

MANAGEMENT SUPPORT

N^o 02
2016

INNOVATIONSAUDIT

Innovation messbar und strategisch steuerbar machen

PARADIGMENWECHSEL

Unternehmensfinanzierung in der digitalen Transformation

FÜHRUNG IST MANAGEMENT DES WANDELS

FAMILIENVERFASSUNG

Elementares Governance-Instrument

PARADIGMENWECHSEL IN DER WERTSCHÖPFUNG

BUSINESS PERFORMANCE MANAGEMENT

Nur kontinuierliches Training führt zum Erfolg

INDUSTRIE 3.7 STATT 4.0

Service-orientierte Geschäftsmodelle im Vormarsch



„UNTERNEHMENS“-ZUKUNFT
erkennen, bewerten und gestalten

30 JAHRE W&P – unabhängig, innovativ,
unternehmerisch, strategisch, messbar



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

- 3 Editorial
- 4 Unabhängig, innovativ, unternehmerisch, strategisch, messbar – 30 Jahre W&P

Funktionen & Methoden

- 8 Eine überzeugende Strategie steigert Zukunftsfähigkeit, Ertragskraft und Unternehmenswert
- 10 Spitzenleistungen
- 12 Innovationsaudit
- 14 Die „Unternehmens“-Zukunft erkennen, bewerten und gestalten
- 16 Black Box F&E
- 18 Führung ist Management des Wandels
- 21 Unternehmensarchitekten
- 23 Strategische Ausrichtung ist unabdingbar
- 26 Supply Chain Audit
- 28 Paradigmenwechsel in der Wertschöpfung
- 29 Aktive Restrukturierung
- 32 Digitale Kreditklemme verhindern
- 33 Störfaktor Regulatorik
- 34 Transaction Advisory Services
- 36 Business Performance Management
- 38 Fahrplan aus der Krise

40 W&P Leistungsprospekte

Fokusthemen

- 42 Familienverfassung
- 45 Change Management
- 47 Paradigmenwechsel
- 50 Industrie 3.7 statt 4.0

52 Blickpunkt Branche

54 Kurz & bündig

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

vor 30 Jahren wurde die Dr. Wieselhuber & Partner GmbH als unabhängige Top-Managementberatung für Familienunternehmen des gehobenen Mittelstandes gegründet. Seitdem wurden mehr als 800 Kunden bei der Bewältigung ihrer strategischen und operativen Herausforderungen in allen zentralen unternehmerischen Gestaltungsfeldern begleitet – viele davon seit Jahrzehnten als Stammkunden. Analytisch, konzeptionell und umsetzungsstark begleiten wir seither von Flensburg bis Berchtesgaden Gesellschafter, Management und Mitarbeiter dabei, das Richtige richtig zu tun und das eigene Unternehmen in eine sicherere Zukunft zu führen.

Auf welchen Gebieten wir dies tun können, liefert Ihnen die aktuelle Ausgabe unseres Management Support mit aktuellen Publikationen unseres Hauses und Einschätzungen über künftige Trends durch unsere Experten.

Wir wünschen Ihnen wie immer eine angenehme und interessante Lektüre und stehe Ihnen natürlich jederzeit gerne für Rückfragen zu Verfügung.

Ihr

Gustl F. Thum
Mitglied der Geschäftsleitung

IMPRESSUM

Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung
Nymphenburger Straße 21
D-80335 München

E-Mail info@wieselhuber.de
Internet www.wieselhuber.de

Redaktion

Gustl F. Thum
Telefon 089 286 23 265
Telefax 089 286 23 290
E-Mail thum@wieselhuber.de

Design

Werbeagentur Kinzel,
München

Der W&P-Newsletter Management Support

erscheint in regelmäßiger Folge.
Nachdrucke, auch auszugsweise,
nur mit vorheriger Genehmigung
des Herausgebers.

Bildrechte

© fotolia, shutterstock

Wachstum



Wachstum hat vielfältige Inhalte, Ausprägungen und Betrachtungsweisen. Aus unternehmerischer Sicht ist es eine Notwendigkeit, ein primäres Ziel unternehmerischen Handelns. Aus gesellschaftlicher Perspektive wird Wachstum zunehmend von bestimmten Gruppierungen sehr kritisch, ja negativ interpretiert und die Hoffnung, die Zukunftsvision vermittelt, dass Wohlstand, soziale Gerechtigkeit, ökologischer und technologischer Fortschritt ohne Wachstum möglich ist.

Bei näherer Betrachtung und faktenbasierter Analyse und nicht um populistische Resonanz in der Öffentlichkeit zu erzeugen, wird deutlich, dass ohne Wachstum keine der vorgenannten Ziele realisierbar sind. Unkontrolliertes Wachstum und Wachstum um jeden Preis widerspricht jeder ökonomischer Vernunft und den ethischen Grundwerten, die eine Gesellschaft zusammenhält.

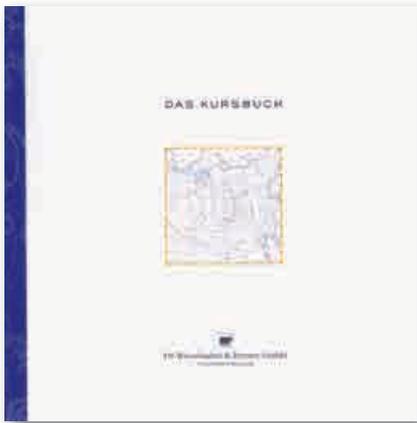
Erfolgreich wirtschaften bedeutet für Unternehmen zu wachsen. Das richtige Wachstumsmaß richtet sich nach der Markt- und Wettbewerbskonstellation, den zur Verfügung stehenden Unternehmensressourcen und dem Risikoprofil des Unternehmens. Die entscheidende Messlatte für den Wachstumserfolg ist der Marktanteil. Er definiert u. a. auch die Wachstumsstärke des Unternehmens und die Überlegenheit der Marktleistung und der Marktstrategie.

Wachstum heißt auch Mengenexpansion, Erlössteigerung, Produktivitätsgewinn und Ertragszuwachs. Wachstum darf nicht nur zu einem größeren Unternehmen führen, sondern muss zu einer neuen Unternehmensstärke, zu mehr Robustheit, Zukunftsfähigkeit, Überlegenheit im Wettbewerb, höherem Kundennutzen beitragen. Die unausgeschöpften Wachstumsquellen sind zu identifizieren und mit spezifischen Strategien und Massnahmen zu erschließen. Verstärkte Marktdurchdringung, d. h. an bestehende Kunden mehr zu verkaufen und Neukundengewinnung im angestammten Marktsegment erfordert eine hohe Verdrängungskraft.

Produktentwicklung und Innovation sind die einzigen, nachhaltigen Wachstumsquellen und nutzen im ersten Ansatz den bestehenden Marktzugang. Sie führen zu einem höheren Kundennutzen, schaffen Neubedarfe und Kundenbindung. Ein höheres Innovationsplus und eine Innovationsrente sollten Ergebnis dieser Wachstumsstrategie sein. Die Wachstumsstrategie „Markterschließung“ nutzt vorhandene Kompetenzen und stellt einen marktwirksamen Transfer in neue Geschäftssegmente, wie z. B. Anwender, Distributionskanäle und Regionen dar. Das Risiko und die Wettbewerbsreaktion sind wesentlich höher einzuschätzen als bei den vorgenannten Wachstumsfeldern. Sind die naheliegenden Wachstumsfelder gezielt erschlossen, dann erst sollte man sich mit der risikoreichsten Wachstumsquelle, der Diversifikation in neue Geschäftsfelder, systematisch beschäftigen.

Wachstum ist eine Herausforderung für das gesamte Unternehmen, für alle Funktionen und die Verantwortlichen und stößt eher auf Unverständnis, Furcht, Beharrungskräfte, Lippenbekenntnisse, als auf tatkräftige Initiative und Unterstützung. Wachstumshürden und -schwellen sind sowohl im Unternehmen, als auch im Markt proaktiv zu identifizieren und gezielt zu meistern. So schön und angenehm es auch sein mag im Bestehenden zu verharren, sich auf die Erfolge der Vergangenheit zu berufen, so gefährlich ist es die Zukunft zu verpassen. Ich wünsche Ihnen eine überzeugende und wirksame Wachstumsstrategie, ein Team von Chancensuchern und hohe Resilienz bei den zu erwartenden Störfaktoren und Niederlagen.

Unabhängig, innovativ, unternehmerisch, strategisch, messbar – 30 Jahre W&P



Am Anfang eines jeden Geschäftes, eines Unternehmens steht eine Idee, eine Vision. Bei der Gründung von W&P stand von Anfang an unsere Mission im Mittelpunkt „Unternehmen, Familienunternehmen bei der Gestaltung der unternehmerischen Entscheidungs- und Handlungsfelder individuell zu beraten“. Dazu

gehören im Wesentlichen die Bereiche Strategie, Führung & Organisation, Innovation & New Business, Marketing & Vertrieb – die markt- und zukunftsorientierte Konfiguration des Gesamt-Unternehmens und seiner Geschäftsfelder.

Unsere Beratung hat dabei die übergeordneten Unternehmensziele „Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, Erhöhung und Sicherung der Ertragskraft und des Unternehmenswertes“ und somit auch der Unterneh-

mensattraktivität für alle Stakeholder zum Gegenstand. Für den nachhaltigen Unternehmenserfolg reicht es nicht aus, überlegende Strategien zu konzipieren, sondern diese müssen auch in messbare Erfolge umgesetzt werden.

Unser Motto „Das Richtige (Strategie) richtig zu tun (operative Umsetzung) leitet unsere Zusammenarbeit mit unseren Kunden. Diese Erkenntnis und Leitmaxime haben u. a. dazu geführt, dass wir Unternehmen bei Aufgabenstellungen der Supply Chain, des Kosten- und Gewinn-Management und der Finanzierung kompetent beraten. „Beratung ist für uns mehr als nur Rat geben“ – auf die messbare Realisierung der Projektziele kommt es an, auf messbare Fortschritte.

Auch Unternehmen durchlaufen einen Lebenszyklus, der durch Auf und Ab, manchmal sogar durch existenziell bedrohliche Unternehmenskrisen gekennzeichnet ist. Gerade Krisensituationen erfordern eine spezifische Vorgehensweise und spezielle Beratungserfahrungen und Beratertypen. Seit annähernd 20 Jahren verfügt W&P über einen Geschäftsbereich „Sanierung & Re-

Meilensteine der Unternehmensgeschichte:

1986

1. August 1986 **Gründung** der Unternehmensberatung am Standort Schönfeldstraße 15a durch Dr. Norbert Wieselhuber und Franz Schmeißer

1992

1. Ausgabe der **W&P-Zeitschrift „Potential“** mit Kommentaren und Handlungsempfehlungen von Unternehmern und Beratern zu aktuellen betriebswirtschaftlichen und volkswirtschaftlichen Themen

1995

Pionier in der Beratungsbranche: W&P steigt als erste Unternehmensberatung in Deutschland in die **IPO-Beratung** ein – 1. Börsengang CREATON AG und weitere 15 Börsengänge, primär am Neuen Markt

1989

Diskussionsplattform für Familienunternehmen:

1. Unternehmer-Forum „Erfolgsstrategien für Inhaber-Unternehmen“ im Vier Jahreszeiten München

1993

Die **Internationalisierung** wird vorangetrieben: Nach dem Fall des Eisernen Vorhangs engagierte sich Prof. Wieselhuber als einer der ersten Berater mit seinem Unternehmen in Osteuropa. Mit der Zielsetzung des Know-how-Transfers gründete er zahlreiche Gesellschaften (Management Focus Prag, Warschau und Kiew), die von Inländern geführt wurden und nach der Aufbauphase durch Management-buy-outs in die Selbständigkeit entlassen wurden. Bis heute bestehen zu diesen Unternehmen partnerschaftliche Verbindungen. Neben den osteuropäischen Schwestergesellschaften war Management Focus auch mit einer Gesellschaft in Wien vertreten



1986 bis 1996: Schönfeldstraße 15a



1996 bis 2007: Königinstraße 33



2007 bis heute: Nymphenburger Straße 21

strukturierung“, der in den letzten Jahren durch Experten für Finanzierung ergänzt wurde. Hinzu kommt ein Netz von erfahrenen Sanierungs-Manager, die vor Ort als Interims-Manager die konsequente Umsetzung des Sanierungskonzeptes und der Aktivitäten sicherstellt. Die Verbindung von Strategie- und Restrukturierungskompetenzen bildet für erfolgreiche Unternehmen, als auch für Krisenfälle vielfältige Vorteile und stärkt den Realitätsbezug für beide Seiten.

Unsere Herkunft als Strategieberatung hat von Anfang an den Blick nach vorne in die relevante Zukunft der Auftraggeber geschärft. Wir suchen gezielt nach Chancen und Gelegenheiten für tragfähige, robuste und zukunftsfähige Unternehmenskonstellationen, für nachhaltig ertragsreiche Geschäfte und optimieren das bestehende Geschäftsportfolio. Wir sind davon überzeugt, dass Innovation die einzige und größte Quelle

für Wachstum, Fortschritt, Wettbewerbsdifferenzierung und Kundennutzen ist. Wir haben den Anspruch innovative Lösungen zu suchen, zu finden und umzusetzen. Innovation ist für uns mehr als nur neue Produkte – Innovation bedeutet für uns „Neue Wege des Handels“ und „Innovation ist, wenn der Markt, der Adressat Hurra schreit“.

Der Einsatz moderner Methoden der Unternehmensführung ist für uns selbstverständlich. Sie sind jedoch „Mittel zum Zweck“, d. h. Methoden müssen problemadäquat und situationsgerecht eingesetzt werden, um Wirksamkeit zu erzielen. Methoden sind kein Selbstzweck, aus diesem Grund sind wir auch keine „Methodenverkäufer“, sondern Problemlöser und Chancensucher. Die erfolgreiche Unternehmenskonfiguration muss von Anfang an die gelebte Unternehmenskultur, die vorhandenen und zu schaffenden Human-

1998

- W&P geht online – **Erster Internetauftritt** von Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
- 1. Preis für das Firmenportrait **„W&P-Kursbuch“** beim Management-Berater Prospekt-Award

2002

- **Hochschulkooperation:** Entwicklung diverser Veranstaltungs- und Vorlesungskonzepte zum Themengebiet „Corporate Finance“ für die Studierenden der Hochschule München. In Anerkennung seiner Verdienste um die Fachhochschule München wurde Dr. Wieselhuber die Würde eines Ehrensensors verliehen

1996

Entwicklung des Standortes Deutschland:

- November 1996 Umzug vom Gründungsstandort Schönfeldstraße 15a in die Königinstraße 33
- Büroeröffnung Düsseldorf in der Benrather Schloßallee

2000

- Verstärkung der W&P Geschäftsführung durch Dr. Volkhard Emmrich
- Neues Leistungsfeld **Markenbewertung:** Gründung der B.R. Brand Rating GmbH als Joint Venture mit ICON ADDED VALUEBRAND NETWORKS



Sie machen den Einsatz von uns sinnvoll und sehr häufig notwendig, um nicht den Zeitwettbewerb zu verlieren. Qualifizierte, engagierte und erfahrende Zusatzkapazitäten forcieren vorhandene Projekte, lösen Entscheidungstau auf, bringen neue Ideen und Lösungen und erhöhen die Realisierungsquote von Strategien und Aktivitäten – das alles ohne Erhöhung der eigenen Fixkosten, zu variablen Kosten.



Ressourcen, Unternehmensorganisation und die Führungskonstellation im Auge haben.

Nur die ganzheitliche Betrachtung und Berücksichtigung bei der Unternehmensgestaltung führen zu einem markt- und ertragswirksamen Unternehmensoptimum. Die Gestaltung der Unternehmensorganisation, speziell der Führungsorganisation und der gesellschaftsrechtlichen Unternehmensarchitektur beeinflussen stark die Umsetzung von Strategie und operative Effektivität und Effizienz.

Viele reden über Unternehmertum, vielen fehlt es jedoch an eigenem Unternehmertum. W&P hat in vielen Beratungsprojekten bewiesen, dass die Berater nicht nur unternehmerisch denken, sondern sich stark für unternehmerische Taten engagieren.

Wir achten nicht auf den „schnellen Beifall“ und „reden dem Auftraggeber nach dem Mund“ oder erarbeiten „Auftrags-/Bestätigungsgutachten“ sondern wir wollen durch eine fundierte, faktenorientierte Argumentation überzeugen und nicht überreden. Dies ist nicht immer einfach, denn der Beratungserfolg braucht zwei Parteien „eine die sich helfen lässt und eine die helfen kann“. Wir akzeptieren es als professionelle Dienstleister, dass der Erfolg in der internen und externen Öffentlichkeit dem Auftraggeber zusteht und wir dezent im „Hintergrund“ bleiben. Aber wir möchten auch festhalten, dass man auch mit uns fair umgeht und man auch uns loben und motivieren kann!

Die hohe Dynamik und Komplexität der Umfeldbedingungen sowie der hohe Einfluss neuer Technologien, z. B. durch die Digitalisierung, stellen an die Unternehmensführung hohe Anforderungen, die nicht immer mit den eigenen Ressourcen gelöst werden können.

2003

Dr. Volkhard Emmrich wird Equity-Partner bei Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

2005

Dr. Norbert Wieselhuber wird durch den bayerischen Staatsminister für Wissenschaft, Forschung und Kunst Dr. Thomas Goppel im Rahmen eines ordentlichen Berufungsverfahren zum **Honorarprofessor** für Unternehmensberatung und Unternehmensführung an die zweitgrößte Fachhochschule Deutschlands, die FH München, jetzt Hochschule München berufen

2010

- Erweiterung der Geschäftsführung um Dr. Walter Stadlbauer für das Leistungsfeld Management Consulting
- Verleihung des **Bundesverdienstkreuzes** an Prof. Dr. Wieselhuber für seine Verdienste um den deutschen Mittelstand

2004

Dr. Norbert Wieselhuber wird zum Honorarprofessor an der Akademie für Volkswirtschaft in Moskau für einen Zeitraum von 5 Jahren ernannt

2007

- Eröffnung des 3. W&P-Büros in Hamburg
- Umzug des Münchner Stammhauses von der Königinstraße 33 am Englischen Garten in die Nymphenburger Straße 21

Die erfolgreiche Zusammenarbeit mit Beratern hat nicht nur eine fachliche, sondern auch eine menschliche Beziehungsebene. Dies trifft zumindest auf uns zu, da wir nicht zu den anonymen Beratungsfabriken gehören wollen und werden.

Beratung ist ein „People Business“ und dieser Geschäftstyp hat einen überragenden Erfolgsfaktor, das Vertrauen, das man sich gegenseitig gewährt. Dieses Asset steht nicht in der Bilanz, führt aber dazu, dass man u. a. auf eine Firmengeschichte von 30 Jahren stolz zurückblicken darf, kann und muss. Beratungsunternehmen wie W&P müssen sich aufgrund Ihrer gewollten Unternehmensgröße und -konfiguration fokussieren. Von Anfang an standen daher für uns somit die Kundenzielgruppe Familienunternehmen und ausgewählte Leistungsbereiche im Fokus. Familienunternehmen, das Wurzelgeflecht und der Nährboden unserer sozialen Marktwirtschaft, die entscheidend zum Wohlstand und zur Standortattraktivität von Deutschland beitragen, haben spezifische Rahmenbedingungen, kulturelle Merkmale und Entscheider-, Entscheidungsstrukturen.

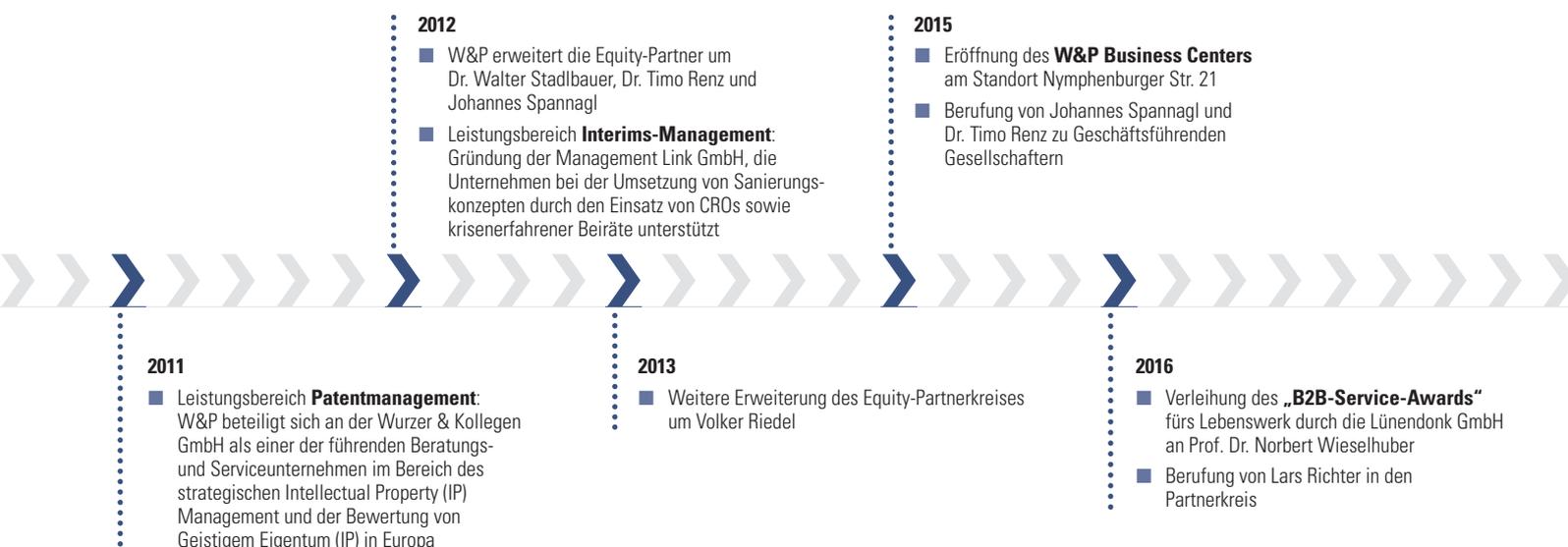
Daneben gilt es die Ressourcenausstattung, das Risikoprofil und die Einflüsse und das Verhalten der Gesellschafter bei der Unternehmensgestaltung zu berücksichtigen. Gerade die Gesellschaftersphäre und -konstellation ist sensibel zu beachten und speziell in strategische Entscheidungen miteinzubeziehen. Die richtige „Balance“ zwischen Unternehmensnotwendigkeiten und Gesellschafteransprüchen sowie die richtige Integration des familienfremden Management stellen hohe Anforderungen an die Beraterpersönlichkeit und den Beratungsprozess.

Wir lieben die Herausforderungen, die Vielfalt, den Lösungsdruck. Wir sind interessiert an Menschen und respektieren deren Unterschiedlichkeit. Wir wollen Wandel, vor allem Fortschritt und wir sind stolz auf unsere Kunden, noch dazu, wenn wir gemeinsam sie noch erfolgreicher, überlebens- und zukunftsfähiger machen können. Wir sind engagierte Berater und von dem Nutzen unserer Beratung überzeugt. Wir haben aber auch die Grenzen der Beratung kennengelernt und mussten auch Niederlagen und Misserfolge hinnehmen. Sie haben uns noch ehrgeiziger und konsequenter gemacht, haben noch zu mehr Investitionen in unser Wissen, in unsere Berater geführt und somit uns weiter gestärkt.

Die Herausforderungen unserer Kunden werden weiter zunehmen, die Ansprüche der Mitarbeiter steigen – spannende Rahmenbedingungen für alle Beteiligten. Wir sind „gut aufgestellt“, d. h. erfahrene, aktive geschäftsführende Gesellschafter, professionelle Partner und Senior-Manager, sowie junge, gut ausgebildete und ehrgeizige Berater werden gemeinsam die Zukunft von W&P erfolgreich gestalten und zum Nutzen unserer Kunden aktiv sein. Wir freuen uns über eine große Anzahl von Stammkunden, unsere gute Reputation bei der Zielgruppe Familienunternehmen, ein interessantes Netz von Empfehlern, Experten und Referenten. Alle tragen dazu bei, dass W&P auch weiterhin das namhafte und führende deutsche Beratungsunternehmen für Familienunternehmen bleiben wird. Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung und Ihre Sympathie.



Die W&P-Geschäftsführung: Dr. V. Emmrich, Prof. Dr. N. Wieselhuber, J. Spannagl, Dr. T. Renz (v. l. n. r.)



Eine überzeugende Strategie steigert Zukunftsfähigkeit, Ertragskraft und Unternehmenswert

Johannes Spannagl
Managing Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Eine Strategie führt zu messbaren Effekten in der Marktposition, in der GuV und Bilanz und klärt eindeutig die effektive Mittelallokation auf Geschäfte, Regionen und Unternehmensfunktionen.

Strategische Überlegenheit und hohe operative Effizienz, gepaart mit dem zum Unternehmen passenden Risikoprofil ergeben ein Ganzes, ein zukunftsfähiges Unternehmensoptimum. Ausgangspunkt für alle strategischen Überlegungen und Alternativen ist immer der Markt, d. h. Kundennutzen und Wettbewerbsdifferenzierung.

Jürgen-Michael
Gottinger
Mitglied der
Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Die Strategie muss zukünftige Entwicklungen erkennen und gestalten

Ein überzeugendes Zukunftsbild des Unternehmens im zukünftigen Markt-/Wettbewerbsumfeld kann ungeahnte Kräfte freierwerden lassen. Dazu ist Weitsicht, ein tiefes Verständnis für die zukünftigen Entwicklungen im Markt- und Wettbewerbsumfeld sowie eine objektive Betrachtung der eigenen Kompetenzen und Entwicklungsmöglichkeiten notwendig.

Wichtig bei der Strategieentwicklung ist, sich von der Fortschreibung der Vergangenheit zu lösen. Dies greift in einem zunehmend dynamischen Umfeld zu kurz und führt in die Sackgasse. Kaum eine Branche wird in den nächsten Jahren nicht durch deutlich veränderte Kundenbedürfnisse und Marktmechanismen betroffen sein. Online bzw. mobiler Vertrieb und Kommunikation, das Internet der Dinge oder Industrie 4.0 sind nur einige Stichworte, die wesentliche Veränderungen andeuten.

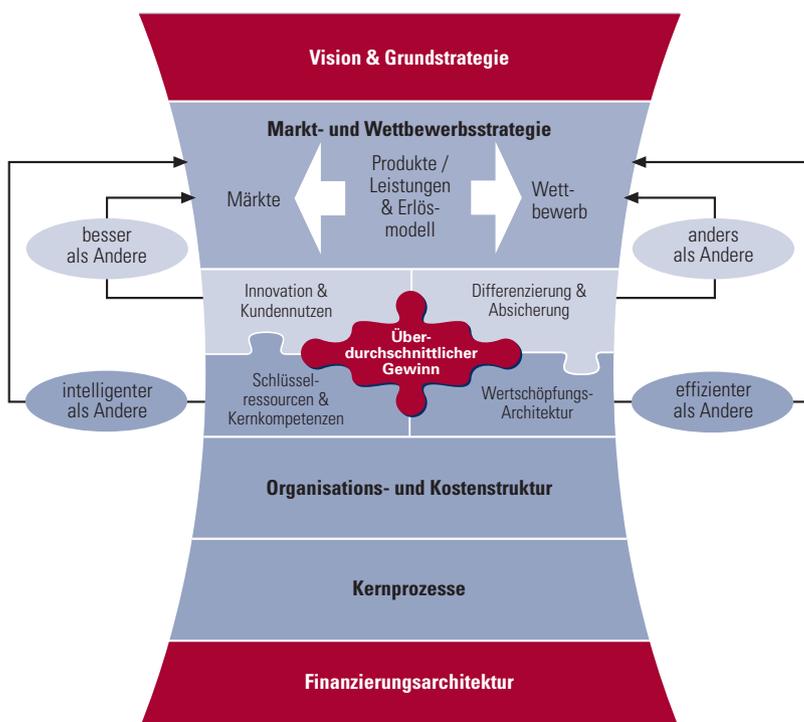
Nicht jede Entwicklung ist für das eigene Unternehmen relevant – die wesentlichen Veränderungen müssen jedoch proaktiv in der Strategie berücksichtigt werden.

