



**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**  
Unternehmensberatung



THE GAME HAS CHANGED

**Neue Wertetreiber  
für den stationären Handel**

# GESTERN NOCH WERTETREIBER – HEUTE KOSTENTREIBER

The Game has changed: alte Spielregeln außer Kraft gesetzt



## DAS ALTE SPIEL HAT AUSGEDIENT

Volle Regale, guter Preis und Lage, Lage, Lage – das waren über Jahrzehnte die Erfolgsrezepte des stationären Einzelhandels.



Neue Filialen galten als Wertetreiber, denn sie bedeuteten mehr Umsatz, dadurch bessere Konditionen bei der Industrie und eine Degression von Logistik- und Verwaltungskosten. Das ist heute nicht mehr so. Attraktive Standorte sind schwer zu finden und allorts sinkt die Besucherfrequenz.

Die bisherige Allzweckwaffe „Preisrabatt“ ist stumpf geworden. Durch die hohe Transparenz und die immer kürzeren Beschaffungszeiten der Online-Shops hat sich der Preiswettbewerb zunehmend ins Internet verlagert.

Warenverfügbarkeit und ein angemessenes PreisLeistungsverhältnis sind noch immer notwendige Bedingungen – hinreichend für stationären Erfolg sind heute jedoch andere Faktoren.

## FREQUENZ IM SINKFLUG

Wo sind sie denn alle hin? Die Besucherfrequenz im deutschen Einzelhandel nimmt seit Jahren ab – seit 2014 allein in vier Jahren um insgesamt ca. 15 Prozent.

### Frequenzrückgang zum Vorjahr in %



Weniger Besucher bei gleichzeitig stagnierender Verkaufsfläche im Einzelhandel (ca. 124 Mio. m<sup>2</sup>) erhöhen den Druck auf Ertrag und Flächenproduktivität. Hier gilt es alle Hebel in Bewegung zu setzen, um Bonhöhe, Conversion Rate und Serviceanteil zu erhöhen.

Quelle: Crosscan, eigene Berechnungen

## NEUES SPIEL – NEUE REGELN



Wandel im Handel gab es immer schon. Neu sind allerdings die Geschwindigkeit und das Ausmaß der Veränderungen.

Für finanzstarke Investorenmodelle ohne kurzfristige Gewinnerzielungsabsicht, mit tlw. dreistelligen Millionen-Defiziten über Jahre hinweg, zählen: hoher Werbedruck, Aufbau einer Kundenbasis sowie eine schrittweise Ausweitung auf weitere Kategorien und Kundengruppen. Verwundert muss der ehrbare Handelskaufmann mitansehen, wie seine Marktanteile dahinschmelzen.

Online-Anbieter kennen ihre Kunden aufgrund der zahlreich gespeicherten Daten sehr viel genauer als die stationären Händler. Außerdem sind sie den Umgang mit großen Datenmengen gewöhnt und optimieren permanent ihren Online-Auftritt. Die Vorauswahl wird dem Kunden durch Sprachassistenten wie Alexa und Google Assistant oder Bestellknöpfe wie Amazons Dash abgenommen. Algorithmen entscheiden darüber, welche Produkte den Weg in die heimische Küche finden. Setzt sich die Technologie durch, spricht aus Kundensicht wenig gegen eine „intelligente“ Grundversorgung, z. B. mit Lebensmitteln, die automatisch geliefert werden.

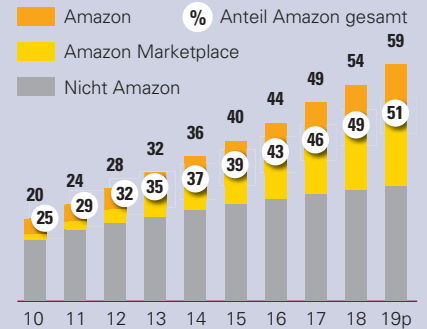
Mit Hilfe von Kundenkarten und verschiedenen Technologien am Point of Sale können stationäre Händler zwar ebenfalls umfangreiche und aussagekräftige Erkenntnisse über ihre Kunden gewinnen. Allerdings machen von der systematischen Nutzung derzeit nur wenige Händler ausreichend Gebrauch.

