

MANAGEMENT SUPPORT

N° 01
2017

MEGATRENDS

Die Zukunft (schon) heute gestalten

AGILE ORGANISATIONSFORMEN

ÜBER DIE BEDEUTUNG VON MULTI CHANNEL FÜR DEN VERTRIEB

Oder was B2B von B2C lernen kann

MARKETING IN DIGITALEN ZEITEN

GESTALTUNG UND FÜHRUNG VON FAMILIENUNTERNEHMEN

CONTROLLING 2020

Welche Herausforderungen auf das
Unternehmenscontrolling warten

PERFORMANCE IMPROVEMENT FÜR BETEILIGUNGEN

UNTERNEHMENSFÜHRUNG 4.0

Herausforderungen im Zeichen der
Digitalisierung



TECHNOLOGIEMANAGEMENT

Oder wie man mit der richtigen
Technologie gutes Geld verdient

MISSION TO GROW – Eine Offensive
zur gesunden Wachstumsbeschleunigung



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

Unternehmensberatung

3	Editorial
4	Mission to grow
Funktionen & Methoden	
8	Unternehmensführung 4.0
10	Technologiemanagement
12	F&E zwischen Kreativität und Wirtschaftlichkeit
14	Viele Roadmaps ergeben noch keine Innovationsstrategie
16	Besser statt mehr organisieren
18	Agile Organisationsformen
20	Über die Bedeutung von Multi Channel für den Vertrieb
22	Produktmanagement: Ein alter Hut?
24	Marketing in digitalen Zeiten
26	Smart Factory
28	Sanierungspraxis: Regularien sorgen für Wirbel
29	Performance Improvement für Beteiligungen – ein integrierter Ansatz
31	Neues Spiel an den Finanzmärkten – neue Finanzierungsstrategie für Unternehmen?
32	Fristenkongruent und flexibel: Koordinaten einer robusten Finanzierungsstruktur
34	Controlling 2020
36	Die gestaltende Insolvenz
38 Blickpunkt Branche	
Fokusthemen	
40	Gestaltung und Führung von Familienunternehmen
42	Digitalisierungsstrategie
44	Finanzierung digital
46	Industrie 4.0 Strategie
48	Megatrends
50	Komplexität steuern im Team
52 W&P Publikationen	
54 Kurz & bündig	

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

Zwei Monate vor den Bundestagswahlen bemühen sich Bundesparteien jedweder demokratischer Couleur wieder einmal verstärkt um die Unterstützung der deutschen Familienunternehmen: Steuern, Renten, Soli, Vermögenssteuer, Erbschaftsteuer. Viele Themen von hoher Relevanz für die Gestaltung und Führung von Familienunternehmen stehen wieder einmal auf der politischen Agenda.

Jenseits dieser nur schwerlich unmittelbar durch das Top-Management beeinflussbaren Handlungsfelder stehen diverse weitere strategische und operative Themen auf der Agenda der Entscheider, die es zu schultern und erfolgreich zu bewältigen gilt.

Die aktuelle Ausgabe unseres Management Support soll Ihnen hierzu wieder mit aktuellen Publikationen, Praxisberichten und Einschätzungen unserer Experten zugleich Impuls und Hilfestellung für Ihren operativen Alltag sein.

Wir wünschen Ihnen wie immer eine angenehme und interessante Lektüre und stehen 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

Entscheiden

Voraussetzungen und Notwendigkeit unternehmerischen Handelns und einer aktiven Unternehmens- und Zukunftsgestaltung sind Entscheidungen. Ganz gleich, ob es sich um grundsätzliche, strategische Entscheidungen, oder um operative Entscheidungen handelt: Ohne Entscheidungen „geht gar nichts“, außer man hofft auf Entscheidungen von Dritten, oder man macht das Unternehmen zu einem Spielball von Zufall, Willkür, Machtinteressen, etc.. Irgendjemand wird dann dieses Entscheidungsvakuum zu seinem Vorteil irgendwann nutzen. Für eine derartige Situation werden allerdings Entscheidungsträger nicht engagiert, geschweige denn bezahlt.

Was bedeutet letztlich „entscheiden“. Entscheiden heißt „Auswahl aus Alternativen, die die beste, passende Lösung für das Unternehmen bedeutet“. Ohne Kenntnis, Bewertung und Auswahl aus Alternativen kann man nur zustimmen. Das Credo der „Alternativlosigkeit“ ist eher eine Entmündigung der Entscheider, als die systematische und kreative Suche nach der besten Lösung. Es verstärkt sich allerdings der Eindruck, dass nicht nur in unserer Gesellschaft, sondern auch in Unternehmen eine „alternativlose Zustimmungskultur“ entstanden ist. Die Gründe hierfür können vielfältig sein: Ideenlosigkeit, Faulheit, Dummheit, Feigheit, Diktatur, Machterhalt, Veränderungsängste, etc.. Häufig ist diese Kultur die Wurzel für Misserfolg, Demotivation, Ideenarmut und Zukunftsangst.

Auch der zunehmend anzutreffende Entscheidungsstau lässt sich in diesem Zusammenhang konstatieren. Weiterhin ist festzustellen, dass Gremienentscheidungen zugenommen haben und das Gremium zur Entscheidungsfalle wird. Vorlagen „kreisen“ in Gremien und es wird fortwährend darauf hingewiesen, wer noch mitgenommen und abgeholt werden muss und ob die Vorlage abgestimmt ist. Widersprüchliche Statements und Ablehnung der Entscheidung müssen elegant politisch ausgegübelt werden, um Konflikte, Dissens und Eskalation im allgemeinen Harmoniestreben zu verhindern. Unklare Entscheidungskompeten-

zen tangieren dazu noch die Entscheidungsgeschwindigkeit. Man lässt dabei außer Acht, dass Entscheidungsqualität und Entscheidungsgeschwindigkeit einen wichtigen Wettbewerbsvorteil in dynamischen und komplexen Märkten darstellen.

Wir benötigen in den Unternehmen mehr und vor allem echte Entscheider, die sich nicht vor der Verantwortung Ihrer Entscheidungen drücken und sich auch darum kümmern, dass die Entscheidungen umgesetzt werden. Zweifelsohne führt die gestiegene Unternehmenskomplexität eher zu Team-Entscheidungen, aber letztlich muss es auch im Team eine Person geben, die die Entscheidung fällt, vertritt, kommuniziert und in Handlungen umsetzt. „Man“ gibt es nicht, Frau oder Herr „Funktion“ sind auch nicht bekannt – Entscheidungen sind an und mit Menschen verbunden, mit all ihren Risiken und Chancen. Politische Korrektheit hat dort ihre Grenzen, wo aufgrund von konfliktscheuem, harmoniesüchtigem, konsensuellem Verhalten und Verleugnung der Wahrheit und Realität keine, oder zu späte Entscheidungen getroffen werden. Die organisierte Verantwortungslosigkeit hat keine Chance in erfolgreichen Unternehmen.

Die Management-Performance, die Leistung der einzelnen Führungskräfte und Entscheidungsträger muss noch stärker an deren wichtigen und richtigen Entscheidungen, an ihrer Entscheidungskraft gemessen werden. Entscheidung und Verantwortung sind die beiden Seiten der Erfolgsmedaille und dürfen nicht getrennt werden. In diesem Sinn wünsche ich Ihnen eine hohe Entscheidungskraft, eine gute Entscheidungskultur und mehr richtige, als falsche Entscheidungen.

Ihr



Prof. Dr. Norbert Wieselhuber



Mission to grow

Eine Offensive zur gesunden Wachstumsbeschleunigung



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

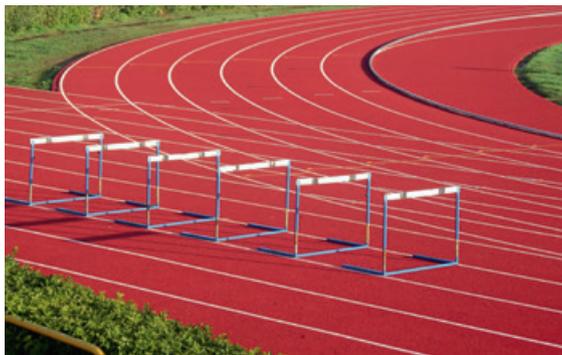
„Stillstand ist Rückschritt“ – das ist branchenübergreifender common sense der meisten Top-Manager in Industrie und Handel. Daher verstehen es die meisten auch als eine ganz zentrale Managementaufgabe, für Wachstum im Unternehmen zu sorgen.

Wachstum aber sicher nicht um jeden Preis – auch das ist common sense. „Wachstum ohne Ertrag“, „Wachstum an der falschen Stelle“, „Wachstum nur des Wachstums Willens“? Nein. Wer wächst, möchte „ertragsreiches und gesundes Wachstum“, „quantitativ und qualitativ wachsen“, „wachsen und dabei nicht nur größer, sondern auch stärker werden“. Hohe Ansprüche, die gar nicht so einfach zu erfüllen sind in Zeiten gesättigter und damit preisaggressiver, wettbewerbsintensiver und immer digitaler werdender Märkte. Umso wichtiger ist es, in einem systematischen und ganzheitlichen Prozess, die wesentlichen Herausforderungen für Wachstum über entsprechende Analysen, Konzepte und Maßnahmen zu lösen.

Der W&P-Wachstumsansatz „Mission to grow“ setzt mit seinen fünf Bausteinen genau an diesen Herausforderungen an, von denen erfahrungsgemäß viele Unternehmen – natürlich in jeweils individueller Ausprägung und Intensität – betroffen sind:

Herausforderung 1: Wachstumsschwellen erkennen und überwinden

Wenn „mehr vom Gleichen“ nicht mehr zu „mehr Wachstum“ führt, stehen Unternehmen sehr häufig vor Wachstumsschwellen. Stagnation oder Rückgang des Geschäfts sind die Konsequenz. Nur ein „qualitativer Sprung“ hilft, die Wachstumsschwellen zu überwinden und etwas Neues zu schaffen. Mission to grow



zielt daher zunächst darauf ab, vor dem Hintergrund des Wachstums in der Vergangenheit (im Abgleich mit den anvisierten Wachstums-/Planungszielen) unternehmensindividuell vorhandene Wachstumsbarrieren zu identifizieren, sie transparent zu machen und mit Maßnahmen zur Überwindung zu hinterlegen.

Aber wo liegen in der Praxis die Wachstumsschwellen? Welche Ursachen behindern ganz konkret das Wachstum?

- Oftmals stehen Unternehmen vor sog. „**Markt-/Wettbewerbsschwellen**“. Etwas in der „Unternehmens-Markt-Beziehung“ (Marke, Produkt, Absatzkanäle etc.) passt nicht mehr. Das Leistungsangebot trifft nicht optimal die Bedürfnisse des Marktes bzw. der Kunden.
- Auch **Ressourcenschwellen** können eine zweite Ursache für mangelndes Wachstum sein: Die eingesetzten „Kräfte“ des Unternehmens entfalten nicht mehr ausreichende Wirkung. Die Ursache kann im Personal und in der Führung genauso liegen wie in der Kapital-/Finanzkraft, in der Technologie oder auch in der Unternehmens-Organisation.
- Nicht selten leiden Unternehmen aber drittens auch an **Methodenschwellen**. Wenn Informations-, Planungs-, Steuerungs- und Kontrollsysteme nur Aufwand machen, aber zu wenig „Transparenz“ und damit „Nutzen“ bringen, behindert dies das Wachstum.
- Last but not least kann aber auch eine **Innovationschwelle** das Wachstum behindern. Chancen und Potenziale werden nicht erkannt oder genutzt, weil die Kreativität, der Mut, der Wille und die Kompetenz zur Veränderung und zur Innovation verloren gegangen sind und ggf. auch eine tieferliegende Identitäts- und Kulturkrise Wachstum verhindert.

Herausforderung 2: Auf die richtigen Pferde setzen

Wer wachsen will, muss sich entscheiden: Wo soll das Wachstum herkommen? Gibt es Chancen im bestehenden Geschäft durch Produkt- und/oder Marktpenetration noch weiter zu wachsen? Oder ist es sinnvoll, mit



dem bestehenden Geschäft in andere Länder/Regionen oder in verwandte Produkt-/Dienstleistungsmärkte zu expandieren? Oder liegt die beste Wachstumschance weiter entfernt oder gar völlig außerhalb des heutigen Geschäftsmodells in einer Diversifikationsstrategie? Sicher ist die Antwort für das richtige Wachstumssuchfeld nicht nur abhängig von den jeweiligen Wachstumsgelegenheiten (Penetration, Expansion, Diversifikation), sondern auch von den Zielen des Gesellschafter- und Managementkreises, die es im Rahmen von *Mission to grow* zu klären gilt.

Und nicht nur das „wo“ des Wachstums muss hinterfragt und am Ende des Prozesses entschieden werden, sondern auch das „wie“? Organisch oder anorganisch durch M&A-Aktivitäten?

Man kann diese grundlegenden Wachstumsfragen zum einen natürlich opportunistisch beantworten: Sie ha-

ben es im Kopf/Bauch und wissen, wo und wie der nächste Wachstumsschritt zu erfolgen hat. Oder Sie werden aus dem Markt angesprochen, eine Gelegenheit für Wachstum tut sich auf. Ihnen wird ein Target angeboten, jetzt müssen Sie nur noch zugreifen. Machen wir uns nichts vor: Auch heute sind viele Wachstumsschritte in Unternehmen opportunistisch geprägt. Das ist auch keine schlechte Option, solange die Opportunitäten „auf einen zukommen“ und genutzt werden können. Was aber wenn nicht?

Nun, dann braucht es eine Systematik, wie man Wachstumsideen und Suchfelder für Wachstum identifiziert. Grundsätzlich kann man von zwei Seiten kommen: Inside-Out oder Outside-In. Man kommt also von den bestehenden (zu hinterfragenden/bewertenden) Kompetenzen/Kernkompetenzen und sucht nach Wachstumsideen zur Penetration, Expansion oder Diversifikation. Der andere Weg kommt von den Megatrends und Branchenentwicklungen: Welche Trends/Entwicklungen/Technologien „da draußen“ beeinflussen heute und morgen in welcher Form und wie stark unser Geschäft? Was können wir für unser Wachstum nutzen?

Mit *Mission to grow* ergänzen wir alle drei Wege: Opportunistisch, Inside-Out und Outside-In. Egal, woher die Wachstumsideen und Suchfelder kommen: Sie müssen alle auf den Tisch, mit Fakten bewertet und letztendlich priorisiert werden. Nicht selten treten nach einem

1	2	3	4	5
Wachstumsschwellen überwinden	Beim Wachstum auf die richtigen Pferde setzen	Für gesundes Wachstum die Komplexität beherrschen	Potenziale der Digitalisierung für Wachstum (und Effizienz) heben	Wachstumsplanung nachhaltig sichern
Baustein: Wachstumsschwellen	Baustein: Suchfelder	Baustein: Komplexität	Baustein: Digitalisierung	Baustein: Wachstumsplanung und Finanzierung

„Mission to grow“: Eine Offensive zur Wachstumsbeschleunigung

systematischen Suchprozess mehrere Dutzend Wachstumsideen gegeneinander an, bis am Ende sich vielleicht eine Handvoll an echten Wachstumschancen und ggf. auch konkreten Übernahmekandidaten (short list) ergeben. Zum Schluss ist es entscheidend, dass auf das richtige Pferd bzw. die richtigen Pferde gesetzt wird. Wachstum muss genau da avisiert werden, wo die unternehmens-individuellen Chancen für erfolgreiches Wachstum am größten sind. Nicht mit jedem Pferd kann man ins Ziel kommen.

Herausforderung 3: Für gesundes Wachstum die Komplexität beherrschen

Für Wachstum zahlen Unternehmen hin und wieder einen hohen Preis: Sie bezahlen das Wachstum nicht selten mit einer Ausuferung der Komplexität und landen – oft ohne es gleich zu merken, denn die Umsätze steigen ggf. ja weiter – in der Komplexitätsfalle.

Die Aufgabe im Rahmen von *Mission to grow* heißt dann, die unnötige Komplexität zu eliminieren (oder ggf. auch fehlende Komplexität – also ein zu wenig an Vielfalt und Ausdifferenzierung – aufzubauen). Die „gewollte Komplexität“ muss dann funktionsübergreifend bei hoher Wirtschaftlichkeit richtig geplant, gestaltet und gesteuert werden.

In der Praxis erleben wir oft folgende Situation: Der Vertrieb fordert aus Marktsicht ein mehr an Vielfalt/Differenzierung (Ziel: Wachstum/ Mehrumsatz), was aus Sicht der Operationsfunktionen aber zu noch mehr Aufwand in Produktion, Logistik, Beständen, Services („Kleinteiligkeit“, Kosten der Komplexität) führt.

Wir müssen daher also zunächst einmal akzeptieren, dass Komplexität eine Frage der Perspektive ist und per se weder „gut“ noch „schlecht“. Es gibt aber sehr wohl ein „zu viel“, aber auch ein „zu wenig“ an Komplexität im Geschäftsmodell eines Unternehmens. Beides behindert ertragsstarkes Wachstum. Insofern geht es bei *Mission to grow* auch um das richtige Maß an Komplexität. Die gewünschte Komplexität ist dann mit geeigneten Instrumenten des Komplexitätsmanagements

im Zusammenspiel zwischen Produktentwicklung, Vertrieb und Operationsfunktionen zu steuern.

Herausforderung 4: Potenziale der Digitalisierung für Wachstum (und Effizienz) heben

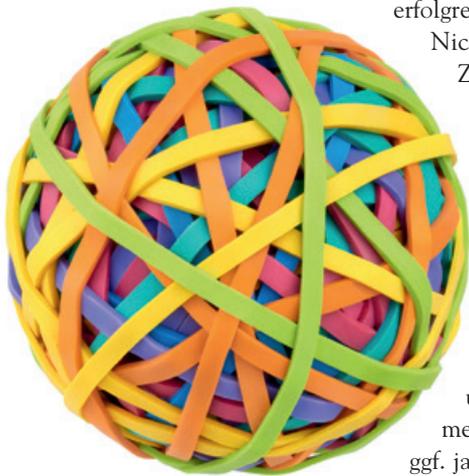
In den meisten Unternehmen lässt sich die Diskussion um „Wachstum“ heute nicht mehr losgelöst vom Thema „Digitalisierung“ führen. Markt- und produktseitig genauso wie organisations-, prozess- und produktionsseitig beeinflusst die Digitalisierung das Geschäftsmodell der meisten Unternehmen.



Mission to grow in unserem verstandenen Sinne beinhaltet daher auch immanent die Aufgabe, die Chancen und Risiken der Digitalisierung für das Geschäftsmodell eines Unternehmens sowie den vorhandenen individuellen „digitalen Reifegrad“ ganzheitlich zu ermitteln. Darauf aufbauend können unternehmens-individuell Digitalisierungs-Konzepte/-Maßnahmen für Wachstum (und Effizienzsteigerung) entwickelt werden.

Es gibt heute kaum noch Unternehmen, die komplett ohne digitale Lösungen arbeiten. An unterschiedlichsten Stellen (z. B. Online-Katalog im Vertrieb, E-Commerce, Social-Media, Automatisierung von Kern- oder Unterstützungsprozessen, Industrie 4.0-Ansätze in der Produktion, Big Data-Analysen) werden bereits heute in vielen Unternehmen die Möglichkeiten der Digitalisierung genutzt. Dies stiftet im besten Fall zusätzlichen Kundennutzen und/oder erhöht die Effizienz.

Wie „digireif“ das Unternehmen insgesamt bzw. ganzheitlich – auch im „(Wettbewerbs)-Benchmark“ – betrachtet ist, gilt es zu analysieren und zu bewerten („digitale Standortbestimmung“). Aufbauend auf dieser „digitalen Standortbestimmung“, kann im zweiten



Schritt eine „Digitalisierungsstrategie“ mit konkreten Konzepten/Maßnahmen an Hand von Alternativen diskutiert/bewertet werden, um die Potenziale der Digitalisierung für Wachstum (und Effizienz), in einem für die individuellen Belange des jeweiligen Unternehmens in seiner Branche bestmöglichen Sinne, zu nutzen.

Herausforderung 5: Wachstum nachhaltig absichern

Mission to grow versteht sich als eine ganzheitliche Wachstumsinitiative. Selbstverständlich gehört hierzu auch eine entsprechende Quantifizierung und Finanzierung. Die entlang der dargelegten Herausforderungen erarbeiteten Ziele, Konzepte und Maßnahmen müssen in einer strategischen Planung quantifiziert und damit messbar gemacht werden. GuV, Bilanz, Investitionen/Cash-Flow sind in eine z. B. 5-Jahresplanung zu überführen, bei der die Effekte aus der Wachstumsstrategie quantifiziert werden. Letztendlich muss sich das Wachstum „rechnen“ und es müssen auch entsprechende Ressourcen und Kapital/Investitionen zur Verfügung gestellt werden. An dieser Ziel-Planung richten sich dann Gesellschafter und Management aus. Finanzierungsalternativen sind zu entwickeln und zu bewerten, um das Wachstum langfristig und nachhaltig zu sichern.



Mission to grow schafft nicht zuletzt dadurch Klarheit, Sicherheit und Vertrauen und verhindert vor allem eines: Stillstand.

Kontakt: strategie@wieselhuber.de

UNSERE LEISTUNGS- ANGEBOTE



Mehr Informationen
zur **Mission to grow** erhalten Sie
unter www.wieselhuber.de

Unternehmensführung 4.0

Herausforderungen im Zeichen der Digitalisierung

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



Die Welt ist in ein neues Zeitalter eingetreten, das die Volkswirtschaften und die Unternehmen global verändert. Die drei wichtigsten Paradigmen bestehen in der Digitalisierung der Wertschöpfungsketten, in der Transformation der Geschäftsmodelle in die digitale Welt sowie in der vertikalen und horizontalen Vernetzung aller Marktteilnehmer. Anders als bisher bestimmt nicht mehr der Besitz von Maschinen, Fabriken und Märkten die Intensität und das Tempo von Innovation, sondern

der Besitz und die kluge Nutzung von Informationen. „Smart Data“ ist das Zauberwort der Zukunftsgestalter. Unternehmen sind daher im Hinblick auf ihre Strukturen, ihre Kernkompetenzen, ihre Prozesse, aber eben auch im Hinblick auf ihre Führung herausgefordert, sich neu zu erfinden. Diese Akte treibt die Digitalisierung doppelt an, da sie zugleich die Ursache als auch Folge dieser Disruption ist.

Hierarchien in Gefahr

Die erste Erkenntnis lautet, dass die Kontrolle weniger bei Wenigen liegt, sondern zunehmend als Selbstor-

ganisation stattfinden wird. Ganz grundsätzliche Dinge, die seit jeher die Menschen und ihre Arbeit in Unternehmen prägen, werden sich radikal ändern.

Das alte „Wer macht wann, was, wie und womit?“ wird stark entschlackt. Aufwendige Schleifen entfallen, da sich Änderungen in einem Prozess sofort im System fortpflanzen und automatisch als Änderungen der nächsten Prozesse wirksam werden. Alle Mitarbeiter sind künftig permanent in alle Prozesse involviert und auch zugleich in ihnen aktiv. Dieses Modell erlaubt es, Entscheidungen viel mehr als bisher zu delegieren, weil Konsequenzen in Echtzeit simuliert werden kann. Unternehmen steuern sich damit in weiten Teilen selbst, so dass sich die Führung auf strategische Entscheidungen konzentriert, deren Parameter nach wie vor relativ unsicher sind. Die Mitarbeiter erlangen trotz individuellerer Kundenwünsche mehr Flexibilität, die allerdings auch mehr Eigenverantwortung bedeutet, weil es weniger Bedarf an Rückversicherung gibt. Hinzu kommt als neuer Faktor die Selbstorganisation von Unternehmen im Netzwerk. In den produktionsnahen Bereichen werden die Mitarbeiter mit neuen Kontrollfunktionen betraut oder diese werden auf Abteilungsebene integriert. Zudem fallen einige Kontrollzwecke völlig weg, so dass Hierarchieebenen überflüssig werden.

Der „Chief Digital Officer“ (CDO) ist mehr als der Chef der IT (CIO)

Die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen beruht künftig darauf, wie sie die Digitalisierung in all ihren Facetten strategisch und operativ nutzen. Die IT, die heute noch eher Werkzeugcharakter hat, wird zu einer Zentralinstanz aufgewertet, die im Top-Management gesteuert werden muss. Das aber setzt voraus, dass die Mitglieder der Geschäftsleitung funktionsübergreifend über generelles Know-how hinsichtlich der Chancen und Risiken der Digitalisierung verfügen. In diesem Kontext bietet es sich an, eine neue Stabsstelle einzurichten, die beim Geschäftsführenden Gesellschafter oder beim CEO angesiedelt ist, in der die IT-Kompetenz und die Digitalisierungskompetenz gebündelt werden. Wer das entsprechende Wissen nicht im Hause hat, wird es zukaufen müssen, um keine Zeit mit der Implementierung neuer Kompetenzen für die Digitalisierung von Wettbewerbsvorteilen zu verlieren.

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



Top-Management als Mediatoren

Die zweite Erkenntnis lautet, dass die Befähigung des Unternehmens zur Digitalisierung ein extrem wichtiger Organisationsauftrag ist: Auf den Führungsebenen und in den Funktionsbereichen von Unternehmen begegnen sich mehrere Mitarbeitergenerationen. Junge, die stolz darauf sind, „always on“ zu sein, und Ältere, die nur bedingt „online“ leben und kommunizieren. In Anbetracht dieser heterogenen Situation schreitet die Anpassung der Organisationen deutlich langsamer als die Digitalisierung an sich voran, da viel zu viele Menschen und Mitarbeiter noch in den Paradigmen des 20. Jahrhunderts verhaftet sind. Daher sollte die Beherrschung dieser kulturellen Schnittstelle des digitalen Zeitalters zwischen den Mitarbeitern verschiedener Generationen oben auf der Agenda für Unternehmer und Top-Manager stehen. Insofern werden auch entsprechende „Change Management“-Projekte unerlässlich sein. Bei alledem ist die Führung gefragt, die interne Transformation aktiv zu moderieren. Die Integration von Werten und Lebensanschauungen wird zu einem wichtigen internen Erfolgsfaktor.

Netzwerk-Management als Schlüssel

Die Art und Weise der Unternehmensführung entscheidet also über die Nutzung der Digitalisierung, auch im Hinblick auf den neuen Standard „Industrie 4.0“ sowie auf alle Themen, die sich mit „Big Data“ verbinden. Außer dem grundsätzlichen intellektuellen Verständnis dieser Herausforderungen werden professionelle Fähigkeiten und Kompetenzen gebraucht, um die Implementierung, die Transformation und die Nutzung der neuen Systeme und Modelle zu realisieren. Das heißt konkret, dass noch mehr Transparenz in Unternehmen einziehen wird, weil sie sich intern über Bereichsgrenzen und Funktionen hinweg öffnen müssen. Doch selbst das reicht noch nicht, um maximal von den Vorteilen der digitalen Welt zu profitieren. Die Öffnung nach außen, also gegenüber Lieferanten, Kunden und möglicherweise sogar gegenüber Wettbewerbern, wird eine andere Firmenkultur und einen neuen Führungsstil verlangen. Diese beiden Punkte betreffen vor allem auch die Wertschöpfung in der eigenen Branche.