Kernfragen auf dem Weg zum echten Wettbewerbsvorteil

Das Herz einer jeden Strategie ist die Markt- und Wettbewerbsstrategie: Auf Basis einer intensiven Auseinandersetzung mit den Zukunftsthemen der Branche können jene Marktsegmente identifiziert werden, die es als Zukunftsmärkte überlegen zu bearbeiten und zu gestalten gilt.

Relevante Wettbewerbsvorteile entstehen aber erst dann, wenn die Leistungserstellung optimal auf die Marktziele abgestimmt ist. Attraktive Rentabilität kann nur dann erzielt werden, wenn die Aufbau- und Ablauforganisation effizienter und intelligenter als beim Wettbewerb gestaltet ist.

Auf dem Weg zu profitabilem Wachstum helfen wir Unternehmen bei der Beantwortung der zentralen strategischen Fragestellungen:



- Wie erzeuge ich für meine Kunden mit einem überzeugenden, innovativen Produkt- bzw. Leistungsportfolio einen höheren und honorierten Nutzen als die Wettbewerber?
- Wie gestalte ich die dafür optimale Wertschöpfungsarchitektur bzw. Organisation?
- Wie erreiche ich eine wettbewerbsfähige Kostenstruktur?
- Wie sichere ich diese Vorteile gegenüber dem Wettbewerb ab?
- Welche Schlüsselressourcen bzw. Kernkompetenzen brauche ich dafür? Können diese organisch entwickelt werden, oder sind strategische Partnerschaften, Allianzen oder Übernahmen sinnvoll?

Klar definierte strategische Stoßrichtungen und Prioritäten sichern den zielgerichteten und effektiven Einsatz der begrenzten personellen und finanziellen Ressourcen. Von der übergeordneten Unternehmensstrategie sind in einem zweiten Schritt systematisch die Geschäftsfeld- und Funktional-Strategien (inkl. Innovation und Digitalisierung) abzuleiten.

Mit einer strategischen Fokussierung auf Innovation, Differenzierung und die dafür benötigten Kernkompetenzen kann ein überdurchschnittlicher Gewinn und eine attraktive Wertsteigerung erzielt werden.

Diese Elemente müssen in einem zum Markt und Unternehmen passenden optimalen Geschäftsmodell verknüpft werden.

Fokus auf Umsetzung und Zielerreichung

Die besten Konzepte liefern keinen Mehrwert, wenn sie in der Schublade enden oder die Umsetzung scheitert. Der Fokus muss bei jedem Projekt von Beginn an auf die konkreten Ziele und die Umsetzungsfähigkeit der Maßnahmen gelegt werden. Mit dem ganzheitlichen Umsetzungskonzept „Strategy-to-Success“ ist es möglich, das auch bei umfassenden Veränderungen jederzeit die Zielerreichung gewährleistet ist.



Ein klares Maßnahmenprogramm wird durch einen finanzorientierten Controlling-Prozess sowie durch mitarbeiterorientiertes Change Management flankiert. Die Kraft des Unternehmens wird dadurch auf die relevanten Ziele und Prioritäten gelenkt, es entsteht hohe Umsetzungsdisziplin und -motivation. Damit wird Strategiem Umsetzung (aber auch größere Projekte wie Fusionen/Post-Merger-Integration (PMI), Internationalisierung oder Standortverlagerungen) zu einer im wahrsten Sinne des Wortes „überschaubaren“ Herausforderung.

Mit dem ganzheitlichen Umsetzungskonzept „Strategy-to-Success“ wird die Kraft des Unternehmens auf die wesentlichen Ziele fokussiert.

Kontakt: strategie@wieselhuber.de



Spitzenleistungen

Alles Spitze – das Beste, der Größte, etc.!?



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

Die Suche nach der Erfolgsformel für Spitzenleistungen bzw. Spitzenunternehmen hat sich in den letzten zwanzig Jahren in Theorie und Praxis stark verstärkt. Wer, was, wann und wie zur Spitze erklärt wird, hat unterschiedliche Interessen und Propagandisten. Jede gesellschaftliche Gruppierung beteiligt sich gern an dem Aufstieg in die „Spitzenliga“. Wenn man zudem noch selbst die Kriterien, die Maßstäbe für die Spitzenleistungen definiert, ergibt sich ein absurdes Bild – am Schluss sind alle Spitze.

Die Spitze, stellt im ersten Schritt ein Ziel dar. Dies bedeutet, dass sich die zu erzielenden Spitzenleistungen am Ziel zu orientieren haben. Unternehmen, die an Ziel- und Orientierungslosigkeit leiden, gehören in der Regel nicht zu den Spitzenunternehmen. Sie verlieren im Zeit-, Innovations- und Ressourcen-Wettbewerb! Leichter gesagt als getan, das richtige Ziel für eine Spitzenposition zu formulieren. Ausmaß, Inhalt und zeitliche Dimension des Zieles sind zu fixieren.

Die inhaltliche Ausgestaltung der Zielposition fokussiert bei Spitzenunternehmen auf den entscheidenden Erfolgsfaktor im Markt und Wettbewerb. Dieser ist geschäfts- und branchenspezifisch zu bestimmen. Es kann der Marktanteil sein, die Distribution, der Technologiebesitz, die Rohstoffversorgung, die Kapitalkraft etc..

So trivial es klingt, so selten wird es leider heute immer noch beachtet: Nachhaltig wirksame und verteidigungsfähige Spitzenpositionen werden primär durch einen einzigartigen Kundennutzen und somit durch eine eindeutige Wettbewerbsdifferenzierung manifestiert. Unternehmen, die meinen, sie könnten aufgrund der eigenen Ressourcenstärke auf hohen Kundennutzen verzichten, d. h. zu Lasten bzw. auf Rechnung des Kunden, dauerhafte Spitzenpositionen belegen, werden früher oder später zu den Absteigern zählen.

Ein derartiges Verhalten macht die Sieger von heute zu den Verlierern von morgen. Gerade in Zeiten der Globalisierung, der Digitalisierung, der Deregulierung und des freien Wissens- und Technologiezugangs sowie der Homogenisierung des Angebotes gilt mehr denn je das Primat der marktorientierten Unternehmensführung. Das größte Asset von Spitzenunternehmen ist deren überragende Marktstellung!

Die zunehmende Dominanz von finanz- und ertragswirtschaftlichen Zielsetzungen führt jedoch in jüngster Vergangenheit dazu, dass geschäfts- und branchenspezifische Rahmenbedingungen nicht berücksichtigt werden und unrealistische Zielpositionen fixiert werden. Mit der Folge, dass primär kurzfristig ertragswirksame Kostensenkungen im Fokus stehen und marktwirksame Zukunftsinvestitionen unterlassen werden. Wunschenken, um nicht zu sagen technokratischer Dilletantismus zeigt sich dann, wenn ohne input oder trotz mangelnder kritischer Ressourcenkraft überragende Marktpositionen angestrebt und eingefordert werden. Dies erinnert an den Versuch, mit dem Segelflugzeug den Mond zu erreichen.

Diese Unternehmen sind „Sternschnuppen“, die eher nach drei, als nach fünf Jahren den Eigentümer wechseln. Bemerkenswert ist dabei, dass immer seltener strategische Investoren, Brancheninsider als Käufer für diese Unternehmen zur Verfügung stehen.

Zielpositionen müssen im Einklang mit den marktlichen und unternehmerischen Rahmenbedingungen und Möglichkeiten stehen. Die gezielte Ausrichtung und Bündelung von Spitzenleistungen, die durch das Produkt, die Marktleistung, die Wertschöpfung, die Hochleistungsorganisation repräsentiert werden, kennzeichnen ein Spitzen-Management nach dem Motto „Das Richtige richtig tun“. Spitzenunternehmen verfügen nicht nur über eine strategische Überlegenheit sondern auch über eine hohe operative Effizienz.

Wenn alles so klar und einfach ist, Spitzenpositionen zu erreichen, dann stellt sich die Frage, warum gelingt es so selten bzw. so wenigen? Die Antwort ist ganz einfach: Unternehmen sind von Menschen geschaffene künstliche Konstrukte, sie unterliegen im positiven, wie im negativen Sinn den Eingriffen von Menschen. Sie machen letztlich den Unterschied aus.

Allein der bildhafte Vergleich zwischen einem Mechaniker und Konstrukteur verdeutlicht dies. Spitzenunternehmen haben visionäre Konstrukteure an der Spitze. Mitläufer haben Mechaniker im Management. Viele Unternehmen sind zu einem ständigen Reparaturbetrieb verkommen. Sie leiden zumindest an einer schleichenden Vergiftung, die durch Mutlosigkeit,



Inkompetenz, Beharrungsvermögen und Trägheit, Ich-Bezogenheit, Innenorientierung und unzureichende Zukunftsorientierung gekennzeichnet ist. Machterhalt und die Befriedigung persönlicher Ziele dominieren dabei die Ziele der Führungskräfte. Manager von Spitzenleistungen zeichnen sich demgegenüber durch starke Entscheidungskraft, visionäre Zielsetzungen, hohe Identifikation mit der Aufgabe und dem Unternehmen, Lösungsorientierung, Kommunikationsfähigkeit und Motivationsstärke aus.

Die überragende Bedeutung der Führung des Unternehmens als Initiator, Quelle, Treiber von Spitzenleistungen, ist für viele Management-Technokraten eine kaum zu akzeptierende und schwer zu verkraftende Feststellung, aber sie ist alltägliche Realität.

Berücksichtigt man weiterhin, dass erfolgreiche Unternehmensführer mit „Herz und Verstand“ führen, dann wird der Unterschied zwischen Management und Leadership deutlich. Diese Feststellung bedeutet jedoch nicht, dass der Einsatz von Managementmethoden für Spitzenleistungen nicht erforderlich ist. Sie sind notwendig, aber sie sind Mittel zum Zweck – mehr nicht. Der beste Pianist braucht ein Klavier, aber auch das beste Instrument macht aus einem Amateur noch keinen Konzertmusiker!

Die Beherrschung von aufgabenadäquaten Management-Techniken, die Nutzung der Organisation als

Vehikel sind Pflicht für einen Manager, die Kür besteht im Erkennen und gezieltem Einsatz eigener Fähigkeiten und der Mitarbeiterqualifikationen.

Auch wenn viele Spitzenleistungen auf überragende individuelle Leistungen zurückzuführen sind, darf bei der Komplexität der Unternehmensgestaltung nicht vergessen werden, dass Unternehmensführung ein „Mannschaftssport“ ist und eine wichtige Aufgabe eines Managers ist: „to build a winning team“. Es kann und darf nicht sein, dass der Erfolg nur einen Vater hat, der Misserfolg aber viele Väter.

Kontakt: strategie@wieselhuber.de

FAZIT:

Das Management von Spitzenleistungen stellt andere Anforderungen an Führung, Organisation, Strategie und Unternehmenskultur – weiter machen wie bisher, das heißt unter anderem Überperfektionierung des operativen Managements ist nicht der Weg an die Spitze. Es gilt von Anfang an dabei zu berücksichtigen „Spitze werden ist schon schwer, Spitze bleiben noch viel mehr“. Ich bin jedoch überzeugt, dass es letztlich keine Alternative zu dieser Zielsetzung gibt, denn wer sich mit dem Durchschnitt zufrieden gibt, wird schnell im „Aus“ landen.

Innovationsaudit

Innovation messbar und strategisch steuerbar machen



Dr.-Ing. Dirk Artelt
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Einführung/Hinführung:

Das gezielte Verfolgen von Innovationen hilft Unternehmen vorhandenes Wissen weiterzuentwickeln und veraltete Technologien zu ersetzen. Dies dient, vor allem in dynamischen Branchen dazu, Wachstum zu sichern und Differenzierungsmerkmale gegenüber dem Wettbewerb aufzubauen.

Die Vergangenheit hat gezeigt, dass ein schwach ausgeprägtes oder nicht vorhandenes Innovationsmanagement Unternehmen wertvolle Wettbewerbsvorteile kosten kann. Nicht selten bedeutet dies das „Aus“ für Unternehmen. Die Gründe für das Scheitern von Innovationsmanagement können dabei vielschichtig sein.

Sämtliche Innovationsbemühungen können bereits durch die fehlende Unterstützung des Top-Managements im Keim erstickt werden. Gleiches gilt, wenn Verantwortungsbereiche unklar definiert sind oder die Ressourcenausstattung zu gering bemessen ist. Darüber hinaus sind praktisch alle Unternehmensbereiche vom Innovationsmanagement betroffen. Es hat sich in der Praxis gezeigt, dass schlechtes Netzwerkmanagement, unklare Schnittstellen und Abgrenzung oder fehlendes Marketing häufige Ursachen für ein fehlerhaftes Innovationsmanagement sind. Eine unsystematische Herangehensweise kann dabei nicht von Erfolg gekrönt sein.

Im Folgenden wird ein praxisbewährter Beratungsansatz zur Steigerung der Innovationskraft in drei Schritten vorgestellt:

Schritt 1:

Neun Bausteine des W&P-Innovationsaudits

Das W&P-Innovations-Audit orientiert sich an einem umfassenden Innovationsmanagement-Modell, welches die beiden Perspektiven Inside-out und Outside-in miteinander verknüpft. Die Inside-out Perspektive umfasst dabei die Innovationsstrategie, den Innovationsprozess sowie die Innovationsressourcen.

Die Outside-in Perspektive dagegen konzentriert sich auf exogene Innovationstreiber. Darauf aufbauend kann im Rahmen des W&P-Innovationsaudits die Ist-Situation von Unternehmen nach einer klaren Struktur erfasst und beurteilt werden und stützt die Hypothesenbildung am Anfang. Das ganzheitliche Audit besteht aus neun Bausteinen. Ziel ist es, dass sich Führungsverantwortliche ausgiebig mit der relevanten Unternehmenszukunft beschäftigen und dabei von unabhängiger Seite unterstützt werden, Optimierungsmaßnahmen zu erarbeiten.

Durch das Innovations-Audit werden wesentliche Kernfragen zum Innovationsmanagement im Unternehmen beantwortet, wie nebenstehende Tabelle zeigt.



Schritt 2:**Konzeptionelle Ausrichtung des Innovations-Managements durch die Innovations-Roadmap**

Aufbauend auf den Ergebnissen des Innovations-Audits werden Ziele und Stoßrichtungen abgeleitet und im Rahmen einer konstruktiven Diskussion mit der Geschäftsführung und ausgewählten Führungskräften Konzeptpfeiler und -grundsätze entwickelt. Diese werden unter Berücksichtigung der individuellen Unternehmensstrategie untermauert, bewertet und analysiert und bilden die Basis für die zukünftige strategische Ausrichtung der Innovations-Aktivitäten. Die erarbeiteten Themen werden in Form einer Innovations-Roadmap dokumentiert und bilden die Basis für die Umsetzung.

Schritt 3:**Umsetzung und Coaching**

Die Umsetzung des erarbeiteten und abgestimmten Konzepts stellt in der Praxis die größte Herausforderung dar. Neben „handwerklichen“ Defiziten verhindern insbesondere Führungsdefizite und Veränderungswiderstand bei den Mitarbeitern eine erfolgreiche Umsetzung. Daher ist es hilfreich, wenn ein unabhängiger und objektiver Partner den Aufbau bzw. die Optimierung des Innovationsmanagements begleitet. Dabei werden individuell auf das Unternehmen abgestimmte Maßnahmen eingeleitet und über den Prozess hinweg kontrolliert. Ziel aller getroffenen Maßnahmen ist es, das Innovationsmanagement zielorientiert und möglichst zügig im Unternehmen zu etablieren.

Nutzen Sie einen ganzheitlichen Ansatz des modernen Innovationsmanagements, um mit Ihrem Unternehmen die Zukunft aktiv mitzugestalten.

Kontakt: innovation@wieselhuber.de

Baustein	Kernfragestellungen
1. Strategie-Test „Innovation“	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sind Unternehmensziele und -strategie mit der Innovationsstrategie verknüpft? ■ Sind Innovationsstrategie und Innovationsziele allen Führungskräften bekannt? ■ Ist die Innovationshöhe, der Neuigkeitsgrad ein Erfolgsfaktor Ihrer Strategie?
2. Analyse von Zukunftsmärkten	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sind die relevanten Zukunftstrends für Ihr Unternehmen bekannt? ■ Gibt es alternative Zukunftsszenarien für eine zukunftsorientierte Innovationspolitik? ■ Nutzen Sie Open Innovation-Ansätze in Ihrem Innovationsprozess?
3. Benchmarking & Performance-Messung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Definieren Sie konkrete Innovationsziele für das Unternehmen und die Funktionsbereiche? ■ Verfügen Sie über Innovationskennzahlen zur Messung der Innovationsperformance? ■ Hat der Return on Innovation Ihrer letzten 3 Innovationen zur Steigerung Ihrer Ertragskraft geführt?
4. Messung Kreativitätspotenzial	<ul style="list-style-type: none"> ■ Haben schöpferische Leistungen den gleichen Stellenwert wie systematische, analytische Vorgehensweisen? ■ Gibt es in Ihrem Unternehmen ausreichend Freiräume für innovative Tätigkeiten und unternehmerische Talente? ■ Besitzen Ihre Mitarbeiter hohe geistige Flexibilität und starke Selbstmotivation?
5. Niveau Innovationsprozess	<ul style="list-style-type: none"> ■ Existiert ein schriftlich fixierter und verbindlich implementierter Innovationsprozess? ■ Sind die einzelnen Innovationsphasen von der Idee bis zur Produktion und Vermarktung mit spezifischen Instrumenten und Methoden hinterlegt? ■ Unterstützt das Top-Management als Machtpromotor aktiv Innovationsprojekte?
6. Effizienz-Status F&E	<ul style="list-style-type: none"> ■ Erarbeiten Sie auf Basis Ihrer Innovations- und Technologiestrategie operative F&E-Roadmaps? ■ Führen Sie ein aussagefähiges Innovations-Controlling durch (Kosten, Zeit, Kapazität etc.)? ■ Führen Sie regelmäßig bei Zeit- und Kostenüberschreitungen Ursachenanalysen durch, um die Effizienz zu verbessern?
7. Bewertung Innovationsressourcen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fördern Sie mit Ihrem Personalmanagement die Kreativität bei Ihren Mitarbeitern? ■ Besitzen Sie in Ihrem Unternehmen für Innovationsprojekte ausreichend qualifizierte Mitarbeiter? ■ Werden in Ihrem Unternehmen Innovationsprojekte stets mit den erforderlichen Finanzmitteln ausgestattet?
8. Messung Kultur & Veränderungsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fördert das Führungsverhalten das Innovationsklima? ■ Geben Sie auch noch nicht rechenbaren Ideen eine Chance? ■ Ist die Organisation flexibel genug, um auf rasch ändernde Aufgabenstellungen zu reagieren?
9. IP-Check	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sind Ihre Innovationen schwer nachzuahmen (lang anhaltender Wettbewerbsvorteil)? ■ Sind Sie in der Lage, schon sehr früh und noch sehr spät, im Innovationsprozess Verbotensrechte zu designen? ■ Überprüfen Sie regelmäßig die Wirkungsfähigkeit (Kosten/Nutzen) Ihres IP-Managements?

Der nebenstehende QR-Code bietet Ihnen die Möglichkeit einen ersten Quick-Check zu Ihrem aktuellen Innovations-Management online durchzuführen.



Die „Unternehmens-“ Zukunft erkennen, bewerten und gestalten



Maximilian
Wieselhuber
Consultant
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Zukunft hat viele Gesichter für das Unternehmen. Einerseits bietet sie Hoffnung, Chance und Glaube an eine bessere Zukunft. Andererseits verursacht sie Ängste vor Veränderungen und zeigt Bedrohungen auf. Es gibt allerdings nicht die generelle, allgemeingültige Zukunft, sondern es gilt die unternehmensrelevante Zukunft zu erkennen, zu bewerten und zu gestalten.

Aus Sicht eines Unternehmers und des Top-Managements haben die meisten Entscheidungen eine hohe Bedeutung für und konkrete Auswirkungen auf die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Nicht zuletzt deshalb ist es wichtig, dass sich die Entscheider mit möglichen und relevanten Zukunftswelten für das Unternehmen systematisch und regelmäßig beschäftigen. Inwieweit dies gelingt hängt sehr stark von der individuellen Zukunftsfähigkeit ab.

Noch nie haben sich Technologien und externe Unternehmensumfelder so schnell verändert wie heute, deshalb ist das Erkennen, Bewerten und Gestalten der Unternehmenszukunft so wichtig wie noch nie. Wer nicht innoviert wird in Zukunft marginalisiert. Das Top-Management hat mehr denn je eine Gestaltungsaufgabe für die Zukunft im Sinne von mehr antizipieren und

gestalten, weniger verwalten. Diese Gestaltungsaufgabe bezieht sich auf das gesamte Unternehmen:

1. Sensibilität entwickeln, Unruhe und Unsicherheit zulassen, Widerspruch und Andersartigkeit akzeptieren zur Stärkung von Empfindsamkeit für „schwache“ Zukunftssignale.
2. Fakten, Einschätzungen, Wahrnehmungen mittels professioneller Methoden gewinnen, bewerten, gewichten, verknüpfen zur Steigerung der Erkenntnisfähigkeit für die relevante Unternehmenszukunft.
3. Exogen bedingte Komplexität nicht durch interne Komplexität verstärken – Suche nach mehr Mut zur Einfachheit.
4. Gesamtsicht, Vogelperspektive, deduktiv von außen auf das Unternehmen blickend, um Veränderungsmuster und -wege der Zukunft zu erkennen.
5. Schaffung und Pflege einer Veränderungskultur mit dem Ziel, andere und bessere Lösungen zu kreieren.
6. Einführung einer offenen Dialogkultur im Gegensatz zum Austausch von Standpunkten und Ideologien.
7. Forderung von konstruktiver Kritik und schöpferischer Zerstörung in einer angstfreien Unternehmenskultur.
8. Fokussierung der Unternehmensressourcen und Management-Talente auf Zukunftsthemen.
9. Mitarbeiter darin fördern und fordern, Gelegenheiten zu suchen und zu nutzen und nicht nur Probleme zu lösen.
10. Jeder kann zur Gestaltung einer positiven Zukunft beitragen, man muss nur daran glauben und es auch tun.

Für den Auftrag die Zukunft unternehmerisch zu gestalten, hat W&P mit der Zukunftswerkstatt eine Platt-



- Zukunftsfähigkeit bestehendes Kerngeschäft (Substitutionsgefahr)
- Bedarfsrelevante Trends
- Technologische Trends
- Szenarien und Prognosen
- Bewertung und Auswahl von Zukunftsmärkten
 - innerhalb des Kerngeschäfts
 - in Nachbarmärkten
 - in völlig neuen Märkten
- Vision
 - Zukünftiges Geschäftsmodell
 - Zukünftige Fähigkeiten und Kernkompetenzen
 - Abgleich Innovationsstrategie
- Zukunftsmarkt-Konzepte
 - Meilensteinplan
 - Go-/No Go-Kriterien

form/Rahmen geschaffen, auf der wir gemeinsam mit unseren Kunden die Unternehmenszukunft erkennen, bewerten und schließlich gestalten können. Ein professionelles Zukunftsmanagement bündelt nicht nur Expertenwissen im Unternehmen, sondern nutzt auch die vorhandene Kreativität. Mit einer Unternehmensinitiative „Zukunft“ kann die Innovationskultur aktiviert werden und auch die Motivation der Mitarbeiter lässt sich damit steigern. Von zentraler Bedeutung bei der Implementierung eines Zukunftsmanagement ist die personelle Verantwortung. Hier sollten hochmotivierte, kommunikative und im Unternehmen sowie außerhalb des Unternehmens gut vernetzte Mitarbeiter eine zentrale Rolle spielen. Außerdem sollte die Auswahl der Teilnehmer berücksichtigen, dass man Personen auswählt, die innovativ, neugierig, engagiert, kreativ, fachkompetent und zukunftsorientiert sind.

Um die bestmögliche Zukunftswerkstatt für ihr Unternehmen gestalten zu können, benötigen wir nur ein bis zwei Abstimmungstermine mit den verantwortlichen Führungskräften. Hier werden sowohl das bisherige Zukunftsverständnis im Führungskreis abgefragt, als auch vorhandene Unterlagen zur Unternehmenszukunft eingesammelt, um unserem Team das bisherige Zukunftsverständnis transparent zu machen. Außerdem werden in diesen Abstimmungsterminen das Teilnehmerfeld und das Format bestimmt. Es wird u. a. auch festgelegt, ob externe Experten aus dem W&P-Expertenetzwerk zu einem bestimmten Thema Input liefern sollen. Zusätzlich kann die Zukunftswerkstatt mit branchennahen Start-ups bestückt werden, um Einblicke in neue Geschäftsmodelle zu gewähren. Zusätzlich bieten wir die Möglichkeit an, mit Designern zusammenzuarbeiten, um neue Ideen auch schnell visualisieren und gegebenenfalls sogar schnell Prototypen entwickeln zu können. Die Zusammenarbeit mit Designern bietet noch weitere Vorteile im Umgang mit der Zukunft, so beherrschen unsere Kooperationspartner im Bereich Design die Fähigkeit, zukünftige Kunden und Märkte zu visualisieren und anhand dieser Charakterwelten Design Thinking für neue Produkte/Leistungen einzusetzen. Die W&P-Zukunftswerkstatt ist also eine individuell konfigurierbare Beratungsleistung, welche ausschließlich an den Bedürfnissen der Kunden ausgerichtet ist und nach diesen konfiguriert wird.

Die W&P-Zukunftswerkstatt ist eine tragfähige Plattform für die Entwicklung der Geschäfte von morgen. Sie verknüpft Inhalte und Methoden mit dem Innovationsmanagement. Der Begriff Werkstatt ist dabei wörtlich zu nehmen. Sie fokussiert alle Ergebnisse aus dem Erkenntnis-, Bewertungs- und Gestaltungsprozess des Zukunftsmanagements und sorgt für die Umsetzung



der relevanten Zukunftswelten und Szenarien durch folgende Schritte und Inhalte:

- Definition von Suchfeldern für neue Geschäfte und tragfähige Innovationen aus dem Foresight-System,
- Grob- Bewertung von Zukunftsmärkten
- Auswahl robuster Alternativen für die Veränderung des
- Charakterisierung der Innovationsstrategie zur Entwicklung von Produkten und Leistungen für die Zukunft

Die Zukunftswerkstatt löst sich bewusst von der traditionellen Vorgehensweise der strategischen Planung, die ihren Fokus auf die Weiterentwicklung des Unternehmens ausgehend von den gegenwärtigen Prämissen und Trends legt.

Letztendlich ist die W&P-Zukunftswerkstatt Mittel zum Zweck, es geht darum im Unternehmen den Blick verstärkt auf die Zukunft zu richten und die kreativen Potenziale im Unternehmen nutzbar zu machen. Außerdem geht es vor allem darum, einen Konsens auf der Führungsebene zu schaffen, um sowohl Strategie als auch Innovationsstrategie an der Zukunft ausrichten zu können.

Kontakt: innovation@wieselhuber.de

Black Box F&E

Wie zielorientiert arbeitet Ihre F&E?



