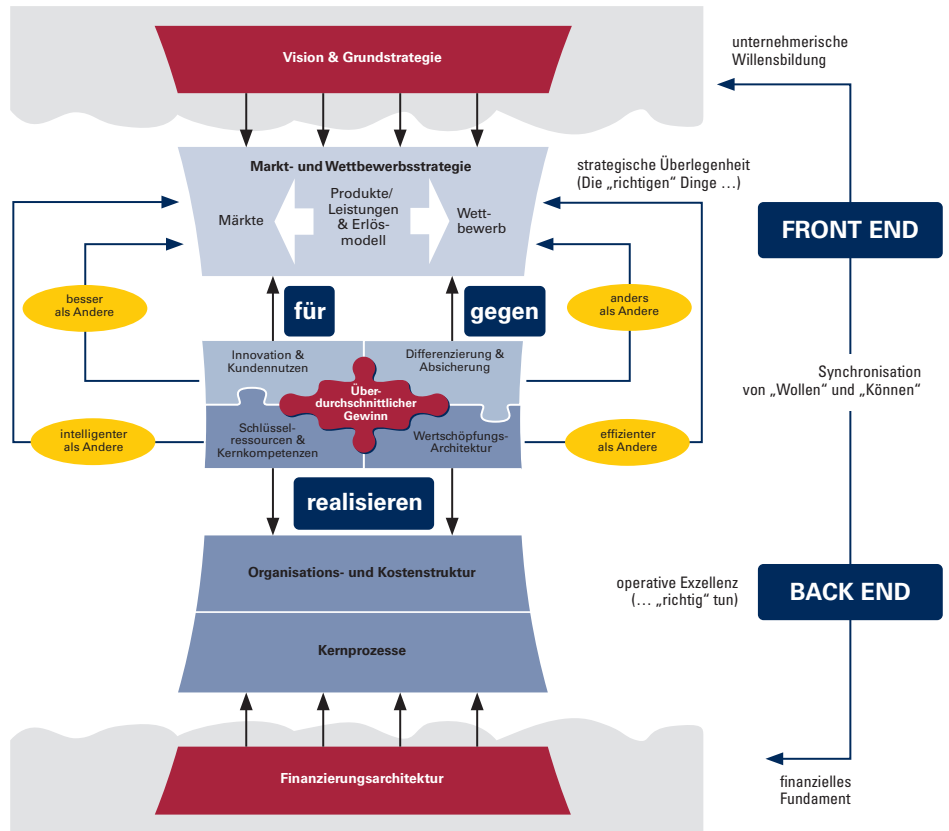
Der IDW-Standard S16 konkretisiert diese Pflicht und fordert ausdrücklich die laufende Überprüfung des Geschäftsmodells – nicht nur in der Krise, sondern auch in wirtschaftlich stabilen Phasen. Die Auseinandersetzung mit der Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells ist damit nicht nur eine strategische, sondern auch eine haftungsrelevante Führungsaufgabe.

Neuausrichtung des Geschäftsmodells in der Sanierung

Eine erfolgreiche Restrukturierung erfordert einen ganzheitlichen Ansatz aus Markt-, Operations- und Performanceperspektive:

- **Markt:** Was will der Kunde?
- **Operations:** Was kann die Organisation leisten?
- **Performance:** Wo wird tatsächlich Geld verdient?

Darauf aufbauend wird ein strategisches Zielbild entwickelt.



Wertorientierung als strategischer Kern

Im Zentrum moderner Geschäftsmodelle steht Wertorientierung. Wert entsteht nicht nur für den Kunden, sondern ebenso für Mitarbeiter und Lieferanten. Steigende Zahlungsbereitschaft auf Kundenseite sowie Verkaufs- und Arbeitsbereitschaft auf Partnerseite sind entscheidend für nachhaltigen Erfolg – „Marge folgt Wert“. Da Zeit in Sanierungssituationen ein kritischer Faktor ist, erfolgt die Umsetzung häufig zweistufig: Zunächst werden operative Effizienz und Kostenspielräume geschaffen, anschließend wird durch Differenzierung und Wachstum die strategische Ertragsbasis gestärkt.

Abb.: Strategischer Rahmen zur Synchronisation von Frontend und Backend

FAZIT

Unternehmenskrisen lassen sich langfristig nicht durch operative Maßnahmen allein bewältigen. Überalterte Geschäftsmodelle sind eine der zentralen Ursachen wirtschaftlicher Schiefagen und zugleich ein erhebliches Risiko für Zukunftsfähigkeit und Haftung. Eine kontinuierliche, wertorientierte Überprüfung und Weiterentwicklung des Geschäftsmodells sind daher unerlässlich, um Unternehmen resilient, wettbewerbsfähig und nachhaltig profitabel aufzustellen.

Kontakt: restrukturierung@wieselhuber.de



Philippe Piscal
Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



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

Trendradar Distressed M&A 2026

Das Jahr der schnellen Entscheidungen

In unseren M&A-Mandaten beobachten wir sinkende Bieterzahlen, steigende operative Komplexität und eine restriktivere Finanzierungslandschaft. Transaktionen werden dadurch selektiver, zeitkritischer und risikobehafteter, eröffnen strategischen Käufern und spezialisierten Investoren jedoch gezielte Einstiegschancen – vorausgesetzt, sie können Sondersituationen schnell analysieren und belastbare Transformationskonzepte umsetzen.

Damit gewinnt die Rolle des (Distressed-)M&A-Beraters weiter an Bedeutung. Gefragt sind neben Transaktionsexpertise vor allem Restrukturierungs-Know-how, ein klares Verständnis für operative Werttreiber sowie die Fähigkeit, Prozesse unter Zeitdruck mit wenigen, aber ernsthaften Investoren erfolgreich zu steuern.