Immer mehr also zu einem „gläsernen“ Unternehmen zu werden, heißt, dass man Vertrauen in seine relevanten Partner hat. Diese neue Vertrauenskultur überwindet die alte, möglichst exakt kontrollierende Verrichtungskultur. Des Weiteren wird nichts ohne Kooperationsbereitschaft und ohne Kooperationsfähigkeit gehen, um die Vernetzung der Branchenwertschöpfung, eine optimale Marktversorgung sowie eine optimale Kundenbedienug zu erreichen. Was bleiben wird, ist die Feststellung, dass manche Wettbewerber

auf ihrem Gebiet mehr Wissen und Erfahrung besitzen und dadurch effektiver und effizienter in der Produktion und in den Prozessen sind. Insofern werden Funktions-, Leistungs- und Branchensynergien viel mehr als heute zu identifizieren, zu steuern und zu optimieren sein. Allein schon die beiden Kernfragen „Wer soll was machen und verantworten? Und „Wer ist dafür geeignet und welche Rahmenbedingungen werden dafür gebraucht?“ zeigen, wie wichtig das professionelle Synergie- und Netzwerk-Management künftig ist.

Damit aus „Big Data“ keine gigantischen Datengräber werden, die niemandem nutzen, sondern „Smart Data“, die intelligente Strategien und Maßnahmen erlauben, muss die Geschäftsleitung jederzeit erkennen können, wer wann und wo Entscheidungen zu treffen hat. Nur so werden aus Daten interessante Indikationen und nur so wird ein Überfluss an Irrelevantem bei Armut an Information verhindert. Im Übrigen ist wirksame Führung wie bisher auf die politischen, gesellschaftlichen, technologischen und ökonomischen Rahmenbedingungen abzustimmen. Insofern nehmen die hier skizzierten Entwicklungen starken Einfluss auf die Konfiguration zukunftsfähiger Führungsstrukturen, insbesondere aber auf den Führungsstil.

Kontakt: fuehrung@wieselhuber.de

*Dieser Beitrag
erschien erstmalig im
Unternehmermagazin
7-8/2016*

FAZIT:

Braucht man künftig noch uns Menschen, Unternehmer, Führungskräfte und Mitarbeiter? Uneingeschränkt: Ja! Alle diese Systeme, von denen wir heute sprechen, sind von Menschen und hoffentlich auch für Menschen geschaffen und können nur von Menschen gepflegt, weiterentwickelt und „beendet“ werden. Wir wollen jedenfalls nicht hoffen, dass es so weit kommt, dass sich Systeme selbst fortpflanzen.

Einstweilen aber erfordert Unternehmensführung im Zeichen der Digitalisierung noch mehr Transparenz und Offenheit, noch mehr Kooperation und Partizipation, noch mehr Kommunikation, noch mehr Bereitschaft, gemeinsames Wissen und Erfahrungen zu teilen und noch mehr Professionalität im „Change Management“. Bei alledem kommt es wie bisher auf die Menschen an, wie wir diese neue Welt erleben und wie wir sie mit Leben füllen. Die Politik hat im Sinne einer fortschrittsfähigen Gesellschaft zeitnah geeignete Rahmenbedingungen zu schaffen. Diesen geplanten großen Fortschritt zu bestehen, bedeutet, Sensibilität, Urteilsfähigkeit und Handlungsfähigkeit an den Tag zu legen.

Technologiemanagement

Oder wie man mit der richtigen Technologie gutes Geld verdient

Dr. Frank Seeger
Mitglied der
Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



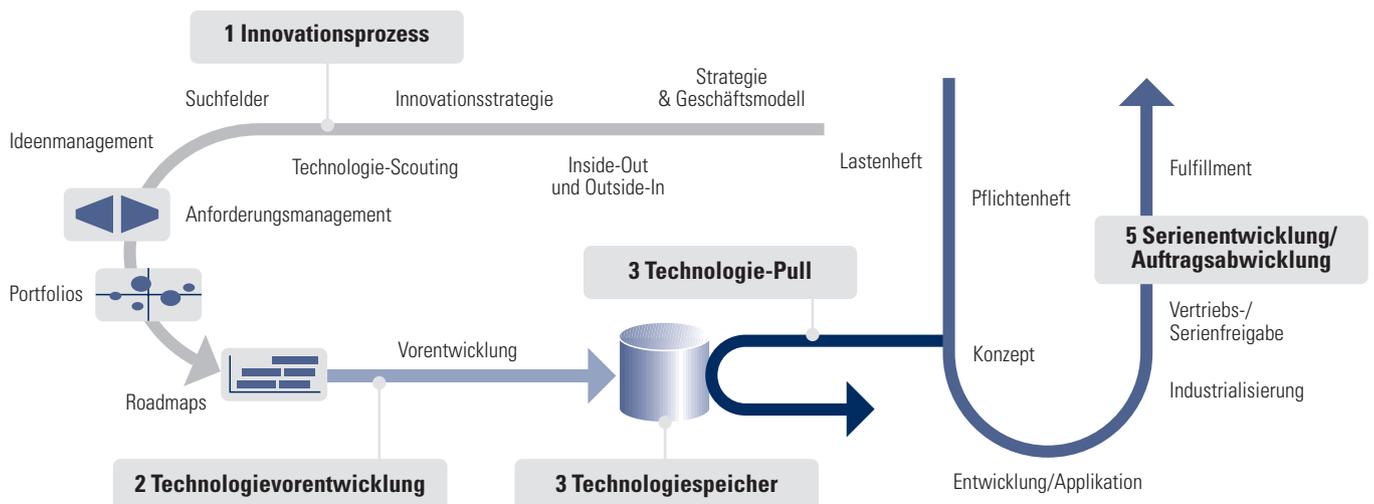
Erfolgreiches Technologiemanagement bedeutet nicht nur Spaß am Umgang mit Technologie zu haben, sondern mit Technologie auch Geld zu verdienen. Ersteres fällt Ingenieuren leicht, letzteres ist häufig nicht so einfach zu

bewerkstelligen. Start Ups, die technologisch geprägte Dienstleistungen oder innovative Technologielösungen für ganz neue funktionale Produktanforderungen in den Markt bringen wollen, kennen das. Eine Produkt- oder Dienstleistungsidee ist rasch geboren und ein Start Up ist schnell gegründet. Aber welche bereits erkennbare oder erst noch zu erzeugende Kundenanforderung soll tatsächlich adressiert werden? Und mit welchem Aufwand muss gerechnet werden, um die Technologieidee mit einer Reife zu entwickeln, dass sie als innovative und funktionierende Technologielösung in einem Serienprodukt Anwendung finden kann. Spätestens jetzt beginnt Technologiemanagement.

Technologiemanagement ist ein komplexer Schnittstellenprozess mit geteilter Verantwortung über das gesamte Unternehmen hinweg. Beteiligt sind alle Kernfunktionen: die markt- bzw. vertriebsseitigen Unternehmensbereiche, die Organisationsbereiche der Technologieentwicklung aber auch die operativen Bereiche der Fertigung und der Supply Chain. Der Interessensausgleich ist stets ein schwieriges Unterfangen,

da eine gemeinsame Sicht auf das Ziel und vor allem auf den Weg in das Ziel selten gegeben ist. Der Vertrieb muss verkaufen. Der sieht den Kundenwunsch im Mittelpunkt. Und die möglicherweise fehlenden Produktfunktionen, die die Konkurrenz anbietet und die den aktuellen Deal erschweren. Technologielösungen müssen her, die die fehlenden Produktfunktionen ermöglichen, heute so und morgen doch wieder ganz anders, der Kunde will es schließlich so.

So wird das Front-End des Geschäftsmodells auf kurze Sicht zwar begünstigt, das back end, das die Leistungserstellung verantwortet, hat zum Nachteil der Erträge und dauerhaft das Nachsehen. Für langfristige Technologiestrategien bleibt nämlich keine Zeit. Die F&E wird zum Gejagten und zum bloßen Auftragsentwickler. Redundante Technologielösungen, fehlende intelligente Plattformen und vermeidbare Komplexität sind die Folge. Und wenn dann doch einmal ein langfristiges Technologieprojekt auf der Roadmap landet, wird dieses nicht selten vom Vertrieb argwöhnisch betrachtet und bewegt sich tatsächlich in vielen Fällen weit weg von den tatsächlich relevanten Marktanforderungen. Kundenwert- und margenorientierte Vertriebsarbeit ist dann eine Gratwanderung. Ganz anders sehen es wieder die operativen Bereiche der Fertigung. In den Werken steht die Effizienz der Lean-Production im Vordergrund. Und natürlich der reibungslose Serienanlauf der neuen Produkte. Für die langfristige Entwicklung



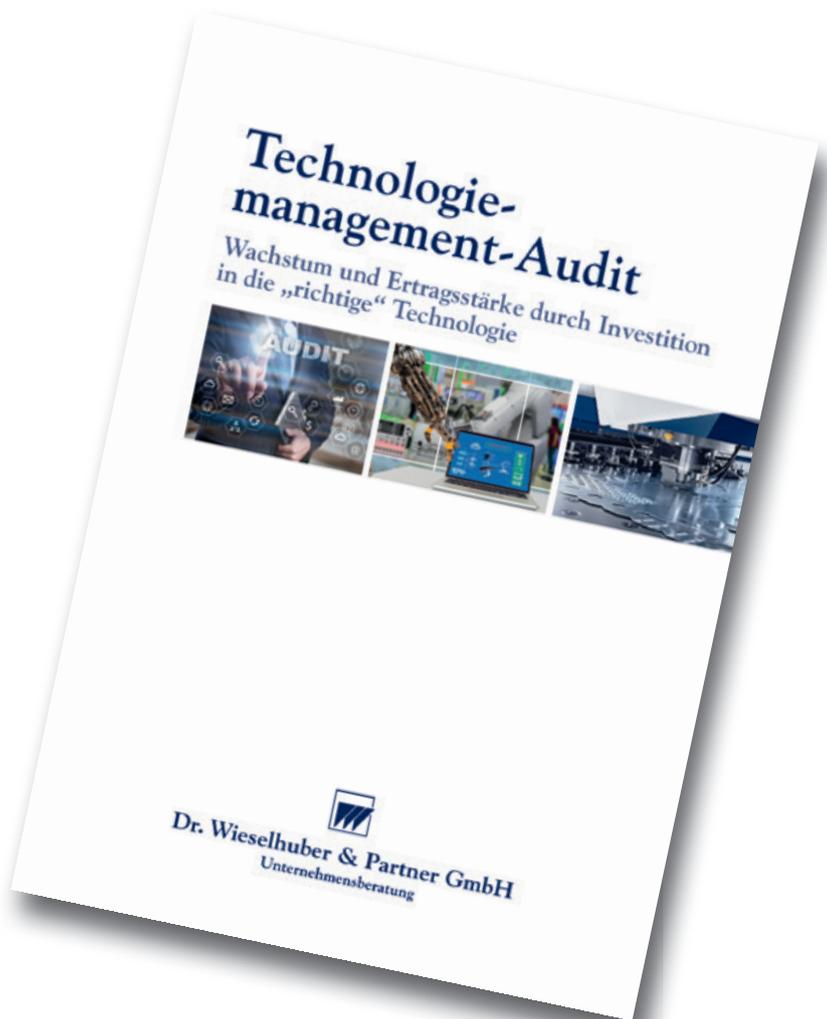
von Fertigungstechnologien, mit denen die innovativen Produkttechnologien von morgen produziert werden können, bleibt keine Zeit. Es fehlen dazu meistens die Zuständigkeit und die Kapazität. Und wenn dann die Produkttechnologien von morgen da sind, fehlt die passende Fertigungstechnologie – ein gefährlicher Teufelskreis, der immer wieder viel Geld kostet. Fazit: Markt, Technologie und Operations aufeinander abzustimmen ist vor dem Hintergrund der jeweils auseinanderklaffenden Interessenlage und der Zwänge des operativen Tagesgeschäfts sehr schwer.

Der Erfolgsschlüssel liegt in der engen Verzahnung der Markt- und Technologiekompetenzen im Unternehmen. Diese gelingt mit dem Aufbau eines methodisch und prozessual fundierten und organisatorisch hinterlegten Technologiemanagementmodells. So gelingt der Ausgleich der Interessen im Sinne des gesamthaften Unternehmenserfolgs.

Was ist Technologiemanagement konkret? Es umfasst den Innovationsprozess (1), die Vorentwicklung von Produkt- und Prozesstechnologien (2) und die Serienproduktentwicklung bzw. die Auftragsabwicklung (5). Ein digitaler Technologiespeicher (3) und ein Technologie Pull Prozess (4) verbindet Strategie, Innovationsmanagement und New Business mit dem F&E-Management über die Serienproduktion bis zur Markteinführung.

Worauf kommt es an?

- Ein Organisations- und Prozesskonzept mit akzeptierten eindeutigen Verantwortungslinien muss gemeinsam gestaltet und bis in das operative Tagesgeschäft umgesetzt werden.
- Technologiemanagement ist auch ein strategisches Führungskonzept. Es ist daher die Aufgabe der Geschäftsführung, das Technologiemanagement voranzutreiben und zu orchestrieren.
- Wird ein Innovationsmanager eingesetzt, muss dieser eine objektive Sicht zwischen Markt und Technologie einnehmen können und dafür organisatorisch unabhängig aufgestellt sein.



Kontakt: strategie@wieselhuber.de

FAZIT:

Bei der Realisierung eines erfolgreichen Technologiemanagements haben es Start-ups und kleine Familienunternehmen einfacher: Häufig ist die Markt- und Technologiekompetenz in einem oder wenigen Köpfen vereint, Schnittstellen sind da schnell überwunden. Wenn Unternehmen wachsen und sich funktional ausdifferenzieren wird die Realisierung zur Herausforderung und die Entwicklung und ständige Überarbeitung eines durchdachten Organisations- und Führungskonzepts für das Technologiemanagement unumgänglich.

Im Wettbewerb erfolgreiche Unternehmen stellen regelmäßig das eigene Technologiemanagement-Modell auf den Prüfstand und verbessern Prozesse und Methoden. So stellen sie sicher, dass stets in die richtigen Technologien investiert wird, sodass die Erfüllung des Kundenwunsches jederzeit und unter Erzielung maximaler Produkterträge sichergestellt ist.

F&E zwischen Kreativität und Wirtschaftlichkeit

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



In immer dynamischeren Märkten nehmen Innovations- und Effizienzdruck in den Forschungs- und Entwicklungsabteilungen vieler Unternehmen spürbar zu. Das führt zu Ressourcenengpässen und Intransparenz. Ein gut aufgestelltes Forschungs- und Entwicklungs-Controlling (F&E Controlling) ist notwendig, um diese Herausforderungen mithilfe klar definierter Prozesse, einer projektorientierten, agilen Organisationsstruktur und einer umfassenden Steuerung und Kontrolle der F&E-Aktivitäten bewältigen zu können.

projektbezogen und orientiert sich an den Zeitachsen der laufenden und geplanten Projekte. Kalkuliert werden die Ausgaben für bereits laufende, für sogenannte Roadmap- und für kurzfristige Quereinsteigerprojekte.

Die Zusammenführung der strategischen und operativen Sicht ist notwendig. Sie ermöglicht einerseits eine zielgerichtete Budgetierung, in der die Unternehmensführung top-down vorgibt, für welche strategischen Projekte zur Verfügung stehende Finanzmittel und damit Ressourcen freigegeben werden. Bottom-up wird andererseits das Budget bedarfsgerecht auf Basis der aktuellen Projekt-Pipeline kalkuliert. Der finale Budgetierungsprozess erfolgt, wie in anderen Budgetierungen auch, als Aushandlungsprozess zwischen den übergeordneten Rahmenvorgaben aus Unternehmensgesamtansicht und den Detailausarbeitungen der F&E-beziehungsweise Produkt-Management-Abteilungen.

Sebastian Leonhard
Senior Consultant
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



F&E-Performance effektiver gestalten

Ziel eines umfassenden F&E-Controllings muss es sein, stets ein aktuelles und realistisches Bild der F&E-Performance und damit eine transparente Entscheidungsgrundlage zu liefern. Dazu müssen die Leistungsfähigkeit der Ressourcen und die Angemessenheit ihres Einsatzes messbar und transparent sein. Das ermöglicht auch eine präventive und professionelle Reaktion auf eintretende Veränderungen. Mit den drei zentralen Bausteinen Planung/Budgetierung, Kontrolle sowie Steuerung sichert das F&E-Controlling, dass der Wandel weg von einer meinungsorientierten hin zu einer faktenorientierten Entscheidungsfindung gelingt.

Planung und Budgetierung

Grundlage für die strategische Ausrichtung von F&E-Projekten bildet die jeweilige Unternehmensstrategie. Aus ihr wird abgeleitet, ob sich zukünftige F&E-Projekte strategisch verstärkt auf die Erlangung einer Technologie oder Kostenführerschaft konzentrieren und mit welchen Schwerpunkten die Ressourcen verteilt werden sollten. Im Rahmen der Planung und Budgetierung wird der mittelfristige Gestaltungsrahmen der für die F&E-Aktivitäten zur Verfügung stehenden Finanzmittel und Ressourcen (technisch und personell) definiert. Die Budgetierung orientiert sich an den kurz- und mittelfristig geplanten F&E-Projekten. Die Budgetierung aus operativer Sicht erfolgt idealerweise

Kontrolle und Steuerung

Wie jedes Controlling richtet sich auch das F&E-Controlling auf die Planung, Kontrolle und Steuerung funktionsrelevanter Größen, die einer konsequenten Performance-Messung unterzogen werden. Dazu muss es zunächst aussagekräftige Key Performance Indicators (KPIs) definieren, diese in Reports zusammenfassen und in regelmäßigen Meetings mit allen Beteiligten analysieren. Mit dieser Basis sind Projektleiter, F&E-Leitung und die Geschäftsführung in der Lage, Projekte und Mitarbeiter zielorientiert zu steuern, drohende Kapazitätsengpässe oder Budgetüberschreitungen frühzeitig zu erkennen und Gegenmaßnahmen rechtzeitig einzuleiten.

Ein wichtiger Bestandteil des F&E-Prozesses ist ein transparentes und agiles Projekt-Management. Um Projekte inhaltlich und wirtschaftlich voranzutreiben, muss das Verhältnis von aktueller Leistungserbringung zu aktuellem Budgetverbrauch im Rahmen des F&E-Controllings regelmäßig geprüft werden, wofür die Definition von passgenauen projektorientierten KPIs notwendig ist.

Grundvoraussetzung zur Leistungsmessung von F&E-Projekten ist deshalb ein vollständiges Lasten-/Pflichtenheft mit eindeutigen Produkteigenschaften. Ein



Projektplan mit eindeutigen Meilensteinen beziehungsweise definierten Quality Gates legt inhaltlich fest, welche der im Lastenheft festgehaltenen Leistungsmerkmale zum jeweiligen Quality Gate absolut und in Prozent erfüllt sein müssen. Dem gegenübergestellt wird der dazugehörige Ressourcenaufwand in Manntagen, Stunden oder Euro. Der Vergleich aus Leistungsfortschritt und bereits aufgewendeten Mitarbeiterressourcen definiert, ob das zu Beginn des Projekts geplante Budget ausreicht, um das Projekt in dem verabredeten Zeitrahmen fertigzustellen („Remaining“).

Mitarbeiter-Involvement als entscheidender Faktor

Während der Input speziell für strukturorientierte Kennzahlen in der Regel dem Unternehmens-Controlling entnommen werden kann, sind insbesondere für projektspezifische KPIs Daten notwendig, die nur von den F&E Mitarbeitern selbst erfasst und bereitgestellt werden können. Damit dies regelmäßig und vollständig erfolgt, müssen die Mitarbeiter als aktiver Part in den Controlling-Prozess einbezogen werden und sich als Teil des Prozesses sehen. Um dies zu erreichen, müssen die Mitarbeiter einen konkreten persönlichen Nutzen erkennen können. Sinnvolle Maßnahmen und Lernprozesse, die zu einer nachhaltigen und spürbaren Erhöhung der Entwicklungseffizienz führen und somit

den Arbeitsaufwand der Datengenerierung rechtfertigen, helfen, die Akzeptanz von Controlling-Maßnahmen bei den Mitarbeitern zu erhöhen.

Dazu eignen sich beispielsweise Projekt-Management-Tools, Aushänge oder regelmäßige Reports. Ein transparenter Controlling-Prozess erfordert auch eine transparente Führungs- und Unternehmenskultur: Nur so können Zusammenhänge und Entscheidungen nachvollziehbar dargestellt und begründet werden!

Kontakt: innovation@wieselhuber.de

*Dieser Beitrag
erschien erstmalig im
Controlling &
Management Review
04/2017*

FAZIT:

So herausfordernd es im Bereich Forschung und Entwicklung auch sein mag – die Leistungsfähigkeit der Ressourcen und die Angemessenheit ihres Einsatzes müssen messbar und transparent sein. Nur so kann der Wandel von einer meinungsorientierten zur faktenorientierten Entscheidungsfindung gelingen. Hierzu leistet das F&E-Controlling mithilfe des vorgestellten prozessualen Rahmens einen entscheidenden Beitrag zum Erfolg.

Viele Roadmaps ergeben noch keine Innovationsstrategie



Johannes Spannagl
Managing Partner
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

Die Chance, eine Spitzenposition im Markt zu erlangen, gelingt nur mit beharrlicher, systematischer Innovationstätigkeit und einer überzeugenden Innovationsstrategie. Innovationsführer haben einen hohen Gestaltungsanspruch, nutzen Zukunftswissen und setzen eigene Kreativität ein, um dem Unternehmen und dem Markt einen „eigenen Stempel“ aufzudrücken. Die Innovationsstrategie als zukunftsweisende Leitlinie besteht dabei nicht nur aus der Kumulation einzelner Roadmaps, sondern schafft eine ganzheitliche und schlüssige Verbindung zur Unternehmensstrategie.

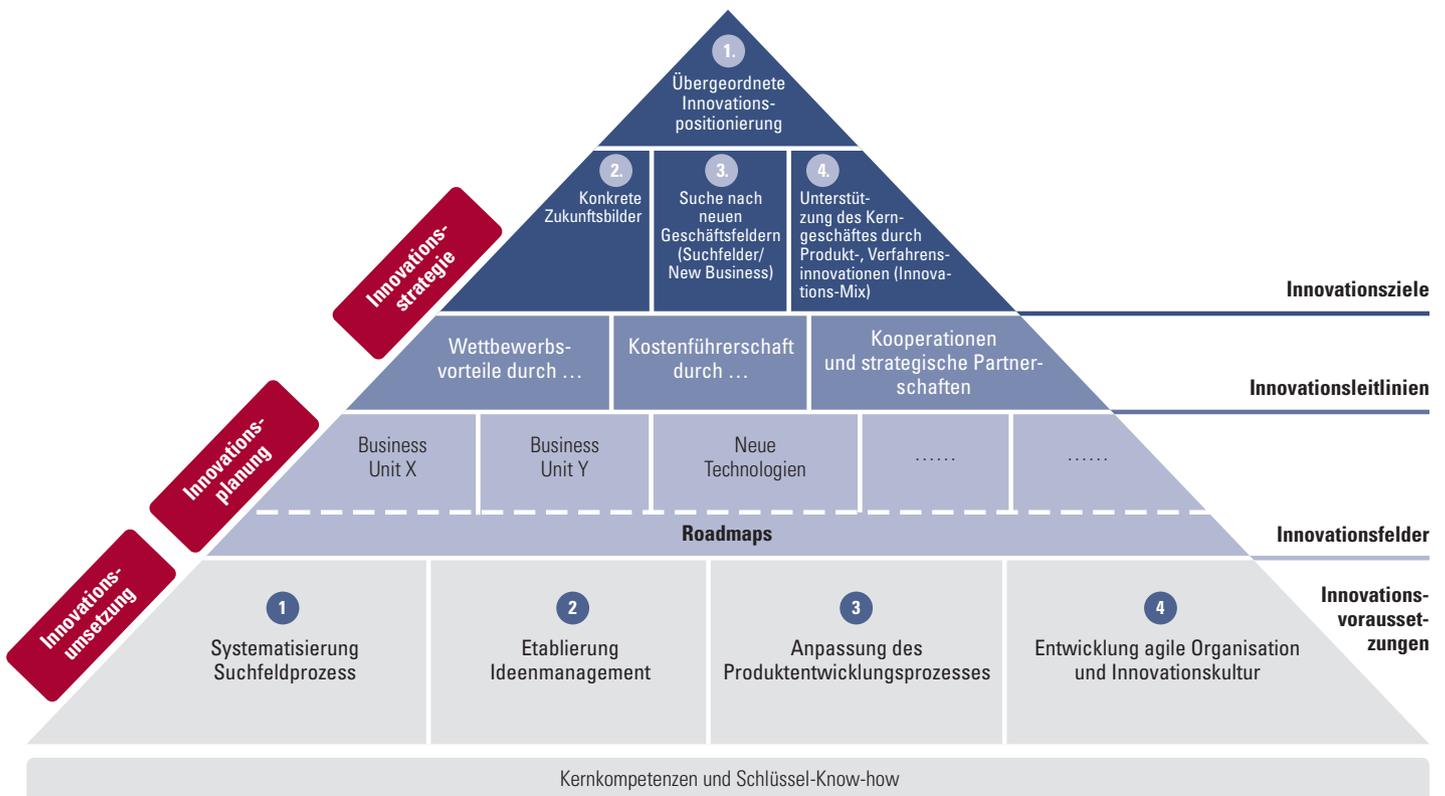
Innovation lebt von Perspektivenwechsel

Innovationsstrategien werden häufig aus der Inside-out-Perspektive entwickelt, getreu dem Motto: Wir stehen seit Jahren an der technologischen Spitze und wissen mehr als der Markt und unsere Wettbewerber, deshalb können wir unsere Innovationsstrategie ausschließlich mit unserem internen Wissen erarbeiten. Gerade Marktführer pflegen diese Einstellung, der Er-

folg gibt ihnen i. d. R. auch Recht. Die Erfahrung zeigt allerdings, dass diese Haltung sehr gefährlich für die Unternehmenszukunft sein kann. Ein fruchtbarer Strategieprozess lebt von kreativen Impulsen, Querdenkern und Offenheit für Neues.

Die bewusste Nutzung der Outside-in-Perspektive als wesentlichen Prozessschritt bei der Entwicklung einer Innovationsstrategie hat sich in der Praxis sehr bewährt. Mittels Trend- und Umfeld-Analysen sowie Szenarien zu Zielgruppenbedürfnissen und Technologietrends können exogene Innovationstreiber (wie z. B. die Digitalisierung) und Suchfelder identifiziert, systematisch auf ihre Zukunftsrelevanz hin bewertet und schließlich nutzbar gemacht werden.

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, insbesondere durch das Internet der Dinge oder Industrie 4.0. Erst der Perspektivenwechsel und die Erkenntnisse einer derartigen, vorangestellten Kreativ-Phase ermöglichen den Aufbau von Zukunftswissen, um die richtigen strategischen Ableitungen für die eigene Innovationsstrategie zu treffen.