Dr. Peter Fey
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Der F&E-Bereich erscheint vielen Geschäftsführern und Vorständen als ein Buch mit sieben Siegeln, denn oft ist die inhaltliche Ausrichtung der F&E-Projekte und damit die F&E-Strategie nicht klar erkennbar. Im Gegensatz zu anderen Funktionsbereichen, wie Produktion, Logistik und Vertrieb, die sehr zielorientiert mit Kennzahlen gesteuert und controlled werden können, ist der F&E-Bereich hinsichtlich Strategieausrichtung und Performancemessung oft noch unbefriedigend durchdrungen.

Deshalb herrscht auf vielen Chefetagen eine latente oder auch offene Unsicherheit hinsichtlich der Leistungsfähigkeit der eigenen F&E. Um die Effektivität aber auch die Effizienz der F&E objektiv zu beurteilen, sind zum einen Prozesse und Strukturen auf den Prüfstand zu stellen:

- Unterstützen die Prozesse und Strukturen die F&E-Projektanforderungen?
- Sind die Hausaufgaben erledigt (z. B. saubere Lastenhefte/Pflichtenhefte, klarer State Gate Prozess, interdisziplinäre Vorbereitung des Product Launchs)?



- Sind neue Entwicklungsmethoden zu implementieren (z. B. Agile-Methoden, System Engineering-Ansatz)?
- Werden die Prozesse und Strukturen wie vorgesehen gelebt?
- Besteht eine transparente und konsistente Verbindung zwischen Unternehmens- und F&E-Strategie?

Zum anderen dienen ausgewählte KPIs, nicht nur monetärer Art, der erforderlichen Effizienzmessung. Ziel sollte sein, ausreichend Transparenz für eine vorausschauende und zielorientierte Steuerung der F&E-Ressourcen zu erhalten. Die bedarfsgerechte Prozessausgestaltung in Verbindung mit sinnvollen KPIs ist grundlegend für eine aussagekräftige Input-Output-Messung und damit die Entmystifizierung der F&E als Black Box.

Ausrichtung der F&E an die neuen Anforderungen

Die Verantwortung für die Leistungsfähigkeit der eigenen F&E liegt bei der Unternehmensspitze und dem Leiter des F&E-Bereichs mit seinen Multiplikatoren und Leistungsträgern auf den nächsten Ebenen. Wirklicher Erfolg stellt sich nur dann ein, wenn der betreffende Führungskreis dem F&E-Bereich eine klare Richtung vorgibt. Ebenso wichtig ist es, dass die Umsetzung beschlossener Maßnahmen zur weiteren Optimierung der F&E konsequent eingefordert und gesteuert wird. Zusammenfassend lässt sich folgendes feststellen:

- Die Aktivitäten der F&E sind kein Selbstzweck, sondern ein Mittel, die Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft sowie den Umsatz und die Ertragskraft des Unternehmens zu steigern. Daher sollte die Ausrichtung der F&E konsequent aus den übergeordneten strategischen Zielen abgeleitet sein. Häufig ist es auch ausreichend, eine klare Marktorientierung einzufordern (Market Pull zur Vermeidung von German Overengineering).
- Ebenso wichtig wird es, bislang branchenfremde Schrittmacher-Technologien zu adaptieren. Denn nur wer diese beherrscht, wird die Branche früher oder später dominieren. Erst der Technology Push schafft echte Innovationen.

- Die kontinuierliche Steigerung von Effizienz und Geschwindigkeit wird für die F&E zu einer Daueraufgabe werden. Insgesamt muss Ihre F&E auf die höhere Geschwindigkeit und Preissensibilität neuer Märkte sowie eine aggressive Einstellung gegenüber Zeit- und Budgetvereinbarungen vorbereitet werden.
- Durch Partnerschaften und Kooperationen können Know-how-Defizite zeitnah überwunden sowie Möglichkeiten der internationalen Präsenz und optimierter Entwicklungskosten erschlossen werden.

Produkte mit der gewünschten Funktionalität. Um die Potenziale eines leistungsfähigen F&E-Managements freizusetzen, sollten bei seiner Gestaltung systematisch alle operativ wie auch strategisch relevanten Parameter in ihrer ganzen Bandbreite einer abgestimmten Optimierung unterworfen werden.

Kontakt: innovation@wieselhuber.de

Die ausreichende Berücksichtigung gesetzlicher, national unterschiedlicher Vorgaben und Leistungsumfänge einerseits sowie schnelle Innovationszyklen und neue Technologien andererseits konfrontiert die F&E-Abteilungen mit einer Palette zusätzlicher Herausforderungen. Hinzu kommen gestiegene Anforderungen an das Gespür für Kundenbedürfnisse. Hierauf gute Antworten zu finden, ist für eine leistungsfähige, auf Effektivität und Effizienz ausgerichtete F&E entscheidend.

F&E-Audit schafft Überblick über die Performance der F&E

Effektives und effizientes F&E-Management bedeutet mehr als nur die termingerechte Bereitstellung neuer

FAZIT:

Ziel des F&E-Audits ist es, möglichst schnell ein umfassendes und repräsentatives Bild der Ausgangslage und der sich bietenden Potenziale zu erhalten.

In der Praxis zeigt sich immer wieder, dass in den F&E-Abteilungen nennenswerte Effizienz- aber auch Effektivitätspotenziale verborgen sind. Die Freisetzung dieser Potenziale ist ein wichtiger Pfeiler für den langfristigen Unternehmenserfolg: Verschaffen Sie sich die Transparenz über Leistungsfähigkeit und Potenziale und setzen Sie letztere durch gezielte Maßnahmen frei.

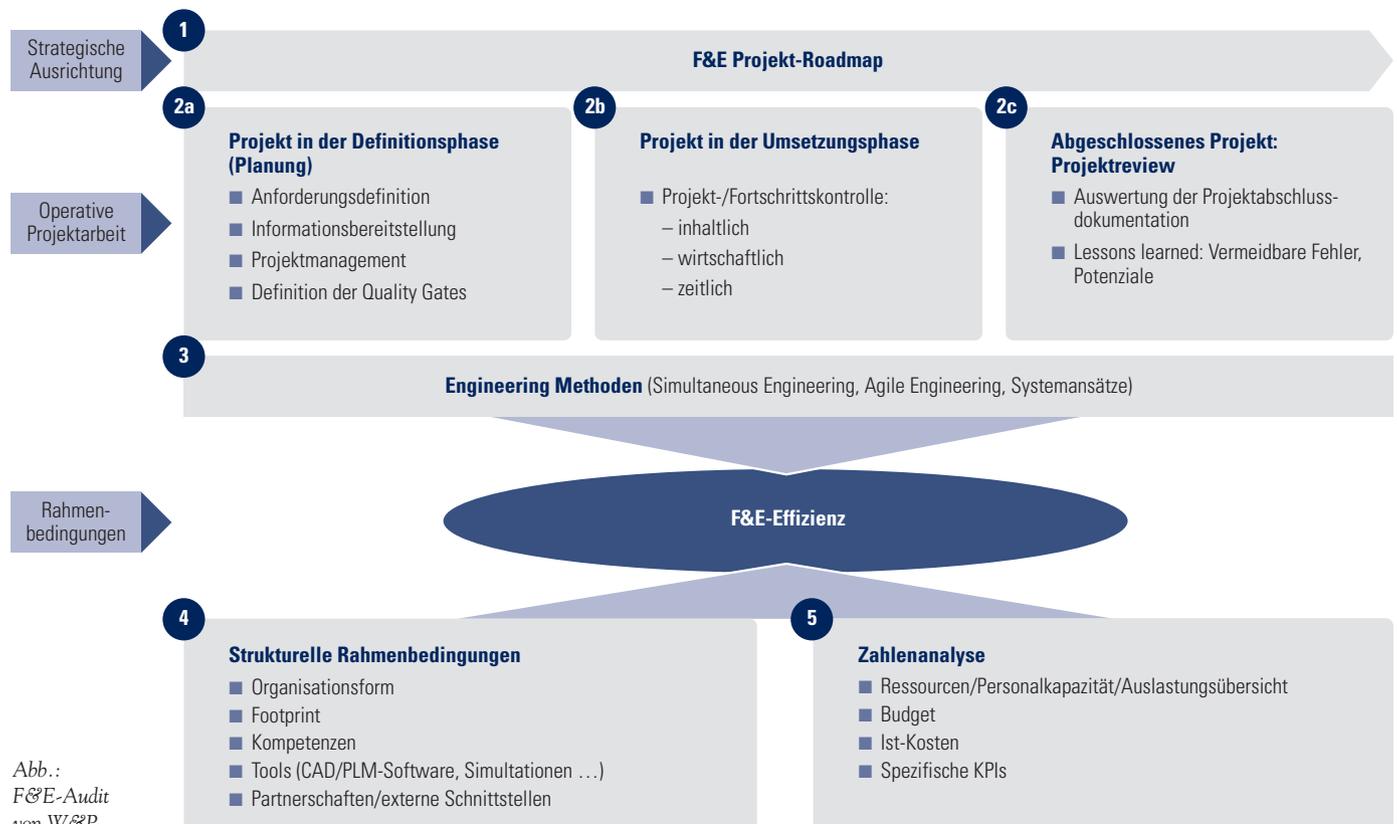


Abb.: F&E-Audit von W&P

Führung ist Management des Wandels



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

Führung beginnt, aber endet nicht mit der Aufgabe der Ziel- und Strategiefindung. Vielmehr gehört es auch zur Führungsaufgabe, die Organisation „in Bewegung zu setzen“, um die Ziele zu erreichen und so die Strategie zum Erfolg zu führen. Führung und Organisation bilden also eine ebenso enge Einheit wie Führung und Strategie. Dieses „in Bewegung setzen“ heißt immer, Menschen für das langfristige Unternehmensziel zu mobilisieren und damit ihre Motivation, ihre Einstellung und ihr Verhalten so zu lenken, dass es der Zielerreichung dient. Wie dies konkret in Unternehmen geschieht, ist von ganz unterschiedlichen Führungselementen abhängig:

1. Die Führungsorganisation als Vehikel für die Strategieumsetzung

Anlässe, um die bestehende Führungsorganisation zu überprüfen und weiterzuentwickeln, können sehr unterschiedlich sein: die Unternehmensnachfolge, die erforderliche Neubesetzung von wichtigen Führungspositionen, strategische Anpassungsbedarfe des Unternehmens oder schlichtweg ein „schlechtes Bauchgefühl“ der Gesellschafter oder Gremien über die Gesamtentwicklung des Unternehmens.

Die Entwicklung einer „neuen Führungsorganisation“ ist in aller Regel sehr politisch und verlangt daher nicht nur Systematik, sondern auch „Fingerspitzengefühl“. Schließlich wird durch führungsstrukturelle Veränderungen nicht nur die Zukunftsentwicklung von Unternehmen beeinflusst, sondern es werden auch Karrieren gemacht – oder eben blockiert/beendet.

Der Entwicklungsprozess läuft meist in mehreren Interaktionsschleifen mit dem Gesellschafter-/Beiratskreis bzw. auf C-Level-Ebene ab. Auf Basis einer Bestandsaufnahme beginnt die Zukunftsdiskussion. Eine (zunächst möglichst personenunabhängige) „Top-Down Alternativendiskussion“ wird an Hand von zu definierenden Kriterien systematisch bewertet und mit fortschreitendem Entwicklungsprozess in immer detailliertere Strukturen/Fragen heruntergebrochen.

Die entsprechenden horizontalen und vertikalen Besprechungs-/Koordinationsregeln sind ausgerichtet auf die neue Struktur zu entwickeln. Und ganz besonders wichtig: Die Anforderungsprofile an die Führungskräfte leiten sich ebenfalls aus der Führungsorganisation ab. Mit einem Maßnahmen-, Kommunikations- und Zeitplan endet diese konzeptionelle Aufgabe, bevor mit der Umsetzung einer neuen Führungsorganisation gestartet werden kann.

2. Führungsstil und Unternehmenskultur als Mobilisierungsverstärker

Die Führungsstile, die man in der Praxis heute vorfindet, sind immens vielfältig und vielschichtig. Bereichsübergreifende Führungskonflikte sind damit fast schon vorprogrammiert und von EINER Unternehmenskultur kann spätestens dann keine Rede mehr sein.

Statt zum „Motivationsfaktor“ und „Mobilisierungsverstärker“ werden unternehmensübergreifend inkonsistente Führungsstile dann zu „Veränderungsverhinderern“. In diesem Zusammenhang taucht dann auch die Frage nach der „gewünschten Unternehmenskultur“ auf und wer diese eigentlich vorgibt bzw. gestaltet?





Über methodisch valide Kulturanalysen lassen sich einzelne Kulturelemente z. B. in Bezug auf Leistungskultur, Kommunikationskultur, Entscheidungskultur oder Veränderungskultur in den verschiedenen Unternehmensbereichen messen. Darauf aufbauend können individuelle oder organisatorische Maßnahmen gezielt gestaltet werden, so dass Unternehmenskultur und Führungsstil auch wirklich zu Faktoren werden, die Menschen im Hinblick auf das langfristige Unternehmensziel mobilisieren und nicht die Entwicklung des Unternehmens dauerhaft ausbremst.

Wie auch immer die kulturelle Erfolgsformel im Einzelfall aussieht: Die zukünftige Entwicklung geht in Richtung von noch mehr Transparenz und Offenheit, stärkerer Kooperation und Partizipation, mehr Kommunikation, dem Teilen von gemeinsamen Wissen und Erfahrungen und noch mehr Professionalität im Einhalten von Spielregeln.

3. Führungsinstrumente und -systeme: Lieber wenige gute als viele schlechte

Es mangelt erfahrungsgemäß in den Unternehmen heute nicht an Daten und auch nicht an Instrumenten/Systemen. Aber wie gut unterstützen sie tatsächlich die Führung bei der Zielerreichung? Im Zweifelsfall empfiehlt es sich, mit einem kritischen Blick von außen die vorhandenen Führungsinstrumente, deren jeweiligen Einsatzfelder sowie deren Aufwand und Nutzen einem Audit zu unterziehen. Je nach Audit-Ergebnis können dann nur punktuelle Anpassungen oder ggf. auch umfassende Neukonzeptionen erforderlich sein.

Wichtig ist immer, dass die Führungsinstrumente maßgeschneidert auf die Branche und das Unternehmen im Hinblick auf die wirklich relevanten KPI ausgerichtet sind, mit den richtigen Planungs-/Reportingstrukturen und -prozessen hinterlegt sind und einem ganzheitlichen klaren Konzept i. S. e. strategisch relevanten Management-Cockpits folgen.

Da immer wieder festzustellen ist, dass auch in gut geführten Unternehmen zu viele oder auch nicht passende Führungsinstrumente isoliert im Einsatz sind, kann man als Fazit festhalten: Lieber hat man weniger und dafür wirklich gute Führungsinstrumente als viele und womöglich auch noch schlechte, die keinen wirklichen Mehrwert für die Motivation und Mobilisierung von Menschen zur langfristigen Zielerreichung des Unternehmens bieten.

4. Führungspersönlichkeit – Manager oder Leader?

Die Diskussion, ob Führung erlernt werden kann oder sozusagen eine „natürliche Begabung“ ist, die der eine eben hat und der andere nicht, ist schon sehr alt. Wie auch immer man dazu steht, es ist unumstritten, dass eine Führungspersönlichkeit mehr benötigt als fachliche Kompetenzen. Doch welche Führungspersönlichkeit ist gefragt?

Den Typ „Manager“, der organisiert, plant, kontrolliert und in diesem Sinne das Unternehmen verwaltet. Oder der Typ „Leader“, der visionär inspiriert, motiviert und so Kreativität, Innovations- und Schaffens-



kraft im Unternehmen ankurbelt und zur Gestaltung und Veränderung beiträgt. Aus unserer Sicht verbietet sich ein pauschales Urteil darüber, welcher Typ die „bessere“ Führungspersönlichkeit ist. Die Frage ist vielmehr, wieviel von welchem Ausmaß an Führungsper-

sönlichkeiten braucht ein Unternehmen in seiner ganz spezifischen Branchen- und Unternehmenssituation?

Die jeweilige Persönlichkeit muss zur definierten Führungsorganisation passen, wird mit ihrem Führungsstil maßgeblich die Unternehmenskultur prägen, über den Einsatz von Führungsinstrumenten und -systemen entscheiden und durch das persönliche Verhalten direkt wie indirekt die Menschen beeinflussen und motivieren, um das Unternehmensziel zu erreichen und die Strategie umzusetzen.

FAZIT:

Wenn Führung, Organisation und Strategie im Dreiklang harmonisieren, gelingt die zielorientierte Gestaltung und Veränderung von Unternehmen. Führung hat dabei die Aufgabe Menschen in Bewegung zu setzen und für die definierten Ziele zu mobilisieren.

Wesentliche Treiber für eine „erfolgreiche Führung“ sind die „richtige“ Führungsorganisation, der „richtige“ Führungsstil und die dazu passende „richtige“ Unternehmenskultur, der Einsatz der „richtigen“ Führungsinstrumente und -systeme sowie – last but not least – die „richtigen“ Führungspersönlichkeiten.

So unterschiedlich die Antwort darauf auch aussehen mag, was „richtig“ in einer konkreten Unternehmenssituation bedeutet, so kann man doch in der heutigen Praxis eines erkennen: In vielen Branchen und von vielen Unternehmen wird mehr denn je eine hohe Wandlungsfähigkeit verlangt.

Change Management als permanentes Management des Wandels wird damit fast schon zum Synonym von „richtiger Führung“. Der Umkehrschluss ist dann aber genauso zulässig: Wenn Unternehmen nicht erfolgreich sind und scheitern, sind mangelnde Veränderungsfähigkeit und Führungsversagen in aller Regel eine wesentliche Ursache. Es wurde dann „nicht richtig“ geführt.

5. Change Management als Kernkompetenz der Führung

Change Management als „Management des Wandels“ zielt darauf ab, Veränderungen in Organisationen auf das Ziel der jeweiligen Organisation hin auszurichten.

Ein Blick in die heutige Unternehmenspraxis zeigt sehr klar, dass angesichts der digitalen Revolution, einer immer internationaler und vernetzter agierenden Welt und angesichts immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen, immer mehr Unternehmen eine schnelle Wandelfähigkeit benötigen, um auch morgen noch erfolgreich im Wettbewerb bestehen zu können.

So gesehen muss Change Management zu einem zentralen Erfolgsfaktor und zu einer Kernkompetenz vieler Unternehmen werden. Sich regelmäßig neu zu erfinden ist Aufgabe der Führung, die insofern immer mehr als Synonym von Change Management begriffen werden kann.

Kontakt: fo@wieselhuber.de

Unternehmensarchitekten

Unternehmer gestalten Unternehmen

Darwins Sinnspruch „Nichts ist beständiger als der Wandel“ könnte die aktuelle Wirtschaftsrealität nicht besser treffen. Eine geniale Idee oder Vision? Für den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens reicht sie allein nicht mehr aus. Die große Leistung erfolgreicher „Unternehmensarchitekten“ liegt vielmehr darin – gleich der Erstellung eines Bauwerkes – von der Vision, über den Aufbau bis hin zur zukunftsorientierten Ausrichtung des Unternehmens, die Statik und Ästhetik des Unternehmens gegenwarts- und zukunftsbezogen zu gestalten und weiter zu entwickeln.

Fundament – stets auf dem Prüfstand

Erfolgreiche Unternehmensarchitekten gießen ihr unternehmerisches Fundament nicht nach althergebrachten Standardmethoden quasi für die Ewigkeit. Sie gestalten vielmehr beständig und berücksichtigen konsequent mittel- und langfristige Veränderungen im Unternehmensumfeld. Dabei steht der Megatrend Digitalisierung momentan im Fokus und verändert alles: Die Bedürfnisse aller Stakeholder, die Struktur der Märkte, das Wettbewerbsverhalten und die gesamte Wertschöpfungskette.



Mauern und Dachstuhl – robust nach innen wie außen

Auch die „tragenden Decken und Mauern“ eines erfolgreichen Unternehmens müssen derartigen Erschütterungen mit Robustheit antworten können.

Wie? Zum einen mit einer soliden Kapital- und Finanzierungskraft, die eine unabhängige, unternehmerische Gestaltung des Unternehmens ermöglicht. Eine spezifische Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategie spielt



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



eine weitere wichtige Rolle. Erfolgreiche Familienunternehmen zeigen: Kundenwert und Wettbewerbsfähigkeit schaffen Unternehmenswert und erhöhen damit die Robustheit des Unternehmenshauses. Hinzu kommen hohe operative Effizienz und die perfekte Beherrschung des Tagesgeschäfts, klare Strukturen und effiziente Prozesse sowie eine professionelle Führung, die Stabilität und Weitsicht mit sich bringt und in der Lage ist, strategische Überlegenheit und operative Exzellenz optimal zu kombinieren. Gerade in inhabergeführten Unternehmen ist das Commitment der Eigentümer existentiell für die Robustheit und Stabilität des Unternehmens. Das größte Asset eines Unternehmens jedoch sind motivierte, qualifizierte und loyale Mitar-



beiter. Gerade in dynamischen Märkten mit hohem Innovations- und Wettbewerbsdruck sind Mitarbeiter-Know-how und -kreativität häufig das Zünglein an der Waage. Nicht nur deshalb fungiert quasi als Dach des Hauses eine attraktive Unternehmenskultur, die seit Globalisierung, Beschleunigung der Produktions- und Produktlebenszyklen und der horizontalen Verdichtung zum strategierelevanten Faktor geworden ist.

Versorgungsleitungen – effizient und effektiv

Doch erst die Wertschöpfungsarchitektur als Gesamtheit der aufeinander abgestimmten operativen Prozesse, Standorte und Teilstrukturen macht das Haus bewohnbar. Erfolgreiche Unternehmensarchitekten gestalten die Wertschöpfungsarchitektur so, dass sie stets ein Optimum zwischen Kapitalintensität, Kosten und erzieltm Nutzen erreicht und damit den langfristigen Unternehmenserfolg sichert. Ein professionelles Informationsmanagement erhöht Transparenz, Schnellig-

FAZIT:

Klar ist: Erfolgreiche Unternehmer gestalten Unternehmen – und das permanent. Denn wer heute noch davon ausgeht, dass sein Haus irgendwann bestellt und fertig ist, erlebt gerade in turbulenten Zeiten wie diesen, wie schnell man mit der Zeit geht, wenn man nicht mit der Zeit geht.

keit, Flexibilität und Entscheidungsqualität. Aus der Datenmenge und -vielfalt werden Smart Data.

Außenanstrich – Mehrwert für Kunden anbieten

Neben der reinen Statik und der technischen Funktionalität muss die Unternehmensarchitektur natürlich auch die Ästhetik des Bauwerkes berücksichtigen. Die äußere Form ist dabei nichts anderes als der wahrnehmbare Nutzen, den der Kunde aus den eigenen Produkten und Leistungen ziehen kann. Diesen Mehrwert zu erzeugen, ist die Kernaufgabe der Gestaltung der Ästhetik eines Unternehmens und verhindert ein Verschwinden in der Konformitätsfalle. Aber auch das Corporate Design und die Marke(n) tragen entscheidend zu einem sichtbaren, erlebbaren Äußeren bei. Sie machen das „Bauwerk Unternehmen“ sympathisch, attraktiv und emotionalisieren die Beziehung zwischen Unternehmen und Stakeholdern.

Kontakt: fo@wieselhuber.de



Strategische Ausrichtung ist unabdingbar

Eigenmarkenanbieter müssen in Kategoriekompetenz investieren

Industrieunternehmen, die sowohl im Marken- als auch im Handelsmarkengeschäft tätig sind, können – strategisch richtig positioniert – ebenso hohe Renditen erzielen wie reine Markenhersteller. Zu diesem Ergebnis kommt eine aktuelle W&P-Umfrage unter 100 Konsumgüterherstellern.

1. Erfolgsfaktoren für Hersteller von Handelsmarken

Der Untersuchung zufolge erzielen reine Handelsmarkenhersteller zwar eine geringe Gewinnmarge, können dies aber zumindest teilweise mit einer höheren Kapitaleffizienz wettmachen. Zu den Verlierern zählen jene Unternehmen, die das Marken- oder das Private Label-Geschäft mit geringer Fokussierung betreiben. Was die Gewinnmarge, vor allem aber die Rentabilität angeht, sind diese Hersteller Schlusslicht.

Für die erfolgreiche Fahrt auf beiden Markengleisen ist daher eine klare strategische Ausrichtung unabdingbar. Denn weder lässt sich eine Marke mit halbherzigem Einsatz aufbauen, noch erlauben die hohen Kundenanforderungen und die Wettbewerbsintensität im Private Label-Geschäft ein opportunistisches Füllen von Kapazitäten für Markenhersteller.

Weitere wichtige Erfolgsfaktoren sind Innovationskraft, Internationalisierung und Investitionsbereitschaft. Eine Befragung von 30 Handelsmarken-Experten aus Industrie und Handel bestätigt, dass auch Private Label-Hersteller zunehmend Innovationskraft aufbauen und Kategorieexpertise sammeln müssen, wenn sie den Handel beim Auf- und Ausbau professioneller, zielgenau positionierter Handelsmarken unterstützen wollen.

Nicht umsonst baut beispielsweise Lidl das Category Management aus und investiert auch in Prozessoptimierung, auf die sich Lieferanten einzustellen haben.

Private Label-Hersteller sind also zunehmend mit den Anforderungen eines Category Captains konfrontiert, und müssen dieser Tatsache mit verbesserten Category Management-Kompetenzen und einem professionellen Innovationsprozess Rechnung tragen. Letztlich ist ope-

rativ Exzellenz ein Muss. Denn wer nicht kosteneffizient aufgestellt ist und in übergreifende Optimierung investiert, wird den Anschluss verlieren.

2. Wie Handelsmarken den Beauty-Markt verändern

Im Markt für Schönheitspflege und Kosmetik sind Handelsmarken sehr aktiv und verändern beständig das Marktgefüge. Drogeriemärkte bauen ihre „Cash Cow“ nicht zuletzt mittels professioneller Eigenmarken beständig aus. Bei dm etwa stammt jeder zweite erlöste Euro aus den Kategorien Beauty und Körperpflege, zuletzt forciert durch die neue Eigenmarke „Trend it Up“. Nach den Drogeriemärkten legt der Discount dank der zunehmenden Kompetenz der Handelsmarkenlieferanten und der verstärkten Fokussierung – veranschaulicht durch die Lidl-Werbung mit Sophia Thomalla – am stärksten zu. Und auch im höherwertigen Segment steigt – siehe Douglas – die Bedeutung von Handelsmarken. Das alles tut dem Markt gut: Laut IRI war



Dr. Johannes Berentzen
Senior Manager
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH



Gerald Lindinger-Pesendorfer
Senior Manager
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH





2015 Körperpflege mit plus 3,5 Prozent das insgesamt wachstumsstärkste FMCG Segment. Dies zeigt, dass Industrie und Handelsmarken nicht gegeneinander arbeiten müssen: Wenn der Fokus auf Kategoriewachstum liegt, profitieren Hersteller und Retailer. Anders als im Food-Bereich gibt es im Beauty-Markt kaum Unternehmen, die sowohl Marken- als auch Handelsmarken vermarkten. Der Grund dafür ist die starke Position der Global Player. Dennoch verfügen führende Hersteller von Beauty-Private Labels wie etwa Dalli, Maxim, Mibelle, E. Kiessling und Your Own Brand auch über Marken. Diese sind jedoch meist als C-Marken einzustufen oder für Handelskunden konzipiert, für die eine eige-

ne Handelsmarke zu aufwendig ist. Dass aber auch im Beauty-Bereich Synergien durch eine Verbindung von Marken und Handelsmarken entstehen können, zeigen Beispiele wie Logocos im Naturkosmetiksegment. Für Handelsmarkenhersteller, die die Abhängigkeit von dm, Rossmann, Aldi oder Lidl verringern wollen, bietet neben den Optionen Marken und Internationalisierung auch das Online-Geschäft Chancen. Gerade bei Beauty ist mit starkem Wachstum zu rechnen. Durch die Unterstützung kompetenter Private Label-Hersteller werden sowohl spezifische Beauty-Online-Shops als auch allgemeine Internet-Marktplätze wie Amazon den Markt verändern.