Die folgenden Trends prägen aus unserer Sicht den Markt im Jahr 2026:

Distressed-Transaktionen werden selektiver: Weniger Fälle, höhere Komplexität

Der DACH-Markt bleibt unter Druck: Weniger attraktive Fälle, dafür höhere Volumina und Komplexität. Immer häufiger treten Unternehmensgruppen erst nach gescheiterten vorinsolvenzlichen Sanierungsversuchen in M&A-Prozesse ein. Klassische Bieterverfahren sind sel-

ten – oft bleibt nur ein ernsthafter Investor übrig. Das verlängert Timelines, erhöht Risikoabschläge und drückt Preise Richtung Substanzwert. Strategische Käufer mit klarer Transformationsagenda nutzen die Marktverengung konsequenter, während internationale Investoren sich zurückziehen oder zu langsam agieren.

„2026 WIRD ZUM JAHR DER SCHNELLEN DISTRESSED-ENTSCHEIDUNGEN – WER VORBEREITET IST, KAUFT SUBSTANZ, WER ZÖGERT, RETTET NUR NOCH FRAGMENTE!“

Industrials und energieintensive Segmente: Krisentreiber mit selektiven Chancen

Der Industriesektor bleibt Krisenherd: Kosteninflation, volatile Materialpreise und „Stapelkrise“ treiben Insolvenzen, besonders bei spezialisierten Fertignern, Automotive-Zulieferern und Building-Technology. Gleichzeitig öffnen sich Konsolidierungsfenster, da Wettbewerber schwächeln. Investoren brauchen tiefgehende technische Due Diligence, Fokus auf Lieferfähigkeit und realistische operative Einschätzungen. 2026 wird deutlich, welche Targets echte Turnaround-Chancen haben.

Mittelstand & Nachfolge: Insolvenz als Exit-Kanal

Nachfolgelücke und Liquiditätsprobleme führen vermehrt in die Insolvenz. Für Käufer entstehen attraktive Einstiege, jedoch mit Risiken durch wegfallendes Schlüsselpersonal. Gleichzeitig stauen sich Exits aus älteren PE-Fonds, die stärker auf Distressed-Verkäufe oder präventive Sanierungen setzen. Add-ons und Carve-outs sorgen 2026 für einen stabilen, aber anspruchsvollen Deal-Flow.

Finanzierung & Private Equity: Strukturen statt Leverage

Private Equity bleibt aktiv, agiert aber selektiver und konzentriert sich auf Buy-&-Build oder opportunistische Einzeldeals. Klassischer Leverage ist kaum darstellbar; stattdessen dominieren Earn-outs, Vendor Loans, teilverbriefte Kaufpreise und Joint-Venture-Strukturen. Private-Debt-Finanzierer verlangen höhere Margen – Risiken wandern stärker zu Käufern. Vorteil haben Player, die strukturelle Kreativität mit operativer Transformationskompetenz verbinden.

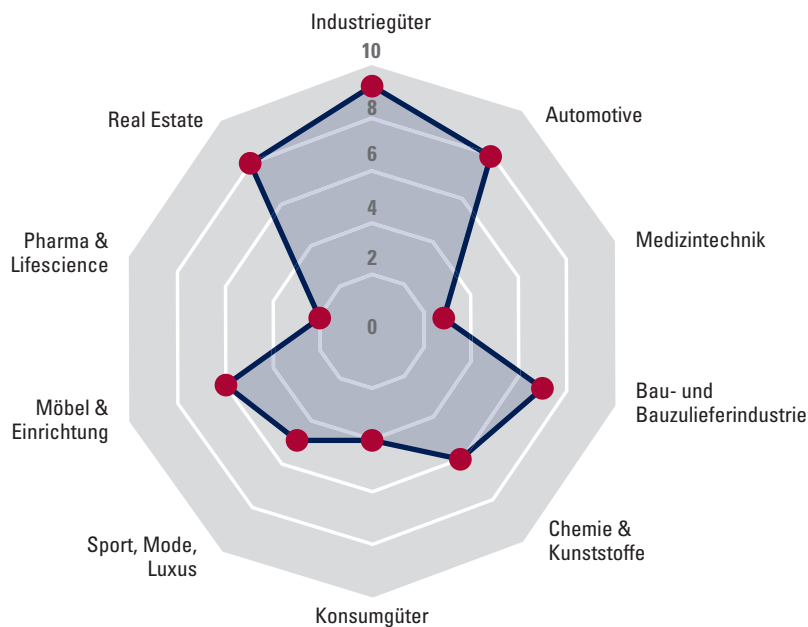


Abb.: In welchen Branchen ist der Handlungsdruck im Jahr 2026 am größten? (Skala 0-10)

W&P Mergers & Acquisitions

160 MANDATE IN 3 JAHREN.

Insolvenzspezifische Fachkompetenz gepaart mit langjähriger distressed M&A-Prozesserfahrung

Unsere Leistungen

- M&A-Beratung vor der Insolvenz – Strategische Planung für nachhaltige Lösungen
- M&A in der Insolvenz (Sell-Side Mandate) Erfolgreicher Unternehmensverkauf in der Krise
- Begleitung von Investoren (Buy-Side Mandate) Chancen in der Krise nutzen
- Sunshine M&A

Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

MÜNCHEN | STUTTGART | DÜSSELDORF | HAMBURG | BERLIN

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Steuerung maßgeschneiderter Transaktionsprozesse – klassisch und Distressed
- Zielgerichtete Marktansprache und effiziente, selbstständige Informationsaufbereitung
- Verhandlungsführung auch unter hohem Zeitdruck
- Umsetzung individueller Transaktionsstrukturen (Share-/Asset-Deals, Plansanierungen)
- Schnelle, strukturierte Schaffung von Entscheidungsgrundlagen und Prozesssteuerung

Internationale Bieter und Regulierung: Weniger Wettbewerb, mehr Komplexität

Internationale Käufer – besonders aus USA und Asien – treten wegen geopolitischer Risiken und regulatorischer Unsicherheit zurück. Gleichzeitig steigt die Komplexität der Insolvenz-Due-Diligence: ESG, Lieferkettengesetze, IT/OT-Sicherheit und Staatshilfen erhöhen Aufwand und Prüfungsintensität. Weniger Wettbewerb trifft auf höheren Analysebedarf. Käufer müssen früher, tiefer und strukturierter einsteigen, um in knappen Timelines handlungsfähig zu bleiben.