Innovationsstrategien führen heute regelmäßig zu neuen Geschäftsmodellen

Die aktuelle Diskussion mit zahlreichen CTO zeigt, dass die Beschäftigung mit der eigenen Innovationsstrategie oft einhergeht mit der Entwicklung von Geschäftsmodell-Innovationen. Dies bedeutet dann deutlich mehr als nur die Optimierung der eigenen Wertschöpfungskette und erfordert daher noch stärker die strategische Gesamtsicht. Der CTO kann deshalb seine Innovationsstrategie i. d. R. nicht mehr aus der funktionalen Sichtweise erarbeiten, sondern nur mit allen Verantwortungsträgern im Unternehmen. Diesen Paradigmenwechsel haben bisher noch nicht alle Unternehmen erkannt und vollzogen.

Ausgehend vom technologischen Blickwinkel, der Veränderungsdynamik und den Rahmenbedingungen des Marktes entstehen Innovationsstrategien nicht mehr durch „business as usual“, sondern verlangen nach einem tiefgreifenden, strategischen Gestaltungswillen des Managements. Die in der Praxis häufig vorherrschende bloße Aggregation von F&E-/Technologie-Roadmaps zu einer Gesamtschau wird dem strategisch notwendigen Anspruch nicht gerecht. Es gilt, Innovationsziele, -leitlinien und -suchfelder im Kontext der geplanten Geschäftsmodell-Entwicklung zu formulieren und die notwendigen Voraussetzungen bei den Mitarbeitern und Führungskräften zu schaffen. Das in der nebenstehenden Abbildung dargestellte inhaltliche Schema sowie die beispielhaften Elemente einer Innovationsstrategie müssen selbstverständlich im Einklang mit der Unternehmensstrategie umfassend formuliert werden.

Agile Organisation und offene Innovationskultur als Erfolgsvoraussetzung

Der zunehmende Digitalisierungsdruck und das immer knapper werdende Zeitfenster, um nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erzielen, zwingen Unternehmen dazu, neue Wege in ihrem Innovationsmanagement zu gehen und verlangen nach neuen und unkonventionellen Vorgehensweisen. Dabei geht es um das Etablieren einer agilen Organisation, um eine konsequente Outside-in-Perspektive und um die Nutzung von New Business-Ansätzen, wie beispielsweise dem Umgang mit Start-ups. All das erfordert von den Mitarbeitern und Führungskräften ein zutiefst unternehmerisches Verhalten, neue Fähigkeiten und eine offene Innovationskultur. Diese Innovationsvoraussetzungen sollten rechtzeitig geschaffen werden, um ein intensives Nachdenken über die Zukunft des Unternehmens und seine Innovationsstrategie zu ermöglichen.

Kontakt: innovation@wieselhuber.de



Besser statt mehr organisieren

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



Die Internationalisierung der großen Familienunternehmen Deutschlands in die Emerging Markets und Next Eleven kann nur gelingen, wenn die Unternehmen ihre betriebliche Struktur erneuern.

Ja, Unternehmen sind heute mehr denn je getrieben. Getrieben von der Internationalisierung der Abnehmerbranchen, der abrupten Veränderung von Erfolgsfaktoren im internationalen Wettbewerb, getrieben von der hohen internationalen Arbeitsteilung vor allem in der Produktion. Insbesondere in der Konsumgüterindustrie wurde die Produktion mehr und mehr an Niedriglohnstandorte in den Emerging Markets abgegeben. Doch auch in der Investitionsgüterbranche wurde die Wertschöpfung verflacht, und Zulieferunternehmen müssen heute weltweit auf allen Ebenen koordiniert werden. Die Konsequenz: Unternehmenszentralen verfügen im Vergleich zu früher nur noch über Einkauf, Marketing und Vertrieb, F&E und die sekundäre Wertschöpfung. An die Stelle der Koordination innerbetrieblicher Einheiten ist die Koordination von Wertschöpfungspartnern getreten.

Strukturierung zwischen Zentrale und Peripherie

Ein Blick zurück zeigt: In den letzten Jahrzehnten vor dem Jahrhundertwechsel wurden zunehmend Exportaktivitäten an eigenständige Tochtergesellschaften ausgelagert. Parallel mussten Fertigungsstandorte international aufgestellt und Funktionen wie Einkauf, F&E und Logistik zunehmend global verflochten werden.

Durch die zunehmenden Aktivitäten in den Emerging Markets müssen die Tochtergesellschaften heute noch komplexer aufgestellt sein. Vor allem das Top-Management muss heute deutlich mehr koordinieren als früher. Gerade für Familienunternehmen, deren Entscheidungen häufig noch an einen mächtigen Macher geknüpft sind oder durch familiäre Gremien stark beeinflusst werden, ist diese Entwicklung eine besondere Herausforderung. Spurlos gehen diese Veränderungen an keiner Organisation vorüber und bringen natürlich Probleme in der Praxis mit sich:

- **Führungskomplexität:**
Zu viele Tochtergesellschaften berichten an einen Geschäftsführer.

- **Intransparenz:**
Die Verkaufsregion Deutschland ist zumeist in die Zentrale integriert und damit für ausländische Landesgesellschaften wenig transparent.
- **Parallelstrukturen:**
Ausländische Landesgesellschaften haben oftmals gewachsene Kontakte in die Zentrale mit eigenen Zielsetzungen.
- **Synergieverluste:**
Ausländische Produktionsstandorte sind eher in die jeweilige Landesgesellschaft als in die Funktion des Stammhauses integriert.
- **Organisationskomplexität:**
Zunehmende Produktdifferenzierung (länderspezifische Anpassung) führt zu Komplexitätssteigerung in F&E und Verwaltung.
- **Kommunikationsaufwand:**
Die Kommunikation mit den dezentralen Einheiten bindet zunehmend mehr Personal.
- **Steuerungsprobleme:**
Für Ertragsoptimierung im Gesamtunternehmen fehlen geeignete Steuerungsgrößen.
- **Widerstand:**
Die Einführung neuer Produkte wird in den ausländischen Tochtergesellschaften immer wieder „eleganter“ hintertrieben.

Internationale Reorganisation als Zukunftsaufgabe

Doch was konkret tun – stehen doch bereits die Next Eleven schon in den Startlöchern? Viele Organisationen brauchen ein neues (zusätzliches) Gliederungsprinzip, um Komplexität zu reduzieren. Das Top-Management ist in der Pflicht. Regelmäßig müssen Kostenvorteile (Konzentration) von Aufgaben mit Flexibilitätsvorteilen (Zeit, Umsetzung) gegeneinander abgewogen werden. Hinzu kommen besondere Aufgaben wie die Strategieentwicklung, die Führungskapazitäten des Top-Managements und das Management des Führungspersonals.

Regionalisierung und Clusterbildung als wichtige Lösungsoptionen

Die reine Zusammenfassung geografischer Einheiten



zu Führungsregionen allein hilft relativ wenig. Zudem sind benachbarte Landesgesellschaften gerade in den Emerging Markets unter der Führung eines Landesfürsten oftmals aufgrund politischer, ethnischer oder religiöser Unterschiede kaum ohne massive Konflikte darstellbar. Die Besetzung der Regionalverantwortung ist daher regelmäßig – oft monatelang – ein Politikum mit viel Sprengstoff für das Top-Management. Jedoch: Eine veränderte Verteilung von funktionalen Aufgaben innerhalb von Regionen kann erheblich zur Effizienzsteigerung und zur Verbesserung des Koordinationsniveaus beitragen.

Internationale Steuerung

Dabei ist die Finanzierungsfunktion oftmals zentral. Landesgesellschaften brauchen kaum Finanzierungsinstrumente. Zudem ist die Gewinnsteuerung, also die Beeinflussung der lokalen Umsatzrendite über innerbetriebliche Verrechnungspreise, durch die Manager vor Ort nicht immer möglich. Es mangelt an Initiativen zur Effizienzsteigerung. Auch das Kostenbewusstsein der lokalen Manager ist – wie immer wieder zu hören ist – unterentwickelt. Hier können professionelle Steuerungssysteme helfen. Unabhängig von steuerlicher Optimierung können die Zentraleinheiten Vorgaben über

Kostenkennzahlen geben und vor allem dem lokalen Management Verantwortung für die Kapitalseite übertragen. So könnte sich etwa jede Landesgesellschaft in der Zentrale um Kapital bewerben.

Kontakt: organisation@wieselhuber.de

FAZIT:

Es gibt keine Organisation, die für jedes international tätige Familienunternehmen und für jede Situation passt. Die Merkmale der Unternehmens- und Wettbewerbsstrategie müssen sich in der Strukturorganisation und in den Kernprozessen wiederfinden. Das Maß an Radikalität für Organisationsveränderungen steht in enger Beziehung zur wirtschaftlichen Situation des Unternehmens. Der Erfolg einer Neu- und Reorganisation wird dadurch bestimmt, wie professionell und systematisch vorgegangen wird und wie konsequent die Mitarbeiter in den Prozess einbezogen werden. Nur so kann die organisatorische Integration von Aktivitäten in den Emerging Markets heute und morgen in den Next Eleven zu einem Wettbewerbsvorteil genutzt werden.

Agile Organisationsformen

So steigern Sie die Produktivität, Leistung und Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens

Jürgen Gottinger
Mitglied der
Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Organisation ist nicht Selbstzweck, sondern Mittel zum Zweck, um Entscheidungen auf allen Ebenen des Unternehmens vorzubereiten, zu bewerten und umzusetzen. Die Unternehmensorganisation ist eine gleichberechtigte Aufgabe zur

Strategie und eine zentrale Gestaltungsvariable des Top-Managements, um erfolgreich auf den Märkten zu agieren und eine überdurchschnittliche Rendite zu erzielen.

Neben der Digitalisierung des Geschäftsmodelles bildet die Unternehmensorganisation die Hauptherausforderung für Inhaber und Geschäftsführer. Das Stichwort der agilen Organisation ist dabei in aller Munde. W&P hat agile Organisation nutzenorientiert definiert.

Agilität = Anpassungsfähigkeit x Selbstorganisation:

Im Kreativitäts- und Geschwindigkeitswettbewerb bleibt kaum Zeit für reaktive Anpassungen und lange hierarchische Instanzenzüge bei der Entscheidungsfindung. Es gewinnen das Können, Wollen und Dürfen der Mitarbeiter in der Führung und an der operativen Basis an Stellenwert.

Bei der Gestaltung der Unternehmensorganisation führen vier wesentliche Schritte zu einer Steigerung der gesamten Organisationsleistung

Schritt 1:

Überprüfung des Hierarchienutzens und Umbau der Strukturorganisation

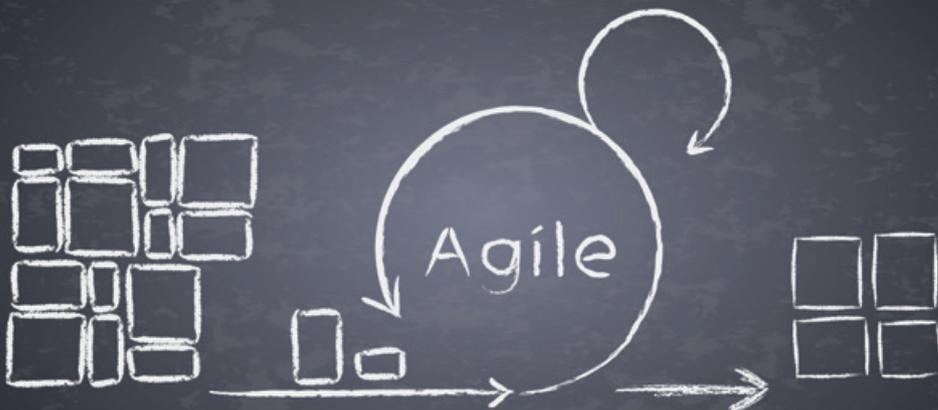
Hierarchien sind das Resultat einer entscheidungsbezogenen Aufgabenteilung und definieren oftmals den Karrierepfad im Unternehmen. Je steiler und differenzierter die Hierarchie desto höher sind die damit verbundenen Organisationskosten. Und damit auch die Bürokratie und der Zeitverbrauch für die Entscheidungsfindung. Wo die Hierarchie für die Problemlösung nicht ausreicht, werden temporäre Strukturen in Form von Projekten installiert. So entstehen in vielen Unternehmen für die unmittelbare Leistungserstellung hohe sekundäre Kosten für Abstimmung und Verwaltung der Aufgaben.

Hierarchiekosten sind messbar und im Hinblick auf ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg bewertbar. Mit zunehmender Effizienz der Informationsverteilung werden zwei Effekte erreicht: Entscheidungen können stärker delegiert und schneller realisiert werden. W&P misst die Effizienz der Hierarchie nachvollziehbar sowohl für die Linien- als auch für die Projektorganisation. Hieraus werden Strukturalternativen für die bestehende Organisation abgeleitet und bewertet. Der Organisationsnutzen der Strukturen wird transparent. Neben neuen bzw. veränderten Strukturen werden stets auch Kostenaspekte berücksichtigt. Regelmäßig werden hierdurch auch Einsparungen in den Strukturkosten bei gleichzeitig steigendem Effizienzniveau erzielt.

Schritt 2:

Redesign der organisationalen Prozesse – Verankerung von Agilität

Prozesse sind stets ein Spiegelbild der Beziehungen der Organisation



zu Kunden, Lieferanten und der internen Betriebsvorgänge. Komplexere Beziehungen zur Umwelt der Organisation haben zu hoher interner Komplexität und internen Regelungen geführt. Agile Prozessgestaltung hebt diese Regel auf und stellt die Prozesse streng nach Nutzenkriterien für Kunden und Märkte auf.

Starre, stark detaillierte Durchführungsregeln werden aufgelöst und durch wenige für die Kernprozesse verbindliche Grundregelungen ersetzt. Die Ausführung der Prozessschritte wird agilen Teams übertragen, die selbständig Prozessergebnisse erzeugen und dabei stets den Kundennutzen verfolgend Entscheidungen treffen. W&P hat für diese Aufgabe ein effizientes Verfahren entwickelt, mit dem das Top-Management bei der Neuausrichtung auf eine agile Prozessorganisation unterstützt wird.

Schritt 3:
Nutzung der digitalen Revolution zur Steigerung der Effizienz

Auch die Digitalisierung ist kein Selbstzweck: aus den Anwendungsmöglichkeiten der Digitalisierung auf der Ebene der operativen Basisprozesse in der Organisation ergeben sich massive Veränderungen im quantitativen und qualitativen Personalbedarf der Unternehmensfunktionen. Die Potenziale für Kostensenkungen bei gleichzeitig steigender Geschwindigkeit der Entscheidungsfindung können operationalisiert werden. Vor al-

lem in den Overheads werden Kostenpotenziale nutzbar und/oder frei für alternative Verwendungen.

Schritt 4:
Veränderung der Organisationskultur und Mitarbeiterorientierung

Die Realisierung des Nutzens agiler Organisation setzt voraus, dass die Mitarbeiterorientierung über eine auf Partizipation orientierte Führung und Befähigung zur Selbstorganisation weiterentwickelt werden muss. Hierzu sind die Veränderungsschritte zu definieren und in auf längere Zeiträume angelegte Projekte und Maßnahmen zu projektieren.

Kontakt: organisation@wieselhuber.de

FAZIT:

In turbulenten Zeiten geraten Kulturen, die auf Gehorsam, Absicherung und Egoismus bauen, in die Defensive. Ihre Leistungsgrenzen sind erreicht, vielleicht sogar überschritten.

W&P hat für die Gestaltung der Organisation einen umfassenden, an den Bedarfen der Unternehmensführung orientierten Ansatz entwickelt, der sowohl übergreifend auf der Ebene der Gesamtorganisation als auch für Teilorganisationen und Funktionen genutzt werden kann.

Leistung	Inhalt	Unternehmensnutzen	Top-Management-Nutzen
Gestaltung der Führungsorganisation	<ul style="list-style-type: none"> Zentralitäts-/Dezentralitätsprofil Strukturelle Weichenstellung Simultane Anpassung von Strategie und Organisation Zielbild der Organisation und Alternativen 	<ul style="list-style-type: none"> Ressourcenoptimierung Ausrichtung auf Wachstum, Kunden, Erfolgsfaktoren Internationale Effizienz (Hierarchen, Overheads) 	<ul style="list-style-type: none"> Dezentralisierung unternehmerischer Verantwortung Komplexitätsreduktion Workload der CxO's Strategische Freiräume
Werte- und Kulturaudit	<ul style="list-style-type: none"> Feststellung zentraler Werte und Kulturmerkmale, Fähigkeit zur Agilität, Plattform für Veränderungen, Subkulturen in den Funktionen 	<ul style="list-style-type: none"> Zukunftsfähigkeit der Kultur Hebel der Kulturveränderung, Produktivitätsfaktor Kultur, Innovationsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> Bewertung von Veränderungsrisiken, politische Schwellen, Werte/Kultur-SWOT
Führungssystem-Design	<ul style="list-style-type: none"> Analyse der Führungsstile MbO/MbE Fähigkeit, Partizipationsniveau Entscheidungsprozess-Niveau (Zeit/Effizienz) 	<ul style="list-style-type: none"> Defizite und Chancen im Führungsniveau erkennen Reife der Organisation für Führungsinnovationen feststellen 	<ul style="list-style-type: none"> Risiken der Veränderung bewerten (Widerstand der Führung) Vermeidung von Karriererisiken
Prozessagilität	<ul style="list-style-type: none"> Analyse Prozessportfolio (Erfolgsrelevanz, Kostenniveau) Konzept für agiles Prozessdesign Potenziale aus Digitalisierung und Komplexitätsreduktion bis zur Basisorganisation 	<ul style="list-style-type: none"> Effizienzgewinne bei Zeit und Kosten (inkl. Abbau Bürokratie) Wettbewerbsvorteile durch internationale Prozessstruktur 	<ul style="list-style-type: none"> Nutzung von Rentabilitätshebeln Steigerung der Wachstumsgeschwindigkeit
Verankerung agiler Methoden/Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> Feststellung Methodendefizite Bewertung Wert-Potenzial der Methoden Change Programm für Funktionen/ Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> Selbstorganisation als umfassendes Instrument Bessere Problemlösungen, motivierte Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> Freiräume für die Unternehmensleitung Entwicklung Führungskräfte

Über die Bedeutung von Multi Channel für den Vertrieb

oder was B2B von B2C lernen kann



Philipp P. Precht
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

In reifen und gesättigten Märkten kommt zwei wesentlichen Funktionen im B2C, aber auch im B2B, eine immer wichtigere Rolle zu: Marketing und Vertrieb. Denn letztlich sind diese bei zunehmender Austauschbarkeit der Produkte und der dahinter liegenden Geschäftsmodelle potenzielle Differenzierungsfaktoren im Wettbewerb.

Sei es durch eine Entlastung der Entscheidungsfindung über die vertraute Verlässlichkeit einer Marke oder durch den guten und vorausschauenden Vertrieb, der für den Kunden nicht als Verkäufer, sondern als Problemlöser auftritt.

In Bezug auf den Vertrieb haben in den vergangenen Jahren wenige Themen die Diskussion so bestimmt wie der Begriff Multi Channel. Für den Vertrieb im B2C ist dies bereits Normalität geworden – was nicht bedeuten soll, dass sämtliche Marktteilnehmer die entsprechende Klaviatur bereits in Perfektion spielen. Wir sprechen hier aktuell über die Frage, wie diese Kanäle noch besser und gewinnbringender miteinander i.S.e. Cross Channel oder sogar Omni Channel zu verknüpfen sind.

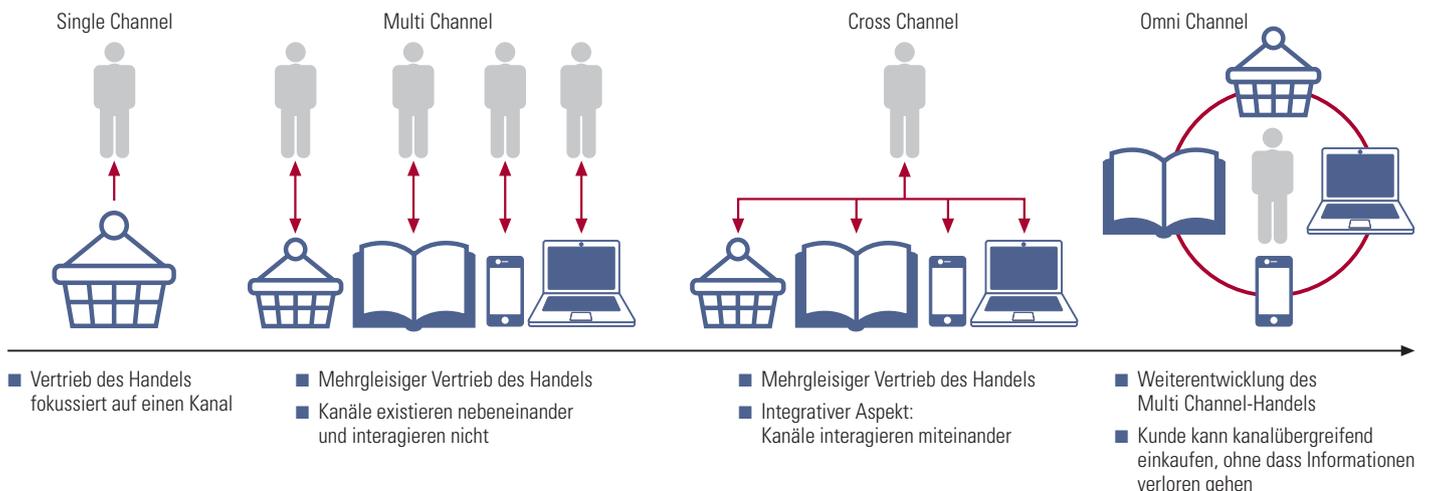
Der B2B-Bereich sieht sich mit dieser Thematik aktuell ebenfalls konfrontiert: Wie sieht angesichts der Entwicklungen die richtige Vertriebsstrategie für den B2B-Bereich aus? Was sind die richtigen Vertriebswege der Zukunft? Welche Rolle spielen Online und Big Data

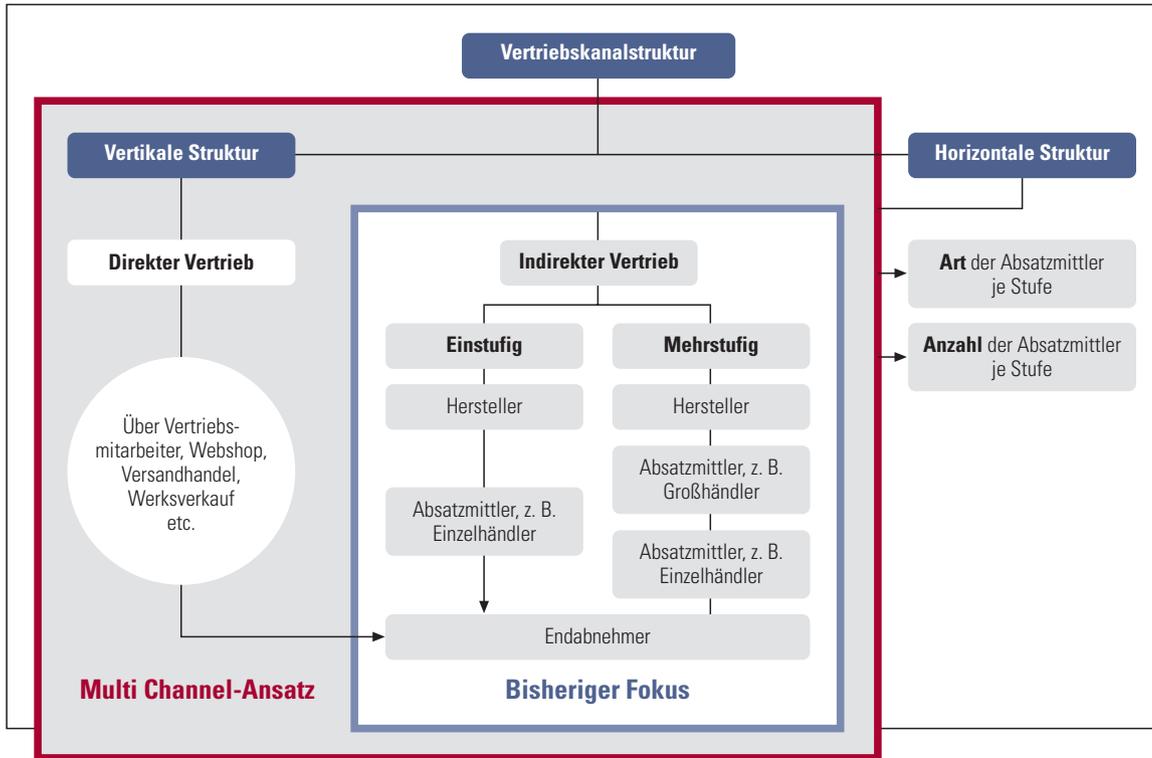
auch im Rahmen einer ganzheitlichen Multi Channel-Strategie im B2B?

Die untenstehende Abbildung zeigt die Anzahl der möglichen Kanäle, die selbstredend nicht unabhängig und konfliktfrei voneinander zu bedienen sind, sondern im direkten Wettbewerb stehen können.

Der Fokus im B2B liegt heute immer noch auf dem indirekten 2-stufigen oder 3-stufigen Vertrieb, auch wenn letzterer seit einigen Jahren an Wichtigkeit verliert. Zieht man bei manchen B2B-Spielern z. B. noch das Objektgeschäft und einen Werksverkauf in Betracht, werden auch heute bereits mehrere Kanäle meist parallel bedient. Neuer Natur sind jedoch die Überlegungen zum Aufbau eines Online-Direktvertriebs. Ein solcher Schritt stellt für viele ein besonders sensibles Thema dar. Denn der Hersteller tritt über den eigenen Webshop in direkten, überregionalen Wettbewerb mit den eigenen Kunden. Werden dann im eigenen Online-Shop auch noch bessere Preise gemacht als der Großhändler gegenüber Einzelhändlern für richtig hält, kommt es nicht selten zu hoch emotionalen Konflikten.

Aus Sicht von W&P ist es jedoch auch nicht erforderlich und sinnvoll diesen „spürbarsten“ aller Schritte direkt im ersten Anlauf zu gehen. Vielmehr muss der Vertrieb damit beginnen, in Sachen Informationsver-





Mehrstufiges Absatzkanalsystem. Eigene Darstellung nach Binckebanck (2013, 24).

halten und Kundenbetreuung in Multikanälen zu denken und sich damit als bestmöglicher Problemlöser zu positionieren.

Vom B2C zu lernen, heißt in diesem Fall zu verstehen: Alles beginnt mit einem klaren Bild des Kunden. Kurzfristig natürlich des direkten Kunden, mittelfristig aber eben auch des Endkunden, über den heute oftmals nur sehr geringe Informationen vorliegen, schon gar nicht auf objektiver, faktengetriebener Basis, sondern eher durch Erzählungen und Gespräche. In welche Kundensegmente ist Ihre direkte und indirekte Kundschaft also zu unterteilen? Wie ticken diese in Bezug auf ihre Customer Journey? D. h. wie laufen Informationsphase, Kaufabschluss und letztlich die After Sales-Phase auch im Sinne der Weiterempfehlung ab? Welche Medien und Kanäle werden dafür genutzt und wo liegen die „Moments of truth“ – die Knackpunkte, bei denen Sie als Unternehmen punkten müssen?