3. Eigenmarken, die Unverträglichkeiten berücksichtigen, boomen

„Good, better, best“ hat inzwischen jeder Lebensmitteleinzelhändler im Programm. Bei speziellen Ernährungsbedürfnissen besteht hingegen der Eindruck, dass die Tiernahrungsbranche in Fachmärkten, Gartencentern und Baumärkten schon deutlich weiter ist. Dort sind lactosefreie Katzenmilch, glutenfreies Hundefutter oder hyperallergene Hamsternahrung zu finden. Bei immer mehr Menschen in Deutschland werden Unverträglichkeiten und Allergien diagnostiziert, andere vermuten sie nur, wieder andere bilden sie sich ein. Eine Glutenunverträglichkeit hat weniger als jeder Hundertste, während Lactose- und Fructoseunverträglichkeiten mit 15 und 33 Prozent geschätzt deutlich häufiger auftreten. So oder so tut sich hier ein neues Marktpotenzial auf, das bisher noch nicht genügend Berücksichtigung in den Regalen der deutschen Su-

permärkte findet. Für Herstellermarken ist es in Supermärkten schwierig, sich warengruppenübergreifend auf spezielle Unverträglichkeiten wie Gluten, Lactose, Fructose oder bestimmte Lebensstile wie Vegetarismus oder Veganismus zu konzentrieren. Zum einen sind die Produkte am POS aktuell in verschiedenen Sortimenten präsent, zum anderen sind umfangreiche Listungen eher unwahrscheinlich. Gute Chancen also für ein Handelsunternehmen, sich gegenüber Wettbewerbern zu differenzieren. Im europäischen Ausland, etwa in Italien, gibt es bereits seit Jahren breite Sortimente beispielsweise zur glutenfreien Ernährung. Ein Händler kann derlei Sortimente aktiv unter seiner Mehrwert-Handelsmarke positionieren und den Konsumenten Aufklärungshilfen anbieten. 2015 hatten Mehrwert-Handelsmarken laut GfK bereits einen wertmäßigen Anteil von 13 Prozent am Gesamtmarkt, was mehr als einem Drittel des Gesamtumsatzes mit Handelsmarken entspricht. Da die Zahlungsbereitschaft für Spezialsortimente rund um die Gesundheit nachweislich höher ausfällt, kann neben dem Faktor Profilierung auch der Rothertragsmix attraktiv sein. Zudem bringt die Ergänzung einer solchen Positionierung um ausgewählte Markenartikel deren Herstellern womöglich weitere Kaufimpulse ein.

4. Aldi kopiert Lidl – ein Spiel ohne Gewinner

Nachdem Top-Marken nun auch bei Aldi präsent sind, nimmt das Differenzierungspotenzial der Vollsortimenter ab. Solange die Gebinde- und Verpackungsgrößen unterschiedlich sind, werden Preisvergleiche für die Konsumenten erschwert. Geht es um ein bestimmtes Produkt wie etwa die 0,25 l-Dose von Red Bull, hat dies einen deutlichen Effekt auf das Preisempfinden der Konsumenten. Die Preiswürdigkeit der Vollsortimenter leidet unter diesem direkten Vergleich. Folglich reduzieren sie den Preis ebenfalls deutlich. Dies kostet Vollsortimenter und Hersteller Erträge in beträchtlicher Höhe. Aldi verfolgt eine Dauerniedrigpreisstrategie im Standardsortiment und begibt sich mit den Markenprodukten in die (unberechenbare) Vergleichbarkeit mit den wöchentlichen Rabattangeboten von Wettbewerbern. Da ein gewisser Preisabstand zu den Eigenmarken eingehalten werden muss, damit diese nicht als zu teuer im Vergleich zur Marke wahrgenommen werden, geht hier das Preisniveau ebenfalls nach unten. Vermutlich hat Aldi im Schnitt Rothertragseinbußen durch die Markeneinlistungen zu verzeichnen. Lidl verliert ebenfalls an Differenzierung und muss im Preiskampf mit Aldi die Normal- sowie die Aktionspreise der Markenprodukte entsprechend anpassen. Kurzfristig profitiert der Konsument von günstigeren Preisen. Längerfristig jedoch kann diese Entwicklung – weil die Margen im Vollsortiment abnehmen – die

Vielfalt im Regal und die Innovationskraft der Markenartikelindustrie beeinträchtigen. Im schlimmsten Fall jedoch leidet die Produktqualität, sollte die Industrie gezwungen sein, sinkende Erträge rohstoff- und rezepturseitig auszugleichen. Aus Sicht von Aldi ist die Einlistung trotz allem nachvollziehbar. Allzu erfolgreich hat Lidl in den vergangenen Jahren mit der Kombination von Discount-Dauerniedrigpreisen und ausgesuchten Markensortimenten Marktanteile gewonnen.

5. Handelsmarken mit sozialem Touch/ Fair bietet Chancen

Die Einkaufsgewohnheiten in Deutschland haben sich signifikant verändert. Der Preis ist nicht mehr das Wichtigste, die Zeiten von „Geiz ist Geil“ sind vorbei. Qualität nimmt einen höheren Stellenwert ein, und Produkte mit Mehrwerten – wie etwa „Bio“, „Regional“ oder „Fair“ – gewinnen an Bedeutung. Auch für Hersteller von Handelsmarken bieten sich hier Chancen, vor allem in den Bereichen Food, WPR und Körperpflege/Kosmetik. Von Bio-Milch bis zur Naturkosmetik werden Handelsmarken präsentiert, die wichtige Differenzierungs- und Positionierungsmöglichkeiten bieten. Handelsmarkenhersteller, die diesen Trend aufgreifen wollen, müssen Besonderheiten berücksichtigen. Zum einen zählen dazu Richtlinien von Gesetzgebern, Zertifizierungsstellen oder Anbauverbänden. So ist etwa zu fragen, welchen Stellenwert beispielsweise ein Siegel wie „Fair“ für das Produkt und die Handelsmarke hat und was daraus in puncto Herstellung und Preisstellung folgt. Zum



anderen sind – je nach Segment – im Vergleich zu konventioneller Ware auch Unterschiede in der Beschaffung einzubeziehen. Produkte, die fair gehandelt werden, stammen häufig von kleineren Lieferanten oder Landwirten. Sie unterliegen oft einer höheren Volatilität in puncto Qualität, Sensorik, Geschmack aber auch Verfügbarkeit und Preis. Eine langfristige Preisbindung mit einem Handelskunden kann hier noch schneller zu einem Problem werden als bei konventioneller Ware. El Niño kann dann nicht nur im Anbaugbiet, sondern auch beim Private Label-Hersteller für Wirbel sorgen.

Teile dieses Beitrages erschienen erstmalig in Lebensmittelzeitung, 27.5.2016

Kontakt: mv@wieselhuber.de

Supply Chain Audit

Startschuss für eine performante Wertschöpfungskette



Daniel Fuchsberger
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Wer kennt das nicht? Hohe Bestände und trotzdem das Falsche auf Lager haben. Kunden, die sich über nicht eingehaltene Liefertermine beschweren. Lagerartikel, die unerwartet sichtbare Alterungsspuren aufweisen oder ganz fehlen und deshalb unter Hochdruck nachproduziert werden müssen. Jonglieren und Improvisieren mit Rückständen bei stark ausgelasteten Anlagen. Überbestände, die nur mit hohen Margenverlusten abverkauft werden können.

Die geschilderten Probleme sind Anzeichen dafür, dass die aktuellen Strukturen und Prozesse in der Supply Chain ineffizient oder nicht optimal auf die Markt- und Kundenbedürfnisse abgestimmt sind. Dann besteht Handlungsbedarf! Denn eines ist sicher: Die Anforderungen an die Lieferkette werden garantiert weiter steigen:

- Noch kürzere Produktlebenszyklen
- Weiter steigende Komplexität durch zunehmende Variantenvielfalt und Individualisierung
- Kürzere Lieferzeiterwartung der Kunden
- Vorgabe von präziseren Zeitfenstern bis hin zur Just-in-Sequence-Anlieferung
- Globale Beschaffungsmärkte und damit höhere Risiken und Wiederbeschaffungszeiten

Das Supply Chain Management bekommt einen immer höheren Stellenwert, weil eine performante Wertschöpfungskette immer öfter über Alleinstellungsmerkmale und die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens und somit über Umsatz und Marktanteile entscheidet. Da zudem ein Großteil der Betriebskosten und Bestände in der Supply Chain verursacht werden, kann durch gezielte Optimierungsmaßnahmen ein relevanter Beitrag zur Ergebnisverbesserung geleistet und unnötig gebundenes Kapital freigesetzt werden. Das schafft finanzielle Freiräume, eine höhere Unabhängigkeit von Fremdkapitalgebern und mehr Mittel für die strategische Ausrichtung des Unternehmens. Vor diesem Hintergrund drängen sich die folgenden Fragen auf:

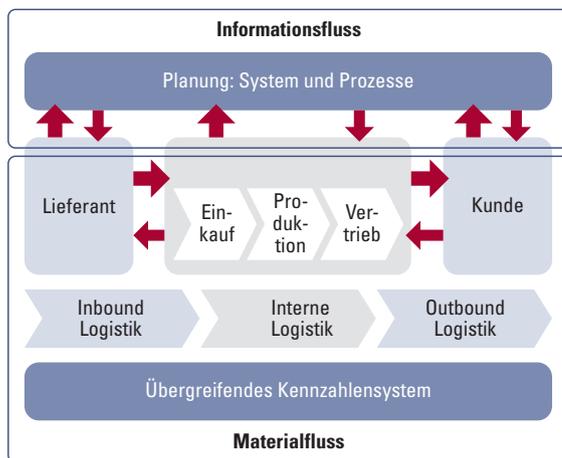
- Wie leistungsfähig ist die Supply Chain Ihres Unternehmens?
- Welche ungenutzten Potenziale sind darin verborgen?
- An welchen Stellschrauben sollte man mit welcher Intensität und Priorität drehen?

Supply Chains weisen in der Praxis zum Teil höchst unterschiedliche Ausprägungen auf:

- Schnelle Kundenbelieferung aus einem Fertigwarenlager auf der einen Seite und lange Lieferketten mit hohen Wiederbeschaffungszeiten aus Asien auf der anderen, z. B. Zulieferer von Baumärkten oder Vertreiber von Sportmode
- Zuverlässige Direktbelieferung von Baustellen, z. B. Dämmstoffe oder Dachziegel
- Auftragsindividuelle und kundennahe Variantenbildung auf Basis von anonym vorgefertigten Zwischenprodukten (z. T. Baukastenprinzip), z. B. Hersteller von Autobatterien oder Möbeln
- Kundenindividuelles Engineering mit langen Lieferzeiten und hoher eigener Wertschöpfungstiefe, z. B. Anbieter von spezifischen Werkzeugmaschinen
- ...

Bei allen Unterschieden in den Supply Chain, lassen sich immer wieder dieselben Inhalte, Ziele, Ansatz-

Handlungsfelder zur Supply Chain-Optimierung



Potenziale aus Referenzprojekten

- Verbesserung der Lieferfähigkeit: 3–15%
- Bestandssenkung: 10–30%
- Durchlaufzeitverkürzung: 25–40%
- Effizienzsteigerung in der Produktion: 5–20%

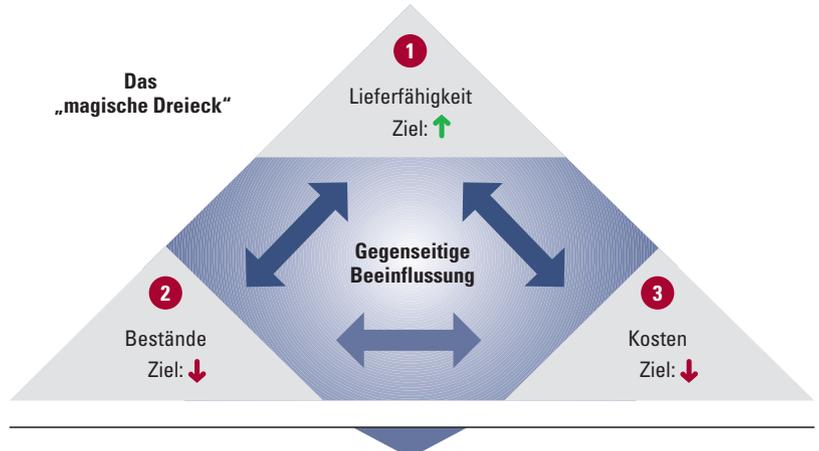
Zur Realisierung der Potenzialbereiche gibt es viele Handlungsfelder entlang der gesamten Supply Chain, die nur im funktionsübergreifenden Zusammenspiel und mit Top-down-Unterstützung voll erschlossen werden können

punkte und Erfolgsfaktoren zu deren Optimierung ausmachen. So geht es immer um die „Magie“, scheinbar widersprüchliche Ziele gleichzeitig zu optimieren: Das Sicherstellen einer hohen Lieferfähigkeit trotz niedriger Bestände und geringer Kosten! Gegenstand dafür ist stets die Optimierung und Beschleunigung der Informations- und Materialflüsse von den Kunden über die eigenen Betriebsstätten bis hin zu den Lieferanten.

Dabei ist es besonders wichtig, zunächst die Markt- und Kundenanforderungen hinsichtlich Lieferzeit- und Serviceversprechen zu verstehen. Ein Abgleich mit der Leistungsfähigkeit der eigenen Supply Chain und den Wettbewerbern gibt die Stoßrichtung für erforderliche Optimierungsmaßnahmen und Differenzierungsmöglichkeiten vor.

Aus einer rollierenden Vertriebsplanung mit hoher Forecast Accuracy sollte die mittelfristige Kapazitätsplanung und Lieferantenvorschau abgeleitet werden. Um „Push“-Effekte und Überbestände zu vermeiden, ist es dagegen ratsam, die Auslösung von Produktions- oder Bestellaufträgen auf Basis der Planung zu vermeiden. Vorteilhafter ist stattdessen die Implementierung eines verbrauchsgesteuerten Dispositionsverfahrens mit „Pull“-Charakter.

Beim Materialfluss sind kurze Durchlaufzeiten und geringe Bestände die oberste Maxime. Eine flexible und effiziente Wertschöpfungskette ist in der Lage, die Kunden schnell, zuverlässig und weitestgehend absatzsynchon zu versorgen.



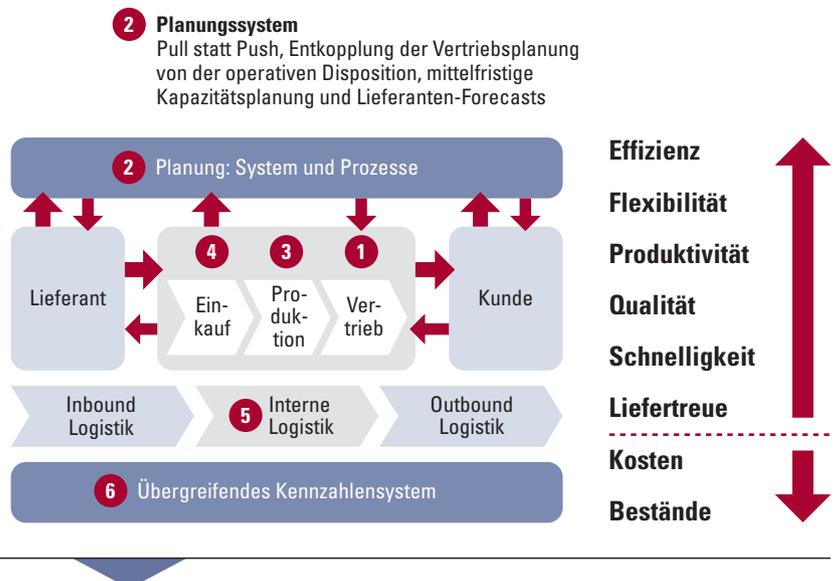
Die Einführung eines ausgewogenen Kennzahlensystems ist nötig, um einseitige Zielsetzungen sowie eine fehlende Abstimmung der Ziele zwischen den Bereichen Einkauf, Produktion, Logistik und Vertrieb zu vermeiden

Ein ausgewogenes und durchgängiges Kennzahlensystem schafft für alle Beteiligten die notwendige Transparenz und somit die Möglichkeit zur Steuerung und Optimierung der gesamten Wertschöpfungskette.

Aufgrund der vielen Schnittstellen, ist die funktionsübergreifende Zusammenarbeit zwischen Vertrieb, Logistik, Produktion, Einkauf und Entwicklung ein zentraler Erfolgsfaktor für die nachhaltige und in der Breite der Organisation verankerte Optimierung der Supply Chain.

Kontakt: operations@wieselhuber.de

- 1 Vertrieb**
Festlegung des Lieferzeitversprechens, schnelle und verbindliche Auftragsbestätigung sowie harte Messung der Liefertreue („OTIF“)
- 3 Produktion**
Absatzsynchrone und flexible Fertigung (Pull-Prinzip) mit geringen Beständen und Durchlaufzeiten
- 4 Einkauf**
Hohe Warenverfügbarkeit bei gleichzeitiger Bestands-senkung, kurze WBZ, kleine Mindestbestellmengen
- 5 Logistik**
Implementierung einer leistungsfähigen Logistikstruktur mit flexiblen Prozessen und geringen Kosten
- 6 Durchgängiges Kennzahlensystem** und ausgewogene Leistungsmessung, Steuerung und Optimierung entlang der gesamten Wertschöpfungskette



Zielsetzung ist eine hohe Leistungsfähigkeit entlang der gesamten Wertschöpfungskette bei gleichzeitig geringen Kosten und optimalen Beständen

Paradigmenwechsel in der Wertschöpfung

Smarte Lösungen benötigen smarte Operations



Oliver Rörig
Mitglied
der Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Immer mehr Branchen werden nachhaltig durch die Digitalisierung beeinflusst – Produkte werden smarter, individueller und mit intelligenten Geschäftsmodellen und Diensten verknüpft. Wertschöpfungsstufen verschieben und fragmentieren sich zunehmend. Das Geschäftsmodell muss laufend an die Wertschöpfungstiefe angepasst werden.

Operations besitzt den Stellhebel für einen signifikanten Wettbewerbsvorteil, um einen pragmatischen und einfachen Einstieg in die Digitalisierung zu ermöglichen. Die Digitalisierung der Produktion ist nur eine Seite der Medaille: Der Einsatz von cyberphysischen Systemen, additiver Fertigung, kollaborativen Robotern, Plug- & Produce-Maschinen und die effiziente Produktion von Losgröße 1, sind hier nur einige der zu nennenden Themen.

Aktuell werden jedoch vor allem die Supply Chain-Prozesse digitalisiert. Hauptmotiv für die meisten Unternehmen ist neben dem Erfahrungsgewinn auch ein substanzieller Effizienz-, Flexibilitäts- und Nutzenzuwachs:

- Aus Big Data wird Smart Data. Vorhandene Daten werden zielgerichtet genutzt, um die eigene Produktion zu optimieren, aber auch um dem Kunden einen Mehrwert zu bieten.
- Gegenseitiger Austausch von Informationen für alle Prozessbeteiligten, z. B. über Produktverkäufe an Endkunden, Bestände, Produktionskapazitäten und Warenströme für flexiblere, transparentere und geglättete Abläufe.
- Flexibilisierung, hohe Verfügbarkeit und kundenspezifische Variantenausprägung nahe am Kunden („späte Differenzierung“), Transparenz vom Lieferanten bis zum Kunden.

Supply Chain 4.0: Das Relevante im Blick

Die Vorteile einer Supply Chain 4.0 liegen auf der Hand: Bessere Planbarkeit, geglättete Ressourcenauslastung, stabilere Prozesse, schnellere Lieferungen, aktive Steuerung einer Multi-Channel Logistik, eine größere Variantenvielfalt, eine synchronisierte Supply Chain. Doch wer dieses Potenzial nutzen will, muss sich über die Digitalisierung der Prozesse hinaus auf einen radikalen Wandel im Denken und im Ablauf einlassen. Wo bislang noch hohe Mauern gezogen waren, müssen die Unternehmensgrenzen durchbrochen werden. Durch eine kollaborative Planung mit unternehmensübergreifendem Informationsaustausch kann die gesamte Supply Chain besser synchronisiert werden.

Mehr Transparenz und Kommunikation mit Lieferanten und Kunden führt zu einer höheren Präzision von Bedarfsprognosen. So können z. B. Maschinen- und Personalbedarf besser geplant und Kostentreiber wie Überkapazitäten und Leiharbeiter reduziert werden. Mittel zum Zweck: Ein „State-of-the-Art“ Management Cockpit, ein „Supply Chain Control Tower“, der dazu dient, das Relevante zu sehen und entsprechend steuern zu können.

Letztlich geht es darum, die Gestaltungsspielräume, die die Digitalisierung mit sich bringt, unternehmerisch zu nutzen. Die konsequente Entwicklung der Supply Chain in Richtung operativer Exzellenz mit Hilfe maßgeschneiderter

„Top-down“ Zukunftsbild

- SC 4.0 Strategie
 - Smart Factory
 - Kollaborative Roboter
 - Cyber-physische Systeme
 - Plug & Produce
 - Autonome Handlingsysteme
 - ...

Supply Chain 4.0 Ready

- SC 4.0 Readiness Check
 - Automatisierung der Fertigung
 - Kollaborative Planung
 - Vorausschauende Wartung
 - Smart Data Analyse
 - Lean
 - ...

„Bottom-up“ Bestehendes Setup

Methoden und Vorgehensweisen kann so proaktiv gestaltet werden. Eine nachhaltige und überdurchschnittliche Steigerung von Wettbewerbsfähigkeit und Branchenrendite werden damit Realität.

Kontakt: operations@wieselhuber.de

Aktive Restrukturierung

Externen Impulsen einen Schritt voraus

Nach Jahren positiver Entwicklungen werden die wirtschaftlichen Räume zumindest wieder ungewisser, zum Teil auch schon enger. Dennoch: Auch wenn die jüngsten Finanz- und Konjunkturdaten teilweise nicht mehr so erfreulich sind wie noch vor zwölf Monaten, die Ungewissheit auch bedingt durch Wahlergebnisse wieder zugenommen hat, kann man trotzdem von „Jammern auf hohem Niveau“ oder dem vielbesagten „Pfeifen im Walde“ sprechen, wenn die Rede auf das Thema Restrukturierung kommt. Dabei ist vielerorts gerade jetzt der richtige Zeitpunkt, sich mit der wirtschaftlichen Performance des Unternehmens intensiv auseinander zu setzen, denn: Aktuell herrscht noch hohe Liquidität im Finanzierungsmarkt – damit ist man grundsätzlich in der Lage, Restrukturierungsprogramme auch extern zu finanzieren und aktiv zu gestalten.

1. Einführung:

Vorbehalte gegen Restrukturierungen überwinden

Insbesondere im deutschsprachigen Raum schwingt bei der Restrukturierung stets eine negative Konnotation mit. Unabhängig von den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen werden die Begriffspaare Sanierung/Restrukturierung bzw. Restrukturierung/Reorganisation mit einem Malus verbunden, da Restrukturierung vielfach einseitig als „Zurechtstutzen“ eines Unternehmens gesehen wird. Hieran konnte auch das vielfach diskutierte Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen (kurz ESUG) nichts ändern. Es empfiehlt sich somit für jeden Entscheider, bei den o. g. Begriffspaaren nicht in „Angststarre“ zu verfallen, sondern zielführend zu gestalten.

Im Idealfall nehmen Restrukturierungen erwartete künftige nachteilige Markt- oder Kostenentwicklungen im Unternehmen vorweg. Gerade jetzt ist der Zeitpunkt, sich mit der wirtschaftlichen Performance des Unternehmens oder von Unternehmensteilen intensiv auseinanderzusetzen. Das aktuelle wirtschaftliche Umfeld ist gut geeignet, um erforderliche Restrukturierungsprogramme in Teilen auch extern zu finanzieren: Auch wenn das Kreditvolumen sich in den letzten Monaten nicht signifikant ausgeweitet hat (vgl. Abb. 1 sowie Abb. 2), so beherrscht dennoch hohe Liquidität den Finanzierungsmarkt (vgl. Abb. 3). Eine Änderung ist nicht zu erwarten, da die Europäische Zentralbank in ihrer Entscheidung vom 10. 3. 2016 den Leitzins

damals überraschend von 0,05 % auf 0 % gesenkt hat, zudem wurde das Ankaufprogramm für Anleihen auf die Unternehmensanleihen ausgedehnt. Auch wenn mittlerweile bei den Staatsanleihen ein Engpass bei aufkaufbaren Anleihen besteht und erste Spekulationen über ein Ende der Aufkaufprogramme die Runde machen, wird das kurzfristig das Zinsumfeld nicht signifikant verändern, so dass man noch längere Zeit mit hohem „Anlagedruck“ zu rechnen hat.

Woran liegt dann die negative Belegung der Restrukturierung? Dass die aktive Auseinandersetzung mit dem Thema Restrukturierung nur bedingt geschieht, dürfte – wie eingangs schon angeschnitten – an dem Begriff liegen, welcher in unseren Bereitengraden ähnlich negativ belegt ist wie der Begriff Insolvenz. Der Regelfall in der unternehmerischen Praxis ist weiterhin, dass Umstrukturierungen zu einem Zeitpunkt vorgenommen werden, an dem Verluste bereits eingetreten sind; es wird nicht antizipiert, sondern reagiert. Dies ist umso verwunderlicher, wenn man auf die Bedeutung der Wörter Sanierung bzw. Krise zurückgeht. Sprachwissenschaftlich betrachtet stammt der Begriff Krise von dem griechischen Wort „krisis“. Die wortgetreue Übersetzung bedeutet dabei Wendepunkt oder Entscheidung.