Hinzu kommt, dass sich auch die Werbeerreichbarkeit verändert hat. Klassische Medien verlieren Anteile zugunsten der Onlinewerbung und der Interaktion mit Kunden in sozialen Netzwerken. Aus der alten Sender-Empfänger-Beziehung ist längst eine Kakophonie aus Empfehlern, Fans, Influencern, Bewertern, Testern und Kritikern geworden.

## VORMARSCH DES ONLINE-HANDELS

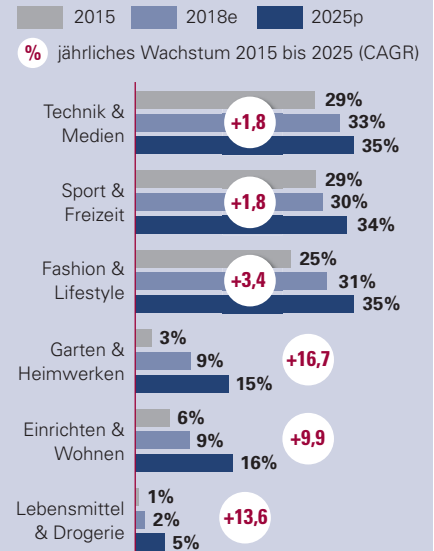
Amazon hat sich mit ca. der Hälfte der deutschen E-Commerce-Umsätze zu einem übermächtigen Wettbewerber entwickelt und der Online-Anteil steigt in allen Warenbereichen mit unterschiedlicher Dynamik weiter an.

### E-Commerce-Umsätze D. in Mrd. €



Quelle: Amazon, HDE, IFH, eigene Berechnungen

### E-Commerce-Anteile nach Warengruppen



Quelle: GfK, bevh, Beyonddata, destatis, IFH, eigene Berechnungen

## CATEGORY MANAGER – FRÜHER BEKANNT ALS EINKÄUFER

Die Aufgaben des Einkäufers haben sich verändert und sind deutlich komplexer geworden. Outside-in-Orientierung ist wichtiger denn je. Ist Ihr Einkauf schon fit für das neue Spiel?

### Einkäufer vom „alten Schlag“

- margengetrieben
- Einkaufsverantwortung
- harter Verhandler
- umsatzgetrieben
- einfache Kalkulationen
- reine Offline-Denke
- regionale Orientierung

### CM im „New Game“

- kundengetrieben
- Abverkaufsverantwortung
- Partner der Industrie
- ertragsgetrieben
- strategisches Pricing
- Omni-Channel-Manager
- globale Online-Marktplätze

## BEHERRSCHT DIE ORGANISATION DAS NEUE SPIEL?

Wer die neuen Regeln und Mechanismen ignoriert oder dies bei seinen Mitarbeitern zulässt, wird am Ende immer zweiter Sieger bleiben. Das bedeutet auch neue Anforderungen an Ihre Organisation:

- agile Arbeitsweisen wie Scrum, Time Boxing, Deep Working
- weniger Entscheidungen von oben, Verantwortung fördern
- Kommunikation möglichst hierarchiefrei und transparent gestalten
- Mitarbeiter intern und extern vernetzen, Intrapreneure fördern
- unbequeme Meinungen und Fehler bewusst zulassen
- Mitarbeiter zu Botschaftern machen, z. B. in den sozialen Medien

Die neuen Wettbewerber aus der Onlinewelt sind in diesen Punkten häufig bereits viel weiter. Sätze wie „Bei uns geht das nicht“ oder „Das haben wir immer schon so gemacht“ sollten jeden Entscheider in Alarmbereitschaft versetzen.