Während für manchen langjährigen Kunden der klassische, persönliche Kontakt und die Produktbroschüre der richtige Weg der Information und das Gespräch mit Kollegen auf einer Tagung die beste Form der Weiterempfehlung ist, läuft die Informationssuche bei der Generation der „Millenials“ und die Weiterempfehlung heute überwiegend online ab. Dazu gehört auch die umfassende Information und der Dialog über Ihre Website, die daher auch entsprechend intensiv und

suchmaschinenoptimiert gestaltet und gepflegt werden muss. Auf dieser Basis können Sie auch vertriebsrelevante Informationen über die Besucher Ihrer Website generieren und versuchen, noch passgenauere Angebote zu schnüren. Diese können sich auf die Produkte beziehen, Möglichkeiten der Nachorder, z. B. zunehmend auch über mobile Endgeräte und letztlich die Einrichtung smarterer auch digitaler Zusatzservices. Der Kunde kann darüber treffender, effizienter und einfacher zum Ziel gelangen.

Kontakt: vertrieb@wieselhuber.de

FAZIT:

Im intensiven Wettbewerb kommt es auch für B2B-Anbieter darauf an, dem Kunden das individuellste und bestmögliche Angebot zur Lösung seines Problems zu machen. Und hierbei spielt Multi Channel eine zunehmend elementare Rolle. Ihr Vertrieb muss hierfür gewappnet und ausgerichtet sein – strategisch, inhaltlich, organisatorisch aber vor allem auch kulturell. Dann kann nach den ersten Entwicklungsschritten auch der Einstieg in den Online-Direktvertrieb folgen – aber wohl vorbereitet auf Basis einer klaren und umfassenden Informationslage, detaillierter Endkundenkenntnis und damit auch einer realistischen Risikoeinschätzung im Umgang mit den Bestandskunden.

Produktmanagement: Ein alter Hut?

Dr. Stephan
Hundertmark
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Produktmanagement scheint ein alter Hut zu sein. Und doch: Mittelständische Unternehmen revitalisieren zunehmend vorhandene Strukturen zum Produktmanagement oder führen die Funktion gar neu ein. Der Treiber? Die Erkenntnis, dass mit dem Produktmanagement eine unternehmerische Perspektive unterhalb der Geschäftsführung geschaffen wird, die in Zeiten volatiler Märkte, steigender Wettbewerbsintensität im globalen Wettbewerb und neuen Herausforderungen aus der Digitalisierung wichtiger denn je ist.

Das „Ein-Produkt-Unternehmen“ gibt es nicht mehr

Mit zunehmendem Wettbewerb differenzieren Unternehmen ihre Leistungen und Produkte vermehrt in un-

terschiedlichen Marktnischen – unterschiedliche Wettbewerber, Konjunkturzyklen und Geschäftsmodelle zur erfolgreichen Marktteilnahme sind an der Tagesordnung. Hinzu kommt: Die Halbwertszeit „echter“ Differenzierung in den Marktnischen wird kürzer. Sie nimmt im gleichen Maße ab, wie die Verfügbarkeit und Geschwindigkeit von Informationsflüssen zunimmt. Aus einem Innovationswettbewerb wird somit schnell ein Commodity-Wettbewerb mit Produkten vergleichbarer Leistungseigenschaften, hoher Preistransparenz und somit hohem Preis- und Margendruck. Auf das resultierende Bündel spezifischer Management-Herausforderungen in den einzelnen Produktmärkten gibt es nur eine Antwort: Die konsequente Dezentralisierung des Unternehmertums. Konzerne schaffen deshalb eigenständige strategische Geschäftseinheiten – in mittelständischen Unternehmen ist dies aufgrund der jeweiligen Geschäftsgröße meist jedoch nicht sinnvoll. Doch wer kann diese Aufgaben dann übernehmen?



Produktmanagement mit unternehmerischer Handlungsperspektive

Eine Option: Das Produktmanagement, das als Querschnittsfunktion mit unternehmerischer Perspektive, von der Chance am Markt bis zum langfristigen unternehmerischen Ergebnis denkt und handelt. Es wird zum „Intrapreneur“ im Unternehmen.

Der Funktionsnutzen des Produktmanagements für ein Unternehmen steht und fällt mit der „richtigen“ und konsequenten Einordnung in das Gesamtunternehmen. Als Querschnittsfunktion mit Erfolgsverantwortung und zugleich ohne Weisungsbefugnis braucht es eine klare Stellenbeschreibung: Was soll es leisten? Wo soll der Verantwortungsbereich beginnen und wo enden?

Damit einher geht die Integration in die vorhandene Funktionsorganisation mit eindeutig definierten Schnittstellen. Unklar abgegrenzte Verantwortungsbereiche zum Vertrieb, zum Marketing und zur Produktentwicklung sind der häufigste Grund, dass Erwartungen an das Produktmanagement nicht erfüllt werden (können). Schließlich muss der formal definierte Organisationsrahmen aus Stellenbeschreibung und Schnittstellendefinition mit Inhalt gefüllt werden: Die übergeordnete Zielsetzung und Aufgabenstellung wird als Funktionalstrategie aus der Unternehmensstrategie abgeleitet und kommuniziert.

Der Anspruch an Produktmanager als „Intrapreneure“ für ihr Produktspektrum unternehmerisch, langfristig und erfolgsorientiert zu agieren, macht in Zeiten dynamischer und komplexer Märkte ein umfassendes Kompetenzprofil nötig. Der erforderliche Inhalts- und Methodenbaukasten für Produktmanager beinhaltet drei Dimensionen:

- Das „**Where to play**“ umfasst mit der Segmentierung und Qualifizierung von Märkten die analytische Grundlage für die Selektion heute und zukünftig attraktiver Marktsegmente für Produkt- und Leistungsangebote. Anhand von Marktforschung werden Märkte, Absatzkanäle, Wettbewerber und technologische Entwicklungen erfasst, beschrieben und z. B. im Marketing-Factbook festgehalten.

Kontinuierlich aktualisiert, ist das Marketing-Factbook die strategisch-analytische Plattform, zur Definition des eigenen Produktangebots.

- Mit dem „**How to play**“ ist das Sortiment definiert. Die analytische Grundlage für die erfolgreiche Positionierung zum Kunden und Differenzierung zum Wettbewerb sind dazu die Identifikation von Produktlücken in Wettbewerbsportimenten, belastbare Consumer Insights und die Definition einer konsistenten eigenen Sortimentsstrategie. Das Ergebnis: Ein bis auf einzelne Produktgruppen und Produkte heruntergebrochenes Produktportfolio-Management.
- Die „**Ability to play**“ ist bestimmt durch die Kompetenzen und das Schnittstellenmanagement im Lebenszyklus zur operativen Umsetzung des Portfoliomanagements. Dies umfasst die Begleitung der Produktentwicklung, die Produkteinführung, das Management der Bestandsprodukte sowie die konsequente Ablösung von Altprodukten. In diesem Alltagsgeschäft muss das Produktmanagement beweisen, dass es die Erwartungen erfüllen kann. Grundlage dafür ist eine konsequente Steuerung aller Aktivitäten über KPI und ein Performance Measurement der Produkte, das zugleich Abstimmungen mit den anderen Fachfunktionen versachlicht und an belastbaren Kennzahlen ausrichtet.

Kontakt: marketing@wieselhuber.de

FAZIT:

Produktmanagement ist die unternehmerische Perspektive, die im Tagesgeschäft der Fachfunktionen häufig untergeht, aber in Zeiten dynamischer und kompetitiver Märkte unerlässlich ist. Halbherzige Lösungen verursachen unnötige „Reibung“ im Unternehmen, weil eine wesentliche Säule des Markterfolges nicht trägt. Als Funktion passgenau implementiert, mit der notwendigen Inhalts- und Methodenkompetenz ausgestattet und konsequent umgesetzt, können gerade mittelständische Unternehmen von dieser zusätzlichen unternehmerischen Ebene in der Organisation nur profitieren.

Marketing in digitalen Zeiten



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

Wie sieht Marketing in Zeiten von Facebook, Instagram und Co. aus? Wie wirkt sich die digitale Revolution auf das Konsumentenverhalten und speziell die Customer Journey aus und was bedeutet das für Distribution, Kommunikation, Markenführung und den Umgang mit Daten?

Konsumentenverhalten

Exklusivität war aus Konsumentensicht lange ein starkes Kaufmotiv, heute ist häufig Inklusivität gefragt. Die sozialen Medien haben die Art der Interaktion von Menschen revolutioniert. Geografische und demografische Grenzen verlieren an Bedeutung und es bilden sich unendlich viele Gemeinschaften, die vorher nicht möglich waren. Die inzwischen erwachsenen Digital Natives bevorzugen die Nutzung exklusiver Güter dem Eigentum an diesen: Sharing-Economy heißt das Stichwort.

Horizontale Netzwerke statt bisheriger vertikaler Einbahnstraßen sind eine weitere Folge der digitalen Revolution. Kunden sind heute Teil von Kommunikation, Markenführung, Innovation und teilweise des Geschäftsmodells (z. B. Uber, Airbnb).

Die zunehmende Konnektivität führt außerdem dazu, dass immer mehr Kaufentscheidungen nicht individuell, sondern moderiert durch soziale Netzwerke im Internet getroffen werden: Durch Bewertungen und Erfahrungen anderer, Beiträge in sozialen Medien und (privaten) Diskussionen in WhatsApp- oder Snap-Chat-Gruppen. Der stationäre Handel bekommt dies

in Form immer besser informierter und vorbereiteter Kunden zu spüren.

Customer Journey

Mit der Demokratisierung der sozialen Medien hat sich auch die Customer Journey deutlich verändert. Das klassische Modell passt nicht mehr in eine Welt ständiger Interaktion. Drei wesentliche Änderungen lassen sich beobachten (siehe Abb. 1):

- Erstens wird der Eindruck einer Marke durch die Internet-Community beeinflusst und ggf. bestätigt.
- Zweitens geht es am Ende nicht nur um Wiederkauf, sondern um aktive Markenfürsprache.
- Und drittens ergibt sich durch die Online-Beziehungen zwischen den Kunden eine hohe Dynamik, die Einstellung und Fürsprache positiv wie negativ beeinflussen kann.

Distribution

In nahezu allen Branchen ist mit Aufkommen digitaler Technologie eine zunehmende Disintermediation zu beobachten. Doch nicht nur Zwischenhandlungsstufen verlieren an Bedeutung, auch die Rolle des stationären Handels verändert sich. Die Einkaufsfrequenzen gehen zurück, der Onlinehandel nimmt stetig zu und viele Hersteller werden online selbst zum Händler.

Für alle gilt gleichermaßen die Herausforderung des Cross Channel-Managements. Die unterschiedlichen

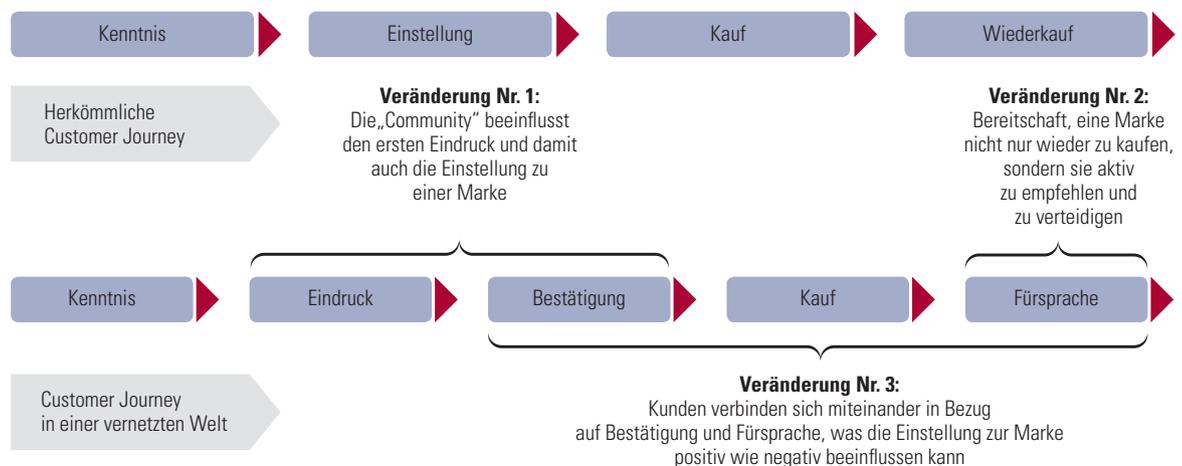


Abb. 1:
Quelle: Kotler,
Marketing 4.0 (2017)

Vertriebs- und Kommunikationswege sind in Bezug auf Angebote, Preise, Anmutung, Botschaften und Zielgruppen möglichst widerspruchsfrei aufeinander abzustimmen. Gelingt einem Anbieter dies auf der gesamten Customer Journey über unterschiedliche Kanäle und Medien hinweg, spricht man vom nahtlosen Einkaufserlebnis.

Kommunikation

Kommunikation in digitalen Zeiten braucht kurz gesagt zwei Dinge: Relevanz und Firlefanz. Denn einerseits soll sie Kaufentscheidungen unterstützen und Lösungen für Kundenbedürfnisse anbieten und andererseits soll sie unterhaltsam sein und dadurch die Kunden animieren, die Werbebotschaften in sozialen Netzwerken „kostenlos“ zu multiplizieren. Die Währung der digitalen Kommunikation heißt „Liken“ und „Sharen“.

Start-ups können dank digitaler Möglichkeiten innerhalb kurzer Zeit zu bekannten Marken aufsteigen (z. B. Spotify, Zalando, Delivery Hero). Noch schneller kann sich jedoch auch Ungunst im Internet verbreiten – in schweren Fällen spricht man von sogenannten Shit Storms (z. B. gegen United Airlines nach dem gewaltsamen Entfernen eines Passagiers).

Markenführung

Die Marke, hier frei nach Meffert verstanden als ein Nutzenbündel mit spezifischen, differenzierungsfähigen Merkmalen, wird sowohl inside-out als auch outside-in geprägt. Die Inside-out-Perspektive beschreibt dabei die Markenidentität als Führungskonzept, d. h. das Selbstbild der Marke aus Sicht der internen Zielgruppen. Dieses Selbstbild beinhaltet die Markennutzenversprechen und das Markenverhalten in Bezug auf alle Markenberührungspunkte.

Die Outside-in-Perspektive hingegen stellt das Markenimage als Marktwirkungskonzept dar, d. h. das Fremdbild der Marke aus Sicht der externen Zielgruppen (siehe Abb. 2). Diese haben Bedürfnisse und Ansprüche an eine Marke. Außerdem erleben sie die Marke an verschiedenen Berührungspunkten, z. B. am Produkt, im Service, in der Presse, in der Werbung.



In der digitalen Welt sind zahlreiche Brand Touch Points hinzugekommen, z. B. soziale Medien, Blogs, Foren, Online-Marktplätze, außerdem Bild- und Videoplattformen wie Instagram und YouTube. Folglich liegt die Markenführung anders als früher auch in den Händen der Konsumenten und die Aufgabe des modernen Marketing ist es, dies dosiert zuzulassen und im eigenen Sinne zu moderieren.

Umgang mit Daten

Bei jeder Kundeninteraktion werden Daten erzeugt. Die wenigsten Unternehmen wissen jedoch diese Unmengen an Daten effizient für sich zu nutzen. Intern fallen Scanner-Daten an, Bestelldaten, im Service, bei internen Prozessen, Rechnungsdaten und online kann jeder Click von wertvoller Bedeutung sein. Hinzu kommen externe Daten, z. B. Wetter, Verkehr, Bewegungsdaten, soziale Medien.

Ziel ist es, mehr „Insights“ über Märkte, Trends, Wettbewerber und vor allem die eigenen Kunden zu erhalten. Dadurch können Bedürfnisse und Veränderungen schneller erkannt, Produktentwicklung, Sortimentsmix und individuelle Kundenansprache erfolgreicher gesteuert werden.

Kontakt: marketing@wieselhuber.de

Abb. 2:
Quelle: Meffert et al.,
Marketing (2015)

FAZIT:

Unternehmen müssen das durch Digitalisierung veränderte Kundenverhalten und die fast immer auch digitale Customer Journey antizipieren und unter Zuhilfenahme neuer interaktiver Kommunikation und Markenführung, neuen Online-Vertriebswegen und intelligenter Datennutzung überlegenden Kundenwert kreieren, kommunizieren und erfüllen. Marketing in digitalen Zeiten heißt mehr denn je marktorientierte Unternehmensführung und ist in jedem Falle Chefsache.

Smart Factory

Digitalisierte Produktion für höhere Kundenorientierung und Produktivität



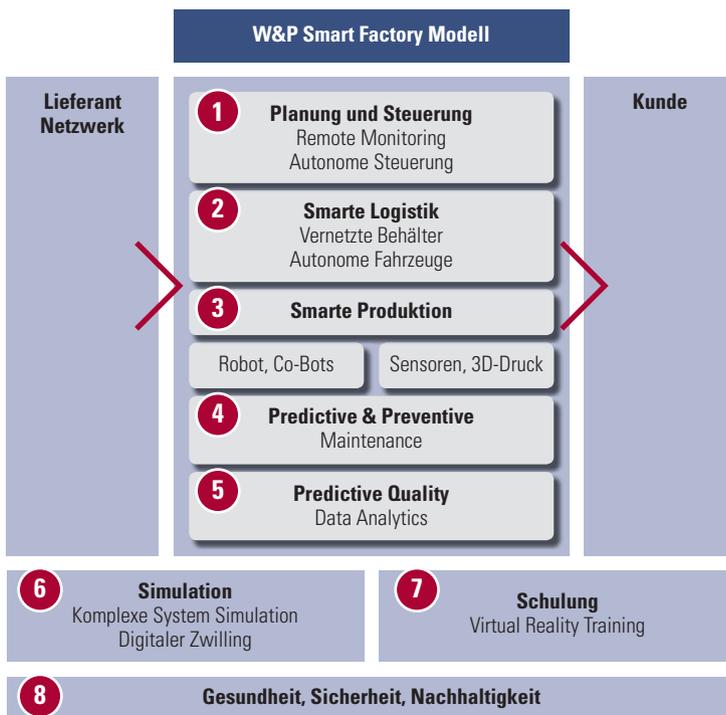
Sebastian
Lüttringhaus
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Die Digitalisierung bietet produzierenden Unternehmen Möglichkeiten, enorme Produktivitätsgewinne zu realisieren. Smarte, digitalisierte Fabriken sind dabei der Schlüssel, um individualisierte Produkte und Systeme in individueller Losgröße profitabel herzustellen. Die technischen Möglichkeiten existieren bereits.

Doch braucht es hohe Investition in eine neue Fabrik, um die Produktivität zu steigern? Welche Möglichkeiten gibt es, bestehende Fabriken „smarter“ zu machen und dadurch produktiver zu werden?

Diese und weitere zentrale Fragestellungen stellen sich mittelständische Unternehmer häufig:

- Was ist eine Smart Factory? Welche Schlüsselemente und Technologien zeichnen sie aus?
- Welchen Nutzen hat eine Smart Factory? Wie können wir diesen realisieren?
- Was sollte ich heute tun, um in Zukunft weiterhin wettbewerbsfähig zu sein?



Kernaussagen

- **Kunden** fordern mehr **Individualität und Flexibilität**. Digitalisierung und Elektrifizierung verändern Produkte und Wertschöpfungsketten in Zukunft
- Smarte, **digitalisierte Fabriken** können diesen Anforderungen gerecht werden
- Erste **Produktivitätssteigerungen** können durch **Leuchtturm-Projekte** realisiert werden, danach braucht es eine **Roadmap**

Bosch betreibt im Allgäu Europas modernste Smart Factory, Siemens produziert in einer ebenso „smarten“ Fabrik in der Oberpfalz. Diese Fabriken sind voll vernetzt und nutzen nahezu alle technischen Möglichkeiten.

Die Werkstücke können in kleinster Losgröße kundenspezifisch im Mix gefertigt werden, und suchen sich selbst den für sie effizientesten Weg durch die Fabrik. Die Werkzeuge melden selbst kontinuierlich ihren Status in die Cloud, die Instandhaltung hat volle Transparenz über die Abnutzung und arbeitet präventiv. Fehler treten in der Regel nicht auf, sondern Indikatoren werden bereits anhand Data Analytics vorher erkannt und gemeldet.

Diese Benchmark-Werke zeigen, was technisch möglich ist, und welche Flexibilitäts- und Produktivitätspotenziale sich realisieren lassen.

Das Smart Factory Modell von W&P gibt Orientierung über die einzelnen Elemente und Technologien.

Wir haben acht Elemente definiert, die eine Smart Factory auszeichnen. Diese gelten für Neubau wie auch Aufrüstung von Fabriken. Durch höhere Automatisierung mit gezieltem Einsatz von Technologien wie z. B. Robotern und 3D-Druck lassen sich mittelfristig Produktionskosten senken. Diese Technologien helfen ebenso, die Prozesse sicherer und stabiler zu machen. So werden Ausschuss und Fehler deutlicher reduziert, als bisher möglich.

Durch den Einsatz von vernetzten Werkzeugen und Werkstücken sowie durch smartere Planungs- und Steuerungssysteme, die den Auftragsstatus in Echtzeit kennen und selbst live immer wieder anpassen, lässt sich die Flexibilität der Fabrik steigern, die Losgrößen wirtschaftlich reduzieren und so der Output stärker individualisieren und gleichzeitig steigern.

Doch es gilt, kurzfristig sichtbare Erfolge zu erreichen, und schnell daraus zu lernen, bevor eine neue Fabrik geplant wird. Dazu sind Leuchtturmprojekte der richtige Weg. Beispielsweise lässt sich die OEE nahezu jeder Anlage über eine Sensor- und Cloud-Lösung erfassen, in Echtzeit visualisieren, und dann Maßnahmen zur Reduzierung von Stillstandzeiten ableiten.

Um Fehlerursachen zu identifizieren, die Stillstände verursachen, lassen sich mit Hilfe einer Big Data Analytics-Lösung alle Einflussfaktoren korrelieren und so oftmals die Hauptursache identifizieren.

Dies sind nur erste Schritte, die die Einstiegshürde minimieren und erste Erfahrungen generieren.

Viele Unternehmen sind heute bereits einige Schritte gegangen.

Umfragen zufolge investieren neun von zehn Unternehmen in digitale Fabriken. Nur eines von zehn hat die Digitalisierung der Fabrik noch nicht geplant. Die führenden Unternehmen aller Branchen sind bereits über die Phase der Pilotprojekte hinaus. Sie bauen digitale Fabriken nach den Vorbildern von Bosch, Siemens, ABB, etc..

Die Investition in smarte Einzellösungen sowie die Smart Factory als Ganzes ist der konsequente Weg, den Kunden noch individueller und schneller bedienen zu können. Für drei von vier Unternehmen ist die Reak-

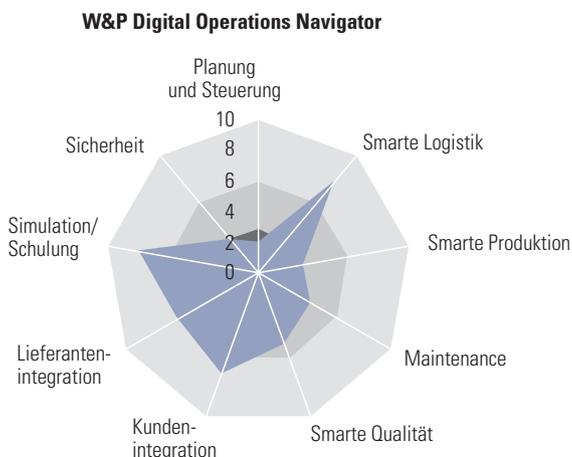
tionsfähigkeit auf Kundenwünsche wichtigster Antrieb zur Digitalisierung.

Die smarte Fabrik ist jedoch als Element der gesamten Wertschöpfungskette zu betrachten. Kunden profitieren erst, wenn sie flexibler bestellen können und messbar schneller beliefert werden. Ein wirklicher Wettbewerbsvorteil entsteht also erst durch die richtige Balance der Pilotprojekte über die gesamte Wertschöpfungskette.

Mit dem **W&P Digital Operations Navigator** lassen sich Pilotprojekte nach Wirksamkeit einordnen. Nach kurzem Assessment werden Projekte in einer Roadmap geplant, um für Kunden und Unternehmen messbaren Mehrwert durch Digitalisierung der Fabrik und der Wertschöpfungskette zu schaffen.

W&P arbeitet in einem Ecosystem von Digitalisierungs-Partnern, um für jede Branche und jede Unternehmensgröße passende digitale Lösungen anbieten zu können.

Kontakt: operations@wieselhuber.de



Was ist eine Smart Factory?

- Was nutzt mir eine Smart Factory? Welche Vorteile hat sie?**
 - Höhere Transparenz
 - Höhere Flexibilität
 - Kürzere Durchlaufzeiten
 - Kundenindividuelle Produkte
- Was sind die wichtigen Schritte, um die Produktivitätsreserven zu heben?**
 - Leuchttürme machen, Einstiegshürden senken und selbst lernen
 - Roadmap zur Produktivitätssteigerung definieren
- Woran kann ich mich orientieren?**
 - Branchenbenchmarks (Bosch, Siemens, SEW, ABB)
 - Kleine smarte Lösungen (Linometrics, Celonis, Warwick Analytics)
 - Wettbewerber
 - Kriterien, z. B. W&P Smart Factory Modell
- Starke Erwartungen an Nutzensvorteile**
 - Hersteller erwarten Anstieg der Produktivität in den nächsten 5 Jahren von Faktor 7 des Anstiegs zwischen 1990 und heute
 - Ø 20 % Produktionssteigerung
 - Qualitätsanstieg von 12x der Verbesserungen die seit 1990 erreicht wurden
 - Smarte Fabriken können den Operating Profit und die Marge für einen Industriegüter-Hersteller nahezu verdoppeln
- Konzerne gehen voran, was kann man lernen?**
 - Starkes Investment: Digital leaders investieren 10% des Umsatzes sowohl in Technologie als auch in Qualifizierung
 - Höhere Ziele setzen: Digitale Leader peilen ROI von 5 Jahren
 - Mit Partnern zusammenarbeiten, von Consulting, Technologie und Kunden einbinden
- Was sind die wichtigen Schritte, um die Produktivitätsreserven zu heben?**
 - Leuchttürme machen, Einstiegshürden senken und selbst lernen
 - Investieren in digitale Initiativen, die zu Business und Vision passen
 - Definiere Roadmap

Sanierungspraxis: Regularien sorgen für Wirbel

Lars Richter
Partner und Mitglied
der Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Der Bankensektor in den Vereinigten Staaten hat sich nach der Finanzmarktkrise erholt – beispielsweise vermehren J.P. Morgan Chase aber auch Mitbewerber wie die Citigroup, erhebliche Gewinne.

Und in Europa? Hier herrscht Tristesse, selbst alte Größen wie die Deutsche Bank stecken in massiven Turbulenzen, zur eigenen Restrukturierung werden tausende Stellen gestrichen. Die Ursachen?