2. Externe Impulse zwingen zum Handeln

Managementaufgabe, insbesondere in Zeiten, in denen viele Branchen vor tiefgreifenden Veränderungen ste-



Lars Richter
Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

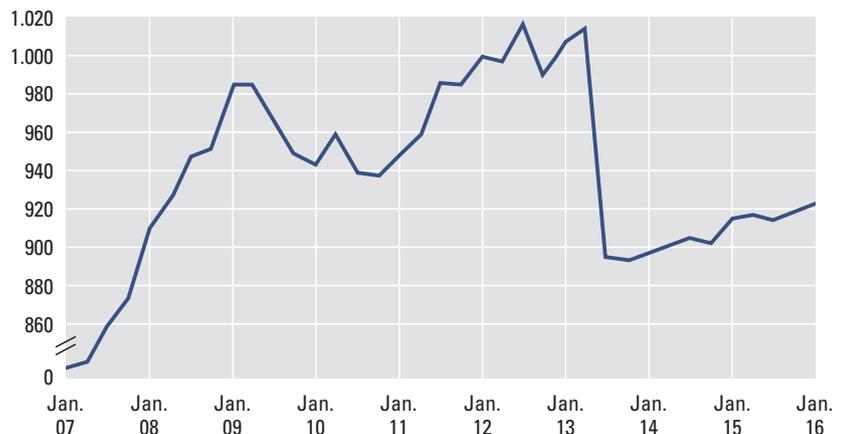
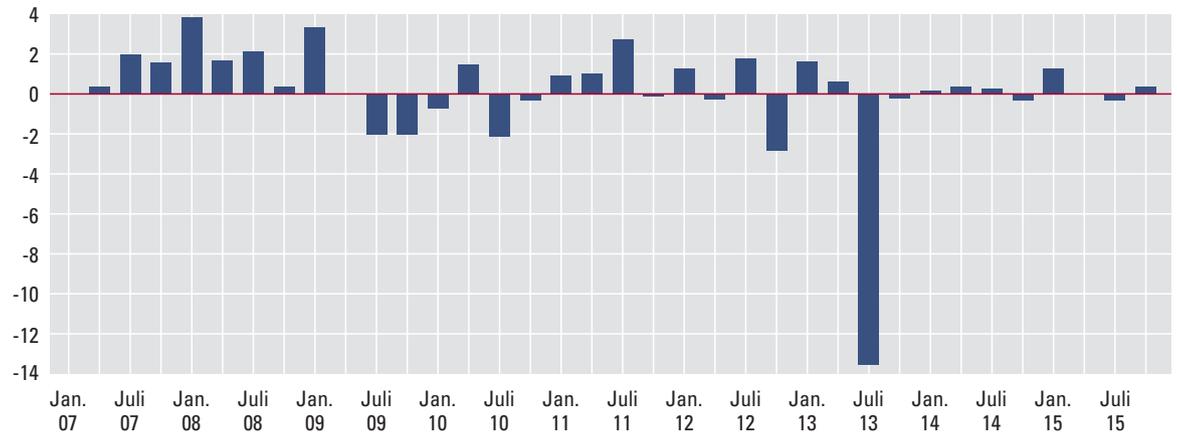


Abb. 1: Kredite an inländische Unternehmen/insgesamt/Alle Bankengruppen, Euro, Milliarden⁹

Abb. 2: Kredite an inländische Unternehmen/Relative Veränderung zur Vorperiode in %



hen und durch einen externen Impuls gezwungen sind, das eigene Geschäftsmodell zu überdenken, z. B. in der Automobilbranche.

2.1 Branchen im Umbruch

Keine andere Branche ist von so starken Gegensätzen geprägt: Einzelne Premiumhersteller vermelden Rekordabsatzdaten und Rekordgewinne und erhöhen die Absatzziele, andere leiden unter Effekten aus dem „Dieselgate“, manch Kleinwagenhersteller sieht eine Trendwende von großen Modellen zu kleinen Modell, zugleich kann man aber auch von Werkschließungen und Unterauslastung lesen.

Die Zukunft ist ungewiss, da noch nicht absehbar ist, welche Technologie – sei es Elektroantrieb, Wasserstoffantrieb oder vielleicht doch der klassische Verbrennungsmotor mit alternativen Treibstoffen – sich in Zukunft durchsetzen wird, wie lange der Gesetzgeber den Verbrennungsmotor noch tolerieren werden und welche Auswirkungen dies alles auf das Gesamtkonzept Auto und damit auch die Wertschöpfungskette haben wird. Ungeachtet dessen stehen die Ent-

scheider schon heute vor der Herausforderung, die Grundlagen und Fundamente für die kommenden Jahre zu legen. Die Herausforderung liegt damit in der Umstellung auf neue Werkstoffe und Technologien kombiniert mit einer intelligenten Vernetzung von Mensch, Maschine und Produkt – Stichwort: Industrie 4.0. Hinzu kommt die Integration des Autos in die Informationsgesellschaft und die Vernetzung der Autos untereinander aber auch mit ihrer Umwelt – Stichwort: SMART CAR. Das Thema Umweltverträglichkeit und Antriebskonzepte jenseits des Verbrennungsmotors bildet dann die übergeordnete Klammer.

Parallel dazu zeichnen sich auf der Vertriebsseite einschneidende Veränderungen ab, denn immer mehr Akteure – seien es die Hersteller oder auch große Autovermieter – entdecken das Internet nicht mehr nur als verkaufsunterstützenden Vertriebsweg, sondern bauen es zu echten Vertriebskanälen aus. Der Online-Shop für Autos wird Realität, auch wenn es einige Marktteilnehmer noch nicht wahrhaben wollen.

2.2 Geschäftsmodelle auf dem Prüfstand

Das Beispiel der Automobilbranche lässt sich grundsätzlich auf andere Branchen übertragen. Gerade in gefühlten „guten Zeiten“ ist ein stetes kritisches Hinterfragen erforderlich, um Unternehmen aus eigenem Antrieb auf kommende Veränderungen vorzubereiten. Denn trotz bzw. aufgrund der dargestellten Unsicherheiten ist eins gewiss: Veränderungen sind allgegenwärtig.

Damit ist aber auch gewiss, dass in Krisenfällen traditionelle Restrukturierungswerkzeuge (wie Personalkostenanpassung etc.) nochmal an Bedeutung verlieren und nicht den (alleinigen) Schlüssel für eine erfolgreiche Restrukturierung darstellen können. In den Fokus rücken damit noch mehr umsetzungsorientierte Ansätze in Verbindung mit technologischem Expertenwissen. Ein erprobter Leitfaden ist hierbei der W&P-

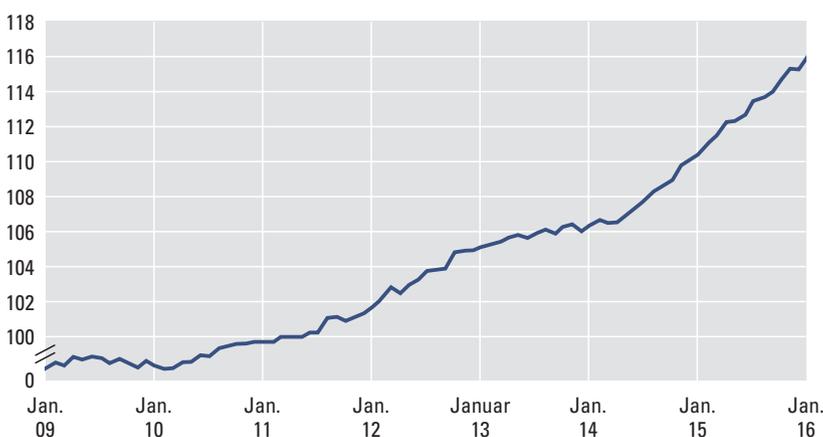


Abb. 3: Entwicklung der Geldmenge M3

Geschäftsmodellansatz, welcher in der übergeordneten Dimension darauf abzielt, die „klassischen“ strategischen Fragen des „Was“ (Die richtigen Dinge tun) und des „Wie“ (Die Dinge richtig tun) zu stellen und zu beantworten: Die Beantwortung dieser Fragen ist die Basis für alle nachfolgenden unternehmerischen Entscheidungen im Rahmen eines Veränderungsprozesses und damit auch die Basis für die nachhaltige Ertragskraft des Geschäftsmodells. Die Ertragskraft wiederum ist die Grundlage für den Unternehmenswert und die Fähigkeit, einen stabilen Cashflow für die Anteilseigner zu erzielen.

3. Interne Impulse geben Gestaltungsfreiheit

Hiervon ausgehend stehen Führungskräfte vor der Herausforderung, dass sie neben ihren umfangreichen operativen Aufgaben gleichzeitig auch strategisch nach vorne denken zu müssen. Die Erfahrung zeigt hierbei, dass sich die in vielen Restrukturierungsfällen zu einer weiteren Herausforderung entwickeln kann, da auf der einen Seite das operative Tagesgeschäft vielfach auf stabilen Strukturen aufbaut, was auf der anderen Seite zur „Scheu“ vor tiefgreifenden Veränderungsprozessen und dem damit verbundenen Risikos des Scheiterns führen kann – die ggf. notwendigen und tiefgreifenden Veränderungen frei nach Joseph Schumpeter im Sinne von Innovationen und „kreativer Zerstörung“.

In diesem Zusammenhang muss sich das Management immer wieder eine wichtige Erkenntnis vor Augen rufen: Ein selbst angestoßener Prozess kann i. d. R. deutlich erfolgsversprechender durchgeführt werden, weil man (noch) „Herr im eigenen Hause“ ist und damit die Gestaltungshoheit hat – die Abläufe können noch aktiv mitgestaltet werden. Wird ein Prozess zur Restrukturierung erst einmal extern angestoßen – z. B. durch die Kreditgeber – so sind diese Freiheitsgrade i. d. R. bereits verloren. Gleichzeitig sind zum einem im gesteigerten Maße externe Informationsbedürfnisse zu befriedigen, zum anderen sind dann zusätzlich weitere regulatorische Vorschriften ein zentraler Aufwands-

treiber. Spätestens wenn in naher Zukunft Basel IV zur Anwendung kommen wird, wird dies noch mal deutlicher zu spüren sein. Denn schon heute ist erkennbar, dass es auch langjährigen Bankpartnern annähernd unmöglich ist, tiefgehende und langandauernde Restrukturierungen zu begleiten, da die Anforderungen zur Eigenkapitalhinterlegung derart angestiegen sind, dass sich Bankpartner gezwungen sehen, auch auf Zerschlagung von Unternehmen hinzuwirken, um die eigenen Risikopositionen zu reduzieren.

Es besteht somit die Gefahr, dass sich der Restrukturierungsprozess ausschließlich auf die Sicherung der Liquidität, das „An-Bord-Behalten“ der verschiedenen Stakeholder-Gruppen und das Angehen der dringend gebotenen Veränderungen fokussiert und damit nur als „Lebenserhaltung“ des Geschäftsmodells gesehen wird und nicht als Prozess zur nachhaltigen Veränderung eines Geschäftsmodells. Ausgehend von der eingangs beschriebenen Situation auf den Finanzmärkten dürfte jetzt eine der letzten Chancen zu einem Hinterfragen der eigenen wirtschaftlichen Performance in einer grundsätzlich noch positiven gesamtwirtschaftlichen Lage sein. Ein weiter Vorteil im Kontext von selbst und damit frühzeitig angestoßenen Veränderungsprozessen besteht darin, dass Veränderungen „nicht über Nacht“ überwunden werden können, da sie das Ergebnis eines längeren Prozesses sind und somit auch einen längeren Zeitraum zur Überwindung bedürfen. Umso mehr gilt: Nur über den Weg der aktiven Auseinandersetzung mit der eigenen Performance in den vermeintlich guten Jahren wird es künftig möglich sein, die Herausforderungen einer Krisensituation erfolgreich zu meistern. Restrukturierung sollte somit nicht als Makel oder als Folgeerscheinung einer Krise betrachtet werden, sondern als Bestandteil einer normalen und aktiven Unternehmensentwicklung.

Dieser Beitrag erschien erstmalig in KSI 04/16

Kontakt: restrukturierung@wieselhuber.de

Wo möchte ich hin? Mit welchen Produkt-/Markt-Kombinationen will ich das erreichen?

- Attraktivität der einzelnen Märkte?
- Ist-Positionierung?
- Wettbewerb?

Wie organisiere ich mich möglichst schlagkräftig & effizient?
 Wie setze ich das intern um?
 Was kann ich mir alles (zu welchem Zeitpunkt) leisten?



Abb. 4: W&P-Geschäftsmodellansatz

Digitale Kreditklemme verhindern

Wie sich Mittelständler auf die Finanzierung innovativer Vorhaben vorbereiten sollten

Christian Groschupp
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Die Digitalisierung ist im Mittelstand angekommen. Nach der Entwicklung einer digitalen Strategie steht die operative Umsetzung an. Spätestens dann ist die Finanzierungsfrage ein zentraler Punkt. Schlägt der Unternehmer ohne die richtige Vorbereitung bei seiner Haus-

bank auf, so sind die Probleme programmiert. Banken und Sparkassen sind mit der Beurteilung von Digitalisierungsvorhabenschlichtweg noch überfordert, Investitionen in die Digitalisierung eignen sich nicht für eine Besicherung im herkömmlichen Sinn. Was muss der Unternehmer tun, damit nicht die digitale Kreditklemme droht?

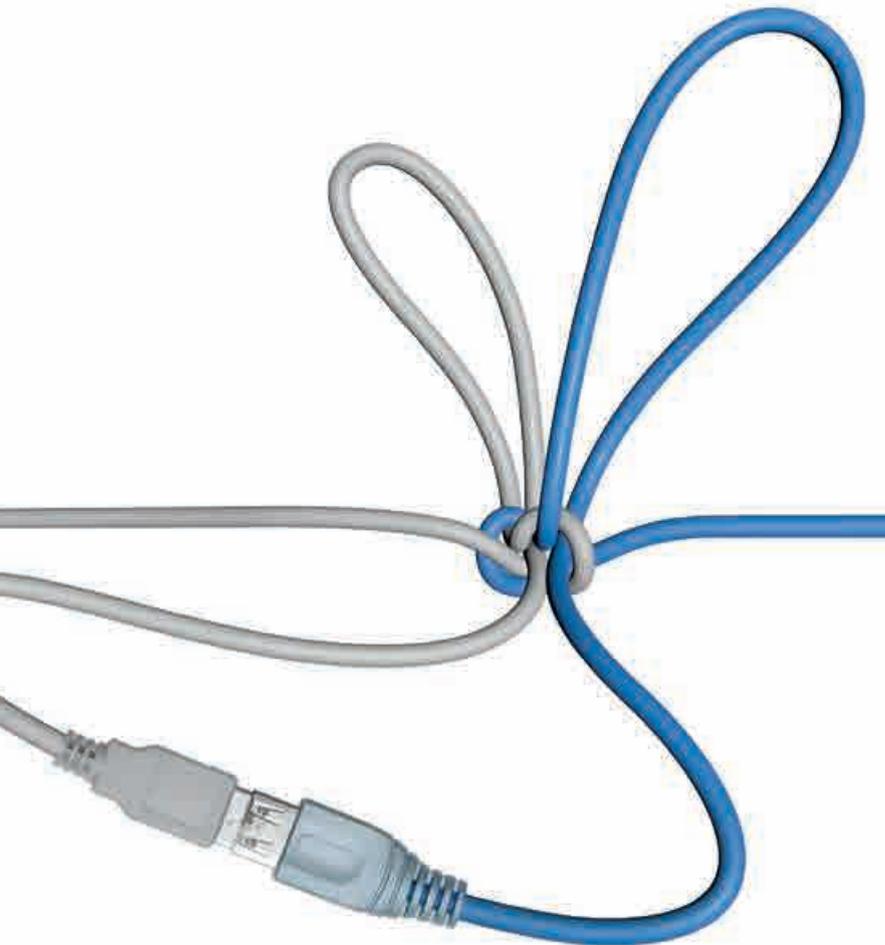
Die Digitalisierung muss zunächst als eine Investition mit Einfluss auf Bilanz und Zahlungsstromtransparent gemacht werden. Entgegen klassischen Investitionen liegt der Schwerpunkt meist in der Qualifizierung von Fachkräften und in Ausgaben für immaterielle Wirtschaftsgüter. Je nachdem, ob die Digitalisierung das Erlösmodell und oder die Wertschöpfung betrifft, muss die Quantifizierung des Outputs abgeschätzt werden. Dies kann in Form einer Investitionsrechnung oder eines Businessplans erfolgen.

Der Einfluss der Digitalisierung auf die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens ist von der Branche abhängig. Die strategischen Implikationen können grundlegend verschieden sein. Bei komplexer Wertschöpfung liegt der strategische Fokus der Digitalisierung in einer Vernetzung mit dem Kunden. Neben der quantitativen Abschätzung sind die strategischen Ziele im Kontext der Branchenentwicklung im Businessplan zu bestimmen. Digitalisierungsansätze weisen je nach Branche unterschiedliche Risikoprofile auf.

Dies können Basisthemen zur Generierung und Pflege smarterer Daten, die Implementierung von smarten Prozessen in der Wertschöpfungskette, die digitale Veredelung von Produkten und Services bis hin zu Ansätzen radikal neuer Wert- und Servicekonzepte betreffen. Der Einfluss der Digitalisierung auf das Geschäftsmodell bewegt sich zwischen gradueller Weiterentwicklung und radikaler Erneuerung.

Nicht jede Digitalisierung ist für eine Fremdkapitalfinanzierung geeignet, die Finanzierung muss sich nach dem individuellen Risiko richten. Neben der Kreditfinanzierung kommen weitere Finanzierungsformen wie Mezzanine Kapital, Private Debt oder eine Stärkung des Eigenkapitals durch Beteiligungskapital infrage. Die passende Mischung verschiedener Finanzingsklassen ist für den Mittelstand ohne Zugang zum Kapitalmarkt ein wichtiger Erfolgsfaktor für eine erfolgreiche Digitalisierung.

Kontakt: finanzierung@wieselhuber.de



Störfaktor Regulatorik

Nachhaltige Turnarounds mit Seltenheitswert

Oftmals scheitern Unternehmen daran, einen Turnaround nachhaltig zu meistern. Konkret: Seit Ende der Finanzkrise 2008 hat sich die Zahl der Unternehmen verdoppelt, die es trotz einer Sanierung nicht schaffen, im weiteren Verlauf wettbewerbs- und renditefähig zu sein. Zu diesem Schluss kommt die aktuelle W&P-Untersuchung „Nach der Krise ist vor der Krise“. In qualitativen Gesprächen mit relevanten Stakeholdergruppen (u. a. Geschäftsführung, Aufsichtsräte, Interimsmanager, Fremdkapitalfinanzierer, Gesellschafter) von Unternehmen aus der Sanierungspraxis geht es um die Kernfrage: Was bringt einzelne Unternehmen dazu, nach einer Krise nachhaltig wettbewerbs- und renditefähig zu sein, was hindert andere daran?

Schieres Überleben – darum geht es beim Krisenmanagement im Unternehmen zunächst immer. Alle Anstrengungen zu Beginn der Sanierung sind kurzfristig darauf ausgerichtet, Liquidität zu sichern, verschiedene Stakeholder-Gruppen an Bord zu halten und dringend notwendige Veränderungen auf den Weg zu bringen. Ist diese Phase der „Lebenserhaltung“ erfolgreich abgeschlossen, ändert sich der Fokus: Nun müssen mittel- und langfristige Maßnahmen konsequent umgesetzt werden. Da allerdings der externe Handlungsdruck in dieser Phase nachlässt und gleichzeitig wieder operative Themenfelder in den Vordergrund treten, besteht die Gefahr, in „alte Muster“ zurückzufallen.

Die befragten Experten sind sich einig: Der Anteil der Unternehmen, die an diesem Punkt einen nachhaltigen Turnaround schaffen, hat sich in den letzten acht Jahren drastisch reduziert. Der Grund? Zum einen eskalierten die formalen Rahmenbedingungen – je drängender die Krise, desto stärker treten heute für einzelne Teilnehmer formale juristische Aspekte oder stark deskriptive Quasi-Standards wie der IDW-S6 in den Vordergrund. Ein entscheidender Treiber hierfür ist auch die Regulatorik, welche im Nachgang zur Finanzmarktkrise 2008/2009 erheblich verschärft wurde und dafür sorgt, dass Banken im Rahmen einer Sanierung auf eine schnelle Rückführung drängen (müssen).

Vor allem erfahrene Aufsichtsräte kritisieren deshalb: Sanierungsbemühungen unter diesen Voraussetzungen führen dazu, das – gleich einem Teufelskreis – die

Robustheit eines Unternehmens weiter herabgesetzt wird, da zu wenig an die Zeit nach den ersten harten Maßnahmen gedacht wird. Viele der Praktiker konstatieren außerdem: Unternehmen scheitern selten an mangelnden Konzepten, sondern vielmehr am Management, das nicht richtig getaktet und finanziert ist.



*Dr. Johannes Fues
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH*

Kontakt: restrukturierung@wieselhuber.de

FAZIT:

Klar ist: Garantien für eine erfolgreiche Restrukturierung wird es nie geben. Eine wichtige Voraussetzung für ein nachhaltiges Sanierungskonzept ist jedoch eine grundlegende Auseinandersetzung mit dem Geschäftsmodell: Wer bei der Rekonfiguration seines Geschäftsmodells den Kundennutzen neu definiert und die Wertschöpfungsarchitektur strukturell daran ausgerichtet, hat schon mal ganz gute Karten. Rücken dann noch das Management mit Führungskompetenz in Krisensituationen sowie ein professionelles Umsetzungscontrolling als „Gelingfaktoren“ in den Fokus, lässt sich die Zahl der nachhaltig erfolgreichen Sanierungen in Zukunft sicher wieder steigern.



Transaction Advisory Services

Mit der integrierten Due Diligence Synergien heben



Florian Frank
Mitglied
der Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Am Anfang eines erfolgreichen Investments steht immer die korrekte Wertermittlung des Zielunternehmens. Nur wenn alle Wertkomponenten korrekt ermittelt wurden, kann ein Unternehmenskauf zu einem Investorserfolg werden.

Mit einer integrierten Due Diligence ist dies zielsicher und effizient möglich, da sie immer mehr als die Summe ihrer Teile ist:

Commercial Due Diligence: Bewertung des Geschäftsmodells

Ausgangspunkt der Commercial Due Diligence ist die Analyse des Unternehmens hinsichtlich der angebotenen Produkte und Dienstleistungen bzw. dem Kundennutzen (USP oder Unique Selling Proposition), der vom Unternehmen adressierten Kunden und der derzeitigen Umsatz- und Deckungsbeitragsstruktur. Zusammen mit der Wertschöpfungs- und Kostenstruktur wird so das derzeitige Geschäftsmodell beschrieben und bewertet. Das Marktumfeld wird definiert und hinsichtlich Segmente, Volumen, Wachstum, Eintrittsbarrieren und Trends auf seine Attraktivität hin analysiert.

Innerhalb des so definierten Marktumfeldes wird die Positionierung und Differenzierung des Unternehmens, im Hinblick auf den Wettbewerb, hinterfragt. Umsatzwachstum und Rentabilität des Zielunternehmens werden mit denen der Wettbewerber verglichen. Die Kunden werden segmentiert und hinsichtlich ihrer Entwicklung und Profitabilität im Rahmen der Kundenanalyse bewertet.

Schließlich gilt es noch das Erlösmodell zu hinterfragen, das heißt, wie und womit wird heute und in Zukunft Geld verdient? Vor dem Hintergrund der gewonnenen Erkenntnisse wird die derzeitige Strategie des Unternehmens dargestellt und validiert. Ein Abgleich mit der Strategie des Käuferunternehmens identifiziert Chancen und Risiken einer Post Merger Integration.

Operational Due Diligence: Wertschöpfungsstrukturen

Eine gute Operational Due Diligence zeichnet sich dadurch aus, dass der Wertschöpfungsbereich eines Unternehmens ganzheitlich, auf teilweise völlig unter-

schiedlicher „Flughöhe“, analysiert und bewertet wird. So müssen neben der strategischen Make-or-Buy-Ausrichtung oder Synergiefragen im globalen Wertschöpfungsnetzwerk auch treffsichere Einschätzungen über die Qualität von Strukturen und Prozessen auf Shop Floor-Ebene abgegeben werden. Im Rahmen der Operational Due Diligence wird somit zunächst eine Bewertung der Supply Chain Performance vorgenommen. Schließlich muss auch die funktionale Leistungsfähigkeit in Einkauf, Produktion, Instandhaltung und Logistik sowie Vertrieb analysiert werden, da diese Bereiche einen maßgeblichen Einfluss auf das Betriebsergebnis und den Liquiditätsbedarf eines Unternehmens haben.

Digital Due Diligence: Betrifft alle Unternehmen auf sämtlichen Ebenen

Digitalisierung ist heute zunehmend ein wichtiger Bestandteil der Strategieentwicklung und wird deshalb mit einer eigenen Due Diligence berücksichtigt. Im Rahmen einer Digital Due Diligence ist zunächst zu prüfen, welcher digitale Reifegrad im Zielunternehmen vorhanden ist bzw. wie relevant die Digitalisierung für das Geschäftsmodell überhaupt ist. Nicht außer Acht gelassen werden dürfen dabei die zukünftigen Chancen oder Risiken im Rahmen des digitalen Wandels. Die systematische Analyse erstreckt sich über vier Digitalisierungsfelder: Smarte Produkte, smarte Produktion, smarte Kernprozesse und smarte Daten. Für jede der darunter liegenden Ebenen wird der Reifegrad und die in den Unternehmensfunktionen vorhandenen Potenziale herausgearbeitet.

Innovation Due Diligence: Mehr als neue Produkte

Im Rahmen einer Innovation Due Diligence gilt es die Zukunftsfähigkeit des Targets auf den Prüfstand zu stellen. Somit gilt es sowohl beim Target als auch im zukünftigen Gesamtkonstrukt die Unternehmens- und Innovationsstrategien zu untersuchen und die jeweiligen Verknüpfungen zu bewerten. Die Analyse des Innovationsmanagements muss ganzheitlich erfolgen und umfasst daher nicht nur die gesamte Innovationswertschöpfungskette, sondern berücksichtigt auch die Verwendung der Innovations-Assets. Darüber hinaus müssen exogene Innovationstreiber identifiziert und ihre Nutzbarkeit plausibilisiert werden. Insgesamt werden

innerhalb der Innovation Due Diligence neun verschiedene Felder analysiert und bewertet.

Financial Due Diligence:

Vermögen, Finanzen und Ertrag

Historische Unternehmenszahlen der Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage geben einen ersten Hinweis auf die bisher realisierte Performance des Targetunternehmens. Entscheidend ist es jedoch, in einer Quality-of-Earnings Analyse wesentliche Einmaleffekte zu normalisieren, um so zukünftige Planungen plausibilisieren zu können. Neben der Normalisierung des EBIT ist ebenfalls die Ableitung eines normalisierten Working Capital und Cashflows Bestandteil der Financial Due Diligence. Im Rahmen der Finanzierungsstrukturanalyse werden nicht nur die Verbindlichkeiten identifiziert sondern auch die verbindlichkeitsähnlichen Positionen ermittelt. Die so berechnete Summe der Verbindlichkeiten wird mit den vorhandenen nicht betriebsnotwendigen liquiden Mitteln und sonstigen zinstragenden Vermögensgegenständen saldiert.

Die sog. Nettofinanzverbindlichkeiten bilden einen wesentlichen Bestandteil der Berechnung des Eigenkapitalwertes und des Kaufpreises. Die Datenqualität und die Datenverfügbarkeit ist für die Financial Due Diligence von zentraler Bedeutung. Verbleibende Restrisiken werden transparent dargestellt und können z. B. durch Gewährleistungen mit finanzieller Hinterlegung abgemildert werden. Besonders die Arbeiten in der Financial Due Diligence dienen dazu die asynchrone Informationslage zwischen Verkäufer und Kaufinteressenten weitestgehend auszuräumen.

Legal, IP & Tax Due Diligence

Die Prüfung von Gesellschaftsverträgen, Eigentumsverhältnissen und sonstigen Verträgen mit Kunden, Personal und Zulieferern sind Teil der Legal Due Diligence. Ziel ist die Identifikation und – wenn möglich – Quantifizierung von rechtlichen Risiken. Aufgedeckte, nicht bilanzierte Risiken werden so z. B. oft in die Nettofinanzverbindlichkeiten aufgenommen und wirken kaufpreismindernd. Die IP Due Diligence legt



besondere Aufmerksamkeit auf die Prüfung gewerblicher Schutzrechte, sprich: Welche Patente, Marken, Designs oder Lizenzen sind rechtsgültig in Kraft und auch durchsetzbar? Die Due Diligence prüft und bewertet dabei das Intellectual Property (IP) des Zielunternehmens.

Das Ziel der Tax Due Diligence schließlich ist die Identifikation und Quantifizierung steuerlicher Chancen und Risiken sowie das Aufzeigen der geeignetsten steuerrechtlichen Transaktionsstruktur. Wie auch bei der Legal Due Diligence haben im Rahmen der Tax Due Diligence aufgedeckte Risiken, die nicht in ausreichender Höhe bilanziert wurden, Einfluss auf die ermittelten Nettofinanzverbindlichkeiten und somit auf den Kaufpreis des Unternehmens.