# ALLES WAS ZÄHLT: DIE FLÄCHE ALS „POINT OF EMOTION“

Das emotionale Einkaufserlebnis im stationären Handel ist nicht digitalisierbar!



## WARUM VOM SOFA AUFSTEHEN?

Das Angebot ist riesig und nur einen Klick vom Sofa entfernt. Online- und Mobile-shops werden immer besser und leichter zu bedienen. Der Check-out geht schnell und alles wird versandkostenfrei in wenigen Tagen bis Stunden geliefert. Die Auswahl gefällt nicht? Dann geht der Einkauf kostenlos wieder zurück.

Warum sich der Aufwand eines stationären Besuches dennoch lohnt? Kundenbefragungen zeigen: Konsumenten wollen ...

- ... von Menschen kaufen,
- ... Produkte anfassen und ausprobieren,
- ... Fachberatung und Services beanspruchen,
- ... wahrhaftiges Einkaufen „erleben“,
- ... Waren sofort verfügbar haben.

Diese Gründe sind die Existenzberechtigung für den stationären Handel der Zukunft, wobei der Vorteil der schnellen Verfügbarkeit mehr und mehr durch Same Day- oder sogar One Hour-Delivery erodiert.

## OH TOLL, EIN HANDZETTEL!

Auch das Marketing von Handelsunternehmen hat sich verändert. Der Handzettel hat in seiner stetigen Fülle bei gleichzeitig sinkenden Öffnungsquoten und steigenden Werbeverweigerern an Wirkung verloren. Wirkung wird heute – vereinfacht gesprochen – erreicht durch „Relevanz“ oder „Firlefanz“.

Relevanz muss für den Kunden dabei nicht immer den günstigsten Preis bedeuten. Das funktioniert allenfalls noch im Harddiscount. Relevant können auch Problemlösung, Service, soziale und ökologische Ziele oder konkrete Besuchsgründe wie Neuheiten oder Events sein.

Bei dem mit Firlefanz umschriebenen Unterhaltungsfaktor ist es ein schmaler Grat zwischen „gut gemacht“ und „gut gemeint“. Die virale Verbreitung in den sozialen Medien ist ein recht zuverlässiger Indikator, um das eine vom anderen zu unterscheiden. Alles andere ist wirkungsloser Einsatz knapper Ressourcen.

## MEHR ERLEBNIS AUF DER FLÄCHE

Kunden erwarten vom stationären Einkauf heute deutlich mehr, als die Bereitstellung eines großen Warenangebots zu einem günstigen Preis – sie erwarten ein emotionales Einkaufserlebnis!

Deshalb lautet die oberste Prämisse für die Fläche: Weg vom Warenlager hin zum Point of Emotion (PoE). Der ganz große Sprung durch einen kompletten Neu- oder Umbau ist dafür selten notwendig. Oft hilft es schon, mit Bordmitteln Bestehendes neu zu gestalten.

Emotionen können durch inspirierende Aufbauten, Anwendungsbeispiele oder einfach nur die Möglichkeit des Anfassens und Ausprobierens geweckt werden. Auch Events wie z. B. Influencer-Besuche, Schulungen oder Themen-Workshops sprechen die verschiedenen Kundengruppen emotional an.

Das sagen unsere Kunden:

**„W&P kennt den Handel und hat mit uns erfolgreich zukunftsweisende Projekte erarbeitet.“**

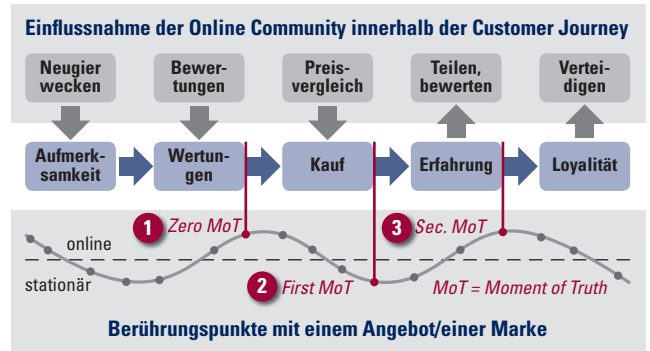
Bernhard Hönig, COO Dehner Gartencenter

Kurzum: Es geht darum, die eigene Bequemlichkeit unterzuordnen und Sonderwünsche als Kundenbindungschancen zu begreifen. Dazu gehören z. B. ein schneller und individueller Service (Geräte vor Ort installieren und konfigurieren) oder die Personalisierung von Produkten. Damit werden vor allem jüngere Generationen, die sich stärker differenzieren wollen, angesprochen.

Mit der neuen Rolle der Fläche verändert sich auch die Rolle der Mitarbeiter: Die Kunden informieren sich insbesondere bei hochwertigen Gebrauchsgütern vor dem Besuch im stationären Handel sehr ausführlich im Internet. Ob es zu einem Kaufakt im Geschäft kommt, entscheidet vor allem die Qualität des Personals – der Preis tritt bei guten Verkäufern in den Hintergrund.

## DIE CUSTOMER JOURNEY KENNEN

Die Customer Journey setzt sich heute in der Regel aus einer Reihe von Online- und Offline-Erlebnissen zusammen, die für jeden Kunden individuell sind. Diese Berührungspunkte mit dem Produkt oder der Marke zu kennen und aktiv zu gestalten wird zum entscheidenden Erfolgsfaktor.



## DIE DREI MOMENTE DER WAHRHEIT

- 1. Erwägung:** Der erste Eindruck ist der wichtigste. Die Community beeinflusst heute die Einstellung zu einer Marke oder einem Produkt. Gelingt der Sprung ins Relevant Set?
- 2. Kaufakt:** Der schmerzhafteste Moment aus Kundensicht. Hart verdientes Geld soll den Besitzer wechseln. Ab einer gewissen Höhe werden daher häufig Preise verglichen.
- 3. Verwendung:** Hält das Produkt, was es verspricht? Die Erfahrungen werden geteilt, Produkte bewertet und im besten Fall Kunden zu Fans, die das Produkt bzw. die Marke aktiv empfehlen oder sogar verteidigen.

## HERAUSFORDERUNG OMNI-CHANNEL

Was so schön klingt, endet nicht selten in einer prozessualen Katastrophe. Ursache hierfür können Systembrüche und Silodenken innerhalb des Unternehmens sein oder strategisch vorschnelle Entscheidungen. Ein evolutionärer Prozess ist häufig die bessere Wahl als ein chaotisches Vorgehen und kann in neun Schritten so aussehen:

- 1) optimierter Online-Auftritt (z. B. SEO)
- 2) vergrößertes Angebot (z. B. Virtual Shelf)
- 3) Teilnahme an Marktplätzen (z. B. Amazon)
- 4) eigener Online-Katalog der stationären Angebote mit Verfügbarkeitsanzeige
- 5) Warenreservierung bzw. Click & Collect
- 6) echter Online-Shop, neue Bezahlssysteme
- 7) Return-to-Store (Online-Retouren)
- 8) Seamless Shopping (inkl. Mobile/Tablet)
- 9) Instore-Technologie (z. B. Clienteling)

Die Omni-Channel-Revolution – also gleich mit Schritt 6 oder 8 zu starten – kann teuer werden, da die Prozesse für die Schritte zuvor alle gleichzeitig definiert und erlernt werden müssen.



# ERFOLGSFAKTOREN AM BACK END

Daten- und Prozesseffizienz ermöglichen wettbewerbsfähige Preise



## DATEN ALS WERTETREIBER

Der Trend ist eindeutig und nicht umkehrbar: Materielle Güter verlieren, immaterielle Güter gewinnen an Bedeutung. Der Zugang zu Kundendaten und ihre effiziente Analyse bilden die Grundlage für jegliche Form der Personalisierung und Individualisierung von Angeboten und Kommunikation.