Zum einen stellt die anhaltende Niedrigzinspolitik der EZB zur Förderung des Wirtschaftswachstums das Ge-

schäftsmodell der Banken in Teilen gänzlich in Frage. Die gesamte Bankenlandschaft kann im abgestammten Kreditgeschäft angesichts der Niedrigzinssätze kein Geld mehr verdienen – da hilft auch steigende Kreditnachfrage nicht. Zum anderen tummeln sich neue Player auf den Markt. Seit Mai 2015 ist durch den Erlass der BaFin auch die direkte Kreditvergabe von Direct Lending Fonds an Unternehmen möglich. Die Zinssätze, die hier realisiert werden können, erzeugen Neid und Ohnmacht in der traditionellen Finanzierungswelt. Neid, weil diese Zinssätze unerreichbar sind; Ohnmacht, da die zugrundeliegenden Kreditgeschäfte auf Grund der veränderten Regularien gar nicht abgeschlossen werden können. So sind zum Beispiel die Anforderungen hinsichtlich der Eigenkapitalhinterlegung für Banken nicht erfüllbar oder das Kreditgeschäft auf Grund eingeschränkter Handlungsspielräume schlichtweg wirtschaftlich uninteressant. Eine bessere Eigenkapitalausstattung von Banken macht deshalb uneingeschränkt Sinn!

Die Auswirkungen eines neuen, regulatorischen Umfeldes (u. a. Basel IV) sind explizit im Bereich der Unternehmenssanierung zu beobachten: Mehr denn je gilt es, die Verschuldung in einem möglichst kurzen Zeitraum zu senken. Investitionen in die Zukunftsfähigkeit, auch wenn sie essentiell für den späteren nachhaltigen Erfolg des sanierten Unternehmens am Markt sind, müssen hinten anstehen.

Klar ist: Im ersten Schritt zählt alleine, EBITDA und Verschuldung kurzfristig wieder in ein adäquates Verhältnis zueinander zu bringen den Sanierungszeitraum dabei so kurz wie möglich zu halten – trotz aller regulatorischer Wirbel.

Kontakt:
restrukturierung@wieselhuber.de



Performance Improvement für Beteiligungen – ein integrierter Ansatz

Einleitung – Mehrwert für Investoren

„Nach Werte drängt, am Werte hängt doch alles.“ So ungefähr, könnte man – in Anlehnung an Goethe’s Faust-Passage – auch die Zielsetzung des Managements von Beteiligungen beschreiben: Die nachhaltige Schaffung bzw. Steigerung von Werten. Aber wo kommen diese Werte her, wie kann man angestrebte Wertsteigerungen umsetzen und schließlich realisieren? Reines Financial Engineering reicht dazu heutzutage nicht mehr aus. W&P versteht Geschäftsmodelle und Marktmechaniken und ist auf dieser Basis Partner von Investoren und Gesellschaftern für ein ganzheitliches Wertmanagement in allen Investitionsphasen.

Integrierte Due Diligence als Entscheidungsgrundlage und Ausgangspunkt zukünftigen Wertmanagements

Vor einer Investitionsentscheidung bildet die eingehende Prüfung des Targets (Due Diligence) das zentrale Bewertungsinstrument zur Überprüfung der Hypothesen des Investors. W&P bietet im Rahmen einer integrierten Due Diligence (DD) eine effiziente Verzahnung aller relevanten Bausteine.

Dabei kommen die Erfahrungen der täglichen W&P-Beratungspraxis zum Tragen: Die Analyse und Bewertung von Geschäftsmodellen im jeweiligen Branchenkontext, die frühe Identifikation von Werttreibern so-

wie die Bewertung der damit verbundenen Chancen und Risiken.

Aufgrund des interdisziplinären Ansatzes ist die integrierte DD immer mehr als die Summe ihrer Teile, sie kann die Transaktionskosten erheblich verringern. Insbesondere erfahrene Investoren sparen im Rahmen einer Due Diligence allerdings nicht „am falschen Ende“. Denn nur wer en detail weiß, was er kauft, kann mit der Investition nach der Transaktion zielgerichtet im Sinne eines Performance Improvement arbeiten.

Wertsteigerung durch Realisierung der Investitionshypothesen

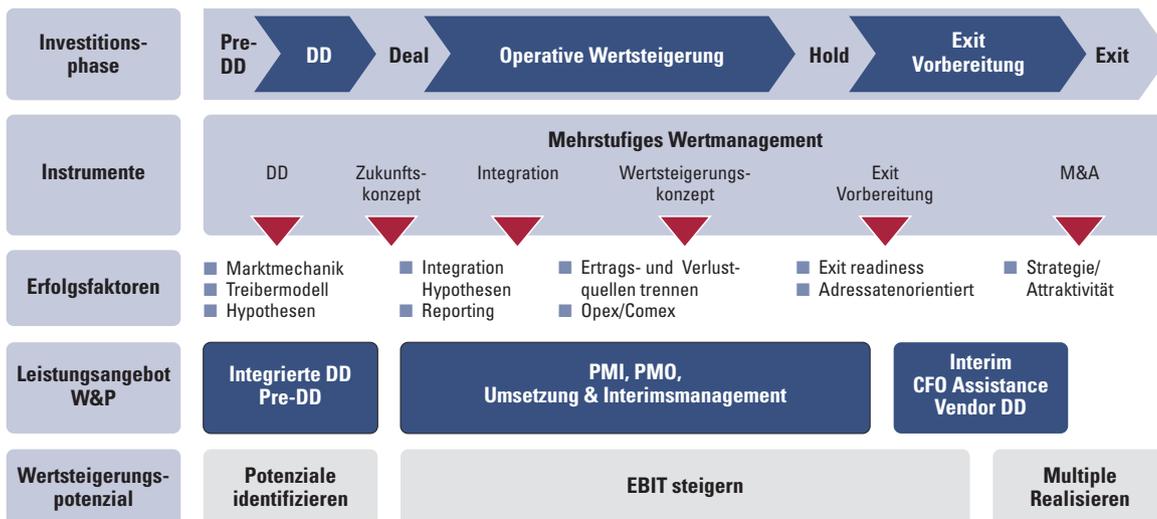
Mit dem Closing beginnen die eigentlichen Arbeiten mit einem Beteiligungsunternehmen zur Steigerung des Unternehmenswertes. Das geht nicht an einem Tag, sondern bedarf einer intensiven Analyse und Optimierung aller Elemente des Geschäftsmodells.

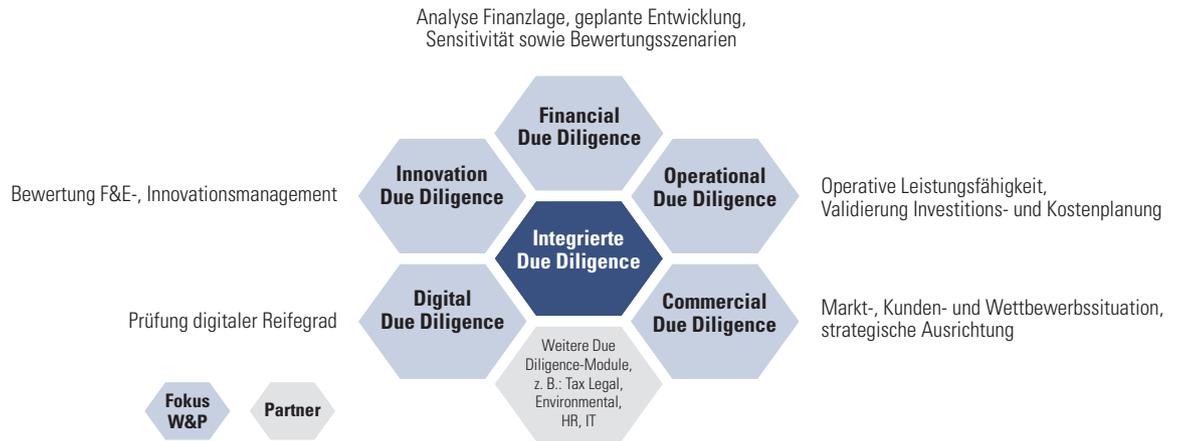


Florian Frank
Mitglied
der Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



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





W&P unterstützt Investoren umfassend in allen Bereichen der Wertsteigerung:

- Im Rahmen der **Post Merger Integration (PMI)** gilt es vor allem Transparenz zu schaffen. Oftmals ist eine adressatenorientierte Neuausrichtung des Controlling- und Reportingsystems unter Berücksichtigung performancerelevanter Fragestellungen erforderlich. Die Investitionshypothesen müssen in konkrete, controllingfähige Maßnahmen überführt werden.
- Die Verankerung des Wertsteigerungsgedankens in der Organisation erfolgt idealerweise über das **Project Management Office (PMO)**. W&P übernimmt die Funktion als Treiber der Transformation, koordiniert und steuert an zentraler Stelle das Umsetzungscontrolling und die Bewertung aller Maßnahmen zur Wertsteigerung.
- Im Fokus des Wertsteigerungsmanagements steht die **Steigerung der operativen Performance (EBIT-DA)** als mächtigstem Werthebel. W&P übernimmt die Verantwortung für die Identifikation und zielgerichtete Entwicklung der Werttreiber. Verlustquellen

werden konsequent abgeschnitten. Das Wertsteigerungsmanagement umfasst alle operativen wie strukturellen Maßnahmen zur Steigerung des Unternehmenswertes. Commercial Excellence-Teams optimieren alle vertriebsrelevanten Prozesse mit dem Ziel einer Verbesserung der Kundendeckungsbeiträge. Operational Excellence-Teams zielen auf die Effizienz der betrieblichen Abläufe (operative KPIs, Benchmarking). Besteht nach dem Kauf struktureller Anpassungsbedarf, bspw. aufgrund struktureller Doppelungen, zielen Integrationsmaßnahmen auf eine Harmonisierung und Verschlinkung des neuen Ganzen hinsichtlich der Prozesse, IT-Systeme und Mitarbeiterstrukturen.

- Personelle Engpässe bzw. strukturelle Hindernisse können durch **erfahrene Interimsmanager** aufgelöst werden. W&P hat eine langjährige Erfahrung im Bereich des PE-backed CFO, aber auch bei der Übernahme operativer Interimsfunktionen.

Exit-Optionen frühzeitig vorbereiten

Erst mit dem Exit können Investoren die Früchte ihrer Arbeit mit der Beteiligung ernten. Unterschiedliche Exit-Strategien (Trade Sale/Secondary Sale, MBO/MBI, IPO) stellen allerdings spezifische Anforderungen. W&P unterstützt in der Vorbereitung von Unternehmensverkäufen und -nachfolgen, indem bereits im Vorfeld einer solchen Entscheidung wertbestimmende Fragestellungen geklärt und ggf. optimiert werden können (Exit Readiness Review). Dealbreaker können vorab eliminiert, Werttreiber zielgerichtet optimiert werden. Eine professionelle Vendor-Due Diligence bewertet die individuellen Entwicklungspotenziale im Branchenkontext und bildet daher mit dem Verkauf den Schlussstein eines ganzheitlichen Wertmanagements.

Kontakt: bpm@wieselhuber.de



Neues Spiel an den Finanzmärkten – neue Finanzierungsstrategie für Unternehmen?

Nur wer liquide ist, bleibt am Ball

Die Spielregeln der Finanzierung ändern sich unmerklich, aber gravierend. Die größten Auswirkungen werden sich gesellschaftsweit zeigen – und zwar wenn das Unternehmen im Rating abfällt, nicht mehr durchfinanziert ist und dringend Fresh Money benötigt. Doch: Bei Non Investment Grade wird es genau das von Banken wohl nicht mehr geben. Dann ist natürlich der Gesellschafter gefragt – wenn er nicht einspringen kann, folgt schlicht ein neuer. Doch wie kann man diese für alle Stakeholder ungünstige Situation vermeiden? Schon heute muss das Unternehmen vernünftig fremdfinanziert und das Eigenkapital außerhalb des Unternehmens für schlechte Zeiten gesichert werden.

Fast scheint es so, dass Liquidität im Überfluss vorhanden ist, Finanzierungswünsche meist schnell und unkompliziert erfüllt werden und einfache Finanzierungsinstrumente wieder auf dem Vormarsch sind. Kreditverträge werden wieder kürzer, LMA-Klauseln und Covenants scheinen der Vergangenheit anzugehören. Trotz allem stellt sich die Frage: Wer wird in welcher Unternehmenssituation wirklich finanziert? Zu welchen Konditionen und Bedingungen gibt es Geld für Unternehmen?

Risikofinanzierung durch Fremdkapital künftig schwerer

Die Vorgaben der EZB für die Banken sowie die Öffnung der Kreditmärkte für Nichtbanken machen eines deutlich: Die EZB will zentral wissen, in welche Bonitätsklassen die Bankkredite wandern. Das Vordringen von Algorithmen und automatischen Risikobewertungen, die „second opinion“ durch einen Wirtschaftsprüfer sowie das europaweit zentrale Sammeln dieser Risikobewertungen lassen vermuten, dass es bei der EZB bald eine zentrale, automatische und ausschließlich portfoliobasierte Bewertung der Kreditrisiken über Ausfallwahrscheinlichkeiten geben wird.

Die Konsequenz für den Unternehmer? Überspitzt formuliert: Es ist ganz egal, was er und sein Unternehmen tun – die Maschine bestimmt das Risiko aufgrund lau-

fund gesammelter Daten und deren übergeordneter Auswertung.

Eigentlich kein Problem, konkrete Auswirkungen auf einzelne Unternehmen ergeben sich auch erst durch die Bilanzierungsvorschriften der Banken. Bereits heute müssen Kredite und Unternehmen mit schlechten Ratings zunehmend mit einer höheren Eigenkapitalquote hinterlegt werden, durch IFAS 9 findet jedes Einzelengagement zum aktuellen Marktwert (Fair Value) in die Bilanz der Bank Eingang. Konkret heißt das: Die Bank darf wirklich nur den aktuellen Marktwert des Kredits ansetzen – also den Betrag, den ein Kreditaufkäufer am Finanzmarkt aktuell dafür bezahlen würde.

Die Auswirkungen auf die Bilanz sind gravierend. Ist ein Kredit zum Beispiel ursprünglich mit 10% Eigenkapital hinterlegt und ist sein aktueller Marktwert 30% unter dem Ausgabewert, so hat die Bank einen Verlust von 30% des Kredits in den Büchern. Das Eigenkapital, welches dem Kredit unterlegt wurde, ist weg und der in der Bilanz wertberichtigte Kredit müsste zusätzlich noch mit z. B. 30% Eigenkapital hinterlegt werden.

Handelt es sich nun noch um einen komplizierten Sanierungsfall, müssen Konzepte gelesen und bewertet werden, daraus Vorlagen erstellt und an Bankensitzungen teilgenommen werden. Dies bindet Ressourcen in Form von Mitarbeitern und kostet cash – zumindest hinsichtlich der Reisekosten.

Kontakt: finanzierung@wieselhuber.de



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

FAZIT:

Bei einem Zinssatz von 2% werden also die Banken alles tun, um die Kosten zu minimieren und auch den Wertberichtigungsbedarf so klein wie möglich zu halten. Für die Finanzierung heißt das konkret: Der Kredit wird wohl so schnell wie möglich verkauft – an jemanden der sich zutraut, den ursprünglichen Wert weitgehend zu realisieren.

Fristenkongruent und flexibel: Koordinaten einer robusten Finanzierungsstruktur

Volker Riedel
Partner und Mitglied der
Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Mit der Wachstumsrendite steigen und fallen unternehmerische Spielräume. Doch häufig blockieren sich Unternehmen in ihrem Wachstum: Ihre Finanzierung schöpft, auf einer Vielzahl von bilateralen, nicht aufeinander abgestimmten Vereinbarungen gestützt, bei weitem nicht das mögliche Finanzierungspotenzial aus.

Eigenkapital ist gut, liquides Eigenkapital ist besser

A&O einer Finanzierungsstruktur: Sie muss zum Unternehmen bzw. zum Geschäftsmodell passen und mit der Entwicklung

eines Unternehmens „atmen“ können. Auch die Kapitalkraft eines Gesellschafters ist entscheidend, um insbesondere in unsicheren Situationen eine anstehende

Nachfolgeregelung, aber auch die Bewältigung von Wachstumsstrategien oder Investitionsvorhaben zu finanzieren. Konkret bedeutet das: Liegt der Wert des liquiden Eigenkapitals (nicht freie Linien) unter der Hälfte des jährlichen EBITDA und ist nicht frei verfügbar, ist Handlungsbedarf angesagt. Doch wie baut man konkret liquides Kapital auf? Was kann man auf der Aktiv- und Passivseite dafür tun? Was ist für Gesellschafter relevant?

1. Liquide Mittel & gesellschaftsrechtliche Strukturen:

Jeder kennt den Sparstrumpf, der bei der aktuellen Zinslage eine Renaissance erlebt. Der Sparstrumpf für Gesellschafter könnte zum Beispiel die Konstruktion einer Finanzholding sein. In dieser Finanzholding werden durch eine entsprechende Ausschüttungspolitik liquide Mittel gesammelt und als strategische Cash-Position aufgebaut.

2. Geschäftsmodelladäquate Finanzierung:

Die Art der Geschäftsmechanik ist wesentlich für die Gestaltung von Finanzierungsarchitekturen. Entscheidend ist zu klären, welches Risiko das Geschäftsmodell in der Wertkette übernimmt: Wird es „abgewälzt“ indem mir die Risikoübernahme bezahlt wird? Wie sind Währungs- oder Rohstoffgeschäfte abgesichert? Dabei spielt die zeitliche Synchronität von Kontrakten bei Absatz- und Beschaffungskondition inklusive der Zahlungsbedingungen eine existenzielle Rolle.

3. Kapazitätsmodelle & Amortisation

Aufgrund der aktuell politisch unsichereren Zeiten empfiehlt es sich, bei Investitionsentscheidungen ins Sachanlagevermögen die Erwartungen an die Amortisationszeiten signifikant zu verkürzen. Das reduziert die Kapitalbindung und führt zu einer Entschuldung bzw. Kapitalaufbau. Will man bei der Finanzierung auf eine Herstellerfinanzierung oder Leasingkomponente zurückgreifen, sollte auch hier auf die Kongruenz von Amortisationszeit und Finanzierungslaufzeit geachtet werden.



4. Days Working Capital & Transaktionsbasierte Finanzierungen

Die Kennzahl Days Working Capital mit ihren Bestandteilen der Vorrats-, Forderungs- und der Lieferantenverbindlichkeiten-Reichweite ist die zentrale Steuerungsgröße für den Ressourcen- und Kapitaleinsatz im Unternehmen und spiegelt strategische Positionen wider. DSO (Days Sale Outstanding) und DPO (Days Payable Outstanding) lassen die Einstellung eines Unternehmens zum Geld erkennen und bilden seine Verhandlungsmacht in der Wertkette ab. Die Zahlungsbedingungen müssen dabei trotz funktionaler Trennung von Verkauf und Einkauf aufeinander abgestimmt sein.

5. Lieferfähigkeit & Kundenzufriedenheit

Ein Warenlager wird benötigt, um die versprochene Lieferfähigkeit zum Kunden sicherzustellen. Viele Unternehmer sind sich aber gar nicht bewusst, was es wirklich bedeutet, eine Lieferfähigkeit von 95 % auf 98 % zu erhöhen – sie geht mit einem Vielfachen an Beständen einher. Umgekehrt können jedoch signifikante Finanzierungseffekte erzielt werden, wenn die Lieferqualität auf die tatsächlichen Kundenbedürfnisse zugeschnitten wird.

6. Cash-orientierte Organisation

Über den kontinuierlichen Aufbau von Wissen und Fähigkeiten entwickelt sich eine cash-orientierte Organisation und damit wesentliche Finanzierungskompetenz – über das ganze Unternehmen hinweg. Beispiel Handelsketten: Sie nutzen negatives Days Working Capital, um Wachstum zu finanzieren. Wie? Waren sind schon lange umgeschlagen und verkauft, bevor die Lieferanten bezahlen. So wird mit jedem Euro Umsatz Cash produziert. Diese Cash-Orientierung ist in diesen Organisationen nachhaltig implementiert.

7. Freiräume für Wachstum schaffen & strategische Freiheitsgrade

Mit der Finanzierungskomponente „Deal Modelling“ werden neue Geschäftsfelder entwickelt und internationalisiert Akquisitionen getätigt, Digitalisierungsstrategien umgesetzt oder der Rückbau von Geschäften finanziert. Erfolgreiche Unternehmen hinterfragen lau-

fund ihr Geschäftsmodell und halten nicht an rückläufige Geschäften fest, die gutes Geld für Wachstumsfelder blockieren.

8. Finanzierungsarchitektur & Risikograd

Ist der wirkliche Finanzbedarf ermittelt, sind alle transaktionsbasierten Finanzierungsoptionen wie Factoring oder Leasing geprüft, wird auch der Risikograd der Finanzierung transparent.

Auf Basis dieser Überlegungen kann nun der Mix der Passivseite final konfiguriert werden. Je nach Risikograd werden Fremdkapital mit festen Tranchen oder revolvingierenden Linien oder Mezzanine-Komponenten zur temporären Unterlegung der Kapitalkraft herangezogen. Ist dauerhaft eine Kapitalstärkung erforderlich, muss neben der Kapitalerhöhung, dem Gesellschaftereinschuss auch an die Aufnahmen von Drittinvestoren gedacht werden. Es ist zu eruieren, inwieweit öffentliche Zuschüsse, Fördermittel oder Bürgschaften relevant sind. Ist ein Unternehmen kapitalmarkt-fit, besitzt es also eine relevante Größe, hat eine klare Struktur und transparente Zahlen und ist attraktiv genug, um Investoren zu begeistern, kommen auch Anleihen oder gar ein Börsengang in Frage. Diese Finanzierungsformen sind auf Grund der hohen Nebenkosten in der Regel nur für Unternehmen geeignet, die klar adressierte Wachstumsziele haben.

Kontakt: finanzierung@wieselhuber.de

FAZIT:

Finanzierung ist nicht nur ein Akt der Geldbeschaffung. Finanzierung ist die intelligente Kombination aus Finanzierungsbedarfen und Finanzierungsformen in zeitlicher und risiko-adäquater Sicht, um eine möglichst hohe Position an liquidem Eigenkapital und Handlungssicherheit zu generieren. Damit begründen sich strategische Freiheitsgrade für unternehmerische Entscheidungen

Controlling 2020

Welche Herausforderungen auf das Unternehmenscontrolling warten



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

Welche Herausforderungen kommen auf das Controlling zu?

Den Anforderungen großer Umbrüche können sich auch die Steuerungsfunktionen eines Unternehmens nicht entziehen. Das Unternehmenscontrolling ist in dieser Hinsicht mehrfach gefordert. Es sieht sich drei wesentlichen Herausforderungen gegenüber:

- Ausrichtung der Instrumente und Abläufe auf die Möglichkeiten und Anforderungen der Digitalisierung
- Bereitstellung von Instrumentarien zur Steuerung sich wandelnder oder disruptiver Geschäftsmodelle
- Verbesserung der Aussagequalität von Planung und Prognose

Unbestreitbar resultieren aus der Digitalisierung die Möglichkeiten für neue Instrumente und Methoden. Mobiles Controlling durch Nutzung entsprechender IT-Instrumente stellt den Nutzern Informationen papierlos und ortsunabhängig zur Verfügung. Dies beschleunigt Prozesse, erleichtert die Informationsverarbeitung und entlastet personelle Ressourcen von Routinetätigkeiten. Die frei werdenden Kapazitäten lassen sich in Aufgaben wie Analyse, Auswertung, Planung und Prognose investieren.

Im klassischen Reporting erhalten die Nutzer zu einem bestimmten Zeitpunkt durch das Controlling einen in

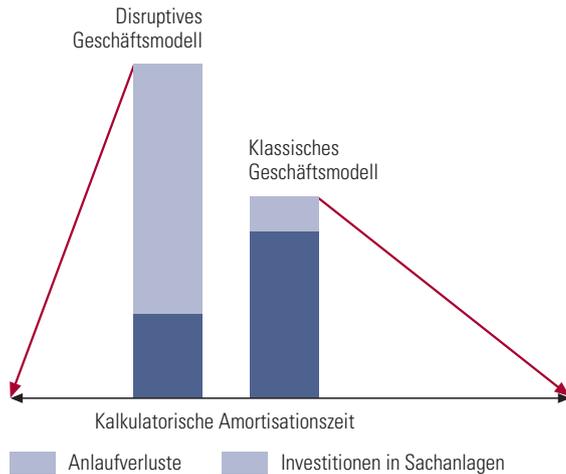


sich abgestimmten Report, der für alle Nutzer die gleichen Inhalte hat. Ob dies in Papierform oder als per email versendetes Dokument erfolgt, spielt dabei keine Rolle. Durch seine „Gatekeeperfunktion“ stellt das Controlling dabei die Einheitlichkeit und Konsistenz der Daten für alle Nutzer sicher. Wenn sich die Empfänger untereinander austauschen, beziehen sie sich stets auf die gleiche Informationsbasis.

Bei der Nutzung moderner mobiler Controlling-Tools können Empfänger jederzeit auf Echtzeitinformationen zugreifen. Im besten Fall konfigurieren sie mittels entsprechender Business Intelligence Tools individuelle Reports. Dadurch verlieren die Informationen möglicherweise ihre bisherige Einheitlichkeit und Konsistenz, wenn für die Auswertungen auf unterschiedliche Daten zu unterschiedlichen Zeitpunkten zugegriffen wird und sich die Nutzer auf dieser Basis austauschen.

Um eine derartige „babylonische Sprachverwirrung“ zu unterbinden muss das Controlling „Herr des Verfahrens“ bleiben oder werden. Je mobiler, individueller und digitaler das Controlling wird, desto stärker sollte sich das Controlling in die Gestaltung und Organisation des Informationsflusses – auch funktionsübergreifend – einbringen. Seine Aufgabenschwerpunkte verändern sich damit, um die Kernaufgabe der Entscheidungsunterstützung des Management auch zukünftig erfüllen zu können.

Veränderungen in den Geschäftsmodellen eines Unternehmens hinterlassen zwangsläufig Spuren in den Controllinginstrumenten. Generell stellt sich die Frage, welche Erfolgsfaktoren eines gewandelten Geschäftsmodells künftig steuerungsrelevant und im Reporting abzubilden sind. Aber auch im Detail sind bestehende Instrumente dafür anzupassen und neue Instrumente zu entwickeln. So ersetzen beispielsweise umfassende Anlaufkosten für IT-Projekte, Apps, Kundenerschließung, etc. klassische Maschineninvestitionen. Hier steht das Controlling vor der Frage, wie diese zu kalkulieren sind oder wie eine dafür geeignete Investitions- und Amortisationsrechnung auszugestaltet ist. Bilanz- und Ergebnisstrukturen verändern sich, Amortisationszeiten werden schwerer kalkulierbarer, die Ergebnisprognose damit volatiler.



Damit ist der dritte Aspekt der Veränderungen angesprochen. Eine volatile Unternehmensumwelt erhöht die Anforderungen an die Qualität und Treffsicherheit von Planung, Forecasts und Prognosen. In einem stabilen Umfeld genügt es eine Jahresplanung zu erstellen, deren Umsetzung im Zuge monatlicher Soll-Ist-Abweichungen zu monitoren und mit zwei bis vier Forecasts zu ergänzen. Der finale Plan-Ist-Vergleich, gemessen vom Beginn des Planungsprozesses – meist im August/September der Vorperiode – liegt dann meist 17 bis 18 Monate zurück. Eine rückblickende Betrachtung der Abweichungsursachen ist für die Gestaltung der Zukunft bei hoher Volatilität meist nur begrenzt sinnvoll.