Kontakt: tas@wieselhuber.de

FAZIT:

Alle Informationen und Erkenntnisse aus den einzelnen Due Diligence Bereichen fließen schließlich in die integrierte Businessplanung ein. Diese integrierte Ertrags-, Bilanz- und Liquiditätsplanung steht in ständiger dynamischer Abhängigkeit zu allen anderen Bereichen. Entwickeln sich planungsrelevante Informationen in Commercial, Operations, Innovation, Digital oder Financial, so hat dies direkten Einfluss auf die Ausgestaltung der Planungsrechnungen. Diese Planungsrechnungen dienen als Basis zur Kaufpreisermittlung und Vertragsgestaltung und als Medium in den Vertragsverhandlungen.

Business Performance Management

Nur kontinuierliches Training führt zum Erfolg



Dr. Volkhard
Emmrich
Managing Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Eine langfristig gleichbleibend hohe Performance ist kein Selbstzweck, sondern die Basis für unternehmerische Freiheitsgrade, für Gestaltung der Zukunft und die Möglichkeit, Chancen wirklich wahrzunehmen. Business Performance Management hat also nichts mit „Braut schmücken“ und kurzfristigem Renditefeuerwerk zu tun.

Liquiditätsschwämme überdeckt Defizite

Liquidität ist aktuell beinahe ein freies Gut unabhängig davon, ob es sich um Kredite und Darlehen handelt oder, ob Lücken im Eigenkapital – auch temporär – zu schließen sind.

Solange die Anlage, vor dem Hintergrund der aktuellen Alternativen, eine attraktive Rendite verspricht, wird finanziert. Die Geldpolitik der EZB treibt also nicht nur Börsenkurse und Immobilienpreise, sondern auch den Verschuldungsgrad und damit den „Hebel“, mit dem sich Dinge finanzieren lassen. Bei Unternehmensübernahmen ist das Leverage-Niveau der Finanzkrise zum Teil bereits überschritten. Der Druck auf die Performance des Unternehmens ist also finanzierungsseitig vergleichsweise gering, solange nicht sichtbar Verluste zu finanzieren sind. Diese Situation scheint komfortabel, ist jedoch gefährlich, denn – selbst wenn es weiter keine nennenswerten Zinsen gibt – unausgeschöpfte Performancepotenziale gehen zu Lasten der Schlagkraft und damit der Fähigkeit des Unternehmens, marktseitige Schwankungen wegzustecken.

Bleibt aber das EBITDA erst einmal auf der Strecke, ist „Schluss mit lustig“ d. h. das Unternehmen sitzt schnell auf dem Trockenen. Die Zinsen steigen auf das früher übliche Niveau, Fresh Money wird rar – die Liquiditätsschwemme findet anderswo statt.

Regulatorik erschwert Weiterfinanzierung

Warum ist das so? Grundsätzlich bleiben die Banken wohl gerne an Bord – auch mit temporär höheren Krediten – dem schiebt die Regulatorik aber zunehmend einen Riegel vor. Die für den Kredit notwendige Eigenkapitalhinterlegung steigt nachhaltig an und das Engagement ist einem aufwendigen Risikomonitoring zu unterwerfen. Die Bilanzierungsvorschriften gemäß IFRS leisten ihren Beitrag, Bewertung des Kredites zum aktuellen Fair Value – also Wert am Zweitmarkt, bei entsprechender Bewertung von Zinsen und Fees.

Im Ergebnis heißt das: Ist bei hoher Verschuldung und „schlechtem“ bzw. rückläufigem EBITDA Fresh Money fällig, so wird dies Eigenkapital sein müssen. Ist der Gesellschafter dazu nicht in der Lage, ist das kein Beinbruch, denn die Private Equities stehen schon Schlange. Die Liquiditätsschwemme ist wieder da, allerdings jetzt über einen anderen Kanal, mit einer anderen Zielbilanzposition – nämlich Eigenkapital – und anderer Renditeerwartung.

Das Unternehmen bekommt die notwendige Liquidität, der neue (Private Equity) Gesellschafter betreibt hartes Business Performance Management, er hebt seinen Kaufpreis durch die erarbeiteten Performance Potenziale. Also alles paletti? Kommt darauf an für wen, denn der Altgesellschafter ist in aller Regel raus, er spielt nicht mehr mit.

Performancefresser müssen also frühzeitig eliminiert werden

Mit der Performance eines Unternehmens ist es wie mit der Fitness des Menschen – es sind in aller Regel schleichende Entwicklungen, die zu einer Verschlechterung führen. Es passiert nichts gravierendes, unmerkelt ändern sich Strukturen und Mengengerüste. Unternehmensseitig werden neue Produkte in den Markt gebracht und kundenspezifische Varianten in das Programm aufgenommen, nicht nur die Anzahl der Artikelnummern steigt – auch Varianz und Vielfalt nehmen zu. Marktseitig wird die Nachfrage immer in-



dividueller und kurzfristiger. Der Kunde will sein Produkt – jetzt und heute, nicht auf Vorrat. Das verschiebt Mengengerüste und Prozessrelationen. Die Anzahl der Aufträge nimmt meist zu – bei rückläufigem Auftragswert, weniger Positionen und weniger Stück je Position. Es sind also in gleicher Zeit deutlich mehr Prozesse zu bewältigen, bei ebenfalls deutlich geringerem Deckungsbeitrag je Auftrag.

Vernetzung und „Grenzkosten Null“ heißt die Devise

Wo liegen denn die zentralen Hebel für ein konstant hohes Performanceniveau? Die grundsätzliche Antwort lautet – Prozessdenke statt Strukturdenke bzw. „Kostenarten sparen“ und Nutzung aller Potenziale, die sich unter dem Stichwort Digitalisierung bieten. Dabei geht es nicht um die große Transformation, den disruptiven Wandel, sondern um wenige, klare Dinge:

■ Kundennaher Variantenpunkt

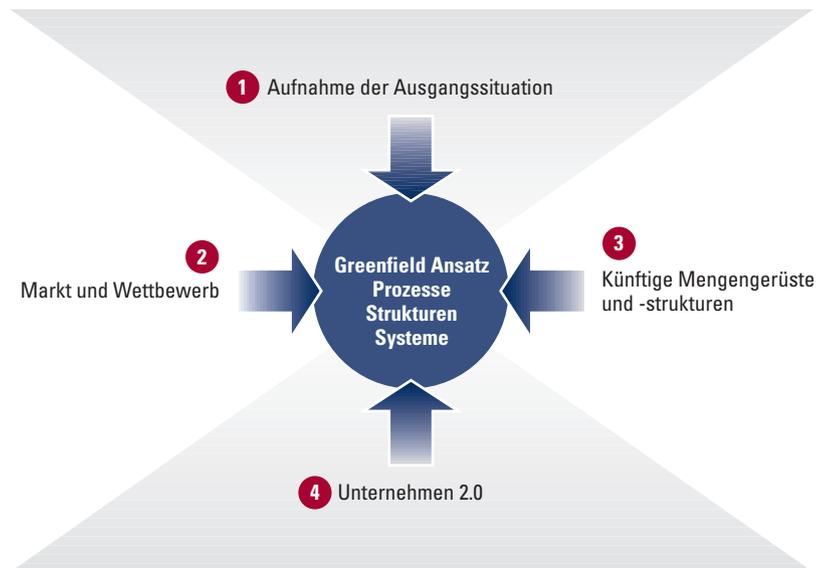
Je näher der Variantenpunkt beim Kunden liegt, umso später im Wertschöpfungsprozess muss individualisiert werden. Die individuelle Nachfrage kann schnell aus Standardkomponenten und -teilen bedient werden. Im Idealfall ist es nur die Software, die dem Produkt die gerade gewünschten Eigenschaften verleiht. Das setzt natürlich eine intelligente Produktstruktur, also Module und einen Baukasten, voraus.

■ Unikate Datenhaltung

Vielfach werden heute noch Daten in unterschiedlichen Systemen, also mehrfach gehalten und primär innerhalb des einzelnen Systems – also auf der Insel – verarbeitet. Die Weitergabe erfolgt aus Sendersicht und zum Senderzeitpunkt. Vorlaufzeit und Kenntnisse des Empfängers sind – bestenfalls – suboptimal berücksichtigt. Anders sieht das bei unikativer Datenhaltung mit Zugriff durch alle an der Wertschöpfung Beteiligten aus. Alle wissen „in Echtzeit“ was Sache ist und auf was sie sich einstellen müssen.

■ Skalierbarkeit

Viel zu wenig Beachtung wird in der Regel der Frage der Skalierbarkeit, möglicher Kostendegressionseffekte und den Grenzkosten geschenkt. Für jeden Prozess und jeden Ablauf ist zu überlegen,



in welcher Umgebung bzw. auf welcher Plattform er am sinnvollsten läuft – er eben die geringsten Grenzkosten verursacht bzw. die größten Kostendegressionseffekte ermöglicht. Das muss nicht unbedingt im eigenen Unternehmen sein – häufig gibt es entlang der Wertschöpfungskette Plattformen, die einfach günstigere Bedingungen bieten.

Ergänzt werden können die effizienz- und prozessorientierten Stoßrichtungen durch operative Quick-Wins, aber auch durch den richtigen marktseitigen Fokus, wenn es um Zusatznutzen, Serviceleistungen, aber auch eine „Planung“ geht, die nicht die Vergangenheit mit x % Veränderung in die Zukunft fortschreibt, sondern vom Kunden und seinen aktuellen Bedürfnistreibern zeitnah „predictive“ vorhersagt, wer wann was brauchen wird.

Kontakt: bpm@wieselhuber.de

FAZIT:

Die Performancepotenziale sind also sowohl ertrags- als auch aufwands- bzw. effizienzseitig zu suchen. Über die Frage nach Zusatzerträgen aus dem Maschinen- oder Gerätebestand lassen sich Ansatzpunkte für mögliche Services ableiten.

Gerade durch die Möglichkeiten der Digitalisierung lassen sich neue Ansätze zur Performancesteigerung ableiten und damit meist zwei Fliegen mit einer Klappe erschlagen, die Kundenbedürfnisse werden schnell und individuell erfüllt und das bei höherer Prozesseffizienz und geringeren Beständen.

Fahrplan aus der Krise

Erfolgsfaktoren einer Sanierung



Dr. Günter Lubos
Mitglied der
Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Sind alle Anforderungen erfüllt, die an ein Sanierungskonzept und dessen Umsetzung nach IDW S6 – dem Standard des Instituts der Wirtschaftsprüfer für die Erstellung von Sanierungsgutachten – gestellt werden, ist ein Unternehmen saniert. Doch ob die Sanierung auch erfolgreich war, steht auf einem anderen Blatt. Denn dafür muss das Geschäftsmodell robust und zukunftsfähig sein, der „richtige Kopf“ mit einem Winning Team Sanierungsmaßnahmen auch nachhaltig durchsetzen und Eigenkapitalausstattung und Finanzierung auf das neue Geschäftsmodell ausgerichtet sein.

Echte Krisenursachen erkennen

Der IDW listet in den ersten Gliederungspunkten für ein Sanierungskonzept gemäß S6 die möglichen Ursachen einer Krise auf. Kostensenkung und Effizienzsteigerung allein sind dabei zwar notwendige Standardinstrumente – jedoch nicht hinreichend für die Sicherung des Sanierungserfolgs. Im „wahren Leben der Sanierung“ kommt vielmehr darauf an, die „echten“ Krisenursachen, die Antriebskräfte für den aktuellen Misserfolg, zu identifizieren. Dabei handelt es sich um Missstände, die in allen Krisenunternehmen vorhanden sind, die aber keiner mehr sieht.

Bei „leichten“ Sanierungsfällen sind diese gut zu identifizieren, denn die Unternehmen sind in ihrer Substanz gesund. Die Marktleistung erfüllt den Anspruch der Kunden, es gibt Alleinstellungsmerkmale, Added Value und Mehrwert. Operativ jedoch hapert es: Prozesse und Strukturen sind veraltet, die Steuerung funktioniert nicht, die Basisdaten sind ungepflegt, das Zahlenwerk intransparent. Schafft man Ordnung, räumt auf, unterzieht das Geschäftsmodell einem „Finetuning“, sieht die Welt schon wieder besser aus.

Doch was passiert, wenn Leistungen und Produkte vom Markt nicht länger gebraucht werden, Kunden nur noch aus Gewohnheit kaufen, das Unternehmen primär als Preisregulativ benutzt wird? Was, wenn der Informationsmaterialfluss mit veralteten Maschinen, Technologien, Gebäuden für Chaos auf der Wertschöpfungsseite sorgt? Dann ist die Substanz des Unternehmens erodiert, die Missstände greifen wesentlich tiefer.

Klar ist: Je stärker die Erosion der Unternehmenssubstanz bereits fortgeschritten ist, desto existentieller ist

die Krise. Doch letztendlich entscheidet das Geschäftsmodell über den Erfolg der Sanierung.

Die Passivseite muss zum Geschäftsmodell passen

Vor allem die angloamerikanische Sicht der Dinge klammert das Geschäftsmodell des Unternehmens aus und versucht – meist durch komplexe Konstruktionen und Schichtungen – neue Stakeholder wie Hedge Fonds und andere Finanzinvestoren an Bord zu holen und auf der Basis der EBITDA-Erwartung bzw. des Discounted Cashflows einen temporär tragfähigen Kompromiss zwischen allen Kapitalgebern zu erzielen. Die abgeschlossene Restrukturierung des Unternehmens bedeutet dabei die Rekapitalisierung der Passivseite.

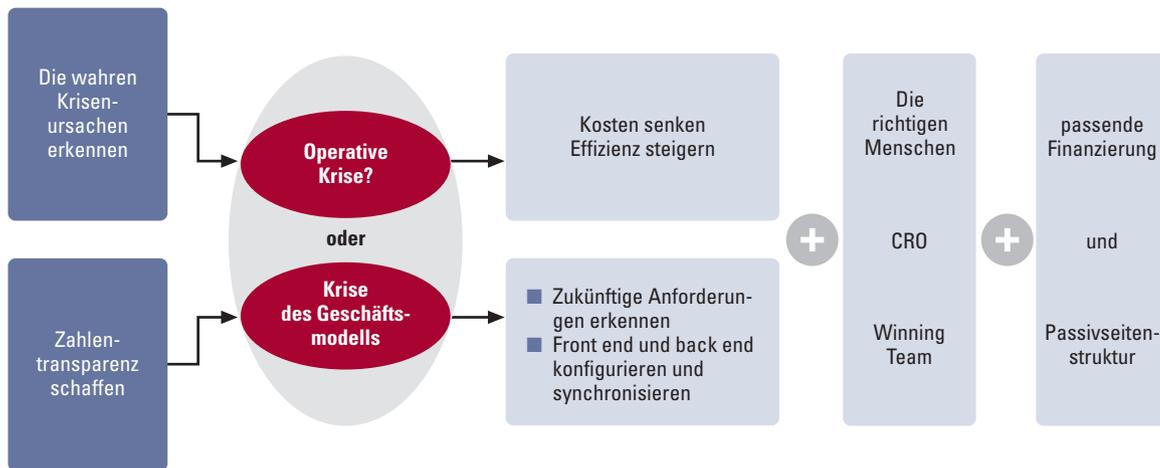
Mit dem Geschäftsmodell als zentraler Erfolgsfaktor der Sanierung sehen die Prioritäten anders aus: Anforderungen an Finanzierung und Passivseite müssen hieraus abgeleitet, Alternativen und Optionen geprüft und vor dem Hintergrund der Marktvolatilitäten (Materialpreise, Wechselkurse, Absatzeinbrüche ...) risikoadäquat ausgestaltet werden. Gleichzeitigkeit und Fristenkongruenz eigenkapitalnaher Finanzierungsinstrumente, wie z. B. Mezzanine Kapital, sollten dabei gesondert unter die Lupe genommen werden, um dem Henne-Ei-Problem vorzugreifen.

Die Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells entscheidet

Doch welche Kriterien oder Kennzahlen kennzeichnen ein funktionierendes Geschäftsmodell?

Zum einen sind es Mehrwert und Zusatznutzen von Produkten und Leistungen für Kunden im Vergleich zum Wettbewerb. Zum anderen sind es Effizienzvorteile, die durch bessere Prozesse, geringere Durchlaufzeiten, weniger Verbrauch, neuere Technologien – also primär durch die Wertschöpfung und ihre Architektur – generiert werden. Folglich muss das „front end“ strategisch stimmen: Auf anwendungsbezogenen segmentierte Märkte, entsprechende Vertriebskanäle und die Bedürfnisse homogener Zielgruppen abgestimmten Leistungen kommt es an.

Am „back end“ müssen die Wertschöpfungsstrukturen und das –netzwerk rund laufen: Dabei ist der Fußabdruck des Unternehmens auf die sich abzeichnenden



Fahrplan für eine erfolgreiche Sanierung

Veränderungen der Märkte und die Weiterentwicklung der Wettbewerber auszurichten. Häufig scheitert die Sanierung an diesem Punkt – denn die nachhaltige Anpassung des „back end“ ist teuer, zeitintensiv und mit einem hohen Umsetzungsrisiko verbunden.

Sanierungsfehler: Blinder Aktivismus

Die vom IDW geforderte Wiedererlangung von Wettbewerbsfähigkeit und einer überdurchschnittlichen Branchenrendite erfordert also den Blick in die Zukunft: Wie „ticken“ die Märkte in den nächsten Jahren? Was entscheidet dann Gewinner von Verlierern? Wir wird das Wettbewerbsumfeld aussehen und welche Bedeutung hat das für das Wertschöpfungsnetzwerk, sein Kapazitäts- und Technologie-Mix?

Werden Prozesse und deren Potenziale zu wenig berücksichtigt, stehen Strukturen und mögliche Kostensenkungspotenziale im Vordergrund, werden Kapazitäten abgebaut, jedoch zu wenig darauf geachtet, wie es mit Effizienzkomplexität und auch dem Technologie-Mix wirklich aussieht, können Sanierungsmaßnahmen schnell in einer Sackgasse enden. Und auch „schneller, effizienter, besser“ hilft nur dann, wenn es sich um eine operative Krise handelt – nicht jedoch, wenn das Geschäftsmodell selbst angepasst werden muss. Denn werden Prozesse zu schnell und vordergründig optimiert, „Lean Management“ betrieben, ohne Produktstruktur und Wertschöpfungs-Mix auf ihre Zukunftsfähigkeit zu überprüfen und neue Marktmechaniken außer Acht gelassen, sind die übrigen Sanierungsbemühungen häufig vergebens.

Nur wenn die Kapazitäten in den richtigen Technologien stecken, möglicher Investitionsstau aus der Vergangenheit abgebaut wird, die Prozesse den künftigen Anforderungen entsprechen und die eigene Wertschöpfung einen echten Beitrag zum Kundennutzen leistet,

sind „back end“ und „front end“ synchronisiert, das Unternehmen zukunftsfähig und damit der Erfolg der Sanierung gesichert.

Auf die Menschen kommt es an

Keine vorschnelle Managementschelte, doch: Die meisten Krisen sind „hausgemacht“. Deshalb müssen im Rahmen einer erfolgreichen Sanierung andere Spielregeln gelten, Entscheidungswege verkürzt, Entscheidungsgremien verkleinert, Entscheidungen schneller und auch bei „unvollkommener Information“ gefällt werden. Alte Zöpfe müssen ab und mit liebgewonnenen Gewohnheiten gebrochen werden. Entscheidend dabei: Nur die richtigen Menschen, der richtige Kopf für die Krisenbewältigung und ein motiviertes „Winning Team“ setzen diese Vorhaben auch in ein erfolgreiches Konzept um.

In aller Regel ist das „Winning Team“ im Unternehmen schnell gefunden: Von der zweiten und dritten Ebene bis hin zu den Mitarbeitern in Produktion, Kommission oder Versand – die meisten können den Status ihres Unternehmens sehr realistisch einschätzen. Die größere Herausforderung liegt darin, dem „richtigen Kopf“ im Management zu finden – einen der frei von Beschränkungen aus der Vergangenheit nach vorne gehen kann. In aller Regel wird dieser ein neuer Kopf sein – ein neuer Geschäftsführer aus den eigenen Reihen oder im Zweifelsfalle ein Chief Restructuring Officer (CRO).

Kontakt:
sanierung@wieselhuber.de



Digitalisierung

Die Anzahl der Fachbegriffe und Buzzwords rund um das Thema Digitalisierung ist groß – das Ausmaß an Missverständnissen, Konfusion und Unsicherheit in Unternehmen ist mancherorts noch größer. Wie bringt man Licht in den digitalen Nebel und erkennt die konkreten Gestaltungsfelder zur erfolgreichen Beantwortung der Digitalisierungsfragen.



New Business

Sind die Grenzen des Wachstums im bestehenden Kerngeschäft spürbar erreicht, muss sich jeder Unternehmensführer spätestens die Frage nach neuen Geschäften stellen. Neue Geschäfte können dabei nahe am bisherigen Kerngeschäft angesiedelt, mit dem bestehenden Geschäft nur noch eine gewisse strategische Verbindung aufweisen, oder eine echte Diversifikation darstellen.



Finanzierung

Finanzierung ist nach unserem Verständnis weit mehr als ein Kreditvertrag. Finanzierung ist der zentrale Machthebel im Spiel der Wertketten, der strategische Optionen eröffnet und weit mehr als Konditionenoptimierung ist. Finanzierung ist das Trainingsprogramm für die eigene Organisation zu bewussterem, zielorientierterem Handeln. Denn unternehmerische Freiheitsgrade entstehen durch die passende Finanzierung, nicht durch die billigsten Finanzierungskosten.



Aftersales

Insbesondere durch die zunehmende Vernetzung und Digitalisierung vieler Branchen und-Wertschöpfungsprozesse nimmt der Stellenwert des Service-Geschäftes für den künftigen Geschäftserfolg deutlich zu. Zukunftsorientierte Service-Leistungen sichern nicht nur kontinuierliche Cashflows sondern schirmen auch gegen „Piraten“ ab und lernen die Prozesse der Kunden noch besser kennen.



Komplexitätsmanagement

Komplexität ist in heutigen Märkten durch kürzer werdende Produktlebenszyklen und die hohe Leistungsdifferenzierung in einzelnen Marktsegmenten systemimmanent beim Wirtschaften von Unternehmen. Es gilt also, das richtige Maß an Komplexität festzulegen.



Strategy-to-Success

Erfolg ist kein Zufall. Er ist das Ergebnis der exzellenten Umsetzung einer Strategie. Die Beratungspraxis aber zeigt: Unternehmen verfügen oft über überzeugende Strategien, scheitern jedoch häufig an der Umsetzung. Dann ist der Kompass des Top-Management zwar richtig eingestellt, die mögliche Verstärkung und Multiplikation durch eine umfassende strategische Ausrichtung des Unternehmens findet aber nicht statt.



Ideenmanagement

Wer nicht innoviert, wird früher oder später marginalisiert, auch Größe schützt nicht vor dem Scheitern, wie viele Beispiele zeigen. Vor dem Markterfolg stehen die Ideen. Sie sind der wichtigste Rohstoff für Innovation. Erfolgreiche Innovatoren überlassen Ideen für Geschäfte nicht dem Zufall und vor allem nicht sich selbst. Sie agieren flexibel und systematisch in den Gestaltungsfeldern des Ideenmanagements.



Integrierte Due Diligence

Am Anfang eines erfolgreichen Investments steht immer die korrekte Wertermittlung des Zielunternehmens. Die größte Herausforderung: Unterschiedliche Perspektiven von Käufer und Verkäufer in Einklang bringen. Mit einer integrierten Due Diligence ist dies zielsicher und effizient möglich. Die klassischen Kernbereiche Commercial, Operational, Innovation, Digital und Financial werden durch die Bereiche Legal und Tax sinnvoll ergänzt.



Zukunftsmanagement

Zukunft hat viele Gesichter für das Unternehmen. Einerseits bietet sie Hoffnung, Chance und Glaube an eine bessere Zukunft. Andererseits verursacht sie Ängste vor Veränderungen und zeigt Bedrohungen auf. Aus Sicht eines Unternehmers und des Top-Managements haben die meisten Entscheidungen hohe Bedeutung für und konkrete Auswirkungen auf die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens.



F&E-Management

F&E-Management ist heute wichtiger denn je. Zur Erschließung der Potenziale eines leistungsfähigen F&E-Managements sind bei seiner Gestaltung systematisch alle relevanten Parameter einer abgestimmten Optimierung zu unterwerfen.

Mehr unter: www.wieselhuber.de/publikationen



Familienverfassung

Elementares Governance-Instrument für Gesellschafterfamilien

Gustl F. Thum
Mitglied
der Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Kennzeichen erfolgreich geführter Familienunternehmen ist die Professionalisierung der Beziehungen zwischen Gesellschafter, Unternehmensleitung und Beirat auf Grundlage eines Regelwerks, einer Unternehmensverfassung und verbindlicher

Wertmaßstäbe, etwa in Form eines Gesellschaftervertrags oder durch Niederlegung von Führungsprinzipien. Ergänzt wird das Regelwerk oft durch einen Wertekodex in Form einer Familienverfassung, den die Repräsentanten der Familie leben und weitertragen.

Unternehmens- vs. Familienverfassung

Als zentrale Elemente der Corporate Governance bei Familienunternehmen bilden die Unternehmens- und Familienverfassung Rahmen, in denen die Familien- und Unternehmensführung handeln darf. Sie sind notwendig, weil es eine Vielzahl unterschiedlicher

Gruppen gibt, die das Unternehmen zu ihrem Vorteil beeinflussen wollen. Da deren Interessen teilweise sehr stark voneinander abweichen und die Menge an materiellen und immateriellen Werten begrenzt ist, können nicht alle Ansprüche der Beteiligten gleichermaßen befriedigt werden.

Die Unternehmensverfassung schafft dabei den Rahmen, der festlegt, wie stark die einzelnen Akteure in die Unternehmensentscheidungen eingreifen können. Sie besteht nicht nur aus gesetzlich kodifizierten Normen, sondern beinhaltet auch Satzungen, Geschäftsordnungen, Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen. Wichtig ist dabei, dass die in der Unternehmensverfassung festgelegten Regelungen eine rechtliche Grundlage haben und daher einklagbar sind. Diese Einklagbarkeit kann auch gut als Richtlinie dafür genommen werden, was alles zur Unternehmensverfassung gehört und was nicht. Neben der Festlegung des Einflusses der einzelnen Gruppen hat die Unternehmensverfassung außer-

Ebene Familie

- Wer gehört zur Familie?
- Welche Werte haben wir für die Familie?
- Welche Ziele haben wir für die Familie?
- Welche Rechte und Pflichten ergeben sich aus der Familienzugehörigkeit? Welche Regeln gelten für den Umgang miteinander und mit Konflikten?
- Wie organisieren wir gemeinsame Aktivitäten (Familienkonferenzen etc.)?
- Wer kümmert sich?

Ebene Einzelperson

- Welche Rollen werden von einzelnen Familienmitgliedern übernommen („Sprecher“, „Schlichter“, „Vermögensverwalter“)?
- Was wollen wir den einzelnen Familienmitgliedern vermitteln (Werte, Fähigkeiten, etc.)?
- Welche Ziele haben wir dabei?
- Wie organisieren wir das?
- Wer kümmert sich?

Ebene Vermögen

- In welchem Umfang wollen wir eine gemeinsame Vermögensverwaltung für die Familie?
- Welche Ziele haben wir dabei?
- Wie organisieren wir dabei?
- Wer kümmert sich?

Ebene Unternehmen

- Was heißt für uns „Unternehmen“?
- Welche Werte haben wir für unser Unternehmen?
- Welche Ziele haben wir für unser Unternehmen?
- Wie lösen wir den Konflikt zwischen Unternehmensinteresse und Individualinteressen der Familienmitglieder?
- Was heißt das konkret für
 - die Führung des Unternehmens?
 - deren Kontrollen?
 - die Mitarbeit im Unternehmen?
 - die Beteiligung am Unternehmen?
 - die Höhe der Ausschüttungen?
 - die Fungibilität der Beteiligung?