Kontakt: munda@wieselhuber.de



Sales Excellence & Target Operating Model @

FRÄNKISCHE



Projektbeispiel



„Dank des hohen Vertriebs-Know-hows und des tiefen Branchenverständnisses von W&P haben wir ein zukunftsfähiges Vertriebs-Operating-Model mit klaren KPIs und Leistungstransparenz etabliert und die Performance sowie Steuerbarkeit unseres Vertriebs deutlich erhöht.“

Frank Rauterkuß
Leitung Geschäftsbereich
Elektro Systeme

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 Gruppe zuletzt einen Jahresumsatz von 710 Mio. €.

Aufgabe

Der Geschäftsbereich „Elektro Systeme“ stand vor der Aufgabe, den Vertrieb angesichts steigender Marktanforderungen und begrenzter Ressourcen stärker performanceorientiert und professionell aufzustellen sowie Transparenz und Steuerbarkeit deutlich zu erhöhen. Um Schlagkraft und Effizienz zu steigern, wurde W&P beauftragt, ein bereichsübergreifendes Programm zur Sales Excellence zu entwickeln sowie ein zukunftsfähiges Target Operating Model für den Vertrieb Inland aufzusetzen. Ziel war ein durchgängiges KPI- und Steuerungsmodell, klare Rollen & Verantwortlichkeiten, eine professionelle Kundenbearbeitung sowie objektive Bewertung und Steuerung der Handelspartner.

Vorgehen

Zur Sicherstellung einer hohen Akzeptanz im Führungsteam wurde das Projekt in zwei eng verzahnten Bausteinen gemeinsam mit der Geschäftsbereichsleitung und Vertriebsteam entwickelt.

1. Sales Excellence – Vertriebssteuerung

- Aufnahme und Harmonisierung bestehender KPIs, Reports und Datenflüsse
- Definition eines BU-übergreifenden KPI-Sets für BU-Leitung, Vertrieb Inland und Export
- Entwicklung Power-BI-Dashboard
- Ableitung der technischen Anforderungen (Systemlandschaft, Data-Lake-Konzept)
- Erstellung eines klaren Umsetzungsplans
- Definition eines strukturierten Meeting- und Steuerungskreislaufs

2. Target Operating Model Deutschland

- Analyse der Markt- und Vertriebsstruktur im Inland inkl. White Spots und Potenzialregionen
- Durchführung Tätigkeitsstrukturanalyse (TSA) zur objektiven Bewertung von Aufgaben und Effizienzpotenzialen im Vertrieb Inland
- Entwicklung der zukünftigen Organisations- und Gebietsstruktur inkl. Ressourcenausbau und Rollenklärung im Vertrieb Inland
- Erstellung einer kundenklassenspezifischen Kundenbearbeitungsmatrix und eines klaren Betreuungsschlüssels nach Vertriebsrollen
- Entwicklung eines objektiven Bewertungssystems für Handelspartner (quantitative & qualitative Kriterien)

Ergebnis

- Einführung **transparente KPI- & Reporting-Struktur** durch harmonisiertes KPI-System und Dashboards (via PowerBI)
- Zukunftssicheres **Target Operating Model** im Vertrieb Inland mit klaren Rollen, Verantwortlichkeiten und kundenklassenspezifischer Bearbeitung
- **Stärkere Performanceorientierung** im Vertrieb durch **klare KPIs und transparente Leistungsvergleiche**
- Einführung **objektive Bewertungssystematik** für **Handelspartner** als fundierte Entscheidungsbasis für Priorisierung, Entwicklung und Gebietssteuerung
- **Identifikation von >30 % Effizienzsteigerungspotenzial** im Vertrieb Inland durch systematische TSA-Analyse

Kontakt: vertrieb@wieselhuber.de



Machine Learning in der operativen Restrukturierung @

Projektbeispiel



Die Aicher Group mit Hauptsitz in München ist Teil der Aicher Ambulanz Union. Neben dem Kerngeschäft Rettungsdienst betreibt die Aicher Group den Mobilitätsservice am Münchner Flughafen für Fluggäste mit eingeschränkter Mobilität (PRM), also deren Transport innerhalb des Flughafens und bis zu ihrem Platz im Flugzeug. Das Unternehmen beschäftigt rund 2.700 Mitarbeitende und Ehrenamtliche bei einem Umsatz von rd. 30 Mio. €.

Ausgangslage

Das Jahr 2024 war am Münchner Flughafen deutlich von Verspätungen und Unregelmäßigkeiten geprägt. Dadurch nahm die Unzufriedenheit der Fluggäste spürbar zu, und der Druck auf die Betreibergesellschaft, die Lufthansa sowie die beteiligten Dienstleister wuchs erheblich.

AICHER stand – wie andere Dienstleister auch – sowohl politisch als auch operativ unter erheblichem Druck. Die Verspätungen waren im Wesentlichen auf das steigende Flugaufkommen sowie auf nicht durchgängig optimierte Prozessabläufe an verschiedenen Schnittstellen zurückzuführen. Begrenzte Transparenz im operativen Reporting, Lücken in der Nutzung vorhandener Daten und nicht vollständig abgestimmte Einsatz- und Schichtplanungen führten zudem zu einer erhöhten Krankenquote, sinkender Mitarbeiterzufriedenheit und einer weiteren Belastung der Gesamtsituation.

Aufgabe

Im Rahmen des operativen Restrukturierungsprojekts musste deshalb die Schichtplanung der Operations, die Disposition und das Reporting optimiert werden, damit in der Folge wieder ein reibungsloser operativer Ablauf des PRM-Service am Flughafen und die Erfüllung der vertraglichen SLA-Erfüllungsquoten sichergestellt werden konnten.