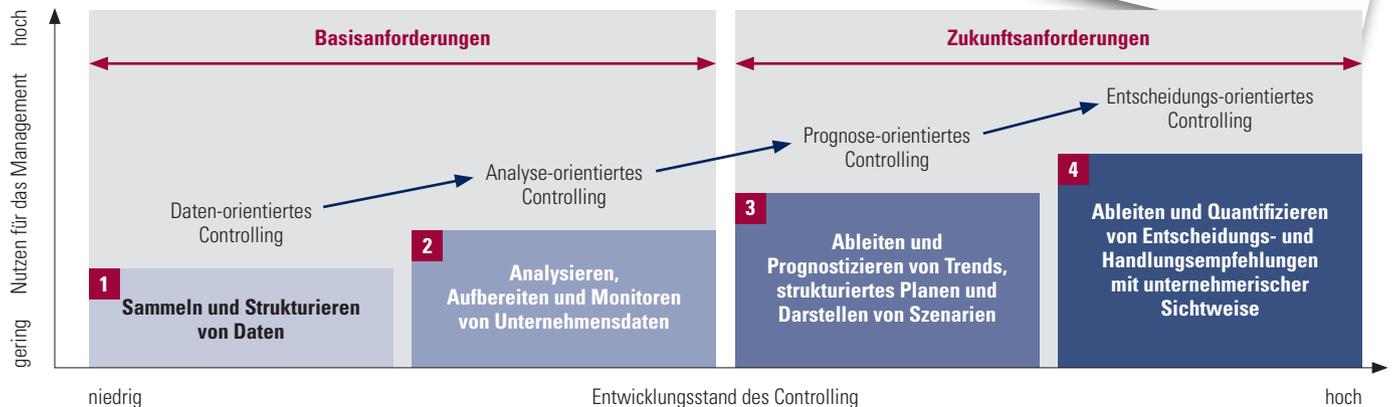
Wichtig sind Methoden, die unterjährig und hoch reaktiv bei Veränderungen ergänzende Prognoseinformationen bereit stellen.

Wie ist sinnvollerweise bei der Controllingentwicklung vorzugehen?

Viele Unternehmen machen bei der Vorbereitung auf diese Herausforderungen den Fehler „zu viel zu wollen“. Moderne Instrumente über eine unzureichende Basis zu stützen, macht das Controlling nicht leistungsfähiger. Die Sicherstellung der Zukunftsfähigkeit setzt zunächst eine objektive Bestandsaufnahme über den Entwicklungsstand des Controlling voraus. Erst auf Basis dieser Erkenntnis lassen sich die sinnvollen Entwicklungsschritte zur Weiterentwicklung des Controllings definieren.

Das Wahrnehmen von Defiziten sollte nicht zu einem Schritt verleiten, der Organisation, Prozesse und Ressourcen überlastet. Basisanforderungen müssen erfüllt sein, damit man das Controlling auf die Zukunftsanforderungen vorbereiten kann.

Kontakt:
controlling@wieselhuber.de



Die gestaltende Insolvenz

Werterhaltende Optionen für den Umbau oder Rückbau von Geschäftsmodellen



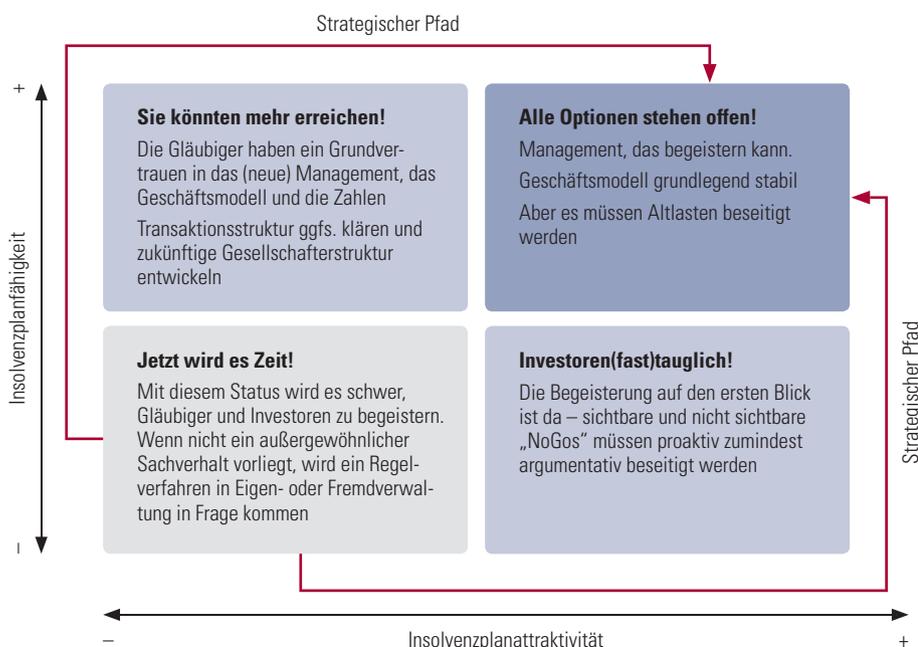
Volker Riedel
Partner und Mitglied
der Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

„Uns kann das nicht passieren“ – dieser Satz fällt irgendwann immer im Vorfeld einer ungesteuerten Insolvenz. Allein das Festhalten an defizitären Geschäftsfeldern kann kerngesunde Unternehmen existenziell gefährden. Aktuell leidet die importorientierte Industrie wie zum Beispiel die Textilbranche an den brutalen währungsbedingten Preisverwerfungen, die einen kontinuierlichen Umbau des Geschäftsmodells erfordern. Morgen trifft es die Automobil-Zuliefererindustrie und den Maschinenbau. Der Umbau oder der Rückbau verzehrt alle liquiden Reserven oder die Mittel stehen erst gar nicht zur Verfügung. In jedem Fall fehlen die notwendigen Kapitalreserven, um in wachstumsorientierten Geschäftsfelder zu investieren. Das strategische Auszehren ist vorprogrammiert. Die Konsequenz ist häufig die Vernichtung sämtlicher Vermögenswerte, obwohl ein gerichtliches Verfahren aktive Gestaltungsoptionen angeboten hätte. Das ist auch der feste Wille des Gesetzgebers. Er hat ein Instrument geschaffen, das Rechtsfrieden für alle Beteiligten herstellt, Arbeitsplätze sichert und dem Gesellschafter einen Restart ermöglicht.

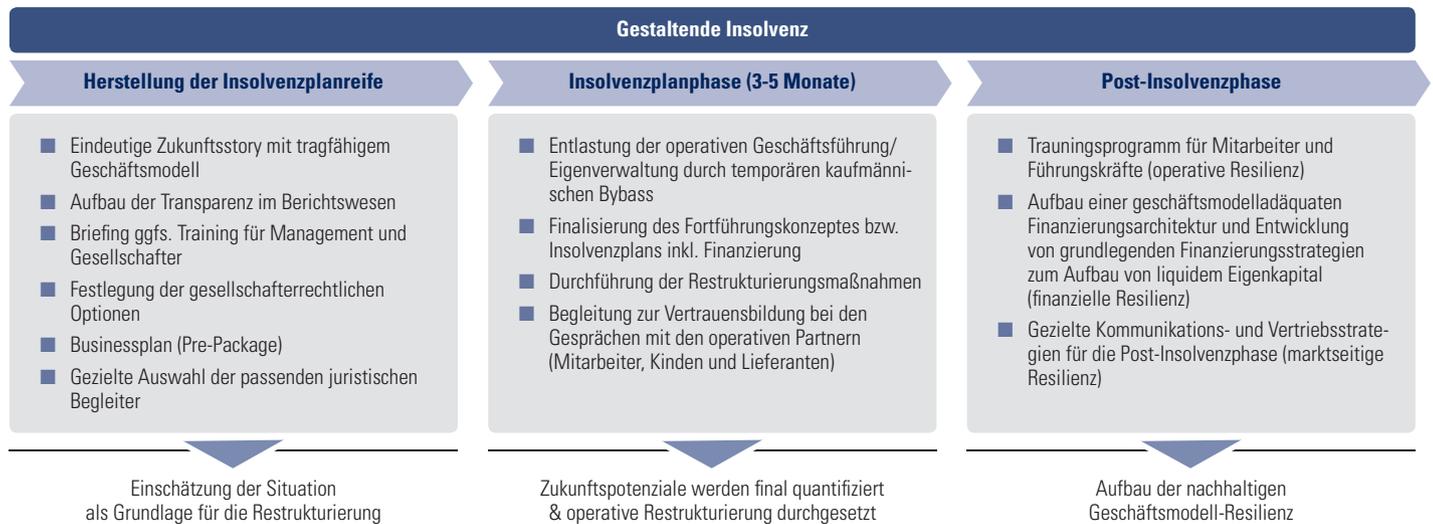
Die Zeiten haben sich daher geändert, insbesondere seit 2012 mit der Einführung des ESUG (Gesetz zur Erleichterung der Sanierung von Unternehmen). Hier

mit strebt der Gesetzgeber eine Annäherung an das amerikanische Chapter 11 Verfahren, welches ein gesetzlich geschütztes Sanierungsverfahren ist, und stärkt insbesondere das Eigenverwaltungsverfahren. In diesem Eigenverwaltungsverfahren geben Geschäftsführer, Gesellschafter und auch Gläubiger das Heft des Handels nicht an einen Insolvenzverwalter ab, sondern sind selbst die treibende Kraft hinter den Ereignissen. Wer das versteht, kann die Chancen der Eigenverwaltung erkennen und daraus ein wichtiges Restrukturierungsinstrument entwickeln. Und ganz wichtig: Unsere Erfahrung zeigt eindeutig – alle Kunden und Lieferanten bleiben an Bord.

Im Zusammenhang mit der Eigenverwaltung, auch aufgrund des mit ESUG neu eingeführten Schutzschirmverfahrens, rückt der Insolvenzplan zunehmend in den Fokus für eine gestaltende Sanierung. Der Insolvenzplan kann helfen, wo andere Sanierungsinstrumente versagen, beziehungsweise unnötige Ressourcen verschwenden. Ganz entscheidend dabei ist, dass er Rechtsfrieden schafft. Geschäftsführer, Gesellschafter und Gläubiger müssen nicht mehr 3 Jahre mit dem Risiko einer drohenden Anfechtung durch den Insolvenzverwalter leben – das (Unternehmens-) Leben geht weiter, ohne Damoklesschwert.



Was viele nicht wissen, die Eigenverwaltung genauso wie der Insolvenzplan haben die gleichen sanierungserleichternden Möglichkeiten, wie die (Regel-)Insolvenz: Gläubigerbefriedigung aus der Insolvenzmasse, erleichterte Kündigung von Vertragsverhältnissen und verringerte Kündigungsfristen und Sozialplanvolumen, um nur ein paar zu nennen. Hinzu kommt, dass bei einem Insolvenzplan der Rechtsträger erhalten bleibt, somit keine neuen Vertragsverhältnisse geschlossen werden müssen. Das bedeutet auch, dass Gesellschafterstrukturen aufrechterhalten werden können. Und es ein Verfahren ist, das auf die Einigung aller operativen Parteien (Unternehmen, Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten) setzt. Es ist immer wieder faszinierend zu sehen, wie diese „alten“ Partner zusammenfinden, sich



unterstützen und Begeisterung für die Entwicklung der zukünftigen Geschäfte entsteht.

Doch wann ist ein Unternehmen reif für einen Insolvenzplan? W&P bewertet den Reifegrad anhand der Insolvenzplanfähigkeit und -attraktivität. Dabei bedeutet die Insolvenzplanfähigkeit die formalen Hausaufgaben erledigt zu haben. Hierunter fallen u. a. die integrierte Transparenz bei Ertrag, Finanzen und Steuern. Die Insolvenzplanattraktivität bedeutet die emotionale und logische Seite zu befriedigen. Hierzu benötigt man eine fundierte und vertrauensfördernde Equity Story. Trifft beides zu und die Insolvenzantragsbedingungen sind gegeben, sind das Idealbedingungen, um sich von den Altlasten der Vergangenheit zu befreien und das Geschäftsmodell grundlegend zu stabilisieren.

Ganz wichtig: Es geht darum Sicherheit und Zukunft für Organe, Mitarbeiter, Gläubiger und Investoren zu schaffen, insbesondere in der Eigenverwaltung. Dies wird zum einen durch eine kaufmännische Begleitung während des Insolvenzverfahrens und die Ausarbeitung eines Fortführungskonzeptes erreicht. Dabei dient das Fortführungskonzept zusammen mit der darin enthaltenen integrierten Planung auch als Grundlage und damit entscheidendem Zeitvorteil bei der Erstellung eines Insolvenzplans. Was kann also durch eine professionelle Begleitung erreicht werden:

- Organe müssen sich meist auf die neue Situation einstellen und verstärkt als Seelsorger für Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter agieren. Die kaufmännische Begleitung schafft hierfür den notwendigen Rückhalt, während das Fortführungskonzept den Organen hilft die Chancen zu erkennen, deren Umsetzbarkeit prüft und quantifiziert, damit Orga-

ne baldmöglichst wieder Freude an ihrem Unternehmen haben können.

- Gläubiger verfallen im Eigenverwaltungsverfahren, nicht ganz unberechtigt, häufig dem Eindruck, dass der „Bock zum Gärtner“ gemacht wird. W&P kann hier die notwendige Transparenz schaffen, um mögliche Schäden bei den Gläubigern im Rahmen der Fortführung frühzeitig aufzudecken. Zusätzlich ermöglicht das Fortführungskonzept einen Ertragswert für das Unternehmen zu bekommen. Gegenüber dem sonst im Insolvenzverfahren erzielten Assetverkauf kann dies Quoten bis hin zu 100% für die Gläubiger bedeuten.
- Investoren unterschätzen häufig, wie bedeutend die Zeit in der Eigenverwaltung für die Zeit nach der Insolvenz ist. Unsere Begleitung erleichtert den Werterhalt und damit den Einstieg der Investoren. Ergänzend schafft die stets konservative Herangehensweise im Fortführungskonzept verbunden mit der Darstellung zusätzlicher Potenziale Vertrauen bei den Investoren und bringt die alles entscheidende Geschwindigkeit in den Prozess.

Kontakt: insolvenz@wieselhuber.de

FAZIT:

Stehen sie vor einem Umbau oder Rückbau, schütteln Sie die historisch geprägten Assoziationen mit der Insolvenz ab und erkennen Sie gemeinsam mit uns die Chance das Restrukturierungsinstrument der gestaltenden Insolvenz bzw. der Eigenverwaltung positiv zu nutzen.

Blickpunkt Branche



Handelsmarken: Fokuskategorien unverwechselbar gestalten

Handelsmarken sind ein Instrument, um sich der Vergleichbarkeit zu entziehen. Vor allem aber müssen Private Label-Produzenten innovativ bleiben und bei der Produktentwicklung die Ausrichtung des Kunden fest im Blick haben. Mit vergleichbaren Commodity-Produkten lässt sich schließlich kaum Geld verdienen. Eine neue W&P-Veröffentlichung.



Handel: Neue Stores braucht das Land!

Der Handel muss On- und Offline-Welten zunehmend miteinander verschmelzen und ein kanalübergreifendes Shopping-Erlebnis bieten. Doch noch sind individuelle Store-Konzepte Mangelware und beschränken sich auf wenige originelle Einzelläden. W&P hat klare Rezepte dafür, wie der stationäre Handel seinen Kunden Exzellenz an allen Touchpoints bieten kann. Ein Kommentar.



FMCG-Branche: Digitalisierung im Mittelstand

Die Digitalisierung der Arbeits- und Marketingwelt erfasst längst nicht nur die global agierenden FMCG-Konzerne. Zunehmend überdenken in der Branche auch Mittelständler deswegen ihre Strategie. Warum das spätestens auf den zweiten Blick notwendig ist, erklären die W&P-Experten in einem aktuellen Interview.



Biermarkt 2017: Rabattschlacht im Getränkemarkt

Am nationalen Biermarkt ist kein Ende der Talfahrt in Sicht. 2016 wurden in Deutschland rund 0,5 Prozent weniger Bier konsumiert als noch im Vorjahr – Hoffnungsträgern wie EM-Bierlaune oder dem 500. Geburtstag des Reinheitsgebotes zum Trotz. Für 2017 rechnen die Experten von Dr. Wieselhuber & Partner (W&P) mit einem weiter sinkenden Inlandskonsum. Die Gründe für die andauernde Abwärtsentwicklung sind vielfältig.



Sporthandel: Nur Bares ist Wahres ...

Ob im Supermarkt oder im Sportfachgeschäft: Mobile-Payment setzt sich durch, getrieben von der Digitalisierung. Bevorzugte Zahlungsmittel müssen angeboten werden, wer sich technischen Optionen widersetzt und Kunden zum Geldautomaten schickt, riskiert Umsätze und Kundenzufriedenheit. Der stationäre Handel sollte sich zudem Informationen über Kaufpräferenzen unbedingt zu Nutze machen, so eine aktuelle Bewertung der W&P-Experten.



Grüne Branche: Jeden Tag eine neue Überraschung für den Kunden haben

Storytelling ist heute ein beliebtes Mittel zur Emotionalisierung des Einkaufserlebnisses und macht sich direkt in der Kundenbeziehung bezahlt. Aber die Branchenexperten von W&P warnen in einer aktuellen Kolumne: Geschichtenerzähler sind gesucht, keine Märchenerzähler, denn es geht um Authentizität und Glaubwürdigkeit.

Sicherheitstechnik: Buzzword Digitalisierung?

Das Fundament eines ganzheitlichen Digitalisierungsansatzes sind smarte Daten. Unternehmen der Sicherheitstechnik haben hier die denkbar beste strategische Position: Mit ihren Sensoren sitzen sie auf der „Schatztruhe“ der Branche, mit ihren Komponenten und Systemen werden Daten und Informationen in Unmengen generiert. Und doch verharren sie zu stark in bisherigen Geschäftsmodellen und bieten lediglich digitalisierte Komponenten und Systeme sowie klassische hardwareorientierte Dienstleistungen an.



Digitale Geschäftsmodelle in der Bauzulieferindustrie: Fünf vor Zwölf!

Kurz vor der ISH 2017 zeigt ein Blick auf den Markt der etablierten Bauzulieferer in Sachen Digitalisierung ein erschreckendes Bild: Obwohl sie einen erheblichen Vorsprung im Hinblick auf Zugang und Vertrauen zu den wichtigen Entscheidern in Handel, Fachhandwerk oder bei den Fachplanern haben und sich seit fast 20 Jahren mit Smart Home-Themen befassen, werden sie von branchenfremden Playern oder Start-ups bedroht. Nur wenige haben eine klare Antwort auf die Frage nach ihrer Digitalisierungsstrategie. Ein aktueller Kommentar.



Molkerei 2017: Worauf es mehr denn je ankommt!

Auch dieses Jahr wird für die Milchbranche wieder ungeahnte politische Entscheidungen, überraschende Rohstoffpreisentwicklungen, aggressive Wettbewerbsaktivitäten, überzogene Handelsforderungen und zunehmend vegane Konsumenten mit sich bringen. In welche Bereiche Molkereien künftig investieren sollten und welche Rolle eine klare Strategie dabei spielt, ist Thema einer aktuellen Veröffentlichung des Branchenratgebers Food mit W&P.



Maschinenbau: Lösungspartner gesucht!

Viele Maschinenbauer sind technologisch auf einem guten Weg zu Industrie 4.0. Wenn es darum geht, neue Geschäftsmodelle in Angriff zu nehmen, ist die Branche aber noch zurückhaltend. Pünktlich zur Hannover Messe benennen die W&P-Branchenexperten die Herausforderung und zeigen den Weg hin zu neuen digitalen Services und Geschäftsmodellen.



Spielwarenbranche: Innovations- und trendgetrieben wie nie

Pünktlich zur Eröffnung der Spielwarenmesse stellt die Fachzeitschrift TOYS die Frage: Wohin geht die Reise 2017? Für W&P ist klar: Die Digitalisierung bietet etablierten Spielzeugherstellern und neuen Anbietern etliche Chancen. Vor allem aber revolutioniert smartes Spielzeug die Kundeninteraktion: Digitale Datenerhebung und Feedback-Funktionen via App beeinflussen künftig die Produktentwicklung.



Europäische Kunststoffindustrie – Rohstoffe im Umbruch!

Die europäische Kunststoffindustrie befindet sich auf der Rohstoffseite in einem tiefgreifenden strukturellen Wandel. Als klassisch mittelständisch geprägte Industrie sind Kunststoffverarbeiter in ihrer Sandwichposition zwischen globalen Versorgern und Konzernen auf der Abnehmerseite von diesen Umbrüchen besonders betroffen. Drei zentrale Entwicklungen treiben den Strukturwandel: Investitionsschwerpunkte der petrochemischen Rohstoffindustrie außerhalb Europas, dauerhaft hohe Preisvolatilität in Zukunft, aus Konzerntöchtern werden fokussierte Kunststoffunternehmen.



Mehr Information unter www.wieselhuber.de/branchen

Gestaltung und Führung von Familienunternehmen

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



Familienunternehmen sind als größter Arbeitgeber und Steuerzahler, als wichtigste Ausbildungsstätte und bedeutende Innovatoren das Wurzelgeflecht, der Nährboden einer funktionierenden sozialen Marktwirtschaft. Wie jedes andere Unternehmen stehen sie auch vor den Herausforderungen von Globalisierung, Industrie 4.0, Digitalisierung und Innovationsstrategie, strategischer Überlegenheit und operativer Effizienz. Auch diverse makroökonomische Zukunftstrends gilt es rechtzeitig zu erkennen, richtig zu beurteilen und zu nutzen.

Die Wahrung der bei Familienunternehmen oftmals anzutreffenden führenden Marktstellung und hohen Ertragskraft scheint vor diesem Hintergrund eine große Aufgabe. Umso mehr, als sie sich zusätzlich mit Fragestellungen auseinandersetzen müssen, die Publikumsgesellschaften in dieser Form nicht kennen:

- Die Fähigkeit der Seniorgeneration loszulassen
- Das Können, Wollen und Dürfen der Nachfolger
- Unternehmen als Vermögenobjekt oder Existenzgrundlage
- Zukunftsentscheidungen im Mehrgenerationen-Kontext
- Spielregeln zwischen Management, Gesellschaftern und Gremien
- Unternehmerische Intuition und informelle Prozesse vs. Professionalisierung der Unternehmensführung
- ...

Wer Familienunternehmen beraten will, muss neben dem betriebswirtschaftlichen 1x1 vor allem die unterschiedlichen Perspektiven von Gesellschafter, Familie und Führungskräften beachten und deren Ziele, Erwartungen und Einflüsse im Unternehmensinteresse in Einklang bringen und dies zu den folgenden Themen:

- **Der richtige Kurs sichert:** Unternehmensstrategisch sind Familienunternehmen häufig gut positioniert. Und doch überdauern sie selten mehr als zwei Generationen. Viel zu häufig ist nicht das Scheitern am Markt, sondern Auseinandersetzungen in

der Familie die Ursache dafür – weil folgende familienstrategischen Fragen nicht präzise beantwortet werden können: Was verbindet uns? Wo wollen wir hin? Wer soll dabei welche Rolle spielen?

- **Zukunftsfähigkeit, Ertragskraft und Unternehmenswert:** Ein überzeugendes Zukunftsbild des Familienunternehmens im zukünftigen Markt-/Wettbewerbsumfeld braucht Weitsicht, Verständnis für die zukünftigen Entwicklungen im Markt- und Wettbewerbsumfeld sowie eine objektive Betrachtung der eigenen Kompetenzen und Entwicklungsmöglichkeiten. Eine Fortschreibung der Vergangenheit greift hier zu kurz und führt in die Sackgasse.
- **Eine Zukunft trotz vieler Interessen:** Was im positiven Fall ein starkes Commitment zum eigenen Unternehmen begründet, führt in der Nachfolge oftmals zu Dissens vor allem bei Themen wie der Fortschritts- und Zukunftsfähigkeit, Existenzgrundlage und Vermögenobjekt und Einflussnahme der Familie. In der Nachfolge zeigt sich, ob die (neue) Führung und Eigentümerstruktur in der Lage ist, diese Zukunft erfolgreich zu bewältigen.
- **Fremd in familiären Fahrwassern:** So vielfältig die Gründe für den Einsatz von Fremdmanagement sind, so zahlreich sind auch die Gründe für das Scheitern derselben. Gesellschafter und Fremdmanagement können jedoch konkrete Maßnahmen ergreifen, damit Integration und Einsatz des Fremdmanagement nachhaltig erfolgreich sind und bleiben.
- **Finanzierung sichert Freiheitsgrade:** Ob Unternehmensnachfolge, Wachstum oder Krise – Kontinuitätsbrüche stellen die größte Herausforderung für die Gesellschafter, die Unternehmerfamilie(n) und das Unternehmen selber dar. In dieser Phase wird die Wichtigkeit der Gesellschafterposition besonders deutlich. Es gilt grundlegende Finanzierungsstrategien zu entwickeln und Leitplanken für eine geordnete Entnahmepolitik zu erstellen.
- **Risiken beherrschen, um Chancen zu generieren:** Die Risikobereitschaft und das -potenzial von Familienunternehmern wird nicht nur von

den spezifischen Branchen- und Geschäftsrisiken bestimmt, sondern auch von den individuellen Risikoprofilen der Gesellschafter. Die Familie ist für das Unternehmen dabei nicht nur eine lebenswichtige Ressource, sondern kann auch ein existenzgefährdendes Risiko sein.

- **Gemeinsam in guter Verfassung:** Mit zunehmender Gesellschafterzahl nimmt die Identifikation und der Zusammenhalt und die Möglichkeiten der Einflussnahme ab. Zielsetzung einer Corporate Governance ist eben dieser Zusammenhalt unter den Familiengesellschaftern, die Transparenz und Gleichbehandlung, die Trennung von Familie und Unternehmen, Firmen- vor Familieninteresse und klare Verantwortungszuweisungen.
- **Performance-Coach statt Kuschelclub:** Die aktuelle Realität der Gremienarbeit in vielen Familienunternehmen entspricht oftmals noch nicht den Erwartungen an ein unabhängiges und ergebnisorientiertes Aufsichts- und Beratungsgremium. Eine Optimierung der Leistungserfüllung kann nur über eine entsprechende Qualifikation und Zusammensetzung erfolgen.
- **Unternehmermarke als Erfolgsfaktor:** Unternehmermarken dürfen nicht wie normale Marken geführt werden, denn als Namensträger der eigenen Marke sollten Unternehmer der Markenführung ganz besondere Aufmerksamkeit widmen. Der Markenerfolg ist mit dem persönlichen Erfolg des Unternehmers unausweichlich verknüpft und umge-

kehrt und die Unternehmermarke zahlt positiv wie negativ auf die Unternehmer-Persönlichkeit ein.

- **Der organisatorische Anzug sitzt:** Viele Familienunternehmen sind damit überfordert, mit ihren vorhandenen Organisationsformen bei der Wahrnehmung der sich bietenden Wachstumschancen, Schritt zu halten. Die traditionellen Organisations- und Führungskonzepte sind diesen Anforderungen im Spannungsfeld von Gesellschaftern, Führungskräften, Mitarbeiter, Lieferanten oftmals nicht gewachsen.
- **Innovation jenseits des Kerngeschäfts:** Die Chance, eine Spitzenposition im Markt zu erringen, gelingt nur mit beharrlicher, systematischer Innovationstätigkeit in allen Unternehmensfunktionen, sonst drohen typische Defizite wie zu viele oder zu wenige Ideen, zu „flache“ oder zu komplexe Innovationen, zu teure Lösungen oder zu späte Markteinführung. Der Drang nach „Perfektion des Tagesgeschäftes“ darf dabei nicht den Blick auf wichtige Zukunftsthemen verstellen.