Der Weg zu einem datengetriebenen Geschäftsmodell könnte so aussehen:

1. Zunächst sind Entscheidungs-, Kauf- und Wertschöpfungsprozess hinsichtlich ihrer jeweiligen Anforderungen zu analysieren.
2. Das Datenmodell muss sowohl die Wertschöpfung als auch das Geschäftsmodell tatsächlich abbilden. Unstrukturierte Rohdaten werden zu entscheidungsrelevanten Informationen gebündelt.
3. Prozesse, Geschäftsmodell sowie Controlling müssen entsprechend angepasst werden. Erst dann ist eine profitable Skalierung und die datenbasierte Unternehmenssteuerung möglich.

Man muss sich nicht gleich mit Google & Co. messen. Es ist jedoch hilfreich innerhalb der eigenen Branche über einen hohen „digitalen IQ“ zu verfügen. Das heißt ein passendes und zeitgemäßes Datenmodell und ein Datenverständnis der Mitarbeiter auch außerhalb der IT-Abteilung.

## LEISTUNGSFÄHIGE SUPPLY CHAIN

Dieser neue Umgang mit Daten hat natürlich auch Einfluss auf die Supply Chain. Online-Anteile steigen und damit auch Kleinteiligkeit und Schnelligkeit des Sortiments.

Oft sind vermeintliche „Knallerpreise“ für Posten heute bereits auf der Messerrückfahrt veraltet. Die Abwicklung von Bestellungen, Rücksendungen und Garantiebearbeitungen des Online-Geschäftes können die Organisation schnell überlasten.

Dies erhöht die Anforderungen an die Wertschöpfungsstruktur deutlich. Flexibilität und Geschwindigkeit sind gefragt. Prozessseitig müssen alle internen und externen Schnittstellen neu angepasst und Abläufe grundlegend überdacht werden.

Vertikalisierungskonzepte erfordern eine Mindestbetriebsgröße, ansonsten werden sie schnell zur Kostenfalle. Gefordert sind also intelligente, vertikalisierte Supply Chain-Konzepte unter Rückgriff auf externe Partner.

Das sagen unsere Kunden:

**„Wieselhuber hat mit uns unser Lager optimiert und uns dadurch noch leistungsfähiger gemacht.“**

Olaf Heinrich, CEO DocMorris

## NICHTS GEHT OHNE DIE RICHTIGE FINANZIERUNGSARCHITEKTUR

Die Gestaltung des „neuen Spiels“ und die Beseitigung von Altlasten (z. B. Rück- und Umbau von Filialstrukturen) erfordern stabile Finanzierungsrelationen. Oberste Prämissen sind dabei der Werterhalt und die Risikominimierung.

Der Einzelhandel zählt aktuell nicht zu den bevorzugten Branchen der Banken. Intelligente Finanzierungskonzepte fokussieren deshalb auf die „cash-positiven“ Teile des Geschäftsmodells und verbinden die Interessen aller Stakeholder.

Eine zielgerichtete Verbindung dieser Interessen mit denkbaren Finanzierungsinstrumenten ermöglicht umsetzbare Finanzierungskonzepte, losgelöst vom Branchen-Problem.

Als Faustregel gelten für die **Refinanzierungsfähigkeit** folgende zwei Bedingungen:



Finanzierung ist weit mehr als ein Kreditvertrag. Sie ist ein zentraler Machthebel im Spiel der Wertketten. Die Optimierung und gegebenenfalls Restrukturierung der Passivseite muss frühzeitig angegangen werden, um alle Hebel in der Hand zu behalten. Eine passende Finanzierung eröffnet strategische Optionen und eine falsche Finanzierungsstruktur engt die Handlungsfähigkeit ein.