Abb. 1: Mögliche Inhalte einer Familienverfassung

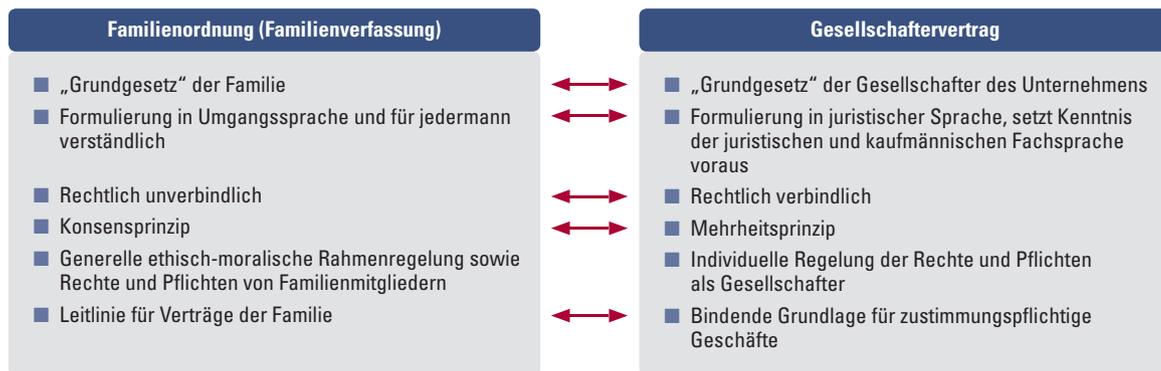


Abb. 2: Familienverfassung vs. Gesellschaftervertrag

dem die Aufgabe, für die Einrichtung der Organe zu sorgen, die dafür zuständig sind, die Grundsatzentscheidungen (wie die Ziele und die Politik des Unternehmens) zu treffen und umzusetzen.

Um vor diesem Hintergrund ein handlungsfähiges und erfolgreiches Unternehmen in der Hand der Familie zu sichern, ist es sinnvoll, zusätzlich ein gemeinsames Wertesystem zu formulieren, die Ziele für die Familie und das Unternehmen zu definieren, durch Klärung der Rollenverteilung klare Entscheidungsstrukturen zu schaffen sowie eine Konfliktkultur zu etablieren. Dies erfolgt in aller Regel in der sog. Familienordnung bzw. -verfassung, die sich grundlegend von der dargestellten Unternehmensverfassung unterscheidet.

Format und Inhalte der Familienverfassung

Sie wird von den Beteiligten selbst in einer untechnischen, allen Beteiligten verständlichen Sprache formuliert. Sie wird einstimmig beschlossen und bindet durch die Unterschrift jedes Familienmitglied. Die Familienverfassung bildet den Rahmen, in dem sich Familie und Unternehmen in der Zukunft entwickeln sollen. Dabei versucht sie, die tatsächlichen Verhältnisse darzustellen, alle Familienmitglieder zu beteiligen, die Werte, Ziele und Rollen aller Beteiligten im Hinblick auf Familie und Unternehmen zu ermitteln.

Konkret definiert sie die Rolle der Gesellschafter und die Ansprüche an Unternehmensleitung und Aufsichtsgremium. Da sie die Profitabilität und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens unterstützen soll, wird sie kontinuierlich an sich wandelnde wirtschaftliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen angepasst. Der Kern der Wertmaßstäbe bleibt dabei erhalten. Wichtige Regelungen betreffen die professionelle Besetzung von Positionen in Unternehmensleitung und Aufsichtsgremien sowie die Beziehungen aller Beteiligten untereinander.



Familienverfassung vs. Gesellschaftsvertrag

Damit geht die Familienverfassung über den Gesellschaftsvertrag hinaus, wendet sie sich doch an alle Familienmitglieder, nicht nur an die Gesellschafter. Zudem werden in der Familienverfassung nicht nur die gesellschaftsrechtlich relevanten, sondern alle Fragen behandelt, die für Unternehmen und Familie von Bedeutung sind. Sie wirkt also auch umfassender als ein Gesellschaftsvertrag dies je könnte. Andererseits erzeugt die Familienverfassung keine rechtlich verbindliche Wirkung. Aufgrund der Beteiligung aller Familienmitglieder in die Diskussion um die Familienverfassung erzeugt sie vielmehr eine Art moralischer Bindung. Sie liefert jedoch trotz alledem oftmals die Grundlage für juristische Ausgestaltungen, wie etwa den Gesellschaftsvertrag, Erbverträge und einen Poolvertrag.

Als solche fungiert die Familienverfassung in vielerlei Hinsicht. Sie dokumentiert gerade bei einer anstehenden innerbetrieblichen Nachfolge die Kraft zur Veränderung und dokumentiert zudem die künftige Verbindung von Familie und Unternehmen. Damit dient

sie aber nicht nur zur Stärkung des Selbstbewusstseins der Familie, sondern ist auch Ausdruck und Garant für Kontinuität. Sie schafft Sicherheit und Vertrauen bei den Mitarbeitern, Geschäftspartnern und Banken aufgrund der dokumentierten Transparenz. Aufgrund der offen geführten Diskussion zur Erstellung derselben werden die Familienmitglieder zudem darin geschult, Probleme zu benennen sowie Interessensgegensätze und Konflikte auszutragen.

Der Prozess der Erstellung

Dieser ist kein einmaliger, da die Halbwertszeit des Dokuments angesichts sich stetig wandelnder Umfeldfaktoren (Markt, Unternehmen, Familie) rapide abnimmt. Eine Überprüfung und ggf. Anpassung des Dokumentes erscheint alle drei Jahre sinnvoll, um so die Aktualität des Dokumentes zu gewährleisten.

Zunächst werden durch den Kreis aller Beteiligten die aus eigener Wahrnehmung heraus wichtigsten Werte und Ziele des eigenen Familienunternehmens gemeinsam festgelegt. Auf dieser Basis werden weitere Spielregeln abgestimmt, die beispielsweise die Rechte und Pflichten der Gesellschafter definieren, Anforderungen an Kandidaten aus der Familie für die Führung oder Gremien formulieren sowie Regeln für den Umgang miteinander und den Eskalationsfall festlegen.

Wesentliche Inhalte der Familienverfassung können abschließend auch in den Gesellschaftsvertrag eingearbeitet werden, um rechtlich bindend zu sein. Darüber hinaus werden aber auch Punkte gemeinsam erarbeitet, die die Verbundenheit und den Zusammenhalt der Beteiligten fördern, die sich in keinem Gesellschaftsvertrag wiederfinden, sondern „lediglich“ moralisch bindend sind.

Kontakt:
familienunternehmen@wieselhuber.de



Change Management

Das Management von Unternehmensnachfolgen

Warum ist die rechtzeitig geregelte Nachfolge gerade in mittelständischen Unternehmen so bedeutend?

Wieselhuber:

Vorhandene Konfliktpotenziale müssen nachhaltig und rechtzeitig beigelegt, Entscheidungen reflektiert getroffen und Potenziale beim „Re-Start“ berücksichtigt werden – das alles erfordert Zeit! Wer sich mit diesen Themen nicht rechtzeitig auseinandersetzt, bekommt die Rechnung garantiert und postwendend: vom Markt, vom Wettbewerb oder aus dem eigenen Unternehmen.

Welche Herausforderungen ergeben sich im Rahmen der Nachfolgeorganisation?

Wieselhuber:

Eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge setzt einen Unternehmer voraus, der über eine unternehmerische Vision verfügt. Es reicht nicht, das Erworbene bloß zu verwalten! Birgt das Zusammenspiel von Übergeber und Nachfolger Chancen auf ein neues strategisches Konzept, eine geänderte Führung bzw. eine Neustrukturierung des Gesellschafterkreises, dann sollte bei rechtzeitiger und professioneller Gestaltung des Nachfolgeprozesses auch die Zukunftssicherung des Unternehmens gewährleistet sein.

Wo sehen Sie Besonderheiten beim Übergang in Familienunternehmen?

Wieselhuber:

Unternehmensnachfolge bedeutet primär Unternehmensnachfolge. Risiken, wie z. B. zu späte und zu lange Nachfolge, keine inhaltlich geregelte Nachfolge, diffuse Rollen und unklare Aufgabenverteilung zwischen Übergebendem und Übernehmendem etc. bis hin zu Stammesfehden können vermieden werden. Voraussetzung: Der Übergebende versteht die Nachfolge als eine für sich, das Unternehmen und die Familiengesellschaft wichtige, vielleicht sogar die krönende Aufgabe seines Unternehmerdaseins – und packt diese entsprechend an.

Wie finden Firmeninhaber eine geeignete Nachfolge?

Wieselhuber:

Durch Offenheit in alle Richtungen. Zu oft werden Alternativen zur familieninternen Nachfolge – Management-buy-in, externe Führungskräfte, Verkauf – nicht in Erwägung gezogen und Blutsbande über Qualifikation gestellt. Grundsätzlich sollte der Beste das Unternehmen führen, damit es im Wettbewerb besteht. Das heißt auch: Das Familienunternehmen ist keine Versorgungseinrichtung für Unternehmerkinder.

Wie kann ein externer Partner wie etwa eine Unternehmensberatung bei der Umsetzung des Nachfolgeprozesses helfen?

Wieselhuber:

In vielen Fällen scheitert die Unternehmensübernahme an verschiedenen Vorstellungen über die Zukunft des Unternehmens. Jede Entscheidung muss objektiv und professionell sowohl aus der unternehmerischen als auch aus der persönlichen Positions- und Zielbestimmung abgeleitet werden. Jeder Beteiligte sollte wissen: Was gewinne ich durch diese Entscheidung, was verliere ich? Die entsprechende „Harmonisierung“ dieser unterschiedlichen Interessensgruppen und Erwartungshaltungen erfordert in aller Regel externe Unterstützung. Aber obacht: Der Berater sollte mit dem Unternehmenstypus Familienunternehmen vertraut sein.

Wie viel Zeit sollten Unternehmen für den Übergabeprozess einplanen?

Wieselhuber:

Sicher wäre ein 40jähriger damit noch zu früh dran. Allerdings sollte auch er darauf achten, dass Strukturen bestehen, die im Ernstfall die Handlungsfähigkeit des Unternehmens sichern und einen geordneten Übergang an der Spitze gewährleisten. Bei der Nachfolge geht es aber nicht nur darum, dass die Firma weiter funktioniert, sondern darum, wer die volle unternehmerische Verantwortung übernehmen soll. Da gute Unternehmer nicht auf den Bäumen wachsen, sollte man sich für die Suche nach einem passenden Nachfol-



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



ger ausreichend Zeit nehmen. So gesehen ist Anfang 50 das richtige Alter, um das Thema konkret anzugehen. Dann bleibt auch noch genügend Zeit für eine zweite Runde, wenn sich der auserkorene Nachfolger – wie es nicht selten vorkommt – doch als ungeeignet erweist.

Das Thema Nachfolge birgt Risiken – wie aber beurteilen Sie die Chancen?

Wieselhuber:

Bei einer erfolgreichen Nachfolge werden Aktivposten des Übergebenden – z. B. Erfahrung, Know-how, Kontakte und Verbindungen – genutzt und Potenziale des Übernehmenden – z. B. neue Sichtweise, neue Fähigkeiten und Kenntnisse, neue Kraft und Motivation sowie Dynamik des Unternehmens – erschlossen. Diese Kombination aus „alt“ und „neu“ kann die zukünftige Unternehmensentwicklung stabiler und robuster machen. Aus diesem Grunde sollte man Unternehmensnachfolge viel stärker als Chance für die „Wiedergeburt“ des Unternehmens verstehen! Ohne den schweren Rucksack voller Erfahrungen und Hypotheken der Vergangenheit stattdessen mit frischer Motivation, anderen Methoden und Geschäften, möglicherweise auch mit neuer Mannschaft fällt der Weg zu neuen Ufern viel leichter!

Kontakt: familienunternehmen@wieselhuber.de



Paradigmenwechsel

Unternehmensfinanzierung in der digitalen Transformation

Spätestens seit der Hannover Messe 2015 ist der Hype „Industrie 4.0“ in der öffentlichen Diskussion. Die Bundesländer und Verbände wie der VDMA richten Initiativen und Foren ein. Die Flut der Veranstaltungen ist unüberschaubar. Die Produktion und die Produkte werden intelligent. Gibt es bald also auch die intelligente Finanzierung? Und welche Auswirkungen haben die Vernetzung der Wertschöpfung und die neuen Erlösmodelle auf die Finanzierung von Unternehmen?

Daten als Wertetreiber der Zukunft

Der Diskurs über „intelligente“ Produkte und Betriebsmittel erweckt den Anschein, als ob es sich bei der „Industrie 4.0“ hauptsächlich um bessere bzw. teurere Maschinen handele, um fortgesetzte Automatisierung und Vernetzung. Dabei liegt ein ganz grundsätzlicher Paradigmenwechsel vor.

Die Treiber der digitalen Veränderung sind Daten in Echtzeit und die so gewonnene Flexibilität. Die Intelligenz steckt dabei weniger im Sensor als in der Mathematik, im Algorithmus, der aus der Datenflut Zusammenhänge erkennt, aus denen in Euro messbare Vorteile abgeleitet werden können. Die Bewertung dieser völlig neuen bzw. anderen Wertschöpfung ist heute noch schwierig. Die herkömmlichen Methoden greifen nicht mehr.

Die Vernetzung setzt Bestände frei

Zentrales Element jeder Digitalisierung ist die vertikale Vernetzung der Wertschöpfungskette im Unternehmen sowie durchgängig vom Kunden zum Lieferanten.

Die Voraussetzung dafür sind einheitliche Stammdaten, durchgängige Systeme ohne Medienbrüche sowie eine saubere Konfigurierbarkeit der Produkte. Wird dies realisiert, sinken die Durchlaufzeiten drastisch, die Dispositionen stimmen und die Kommissionen auch, so dass die Sicherheit wirklich im System und nicht am Lager liegt. Dadurch gehen die Bestände massiv zurück, der Wertberichtigungsbedarf nimmt ab, Retouren und Qualitätsprobleme lassen nach und die Produktion läuft ruhiger, obwohl – flexibel – genau das hergestellt wird, was der Kunde wirklich will und gerade braucht. Insofern auch die Überstunden bei Menschen und Maschinen abnehmen und die Spitzenbelastungen entfallen. Wenn es dann noch eine vorausschauende

Instandhaltung gibt, sinken die Standzeiten und die Produktivität der Betriebsmittel steigt.

Grundsätzlich veränderter Investitionsbedarf

Waren Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen, die Automatisierung und die Verkettung bisher wichtige Treiber von Investitionen, so erlaubt die „Industrie 4.0“ oft erst einmal den „Re-Fit“ der bestehenden Betriebsmittel. Dank der Verbesserung der Produktivität und der Kapazitätsauslastung sinkt der Bedarf an Erweiterungsinvestitionen zunächst, wobei statt dessen aber in die Prozesse sowie in Vernetzungstechnologien zu investieren ist, in Themen also, die sich anschließend nicht im Anlagevermögen wiederfinden, so dass die investiven Kosten deutlich steigen.

Die Konvergenz der Technologien und insbesondere die Erfordernis mit großvolumigen Basisdaten richtig umzugehen, wird oft horizontale Kooperationen und Plattformen verlangen, also Zusammenarbeit auf einer Wertschöpfungsebene über Unternehmensgrenzen hinweg, wobei Technologieunternehmen und „Start-ups“ einzubeziehen sein werden.



Volker Riedel
Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Christian Groschupp
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

11	451	368	80	46	83	74	29	10	6.893	4.183	4.902	1.681
439	164	94	45	73	38	99	25	70	342	301	304	400
235	166	172	54	91	85	40	78	40	222	171	201	400
			10	30	62	48	32	31	426	400	301	400
2.433	896	2.132	2.380	3.850	2.175	1.389	2.633	3.628	1.742	1.881	1.742	1.742
1.870	2.845	1.001	1.920	1.748	2.387	2.551	1.989	1.258	986	1.044	1.258	1.258
2.427	1.133	1.308	3.928	3.176	2.514	2.658	2.119	1.725	704	704	704	704
2.424	2.697	1.710	1.287	1.272	2.293	1.738	2.116	1.738	704	704	704	704
1.692	1.844	1.725	2.110	1.928	1.992	1.827	2.178	1.758	704	704	704	704
1.199	1.903	1.442	3.252	3.203	2.564	2.571	2.571	2.571	704	704	704	704
2.032	1.198	2.453	1.272	1.928	1.997	2.178	2.178	2.178	704	704	704	704
35	290	92	288	110	80	70	70	70	70	70	70	70
74	243	430	159	228	116	104	104	104	104	104	104	104
94	249	277	324	116	104	104	104	104	104	104	104	104
	301	175	354	116	104	104	104	104	104	104	104	104
				17	3.809	2.492						
					6.303	1.988						
					999							

An die Stelle klassischer Investitionen treten künftig eher „Business-Development“-Projekte, also die Entwicklung von Geschäften über einen längeren Zeitraum hinweg, mit unterschiedlichen Vorlaufkosten, Meilensteinen und Finanzierungsbedarfen. Dies alles unter dem Vorzeichen, dass die Kooperationspartner verschiedene Bonitäten und damit verschiedene Finanzierungsmöglichkeiten haben.

Nicht nur »FinTechs« verändern die Finanzierungslandschaft

Die Digitalisierung verändert Geschäftsmodelle vor allem dort fundamental, wo die Wertschöpfung ausschließlich auf Informationen und eben nicht auf Hardware beruht. Außer Versicherungen sind dies insbesondere Banken, deren einzige Hardware die ausgedruckte Dokumentation ihrer letztlich digitalen Wertschöpfung ist.

Außer diversen Möglichkeiten, interne Prozesse zu digitalisieren und Dinge zu vernetzen und dem Thema, welche Daten Banken eigentlich laufend von ihren Kunden bekommen und welchen Honig sie daraus für neue Angebote saugen könnten, stellt sich die Frage, warum wir beispielsweise Musik und Texte sowohl als Medien analog oder digital auf einer Plattform auswählen können, während dies mit einer normalen Betriebsmittellinie nicht geht. Tatsächlich machen es die Liquiditätsschwemme und die jetzt mögliche Kreditgewährung durch Nichtbanken Unternehmen gegenwärtig leicht, sich zu finanzieren.

Zudem bieten „FinTechs“ zunehmend genau die Kreditplattformen im Internet, die bisher fehlten. In der Regel erfolgt die Finanzierung dabei nicht über die Bücher einer Bank, also ohne den Rattenschwanz aus „Basel III“ und EZB/BaFin-Regulatorik. Hinzu kommt, dass sich die Möglichkeiten Forderungen zu tranchie-

ren, zu bündeln und als „Papier“ am Kapitalmarkt zu platzieren, verbessern.

Finanzierungen in der „Industrie 4.0“

Im produzierenden Gewerbe und in den nachgelagerten Handelsstufen werden die Bilanzen kürzer, da sie weniger Umlauf- und Anlagevermögen enthalten, während dafür tendenziell mehr immaterielle Vermögensgegenstände abgebildet werden.

Zu finanzieren sind Vorlaufkosten für Personal, Ausgaben für IT, Technologien und Prozesse sowie Lizenzgebühren für „Data-Analytics“. Hinzu kommt Aufwand für mathematische Modelle, „Apps“ und Software. Alle diese neu zu finanzierenden Themen eignen sich kaum für eine bankübliche Besicherung. Das Volumen klassischer Sicherheiten in der Bilanz (für „Asset-based“-Finanzierungen) nimmt folglich ab und der freie „Cashflow“ geht zurück, da die Gelder für die genannten Vorleistungen und Investitionen in aller Regel aus dem operativen „Cashflow“ stammen.

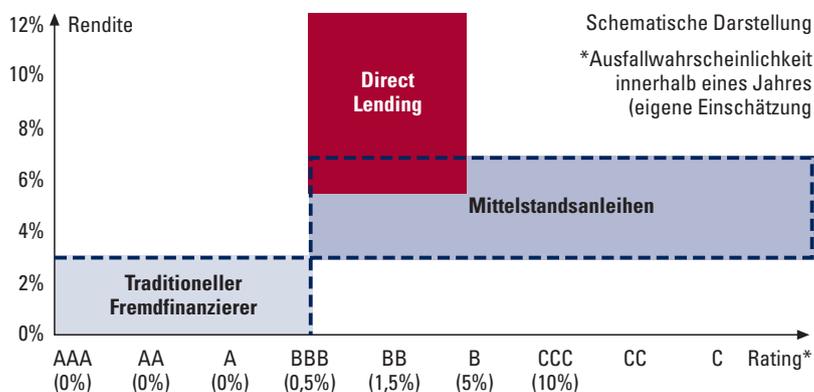
Digitalisierungsprojekte sind als Projektfinanzierung mit eigenem Businessplan, mit „Milestones“ und mit der Hochlaufkurve der materiellen Effekte zu planen. Der Finanzierung fehlt zwar das Investitionsgut als Sicherheit, doch sie ist wie eine klassische Investitionsfinanzierung auf den durch das Projekt generierten „Cashflow“ abzustellen, entweder durch höhere Erträge oder reduzierte Kosten.

Der Aufbau industrieller Plattformen, also von vertikalen bzw. horizontalen Kooperationen, wird in Projektfinanzierungen nicht immer gelingen, da Partner mit verschiedener Kapitalstruktur und Bonität beteiligt sind. Dafür bieten sich spezifische Finanzierungen im Mix aus Eigenkapital und Fremdkapital an, wobei projektspezifische „Special Purpose“-Vehikel (SPVs), also Objektgesellschaften, eine Rolle spielen können.

Bei Unternehmen der „Old Economy“ wird das Altgeschäft primär die neuen Finanzierungen tragen müssen. Start-ups werden alle Instrumente der Eigenkapitalfinanzierung einzusetzen haben. Für spätere Phasen der Geschäftsentwicklung sind Spezialprodukte in der Markterprobung, die in der ersten Finanzierungsphase auf Betriebsmittel aufsetzen („Asset based“), um im weiteren Verlauf je nach der Entwicklung der Debitoren mitzuwachsen („Borrowing Base“).

Im Übrigen wird auch diskutiert, ob der digitale Wandel bzw. die Transformation der Geschäftsmodelle nicht auch mit neuen Finanzierungsinstrumenten, nämlich eigenkapitalbasierten Krediten von Versiche-

Dreiteilung des Deutschen Kreditmarktes



Quelle: Patrimonium Asset management

rungen, Fonds und „Family Offices“, dargestellt werden kann. Zudem können Programme der Förderbanken Finanzierungsquellen sein.

Finanzierungsrisiken der Digitalisierung

Bei ungünstiger Konstellation der Digitalisierungseffekte kann die Finanzierung von Unternehmen wanken, etwa wenn sich die Anforderungen des Markts im Kerngeschäft durch kürzere Bestellrhythmen, kleinere Losgrößen und die Forderung nach mehr Flexibilität nachhaltig ändern.

Werden solche Signale überhört, treibt das die Bestände und verstopft die Produktion, wenn diese auf Komplettbearbeitung in nennenswerten Losgrößen und hohe Verkettung ausgelegt ist.

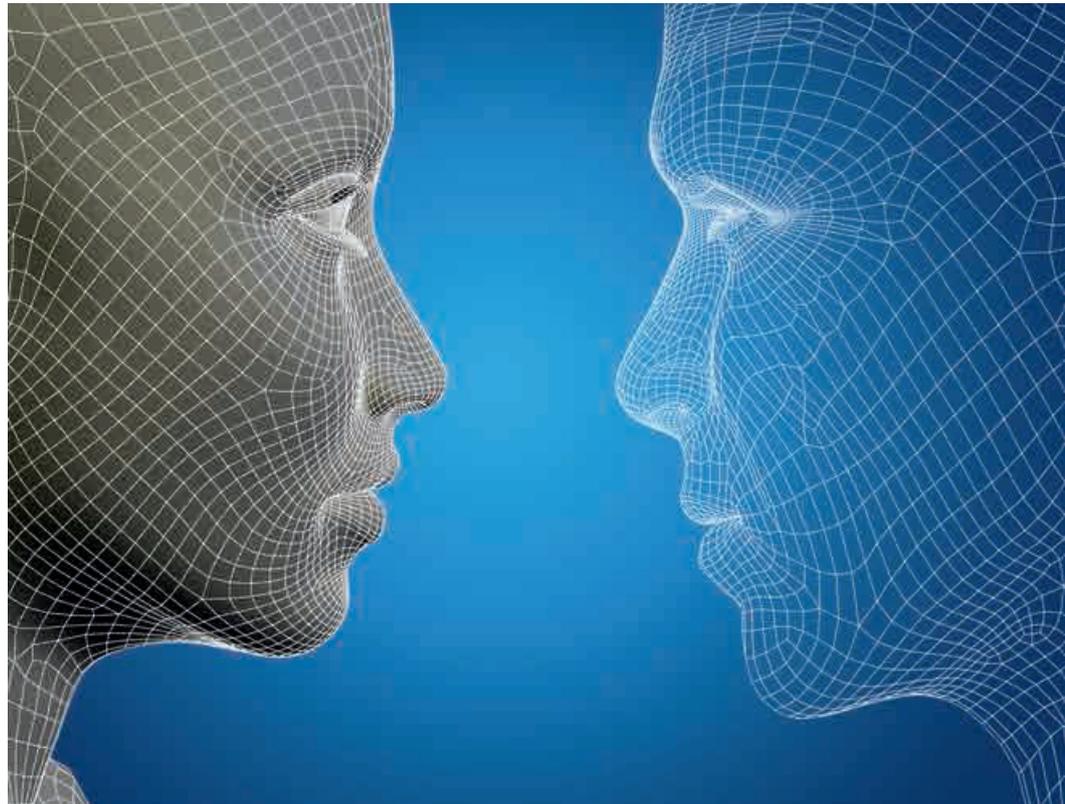
Bei rückläufigem Umsatz und fallendem „Cashflow“ steigt die Bilanzsumme und damit der Finanzierungsbedarf des „Working Capitals“.

Zugleich fallen liquiditätswirksame (investive) Kosten für intelligente Produkte und digitale Projekte an, so dass Firmen womöglich in rote Zahlen geraten. Dabei handelt es sich aus Sicht der Unternehmen um eine Zukunftsinvestition, während die Banken von Verlustfinanzierung reden.

Finanzmanagement in der digitalen Transformation

Die nicht nur unter finanzwirtschaftlichen Aspekten richtige Schrittfolge der Digitalisierung lautet daher:

- Rascher Abbau von Medienbrüchen und Schnittstellen, schrittweise vertikale Integration, um Bestände nachhaltig abzubauen und Liquidität freizusetzen.
- Prüfung aller Möglichkeiten für Förderkredite und Förderprogramme zur Finanzierung der investiven Kosten für marktseitigen „added value“.
- Beruhigung des Geschäfts und Abbau der Ressourcenintensität durch „Quick Wins“ in der vorausschauenden Instandhaltung („Predictive Maintenance“) sowie durch Zentralisierung der Disposition und einer mit Kunden vernetzter Absatzplanung („Collaborative Planning“).



Im günstigsten Fall wird mit diesen Maßnahmen sogar mehr Liquidität am kurzen Ende freigesetzt als insgesamt, auch bei längeren Projektlaufzeiten, für die digitale „Veredlung“ des Geschäftsmodells nötig wird.