Kontakt: familienunternehmen@wieselhuber.de

FAZIT:

Zukunft hat, wer Zukunft schafft: Digitalisierung, agile Organisation, Globalisierung und viele weitere Trends, Schlagworte und Entwicklungen stellen Familienunternehmen heute vor große unternehmerische und betriebswirtschaftliche Herausforderungen. Diese im Verbund aus Familie, Gesellschaftern, Fremdmanagement und Unternehmen zu bewerten, erfolgreich zu gestalten und das Familienunternehmen in eine ertragreiche, stabile und erfolgreiche Zukunft zu führen, ist die Kernherausforderung für das Management von heute.



Digitalisierungsstrategie

Jean-Francois Pauly
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Gehört Digitalisierung zur IT-Strategie oder zur Unternehmensstrategie?

Digitalisierung ist aktuell in aller Munde. Oft wird der Chief Information Officer oder der IT-Leiter beauftragt zu prüfen, welche Chancen, Risiken und

Potenziale Digitalisierung für das Unternehmen birgt. Was gut gemeint ist, kann schnell in Frustration enden. Der IT-Bereich allein kann die hohe Erwartungshaltung der Geschäftsleitung meist nicht erfüllen, denn die Auswirkungen der Digitalisierung sind strategisch zu bewerten.

Fakt ist:

- Digitalisierte Unternehmen generieren höhere und stabilere Erträge als ihre Marktbegleiter, weil sie auf effiziente und effektive Prozesse sowie auf digitale Services setzen.
- Mit stets kürzeren Entwicklungszyklen und sprunghaftem Angebot und Nachfrage wird die Unternehmenswelt durch „VUKA“ geprägt: Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität erschweren den Entscheidungsprozess. Digitalisierte Unternehmen treffen sicherere Entscheidungen und schätzen Risiken besser ein.
- Größe schützt nicht vor digitalem Angriff: Die Immaterialität von digitalen Assets (z.B. Daten und

Algorithmen) und daraus von digitalen Geschäftsmodellen ermöglicht eine blitzschnelle Markteroberung. Nach dem Motto „Angriff ist die beste Verteidigung“ erproben digitalisierte Unternehmen neue Ideen und lassen diese ggf. „schnell scheitern“. Durch dieses permanente Hinterfragen sichern sich digitalisierte Unternehmen ihre Zukunft.

Die Digitalisierungsstrategie ist folglich elementarer Teil der Unternehmensstrategie und damit Aufgabe der Geschäftsleitung. Der klassische IT-Leiter ist zwar Mitglied des Digitalisierungsteams – aber vorwiegend in einer Umsetzungsrolle.

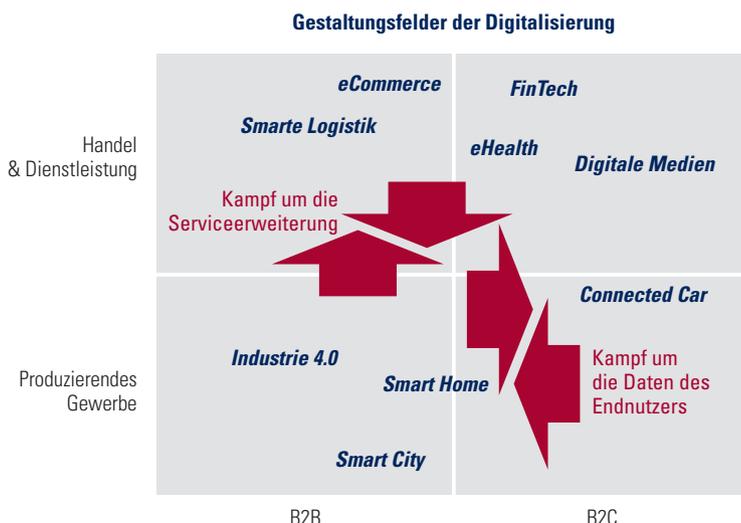
Wo steht das Unternehmen im digitalen Wandel? Die Digitale Standortbestimmung

Zuerst werden unternehmensexterne Faktoren aus einer **Outside-In-Perspektive** analysiert:

1. **Auswirkungsszenarien** der Digitalisierung – auch im Zusammenhang mit anderen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Trends – auf:
 - das Unternehmen direkt
 - die direkte Kundschaft
 - den Endverwender
2. **Disruptionsrisiken und Wettbewerbsszenarien** mit der frühzeitigen Identifikation von digitalen Angriffen durch z. B. Start-ups und innovative Unternehmen
3. Verständnis der **Kundenbedürfnisse** entlang der Customer Journey und Ableitung einer neuen, digitalen Kundensegmentierung
4. Identifikation von relevanten **technologischen Best-Practices** auch außerhalb der Branche und deren Etablierungsgrad

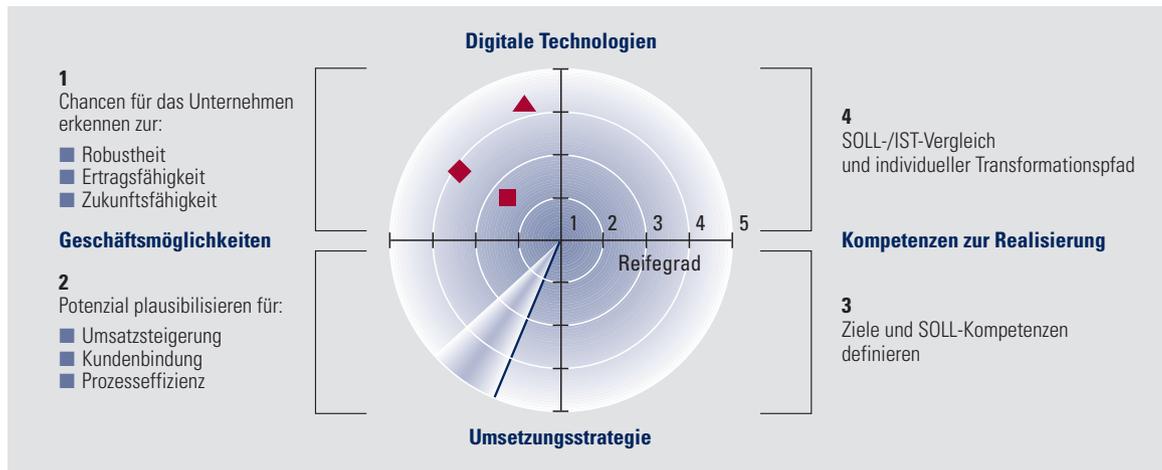
Ergänzend werden in einer **Inside-Out-Perspektive** die digitalen Stärken und Schwäche des Unternehmens durch folgende Module bewertet:

1. Aufnahme des aktuellen Digitalisierungszustandes mit der **W&P-Reifegradmethodik** in den Kernprozessen und im Leistungsangebot (Produkt und Service) und Vergleich mit ausgewählten technologischen Best-Practices



Outside-In Perspektive

Inside-Out Perspektive



2. Bewertung der **digitalisierungsrelevanten Assets** im Unternehmen, u. a.:

- Datenverfügbarkeit und Big-Data-Auswertungskapazität
- Nähe zum und Verständnis vom Endnutzer
- Etablierungs- und Nutzungsgrad der Online-Kanäle
- Bekanntheitsgrad bzw. Vertrauensvorschuss vom Kunden
- Skalierbarkeit der eigenen Kernprozesse und der digitalen Services
- Abhängigkeit von der bisherigen IT- und Prozessinfrastruktur
- Try & Error-Innovationskultur
- Management-Akzeptanz fürs Scheitern

2. **Umsatzsteigerung:** Auf Basis der digitalen Kundensegmentierung werden Kundenbedürfnisse besser und frühzeitiger angesprochen, so dass neue, treffendere Leistungen angeboten werden. Einen hohen Digitalisierungsgrad der Kernprozesse vorausgesetzt werden weitere Kundensegmente angesprochen. Nun kann das Geschäftsmodell hochskaliert werden: Auf neue Leistungen, neue Zielgruppen und neue Märkte.

3. **Kundenbindung:** Die Verschmelzung von Vertriebskanälen und das branchenübergreifende Angebot digitaler Services rund um den Kunden tragen zur Entstehung von digitalen plattformzentrierten Ökosystemen bei. Damit wird der Kunde beispielsweise durch Kompatibilitätsbegrenzung an das Unternehmen stärker gebunden.

Welche strategische Stoßrichtung kann das Unternehmen bei der Digitalisierung wählen? Das digitale Konzept

Weil die Digitalisierungsstrategie die Unternehmensstrategie unterstützen sollte, werden bei der Entwicklung des digitalen Konzepts folgende Ziele verfolgt:

1. **Kostenreduzierung** durch Erhöhung der Prozesseffizienz und -effektivität anhand von drei Haupthebeln:
 - Automatisierung von repetitiven Tätigkeiten
 - Prozessintegration durch Eliminierung von manuellen Schnittstellen
 - Nutzung datenbasierter Entscheidungsvorlagen

Kontakt: digitalisierung@wieselhuber.de

FAZIT:

Die Digitalisierungsstrategie muss Hand in Hand mit der Unternehmensstrategie entwickelt werden und folgt den gleichen strategischen Zielen: Überdurchschnittliche Ertragsfähigkeit, Robustheit in unsicheren Zeiten und Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells.

Wer auf eine Digitalisierungsstrategie verzichtet, verpasst eine Chance und riskiert langfristig die Obsoleszenz seines Geschäftsmodells.

Finanzierung digital

Alles anders, vieles neu, wenig besser?



Christian Groschupp
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Es scheint so, dass die FinTechs angetreten sind die gesamte Finanzbranche zu revolutionieren. Crowdfunding, Peer-to-Peer, Kreditplattformen und Online Direct Lending sind nur einige der Schlagwörter, die dem Bankensektor scheinbar schlaflose Nächte bereiten. FinTechs beispielsweise zeichnen sich durch eine schlanke, agile und innovative Organisation aus, und das bei meist geringeren regulatorischen Beschränkungen als klassische Banken. Sie konzentrieren sich meist auf einzelne Elemente in der Wertschöpfung mit hoher Skalierbarkeit, sie definieren den Kundennutzen und das Kundenerlebnis als USP.

Für die Unternehmensfinanzierung bedeutet dies: Neue Player auf dem Markt für kleinvolumiges Kreditgeschäft, die vorwiegend eine reine Vermittlerrolle einnehmen und für die Kunden die Preistransparenz erhöhen, sowie die Transaktionskosten senken. Liegt hierin die digitale Revolution in der Unternehmensfinanzierung?

Digitalisierung verändert nachhaltig Investitionsstruktur und Investitionsverhalten

Die Struktur digitaler Investitionen unterscheidet sich deutlich von klassischen Investitionen in Anlagen und Ausrüstungen. Der Investitionsschwerpunkt verschiebt sich in Richtung investiver Kosten und immaterieller Wirtschaftsgüter, v. a. in den Aufbau und die Qualifizierung von Fachkräften, in Software und Vernetzung.

Diese Entwicklung ist längst Realität, bis hin zu ersten „Spuren der Digitalisierung“ in GuV und Bilanz. Vor welchen Herausforderungen stehen klassische Fremdkapitalgeber also? Während der Anteil nicht bilanzieller „Investitionen“ stark ansteigt, reduziert sich die Asset- und Sicherheitenbasis. Diese Art von Investitionen lässt sich aus dem Blickwinkel von Banken und Sparkassen nur schwer bewerten und fast überhaupt nicht zur Besicherung heranziehen.

Gleichzeitig steigt der Finanzbedarf für Investitionen bei längeren Amortisationszeiten, was zu einer Abschwächung der Ertragskraft, einer sinkenden Eigenkapitalquote und einer Reduzierung des Verschuldungspotentials führt. Die herkömmlichen Ratingmethoden greifen hier nur noch bedingt.

Konsequente Digitalisierung im Wertschöpfungsprozess reduziert den Finanzbedarf

Wenn Unternehmen im Wertschöpfungsprozess große Datenmengen erfassen und intelligent in Echtzeit verarbeiten, Aufträge und Maschinen miteinander vernetzen sowie die interne und externe Lieferkette automatisiert steuern, so hat dies letztlich auch Auswirkungen auf die Mittelbindung im Unternehmen. Sprich: Eine konsequente Digitalisierung der gesamten Supply Chain führt zwangsläufig zu einem rückläufigen Betriebsmittelbedarf. In vernetzten Lieferketten verlieren klassische Sicherungsgüter an Bedeutung.

Neue Erlösmodelle verändern den Cashflow innerhalb der Wertkette

Zu wirklich disruptiven Veränderungen von Geschäftsmodellen und deren Finanzierung führt aber erst die konsequente Anwendung des Everything as a Service-Ansatzes. Produkte, Dienste, Infrastruktur bis hin zu menschlicher Intelligenz werden als Service angeboten.

Sie verändern den Cashflow und somit auch den Finanzbedarf innerhalb der Wertketten. Die Bezahlung von tatsächlichen Betriebsstunden statt dem Erwerb von Anlagegütern reduziert bei den Kunden den Investitionsbedarf und erhöht gleichzeitig die Planbarkeit des Cashflows. Bei den Anbietern hingegen steigt der Bedarf nach auftrags- bzw. projektbezogenen Finanzierungsinstrumenten.

Dabei sind nicht alle Digitalisierungsansätze für eine Fremdkapitalfinanzierung geeignet. Je disruptiver die Branchenmechanik durch die Digitalisierung verändert wird, beispielsweise durch den Einsatz neuer Technologien, und je ausgeprägter das Risikoprofil der Digitalisierungsstrategie selbst ist, desto eigenkapitalnäher muss die Finanzierung ausgestaltet werden.

Empfehlungen zur Finanzierung Ihrer Digitalisierungsstrategie

Was sollen Unternehmen bei der Finanzierung Ihrer digitalen Transformation beachten?

- Verstehen Sie die Digitalisierung als langfristiges Investitionsvorhaben mit breitem Ressourcen-Input?

- Ermitteln Sie den strukturellen Einfluss der Digitalisierung auf die GuV, Bilanz und die Cashflow-Ströme, stellen Sie einen digitalen Business Plan auf?
- Machen Sie die strategische Wirkung auf die Wettbewerbsfähigkeit ihres Unternehmens „sichtbar“, insbesondere im Hinblick auf die Marktmechanik und den Lebenszyklus der Branche?
- Wählen Sie ein risikoadäquates Finanzierungskonzept passend zur Digitalisierungsstrategie – je nachdem, ob es sich um eine graduelle Weiterentwicklung oder radiale Erneuerung Ihres Geschäftsmodells handelt?
- Implementieren Sie quantitative und qualitative Kriterien zur Erfolgsmessung der Digitalisierung nach dem Motto „Was man nicht messen kann, kann man nicht lenken“?

Kontakt: finanzierung@wieselhuber.de

FAZIT:

Vor dem Hintergrund der sich durch die Digitalisierung ändernden Anforderungen der Kunden und der sich abzeichnenden Verschärfung der Regulatorik durch die Einführung von Basel IV, werden die Banken unvermeidlich ihre herausragende Rolle in der Unternehmensfinanzierung verlieren – die Digitalisierung forciert eine Angleichung an internationale Verhältnisse.



Industrie 4.0 Strategie

Durch Verknüpfung mit der Unternehmensstrategie und intelligentes Partnering zum Erfolg (am Beispiel Maschinenbau)



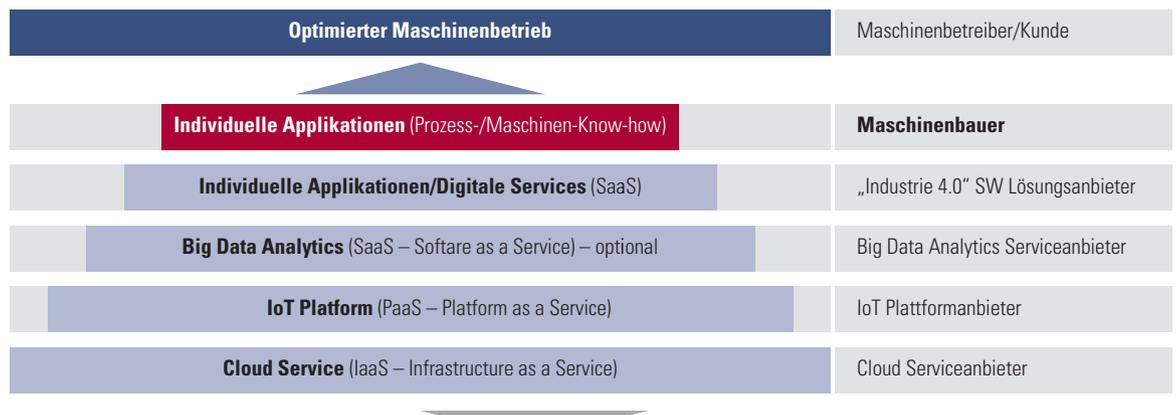
Volker Bellersheim
Mitglied der
Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

In der Wirtschaftspresse wird wiederholt der Rückstand der deutschen Industrie, insbesondere der mittelständischen Unternehmen, in den Feldern Digitalisierung, Internet der Dinge (Internet-of-Things/IoT) oder Industrie 4.0 beklagt. Inzwischen entspricht dieses negative Bild nur noch teilweise der Realität. Zahlreiche Unternehmen haben eine Vielzahl von Aktivitäten gestartet, erfolgreiche Piloten mit ihren Kunden realisiert und bringen erste digitale Services auf den Markt. Dennoch gibt es aber immer noch (zu) viele „Beobachter“, und auch in den „aktiven“ Unternehmen dominieren Einzelaktivitäten und es fehlt die Einbindung der Industrie 4.0 Strategie in die Unternehmensstrategie. Das Thema Industrie 4.0 wird noch zu oft an funktionale Experten delegiert, funktionsübergreifende Projekte sind die Ausnahme und die Unternehmensleitung beschäftigt sich nach wie vor zu selten und mit nicht ausreichender Intensität mit dem Thema. Die Folgen sind weitreichend.

Neue digitale Services werden erfolgreich entwickelt, es fehlt aber ein Vermarktungs- und Monetarisierungskonzept. Eigene technische Lösungen werden entwickelt, können sich am Markt aber gegen die Plattformen größerer Player nicht durchsetzen. Fragen des Dateneigentums werden nicht ausreichend geklärt – kritisches Know-how wird preisgegeben und Wettbewerbsvorteile gehen verloren. Im schlimmsten Fall drängen sich neue Player, z. B. branchenexterne Be-

treiber von Industrie 4.0 Plattformen, zwischen das eigene Unternehmen und seine Kunden. Der Maschinenhersteller, der gerade auf bestem Wege war, sich vom reinen Lieferanten zum Lösungspartner des Maschinenbetreibers zu entwickeln, degradiert sich selbst wieder zum reinen Hardware-Lieferanten. Er bekommt erstens vom „Kuchen“ Digitale Services nichts ab, und gerät durch fortschreitende Kommoditisierung im Maschinengeschäft zunehmend unter Preis- und Margendruck. Im schlimmsten Fall ändern sich die Strukturen und Spielregeln in der Branche so massiv bzw. disruptiv, dass Unternehmen in ihrer Existenz bedroht werden, wenn sie ihr Geschäftsmodell nicht anpassen.

Wir beobachten aktuell bei Investitionsgüterherstellern unterschiedlichster Branchen, dass die Kundenerwartungen verstanden sind, und ein entsprechendes Portfolio digitaler Service definiert und priorisiert wurde. Nicht ausreichend diskutiert und analysiert sind aber oft folgende Fragen: Werden diese neuen Services ausreichen, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben oder werden sich Kunden-Lieferanten-Beziehungen und das Wettbewerbsumfeld so stark ändern, dass mein Unternehmen sich stärker verändern muß? Wie können die digitalen Services realisiert werden – was sollte im Unternehmen entwickelt bzw. realisiert werden, wo kann auf Partner und Lieferanten zurückgegriffen werden? Welche Daten können gefahrlos mit wem geteilt werden und welche definitiv nicht? Wie kann

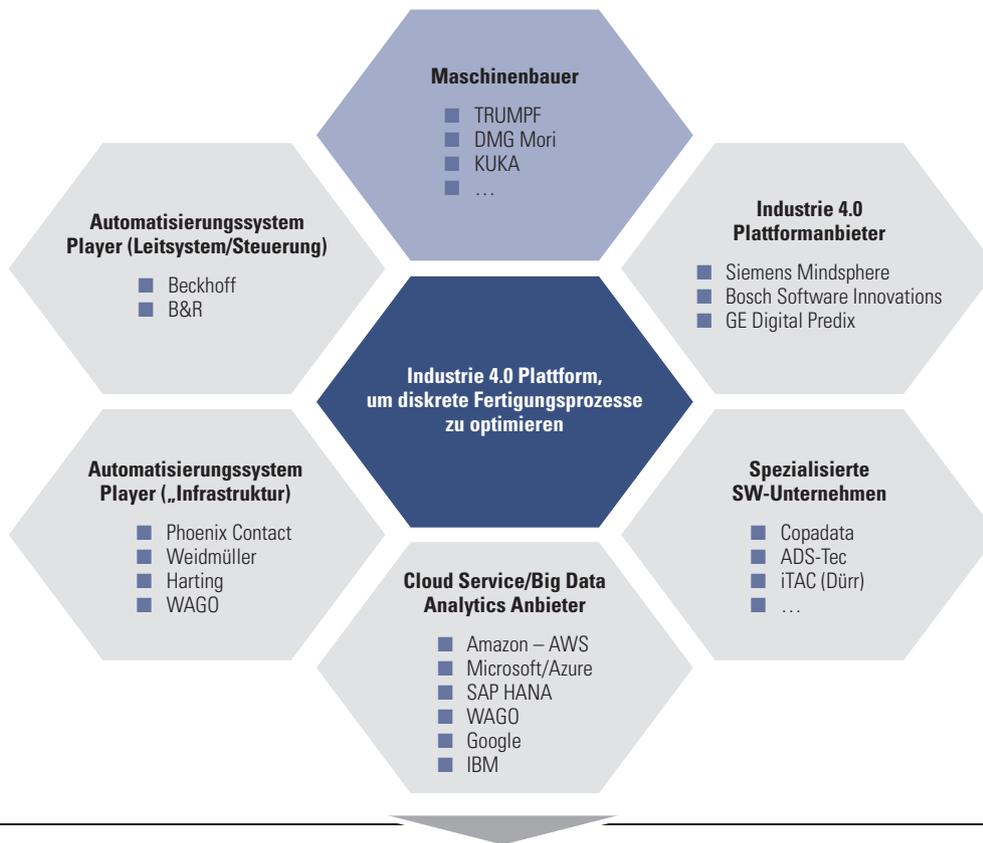


Der Maschinenbauer muss weiterhin die Kundenschnittstelle kontrollieren, auf eigene Kernkompetenzen fokussieren und intelligent Partner einbinden, um Maschinenbetreibern einen zusätzlichen Wert zu bieten

sichergestellt werden, dass niemand die Schnittstelle zum Kunden übernimmt, wie in mehreren Konsumgüterindustrien bereits zu beobachten ist (Einzelhandel oder Smart Home Markt; Amazon bzw. Amazon Alexa). Neben der Definition des zukünftigen (digitalen) Service-Portfolios wird die richtige Partner-Wahl und die Positionierung in den sich etablierenden branchenspezifischen Eco-Systems erfolgsentscheidend sein.

Alle Unternehmen – große, mittlere und kleine – sollten die skizzierten Fragen für sich spezifisch beantworten

und die angesichts der Branchenstrukturen und ihrer eigenen Kompetenzen und finanziellen Möglichkeiten optimale Positionierung wählen. Beispiel Maschinenbau: Während große Unternehmen die zusätzlichen Wachstumchancen im Plattformgeschäft nutzen können (TRUMPF/Axoom, DMG Mori/ISTOS, KUKA/connyun, Claas/365FarmNet), sollten kleinere Unternehmen sich eher auf die eigenen Kernkompetenzen fokussieren und bzgl. Plattformen „auf das richtige Pferd“ setzen.



Maschinenbauer müssen ihr digitales Angebot und ihre Rolle in Industrie 4.0 Ökosystemen definieren und die „richtigen“ strategischen Partnerschaften entwickeln

Insbesondere die Anforderungen an einen professionellen und sicheren Betrieb, einer Lösung oder Plattform wird von vielen Unternehmen unterschätzt. Hier sollte das Rad nicht neu erfunden, sondern die optimale Lösung aus dem inzwischen breiten Angebot konfiguriert werden. Neben den Internet- oder IT-Konzernen bieten inzwischen auch viele Automatisierungstechnik-Unternehmen oder auch größere Maschinenbauer Lösungen an, die man modular zusammensetzen kann.

Ein solcher modularer Aufbau hat neben dem positiven Effekt eines Preiswettbewerbs auch den Vorteil einer reduzierten Abhängigkeit von seinen Partnern.

Kontakt: industrie4.0@wieselhuber.de

FAZIT:

Die Chancen und Herausforderung bei der Realisierung von digitalen Services sind vielfältig. Nur wer die „richtigen“, d. h. am Markt nachgefragten, Leistungen und Lösungen intelligent realisiert wird erfolgreich sein.

Megatrends

Die Zukunft (schon) heute gestalten

Maximilian
Wieselhuber
Consultant
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Trends entwickeln und formen sich zuerst über „schwache Signale“, die sich zunehmend zu Daten und Informationen verdichten und sich in Ereignissen konkretisieren. Nicht jeder Trend ist dabei als Megatrend zu

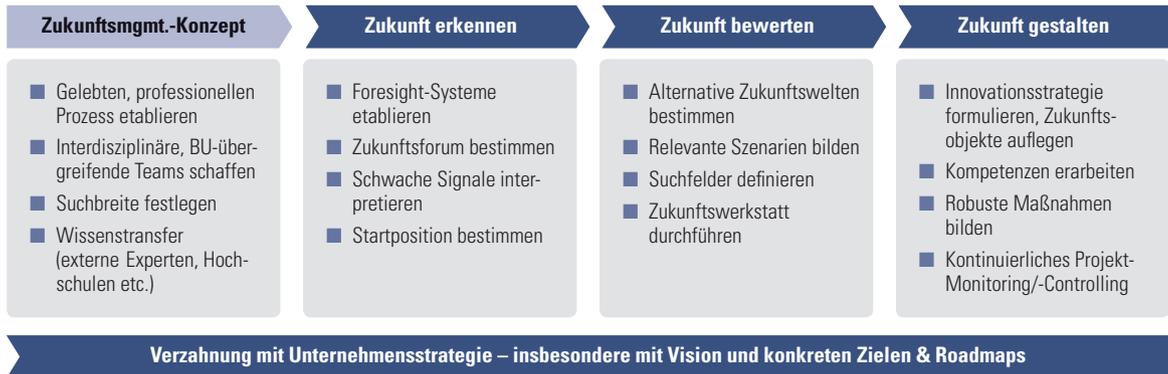
bezeichnen. Besonders tiefgreifende und nachhaltige, langfristig wirksame Trends, die gesellschaftliche und technologische Veränderungen betreffen, hat der Zukunftsforscher John Naisbitt als Megatrends bezeichnet. Megatrends haben Auswirkungen auf vielfältige Bereiche und Entscheidungen und bedeuten mögliche Entwicklungs- und Zukunftspfade für Gesellschaft, Politik und Unternehmen. Megatrends führen häufig langfristig, d. h. über einen Zeitraum von 10 bis 20 Jahren zu strukturellen Veränderungen. Im Gegensatz zu kurzfristigen Marktschwankungen.