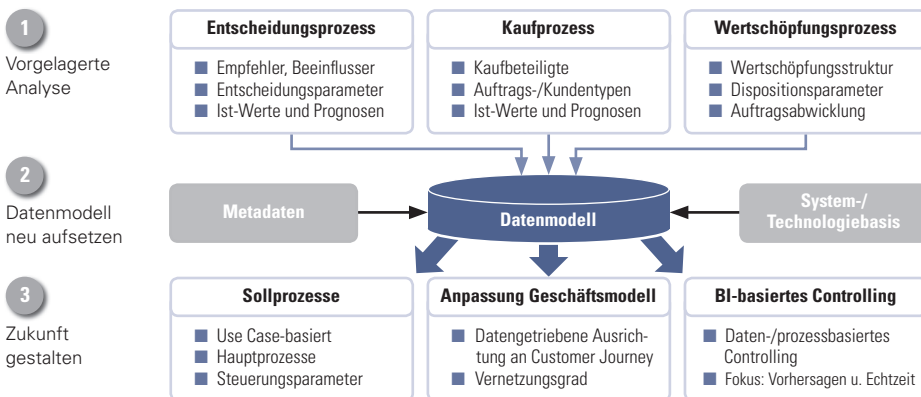
Wo wird das Eigenkapital allokiert, welche Finanzierungsformen ermöglichen den passenden Finanzierungsrahmen zum Geschäftsmodell und geht dieser Rahmen mit der Entwicklung des Unternehmens mit, wie werden anstehende Auseinandersetzungen im Gesellschafterkreis finanziert?

Mögliche Fragestellungen, auf die unsere Finanzierungsexperten eine passende Antwort bzw. ein Finanzierungskonzept finden werden.

Finanzierung ist das Trainingsprogramm für die eigene Organisation zu bewussterem, zielorientierterem Handeln. Auch wenn es auf den ersten Blick paradox erscheint, können genauso extrem gute Liquiditätspositionen hemmende Wirkungen auf die Unternehmensentwicklung entfalten wie existenziell ausgereizte Kreditlinien.

Die Gestaltung der Finanzierungsarchitektur beginnt im Unternehmen selbst. Das Wissen über die Treiber der Kapitalbindung sind die Voraussetzungen für eine geschäftsmodelladäquate Ausgestaltung der Finanzierung.

## DER WEG ZUM DATENGETRIEBENEN GESCHÄFTSMODELL



## ALLES SELBST MACHEN? DAS NETZWERK IST DIE BESSERE IDEE

Soll nun jeder Einzelhändler zum IT- und Logistik-Unternehmen werden? Unserer Meinung nach muss sich das Selbstverständnis in diese Richtung entwickeln, die Umsetzung sollte jedoch nicht nur mit eigenen Ressourcen erfolgen. Das globale Entwicklungstempo ist dafür viel zu hoch und die Kosten sind enorm. Überlassen Sie dies besser den digitalen Vorreitern wie Amazon und Zalando.

Gefragt ist die intelligente Nutzung von externen Partnern mit der jeweiligen Kompetenz. Zu prüfen und zu verbinden sind hierbei beispielsweise „As-A-Service-Dienstleistungen“, Open Innovation-Plattformen und andere Konzepte.

Grundsätzlich gilt dies für alle Unternehmensbereiche. Die Praxis zeigt wesentliche Skalierungseffekte in den Bereichen Vernetzung der Supply Chain, Category Management, Marketing und Controlling (Steuerung in Echtzeit).

# IMPLIKATIONEN FÜR DEN STATIONÄREN EINZELHANDEL

Drei Kundenbeispiele in Abhängigkeit von Strategie, Restrukturierungsbedarf und Finanzierung



## FREIZEIT/DIY: „WACHSTUM“

**Herausforderung:** Das Handelsunternehmen möchte sich aus einer Erfolgsposition heraus strategisch neu aufstellen, den digitalen Anschluss nicht verlieren und gleichzeitig stationär national wie international wachsen.

**Vorgehensweise:** Neuausrichtung von Strategie, Organisation, Marketing, Category Management und Flächengestaltung. Gleichzeitig Weiterentwicklung von Controlling-Instrumenten, Eigenproduktion, Logistik und Bestandsmanagement.

**Ergebnis:** Fortsetzung der Erfolgsgeschichte mit branchenüberdurchschnittlicher Rendite, hoher Kundenzufriedenheit, Wachstum in Umsatz und Ertrag. Aus Customer Journey-Ansatz heraus Datenmodell und Omni-Channel-Strategie abgeleitet.

## ELEKTRONIK: „GESUNDSCHRUMPFEN“

**Herausforderung:** Filialeröffnungen an unprofitablen Standorten führten zu hoher Belastung für Ertrag und Finanzierungsrelationen. Schwierigkeiten sind entstanden durch eine komplexe Matrix-Organisation und die unklare strategische Ausrichtung.

**Vorgehensweise:** Strategische Neuausrichtung, Begleitung der Filialschließungen, Erstellung und Umsetzung Refinanzierungskonzept, Neuausrichtung der Organisation, Moderation der Stakeholder-Interessen.

**Ergebnis:** Organisatorische Freiräume für Zukunftsthemen, zeitgemäßes Steuerungskonzept und Datenmodell, zukunftsfähiges Flächen- und Onlinekonzept, Entschuldung und Verbesserung der Finanzierungsrelationen.

## MODE: „STRUKTURVERÄNDERUNG“

**Herausforderung:** Hohe operative Belastungen durch fehlerhafte Sortimentsstrategie und zahlreiche Verluststandorte. Keine Refinanzierungsfähigkeit der notwendigen Sanierungskosten auf Grund hoher Pensionsrückstellungen.

**Vorgehensweise:** Restrukturierung durch ein Schutzschirmverfahren. Umsetzungsorientiertes Sanierungskonzept mit Detail-Analysen zu Standort- und Sortimentskonzepten sowie daraus abgeleiteter Organisationsgestaltung.

**Ergebnis:** Robuste und tragfähige Fortführung des Geschäftes auf Basis passender Sortimente, marktgerechten Overhead-Strukturen und profitablen Standorten. Wiedererlangung der Refinanzierungsfähigkeit durch restrukturierte Passivseite.

## KONZEPTIONELLE UND OPERATIVE UMSETZUNG

Unser Anspruch ist es, Wachstums- und Wettbewerbsfähigkeit, Ertragskraft und Unternehmenswert unserer Auftraggeber nachhaltig zu steigern. Wir wollen nicht überreden, sondern geprägt von Branchenkenntnissen, Methoden-Know how und langjähriger Praxiserfahrung überzeugen.

Aus unseren Projekten kennen wir die Strategien und Konzepte der Gewinner und Verlierer des Wandels. Gemeinsam mit unseren Kunden haben wir die beschriebenen notwendigen und hinreichenden Voraussetzungen bis hin zur Kür analysiert gestaltet und umgesetzt.

Neben der langjährigen Strategieexpertise verfügen wir auch über erfahrene Restrukturierer. Wir achten auf die richtige Struktur der Passivseite ebenso wie auf den richtigen Mix von Finanzpartnern und Finanzierungsinstrumenten, um einen möglichst hohen unternehmerischen Freiheitsgrad zu ermöglichen.

## IST DAS GESCHÄFTS-MODELL ...

**zukunftsfähig?**

**KÜR**

Warum?

Netzwerk

Seamless Shopping

**robust?**

**HINREICHEND**

Customer Journey-Exzellenz

Agilität Omni-Channel PoE

Flexibilität/Downsizing Datenmodell

**tragfähig?**

**NOTWENDIG**

Strategisches Pricing Finanzierung Standorte

Category Management Marketing Supply Chain

## Erst die Pflicht, dann die Kür

Trotz neuer Spielregeln muss für ein tragfähiges Geschäftsmodell das Handels-1x1 beherrscht werden.