Umsetzung

W&P löste das Problem durch ein datengetriebenes Modell und entwickelte Machine-Learning Modelle und dynamische Dashboards, über nachfolgende Vorgehensweise:

- Definition von Anforderungen an die operative Planung und das Reporting
- Aufbau einer Analytics-Umgebung zur Auswertung historischer Auftrags- und Flugdaten, Krankenquoten und Ausfallstatistiken
- Entwicklung eines Predictive-Modells, das auf Basis des Flugplans den Personalbedarf prognostiziert und somit Engpässe und Ausfallrisiken reduziert

- Etablierung von Echtzeit-Visualisierungen über Personalstatus, Auftrags-, Flug- und Verspätungs-Daten mit Hilfe von Streamlit-Dashboards
- Roll-Out der ML-gestützten Planungslösung in die Organisation inklusive begleitendem Change-Management

Ergebnis

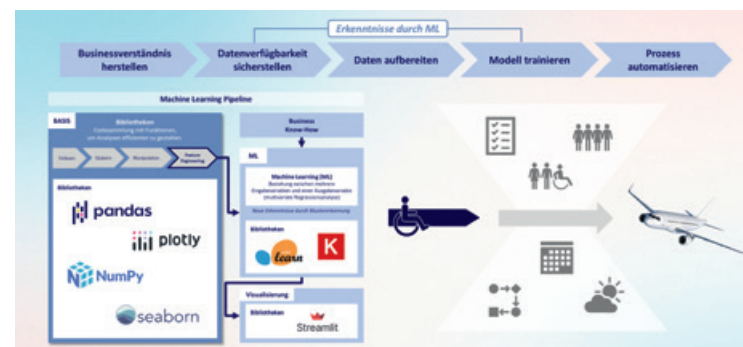
- Senkung der Verspätungs-Quoten um rund 60 % im Vergleich zum Vorjahr und Verbesserung der SLA-Erfüllung von rund 20%
- Optimierung der Prozess-Performance durch Datenanbindungen an den MUC-Flugverkehr und Antizipationsmöglichkeiten von Anforderungen
- Präzise Personal-Bedarfsprognosen auf Tages- und Schicht-Level zur Unterstützung der Dienstplanung und Steuerung der Kapazitäten
- Transparenz durch Echtzeit-Reporting der Auftrags-, Ausfall- und Verspätungskennzahlen



„W&P hat durch die Einführung neuer ML-Methoden dafür gesorgt, dass der operative Betrieb im Bereich PRM datengetrieben und effizient gesteuert wird. Parallel dazu ist das Modell skalierbar und stellt somit eine zentrale Säule der Zukunftsfähigkeit des PRM-Services dar.“

Peter Aicher
Geschäftsführender
Gesellschafter
Aicher Group

Kontakt:
digitalisierung@wieselhuber.de
restrukturierung@wieselhuber.de



Strategische Eintrittsentscheidung durch Markttransparenz & -bewertung @



Projektbeispiel



„Ein pragmatisches Projektvorgehen und hohe Industrieexpertise haben zu exzellenten Ergebnissen geführt. Die persönliche Zusammenarbeit mit dem Team von Dr. Wieselhuber & Partner haben wir sehr geschätzt und werden bei passenden Fragestellungen wieder auf W&P zukommen.“

Dr. Sven Steinhoff
Geschäftsführer
DIAMED Medizintechnik GmbH

DIAMED Medizintechnik GmbH mit Sitz in Köln ist ein spezialisierter Partner für extrakorporale Blutreinigung – insbesondere kontinuierliche Nierenersatztherapie und Therapeutische Apherese.

Das Unternehmen liefert Geräte, Verbrauchsmaterial und anwendungsnahen Klinik-Support einschließlich Schulung und Service, gestützt durch langjährige Industriepartnerschaften.

Aufgabe

Diamed verfolgt das Ziel des Unternehmenswachstums durch Differenzierung im Intensivumfeld auf Basis von erhöhter Produktpräsenz in Krankenhäusern, Steigerung der Markenbekanntheit und Generierung von Cross-Sales-Potenzialen aus dem Bestandgeschäft.

Ziel des Projekts war es, im Rahmen einer dreistufigen Potenzialanalyse

- die Zusammenarbeit mit einem möglichen Kooperationspartner für eine neue Lösung zur Sepsiserkennung & -therapieentscheidung zu evaluieren
- und eine Go-/No-Go-Entscheidung für die Produktportfolioerweiterung abzuleiten.

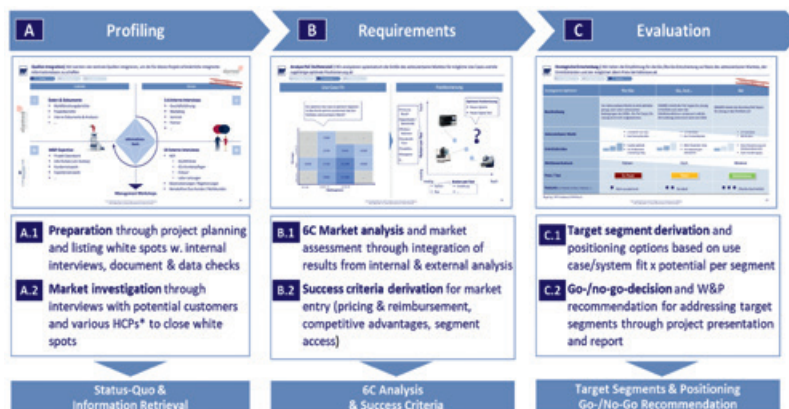
Umsetzung

Im Projekt konnten alle relevanten Entscheidungskriterien anhand der folgenden Schritte erfasst, strukturiert und interpretiert werden:

1. Schaffung von Klarheit durch Analyse der innovativen Technologie sowie Herausarbeitung der USPs
2. Definition der Rahmenbedingungen (Zielgruppen, Use Cases und Konkurrenzprodukte)
3. Identifikation von aktuellen White-Spots und Ableitung von geeigneten Anwendungsfällen
4. Definition der Marktentscheider sowie deren wesentliche Entscheidungskriterien und Rollen im Kaufentscheidungsprozess
5. Auswertung der Kaufbereitschaft sowie Nutzungsbereitschaft
6. Ableitung einer konkreten Handlungsempfehlung zur Kooperation unter Berücksichtigung aller aktuellen Marktgegebenheiten und -eintrittshürden, Marktentwicklungsaufwendungen und Potenzialen