Für eine moderne Führung ist es selbstverständlich, dass die Unternehmenszukunft Chefsache ist, eine

gemeinsame Vision auf Führungsebene ist Grundvoraussetzung für einen gemeinsamen Weg in die Zukunft. Sensibilität und Neugierde im Hinblick auf mögliche Zukunftsentwicklungen sind mentale Voraussetzungen für die individuelle Zukunftsfähigkeit der Manager und unterstützen die Erkenntnis, Informations- und Wissensvorsprung bedeuten Wettbewerbsvorteile. W&P als außenstehender, objektiver und professioneller Betrachter der Zukunft inspiriert, diskutiert und unterstützt das Management im Umgang mit der unternehmensspezifischen Zukunft.

Daten und Informationen, die sich zu Trends verdichten, verbreiten sich heute schneller denn je über verschiedenste Kanäle. Das daraus sich stetig verändernde Zukunftsbild sorgt für viel Unsicherheit bei allen Beteiligten. Management und Führung von Unternehmen wünschen sich am liebsten das eine Szenario an dem sie Ihre Strategie ausrichten können. Heute muss ein Unternehmen jedoch mehrere Szenarien entwickeln, um schneller auf Veränderungen reagieren zu können





und um auf möglichst viele Eventualitäten vorbereitet zu sein.

Grundvoraussetzung für strategische Überlegenheit gegenüber dem Wettbewerb ist es jedoch zunächst in der eigenen Führung für eine klare gemeinsame Zukunftsvision zu sorgen. Nicht jeder Manager muss die gleiche Vorstellung und Einstellung zur Unternehmens-Zukunft haben, jedoch sollten alle Konsens darüber erzielen, wie mit den unterschiedlichen Szenarien im Fall der Fälle umzugehen ist.

Die digitale Transformation betrifft z. B. so viele Bereiche dass es scheinbar schon unmöglich erscheint gut informierte Entscheidungen zu treffen. Das dynamische und komplexe Unternehmensumfeld sorgt für anspruchsvolle, häufig konfliktbeladene Entscheidungen in der strategischen Ausrichtung.

Deshalb hat es sich W&P zur Aufgabe gemacht, den führenden Entscheidern unserer Kunden Metadaten zu Megatrends zur Verfügung zu stellen, um so die Diskussion in den Führungsetagen zu Zukunftsfragen und -einschätzungen und daraus resultierende strategische Entscheidungen anzustoßen. Wir sind der festen Überzeugung, dass ein stätiger Austausch über die gemeinsame Vision und ein Überprüfen der Annahmen zur unternehmensrelevanten Zukunft Mehrwert für Strategie und Innovation liefern.

Die W&P-Megatrends sind ein Service und dieses Zukunftswissen soll vor allem Inspiration für die Unternehmensstrategie liefern. Besonderen Mehrwert

können Megatrends dann liefern, wenn sie konkret für Strategie, Innovation, F&E, New Business, Technologiemanagement und Venture Management genutzt werden. Online lassen sich die W&P-Megatrends unter folgender Adresse anfordern:

<https://www.wieselhuber.de/fokusthemen/zukunftsmgmt/>
 Im Umgang mit der Zukunft gilt es jedoch die unternehmensrelevante Zukunft zu erkennen, die unterschiedlichen Zukunftsbilder/-szenarien zu bewerten, um dann aktiv die Unternehmenszukunft gestalten zu können.

Kontakt: zukunft@wieselhuber.de

FAZIT:

Unternehmen, die heute einen professionellen Umgang mit der Zukunft etablieren, werden in den nächsten fünf Jahren klare Wettbewerbsvorteile erzielen können. In Zeiten von Digitalisierung und technologischem Wandel werden strategische Entscheidungen über Investitionen, Kooperationen und neue Geschäfte wieder an Bedeutung gewinnen. In Zeiten von starken Veränderungen waren Strategen schon immer im Vorteil, da ihr Umgang mit Unsicherheiten für bessere Entscheidungen sorgt. Heute geht es wieder darum, das Richtige richtig zu tun! Wie schon Victor Hugo sagte: „Die Zukunft hat viele Namen: Für Schwache ist sie das Unerreichbare, für die Furchtsamen das Unbekannte, für die Mutigen die Chance.“ Seien sie also mutig und diskutieren sie mit uns die unternehmensspezifische Zukunft anhand von vorher ausgewählten Prognosen zu Markt, Strategie und Innovation.

Komplexität steuern im Team

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



Komplexität muß beherrscht werden

Komplexitätsmanagement beginnt bei der Akzeptanz von Komplexität als Systemeigenschaft. Komplexität ist in heutigen Märkten durch kürzer werdende Produktlebenszyklen und die hohe Leistungsdifferenzierung in einzelnen Marktsegmenten systemimmanent beim Wirtschaften von Unternehmen.

Dabei ist es nicht trivial, das „richtige Maß“ an Komplexität für das Unternehmen zu finden:

- Komplexitätsmanagement kann nicht losgelöst von der Strategie gesehen werden. Denn das Maß an Komplexität für ein Unternehmen wird wesentlich durch die Positionierung im Markt-, Kunden- und Wettbewerbsumfeld beeinflusst.
- Alle Funktionsbereiche – von der Produktentwicklung über die Produktion bis zum Vertrieb – sind von Komplexität betroffen. Aber jede Funktion sieht im Phänomen „Komplexität“ etwas anderes bzw. bewertet das, was gesehen wird, anders. Diese Vielfalt der Perspektiven erhöht die Komplexität und macht aus einer Managementperspektive eines deutlich: Komplexitätsmanagement muss funktionsübergreifend organisiert und gesteuert werden.

Die Grundlage eines pragmatischen Ansatzes für das Management von Komplexität ist die Abgrenzung der

konkret beeinfluss- und steuerbaren Eigenschaften derselben:

- **Vielfalt:**
Die intuitivste Dimension von Komplexität ist die Anzahl an unterschiedlichen Produkten und Varianten in einem Unternehmen. Die Vielfalt wird aber auch durch Faktoren wie unterschiedliche Kundentypen, Auftragsarten, Länder, Regionen und Kulturen getrieben.
- **Veränderungsgeschwindigkeit:**
Produktlebenszyklen werden kürzer und in vielen Branchen herrscht eine hohe Dynamik. Gerade im Zeitalter der Volatilität und Digitalisierung ist die Geschwindigkeit ein Komplexitätstreiber.
- **Wechselseitige Abhängigkeiten:**
Die Verknüpfung von Produkten in der Produktion, z. B. über gemeinsame Plattformen, wie auch in der Vermarktung, z. B. mit Produktkombinationen oder Servicebündeln, eröffnet Möglichkeiten für eine größere Variantenfähigkeit. Zugleich steigen aber die Anforderungen, diese Interdependenzen zu managen. Denn wechselseitige Abhängigkeiten zwischen Produkten oder Märkten bedingen, dass Änderungen an der einen Stelle auch Anpassungen an der anderen notwendig machen. Auch das wirkt komplexitätserhöhend.

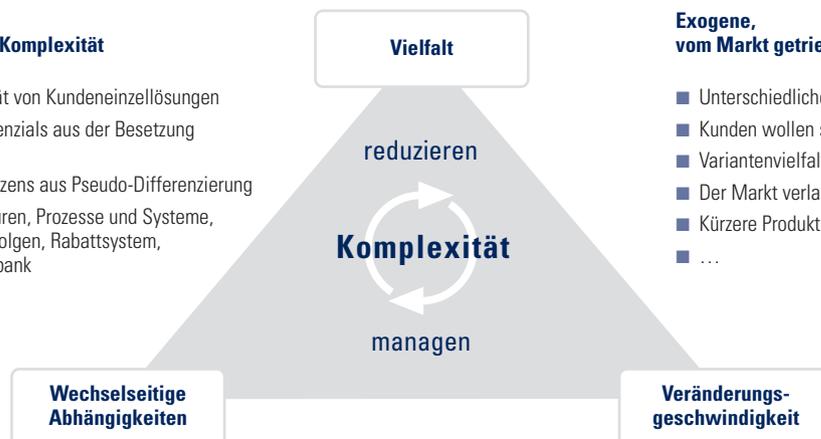
Einzelne Funktionen sehen nur ihre Komplexität
Wer ist verantwortlich, den optimalen Komplexitätsgrad auszusteuern? Nach aller Erfahrung können es die

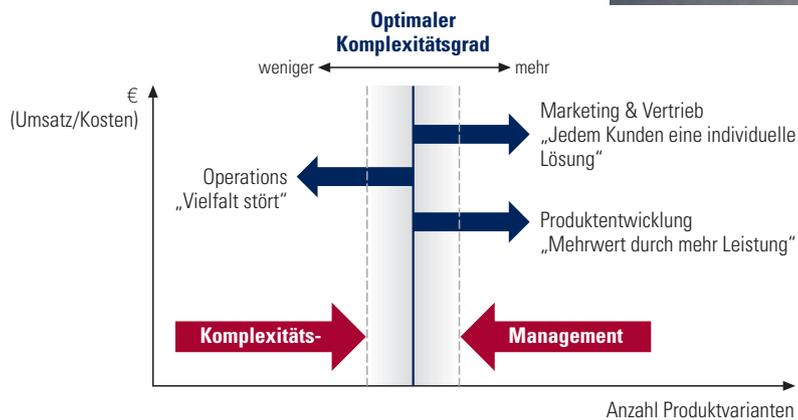
Endogene, vom Unternehmen getriebene Komplexität

- Unterschätzung der Komplexität von Kundeneinzellösungen
- Überschätzung des Umsatzpotenzials aus der Besetzung von (zu) vielen Marktnischen
- Überschätzung des Vielfachnutzens aus Pseudo-Differenzierung
- Historisch gewachsene Strukturen, Prozesse und Systeme, z. B. Abteilungen, zeitliche Abfolgen, Rabattsystem, Sortimentslogik, Kundendatenbank
- ...

Exogene, vom Markt getriebene Komplexität

- Unterschiedliche Kundentypen oder Länder
- Kunden wollen stärkere Individualisierung
- Variantenvielfalt des Wettbewerbs
- Der Markt verlangt Systemkombinationen
- Kürzere Produktlebenszyklen im Wettbewerb
- ...





einzelnen Funktionen eines Unternehmens nicht allein. Dies liegt vor allem an den funktionsgebundenen, typischen Denk- und Handlungsmustern und damit an den jeweils eingeschränkten Sichtweisen auf die Komplexität.

Marketing und Vertrieb haben – häufig durch Anreizsysteme motiviert – das Ziel, Produkte zu vermarkten, solange Zusatzumsatz und ein positiver Deckungsbeitrag erreicht werden. Die Denkweise „Jedem Kunden eine individuelle Lösung“ ist im Vertrieb weit verbreitet, auch wenn der Auftrag komplex und der Kunde klein ist.

Die Produktentwicklung strebt sehr häufig aufgrund intrinsisch motivierter „Ingenieursdenke“ nach einem Mehr an Leistung, für ein vermutetes Mehr an Kundennutzen. „Mehrwert durch mehr Leistung“ treibt oftmals die Entwickler an. Komplexere Prozesse, geringere Einkaufsmengen oder steigende Herstellkosten werden unterschätzt.

Die Operations-Funktionen dagegen streben genau das Gegenteil an: Sie wollen weniger Produkte und Varianten, da der Aufwand in der gesamten Supply Chain steigt: „Vielfalt stört“ aus Sicht der Operations-Funktionen.

Das Ziel, den optimalen Komplexitätsgrad zu finden, darf also nicht dem freien Spiel dieser (Un-)Gleichgewichte überlassen werden. Komplexität muss in einem funktionsübergreifenden Team als Managementaufgabe verstanden und verankert werden. Erfahrungsgemäß ist neben der Fach- und Funktionsexpertise auch der „Chef“ als Machtpromotor erforderlich, um bestehende „Kultur- und Organisationsilos“ zu überwinden.

Kontakt: komplexitaet@wieselhuber.de



FAZIT:

Die Beherrschung der Komplexität ist heute mehr denn je ein wichtiger Erfolgsfaktor zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen, zur Steigerung der Ertragskraft und zur Absicherung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Der W&P-Ansatz S•MA•R•T zielt darauf ab, die Komplexität in Unternehmen vom individuellen Startpunkt aus und auf Basis der Ergebnisse einer faktenorientierten Komplexitätsstatusanalyse besser zu beherrschen. Entsprechend folgt die Weiterentwicklung, Gestaltung und Implementierung eines Komplexitätsmanagements dem spezifischen Reifegrad eines Unternehmens.

Gestaltung und Führung von Familienunternehmen

Globalisierung, Industrie 4.0, Digitalisierung und Innovationsstrategie, strategische Überlegenheit, operative und makroökonomische Trends. Familienunternehmen müssen diese Herausforderungen rechtzeitig erkennen, richtig beurteilen und für sich nutzen, um ihre führende Marktstellung und hohe Ertragskraft zu halten. Und dies alles mit den unterschiedlichen Perspektiven und Erwartungen der Gesellschafter, Familie und Führungskräften. Wie also sieht der richtige Kurs für Familienunternehmen aus – einer, der Zukunftsfähigkeit, Ertragskraft und Unternehmenswert sichert?



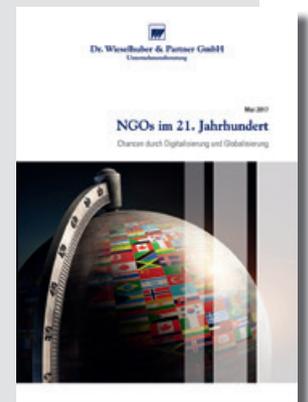
Integrierte Due Diligence

Am Anfang eines erfolgreichen Investments steht immer die korrekte Wertermittlung des Zielunternehmens. Es müssen sämtliche Wertpotenziale identifiziert werden, um diese nach dem Kauf zu realisieren. Werttrisiken hingegen müssen vor dem Kauf erkannt und eingepreist werden. Nur wenn alle Wertkomponenten korrekt ermittelt wurden, kann ein Unternehmenskauf zu einem Investmentserfolg werden!



NGOs im 21. Jahrhundert: Hilfsbedürftige Hilfsorganisationen?

NGOs sind den Aufgaben einer vernetzten Welt mit komplexen Konflikten, rapidem Klimawechsel und rasanter Urbanisierung nicht mehr gewachsen. Warum? Das gemeinnützige, spendenfinanzierte „Geschäftsmodell“ ist oft nicht mehr konkurrenzfähig, viele Organisationen sind trotz Vervielfachung ihres Geschäftsvolumens in den letzten Jahren weder kapazitativ noch mit den Trends der Digitalisierung und Vernetzung gewachsen. Dennoch: Die veränderten Rahmenbedingungen bedeuten nicht das Ende – vielmehr bergen sie Potential für eine erfolgreiche Transformation. Wie?



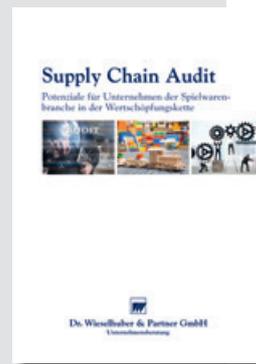
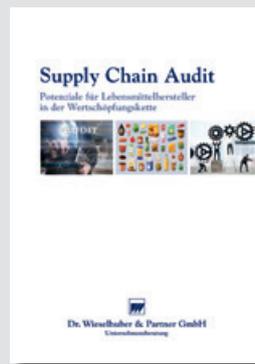
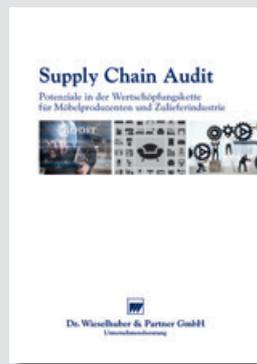
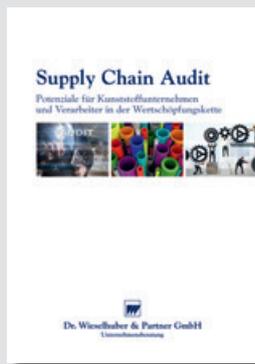
Digitale Services im Maschinenbau

In der Branche verändert die Digitalisierung das Produkt- und Leistungsangebot und damit auch Positionierung und Nutzenversprechen gegenüber Kunden. Doch welche Prozesse werden für die neuen digitalen Services erforderlich sein? Für W&P ist klar: Maschinenbauer müssen sich zu Lösungspartnern für den Fertigungsprozess entwickeln – mit klarem Fokus auf Effizienz im gesamten Produktionsprozess.



Supply Chain Audit

Unternehmen, die sich nicht permanent hinterfragen und weiterentwickeln, verlieren rasch an Wettbewerbsfähigkeit, Ertragskraft und damit eigener Gestaltungsfähigkeit. Für viele Unternehmen ist jetzt der richtige Zeitpunkt zu handeln und die Supply Chain fit für die Zukunft aufzustellen. Denn: In Zeiten rasch fortschreitender Digitalisierung gibt es viele „smarte“ Optimierungsmöglichkeiten. Doch wo und wie damit anfangen? Das neue W&P Supply Chain Audit identifiziert und bewertet Potenziale in der Wertschöpfungskette, Ansatzpunkte inklusive. Mehr dazu in den aktuellen Dossiers für die Branchen Mode/Sport, Kunststoffe, Möbel, FMCG und Spielwaren.



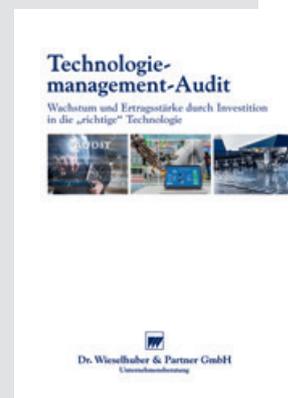
Digitalisierung in FMCG

Mittelständische Unternehmen in der FMCG-Industrie verfolgen sehr unterschiedliche Herangehensweisen im Umgang mit „Digitalisierung“. Zwischen „Vertrauen auf die alten Stärken“, bis hin zu umfassenden Digitalisierungsstrategien sind die unterschiedlichsten Ausprägungen zu erkennen. Jedes mittelständische FMCG-Unternehmen muss zwischen diesen Fronten den eigenen, zukunftsfähigen und machbaren Digitalisierungsweg erarbeiten und beschreiten. Die Voraussetzung dafür ist ein ganzheitliches Konzept, in dem die relevanten Hebel ineinander greifen und auf die zukünftigen Kunden- und Konsumentenbedürfnisse ausgerichtet sind.



Technologiemanagement-Audit

Technologiemanagement ist komplex. Beteiligt sind ja nicht nur die F&E und das strategische Produktmanagement, sondern auch der Vertrieb und die Anwendungstechnik, bis hin zur Technologieentwicklung der Fertigungsprozesse in den Werken. Die so entstehende vielschichtige Interessenslage führt zu divergierenden Zielvorstellungen und zu schwierigen Entscheidungsprozessen. Erfolgreich ist, wer Technologiemanagement permanent auf den Prüfstand stellt und an aktuelle externe und interne Herausforderungen kontinuierlich anpasst. Ein Technologiemanagement-Audit bietet eine objektive und unabhängige Bestandsaufnahme.



Mehr unter: www.wieselhuber.de/publikationen

Kurz ... und bündig

W&P Executive Dialog: Smart Home 2020: „Der Appetit kommt beim Essen!“

Smart Home ist in aller Munde. Doch noch läuft die branchenübergreifende Erschließung des potenziellen Milliardenmarktes schleppend. Auf dem Executive Dialog: Smart Home: Geschäftsmodelle und Kooperationschancen in einem Zukunftsmarkt“ in Frankfurt am Main, war für die rund 100 Entscheider klar: Die Geschäftsmodelle, Ansätze und Lösungen im Smart-Home Markt sind äußerst heterogen: „Wer versucht, in diesem Umfeld allein aus dem eigenen Produktsortiment gesamtheitliche Smart-Home-Lösungen anzubieten, der rennt in eine Sackgasse“, warnte Florian Kaiser, Leiter Bauzulieferindustrie bei W&P. Vielmehr muss das Gesamtangebot inklusive Nutzenpaket, Marktbearbeitung und Vertriebsweg smart gestaltet werden – die Bedürfnisse des Kunden immer im Blick. „Je offener und flexibler eine Lösung ist, je mehr echten Nutzen sie stiftet und je einfacher sie für den Kunden ist, desto höher ist die Erfolgswahrscheinlichkeit am Markt“, unterstrich Dr. Johannes Berentzen, Leiter Handel bei W&P.



Dr. Renz (W&P),
Dr. Bengelsdorf (diy),
Seidel (MBS),
Kächelein (hagebau),
Ostendorf
(J. W. Ostendorf),
Dr. Berentzen
(W&P),
Grünwald (rheingold)
v.l.n.r.

Neues Mitglied der Geschäftsleitung



Mit der Ernennung von Dr. Frank Seeger zum Mitglied der Geschäftsleitung, baut die Dr. Wieselhuber & Partner GmbH (W&P) seine Beratungskompetenz im Bereich Industriegüter weiter aus. „Unternehmen der deutschen Investitionsgüterindustrie befinden sich nach wie vor auf einem langfristigen Wachstumspfad. Mit der Verstärkung von Dr. Seeger begegnen wir der steigenden Nachfrage von Familienunternehmen, sie bei der Realisierung ihrer Wachstumschancen zu unterstützen“, kommentiert Prof. Dr. Wieselhuber, Gründer & Managing Partner die Personalentscheidung.

W&P setzt mit Dr. Seeger als Leiter Industriegüter II auf fundierte Branchen- und Top-Management-Erfahrung: Der in Wirtschafts- und Sozialwissenschaften promovierte Diplom-Ingenieur Dr. Seeger war in einem international tätigen Unternehmen im Bereich Industrieanlagenbau für Prozesstechnologie und Projektabwicklung verantwortlich, bevor er in die Beratung wechselte. Seine Schwerpunkte hier: Innovation, Technologiemanagement und Produktentwicklung für technologieorientierte, produzierende Industrieunternehmen. Mit seiner Beratungsexpertise zur Ausrichtung der Unternehmensorganisation und Gestaltung von Wertschöpfungsketten zur Steigerung von Ertragskraft und Wettbewerbsstärke, begegnet er exakt den unternehmerischen Herausforderungen der Kunden aus der Industriegüterbranche bei W&P.

Unternehmer-Dialog Bayern: Digitalisierung in Familienunternehmen

Die Unsicherheit rund um das Thema Digitalisierung ist in vielen Familienunternehmen groß. Unbeantwortete Fragen gibt es zu Hauf: Welchen Mehrwert stiftet Digitalisierung? Können durch Digitalisierung neue Produkte und Services entstehen, die sich differenzieren? Wie gelingt Kosteneffizienz? Antworten lieferte der Unternehmer-Dialog Bayern von Dr. Wieselhuber & Partner (W&P) in Kooperation mit den Wirtschafts junior en in Burghausen.

Jean-Francois Pauly, Leiter Digitalisierung bei W&P, konstatierte in diesem Rahmen: „Für den Weg durch den digitalen Dschungel benötigen Unternehmen ein „Navi“, um Strukturen, Verantwortlichkeiten und Entscheidungen vor dem Hintergrund digitaler Kompetenzen neu aufzustellen“.



Thum (W&P), Dr. Helms (Soley), Steinberger (WiFördG Burghausen), Ramhorst (WackerChemie), Unterstein (HaWe Hydraulik), Dr. Huber (Mdl), Schreiner (Wirtschaftsjunioren AÖ), Pauly (W&P), Dr. Zywietsz (Rosenberger) v.l.n.r.

Spenden für Kindermedizin: W&P unterstützt „Das neue Hauner“



Die Gesundheit von Kindern und Jugendlichen ist jede Anstrengung wert – im Dr. von Haunerschen Kinderspital seit über 165 Jahren. Die traditionsreiche Kinderklinik ist mittlerweile jedoch zu eng und technisch zu veraltet, um die Anforderungen an eine moderne Kindermedizin zu erfüllen. Die Dr. Wieselhuber & Partner GmbH widmet deshalb seine diesjährige Weihnachtsspende für eine optimale und moderne Kindermedizin am Standort München an „Das neue Hauner“. Maximilian Wieselhuber, Gesellschafter und Gustl F. Thum, Mitglied der Geschäftsleitung der Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner überreichten hierfür einen Scheck in Höhe von 3.000 an Prof. Dr. Dr. Christoph Klein, Direktor der Kinderklinik und Kinderpoliklinik.

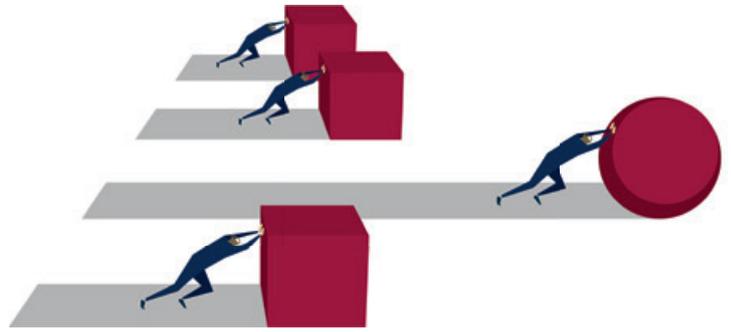
W&P Branchenwerkstatt DIY: „Zweite Chancen gibt es nicht ...“

In Deutschland boomen Neubau und Renovierung. Vom Wachstumszauber bei Baumärkten aber ist nichts zu merken. Trotz günstiger Rahmenbedingungen scheiden namhafte Player im In- und benachbarten Ausland aus dem Markt aus. In wachsenden Sortimenten verlieren Baumärkte Umsätze und Marktanteile, steigende Komplexitätskosten und zunehmender Cashbedarf drücken auf den Ertrag. Wie kann diese Entwicklung gedreht werden? „Flucht nach vorne“ durch neue, smarte Ansätze? Diese Frage stand im Mittelpunkt der „Branchenwerkstatt DIY“ von Dr. Wieselhuber & Partner (W&P) in Kooperation mit dem Branchenmagazin diy. Fazit der namhaften Vertreter aus Handel und Industrie: Im digitalen Zeitalter ist das Glas halb voll – zukunftsfähige Ansätze gibt es genügend.



Dr. Schnaebele (Bosch), Dr. Metzler (Vaillant), Dr. Berentzen, Kaiser und Bellersheim (alle W&P), Jung (ZVEI), Wild (MediaSaturn), Neumann (Busch-Jaeger), Harbers (devolo) v.l.n.r.

Wir gestalten Erfolge



STRATEGIE

INNOVATION & NEW BUSINESS

FÜHRUNG & ORGANISATION

MARKETING & VERTRIEB

OPERATIONS

CORPORATE RESTRUCTURING

PERFORMANCE IMPROVEMENT

FINANZIERUNG

INSOLVENZBERATUNG

CONTROLLING

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

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