Ein oft vernachlässigter, aber liquiditätsrelevanter Punkt, ist die Veränderung des Erlösmodells. Ansatz hier sind Zusatzgeschäfte im Anlagenbestand, Services sowie alle nutzungsabhängigen Erlösmodelle, in der die rein zeitabhängigen Zahlungen für Leasing oder Mietkaufkonzepte durch Betriebsstunden, Ausstoß oder produktivitätsabhängige Erlösmodelle ersetzt werden.

Führen die Bestands- und Servicegeschäfte meist zur Vergleichmäßigung der Erlöse und des „Cashflow“, verändern alle betriebsabhängigen Konzepte die Berechnungsgrundlagen und die Risiken von Umsatz und „Cashflow“ fundamental. Im richtigen Mix aber sind der digitale Wandel und die Transformation des Geschäftsmodells sauber zu finanzieren.

Dieser Beitrag erschien erstmalig in Unternehmerrmagazin 03-04/16

Kontakt: finanzierung@wieselhuber.de

Industrie 3.7 statt 4.0

Service-orientierte Geschäftsmodelle im Vormarsch



Volker Bellersheim
Mitglied der
Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Nüchtern analysiert hat die vielgepriesene Revolution oder Disruption noch gar nicht stattgefunden: An der Tagesordnung ist vielmehr eine laufende Weiterentwicklung in kleinen Schritten – derzeit von Industrie 3.6 zu Industrie 3.7.

Die erforderlichen Technologien sind nach den rasanten Entwicklungen der letzten 10 Jahre da: Intelligente Komponenten, Kommunikationstechnologien und leistungsfähige Rechnerkapazitäten stehen kostengünstig zur Verfügung. Daten und Informationen liegen auch vor: Digitale Abbilder der Objekte und Prozesse sind vorhanden, Merkmale und Zustände von Komponenten und Maschinen sind in Echtzeit verfügbar und werden mittels Algorithmen und künstlicher Intelligenz in nutzbare Informationen verarbeitet.

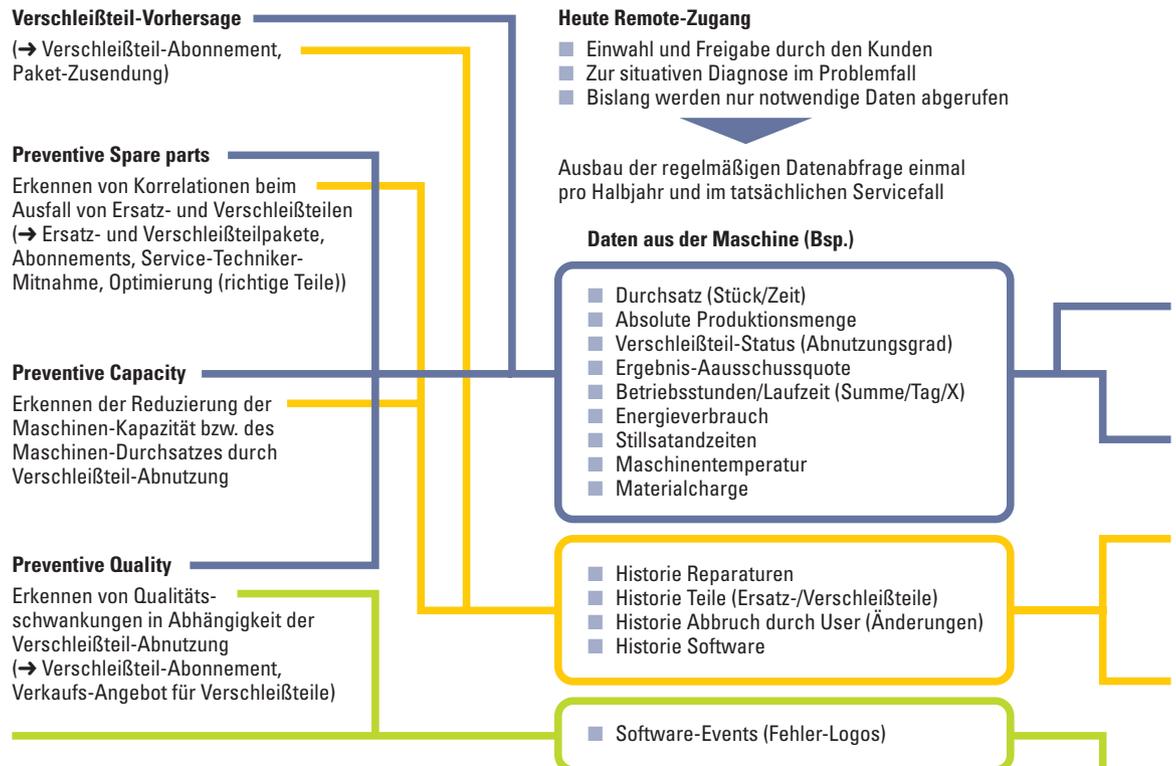
Dieser Schatz liegt aber noch zu häufig brach: Zustandsorientierte Wartungskonzepte (Predictive Maintenance) oder Energie-Management-Lösungen sind zwar vielversprechende Ansätze, schöpfen aber das Po-

tenzial der vorhandenen Daten bei weitem nicht aus. In 2016 haben mehrere führende Maschinenbauer gezeigt, welche neuen Nutzenkategorien jenseits verbesserter Maschinenperformance mit innovativen Lösungen erschlossen werden können. Die SW-Plattformen und Lösungen zur Planung, Steuerung und Optimierung des gesamten Fertigungsprozesses in der Blechbearbeitung (Axiom/TRUMPF) oder der spanenden Bearbeitung (CELOS/DMG Mori) sind hier aktuell prominente Beispiele.

Wertschöpfungs-Partner des Kunden statt austauschbarer Lieferant

Viele Unternehmen verharren jedoch noch zu stark in ihrem bisherigen Geschäftsmodell und bieten lediglich klassische, sehr Hardware-orientierte (Komponenten, Maschinen, Anlagen) Services an. Weitergehende Services, die die Frage „Was kann ich tun, um dem Maschinen- oder Anlagenbetreiber zu helfen effizienter zu produzieren?“ adressieren, sind oft nicht angedacht. Die Gründe: Die wirtschaftlichen Vorteile für

Beispiel: Ausbau des existierenden After-sales-Online-Zugangs zur Datenquelle für „smarte Services“



den Betreiber sind nicht klar bzw. nicht quantifiziert und Vorbehalte insbesondere bzgl. Datensicherheit und Implementierungsaufwand (noch) nicht ausgeräumt. Doch was ist zu tun, um die Kernprozesse der Kunden, also der Betreiber, konkret zu verbessern.

Eine systematische Analyse der Wertschöpfungskette des Kunden und der heute bereits oft verfügbaren Maschinen-, Prozess- und Auftragsdaten liefert hier zahlreiche Ansätze: Predictive Maintenance, Quality, oder Capacity sind naheliegende von vielen Maschinenbauern bereits verfolgte Ansätze, zielen aber lediglich auf eine Optimierung der jeweiligen Maschine ab. Die Erhöhung des OEE (Overall Equipment Effectiveness) über die gesamte Prozesskette gegenüber der Optimierung des Betriebs von Einzelmaschinen alleine schafft dem Betreiber i. d. R. bereits einen höheren Nutzen. Werden die verfügbaren Daten darüber hinaus auch automatisiert für Dokumentations-/Qualitätssicherungs-, Optimierungs-, Simulations- und Schulungszwecke verwendet, lassen sich weitere Nutzenpotenziale erschließen. Wie schnell der Branche jedoch der Sprung von Industrie 3.7 zu 4.0 gelingt, steht und fällt mit der Kernfrage, welche Daten von wem wie genutzt werden. Wird der Maschinenbetreiber zukünftig bereit sein, dem Maschinenhersteller online Zugriff auf die Daten zu gestatten, um „automatisiert“ Serviceleistungen wie Ersatzteilbeschaffung, Vorschläge zur Anlagen- und Qualitätsoptimierung, etc. zu bekommen? Falls ja, liegen die Vorteile auf der Hand: Neben der Reduzierung des internen Aufwands und geringerer Kosten wäre eine Verbesserung des Services (z. B. schnellere Ersatzteillieferungen) und eine höhere Qualität der Datenauswertung (z. B. kontinuierliche Weiterentwicklung der Prognosemodelle durch Ist-Daten der weltweiten Maschinenpopulation des Herstellers) zu erwarten.

Mitarbeiter und Organisation verändern

Die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle ist sicherlich Pflicht – doch die Transformation des Unternehmens und der Wandel der Unternehmenskultur auf dem Weg zur Industrie 4.0 ist die Kür.

Grundvoraussetzung: Die Mitarbeiter verstehen und verinnerlichen die sich stetig ändernden Marktanforderungen und die Notwendigkeit zu einer permanenten Veränderung des eigenen Unternehmens und der eigenen Verhaltensweisen. Eine kontinuierliche Kommunikation, Überzeugungsarbeit sowie Qualifikation der heutigen Mitarbeiter und Verstärkung derselben ist nur ein erster Schritt. Eine stärkere Kundenorientierung und Verankerung einer Service-Mentalität in den Köpfen aller Mitarbeiter im Unternehmen ist die größere Aufgabe.

Letztlich wird auch eine Anpassung der Prozesse und Organisationsstrukturen erforderlich sein. Das neue Geschäft wird sich nur dann erfolgreich entwickeln, wenn es eigenständig agieren und seine Produkte, Leistungen und sein Nutzenversprechen optimal auf seine Kunden ausrichten kann. Insbesondere in funktionalen Organisationen wird es hier zu einem Spagat kommen. Einerseits müssen funktionale Synergien weiterhin gehoben werden, andererseits gibt es große Unterschiede zwischen dem klassischen Produkt-/Komponentengeschäft und dem System-/Servicegeschäft. Sowohl Innovations- als auch Vermarktungsansätze unterscheiden sich stark. Die Entwicklung datenbasierter Services kann weder von der heutigen F&E- noch von der IT-Abteilung verantwortlich vorangetrieben werden, da erforderliche Kompetenzen und Prozesse fehlen. Auch im Vertrieb sind andere Kompetenzen und Ansätze erforderlich, da der systemische Ansatz und der wirtschaftliche Nutzen gegenüber der Technik im Vordergrund der Argumentation stehen, und andere Ansprechpartner beim Kunden überzeugt werden müssen. Dies kann der klassische, technisch orientierte Produktverkäufer nicht leisten.

Sind die neuen innovativen Services vom traditionellen Maschinen-/Hardwaregeschäft weitestgehend unabhängig bzw. stellen sie ein komplett eigenständiges Geschäft dar, ist eine vollständige organisatorische Trennung sinnvoll. Beispiele hierfür sind Axoom (TRUMPF), DMG Mori Software Solutions GmbH/CELOS (DMG Mori) oder im Landmaschinenbereich 365FarmNet (Claas). In allen Fällen wurden eigenständige Unternehmen gegründet, über deren digitale Plattformen auch „maschinenferne“ Leistungen angeboten werden. In einem zweiten Schritt wurde die Plattform für externe Dritte geöffnet und umfasst auch Leistungen von Serviceunternehmen oder Herstellern komplementärer Produkte/Maschinen. So wurden in das CELOS-Ökosystem Partner-Apps für die Spann-technik (Clamp Check/Hainbuch) oder die Oberflächenanalyse (Surface Analyzer/Blum Novotest) integriert.

Kontakt: industrie40@wieselhuber.de

FAZIT:

Die Beispiele zeigen: Industrie 4.0 bietet viel mehr Chancen als die Digitalisierung traditioneller Services. Eine systematische, vom Kundennutzen ausgehende Entwicklung des Leistungsportfolios und ein ganzheitlicher, strategische Partnerschaften umfassender, Umsetzungsplan sind der Schlüssel zum Erfolg.

Blickpunkt Branche



Branchenbarometer Sicherheitstechnik: Steigender Druck macht flexibel

Die Ergebnisse des vierten Branchenbarometers von PROTECTOR & WIK und W&P zeigen: Steigender Wettbewerbs- und Wirtschaftlichkeitsdruck sowie eine höhere Flexibilität auf Veränderungen im Markt sind die Hauptgründe für Anpassungen des Geschäftsmodells bei den befragten Branchen-Playern. Auch dem Trend zur Digitalisierung wird eine hohe Bedeutung beigemessen.



Möbelbranche: Nur Gimmick oder echter Kundennutzen?

Digitalisierung ist keine Option, sondern längst Fakt für alle Unternehmen – auch in der Möbelbranche. Doch an welchen Punkten kann die Industrie ansetzen? Welche Stellschrauben lassen sich drehen, um vernetzt mit dem Handel mehr Begeisterung bei den Kunden zu bewirken? Und warum braucht die Branche dringend mehr echte Innovationen?



Molkereien: Volatile Trends erfordern neue Strategien

Nein, es ist derzeit nicht alles gut in Sachen Milch. Neue Strategien für Molkereien wie auch für Landwirte müssen her. Gerald Lindinger-Pesendorfer, Bereichsleiter Food/FMCG, ist sich sicher: Die Trendwende zum Positiven für die Milchindustrie kommt, aber bis dahin muss man durchhalten – und zwar mit stringenter, vorausschauender Fokussierung auf volatile Trends.



Smart Home verändert das Wohnen

Noch befinden sich die Umsätze mit Smart-Home-Anwendungen auf niedrigem Niveau. Doch durch neue, einfachere Lösungen, die die Industrie anbietet, kommt Schwung in den Markt. Doch wo genau stecken die Potenziale und wie groß ist das Spektrum der Anwendungsbereiche?



FMCG: Mittelstand punktet gegen Global Player

2-Klassen-Gesellschaft FMCG-Industrie? In diesem äußerst wettbewerbsintensiven Markt stehen sich globale Konzerne und mittelständische Unternehmen scheinbar ungleich gegenüber. Eine W&P-Studie zeigt: Viele Mittelständler erzielen Wachstum auf dem Niveau der Global Player, erfolgreiche Mittelständler erzielen eine Kapitalrendite, die im Bereich der „Großen“ liegt



Milchindustrie: „Beim Aufmachen der Stalltür zahlen wir Eintrittsgeld“

Der Sommer 2016 wird für viele Milchbauern zur existenzbedrohenden Prüfung. Liquidität ist für sie das große Thema. Nach Einschätzung von Gerald Lindinger-Pesendorfer, Branchenexperte bei Dr. Wieselhuber & Partner, wird der Weltmarkt eine wachsende Rolle spielen. Große, effiziente Molkereien haben hier die besten Chancen, kleinere Betriebe sollten sich spezialisieren.

Handel: Schöne neue digitale Welt! Wie handeln wir morgen?

Beim dritten Round Table, zu dem der Göller Verlag ins Palais Biron nach Baden-Baden eingeladen hatte, kamen Anfang Juni 2016 Händler und Hersteller aus verschiedenen Branchen zusammen, um das brisante Thema „Wie handeln wir morgen?“ gemeinsam zu diskutieren. Für W&P war der Handels-Experte Dr. Johannes Berentzen vor Ort, der über „Schöne neue digitale Welt – Fluch oder Segen der aktuellen Handelsrevolution?“ referierte.



Sportbranche: Elfmeter für Handel und Hersteller

Nur noch selten kurbeln sportliche Großereignisse die Umsätze im Handel an. Immer mehr Hersteller setzen deshalb auf digitale Sportvereine. Davon können auch die Händler profitieren, denn die Macher dieser virtuellen Sportler-Gemeinschaft schaffen es, das Digitale mit dem stationären Handel zu verbinden. W&P Sport-, Mode-, Lifestyle-Experte Phillip P. Prechtl im Gespräch mit der Branchenzeitschrift sport-FACHHANDEL dazu: „Hersteller und Händler müssen die Communities als erweiterten Kanal zu ihren Zielkunden sehen.“



Handel: Ein größeres Stück vom Kuchen?

In schrumpfenden Märkten ist Wachstum besonders anspruchsvoll – das gilt auch für die grüne Branche. Denn hier kann zusätzlicher Umsatz nur dem Wettbewerb abgerungen werden, und dieser wird nicht untätig dabei zusehen. Es beginnt ein Verdrängungswettbewerb, der nicht selten zum Ausscheiden von Unternehmen aus dem Markt führt. Um nicht zu den Verlierern zu zählen, haben Handelsunternehmen vier Möglichkeiten, die sie in Angriff nehmen können.



Elektro: Zukünftige Wege zum Fachhandwerk

Das Elektrofachhandwerk wird derzeit von zwei Seiten heiß umworben: Bauherren schätzen sich glücklich, wenn sie endlich einen Fachhandwerker gefunden haben und die Elektroindustrie will von der positiven Marktentwicklung einen möglichst großen Anteil realisieren. Dabei läuft sie mit ihren Außendienstmannschaften mehr oder minder gezielt beim Fachhandwerker die Türen ein. Nicht immer passiert dies effizient und bedürfnisgerecht.



Rüstung: Verteidigungsbranche unter Druck

Steigende Verteidigungsausgaben in Asien, dem mittleren Osten und Nordafrika können das sinkende nationale Budget sowie die rückläufige Abnahme der USA nicht kompensieren. Der Megatrend Digitalisierung tut sein Übriges. Wer in der Branche überleben will, sollte die Entwicklung innovativer Produkte sowie die Erschließung neuer Märkte und Anwendungsfelder ganz oben auf die Agenda setzen. Insbesondere die Forschungs- und Entwicklungsabteilungen (F&E) der Verteidigungsindustrie müssen sich deshalb neu aufstellen.



Kunststoffindustrie: Wettbewerbsvorteile der europäischen Kunststoff-Verarbeiter

Das Gros der europäischen Unternehmen wird aktuell v. a. von Playern aus dem asiatischen und türkischen Markt stark unter Druck gesetzt. Neue Anbieter aus Nordafrika und dem mittleren Osten heizen den globalen Wettbewerb zusätzlich an. Unterschiedliche legislative und steuerliche Rahmenbedingungen in den EU-Ländern sowie die schleppende Umsetzung von EU-Regularien behindern zudem die Geschäftstätigkeit der Unternehmen ganz erheblich. In Deutschland herrscht zusätzlich vor allem Fachkräftemangel, laut einer aktuellen Studie von W&P.



Mehr Information unter www.wieselhuber.de/branchen

Kurz ... und bündig

Branchenwerkstatt Sport & Mode: Marke, Digitalisierung und Supply Chain im Fokus



Dr. Renz (W&P), Prof. Wieselhuber (W&P),
Dr. Schineis (Amer Sports), Leimer (adidas), Prechtel (W&P),
Schwanhäufiger (Schwan-Stabilo), Böhm (Oberalp), (v. l. n. r)

Top-Referenten und Entscheider der Sport- & Modebranche trafen sich auf Einladung von Dr. Wieselhuber & Partner (W&P) und der Textil-Wirtschaft in der Münchner Allianz-Arena zur Branchenwerkstatt Sport & Mode. Die Sport- und Modewelt zwischen Restrukturierungsdruck und smarten Zukunftschancen: Egal ob Globalisierung oder Digitalisierung – die Dynamik nimmt überall stetig zu. Doch wie können Unternehmen diesen Wandel für sich nutzen, um auch künftig im Markt zu bestehen? Referenten der Firmen adidas, FC Bayern München, Oberalp, Amer Sports und Schwan-Stabilo machten dabei deutlich: Der Erfolg eines Unternehmens steht und fällt mit einer starken Marke: „Gerade im schwächelnden Sport- und Modemarkt ist eine starke Marke Erfolgsfaktor Nummer 1 – sie muss mehr sein als nur Label oder Etikett!“ so Philipp P. Prechtel, Bereichsleiter Sport/Mode/Freizeit bei W&P. Beispiele der jüngsten Branchenvergangenheit zeigen: Wer sich nicht klar positioniert, scheitert.

Prof. Wieselhuber im TV-Interview

Der diesjährige Sieger des B2B-Lünendonk Service-Awards in der Kategorie „Lebenswerk“ im TV-Interview zu Familienunternehmen in Deutschland, die Unternehmensberatung der Zukunft und Herausforderungen für die deutsche Wirtschaft. u.a. in Fragen des Recruiting und der Digitalisierung.

Mehr Information unter www.wieselhuber.de/aktuelles



W&P erweitert Partnerkreis

Die seit 25 Jahren etablierte und profilierte Beratung für Familienunternehmen Dr. Wieselhuber & Partner GmbH (W&P) verstärkt ihren Partnerkreis, derzeit bestehend aus den Managing Partnern Prof. Dr. Norbert Wieselhuber, Dr. Volkhard Emmrich, Johannes Spannagl, Dr. Timo Renz und dem Partner Volker Riedel. Zum 01. Juli 2016 wurde Lars Richter zum Partner ernannt.

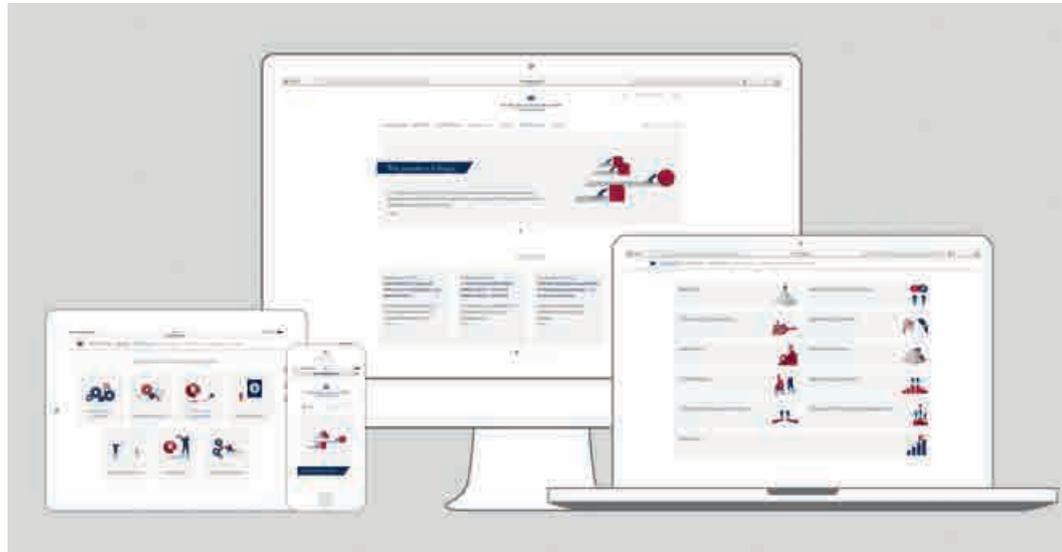
Das bisherige Mitglied der Geschäftsleitung ist seit 8 Jahren bei W&P und leitet im Geschäftsführungsbereich Restructuring & Finance das Competence Center Sanierung. Sein Studium der Wirtschaftsinformatik an der University of Cooperative Education in Dresden schloss er als Diplom-Wirtschaftsinformatiker ab. Zudem hat er sein Profil im Rahmen eines berufsbegleitenden Executive MBA Studiengang an der Kath. Universität Eichstätt-Ingolstadt in Verbindung mit der Tongji University Shanghai mit dem Abschluss als Master of Business Administration abgerundet. In seinem beruflichen Werdegang war er zunächst als Berater für Unternehmenssteuerung, anschließend im Bereich Operational Excellence sowie als Manager einer großen Unternehmensberatung im Bereich Corporate Restructuring tätig.



W&P mit neuem Online-Gesicht

Die Digitalisierung bietet vor allem für das Marketing zahlreiche Potenziale, die von schnellen Veränderungszyklen getrieben werden. Um die neuen zahlreichen Facetten der digitalen Kommunikation optimal auszuschöpfen und Kunden, Interessenten und Bewerber einen individuellen Mehrwert zu bieten, hat W&P seinen Internetauftritt komplett neu gestaltet.

Neben einem neuen Design, technischen Neuerungen und optimierter Benutzerfreundlichkeit lag der Fokus des Relaunches vor allem darauf, Besucher mit funktions- und branchenspezifischem Wissen zu versorgen. Neben aktuellen Meldungen, Fachartikeln, Veranstaltungen, Kommentaren sowie unseren zahlreichen Publikationen finden sich auch erweiterte Informationen zum W&P Leistungsportfolio. In Form von aktuellen Trends & Herausforderungen, unserem Beratungsansatz sowie Schwerpunktthemen im Front- und Backend und zahlreichen Projektbeispielen erhalten Interessenten umfassende Unterstützung. Zudem besteht die Möglichkeit die eigene Unternehmensperformance durch W&P Quick-Checks zu messen. Die W&P-Webseite ist unter www.wieselhuber.de erreichbar.



Julia Wieselhuber
Marketing
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

5. Branchenwerkstatt Möbel: Radikal digital – Deutsche Möbelindustrie steht Kopf

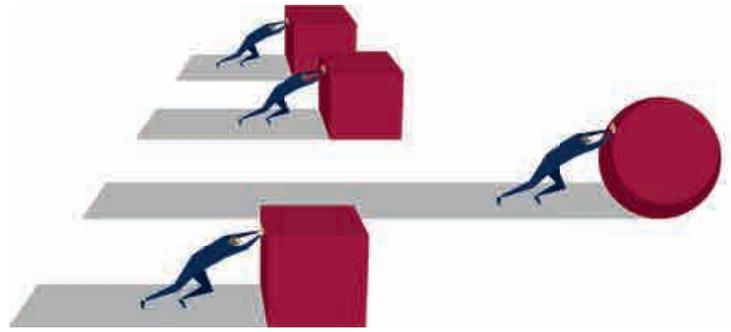
Top-Referenten aus der Möbel- und Zulieferbranche trafen sich zur 5. Branchenwerkstatt Möbel, die wiederum in Kooperation mit der „möbel kultur“ sowie den Verbänden der Holz- und Möbelindustrie NRW im Hettich-Forum veranstaltet wurde. Neben Häcker-Küchen, der egger Gruppe und der Hettich Holding, waren dieses mal auch SourcebyNet, imos und die eBay GmbH mit Vorträgen vertreten. Dabei war schnell klar: Digitalisierung in der Möbelbranche ist mehr als nur vernetzte Küchen oder Haushaltsgeräte auf den Markt zu bringen. Vor allem der zunehmend hohe Individualisierungsgrad der Produkte spielt eine wichtige Rolle für Produktion und Vertrieb. Dr. Timo Renz, Organisator des Abends und Managing Partner bei W&P resümiert: „*Natürlich gibt es kein Konzept von der Stange. Jedes Unternehmen muss seinen individuellen Weg in die Digitalisierung finden, um Wachstums- oder Effizienzpotenziale zu heben.*“

Doch einen Dreh- und Angelpunkt haben alle Wege gemeinsam, egal ob für Zulieferer, Hersteller oder Händler: Den Kundennutzen. Die Bedürfnisse des Kunden müssen immer im Mittelpunkt stehen.



Prof. Piekwinkel (imos), Burger (eBay), Sander (Häcker-Küchen), Niemann (Möbelverband NRW), Bühler (egger), Dr. Hettich (Hettich), Dr. Renz (W&P), Dieckbreder (SourcebyNet), (v. l. n. r.)

Wir gestalten Erfolge



STRATEGIE

INNOVATION & NEW BUSINESS

FÜHRUNG & ORGANISATION

MARKETING & VERTRIEB

OPERATIONS

RESTRUKTURIERUNG

FINANZIERUNG

SANIERUNG & INSOLVENZ

TRANSACTION ADVISORY SERVICES

BUSINESS PERFORMANCE MANAGEMENT

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

Wir sind spezialisiert auf die unternehmerischen Gestaltungsfelder Strategie, Innovation & New Business, Führung & Organisation, Marketing und Vertrieb, Operations, Finanzierung, Transaction Advisory Services, Business Performance Management sowie Restrukturierung, Sanierung & Insolvenz. Weiterhin bündeln wir unsere Kompetenzen unabhängig von Branche und Funktion in unseren Fokusthemen Familienunternehmen, Digitalisierung, Industrie 4.0 und Komplexität.

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

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

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



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

info@wieselhuber.de
www.wieselhuber.de