Ergebnis

- Markttransparenz hergestellt: Vollständiger Überblick über den Zielmarkt, die Mechanismen sowie die Kaufbereitschaft für die innovative Technologie.
- Markteintrittsbedingungen abgeleitet: Fundierter Positionierungsvorschlag auf Basis von Preis, Wettbewerb, Positionierungsmöglichkeiten und Kundenanforderungen.
- Klare Empfehlung formuliert: Klare Handlungsempfehlung für die angestrebte Produktportfolioerweiterung inkl. konkreter Beschreibung der noch zu überwindenden Markteintrittshürden, abschöpfbarer Marktpotenziale und möglicher Stellschrauben



Kontakt:
strategie@wieselhuber.de

Optimierung der Supply-Chain mit Fokus auf die Verbesserung der Liefertreue @



Projektbeispiel

Die Rauch Landmaschinenfabrik GmbH mit Sitz in Rheinmünster ist ein familiengeführtes Unternehmen und entwickelt seit 1921 Lösungen für die Produktbereiche Düngetechnik, Sätechnik und Winterdienst. Mit rund 400 Mitarbeitenden erwirtschaftet RAUCH einen Umsatz von rund 114 Mio. € bei einer Exportquote von >70%. Die Produktion weist eine hohe Wertschöpfungstiefe auf und umfasst die Bereiche mechanische Bearbeitung, Schweißerei, Lackiererei und Montage.

Ausgangslage

- Suboptimale Liefertreue
- Teilweise Intransparenz in Daten und Informationen
- Root-Cause Handlungsfelder teilweise unbekannt und nicht vollumfänglich priorisiert
- Umsetzungsstärke und -geschwindigkeit insbesondere funktionsübergreifend deutlich ausbaubar

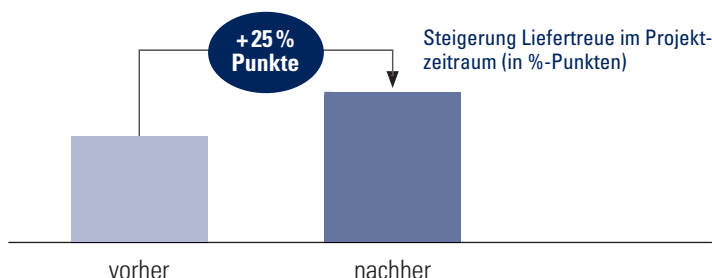
Projektziele

- Supply-Chain-Performance mit Fokus auf Liefertreue/OTIF analysieren
- Ursachen für Abweichungen identifizieren und strukturiert priorisieren
- Einführung Shopfloor-Management-System und Aufbau eines interdisziplinären Task-Force-Teams für die operative Stabilisierung und zur deutlichen Steigerung der Liefertreue

Vorgehen

Das Vorgehen in zwei Phasen kombinierte die Einführung von Shopfloor-Management mit einer Task-Force:

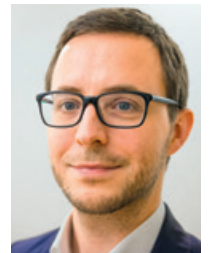
1. Analyse der Ist-Situation (Wertstrom- und Steuerungslogik)
 - Steuerungslogik entlang des operativen Wertstroms analysiert
 - KPI-Set je Funktionsbereich geschärft (u. a. OTIF, Rückstände, Fehlteile, Durchlaufzeiten)



- Datenverfügbarkeit, Kennzahlenqualität und Reporting-Strukturen bewertet
 - Funktionsübergreifende Handlungsfelder über Root-Cause-Analysen ergänzt und priorisiert
2. Implementierung (SFM, Standardroutinen, Task Force, Steuerungsrhythmus)
 - Mehrstufiges Shopfloor-Management eingeführt: Transparenz, strukturiertes Abweichungs- und Problemlösungsmanagement, KVP-Taktung
 - Standardisierte Problemlösungs- und Verbesserungsrountinen (PDCA) zur nachh. Prozessstabilisierung etabliert
 - Interdisziplinäres Task Force Team aufgebaut und geführt: Umsetzung der priorisierten Haupthandlungsfelder mit klaren Verantwortlichkeiten
 - Regelmäßige Management-Reviews implementiert – mit definierten Eskalationswegen für schnelle Entscheidungen und Ressourcenzusagen

Ergebnis

- Im Projektzeitraum von rund sechs Monaten wurde die Liefertreue in den wesentlichen operativen Bereichen (Mechanische Bearbeitung, Schweißerei, Lackiererei, Montage) signifikant gesteigert und erhöhte sich im Durchschnitt um 25 Prozentpunkte.
- Parallel verbesserten sich weitere zentrale Leistungsparameter: Produktivität, OEE, Prozessstabilität und das Bestandsniveau.



„W&P hat Shopfloor-Management als zentrale Führungsroutine verankert – mit täglichem Rhythmus, klaren Kennzahlen sowie einem stringenten Abweichungs- und Verbesserungsmanagement. In Kombination mit dem interdisziplinären Task Force Team, die die priorisierten Hebel schnell und konsequent umgesetzt hat, konnten wir in kurzer Zeit die Liefertreue deutlich steigern und die Prozessstabilität unserer Supply Chain nachhaltig stärken.“

Martin Rauch
Geschäftsführer
Rauch Landmaschinenfabrik GmbH

Kontakt: operations@wieselhuber.de

NextGen Insights: Sport und Outdoor

Wie gewinnen Sport- und Outdoor-Marken die nächste Generation? Eine aktuelle W&P Studie zeigt, welche Werte, Kanäle und Entscheidungsfaktoren Gen Z, Y und X beim Kauf prägen – und was Unternehmen tun müssen, um langfristig relevant zu bleiben. Philipp Trompeter, Leiter Sport, Lifestyle & Retail bei Dr. Wieselhuber & Partner GmbH, zeigt in der Branchenzeitschrift SAZ: Der Generationenwandel verändert nicht, was Menschen kaufen, sondern warum – die emotionale Logik des Kaufens verschiebt sich.

Nur wer versteht, welche Faktoren die Kaufentscheidungen der jüngeren Generationen Y und Z prägen und was diese Käuferschicht von älteren Kunden unterscheidet, der kann sie auch gezielt ansprechen.