Robust wird das Geschäftsmodell durch die richtigen Omni-Channel-Konzepte, eine flexible Supply Chain, eine agile Organisation und ein begeisterndes Käuferlebnis entlang der Customer Journey.

Von Zukunftsfähigkeit sprechen wir, wenn die Kür, also das Agieren in Netzwerken und ein nahtloses Käuferlebnis sowie die Frage nach dem „Warum“ aus Kundensicht als Zentrum allen Denkens und Handelns etabliert ist.

## DAS RICHTIGE GESCHÄFTSMODELL ENTSCHIEDET

Schon Charles Darwin wusste: „Es ist nicht die stärkste Spezies, die überlebt, auch nicht die intelligenteste, es ist diejenige, die sich am ehesten dem Wandel anpassen kann“. Zugegeben, der Einzelhandel ist nichts für schwache Nerven. Erforderlich ist ein schnelles, flexibles und präzises Handeln – neudeutsch „agiles Management“.

Früher konnten die internen Kostentreiber, insbesondere im Personalbereich, durch Neueröffnungen in aller Regel überkompensiert werden. Heute geht es primär um eine wettbewerbsfähige vertikal vernetzte Supply Chain, die dem zunehmenden Preisdruck standhält sowie um neue Flächen- und Sortimentskonzepte, die den Kunden auf emotionaler Ebene ansprechen.

Der Einzelhandel ist nicht tot, doch nicht alle Einzelhändler werden den aktuellen Veränderungsprozess überleben. Durchschnittlichkeit wird abgestraft und die Veränderungsgeschwindigkeit wird weiter zunehmen. Doch die gute Nachricht lautet: Die Handlungsfelder sind bekannt und können umgesetzt werden. Es gibt viel zu tun – packen Sie es an!

## WIR FREUEN UNS AUF EIN GESPRÄCH:



**Dr. Johannes Berentzen**

Mitglied der Geschäftsleitung  
Bereichsleiter Handel

Mobil: +49 (0)151 551 359 32  
Mail: berentzen@wieselhuber.de

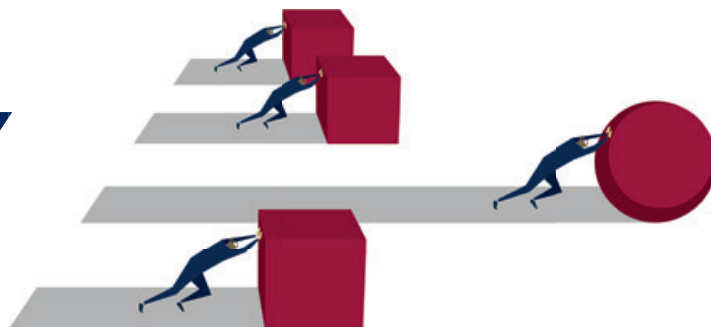


**Matthias Müller**

Senior Manager  
Restrukturierung und Finanzierung

Mobil: +49 (0)151 551 359 51  
Mail: mueller.matthias@wieselhuber.de

Perspektiven eröffnen – Zukunft gestalten



STRATEGIE

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

INNOVATION & NEW BUSINESS

DIGITALISIERUNG

Wir sind Spezialisten für die unternehmerischen Gestaltungsfelder Strategie, Innovation & New Business, Digitalisierung, Führung & Organisation, Marketing & Vertrieb, Operations, Performance Improvement, Finance 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, Industrie 4.0, Zukunftsmanagement, Komplexität und agiles Management.

FÜHRUNG & ORGANISATION

MARKETING & VERTRIEB

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.

OPERATIONS

CORPORATE RESTRUCTURING

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.

PERFORMANCE IMPROVEMENT

FINANCE

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

INSOLVENZBERATUNG

CONTROLLING



**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**  
Unternehmensberatung

info@wieselhuber.de  
www.wieselhuber.de