W&P Trendradar 2026: Jahr der strategischen Neuaufstellung

Der W&P Trendradar 2026 zeigt: Mittelstand und Familienunternehmen stehen 2026 vor einer doppelten Herausforderung. Zum einen beschleunigt sich die Transformation vieler Branchen deutlich, zum anderen verschärft sich der finanzielle und operative Druck. Unternehmen müssen sich in einem Umfeld behaupten, das von geopolitischen Spannungen, regulatorischen Eingriffen, hoher Kapitalintensität, Kosteninflation und tiefgreifenden technologischen Umbrüchen geprägt ist. Über alle Branchen – von Industriegütern, Automotive & Mobility, Elektro- & Energietechnik, Medizintechnik, Sicherheitstechnik über Konsumgüter, Chemie- & Kunststoffe, Bau- & Bauzulieferer bis hin zu Pharma & Lifescience – zeigt sich ein gemeinsames Muster: Erfolg entsteht dort, wo das Top-Management Strategien neu ausrichtet, operative Exzellenz stärkt und Digitalisierung sowie KI pragmatisch in Wertschöpfung übersetzt.

In Summe entsteht ein Bild der Beschleunigung: 2026 wird für viele Mittelständler zum Jahr der strategischen Neuaufstellung.



W&P-Sanierungs- und Restrukturierungsbarometer: Ausgabe 1/26 in Erstellung

W&P-Sanierungs- und Restrukturierungsbarometer für das erste Quartal 2026 in Deutschland und Österreich ist in der Erarbeitung: Steigt Transformations- und Anpassungsdruck im Mittelstand weiterhin an? Die Branchen Automobilzulieferer, Maschinen- und Anlagenbau sowie Immobilienentwicklung waren im 4. Quartal 2025 besonders betroffen.

Basierend auf quartalsweisen Experteneinschätzungen von Finanzierern und Juristen liefert die Studienreihe fundierte Einblicke in die aktuelle Lage am Restrukturierungsmarkt.



Innovation Insights 1/2026 – Erstausgabe

Die Zahl der Start-up-Gründungen ist 2025 so stark gestiegen wie seit Jahren nicht mehr. Tausende neue Unternehmen entstehen – ein klares Signal: Trotz wirtschaftlicher Unsicherheiten, Strukturwandel und globaler Krisen ist der Innovationsgeist hierzulande ungebrochen. Es wird gegründet, experimentiert, investiert. Mut und Unternehmergeist sind wieder sichtbar. Dieser Trend zeigt, dass Deutschland weiterhin ein fruchtbarer Boden für neue Ideen, Technologien und Geschäftsmodelle ist – insbesondere in Bereichen wie Software, Künstliche Intelligenz und datengetriebene Services. Innovation findet statt. Nicht im Verborgenen, sondern mit zunehmender Geschwindigkeit und Breite. Aber lässt sich diese Dynamik nutzen?

W&P Innovation Insights liefert hierfür Antworten, Impulse und Diskussionsplattformen für EntscheiderInnen. Sie haben Interesse an diesem neuen Periodikum? Melden Sie sich unter innovation@wieselhuber.de



Opex-Standortstrategie: Den Footprint neu ausbalancieren

Bis vor ein paar Jahren war die Welt in vielen Industrien noch deutlich berechenbarer: Lieferketten waren lang, aber stabil; Kapazitäten ließen sich in ruhigem Fahrwasser planen, und die Standortfrage wurde in der Praxis häufig auf eine Variable wie den Stundenlohn reduziert. 2026 ist das Spielfeld komplexer. Die zentrale Beobachtung aus unseren Projekten: Unternehmen gewinnen nicht dadurch, dass sie den „billigsten“ Standort finden, sondern dadurch, dass sie ihr Netzwerk steuerbar machen. Steuerbar heißt in der Praxis: klare Rollen je Werk, belastbare Wertstrom- und Kapazitätslogik, transparente Kosten- und Servicehebel sowie eine Organisation, die Szenarien schnell bewerten und konsequent umsetzen kann.

Genau hier setzt eine OPEX-Standortstrategie an – sie verbindet Netzwerkdesign mit Operational Excellence, statt beides getrennt zu behandeln.



Sanierung & Insolvenz 01/2026 – Jubiläumsausgabe

Zehn Ausgaben „Sanierung & Insolvenz“ seit der Erstausgabe in 2021 ein kleiner Meilenstein, der ohne das Vertrauen, das Engagement und die Expertise unseres Netzwerks nicht denkbar wäre. Seit vielen Jahren begleiten wir Unternehmen, Gesellschafter und Investoren auf ihrem Weg durch Veränderungsprozesse, beleuchten in unserem Newsletter immer aktuelle Entwicklungen und teilen praxisnahe Einblicke aus Projekten und Verfahren.

Diese Jubiläumsausgabe widmet sich erneut den Themen, die unsere Arbeit aktuell und vielseitig prägen: von Refinanzierungs-/Sanierungsfähigkeitskriterien über Infrastrukturprojekte bis hin zu Fragen von Sozialplan und Interessenausgleich. Dazu Einblicke in Materialkostensenkungen im operativen Bereich, aktuelle Zahlen zum Insolvenzgeschehen, Best Cases sowie spannende Gespräche.



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

W&P Publikationen

Blickpunkt Branche



Chemie: Was die Branche von der Pharmaindustrie, Indien und China lernen kann – und muss!

Noch in den 1980er Jahren wurden ca. 70% aller Arzneistoffe für den Weltmarkt in Europa produziert. Heute wird der globale Bedarf vornehmlich aus Indien und China gedeckt, Europa kommt nur mehr auf knapp 25%. Die gleiche Entwicklung ist auch für die europäische Chemieindustrie unabwendbar! Ein aktueller Kommentar von Dr. Stephan Hundertmark zu Überkapazitäten in China, Kostenführerschaft in Indien und Freihandelsabkommen näher.



Möbelindustrie: KI-Use-Cases und Projekteinblicke

Was KI in der Möbelindustrie heute schon kann? Das zeigte Philipp Trompeter, Leiter Fashion, Lifestyle & Retail bei seinem Impulsvortrag auf der Mitgliederversammlung die möbelindustrie – Verbände der deutschen Möbelindustrie mit Use Cases und Projekteinblicken.

Deutlich wurde: Es entstehen bereits spürbare Effekte mit praxisnahen KI-Anwendungen.



Gesundheitssystem: Transformationsfelder in der Krankenhauslandschaft

Mit der Verabschiedung der Gesundheitsreform stehen die Krankenhäuser vor der Aufgabe, die neuen Rahmenbedingungen konsequent umzusetzen. Die Verantwortung dafür liegt bei der Krankenhausführung. Entscheidend wird sein, den Transformationsbedarf in konkrete Maßnahmen zu überführen.

Wie das gelingt? Das zeigt Daniel Emmrich, Partner Restrukturierung bei W&P zusammen mit Alev Donner und Dr. Dr. Jan E. Leister.



Immobilienwirtschaft: Wie StaRUG finanzielle Blockaden löst

Die Immobilienwirtschaft steht strukturell, finanziell und regulatorisch unter anhaltendem Druck. In diesem Umfeld gewinnt das StaRUG-Verfahren zunehmend an Relevanz. Es bietet die Möglichkeit, tiefgreifende finanzielle Restrukturierungen durchzusetzen, bevor eine Firmen-Insolvenz unausweichlich wird.

Im Interview mit dem REFD Magazin erläutert Christian Groschupp, Partner der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH, wie das Verfahren in der Praxis eingesetzt wird.



OTC-Markt: Fünf strategische Handlungsfelder im Jahr 2026

Digitale Technologien, neue Vertriebskanäle und veränderte Verbraucherpräferenzen stellen traditionelle Strategien in Frage. Gleichzeitig bieten sie Chancen für Hersteller und Apotheken, sich neu zu positionieren. Klar ist: Der OTC-Markt 2025 ist geprägt von Digitalisierung, neuen Vertriebswegen, natürlichen Alternativen, steigendem Preisdruck und agilem Management.

Mehr von Jürgen Gottinger und Luca Bischoff in der Fachzeitschrift „Die erfolgreiche Apotheke“



Fashion & Lifestyle: M&A als Retter in der Krise?

Die Fashion- und Lifestylebranche steht unter massivem Druck: Margen, Nachfrage und Marktstrukturen verändern sich rasant. M&A-Transaktionen, Carve-outs und operative Transformationen gewinnen an Bedeutung. Im Fokus des Executive Dialogs von W&P: Die zentralen Erfolgsfaktoren von M&A-Prozessen. Philipp Trompeter verdeutlichte anhand des Praxisbeispiels SportScheck die Bedeutung eines belastbaren Investorenkonzepts im M&A-Prozess. Die Grundlage ist ein Transformationsprogramm, in dem die Wertsteigerungspotenziale detailliert und quantifiziert werden.

Grüne Branche: Mit Künstlicher Intelligenz zu neuen Blüten

Künstliche Intelligenz (KI) bietet die Chance, Produktentwicklung modularer, faktenbasierter und marktgerechter zu gestalten. Ein zentraler Ansatz ist die strukturierte Analyse von Wettbewerbsprodukten. Unternehmen der Grünen Branche, die heute beginnen, ihre Innovationsprozesse datenbasiert, kundenzentriert und digital zu gestalten, verschaffen sich entscheidende Vorteile: schnellere Markteinführung, höhere Relevanz bei Konsumenten und nachhaltigere Wertschöpfung. *Mehr in TASPO Gartenmarkt.*



Medizintechnik: Kluge Algorithmen für den Wettbewerbsvorteil

Machine Learning verändert die Medizintechnik und das gleich an zwei Fronten: als integraler Bestandteil von Produkten und als Hebel für effizientere Prozesse im Unternehmen. Wer heute die Grundlagen schafft – von solider Datenbasis bis zu ersten Pilotprojekten – kann sich nicht nur technologisch, sondern auch wirtschaftlich für die Zukunft positionieren.

Wie das funktioniert erläutern in der Fachzeitschrift Devicemed Dr. Michael Marquardt und Sebastian Batton.



Bau: KI revolutioniert Vertrieb im Bau

KI birgt in nahezu jeder Unternehmensfunktion Potenzial – im Vertrieb jedoch besonders, wegen der Vertriebsarbeit selbst: Sie ist komplex, wissensintensiv, aufwendig und erfordert schnelle Reaktionen für den Kunden. Durch den gezielten Einsatz von KI lassen sich Aufgaben automatisieren und Mitarbeitende gleichzeitig mit relevanten Entscheidungsinformationen versorgen.

Oliver Markschläger, Leiter Bau-/Bauzulieferindustrie, in der aktuellen Ausgabe der RAS.



Automotive: „China for China“ reduziert Volumen und erhöht den Kostendruck in Europa

Das CTI Symposium 2025 hat sehr deutlich gezeigt, wie tiefgreifend sich die globalen Kräfteverhältnisse in der Automobilindustrie verschieben. Die zentrale Botschaft des VW-China-Managements lautete, dass „China for China“ inzwischen gelebte Realität ist.

Mehr hierzu im aktuellen Kommentar von Matthias Müller, Christian Dresen und Rouven Hesse.



Sport & Outdoor: NextGen Insights

Wie gewinnen Sport- und Outdoor-Marken die nächste Generation? Eine aktuelle W&P Studie zeigt, welche Werte, Kanäle und Entscheidungsfaktoren Gen Z, Y und X beim Kauf prägen – und was Unternehmen tun müssen, um langfristig relevant zu bleiben. Philipp Trompeter, Leiter Sport, Lifestyle & Retail bei Dr. Wieselhuber & Partner GmbH, zeigt in der Branchenzeitschrift SAZ: Der Generationenwandel verändert nicht, was Menschen kaufen, sondern warum – die emotionale Logik des Kaufens verschiebt sich.



Chemie: From Volume to Value – Die innovationsgetriebene Transformation

Die Zeit volumengetriebener Geschäftsmodelle in der Chemie ist vorbei: Globale Wettbewerber und strukturelle Standortnachteile in Europa erhöhen den Druck auf Margen und Wettbewerbsfähigkeit. Zukunftsfähigkeit entsteht dort, wo Unternehmen neue Wachstumsfelder erschließen, Technologien schneller industrialisieren und Innovation systematisch als strategischen Werttreiber nutzen. *Mehr von Dr. Stephan Hundermark unter www.wieselhuber.de/chemie_kunststoffe*



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

Kurz & bündig

Top Company – 5 Jahre in Folge!

Zum fünften Mal in Folge wird Dr. Wieselhuber & Partner (W&P) von der Online-Plattform kununu als Top Company ausgezeichnet. Über das Jahr 2025 hinweg haben aktuelle und ehemalige Mitarbeitende ihre Bewertungen abgegeben – das Ergebnis spricht für sich.



W&P erreicht in der Branche Consulting/Beratung erneut 4,9 von 5 Sternen und zählt damit zu den besten Arbeitgebern Deutschlands. Nur rund fünf Prozent aller Arbeitgeber qualifizieren sich überhaupt für das Top-Company-Siegel.

Als besonders positiv hervorgehoben wurden erneut die Arbeitsbedingungen, Karrieremöglichkeiten, Mitarbeiterentwicklung und -förderung sowie die Arbeitsatmosphäre. Faktoren, die seit Jahren die Unternehmenskultur bei W&P prägen und die kontinuierliche Weiterentwicklung des Unternehmens unterstützen. Vielen Dank an unser W&P Team für das super Teamwork!



W&P unterstützt Tafel Deutschland und Kinderkrebsstiftung mit Spenden



Mit seinen letz- und diesjährigen Weihnachts- und Frühjahrsspenden unterstützt Dr. Wieselhuber & Partner (W&P) die wichtige Arbeit von **Tafel Deutschland** und **Kinderkrebsstiftung** und führt damit eine langjährige Tradition fort: das Engagement für Organisationen, die gesellschaftlichen Zusammenhalt fördern und Menschen in schwierigen Lebenslagen konkret unterstützen. Tafel Deutschland setzt sich seit fast drei Jahrzehnten dafür ein, überschüssige Lebensmittel vor der Vernichtung zu bewahren und sie Menschen zur Verfügung zu stellen, die von Armut betroffen oder bedroht sind. Über 960 lokale Tafeln verteilen bundesweit Lebensmittel an rund zwei

Millionen Menschen. Die Kinderkrebsstiftung wiederum unterstützt an Krebs erkrankte Kinder und ihre Familien bei Therapie, psychologischer Begleitung und finanzieller Förderung.

„Viele Menschen in unserem Land sind auf Unterstützung angewiesen – oft ohne, dass es nach außen sichtbar ist,“ so Gustl F. Thum, Sprecher der Geschäftsführung bei W&P.

„Die Arbeit der Tafel und der Kinderkrebsstiftung zeigt eindrucksvoll, wie praktische Solidarität aussehen kann: Die Hilfe kommt dort an, wo sie wirklich gebraucht wird.“



Von null auf Platz zwei!

Erstmalige Top-Platzierung in der Mergermarket M&A League Table 2025 für Distressed M&A in Deutschland! Das ist ein Meilenstein für das M&A Team um Philippe Piscal und Dr. Hubertus Bartelheimer – und ein starkes Signal für die gemeinsame Positionierung im Transaktions- und Restrukturierungsumfeld in den letzten Jahren. Unser Dank gilt allen unseren Auftraggebern und vor allem unserem mittlerweile 16-köpfigen Team!

Philippe Piscal: „Das von Mergermarket ermittelte Ergebnis zeigt, wie konsequent wir dieses Segment aufgebaut und erfolgreich im Markt positioniert haben.“ Dr. Hubertus Bartelheimer weiter: „Ebenso macht uns unsere Platzierung nach Fallzahlen in derselben Umfrage auf Platz 15 der Deutschen M&A Berater – Distressed & Sunshine kumuliert – stolz, und ist für uns Ansporn auch diesen Bereich weiter auszubauen!“



brand eins Auszeichnung: W&P erneut „Bester Unternehmensberater“

Auch 2026 zählt Dr. Wieselhuber & Partner (W&P) zu den besten Unternehmensberatungen Deutschlands. Die Auszeichnung „Bester Unternehmensberater“ wird jährlich von brand eins und Statista vergeben – und W&P ist bereits zum zwölften Mal in Folge vertreten. Grundlage des Rankings ist eine umfangreiche Befragung von Kunden und Branchenexperten.

In diesem Jahr wurde W&P in den Branchen „Konsumgüter & Handel“, „Automobil & Zulieferer“ und „Industrial Goods & Services“ sowie im Beratungsfeld „Restrukturierung“ ausgezeichnet. Damit bestätigt sich erneut die Position von W&P als führende Unternehmensberatung für Familienunternehmen – mit fundierter Branchenexpertise und funktionaler Beratungskompetenz:

„Seit jeher setzt W&P darauf, unternehmerische Herausforderungen ganzheitlich zu verstehen und im Sinne unserer Kunden tragfähige Lösungen zu entwickeln“, so Gustl F. Thum, Managing Partner und Sprecher der Geschäftsführung von W&P. „Ihr Urteil in diesem Ranking ist für uns eine besondere Anerkennung – und zugleich Ansporn, unsere Beratungsqualität kontinuierlich weiterzuentwickeln.“

Ein besonderer Dank gilt unseren Kunden für die langjährige Partnerschaft auf Augenhöhe und allen Mitarbeitenden von W&P, deren tägliches Engagement und hohe Professionalität Auszeichnungen wie diese erst möglich machen.





Perspektiven eröffnen – Zukunft gestalten



STRATEGIE



INNOVATION & NEW BUSINESS



FÜHRUNG & ORGANISATION



MARKETING & VERTRIEB



OPERATIONS



BUSINESS PERFORMANCE



CORPORATE FINANCE



DISTRESSED M&A



RESTRUKTURIERUNG & SANIERUNG

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

- Industriegüter & Automotive
- Konsumgüter
- Bau & Bauzulieferindustrie
- Chemie & Kunststoffe
- Handel & Dienstleistungen
- Pharma, LifeSciences & Medizintechnik
- Real Estate

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

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

www.wieselhuber.de



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung