

MANAGEMENT SUPPORT

N° 02
2019

THINKING BEYOND

Neue Wege im New Business

ORGANISATORISCHE WEICHEN- STELLUNGEN IN FAMILIEN- UNTERNEHMEN

DIE INTELLIGENTE FABRIK

MAGISCHE MOMENTE AUF DER KUNDENREISE

FAMILIENSTRATEGIE

Das Leitplanken-Risiko im Blick

KRAFTFELD KUNDE

Wie Unternehmen für den Kunden
„brennen“

RESTRUKTURIERUNG

Zwischen Digitalisierung, Abschottung
und Wettbewerb der Volkswirtschaften

VERTRIEBSSTRATEGIE

Konsequent strategisch gestalten

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ



Globale Rezession und Krisen:
 Gute Strategen handeln jetzt



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

Editorial

- 3** Auf Sicht fahren – aber wohin?

Funktionen, Methoden & Fokusthemen

- 4** Globale Rezession und Krisen
Gute Strategen handeln jetzt
- 6** Familienstrategie
Das Leitplanken-Risiko im Blick
- 8** Thinking beyond
Neue Wege im New Business
- 10** Künstliche Intelligenz
Mit dem richtigen Team die richtigen Fragen stellen
- 12** Organisatorische Weichenstellungen
in Familienunternehmen
- 14** Kraftfeld Kunde
Wie Unternehmen für den Kunden „brennen“
- 16** Magische Momente auf der Kundenreise
Die Customer Journey konsequent managen
- 18** Datenmanagement
Elementarer Erfolgsfaktor für zukunftsfähige
Geschäftsmodelle
- 20** Vertriebsstrategie
Konsequent strategisch gestalten
- 22** Die intelligente Fabrik
Lean & digital in die Zukunft
- 24** Sales and Operations-Planung 4.0
Mit Daten die Supply Chain optimieren
- 26** Risikomanagement
Das eigene Unternehmen krisenfest machen
- 28** Die digitale Evolution
Definieren Sie Ihre maßgeschneiderte Heat-Map!
- 30** Eigenkapitalstrategien für Familienunternehmen
Lösungsansätze zur Finanzierung von Wachstum,
Transformation und Nachfolge
- 32** Restrukturierung
Zwischen Digitalisierung, Abschottung und Wett-
bewerb der Volkswirtschaften
- 34** Unternehmenszukauf
Anlässe und worauf man achten sollte

36 Blickpunkt Branche**38 W&P Publikationen****39 Kurz & bündig**

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

20 Ausgaben Management Support, 718 Seiten mit mehr als 300 fach-, branchen- oder funktions-spezifischen Inhalten von mehr als 359 Experten aus dem Hause W&P.

Eine gelungene Bilanz, wie wir finden, für dieses Kommunikationsmedium für Entscheider und Unternehmensgestalter.

In Zeiten rastloser Entscheidungsunsicherheit, akribischer Suche nach fundiertem Wissen und belastbarer Management-Information und nicht zuletzt „fake news“ sind wir der Überzeugung, dass der W&P-Management Support einen Mehrwert liefern kann, den Sie als strategische und operative Zukunftsgestalter im Unternehmensalltag nutzen können.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen eine fruchtbare Lektüre! Auf weitere 20 Ausgaben ...

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, Augsburg

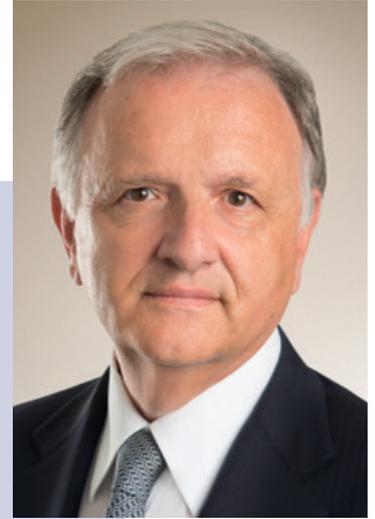
Der W&P-Newsletter Management Support

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

Bildrechte

© fotolia, shutterstock, iStockphoto

Auf Sicht fahren – aber wohin?



Der hohe Turbulenz-Level, die steigende Volatilität der Märkte, die zunehmende Unsicherheit über den Einfluss exogener Faktoren, etc. liefern die Argumente für das Verhalten vieler Top-Manager „wir fahren auf Sicht!“. Dies ist durchaus richtig, wenn man dabei das Tempo verringert und Zwischenstopps einlegt. Aber ohne Ziel ist jeder Weg richtig, aber auch falsch! Man sollte wissen, wohin man fährt und wohin man will, welche die passende Strecke und was der richtige Kurs ist. Kann es sein, dass „Auf Sicht fahren“ auch Orientierungslosigkeit, Angst vor dem Neuen, dem Unbekannten oder fehlende Vision ist?

In boomenden Märkten fällt ein derartiges Verhalten nicht auf, bzw. macht sich betriebswirtschaftlich nicht so gravierend bemerkbar. Kommt die Konjunktur ins Stolpern, dann kommt es zu Unternehmenskrisen und steigenden Insolvenzen. Es stimmt aber schon nachdenklich, wenn Unternehmens- und Branchenvertreter in guten Zeiten den Einfluss der Politik möglichst gering halten wollen, aber bei ersten schwachen Konjunktursignalen nach der Unterstützung durch die Politik lautstark rufen. Nach Jahrzehnten der sozialen Marktwirtschaft dürfte allen professionellen Unternehmensführern, aber auch intelligenten und seriösen Politikern klar sein, Politik schafft keine Arbeitsplätze und soll sich auf die Gestaltung der richtigen Rahmenbedingungen konzentrieren.

Es scheint, dass die Saat des kurzfristigen Denkens und Handelns, der schnellen Erfolge, der Quick-Wins, des unmittelbaren Beifalls, der zunehmenden Bühnenpräsenz der Entscheidungsträger, der Verlust der „Bodenhaftung“, der Leugnung von Wahrheiten und Fakten, aufgegangen ist und weiträumig unsere Gesellschaft durchdrungen hat.

Bin ich zu negativ, oder stellt sich die Wirklichkeit anders dar, was hat dies alles mit einer zeitgemäßen Unternehmensführung, oder gar mit einer wirksamen Unternehmensberatung zu tun? Vieles wie ich meine und auch immer wieder in der

unternehmerischen Realität, auf der Top-Management-Ebene erlebe. Strategie ist zum Unwort geworden, wird belächelt und nützt sowieso nichts, proaktives Entscheiden und Verhalten im Sinne der rechtzeitigen Restrukturierung, der Neukonfiguration des Unternehmens wird dem Tagesgeschäft, der operativen Hektik geopfert. Die Verbindung von kurzfristig notwendigen Maßnahmen mit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens ist nicht gegeben, bzw. wird nicht beachtet. Der Aufbau von neuen Geschäften erfolgt zu spät und die Management-Ressourcen werden auf die Verteidigung des bestehenden Geschäftes zu stark konzentriert. Die kreativen Potenziale, das Human-Kapital werden zur Zukunftsgestaltung nicht ausreichend genutzt. Kein guter Befund – aber auch keine tragfähige Basis für eine nachhaltig erfolgreiche Beratung, möglicherweise aber durchaus wirksam, um Aufmerksamkeit zu erregen. Aber das reicht nicht aus, denn wir wollen alle keine „Sternschnuppen am Unternehmenshimmel“, sondern erfolgreiche, zukunftsfähige Unternehmen.

Wir brauchen in den Zukunftstechnologien und Zukunftsmärkten mehr marktführende, standardsetzende Unternehmen um auch in Zukunft auf den Weltmärkten eine wichtige Rolle zu spielen und um die Wettbewerbs-, Zukunftsfähigkeit unserer Wirtschaft und unseren Wohlstand zu sichern. Hohe operative Effizienz ist „die Pflicht, strategische Überlegenheit die Kür“ eines professionellen und erfolgreichen Management.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg, bei der Reflexion der Management- und Führungsphilosophie und die Kraft, den Mut und das Know-How die daraus resultierenden Schlüsse und Konsequenzen umzusetzen.

Ihr

Prof. Dr. Norbert Wieselhuber

Globale Rezession und Krisen

Gute Strategien handeln jetzt

Jürgen Gottinger
Mitglied der
Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Es ist bereits seit einiger Zeit von einer bevorstehenden globalen Rezession, von abnehmenden Wachstumsraten und einer „Überdehnung“ des Finanzsektors – nicht zuletzt durch billigstes Geld – auf den Kapitalmärkten die Rede. Neu

ist, dass zu den sich verdichtenden Merkmalen eines konjunkturellen Abschwungs auch eine Reihe von großen Unsicherheiten hinzukommen. Etwa durch die Folgen des Brexit und diverser Zollstreitigkeiten. Hinzu kommen digitale Disruptionen und die Auswirkungen des Klimawandels auf den Konsum sowie die Investitionsunsicherheit der Unternehmen durch drohende staatliche Eingriffe.

Alles keine guten Vorzeichen für die Zukunft? – es kommt auf die Position an, aus der ein Unternehmen diesen Herausforderungen begegnet, auf den Betroffenheitsgrad durch den Abschwung und die finanziellen bzw. strategischen Ressourcen, die das Unternehmen aufbringen kann. Davon hängen auch die wesentlichen Aktionsmöglichkeiten und -zwänge ab.

Nicht jede Branche ist von einer Rezession gleichermaßen betroffen, man denke z. B. an die Nahrungsmittel-, oder die Pharmaindustrie, die in Rezessionszeiten kaum Einbrüche verzeichnen. Diversifizierte Unternehmen

haben ein robustes Portfolio an Geschäften und Ländermärkten, die zumindest ausgleichend auf die Unternehmensentwicklung in Krisen wirken.

Wenn es aber anders ist? **Dann kommt es darauf an, welche kombinierte Strategie-/Ressourcenposition das Unternehmen einnimmt und was es daraus macht.**

Die Einordnung in eines der skizzierten Felder (siehe untenstehende Abbildung) erfolgt anhand nachvollziehbarer Kriterien z. B. Marktanteile, Innovationsposition, Länderportfolio, Kundenbindung jeweils im Vergleich zum Wettbewerb auf der strategischen Achse. Auf der Ressourcenachse werden neben den finanziellen Ressourcen wie Free-Cashflows, Kapitalintensität auch immaterielle Ressourcen und Kompetenzen bewertet.

Je nach Positionierung sind unterschiedliche Handlungsoptionen relevant:

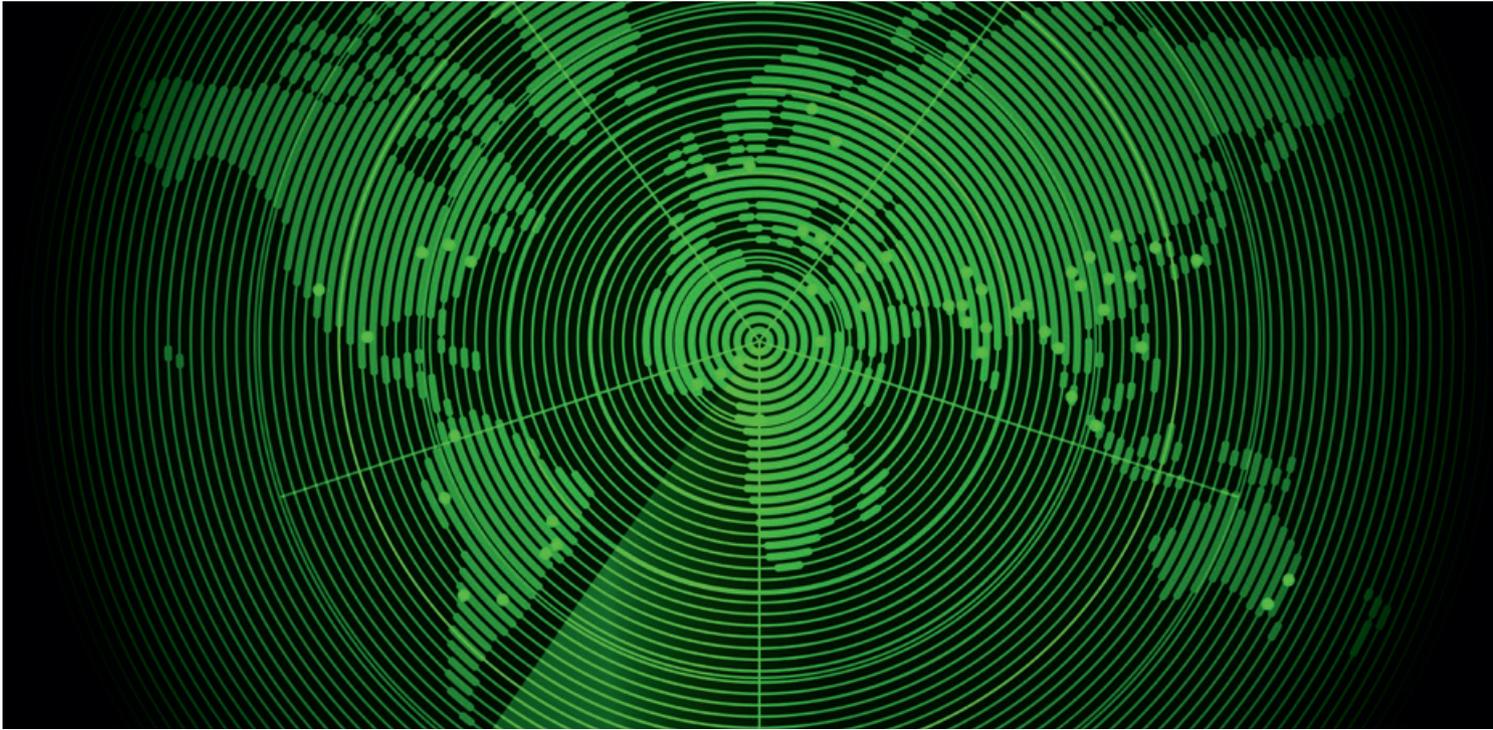
1 Restrukturierung/Verkauf

Umfassende Kostensenkungsmaßnahmen zur Generierung von mehr Ressourcenfreiräumen sind notwendig reichen in aller Regel allein nicht aus, um längerfristig auch bei Erholung der Nachfragesituation zu den Gewinnern zu gehören. Zusätzlich müssen Teile der Wertschöpfung radikal verändert und Teile des Unternehmens oder das Unternehmen als Ganzes restrukturiert werden. Auch ein Verkauf des Unternehmens ist gegebenenfalls in Betracht zu ziehen.

2 Rekonfiguration

Nicht wenige Unternehmen mit einer vorteilhaften strategischen Positionierung bleiben im Hinblick auf die Gewinnfähigkeit und Kapitalausstattung unter ihren Möglichkeiten. Die Gründe hierfür reichen von Organisationsdefiziten bis hin zu geringer Kundendurchdringung. Die Rekonfiguration der Organisation und Prozesse verbunden mit einer Rationalisierung mit Hilfe einer durchgängigen Digitalisierung schaffen Ressourcen, um Kunden besser zu binden und durch Verdrängung bspw. weitere Marktanteile zu gewinnen.





3 Handeln und gewinnen

Unternehmen in dieser Situation können jetzt davonziehen. Wo andere Unternehmen Schwächen besitzen, können durch konsequente Investition in Neukundengewinnung und durch gezielte Verdrängungsmaßnahmen (auch beim Preis) Marktanteile überdurchschnittlich ausgebaut werden. Wo andere sparen (z. B. im Marketing), können diese Unternehmen nachhaltig punkten.

4 Aufholjagd

In dieser Position hat das Unternehmen alles optimiert, möglicherweise auf Kosten einer nachhaltigen Stärke in der strategischen Positionierung, hat aber durch konsequente Steigerung der Produktivität und durch stetiges Kostenmanagement eine gute Cashposition erreicht. Um Chancen in einem Abschwung zu nutzen, können M&A-Aktivitäten und die Selektion von Fokusprogrammen auf zukünftig bedeutsame, wachstumsstarke Geschäftsfelder eine zentrale Option bilden. Es muss jedenfalls schnell gehen.

Die schlechteste Alternative vor dem Hintergrund einer schwächelnden Konjunktur und zunehmenden gravierenden globalen Unsicherheiten ist alles so zu belassen, wie es ist. Das Zeitfenster wird jedenfalls nicht größer und damit der Vorlauf für die Ausrichtung des Unternehmens auf die Zukunft kleiner.

FAZIT:

Fünf robuste Schritte, die Strategen jetzt auf jedem Fall unternehmen sollten:

1. Proaktive Kostenanpassung – ja, aber kein Sparen an der falschen Stelle
2. Finanzielle Ressourcen bereitstellen bzw. erzeugen
3. Nachhaltige Wettbewerbsstrategien aufsetzen
4. Chancen für M&A nutzen
5. Geschäftsmodelle modernisieren

Kontakt: strategie@wieselhuber.de

Familienstrategie

Das Leitplanken-Risiko im Blick



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

Was verbindet uns? Wo wollen wir hin? Wer soll dabei welche Rolle spielen? Einfache Fragen, die viele Familienunternehmen vor große, wenn nicht sogar existenzielle Probleme stellen: Geschäftsführende Gesellschafter überwerfen sich, Stämme führen Grabenkriege, Nachfolgeregelungen werden blockiert, organisatorische Wandelprozesse werden untergraben oder gestoppt.

Warum ist das so, wird doch Familienunternehmen oftmals attestiert, unternehmensstrategisch nachhaltig zukunftsfähig aufgestellt zu sein. Aktuelle Studien scheinen dies zu unterstreichen, wenn sie beispielsweise positive Korrelationen zwischen dem Einfluss der Gründerfamilie und dem Erfolg börsennotierter Familienunternehmen feststellen. Die Krux liegt hierbei in der einfachen Erkenntnis, die deutlich schwerer umzusetzen ist, wie es scheint: Unternehmensstrategie ist nicht gleich Familienstrategie.

Aus der häufig sehr unmittelbaren und engen Verbindung von „Familie/Eigentümer“ mit dem Unternehmen, ergeben sich aus der Gesellschafterebene eben spezifische Faktoren für die Überlebens- und Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen. Im Wesentlichen handelt es sich um folgende Bereiche:

Gesellschafter

- Struktur/Stabilität
- Ziele & Familienstrategie
- Dividenden-/Entnahmepolitik
- Voraussetzung für Eintritt in die GF und Gremien
- Management heterogener Gesellschafterstrukturen

Führung

- Rolle in der operativen Führung
- Mehrere Gesellschafter in der Führung/Ressorts/ Verantwortlichkeiten
- Gremienbesetzung
- Vertretung nach außen

Konsens und Dissens im Gesellschafterkreis haben starke Auswirkungen auf die Führbarkeit, die strategische Ausrichtung und operative Effizienz des Unternehmens. Bei Familienunternehmen gilt es die spezifische Situation und die Belange der Gesellschafter, insbesondere bei der Zukunftsgestaltung des Unternehmens, der Strategie, zu berücksichtigen.

Unternehmensstrategisch top – familienstrategisch Flop?

Viele Unternehmen rüsten sich seit vielen Jahren für das Zeitalter der digitalen Transformation und die diversen weiteren Megatrends, stellen ihre Geschäftsmodelle auf robuste und tragfähige Fundamente, geben sich eine neue, ggf. agile Organisation unter professioneller Führung und richten ihre Finanzierung neu aus zur Schaffung freier Liquidität für Reinvestments. Diese Entscheidungen fußen in der Regel auf detaillierten Analysen, Alternativendiskussionen und Planungsszenarien. So weit, so gut.

Aber wurde von den operativ nicht aktiven Gesellschaftern, die jährlich im Rahmen der Gesellschafterversammlung diese Aktivitäten präsentiert bekommen, vorab das Commitment eingeholt? Regelt die Geschäftsverteilung professionell und ausgewogen die



Abb.: Entscheidungsorientierte Vorgehensweise zur Entwicklung einer Zukunftsstrategie aus Sicht von Familie und Unternehmen

Einflussnahme der Familie auf diese Prozesse? Gehen die Maßnahmen konform mit dem Werte- und Zielkanon der Unternehmerfamilie, falls es einen solchen gibt? Gibt die eigene Governance den notwendigen Rahmen an Regularien vor, um mögliche Misserfolge klären zu können? Sind die beteiligten Familiengesellschafter allesamt auf den gleichen Kenntnis- und Wissensstand, um valide Entscheidungen treffen zu können?

Unsere Erfahrung aus mehr als 30 Jahren Beratung von Familienunternehmen sagt uns: Nur wenige haben diese Perspektiven im Blick, sie offen ausdiskutiert, geschweige denn zukunftsorientiert in einem verbindlichen Rahmen abgegossen, nämlich einer Familienstrategie. Aber eben um diese geht es: Es gilt die bestehenden Merkmale und Wechselbeziehungen der Familie zu identifizieren, um auf dieser Basis eine familienstrategische Richtungsentscheidung zu treffen, auf welchem gemeinsamen Werte- und Zielekanon und in welchem Governance-Rahmen die Zukunft von Familie und Unternehmen gestaltet werden kann.

Was braucht es dafür?

- Eine Bestandsaufnahme des vorhandenen Traditions-, Werte- und Zielekanons
- Einen Governance-Check vorhandener Regularien und Regeln
- Gesellschafter-Workshops zur Klärung von Richtungsentscheidungen (Exit, Zukauf, Loyalität, Verkauf, Nachfolge, Ausschüttung, etc.)

- Die Erstellung bzw. Prüfung und Anpassung einer Familiencharta als Dokumentation der Familienstrategie und Regelwerk für die Interaktion im Familienkreis
- Den strategischen und operativen Transfer der Familienstrategie in die Gesamtunternehmensstrategie

Kurzum: Die Entwicklung einer Zukunftsstrategie erfordert eine entscheidungsorientierte Vorgehensweise aus Sicht der Familie und des Unternehmens.

FAZIT:

Die Fortschritts- und Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen fußt auf zwei wesentlichen Säulen: Einer Unternehmensstrategie, die sich um die künftige Ausrichtung hinsichtlich Wachstum aus eigener Kraft, Akquisition und Fusion, Eintritt & Aufbau neuer Geschäftsfelder, Standorterweiterungen und -schließungen etc. kümmert. Und einer Familienstrategie, die die Leitplanken für diese Unternehmensstrategie aus Sicht der Familiengesellschafter vorgibt.

Ohne diese Leitplanken riskiert man bei der Unternehmensstrategie nicht nur eine deutlich höhere Unfallgefahr, sondern auch ein endgültiges Abrutschen ins Aus.

Kontakt: familienunternehmen@wieselhuber.de

Thinking beyond

Neue Wege im New Business



Dr. Dirk Artelt
Mitglied der
Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Dr. Stephan
Hundertmark
Mitglied der
Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Wachstum mit dem Markt oder über Verdrängung von Wettbewerbern durch schnelleres Wachstum als der Markt. Diese zwei Ziele sind oftmals Gegenstand von strategischen Planungen in Unternehmen. Der größte Wachstumshebel über neue Geschäfte wird dabei jedoch meist nicht verfolgt. Zum einen liegt die Weiterentwicklung bestehender Produkte und die Bearbeitung der angestammten Kundenbasis näher, als die Expansion oder Diversifikation in neue Geschäftsfelder. Zum anderen fehlt oftmals schlicht das Wissen über einen pragmatischen Ansatz, um neue Geschäfte zu identifizieren und gezielt zu entwickeln.

Kreativität und Systematik sind die zwei wesentlichen Zutaten für die Entwicklung von Neugeschäften. Dies gilt gleichermaßen für kompetenzbasierte wie auch für nutzenorientierte New Business-Ansätze, die sich mittlerweile etabliert und vielfach bewährt haben. Die Kreativität braucht es um festgefügte Denkmuster, Geschäftsmodelle und Marktstrukturen zu durchbrechen. Systematik braucht es, um die Kreativität zu kanalisieren und die Umsetzung zu gewährleisten, damit Konzepte für Neugeschäft nicht in der Schublade oder als Rohrkrepiere enden.

Kompetenzbasierter New Business-Ansatz

Ausgangspunkt für die Entwicklung von New Business über einen kompetenzbasierten Ansatz ist die Frage, wie vorhandene Marktzugänge, die Know-how-Basis und das eigene Leistungsspektrum in neuen Geschäften kapitalisiert werden können. Der erste Schritt dazu ist eine systematische und faktenbasierte Beschreibung der aktuellen Vertriebs- und Service-Aktivitäten für

die vorhandenen Zielgruppen und Abnehmer. In einer Darstellung als Sales-Heat-Map werden so bereits erste „White Spots“ in der Marktbearbeitung sichtbar. Der zweite Schritt ist ein Quick-Check der Potenziale in der Produktion und Supply Chain. Denn die Erschließung von New Business ist nur dann sinnvoll, wenn ein guter Fit zu den gegebenen Fertigungskompetenzen und der Supply Chain besteht.

Die Suche nach Neugeschäften erfolgt dann über ein extensives Scannen von Branchen, Abnehmergruppen und Anwendungen, die zur Kapitalisierung der vorhandenen Marktzugänge, der internen Know-how-Basis und der Produktionskompetenzen geeignet erscheinen. Damit aus dieser Longlist eine Shortlist und zuletzt konkrete Zielmärkte werden, gilt es passende und aussagekräftige Attraktivitäts-, Fit- und Risikofaktoren zu definieren. Über mehrere Iterationen werden die identifizierten Zielbranchen dann anhand eines Scoring-Modells aus den Faktoren bewertet. Für die Shortlist-Kandidaten werden dann Branchen-Steckbriefe erstellt, die bereits Zielkunden, Erfolgsfaktoren aber auch kritische Markteintrittsbarrieren umfassen. Für die ausgewählten New Business-Märkte werden auf Basis der Steckbriefe dann erste robuste Maßnahmen zur Markterschließung und ggf. für den Abbau von Kompetenzlücken definiert.

Nutzenorientierter New Business-Ansatz

Ein nutzenorientierter New-Business-Ansatz setzt bei der Identifikation künftiger Bedarfe und veränderten Kundennutzen an, die über innovative Produkte und Leistungen gedeckt werden können. Es geht im Kern darum, durch die Verknüpfung von internem und externem Experten-Wissen zu Trends in Märkten, zu Technologien und relevanten Fokusthemen ein ganzheitliches Zukunftsbild zu definieren. Innerhalb dieses Zukunftsbildes sind dann systematisch mögliche Neugeschäfte zu beschreiben.

In einer zweiten Phase werden die Ideen, ähnlich wie bei dem kompetenzbasierten Ansatz, dann schrittweise in Geschäftsmodellskizzen konkretisiert und bewertet.

Route- Märkte to-Market	Bauelemente/ Bau	Medizin- technik	Verpackungen	...
Handel	Umsatz: 10,5 DB II: 39%	Umsatz: 6,0 DB II: 28%	Umsatz: 0,01 DB II: 57%	Umsatz: 1,5 DB II: 39%
Direkt	Umsatz: 1,3 DB II: 33%	Umsatz: 4,9 DB II: 24%		Umsatz: 2,8 DB II: 37%
Projekt	Umsatz: 5,2 DB II: 24%	Umsatz: 5,5 DB II: 27%	Umsatz: 0,3 DB II: 21%	Umsatz: 0,3 DB II: 21%
Gesamtanteil am Umsatz	Umsatz: 16,9 Ø DB II: 35%	Umsatz: 16,5 Ø DB II: 35%	Umsatz: 0,3 Ø DB II: 21%	Umsatz: 4,6 Ø DB II: 35%

Abb.: Sales Heat

DON'T CROSS



Für die attraktivsten Geschäftschancen sind dazu die künftigen Erfolgsfaktoren ebenso zu beschreiben, wie das zugehörige Produkt- und Leistungsangebot und die avisierten Zielgruppen.

In diesem Ansatz kommt meist ein breites Spektrum an Kreativitätstechniken und Methoden aus dem Innovationsmarketing zum Einsatz. Zusätzlich ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor ein operatives Projektteam, das in der ersten kreativen Phase alle Freiheitsgrade hat, auch unkonventionelle Ideen zu sammeln und zu diskutieren. Das Team muss sich als echter Chancen-Sucher verstehen und nicht als Problemseher, der die Unmöglichkeit einer Geschäftsidee nachweist.

Anschließend müssen Business Cases erarbeitet, bewertet und die vielversprechendsten Ansätze beschlossen werden. Alles ist vorbereitet für die Umsetzung und doch liegt hier noch das größte Hindernis: der Faktor Mensch. Für denjenigen Manager, der Verantwortung für das New Business-Projekt trägt, kann sich die Situation einsam anfühlen. Widerstände fangen in den obersten Etagen der Führungsstruktur an und eine harte Erklärungs- und Überzeugungsarbeit ist nötig, um das gesamte Management zu bewegen, wie zahlreiche Beispiele aus der Praxis zeigen. Auch bei den Mitarbeitern kann Veränderung – „Das Neue“ – Ängste und Blockaden verursachen. Auch liegt der Schlüssel zum Umsetzungserfolg darin viel und oft intern zu kommunizieren und auf den ersten Erfolgen aufzubauen.

Da sich insbesondere die digitalen Technologien exponentiell und der Faktor Mensch eher logarithmisch weiterentwickeln, wird ab einem gewissen Punkt eine

W&P unterstützt New Business Projekte:

- **Am Startpunkt:** Bei der systematischen und faktenbasierten Beschreibung des Vertriebs-, Know-how- und Operations-Status als Sprungbrett für New Business
- **Mit Kreativitätstechnik:** W&P führt Kreativitätsworkshops durch und schult interne Mitarbeiter bei der Anwendung von modernsten Kreativitätstechniken
- **Bei Suchfeldern:** W&P unterstützt bei der Definition von Suchfeldern und bei der Bewertung der Potenziale als Entscheidungsgrundlage
- **Mit Strategic Market Research:** Das W&P Competence Center SMR liefert die notwendigen Zahlen, Daten und Fakten als Grundlage der Unternehmerentscheidung für New Business
- **Für Intrapreneure:** Identifikation, Unterstützung und Begleitung notwendiger Intrapreneure
- **Mit agilem Projektmanagement:** Schulung von agilen Coaches, Begleitung komplexer Projekte durch erfahrene Experten

organisatorische Veränderung notwendig. So ist in der frühen Phase noch ein internes Projektteam ausreichend. Bei der Umsetzung radikal neuer Geschäftsideen empfiehlt es sich jedoch alternative Ansätze aus der Start-up-Welt, wie beispielsweise Inkubatoren, in Betracht zu ziehen. Zur Organisation solcher Teams hat sich agiles Projektmanagement bewährt. Gerade die Entwicklung von neuen Geschäftsfeldern wird durch die agilen Grundprinzipien Fehlerkultur, Minimum Viable Products (MVP), Selbstverantwortung, Vertrauen und kontinuierliche Verbesserung gefördert.

FAZIT:

Die Entwicklung von New Business außerhalb des heutigen Kerngeschäfts erfordert die Kombination von Kreativität, Systematik und die Unterstützung vom Top-Management. Dies gilt gleichermaßen für ein kompetenzbasiertes wie für ein nutzenorientiertes Vorgehen. Auch wenn beide Ansätze unabhängig voneinander verfolgt werden können, ist nicht selten auch die Kombination einzelner Elemente aus beiden Ansätzen sinnvoll. Denn auch hier gilt: das Vorgehen muss zu den potenziellen Kunden und dem eigenen Unternehmen passen und nicht umgekehrt.

Kontakt: newbusiness@wieselhuber.de

Künstliche Intelligenz

Mit dem richtigen Team die richtigen Fragen stellen



Dr. Wolfgang Doneit
Senior Consultant
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Trotz vielfacher erfolgreicher Anwendung von Künstlicher Intelligenz in Forschung & Industrie haben einige Unternehmen, die sich bereits mit dem Thema auseinandergesetzt haben, nicht nur Gutes zu berichten.

Zwar wurden z. B. durch die Weiterentwicklung traditioneller bildverarbeitender Systeme mit Hilfe des maschinellen Lernens oder durch das Verarbeiten von Sprache und Dokumenten Effizienzvorteile realisiert. Es wurden aber auch viele Daten- oder KI-Projekte abgebrochen oder mit unbefriedigenden Ergebnissen abgeschlossen. Häufig fehlte zudem eine Monetarisierungsstrategie. Solche Erfahrungen frustrieren die Organisation und „verbrennen“ das Thema im Management und bei den Mitarbeitern.

Nun lassen sich Fehlschläge nicht vermeiden, „Trial-and-Error“ ist Teil der meisten Datenanalyse- oder KI-Projekte. Allerdings gibt es Maßnahmen gegen die Frustration:

- Plötzliche und unerwartete Fehlschläge lassen sich durch eine intensive Konzeption der KI-Anwendungsszenarien minimieren.
- Die Organisation kann mit einem kulturellen Wandel und entsprechendem Change Management für diese agile Arbeit und für den Umgang mit Fehlschlägen sensibilisiert werden.

Im Folgenden werden wichtige Aspekte zur umsetzungsreifen Konzeption von KI-Anwendungsszenarien dargestellt.

Die richtige Idee

Daten können helfen, die Prozesseffizienz zu steigern, die Fertigung zu flexibilisieren, Produkte zu individualisieren und neue Geschäftsmodelle zu etablieren. Wo also beginnen? Es empfiehlt sich bei der Ideensammlung keine Funktion auszuschließen. Welche Tätigkeiten sorgen für Kapazitätsengpässe? Wo liegt eine hohe Abhängigkeit vom Erfahrungswissen einzelner Experten vor? Welche Planungsprozesse kosten wertvolle Zeit und liefern trotzdem nicht die gewünschte Genauigkeit und Sicherheit? Welche Informationen sind entlang der branchenspezifischen Wertschöpfungskette monetarisierbar? Was will mein Kunde wirklich?

Das sind nur einige Fragen, die sich Unternehmer und Führungskräfte stellen, um potenzielle Anwendungsszenarien zu identifizieren. Nach der Ideensammlung werden mit einfachen Kriterien (z. B. Realisierbarkeit oder Effizienzpotenzial) die Themen ausgewählt, die in der sich anschließenden Konzeption zu konkretisieren sind.

Das richtige Team

Um die richtigen Anwendungsszenarien zu detaillieren, ist zunächst das passende Team zusammenzustellen. Folgende Perspektiven sind dabei zu berücksichtigen:

Anwendungsfall

Beschreibung des Use-Cases und des spezifischen Nutzens (qualitativ und quantitativ)



Nutzer

Wer oder was (Personen, Produkte, Prozesse und Systemarchitektur) nutzt die Lösung und die Modelle?

Strategie

Wie gliedert sich der Anwendungsfall in die globale KI-Strategie ein?

Lösung

Beschreibung der Modelle, Prozesse und Systemarchitektur



Kommunikation

Interne/externe Kommunikation, Einbindung weiterer Mitarbeiter

Veränderungen

Datenerhebung, Restriktionen und Datenschutz, organisatorische Anpassungen

Daten

Beschreibung der notwendigen Daten und Datenqualität



Informationen

Existierende Use-Cases und Anwendungsszenarien, Veröffentlichungen und Informationsmaterial



- **Domänenexpertise:** KI-basierte Lösungen ersetzen kein Erfahrungswissen und Bauchgefühl der internen Experten, sondern skalieren oder ergänzen es! Es ist daher unbedingt notwendig, datengetriebene Erkenntnisse frühzeitig mit analytischem Wissen zu verproben. Weiterhin erzeugt die Zusammenarbeit Akzeptanz in den Fachbereichen.
- **Datenexpertise:** Interne oder externe Data Scientists liefern den Überblick über aktuelle Möglichkeiten und kennen die spezifischen Herausforderungen im Umgang mit Daten.
- **Technologieexperten:** Entsprechend der Gesamtlösung sind ggf. Spezialisten einzubinden, z. B. im Bereich Bildverarbeitung.
- **IT-Infrastruktur und Softwareentwicklung:** Die KI-Lösung benötigt Daten und eine systemseitige Bereitstellung entlang ihrer Prozesse. Zur Sicherstellung der Umsetzbarkeit sind Experten aus der IT-Infrastruktur sowie ggf. der internen Software- oder App-Entwicklung einzubinden.
- **Business Development:** Das Business Development fokussiert die Monetarisierungsstrategie des Anwendungsszenarios und die strategische Passung zum Unternehmen. Es unterstützt die interne Kommunikation insbesondere hin zum Management.
- **Lösung:** Welche Prozesse wird das KI-Anwendungsszenario umfassen, welche Teilschritte sind vorgesehen und welche Systemarchitektur ist notwendig? Das Schema der KI-Lösung ist grafisch und intuitiv darzustellen.
- **Nutzer:** Auch das Umfeld der Lösung ist zu beschreiben, d. h. welche Produkte, Personen oder Prozesse greifen auf die Lösung zu?
- **Strategie:** Wie passt das Anwendungsszenario zur Unternehmensstrategie? Wie reagieren Markt und Wettbewerber?
- **Kommunikation:** Ein geeignetes Kommunikationskonzept steigert das interne Commitment und die externe Wahrnehmung.
- **Veränderungen:** Welche Anforderungen stellt das Anwendungsszenario an Mitarbeiter und Organisation, z. B. hinsichtlich Datenschutz oder Zuständigkeit?
- **Informationen:** Existierende Use-Cases unterstützen die Felder der KI-Canvas zu erarbeiten, entsprechende Veröffentlichungen und Informationsmaterial liefern wertvolle Informationen über Technologie, Anwendung und Umsetzungspartner.

Die Projektleitung steht vor der Aufgabe die Technologie, die Expertensicht und die übergeordneten Ziele des Managements zu synchronisieren und das Projekt Schritt für Schritt zu einem Ergebnis zu führen sowie die generelle Realisierbarkeit der Ziele zu überwachen und ggf. zu hinterfragen.

Die richtige Konzeption

Gemeinsam sind die Anforderungen an das Anwendungsszenario und die KI-Lösung, aber auch die daraus abgeleiteten Anforderungen an Daten, Prozesse, Funktionen und Infrastruktur aufzunehmen. Entsprechende Fragestellungen leiten sich aus der W&P KI-Canvas ab, nach deren Schema Anwendungsszenarien umsetzungsreif beschrieben werden können:

- **Anwendungsfall:** Wie lässt sich der qualitative und quantitative Nutzen beschreiben? Mit welchem Status quo lässt sich die Lösung vergleichen, welche Folgen ziehen Fehler nach sich?
- **Daten:** Welche Daten werden benötigt und welche Aspekte von Datenqualität sind besonders zu beachten?

Ist ein Anwendungsszenario beschrieben, sind Datensätze zu erstellen und ein Proof-of-Concept (PoC) durchzuführen. Das kann intern oder mit externen Partnern erfolgen, die auch die tatsächliche Implementierung der Lösung übernehmen können. Liefert der PoC vielversprechende Ergebnisse, erfolgt die tatsächliche Implementierung für den Live-Betrieb. Entsprechende Anpassungen von Prozessen und Organisation sind ebenfalls umzusetzen wie Schulungen sowie insbesondere eine geeignete Kommunikation.

FAZIT:

„Irgendetwas mit KI zu machen“ kann das Thema schnell verbrennen. Konkrete, umsetzungsreife Use-Cases maximieren die Chancen auf erfolgreiche Projekte mit der Schlüsseltechnologie des digitalen Wandels. Dazu sind die richtigen Personen zusammenzubringen und die richtigen Fragen zu beantworten – technologisch und wirtschaftlich.

Kontakt: digitalisierung@wieselhuber.de

Organisatorische Weichenstellungen in Familienunternehmen



Philipp P. Precht
Mitglied der
Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Aus dem Dialog zu den zentralen organisatorischen Herausforderungen mit Familienunternehmen unterschiedlicher Größe lassen sich vier wesentliche Aufgabenstellungen für nachhaltigen Erfolg ableiten:

1. Erforderliche Anpassungen aufgrund von VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity)
2. Die Förderung von Agilität und Unternehmergeist
3. Das Schaffen des richtigen internationalen Fußabdrucks
4. Das richtige Zusammenspiel von Familie und Unternehmen

Die Frage nach der richtigen Ausgestaltung dieser Punkte ist wie so oft nicht pauschal zu beantworten – es bedarf des berühmten Maßanzugs für jedes Unternehmen.



1. Was hat VUCA mit der Organisation zu tun?

In Bezug auf Unternehmen meint VUCA eine dramatisch gesteigerte „Volatility“ i.S.e. Veränderungsgeschwindigkeit der Welt – nicht zuletzt durch die Digitalisierung sowie die Globalisierung. Aktuelle politische Machtspiele verdeutlichen zudem, dass die „Uncertainty“ steigt und damit auch die Prognosefähigkeit von Ereignissen. Zudem sind Ursache-Wirkungszusammenhänge durch die gesteigerte „Complexity“ nicht mehr einfach ableitbar. Schließlich wird die Welt weniger eindeutig („Ambiguity“) – es gibt nicht mehr nur schwarz oder weiß, vielmehr ist auch grau oder bunt eine mögliche richtige Option. So bedeutet VUCA z. B. für einen CEO nicht mehr nur den langfristigen Plan i.S.d. Unternehmensstrategie zu entwickeln, sondern diesen auch permanent an die neuen Gegebenheiten anzupassen – auch im Detail. Damit wird offensichtlich, weshalb der Organisation und ihrer gesteigerten Anpassungs- und Reaktionsfähigkeit eine immer größere Rolle zukommt. Oder anders ausgedrückt, die Organisation wird selbst zum entscheidenden strategischen Element, das es für das Unternehmen auszugestalten gilt.

2. Verwalter oder Intrapreneure?

Aktuelle Studien zeigen, dass agile Unternehmen bis zu fünfmal häufiger überdurchschnittliche Margen erzielen und stärker wachsen als der Durchschnitt.

Der Agilitätsgrad von Unternehmen lässt sich steigern, wenn Freiräume geschaffen und Unternehmertum zugelassen werden, d. h. weniger aktiv kontrollieren und mehr direkte Verantwortung der Mitarbeiter für ihre eigene Arbeit fördern. Vertrauen als Gegenentwurf zu Kontrolle wurde bereits Anfang dieses Jahrtausends als Erfolgsfaktor des „Scandinavian Management Style“ bekannt. Ikea, Skype und Spotify sind Beispiele für Unternehmen, die sehr dynamisch durch starke Kundenorientierung gewachsen sind – und das auch weil sie diesen Führungsstil mit flachen Hierarchien und hoher Mitarbeiterverantwortung untermauern. Das Hauptziel einer agilen Organisation ist, dazu beizutragen, schnell auf neue Markt- und Wettbewerbsverhältnisse reagieren zu können. Auf dem Weg dahin ist vor allem der Mut zur Veränderung gefragt, ohne bewährte, erfolgreiche Strukturen und Prozesse zu zerstören.

Die Einführung von Agilität bedeutet also viel mehr als agiles Management von Projekten. Es heißt nicht mehr und nicht weniger, als auch im operativen Tagesgeschäft „Dinge auch einmal wegzulassen“, d. h. Strukturen, Prozesse und damit auch Kontrolle zugunsten von Selbstorganisation und Vertrauen zu reduzieren. Und genau an diesem Punkt ist in vielen Unternehmen eine Umorientierung in der Führung gefragt. Und das nicht als Selbstzweck, sondern um den gesteigerten Anforderungen durch VUCA gerecht zu werden.

3. Unternehmen mit Exportanteil oder internationales Unternehmen

Um die konkreten Anforderungen aus der Internationalisierung an die Organisation zu erfassen und auf dieser Basis weiterzuentwickeln, bietet sich eine Bestandsaufnahme des Unternehmens an. D. h. wie sieht der „internationale Fingerabdruck“ aus. Denn nichts wäre verkehrter, als ein Unternehmen stark auf Internationalität zu trimmen, obwohl sich diese ausschließlich auf den Umgang mit Handelsvertretern im Ausland beschränkt. Gleichzeitig verhindert eine zu DACH-orientierte Kultur die Gewinnung von essentiellen Erkenntnissen über Auslandsmärkte mit eigenen Produkten, Vertrieb oder gar Produktionsstätten. Der Fingerabdruck wird üblicherweise mit Hilfe von drei Dimensionen in einem sogenannten Internationalisierungsgebirge dargestellt, das zeigt, dass unterschiedliche Wertschöpfungssegmente in unterschiedlichen Ländern verschieden stark integriert sein können.

Viele Unternehmen variieren den Grad der Wertschöpfung und auch die adressierten Länder sowie die Integration im Zeitablauf auf Basis dieser objektiven Bewertung bzw. der daraus abgeleiteten idealen Ausgestaltung.

4. Familie und Unternehmen oder Familienunternehmen?

Neben diesen aus der Geschäftstätigkeit resultierenden Anpassungen der Organisation spielt bei Familienunternehmen das optimale Zusammenspiel aus Unternehmen und Familie eine besondere Rolle. Typischerweise lassen sich „Corporate“ und „Family Governance“ bei Familienunternehmen sogar oftmals nur schwer voneinander trennen.

Die Führung von Familienunternehmen umfasst insofern immer zwei kombinierte Welten. Auf der einen Seite die Familienstrukturen, evtl. mit Familienrat und diversen anderen Familiengremien bis hin zu gemeinsamen Family Offices. Dabei sind auch große Familienstämme mit mehreren hundert Familienmitgliedern keine Seltenheit. Die Ansprüche sind dabei zum Teil

sehr verschieden, alleine bereits bedingt durch die Unterschiede an Eigentumsanteilen am Unternehmen. So kann beispielsweise ein Teil der Familie bereit sein, wegen strategischer Belange durchaus auch einmal auf Ausschüttungen zu verzichten, dagegen „leben“ andere Familienmitglieder zu einem wesentlichen Teil von der Dividende aus dem Unternehmen. Alleine schon hieran wird ersichtlich, welche unterschiedlichen Ansprüche in den Familiengremien aufeinandertreffen können.

Auf der anderen Seite stehen die klassischen Unternehmensstrukturen, bei denen die Gesellschafter meist und je nach Rechtsform in Form eines Beirats oder Aufsichtsrates ihren Einfluss geltend machen. Zum Teil erfolgt die Einflussnahme aber auch über das operativ tätige Familienmitglied, das jedoch selbstredend nicht nur Zielsetzungen als Gesellschafter, sondern vor allem auch zum Beispiel als CEO verfolgt. Auch hier kann es zu entsprechenden Interessenskonflikten im Familienstamm kommen.

Für das Management, egal ob Teil oder nicht Teil der Familie, ergibt sich in Familienunternehmen neben der Unternehmensführung die Aufgabe der Koordination mit der Familie. So zum Beispiel in Fragen der Unternehmenskultur, dem Abgleich der Unternehmenspolitik mit den Werten der Familie, der Schaffung schlanker Organisationsstrukturen, der Auswahl neuer Geschäftsführer bzw. Regelung der Nachfolge (mit Zustimmung durch Gesellschafterversammlung und/oder Beirat).

FAZIT:

Deutlich geworden ist, dass Organisation nicht (mehr) nur auf einen Teil der strategischen Umsetzung reduziert werden kann, sondern vielmehr selbst einer strategischen Entwicklung und Gestaltung bedarf.

Durch VUCA, Digitalisierung und Globalisierung wird aktuell und in Zukunft wesentlicher Veränderungsbedarf notwendig, der nahezu jeden Bereich der Organisation betrifft. Gerade Familienunternehmen haben zudem die Herausforderung einer guten Koordination und Strukturierung zwischen Unternehmen und Familie. Wer diese Herausforderungen für sein Unternehmen bestmöglich löst, kann seine Wettbewerbsvorteile sichern bzw. neue aufbauen.

Kontakt: organisation@wieselhuber.de

Kraftfeld Kunde

Johannes Spannagl
Managing Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Wie Unternehmen für den Kunden „brennen“

Es kostet viel Kraft und Energie, Mitarbeiter und Führungskräfte auf ein Ziel, auf einen neuen Weg einzuschwören.

So ist es auch mit der Kundenzentrierung. Dabei gibt es grundsätzlich zwei Alternativen: Die Push- oder die Pull-Option. Push und Pull sind hinlänglich aus dem Marketing bekannt, bedeuten in diesem hier diskutierten Zusammenhang aber eine grundsätzliche Weichenstellung.

Entscheiden Sie sich als Unternehmer und Top-Manager für die Push-Strategie, dann müssen Sie tagtäglich Ihre ganze Energie aufbringen, um die Mitarbeiter und die ganze Organisation immer wieder auf den Kunden auszurichten. Dies ist deshalb so mühsam, weil Sie vor allem einen Veränderungsprozess anstoßen und nachhaltig bewerkstelligen müssen.

Sie können, trotz aller Digitalisierung, keine Maschine neu programmieren und dann läuft das mit der Kundenorientierung. Es geht vielmehr um eine langfristige Verhaltensänderung der Mitarbeiter. Lassen Sie als Führungskraft mit Ihren Anstrengungen nach, also gehen Sie sinnbildlich „vom Gas“, dann schleicht sich in der Organisation sehr schnell wieder eine zwar nicht kundenfeindliche, aber bestenfalls kundenneutrale Einstellung ein; viele Unternehmensführer berichten von diesem Phänomen. Das „Brennen“ für den Kunden ist dann eher ein „Glimmen“.

Was machen jetzt Start-ups und die digitalen Heros anders? Wie gelingt es ihnen, ihr Unternehmen tatsächlich und dauerhaft auf die Kundenbedürfnisse konsequent auszurichten? Sie nutzen den Kunden als Kraftfeld! Der Kunde wirkt als Energiequelle, wie die Sonne für unseren Planeten. Die Mitarbeiter und Führungskräfte des Unternehmens lassen sich im Sinne einer Pull-Strategie vom Kunden zu Höchstleistungen regelrecht „ziehen“ und anspornen. So wie wir Menschen die Sonne lieben, weil sie uns Licht und Wärme spendet, so motiviert uns der Kunde, weil er von uns begeistert ist und uns vertraut!

Diese Erklärung klingt esoterisch, ist es aber in keiner Weise. Im Kern gelingt kundenzentrierten Unternehmen ein Paradigmenwechsel in zweierlei Hinsicht:

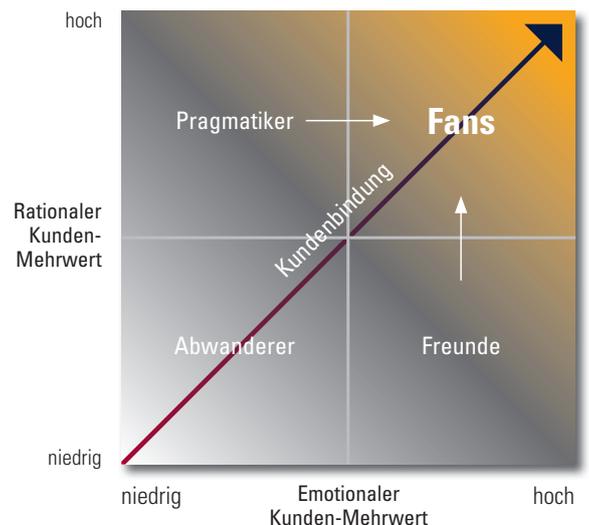
- Sie etablieren ein neues **Mind-Set**, um mit emotionaler Intelligenz und Empathie dem Kunden zu begegnen.
- Sie entwickeln ein neues **Strategie-Set**, um mit konzeptionellem Neudenken das eigene Geschäftsmodell zu revolutionieren.

Diese beiden Elemente sind die Gewähr dafür, dass Unternehmen es schaffen, den Kunden auf Dauer emotional und rational zu binden. Für den Kunden „brennen“ kann nur der Mensch und keine Maschine oder Algorithmus. Deshalb ist klar, dass in einem kundenzentrierten Unternehmen der Stellenwert des Menschen nicht überschätzt werden kann. Kundenzentrierung heißt Mitarbeiterorientierung!

Ebenso bedeutsam ist der strategische Aspekt. Es reicht nicht aus, die bestehende Unternehmensstrategie mit digitalen Elementen anzureichern und ihr einen modernen Anstrich in Form von Buzz-Wörtern wie Customer Journey oder Data Analytics zu verpassen. Es geht um wirkliche, strategische Überlegenheit: Kundenzentrierung heißt Denkgrenzen überwinden!

Konkurrenzlosen Kunden-Mehrwert erzeugen

Wie kann es nun gelingen, dass Sie Ihr Unternehmen voll auf den Kunden ausrichten und alle Ihre Mitarbeiter von der Notwendigkeit überzeugt sind und an einem Strang ziehen?



Mit Kreativität, Empathie und Systematik! Konkret bedeutet dies, dass sich Ihre Mitarbeiter intensiv mit dem Kunden beschäftigen und die Produkte, Dienstleistungen und Prozesse des Unternehmens hinsichtlich ihrer Wirkung auf den Kunden kritisch analysieren und wenn nötig fundamental in Frage stellen. Die Führungskräfte übernehmen in diesem Prozess bestenfalls eine Moderations- und Coachingaufgabe. Dabei sind vier Handlungsfelder zu durchleuchten, die helfen, den Kunden-Mehrwert zu steigern:

1. Die **Beschäftigung mit den Sehnsüchten der Kunden**, ihren unausgesprochenen Wünschen und Erwartungen, führt dazu, dass die Mitarbeiter ein Zukunftsbild des Kunden entwickeln, aus dem sie Inspirationen für neue Bedürfnisse schöpfen. Die „Reise in die Zukunft des Kunden“ eröffnet eine völlig neue Perspektive auf den Kunden und liefert den Rohstoff für neue Produkte und Services.
2. Mit der schonungslosen Bewertung des bestehenden Kundennutzens hinsichtlich Produkte und Leistungen beginnt die Auseinandersetzung mit dem zweiten Handlungsfeld, der **Steigerung des Kundennutzens**. Entscheidend dabei ist der subjektiv wahrgenommene Nutzen, die persönliche Erwartungshaltung des Kunden und nicht die objektive Sicht auf die Leistungsfähigkeit und Funktionalität der Produkte. Aus diesen Erkenntnissen können wertvolle Vorgaben und Input für die zukünftige Produktentwicklung und das unternehmensspezifische Innovationsmanagement erarbeitet werden, die wiederum zu einem Mehrwert für den Kunden führen.
3. **Begeisterung beim Kunden** erzeugen ihre Mitarbeiter in der Regel nicht ausschließlich damit, dass der Kundennutzen voll erfüllt wird, sondern mit einer starken, empathischen Kundeneinstellung. Dieser Aspekt des Kunden-Mehrwertes wird bei zunehmender Homogenisierung des Produkt- und Leistungsangebotes immer wichtiger. Als Führungskraft ist Ihnen diese Tatsache natürlich nicht neu, neuartig ist allerdings, das Kraftfeld Kunde dafür zu nutzen. Ein sich gegenseitig verstärkender Regelkreislauf: begeisterter Kunde – begeisterter Mitarbeiter – begeisterter Kunde – usw. ist das faszinierende Muster kundenzentrierter Unternehmen.



4. Eng verbunden damit ist das vierte Handlungsfeld zur Steigerung des Kunden-Mehrwertes: eine **konsequente Kundenorientierung der Prozesse und Strukturen**. Die digitale Transformation mit ihrer End-to-End-Philosophie liefert hier die Grundlage für effizientere und vor allem kundenorientiertere Prozesse. Allerdings reicht es nicht aus, nur die Prozesse zu restrukturieren und Hierarchien und das Entscheidungsverhalten unangetastet zu lassen. Agilität gegenüber dem Kunden erreicht man nur mit mehr Selbstverantwortung der Mitarbeiter und Teams sowie entsprechend angepassten Steuerungs- und Anreizmechanismen.

Die Steigerung des Kunden-Mehrwertes ist damit eine vielschichtige Herausforderung und führt, wenn sie erfolgreich ist, zu einer deutlich höheren Kundenbindung. Es gilt dabei, durch dualen Kunden-Mehrwert Begeisterung beim Kunden zu erzeugen.

Mehr dazu erfahren Sie in unserem aktuellen W&P-Video „Kraftfeld Kunde“ unter:

Kontakt: kraftfeldkunde@wieselhuber.de



Magische Momente auf der Kundenreise

Die Customer Journey konsequent managen



Dr. Johannes B. Berentzen
Mitglied der
Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Nahezu jedes Unternehmen weiß heute um die Bedeutung eines guten Customer Journey Managements. Schließlich können damit die Nutzererlebnisse der Konsumenten an den Berührungspunkten mit Marke, Produkt oder Dienstleistung aktiv verbessert werden. Konsequent umgesetzt wird es jedoch nur selten. Zumindest bestimmte „magische Momente“ entlang der Kundenreise sollte man auf jeden Fall im Blick haben.

Überlegungen zur „Customer Journey“ gibt es, seitdem es Marketing gibt. Neu ist, dass heute viele Berührungspunkte der Kundenreise aufgrund der Digitalisierung sehr leicht erfasst, gemessen und ausgewertet werden können. Einige der Touchpoints sind dabei vom Unternehmen gezielt zu steuern, z. B. durch bezahlte Werbung, den Markenauftritt oder das Verhalten der eigenen Mitarbeiter.

Andere hingegen sind nur mittelbar zu beeinflussen, wie z. B. Diskussionen in den sozialen Medien, Bewertungen oder auch das Verhalten nachgelagerter Wertschöpfungsstufen gegenüber den Endkunden.

Entscheidend ist: Welche dieser Berührungspunkte werden von den Kunden als „magisch“ erlebt und sind somit entscheidend für den Verkaufs- und letztlich den Unternehmenserfolg?

Kundenzentrierung: Mehr als ein Schlagwort

Der Begriff „Kundenzentrierung“ ist nicht nur zwischen, sondern auch innerhalb von Unternehmen recht unterschiedlich belegt. So denkt der Marketingleiter vielleicht in erster Linie an Lead-Management oder Kundenzufriedenheitsanalysen, ein Vertriebsmitarbeiter oft an „Opportunities“ und Provisionen. Der Servicemitarbeiter hat hingegen eher Service Level Agreements vor Augen und das Produktmanagement Produktlebenszyklen und machbare Neuheiten.

Um den Kunden wirklich zu verstehen, braucht es jedoch einen Perspektivenwechsel: Mit welcher Erwartung kommt er an einen beliebigen Touchpoint? Wie gut wird die Erwartung erfüllt – auch im Vergleich zum Wettbewerb? Wie relevant ist der jeweilige Touchpoint für die Kaufentscheidung? Dieser Perspektivenwechsel muss unternehmensweit ohne Bereichsinteressen stattfinden.

Magie der Daten

Klar ist: Customer Journey-Analysen müssen auf echten Kundendaten beruhen. Doch diese Daten finden sich meist wenig sortiert in unterschiedlichsten Bereichen: Stamm- und Bewegungsdaten aus ERP-, CRM-Systemen, in einer Flut von Freitexten aus weiteren Datenbanken, in (hand-)schriftlichen Reports, E-Mails, Notizen. Und nicht zuletzt: In den Köpfen der

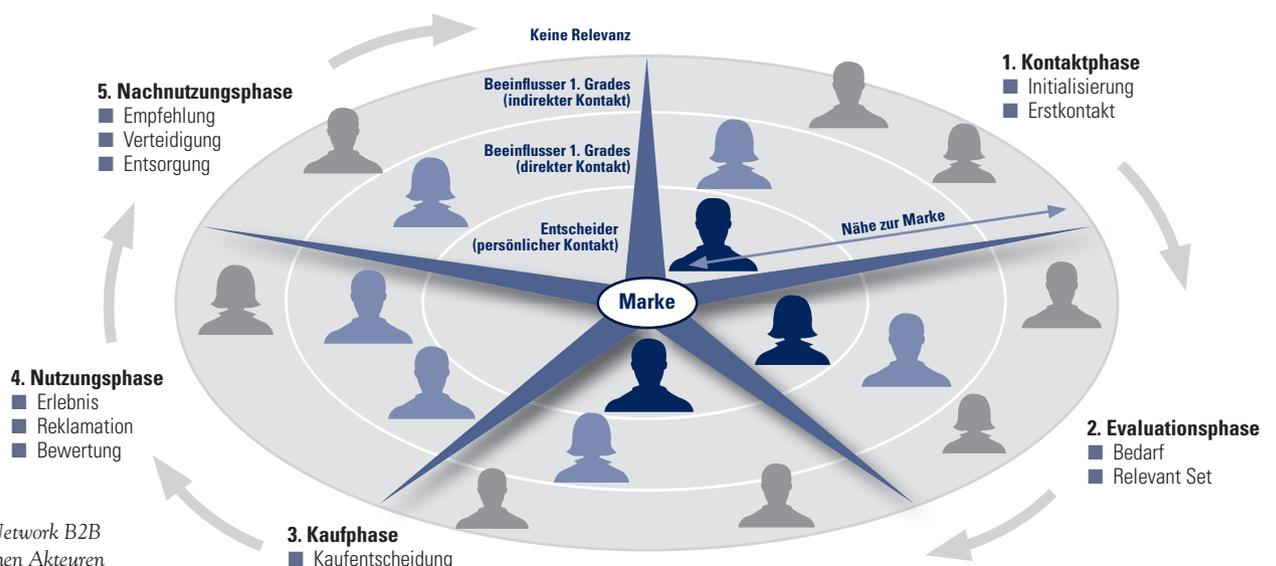


Abb. 1: Buying Network B2B mit unterschiedlichen Akteuren

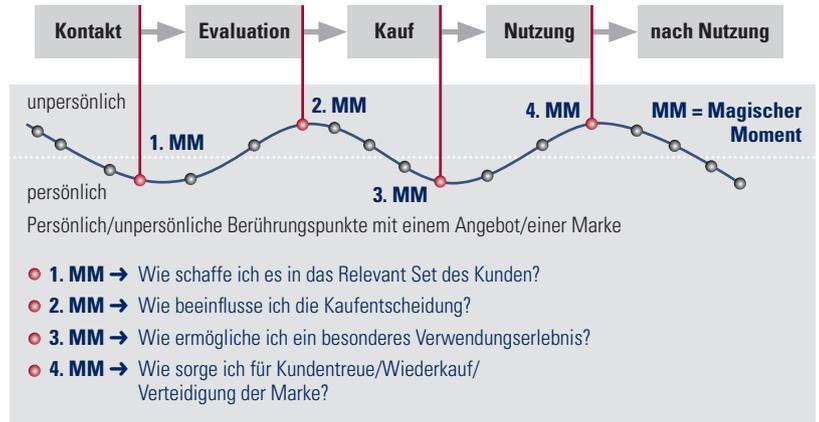
Mitarbeiter, die direkten Kundenkontakt haben. Viele weitere Möglichkeiten, echte Daten über die Akteure und ihre Berührungspunkte auf der Kundenreise zu gewinnen, werden heute noch unzureichend genutzt. Dabei können Kundenbefragungen, Vertriebsberichte, Beschwerden und Nachfragen beim Kundenservice sowie Reklamationen, Online-Bewertungen, Blogs, soziale Medien und viele weitere wertvolle Details liefern.

Entscheidend für die kontinuierliche Vervollständigung und Weiterentwicklung des Customer Journey-Managements ist deshalb: Ein sauberes Datenmodell im Unternehmen, sauber definierte Datendomänen, die richtigen Informationsinhalte sowie die systemgestützte Ableitung von Handlungsempfehlungen zu einzelnen Berührungspunkten. Wer seine Daten von der Erhebung, über die sinnvolle Speicherung und Verfügbarkeit, bis hin zur Interpretationsfähigkeit im Griff hat, der hat – neben vielen anderen positiven Effekten – ein Fundament für ein erfolgreiches Customer Journey Management.

Komplexität reduzieren mit Personas

Detaillierte Analysen der Kundenreise zeigen: Nicht jeder Kunde geht denselben Weg. Aus diesem Grund hat es sich in der Praxis bewährt, mit sogenannten Personas, also semi-fiktionalen Vertretern von Zielgruppen, zu arbeiten. Für sie sind unterschiedliche bedürfnisgerechte Marketing- und Vertriebsstrategien bis hin zu neuen Leistungsangeboten erfolgsversprechend. Diese basieren auf konkreten Beschreibungen wesentlicher Eigenschaften von potenziellen Kunden, die die Marke bzw. das Produkt oder den Service dahinter ansprechen sollen. Bewährt hat sich dieses Vorgehen insbesondere im B2C-Bereich, da hier Kaufentscheidungen meist alleine oder mit nahestehenden Personen getroffen werden.

Im B2B-Bereich hingegen sind in diesen Prozess oftmals viele Akteure involviert. Doch auch hier lässt sich innerhalb des „Buying Networks“ eine Segmentierung für die Customer Journey vornehmen. Handelnde Akteure werden mit direktem oder indirektem Kontakt zu Unternehmen und Marke anhand von ähnlichen Eigenschaften sowie ihrer Entscheidungsrelevanz in der jeweiligen Kaufphase geclustert und ihre Berührungspunkte entsprechend analysiert. In jedem Fall – ob



B2C oder B2B – benötigt das Unternehmen eine Vielzahl von Daten, die bisher nicht wichtig waren oder nicht erhoben wurden.

Abb. 2: Magische Momente entlang der Customer Journey

Magische Momente als Schlüssel zum Erfolg

Stehen diese Daten in Qualität und Umfang zur Verfügung, kann die Bewertung der Touchpoints erfolgen: Welche sind für welche Persona wie relevant? Wo wird Begeisterung erzeugt? Insbesondere bei langwierigen Kaufentscheidungen, bei denen viele Berührungspunkte entlang der Kaufentscheidungsphasen eine Rolle spielen können, lohnt sich ein intensiver Blick.

In aller Regel lassen sich hier vier magische Momente auf der Kundenreise identifizieren – und entscheiden mit folgenden Fragen über Erfolg oder Misserfolg der Reise: Wie kommt ein Angebot ins Relevant Set? Wie kommt es zur endgültigen Kaufentscheidung? Wie ist das tatsächliche Verwendungserlebnis? Wie werden Kunden loyal bzw. zu „Fans“? Die magischen Momente sind also die Schwelle bzw. der Trigger zur nächsten Phase der Kundenreise. Oder in anderen Worten: Sie sind der Grund, warum der Kunde die eingeschlagene Reise fortführt – oder aber gänzlich abbricht.

Eine ausführlichere Version dieses Beitrags erscheint im Markenartikel Magazin 12/19.

FAZIT:

Customer Journey Management lohnt sich! Insbesondere dann, wenn unternehmensweit kundenzentriert gedacht wird, regelmäßig echte Kundendaten herangezogen werden sowie das Datenmodell und die Systemlandschaft grundsätzlich geeignet sind. Unter diesen Voraussetzungen kann Klarheit über die Relevanz der Akteure und Berührungspunkte entlang der Kundenreise geschaffen werden. Und die Kür: An den entscheidenden Berührungspunkten die Erwartungen übertreffen – und so immer wieder neue „magische Momente“ für den Kunden schaffen.

Kontakt: marketing@wieselhuber.de

Datenmanagement

Elementarer Erfolgsfaktor für zukunftsfähige Geschäftsmodelle

Daniel Emmrich
Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Die digitale Transformation ist seit mehreren Jahren in aller Munde. Tenor der Pressemeldungen: der deutsche Mittelstand ist nicht reif für die digitale Transformation bzw. hat diese verschlafen. Sehr wenig wird dabei über die Grundvoraussetzungen gesprochen. Diese liegen tiefer als in der reinen „Digitalisierung der Geschäftsprozesse“. Die Datenbasis – insbesondere die Stamm- und Bewegungsdaten – muss stimmen, damit die digitale Transformation nicht nur Geld kostet, sondern auch einen Mehrwert für das Unternehmen schafft.

Jona Platzer
Senior Consultant
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Daten zu sammeln ist aber für sich betrachtet noch kein Erfolgsgarant – welche Faktoren bilden die Voraussetzungen für eine erfolgreiche digitale Transformation?

Data-Discovery – kenne ich die IT-Infrastruktur meines Unternehmens inkl. Hard- und Software?

Im ersten Schritt ist eine Bestandsaufnahme der aktuellen Strukturen notwendig. Diese umfasst die gesamte IT-Landschaft, die in Ihrem Unternehmen zum Einsatz kommt. Ein wichtiger Faktor ist die Aufnahme und Analyse der vorhandenen Schnittstellen zwischen den verschiedenen Systemen.

Verfügt Ihr Unternehmen über „einsame“ System-Inseln oder haben Sie ein wirklich integriertes System? Da IT-Strukturen meist historisch gewachsen sind und im Rahmen von strategischen Investitionen nicht zwingend an erster Stelle stehen, tauchen solche isolierten Systeme auf, die bspw. durch Exceldateien verbunden werden. Im schlimmsten Fall bestehen sogar Medienbrüche – wo mehrfach Dokumente gedruckt und wieder digitalisiert werden.

Neben den Systemen und Schnittstellen muss ermittelt werden, wo welche Daten „lagern“. Idealerweise liegt eine Datendomäne – bspw. Kundendaten – in nur einem System und wird von dort entsprechend der Anforderungen verteilt. Mehrfachdatenhaltung führt

in erster Linie zu einem unnötig hohen Pflegeaufwand und dazu, dass in keinem System ein wirklich aktueller Datenstand vorhanden ist. Diese Bestandsaufnahmen geben oft schon die ersten Ideen und Priorisierungen für schnelle Projekterfolge.

Datenstrategie – generiere ich die richtigen Daten, um Mehrwert für meinen Kunden zu erzeugen?

Um zu beurteilen, ob aktuell die richtigen Daten gesammelt werden, müssen die Kunden in den Mittelpunkt des Handels gestellt werden. Werden aktuell wirklich die Kundenanforderungen effizient erfüllt? Um diese Frage zu beantworten, müssen die Kunden detailliert unter die Lupe genommen werden. Sie werden verschiedene Kundentypen in Ihrem Bestand finden, die sich in ihren Anforderungen deutlich unterscheiden. Durch eine professionell erarbeitete Customer-Journey lassen sich die tatsächlichen Anforderungen eindeutig bestimmen.

Parallel dazu müssen je Marktsegment die Auftragstypen mit den unterschiedlichen Kundentypen verknüpft werden. So wird deutlich, welcher Kundentyp welche Auftragstypen benötigt. Aus dieser Kombination lassen sich die Datenanforderungen ableiten. Dabei ist es unerheblich, ob man im B2C- oder B2B-Geschäft aktiv ist. Nicht nur Daten, die im Rahmen der Geschäftsprozesse anfallen, spielen eine entscheidende Rolle, sondern auch Metadaten müssen berücksichtigt werden. Metadaten können unterschiedlicher Natur sein: bspw. Wetterdaten oder Verkehrsmeldungen. Die Verknüpfung von Ihren Unternehmensdaten mit Metadaten bietet zudem die Chance, individualisierte Kundenangebote zu steuern.

Diese Datenvernetzung bietet das Potenzial, das eigene Geschäftsmodell neu zu konfigurieren. Zudem kann die Definition der Datenstrategie zu einer Neuausrichtung der Unternehmensstrategie führen, um den Geschäftserfolg zu sichern.

Datenmodell – die optimale Verknüpfung von Daten und Prozessabläufen in Ihrem Unternehmen

Die Datenanforderungen, die aus Kunden- und Auftragstypen abgeleitet wurden, führen im nächsten Schritt zu einer kritischen Beurteilung der Prozesslandkarte des Unternehmens. Nicht jeder Prozess ist digita-



Abb.: Der ganzheitliche W&P-Datenweltansatz

lisierungsfähig oder digitalisierungswürdig – zumindest nicht im gewachsenen IST-Zustand. Deshalb müssen alle Prozesse auf den Prüfstand gestellt und bei Bedarf neu definiert werden.

In Hinblick auf die Abbildung in einem IT-System ist von zentraler Bedeutung, dass man sich an Standardprozessen orientiert. Tut man das nicht, läuft man Gefahr, ein System bis zur Unbrauchbarkeit zu verbiegen. Um ressourcenintensive Systemeinführungen zu verhindern, die anschließend nicht den erwarteten Mehrwert liefern, ist eine detaillierte Vorbereitung ebenso notwendig wie der Wille, existierende Prozesse neu zu definieren.

Am Ende muss eine neue Prozesslandkarte dafür sorgen, dass die richtigen Daten – entsprechend der Datenstrategie – entlang der Prozesskette erzeugt werden, ohne dabei hohen manuellen Aufwand in der Organisation zu verursachen.

Data-Governance – verstehen Mitarbeiter, warum Datenmanagement den Unternehmenserfolg sichert?

Die Erkenntnisse und Ergebnisse dieser Schritte müssen in der Organisation vermittelt werden. Daten haben in der Regel eine untergeordnete Bedeutung und werden oft nur als „Abfallprodukt“ des täglichen Arbeitsalltags angesehen. Diese Wahrnehmung gilt es zu verändern.

Durch die organisatorische Verankerung der neudefinierten Prozesse müssen klare Regeln in Bezug auf Datenpflege, -erfassung und -auswertung eingeführt werden. Dies erfordert vor allem ein professionelles Change-Management, das durch die Geschäftsführung vorgelebt werden muss. Schon bei der Analyse und Erarbeitung der neuen Strukturen müssen Mitarbeiter über alle Bereiche des Unternehmens eingebunden werden. Dabei ist ein essenzieller Erfolgsfaktor die gute Mischung aus Unterstützern und Zweiflern zu finden, damit Barrieren aufgebrochen und positive Botschaften aus der Unternehmenstransformation in die Organisation getragen werden.

FAZIT:

Der Aufbau einer zukunftsfähigen Datenwelt stellt Unternehmen heute vor große Herausforderungen. Die Zukunftsfähigkeit des eigenen Unternehmens ohne Datenmodell ist zum Scheitern verurteilt.

Kontakt: digitalisierung@wieselhuber.de

Vertriebsstrategie

Konsequent strategisch gestalten



Florian Kaiser
Mitglied
der Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Dr. Wolfgang Doneit
Senior Consultant
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Erfolgreiche Vertriebsarbeit ist ein zentraler Erfolgsfaktor sowohl für B2B- als auch für B2C-Unternehmen. Je differenzierter, heterogener und anspruchsvoller die Zielgruppen sind, je höher der Wettbewerbs- und Preisdruck und je höher die Komplexität des eigenen Produkt- oder Lösungsangebots ist, desto anspruchsvoller sind die resultierenden Anforderungen an die strategische Vertriebsausrichtung und deren operative Umsetzung. Erfolgsentscheidend für den Unternehmensgestalter ist es dabei, konsequent und zugleich fokussiert zu agieren, denn in der Praxis erleben wir häufig, dass ein nicht geringer Anteil der Marktbearbeitung eher kurzfristigem Opportunismus und weniger langfristiger strategischer Überlegung folgt.

Ausgangspunkt Unternehmensstrategie

Die konsequente Gestaltung und Umsetzung der eigenen spezifischen Go-to-Market Strategie umfasst hoch anspruchsvolle und vielfältige Aspekte. Dies beginnt bereits mit der Klärung der übergeordneten Unternehmensstrategie. Hierzu ist, unter analytischem Abgleich von Markt- und Unternehmensrealität, die eigene strategische Zielsetzung im Hinblick auf u. a. qualitatives und quantitatives Wachstum abzuleiten und zu definieren. Mitunter haben Unternehmen sprichwörtlich vor der Haustüre noch erhebliche Entwicklungschancen, so dass eine forcierte Globalisierung unmittelbar nicht sinnvoll wäre.

In anderen Fällen ist jedoch gerade diese notwendig, um sich die Märkte von Morgen zu sichern oder evtl. internationalen Wettbewerbern strategisch entgegenzutreten. Je nach Konstellation der Gremien- und Gesellschafterstruktur sind mögliche alternative Strategiemuster einschließlich ihrer zukünftigen Implikation intensiv zu diskutieren.

Erst wenn auf dieser Ebene die Entscheidung und damit der Wille zur Konsequenz klar ist, ist das Fundament für den weiteren Weg gelegt. Denn die Erfahrung zeigt immer wieder, dass Strategien nach wie vor eine gewisse Zeit brauchen, um zu greifen. Ein Rein und nach nicht mal einem Jahr wieder Raus, führt gerade in industriellen Branchen selten zum Erfolg.

Im Rahmen dieser Strategieformulierung sind die Prioritäten klar zu definieren: Welche Ländermärkte, wel-

che Produktgruppen und welche Zielgruppen stehen im Fokus und sollen welchen Beitrag leisten. Finanziell wie auch kapazitativ limitierte Ressourcen in der Organisation zwingen dazu, sich zu fokussieren und Schwerpunkte zu setzen. Mit Blick auf die Ländermärkte bietet es sich an, strategische Ländergruppen mit klaren Zielsetzungen, Erwartungshaltung und Freiheitsgraden zu definieren, um so die vorhandenen Kräfte optimal einzusetzen.

Ausrichtung der Organisation

Von grundlegender Bedeutung für das gesamte Unternehmen ist die Form der marktseitigen Organisation. Häufig erleben Unternehmen hierbei eine Evolution von einer eher produktorientierten Vertriebsorganisation, hin zu stärkerer Marktorientierung und weiter zur kundenorientierten Vertriebsorganisation. Bei der Entscheidung zur Ausrichtung und Organisation ist die spezifische, individuelle Konstellation bzgl. Angebot, organisatorischer Reife und Marktsynergien zu berücksichtigen. Wichtig auch dabei ist die Konsequenz in der



Ausrichtung. Darüber hinaus ist die Kundenorientierung als Haltung und Leitmaxime unstrittig und auf allen Ebenen zu verankern, vorzuleben und nachzuhalten.

Ein weiterer wichtiger Schritt ist die strategieunterstützende Ausrichtung der funktionalen Organisation und die vielfältigen Schnittstellen hin zu den Vertriebsseinheiten. Dabei ist zu klären, welches Ausmaß an Zentralisierung bzw. welche dezentrale funktionale Ausstattung die verschiedenen Funktionen mit Schnittstellen zum Vertrieb in der Zentrale und in den Ländermärkten haben sollen. Marketing, Produktmanagement, Vertriebscontrolling und teilweise auch Logistik sind dabei neuralgische Funktionen, bei denen unklare Schnittstellen, Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten oder unzureichende Ressourcen zu deutlichen Reibungsverlusten führen können.

Priorisierung der Zielgruppen

Ein Aspekt der Vertriebsstrategie ist die Priorisierung der relevanten Zielgruppen. Je nach Produkt und Branche können Zielgruppen von hoher Heterogenität und damit hoher Komplexität in ihrer vertrieblichen Marktbearbeitung sein. Dabei können Zielgruppen relativ klar identifizier- und greifbare Gruppen oder eher abstrakte Anwendungsfälle in unterschiedlichen Anwenderbranchen sein. Weiterhin ist zwischen direkten Kunden und indirekten, den Vertriebsfolger maßgeb-

lich beeinflussenden Zielgruppen und Absatzmittlern, z. B. Empfehler, Vertriebskanäle oder Händler zu unterscheiden. Diese Komplexität ist in der marktseitigen Vertriebsorganisation durchgängig abzubilden und in beispielhaften Funktionen wie Flächenvertrieb, KAM, Projektvertrieb, Anwendungstechnik und Branchenmanagement mit klarer Zuständigkeit zu organisieren.

Transparenz und Customer Journey der Zielgruppen

In der Überleitung zur eher operativen Vertriebsarbeit stellt sich die selbstkritisch zu beantwortende Frage zur Kenntnis und Transparenz der verschiedenen Zielgruppen. Liegen im Unternehmen genau die Informationen vor, um den Vertrieb effizient mit den passenden Lösungsangeboten zu den jeweiligen Kunden schicken zu können? Aus unserer Erfahrung ist die detaillierte Zielgruppen- bzw. Kundenkenntnis häufig nur sehr eingeschränkt vorhanden.

Hierfür ist es notwendig, im Abgleich mit den zuvor skizzierten strategischen Überlegungen, zu definieren, welche Informationen für eine konsequente Segmentierung, Priorisierung und damit effiziente Vertriebs- und Marketingarbeit notwendig sind. Diese geht weit über die reinen Demographika des Kunden im Sinne von Potenzial und Umsatz hinaus. Den Kunden effizient und maßgeschneidert zu bearbeiten erfordert einen umfassenden Informationsstamm, der sowohl die detaillierte Kundencharakterisierung als auch die aktiv gestaltete Customer Journey des Kunden abdeckt. Aus dieser Anforderung resultiert ein anspruchsvolles Datenmodell, das zusätzlich noch dispositive und prozessbezogene Aspekte abdeckt. Dieses Datenmodell ist konzeptionell sauber gestaltet und systemseitig durchgängig und effizient nutzbar zu verankern.

Weitere erfolgskritische, eher operative Gestaltungsaspekte im Vertrieb sind Preisdurchsetzung, Vertriebssteuerung, -incentivierung sowie die differenzierte Ausgestaltung der Customer Journey.

FAZIT:

Erfolg in der strategischen Vertriebsausrichtung basiert auf Fokussierung, Priorisierung und Konsequenz in der Ausrichtung der Organisation. Nur an einzelnen Parametern zu optimieren greift zu kurz. Vertriebsstrategie und Vertriebsausrichtung sind im Abgleich mit der Unternehmensstrategie zu erarbeiten und bis hin zur Gestaltung der Datenmodelle mit Nachdruck umzusetzen.

Kontakt: vertrieb@wieselhuber.de



Die intelligente Fabrik

Lean & digital in die Zukunft



Oliver Rörig
Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Digitalisierung ist in der Mitte unserer Gesellschaft angekommen. Smartphones sind aus dem Alltag nicht mehr wegzudenken. Kein Wunder – bleiben sie doch der Zugang zu einer digitalen Welt voller Möglichkeiten. Social Media, eCommerce, Smart Mobility. Das sind nur drei Beispiele digitaler Angebote, die mittlerweile den Alltag der meisten Menschen ausmachen.

Doch wie sieht es auf der Seite der Leistungserbringung aus? Wie fortschrittlich und zukunftsorientiert sind die Verfahren und Prozesse zur Herstellung von Produkten?

Nach der Erfindung der Dampfmaschine, des ersten Fließbands und der Automatisierung sind wir im „Zeitalter der 4. Industriellen Revolution“ angekommen. Industrie 4.0 und Vernetzung sind die Schlagworte. Die Veränderung ist in vollem Gange. Allein 2018 wurden 40 Milliarden € durch deutsche Unternehmen in Industrie 4.0 investiert. Es entstehen neue Geschäftsmodelle, Services und Dienstleistungen sowie vernetzte Produkte, die mit Kunden interagieren. Und die Herstellung dieser Produkte wird vernetzter und digitaler. Treiber dieser Veränderung sind immer zugänglichere Technologien.

Der Einsatz digitaler Technologien geschieht dabei jedoch nicht zum Selbstzweck, sondern als Antwort auf stetig steigende Kundenerwartungen und einen nie endenden Kosten- und Effizienzdruck. Extern steigen die Erwartungen an Vielfalt, Individualität und Digitalisierung, intern wird der Druck auf Schnelligkeit, Effizienz und Transparenz immer größer.

Die unternehmerische Frage lautet, wie man auf diese Herausforderungen reagiert. Fragen Sie sich u. a. auch ...

- welche Chancen birgt das Thema Industrie 4.0 & Smart Factory für Ihr Unternehmen?
- wie machen Sie Ihre Fabrik intelligent? Und vor allem wo? Welcher ROI steht dahinter?
- in welche Technologien sollten Sie investieren?
- wie lassen sich aus gesammelten Daten neue Geschäftsmodelle entwickeln?

- haben Sie die richtigen Kompetenzen an Bord?
- wie passt das Thema Smart Factory in die Unternehmensstrategie?
- wie vertragen sich digitale Projekte mit Lean Management-Ansätzen?

Lean & Digital – die Zutaten zur intelligenten Fabrik

Unsere Überzeugung: Am Ende steht hinter allen Ansätzen die Verbesserung der operativen Leistungsfähigkeit.

Digitalisierung zum Selbstzweck kann sich der deutsche Mittelstand nicht leisten. Zielorientierte, pragmatische und leistungsverbessernde Maßnahmen hingegen schon. Deswegen ist unser Verständnis einer „Intelligenten Fabrik“ die Kombination aus Lean und Digital-Kompetenz.

Unser Leistungsangebot – Ihr Vorteil

Das W&P Leistungsangebot zum Thema Industrie 4.0 und Intelligente Fabrik umfasst fünf Elemente:

1. Viele unserer Klienten sind bereits intensiv in das Thema Industrie 4.0 eingestiegen. Dennoch steht zu Beginn stets ein Qualifizierungs-Baustein auf der Agenda. Teams müssen sensibilisiert werden und ein gleiches Verständnis für die Begrifflichkeiten und Technologien hergestellt.
2. Die Standort-Bestimmung dient als Analyse, um den Digitalisierungs-Grad Ihrer Fabrik festzustellen.
3. Eine Strategie zum Thema digitale Fabrik dient dazu, ein Zielbild zu definieren und die strategischen Handlungsfelder zu definieren.
4. Da Digitalisierung und digitale Lösungen immer mit Daten und Datenverarbeitung einhergeht, ist neben den Use Cases auch die notwendige IT- und Systemarchitektur Bestandteil des W&P Leistungsangebotes.
5. Letztendlich werden aber erst über die Implementierung von Leuchttürmen und Pilotlösungen,

Operational Excellence 4.0 und digitaler Zwilling in der Lebensmittelindustrie

Herausforderung:

- Output in der Verpackung zu gering, vor allem durch zu geringe OEE der Verpackungsanlagen
- Industrie 4.0 nicht wirklich angekommen

Projektansatz:

- Abbildung eines digitalen Zwillings zur Steigerung der Transparenz über Auftragsdurchlauf, OEE und andere Kennzahlen
- Einführung eines klassischen Produktionssystems inkl. KVP-Trainerausbildung
- Digitale Echtzeit-OEE Messung mithilfe Retrofitting der Anlagen in der Verpackung
- Einführung MES-System zur Datenaggregation und Analyse

Ergebnis:

- OEE: **+ 14%**
- Produktivität: **+ 12%**
- Durchlaufzeit: **- 16%**

BIG DATA Analytics im Karosseriebau

Herausforderung:

- Zu viele Ausfälle der Anlagen
- Lean Management-Expertise aufgebaut
- Neue Lösungsansätze über Digitalisierung und Industrie 4.0 gesucht

Projektansatz:

- Messung wichtiger Datenpunkte in den Karosserie-Schweißanlagen
- Strukturierung und Aggregation der Daten in einer SQL Datenbank
- Big Data Analytics & Visual Analytics, um Korrelationen und Schlussfolgerungen herzuleiten

Ergebnis:

- OEE: **+ 4%**
- Output: **+ 8%**
- Effekt: **ca. 1 Mio. €**
Kostensparnis p.a.

Retrofitting eines Anlagenparks in der Lebensmittelindustrie

Herausforderung:

- Alter Maschinenpark ohne MDE-Erfassung
- Keine Vernetzungsmöglichkeiten der Anlagen
- Keine Transparenz über Stillstandsgründe

Projektansatz:

- Retrofitting der Anlagen durch Installation einfacher Sensoren
- Verknüpfung mit einer OEE-Software
- Sofortige Analyse der Einflussfaktoren auf die Verfügbarkeit
- Schaffung von Problemlösungskompetenz vor Ort

Ergebnis:

- Verfügbarkeit: **+ 18%**
- Leistung: **+ 13%**
- Qualität: **+ 9%**
- Abwendung geplanter Investitionen > 3 Mio. €**

Performance Management mit Echtzeit-Kennzahlensystem in der Papierindustrie

Herausforderung:

- Shopfloor-Kennzahlen einer anlagenintensiven Fertigung erst in der Retrospektive verfügbar
- Produktionsplanung nach Vergangenheits- und Erfahrungswerten
- Niedrige Termintreue

Projektansatz:

- Definition eines Realtime-Kennzahlensystems
- Messung und Visualisierung der Kennzahlen direkt an den Aggregaten und auf dem Shopfloor
- Analyse der realen DLZ als Grundlage für die Produktionsplanung
- Datenanalyse ermöglicht das proaktive Beheben der entscheidenden Stillstandsgründe

Ergebnis:

- Produktivität: **+ 19%**
- Liefertreue: **+ 24%**

sogenannten Use Cases, erste Erfolge erlebbar gemacht und funktionierende, skalierende digitale Lösungen zum Anfassen erstellt. Für die schnelle Konzeption Ihrer individuellen Lösung haben wir häufige Handlungsfelder vorentwickelt – dadurch sparen Sie Zeit und Aufwand. Obenstehende Abbildung zeigt diese Use Cases.

Kontakt: operations@wieselhuber.de

FAZIT:

Digitalisierung bietet neue Ansätze der Optimierung von Fabriken und Unternehmen. Eine intelligente Fabrik basiert auf schlanken Prozessen und einer Lean Philosophie. Durch Kombination beider Kompetenzen sind schnellere und größere Sprünge der Optimierung realisierbar. Dabei gibt es jedoch keine Pauschallösung, stattdessen müssen Sie Ihren individuellen Pfad gestalten.

Sales and Operations-Planung 4.0

Mit Daten die Supply Chain optimieren



Daniel Fuchsberger
Mitglied
der Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Eine Vielzahl von Studien zeigt, dass Algorithmen bessere Prognosen über das zukünftige Kauf- und Entscheidungsverhalten geben können als wir selbst. So hat ein Vater in den USA die Schwangerschaft seiner minderjährigen Tochter über Werbecoupons erfahren. Hintergrund: Durch den Kauf von typischen Referenzprodukten mit Kundenkarte wurden „Schwangerschaftspunkte“ gesammelt, die einen definierten Schwellenwert überschritten haben.

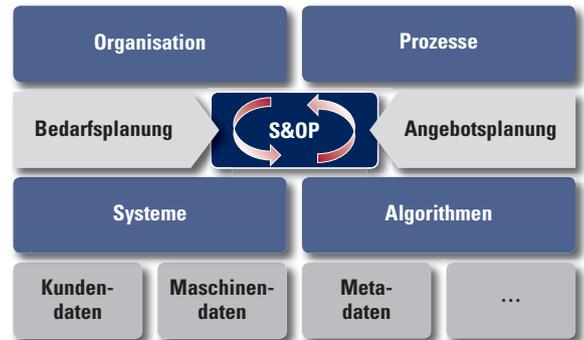
In der Praxis mittelständischer Unternehmen gestaltet es sich jedoch häufig schwierig, solch relevante Daten zu erhalten und diese zielführend nutzbar zu machen.

Einerseits liegen aussagekräftige **Kunden-/Nutzerdaten** in der Regel nicht vor, insbesondere nicht in Unternehmen im B2B-Geschäft ohne Kontakt zum Endverwender. Andererseits haben auch die **Systeme und Prozesse** sowie die **Datenmodelle** meist nicht den erforderlichen Reifegrad, um die Daten über die verschiedenen Wertschöpfungsstufen hinweg zu operationalisieren und damit die Planung und Steuerung der Supply Chain zu verbessern.

An dieser Stelle setzt ein gelebter und **digitaler Sales- and Operations-Planungsprozess (S&OP)** an: Er hilft, Daten und Informationen über Kunden, Produkte und Märkte hinweg nutzbar zu machen und fungiert als Bindeglied zwischen der strategischen Langfrist- und der operativen Fein-Planung.

Dabei sind folgende Punkte zu beachten:

- **Organisation und Prozesse:** Die Integration der Vertriebs- (Bedarf), Operations- (Angebot) und Finanzplanung erfordert ein geeignetes Kommunikations- und Entscheidungssystem mit hoher Managementbeteiligung sowie funktionsübergreifende Prozesse.
- **Daten, Systeme und Algorithmen:** Gleichzeitig ist S&OP auch stark daten- und systemgetrieben, um richtige Entscheidungsgrundlagen zu schaffen, Entscheidungsunterstützung für komplexe Problemstellungen zu bieten, Zusammenhänge in den Daten aufzuspüren und monotone Planungstätigkeiten zu automatisieren.



Ausgangspunkt für S&OP ist der Kundenbedarf

Bedarfs-
planung

Basis für eine datengetriebene Bedarfsplanung sind historische Kundenbedarfe und ein darauf aufbauender Forecast. Mit den richtigen statistischen Methoden lassen sich Ereignisse, Trends und saisonale Veränderungen besser vorhersagen. Zusätzlich lohnt sich in Zeiten von Big Data die Anreicherung mit externen Datenquellen, die zur Frühindikation für Veränderungen des Nachfrageverhaltens herangezogen werden können und es ermöglichen, die Prognosegüte weiter zu erhöhen. Ein offensichtliches Beispiel dafür ist die Berücksichtigung von Wetterdaten, die das Grillverhalten der Konsumenten maßgeblich beeinflussen. Verdeckter arbeiten intelligente Algorithmen, die nicht (sofort) erkennbare Zusammenhänge in großen Datenmengen aufspüren können.

Die auf historischen Daten beruhende und mit externen Daten angereicherte „Baseline-Planung“ kann zusätzlich noch mit qualitativen Inputs und Annahmen der Stakeholder aus der eigenen Organisation verknüpft werden:

- Vertrieb: Kenntnis von relevanten Kundeninformationen oder Großaufträgen
- Marketing & Merchandising: Angebotsplanung und bekannte Marketingaktivitäten
- Produktmanagement: Produkt-Roadmap, Nachfolgeartikel, Neuprodukte
- Finance: Jahresplanung und Budgetziele



Im Ergebnis können Szenarien für die Bedarfsplanung erstellt werden, um Chancen und Risiken besser zu managen und sich mit Hilfe von „What-If“-Modellen zielgerichteter auf Eventualitäten vorzubereiten.

Angebotsplanung

Aus Bedarfsszenarien eine optimierte Supply Chain-Planung erstellen

Die Operations-Planung ist in vielen Unternehmen noch immer ein aufwendiger und manueller Prozess mit vielen Systembrüchen und Excel-Tabellen. In modernen, integrierten Planungssystemen sind die Nachfrage- und Angebotsplanung hingegen mathematisch miteinander verknüpft. Aus den Kundenbedarfen lässt sich automatisch die Beschaffungsplanung ableiten. Ebenso können Kapazitäten und Engpässe in der Wertschöpfungskette simuliert und visualisiert werden. Mit den richtigen Daten gespeist, sind manche Planungssysteme bereits in der Lage, vollautomatisiert zu arbeiten.

In der Praxis hat sich ein kollaborativer Ansatz bewährt: Das System unterstützt bei komplexen Problemen bei der Entscheidungsfindung und hilft dem Planer, Szenarien zu simulieren und Planungsaufgaben mit vielen Variablen zu optimieren. Gleichzeitig können einfache und monotone Tätigkeiten autonom durch das System erledigt werden. Die Planer werden so in die Lage versetzt, sich auf die relevanten Entscheidungen zu konzentrieren und noch enger mit den funktionalen Stakeholdern und dem Management zusammen zu arbeiten. Durch ein Höchstmaß an Transparenz kann

sichergestellt werden, dass die richtigen Produkte zur richtigen Zeit und zum richtigen Preis an den richtigen Kunden verkauft werden. Beispiele: Angepasste Preise bei hoher Auslastung der Fertigung oder Produktallokation an margenstarke Kunden in Engpassituationen.

Prognosemodelle eignen sich auch auf der Angebotsseite, die Supply Chain-Planung zu verbessern. So können anhand historischer Produktionsdaten Engpässe und Ausfallrisiken prognostiziert werden. In der Nutztierhaltung lassen sich z. B. anhand diverser Faktoren wie Temperatur, Futter- und Wasseraufnahme mittels Algorithmen Prognosen für die zu erwartenden Produkteigenschaften und Verarbeitungsmengen ableiten. Kunden können so zuverlässiger beliefert und die benötigten Produktionskapazitäten mit mehr Vorlauf bereitgestellt werden.

FAZIT:

Auch in Zeiten der Digitalisierung bleibt die Kernaufgabe der Sales- and Operations-Planung, das richtige Produkt zur richtigen Zeit so effizient wie möglich an den richtigen Kunden zu liefern. Daten und Algorithmen helfen dabei, dieses Ziel noch besser zu erfüllen und leisten somit einen wertvollen Beitrag zur Steigerung von Effizienz und Profitabilität.

Kontakt: operations@wieselhuber.de

Risikomanagement

Das eigene Unternehmen krisenfest machen

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



Das Wort Konjunkturunbruch und Rezession taucht in immer kürzeren Abständen auf. Gerade im letzten Quartal des Jahres, in dem in der Regel die Budgets und Planungen für das Folgejahr erstellt werden, stellt sich daher die Frage, in welchem Umfang

und wie sich ein Unternehmen auf ein derartiges Szenario vorbereiten soll und muss.

Konsens über zeitnahe Handlungserfordernisse herstellen

Der erste Schritt einer professionellen Vorbereitung auf Konjunkturrisiken ist die Herstellung von Konsens hinsichtlich der tatsächlichen Handlungserfordernisse. Führungsgremien eines Unternehmens sind sich im Vorfeld einer konjunkturellen Veränderung oft nicht über die tatsächlichen Handlungsnotwendigkeiten einig. Dies führt zu unnötigem Zeitverlust in der Vorbereitung auf mögliche Risiken. Transparenz zum Risikoumfang und der Wirksamkeit von Maßnahmen ist daher der erste Schritt zur Risikobegrenzung.

Transparenz über Risikofelder, Bedrohungsintensität und Bedrohungsumfang schaffen

Um Konsens über mögliche Risiken zu erlangen sind drei mögliche Risikofelder zu betrachten:

- Mengen- und Preisrisiken auf der Erlösseite
- Deckungsbeitragsrisiken und Break Even Situation
- Gemeinkostenniveau und Kostenremanenz der Gemeinkosten

Mengenrückgänge verbunden mit einer Erosion der Stückelerlöse, sind das augenfälligste Risiko eines konjunkturbedingten Rückgangs. Die Abnahmemengen gehen zurück, während der Vertrieb gleichzeitig versucht, durch Preis- und Konditionenzugeständnisse den Umsatz zu sichern. Dies mündet in einen absoluten und relativen Rückgang der Deckungsbeiträge. Gleichzeitig nähert sich das Ergebnis immer mehr dem Break-Even. Die Notwendigkeit von Anpassungen der Gemeinkostenstruktur sind erkennbar, werden aber unter Umständen nur zögerlich angegangen. In dieser Situation ist es dringend erforderlich, Umsatzrisiken im Zuge realistischer Szenarien zu quantifizieren, um den Umfang notwendiger Kostenmaßnahmen abschätzen zu können. Das Unternehmen erhält so die Möglichkeit einen „Schubladenplan“ zu erstellen, um im Bedarfsfall ohne Zeitverzögerung zu reagieren.

Angemessene Maßnahmen vorbereiten

Naturgemäß ist eine Stabilisierung des Umsatzes auf dem erreichten Niveau die präferierte Lösung jeden Managements. Sie vermeidet die Notwendigkeit einer teuren, weil mit Einmalkosten behafteten Anpassung von (Gemein-)Kosten und Kapazitäten. Gerade im Abschwung lassen sich Umsatzrückgänge nicht vermeiden, so dass man auch um Kosten- und Effizienzmaßnahmen nicht umhin kommt. Diese lassen sich in drei Kategorien mit unterschiedlicher Wirksamkeit und Intensität einteilen (siehe Abb. links).

Cost Cutting-Potenziale erkennen und realisieren bedeutet vor allem kurzfristig – gleichsam „aus dem Stand“ – zu reagieren. Neben der typischen Anpassung von personellen Kapazitäten im direkten Bereich greift dies auch im indirekten Bereich der Gemeinkosten, indem man beispielsweise auf „Organisationskomfort“ aus guten Zeiten verzichtet und/oder solche Aufgaben identifiziert, auf die man verzichten kann oder muß, ohne dadurch die Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu beeinträchtigen. Um solche Bereiche zu identifizieren bietet es sich an, ein Benchmarking der Funktionskosten oder der personellen Ressourcen

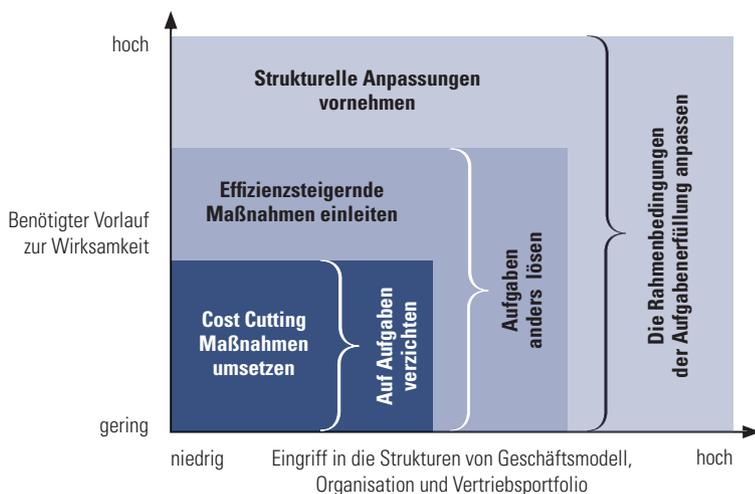


Abb.: Maßnahmenpakete zur Absicherung gegen konjunkturelle Ergebnisrisiken



verbunden mit einer Analyse der zeitlichen Ressourcenentwicklung vorzunehmen und daraus Potenziale abzuleiten.

Anders sieht dies bei der Einleitung **effizienzsteigernder Maßnahmen** aus. Diese benötigen einen entsprechenden zeitlichen Vorlauf und u. U. auch Investitionen. Ziel ist es vor allem die Prozesse im Unternehmen und die Aufgabenerfüllung durch die Mitarbeiter inhaltlich so zu verändern, dass vorhandene und verbliebene Aufgaben in Zukunft mit geringeren Ressourcen und damit geringeren Kosten erfüllt werden. Aufgaben werden auf dieser Basis anders als in der Vergangenheit wahrgenommen. Naturgemäß greift dies stärker in das Unternehmen ein, als ein reines Cost Cutting Programm, braucht eine längere Vorbereitungszeit, führt jedoch andererseits zu einer nachhaltig verbesserten Aufgabenerfüllung.

Den stärksten Eingriff bei der Ausrichtung eines Unternehmens auf konjunkturelle Risiken bildet eine **strukturelle Anpassung**. Diese umfasst eine große Bandbreite von der Bereinigung von Produkt-, Kunden-, und Länderportfolios auf der Vertriebsseite, die Neuausrichtung der Wertschöpfung und Wertschöpfungsstiefe, eine Anpassung der Organisationsstruktur, etc.. Sie bedarf einer umfassenden Vorlaufzeit und greift tief in das Unternehmen ein, kann aber unter Umständen zwingend notwendig werden, um den konjunkturellen Risiken – gerade bei einer längeren Phase – zu trotzen.

Kontakt: strategie@wieselhuber.de

FAZIT:

Viele Unternehmen zögern Anpassungsentscheidungen trotz konjunktureller Risiken insbesondere im Personalbereich hinaus. Tritt der Risikofall dann ein, werden vor allem kurzfristige Cost Cutting-Maßnahmen angestoßen. In schwierigen Gesprächen mit den Arbeitnehmervertretern wird dann über die Dimensionierung eines Personalabbaus verhandelt. Maßnahmen zur Effizienzsteigerungen oder strukturelle Anpassungen werden unter hohem Zeitdruck konzipiert. Ihre Umsetzung leidet unter den dann erforderlichen kurzfristigen Aktivitäten des Cost Cutting-Programms.

Wie also sollte man im besten Fall vorgehen, um auf den Abschwung vorbereitet zu sein? Wichtig ist es, sich frühzeitig Klarheit über die Potenziale zu verschaffen. Nur wer weiß, welches Ziel unter welchen Bedingungen richtig und notwendig ist, hat die Basis zu handeln. Auch bietet es sich an, frühzeitig effizienzsteigernde und strukturelle Maßnahmen zu konzipieren und diese auch zu initiieren. Geht man vom Eintritt des Risikos als wahrscheinlichstes Szenario aus, so sollten auch die Cost Cutting-Maßnahmen eingeleitet werden.

Dies versetzt das Unternehmen in die Lage aktiv zu gestalten, anstatt auf konjunkturbedingte Umsatzrückgänge nur zu reagieren. Das Resultat ist ein geringeres Ergebnisrisiko, ein reduzierter Break-Even und ein stabiles Unternehmen auch im Abschwung.

Die digitale ~~R~~Evolution

Definieren Sie Ihre maßgeschneiderte Heat-Map!



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

Der technologische Fortschritt in den letzten Jahren war rasant – branchenunabhängig haben sich viele neue Gestaltungsfelder wegen der Digitalisierung aufgetan. Die neuen Möglichkeiten sind auch im Mittelstand angekommen und unsere Gespräche zeigen, dass ein grundsätzliches Problembewusstsein vorhanden ist, aber auch Unsicherheiten entstanden sind.

Um die Unsicherheiten in den Unternehmen zu überwinden und vor allem den Mitarbeitern zu nehmen, müssen zunächst einige Fragen beantwortet werden:

- Welcher Digitalisierungstrend ist für mein Unternehmen relevant?
- Welche Funktionsbereiche sind betroffen?
- Wo liegen die Grenzen der Digitalisierung?
- Was muss wann genau gemacht werden, um meine operativen und strategischen Ziele langfristig zu erreichen?

Denn in den Zeiten des Aufbruchs gilt vor allem eins – Digitalisierung verträgt keinen unüberlegten Aktionismus!

Die richtige Priorisierung der Themen ist entscheidend für den Erfolg

Der W&P-Beratungsansatz schafft einen Rahmen, der alle Entscheidungsebenen und relevanten Gestaltungsfelder berücksichtigt. Auf dessen Basis wird gemeinsam mit dem Kunden eine Heat-Map entwickelt und die richtigen Maßnahmen definiert.

Die Urform der Heat-Map und ihren Namen hat sie durch den Einsatz in der Thermografie. So werden mit Hilfe von Wärmebildern Temperaturverluste eines Objektes (z. B. einer Fassade) ermittelt, um im Anschluss die richtigen baulichen Maßnahmen durchzuführen.

Diesem Prinzip folgt auch die W&P Heat-Map. Sie zeigt die digitalen und relevanten Inhalte auf und stellt sicher, dass Ihr Unternehmen auf die richtigen digitalen „Baumaßnahmen“ setzt und einen möglichst hohen Nutzen für die Mitarbeiter, Partner und Kunden schafft.

Die fünf Entscheidungsebenen des W&P-Digitalisierungshauses schaffen den Rahmen

Ohne die richtigen Methoden ist es schwer die richtigen digitalen Hebel zu finden. Um dem breiten Feld



Sebastian Batton
Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

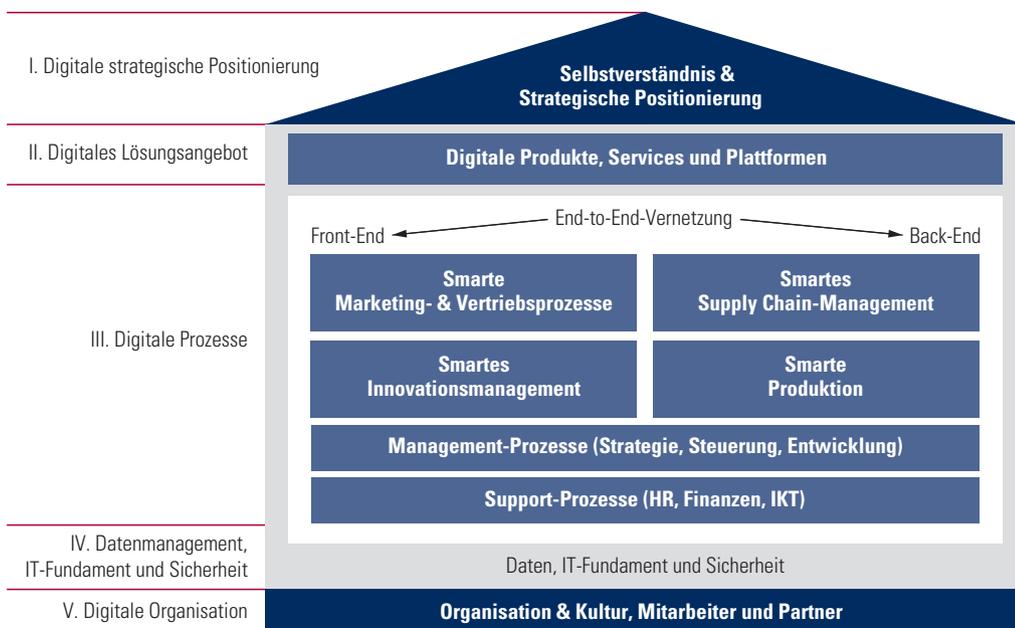
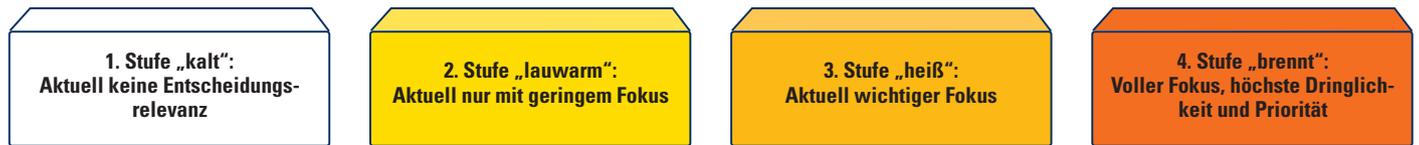


Abb. 1: Die fünf Entscheidungsebenen des W&P-Digitalisierungshauses



der Digitalisierung einen Rahmen zu geben, dient das W&P-Digitalisierungshaus als Strukturmodell und Methodenbaukasten für alle relevanten Fragen rund um die digitale Evolution im Unternehmen:

- Ebene I: Digitale strategische Positionierung
- Ebene II: Digitales Lösungsangebot
- Ebene III: Digitale Prozesse
- Ebene IV: Datenmanagement, IT-Fundament und Sicherheit
- Ebene V: Digitale Organisation

Die Leistungsbausteine der Digitalisierung gehen tiefer

Vor dem Hintergrund dieser Entscheidungsebenen und auf Basis der Projekterfahrungen mit Unternehmen aus verschiedenen Branchen, hat W&P einen modularen Baukasten entwickelt, der aus 20 Leistungsbausteinen besteht. Jeder einzelne dieser Bausteine beschreibt sowohl inhaltlich als auch methodisch genau, was es zu untersuchen gilt.

Die gleichzeitige Bearbeitung aller dargestellten Leistungsbausteine unter der Überschrift „Ganzheitliche Unternehmensentwicklung“ ist idealtypisch zwar richtig, selten jedoch in der Praxis möglich. In den Unternehmen ...

- 1 ... wird oftmals an unterschiedlichen Stellen mit einem „mehr oder weniger“ klaren Programm gearbeitet oder bestimmte Bausteine sind sogar weitestgehend „abgehakt“.
- 2 ... wünscht andererseits das Top-Management sehr häufig bereits zu einem frühen Zeitpunkt eine Priorisierung der Handlungsfelder, so dass sich eine ganzheitliche Herangehensweise erübrigt.
- 3 ... ist hin und wieder festzustellen, dass nur ganz konkrete und sehr spezifische Leistungsbausteine angegangen werden sollen. In diesem Fall geht Tiefe vor Breite.

Dies ist der Grund dafür, dass unser Leistungsangebot modular aufgebaut ist.

Die individuelle Heat-Map definieren

In Workshops mit den verschiedenen Funktionsbereichen werden die relevanten Digitalisierungsfelder erarbeitet. Dies erfolgt strukturiert entlang des Digitalisierungshauses, den Entscheidungsebenen und den Bausteinen. Die zwanzig Leistungsbausteine werden in vier Intensitätsstufen eingeteilt. Jeder einzelne Baustein hat aktuell im Hinblick auf Wichtigkeit und Dringlichkeit eine andere Entscheidungsrelevanz.

Hier bringt W&P die notwendige Branchenkompetenz mit Fach- und Methodenkompetenz mit und nimmt dabei die Rolle des Impulsgebers ein. Durch eine neutrale und objektive Aufbereitung seitens W&P, erfolgt gemeinsam mit den Top-Entscheidern die Identifizierung der Themen, die „am stärksten unter den Nägeln brennen“. Somit können die relevanten Themen unter Berücksichtigung der Kapazitäten auf eine Zeitschiene gebracht werden.

Und als wichtiger Nebeneffekt: Eine methodisch sauber erarbeitete Heat-Map schafft Verständnis bei den Mitarbeitern und nimmt diese für die nächsten Schritte mit.

Abb. 2: Die W&P-Heat-Map

FAZIT:

Klar ist: Eine Standardlösung für jedes Unternehmen gibt es nicht. Dafür ist Digitalisierung ein zu komplexes Thema, die Branchen funktionieren zu unterschiedlich und die Unternehmen haben verschiedene Voraussetzungen. Jede Lösung muss individuell entwickelt werden, eine präzise Standortbestimmung mit genauer Analyse und der entsprechenden Methodik ist Voraussetzung.

Der modulare Bausteinansatz von W&P entlang der fünf Entscheidungsebenen des Digitalisierungshauses ermöglicht hierbei ein sehr strukturiertes und bewährtes Vorgehen. Wer entlang dieser Methodik seine eigene Heat-Map definiert, hat sehr gute Chancen die digitale Reise ganzheitlich anzugehen und sich nicht in einer Odyssee von Projekt-Re-Priorisierungen und nicht zielführenden Digitalisierungs-Initiativen zu verlieren.

Kontakt: digitalisierung@wieselhuber.de

Eigenkapitalstrategien für Familienunternehmen

Lösungsansätze zur Finanzierung von Wachstum, Transformation und Nachfolge

Volker Riedel
Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Die Finanzierer werden aufgrund der regulatorischen Vorgaben und ihrem eigenen Ergebnisdruk deutlich selektiver finanzieren. Das Problem: Es ist ein prozyklisches Verhalten, dass mit dieser selektiven Kreditvergabe zukünftig die finanzielle Situation von Unternehmen verschärfen kann.

Christian Groschupp
Mitglied der
Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Doch Zurücklegen und Abwarten ist keine Lösung. Denn jetzt muss investiert werden. Die unbestritten anstehenden Veränderungen wie bei der E-Mobilität, dem CO₂-Print oder der Digitalisierung müssen in

deutlich kürzerer Zeit realisiert werden, um die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Damit erhöhen sich die Finanzierungsspitzen, da man neben der Investition in neue Geschäftsfelder und Fertigungsanlagen auch den Umbau oder parallel sogar den Rückbau bestehender Geschäfte finanzieren muss.

Die Folge sind operative Ergebniseinbrüche und das Verschuldungspotenzial sinkt. Wer also jetzt einen erhöhten Investitionsbedarf hat, braucht Eigenkapital und das zumindest in Höhe einer 30%-Quote.

Alle Eigenkapitaloptionen müssen auf dem Tisch

Doch welche Strategien zur Generierung von Eigenkapital gibt es? Welche Quellen können angezapft werden? An dieser Stelle werfen wir ein kurzes Schlaglicht auf einige bekannte und weniger bekannte Gestaltungsoptionen.

Das versteckte Eigenkapital – Stille Reserven realisieren heißt Wachstum realisieren

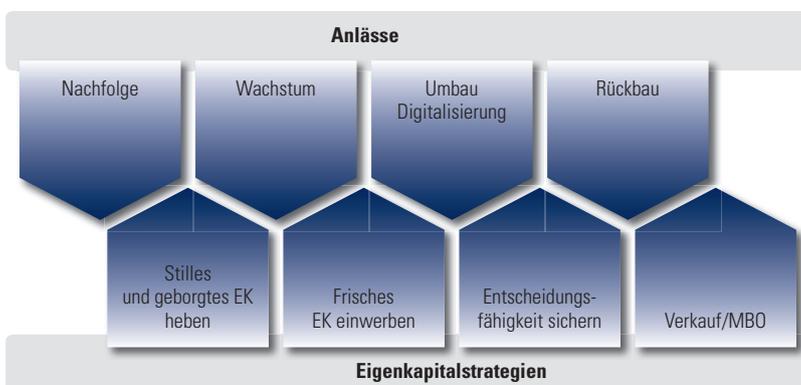
Durch die HGB Bilanzierung schlummern in vielen Unternehmen stille Reserven, insbesondere in Immobilien und Beteiligungen. Diese müssen auf den Prüfstand. Besonders nachhaltig agierende Unternehmen überprüfen regelmäßig ihr investiertes Vermögen. Nicht betriebsnotwendiges Vermögen sollte jetzt verkauft werden, dafür entsteht liquides Eigenkapital, das in neue Geschäfte und zukünftiges Wachstum und Wachstumsrenditen investiert werden kann.

Das geborgte Eigenkapital – das Eigenkapital des Kunden nutzen

Warum setzt man nicht das Eigenkapital des Kunden in der Finanzierung ein? Der Umbau ganzer Branchen ist im vollen Gang. Neue Fertigungsstraßen müssen vorfinanziert werden, welche Erlöse dagegenstehen, ist aber absolut ungewiss. Hohes Risiko bedeutet hohen Eigenkapitalanteil – außer man bringt den Vertrag mit seinem Kunden mit ins Spiel. In diesem Finanzierungsmodell wird mit der neuen Anlage eine Objektgesellschaft begründet. Zur Refinanzierung treten Spezialfinanzierer an. Der Vertrag mit dem Kunden und dessen Bonität wirken eigenkapitalersetzend, man borgt sich quasi für die Laufzeit seine Bonität. Das Modell eignet sich auch zur Absatzfinanzierung von Anlagen und Maschinenbauern oder zur Refinanzierung von Pay per Use-Erlösmodellen.

Hybride Gesellschafterstruktur – Das Eigenkapital braucht eine klare Entscheidungsfähigkeit

Eine Hauptursache für existenzielle Unternehmenskrisen sind häufig auch entscheidungsschwache Gesellschafterstrukturen. Ab der dritten Unternehmergeneration bilden sich zunehmend aktive und nicht aktive Gesellschafterstämme, sogenannte hybride Struktu-





Tipp: Immobilien und operatives Geschäft sollten getrennt verkauft werden. Die Begründung liegt in den höheren Verkaufsmultiplikatoren auf die Miete für Immobilien, gegenüber dem erzielbaren EBITDA-Multiplikator des Unternehmens.

ren, heraus. Die unterschiedlichen Erwartungen an Ausschüttungen oder Risiko können zu massiven Blockaden von Unternehmensentscheidungen führen. Gleiches gilt für ungeklärte Generationsregelungen.

Ein starker Beirat und klare Ausschüttungsregeln können hier Abhilfe schaffen und für eine dynamische Entscheidungskultur im Sinne des Unternehmens sorgen.

Das Eigenkapital für die Nachfolge innerhalb der Gesellschafterstämme

Ein starkes Beiratsgremium hat sich auch für die Phase der Nachfolge absolut bewährt. Eine breitere Vertrauensbasis bedeutet weniger Risiko für Finanziere und kann damit zu reduzierten Eigenkapitalanforderungen führen.

Die Transformation auf die neue eventuell auch konsolidierte Gesellschafterstruktur sollte mit Mezzaninekapital oder Nachrangdarlehen unterlegt werden. Somit kann sichergestellt werden, dass trotz etwaiger Abfindungszahlungen an ausscheidende Gesellschafter kein operatives Kapital dem Unternehmen verlorengeht.

Aber auch eine Realteilung stellt eine Gestaltungsoption dar. In diesem Fall wird das Eigenkapital über die Trennung von Vermögen oder Beteiligungen auf die Gesellschafter aufgeteilt und es fließt kein Geld.

Das Eigenkapital für die Nachfolge durch das Management

Kein Nachfolger in der Familie? Der Verkauf eines Unternehmens an das Management geht immer mit der Refinanzierung des Kaufpreises einher, da in der Regel das Management nicht über das Eigenkapital verfügt. Wie finanziert man also eine Akquisition oder die Übergabe an das bestehende Management, wenn

Bewertungs-Multiples von dem 10-fachen vom EBIT aufgerufen werden?

Es gilt die Grundregel, dass man rund 50% Eigenkapital benötigt, um eine Fremdfinanzierung zu integrieren. Durch die Hereinnahme von Mezzaninekapital oder zusätzlicher Minderheitsbeteiligung von Finanzinvestoren, können solche Vorhaben realisierbar werden. Von einer zu aggressiven Fremdkapitalrefinanzierung raten wir ab.

Das Verschuldungspotenzial bei einer Bankfinanzierung liegt aktuell bei dem 3,5-fachen EBITDA. Je nach Geschäftsmodell und Risikoeinschätzung steigt daher ab dem 4-fachen EBITDA der Eigenkapitalanteil signifikant an. Debtfonds sowie Mezzaninekapital schaffen hier Spielräume.

FAZIT:

Die Aufnahme von neuem Eigenkapital scheuen viele Unternehmer. Daher sollte zunächst im eigenen Unternehmen nach Quellen für Eigenkapital gesucht werden. Auf der anderen Seite werden mit neuem Eigenkapital auch Chancen eröffnet, sicherer und nachhaltiger Investitionen zu tätigen, Wachstumsstrategien zu verfolgen oder auch eine Nachfolge zu realisieren. Das Zukunftsrisiko wird letztlich geteilt. Daher können die Kosten nicht mit einer klassischen Finanzierung verglichen werden, sondern nur mit den erzielbaren zukünftigen Wachstumsrenditen – dann rechnet sich die Eigenkapitalstrategie.

Kontakt: finance@wieselhuber.de

Restrukturierung

Zwischen Digitalisierung, Abschottung und Wettbewerb der Volkswirtschaften

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



Früher war alles besser, einfacher und schöner. Das könnte man auch zum Thema Restrukturierung sagen, denn die klassischen Mittel zur Kostensenkung, wie Sortiments- und Kundenbereinigung, Personalabbau sowie Herstellkostensenkung greifen angesichts der aktuellen Rahmenbedingungen nicht mehr wie gewohnt.

ABC-Kurven über Artikel und Sortimente), sondern deutlich tiefer. Es muss transparent sein wo, also bei welchem Kunden bzw. in welchem Segment, Produkt oder Komponente, wirklich Geld verdient wird und zwar durchgerechnet vom Beginn der Wertschöpfung, über alle Legal Entities, bis zur Übergabe an den Kunden. Dies erfolgt durch die Zurechnung der Ressourcen auf die entsprechenden Kernprozesse und gibt eine Vorstellung davon, welcher Prozess heute wie viel Ressourcen in Anspruch nimmt bzw. Kosten verursacht.

Als zweites ist Transparenz notwendig hinsichtlich Validität, Qualität und Vollständigkeit der vorliegenden Daten, insbesondere der Stamm- und Bewegungsdaten entlang des Auftrags- und Wertschöpfungsprozesses.

Als drittes muss transparent sein, wie komplex bzw. wie individuell die Prozesse des Unternehmens aktuell sind, denn gerade in ihrer Standardisierung und dem bedingungslosen Einsatz von Best-Practice-Prozessen liegt ein zentraler Schlüssel für den künftigen Erfolg.

Die neuen Hebel: Prozesse und Daten

Wenn das Mittelsegment des Produktangebots in Richtung Volumen, Key Accounting mit entsprechendem Preisdruck und Margenverfall ausgedünnt, das Unternehmen jedoch historisch gewachsen 18-20% Vertriebskosten aufweist, ist Restrukturierung angesagt und zwar nicht durch Senkung der Herstellkosten und Teileoptimierung. Der Vertriebsprozess muss neu aufgestellt, der Kunde durch neue Instrumente gebunden, Kosten und Personalintensität reduziert werden. Mit diesem Thema werden sich in Zukunft viele Unternehmen auseinandersetzen müssen.

Nimmt das Volumen ab, oder steigt die Volatilität im Auftragseingang, heißt der Standardreflex häufig Outsourcing – in der vagen Hoffnung der Lieferant wird schon flexibler – und auch noch billiger – sein. Auch das funktioniert nur wenn die Daten, die Prozesse und deren Steuerung stimmen, d. h. transparent, schnell und effizient sind.

Damit die Prozesskosten im notwendigen Ausmaß sinken, muss Wertschöpfung skalierbar gemacht werden, nur dann kann das Unternehmen – oder sein Lieferant

Matthias Müller
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Neue Erfolgsfaktoren aufgrund veränderter Rahmenbedingungen: Waren früher Themen wie Global Sourcing, Global Footprint und Supply Chain primär

marktgesteuert, stehen heute wieder eher historische Themen im Vordergrund, denn es geht darum auf Strafzölle, Handelsbarrieren und damit die Abschottung bzw. den Wettbewerb einzelner Volkswirtschaften richtig zu reagieren.

Unabhängig davon setzt sich marktseitig eindeutig ein Trend fort – die Mittelsegmente dünnen weiter aus, Produkte werden vergleichbarer, es geht in Richtung Volumengeschäft, One-Stop-Shopping und damit Key Accounting mit möglichst geringen Vertriebskosten, aber möglichst hoher Bindung des Kunden. Das fordert grundsätzliche Anpassungen im Unternehmen.

Verbunden ist dies mit hoher Volatilität, sowohl was die Höhe der Amplituden als auch die Länge bzw. Kürze der Zyklen angeht. Gefordert sind somit hohe Reagibilität, extrem kurze Prozesszeiten und Flexibilität, also die Fähigkeit zur Abfederung von Volumenschwankungen.

Voraussetzungen: Transparenz und valide Daten

Um auf die veränderten Rahmenbedingungen adäquat reagieren und die neuen Erfolgsfaktoren wirklich realisieren zu können, muß die Restrukturierung tiefer als bisher, quasi an der Wurzel auf der Ebene Prozesse, Daten, Systeme und deren Vernetzung ansetzen. Denn notwendig ist Transparenz und zwar nicht mehr auf der „klassischen“ Ebene Produkt und Kunde (z. B. durch



– flexibel auf Volumenschwankungen reagieren. Erst dann kann also auch über Outsourcing nachgedacht werden, denn auch der Lieferant muss ja seine Gemeinkosten decken. Er muss also das Volumen, irgendwo „dazu packen“, so dass sich Skalierung ergibt, sonst steigen die Kosten insgesamt statt zu sinken.

Hierfür müssen Standards genutzt werden in Bereichen, in denen es die Mitarbeiter nicht unbedingt gewohnt sind. Es geht nicht um Standards in Komponenten und Teilen, sondern in Prozessen, Arbeitsabläufen und Systemen. Besonders wichtig für die Zukunftsfähigkeit ist die Standardisierung der Systemarchitektur. Nur mit Standardprozessen ist das System wirklich releasefähig und kann mit dem Systemanbieter in eine Cloud umziehen, aus der heraus das Unternehmen künftig automatisch mit Updates und neuen Funktionen versorgt wird.

Von zentraler Bedeutung ist nach wie vor – trotz Key Accounting und weniger Mitarbeitern im Vertrieb – der Kunde. Es muss exakt bekannt sein, welche Informationen (und damit Daten) der Kunde an welchem Touchpoint braucht und wie ihm die richtigen Daten für seinen Wertschöpfungsprozess so geliefert werden können, dass er fest an das Unternehmen gebunden ist.

Der Kern der Restrukturierung ist also die Skalierbarkeit der Prozesse, verstanden als End-to-End-Prozess sowie eine entsprechende Auflösung komplexer Strukturen mit in sich divergenten Zielen, in Einheiten mit homogenen, skalierbaren Prozessen, konsistenten Zielen und klaren, einfachen Führungs-KPIs.

Die robusten Schritte der Restrukturierung

Zerlegen Sie also komplexe Wertschöpfungsstrukturen in homogene Einheiten, mit klarer Zielsetzung fürs Management und flexiblen, skalierungsfähigen Standardprozessen.

Trennen Sie zum Beispiel die Verantwortung für Standardkomponenten, von deren kundenspezifischem Customizing sowie von dem Vertrieb im Sinne eines „Verstehers“ der Kunden-Wertschöpfungs-Prozesse. Bilden Sie separate Einheiten mit eigenen Zielen und simplen KPIs.

Bauen Sie die genannten Einheiten im Sinne eines Greenfield-Ansatzes auf, dann sehen Sie wie viel Ressourcen Sie für die einzelnen Einheiten wirklich brauchen. Der Rest bleibt nur so wirklich übrig und zwar ohne Funktion. Schneiden Sie nicht an gegebenen Einheiten, denn die „Restressourcen“ (die ohne echte Wertschöpfung) werden nie wirklich sichtbar, sie bleiben quasi als Fettzelle zwischen den Muskeln hängen.

Bauen Sie dazu eine konsistente und einheitliche Datenbasis, alle Einheiten schöpfen quasi aus einer Quelle und setzen Sie Best-Practice-Prozesse mit klaren Schnittstellen und Datenübergabepunkten ein.

FAZIT:

Restrukturierung erfordert heute also die Kombination aus „Financials“, aus Klarheit über die Kostenantriebskräfte der Prozesse (weniger über Kostenarten), den Daten- und Informationsbedarf aller Kunden (und Empfehler), aller Wertschöpfungsstufen sowie Klarheit des Ressourcenverbrauchs entlang der Wertschöpfungskette in den wesentlichen Prozessen.

Paart sich dies mit Daten, Prozess- und Systemkompetenz, können Restrukturierungen schnell, nachhaltig und wirksam umgesetzt werden, vielleicht besser, als dies in der Vergangenheit der Fall war.

Kontakt: restructuring@wieselhuber.de

Unternehmenszukauf

Anlässe und worauf man achten sollte



Jens Rosemann
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Neben der Unternehmensnachfolge, die in einem Unternehmensverkauf münden kann ist die „Kehrseite“, der Unternehmenszukauf eine Entscheidungsoption, die immer noch selten vom Mittelstand in Erwägung gezogen wird. Es gibt viele Gründe, ein Unternehmen (anorganisch) hinzuzukaufen anstelle (organischer) Eigenentwicklungen.

Zeit kann ein wichtiger Grund sein, etwas schneller erreichen zu wollen als z. B. der härteste Wettbewerber. Aber auch das Risiko eines Scheiterns zu verringern kann ein gutes Motiv sein. Warum viel Geld in die Entwicklung eines eigenen innovativen Produktes investieren, u. U. erfolglos, wenn neue Spieler am Markt bereits die Zukunftstechnologie in Händen halten?

In fremde Länder vorzudringen oder neue Kundengruppen zu gewinnen kann auch ein wesentliches Motiv werden, bereits bestehende Unternehmensstrukturen zu erwerben. Diese Strukturen sind bereits visibel, kennen sich in den „fremden Gefilden“ aus und müssen auch kulturell und sprachlich keine Hürden mehr überspringen. Im Vergleich zum Aufbau „auf der grünen Wiese“ eine attraktive Alternative.

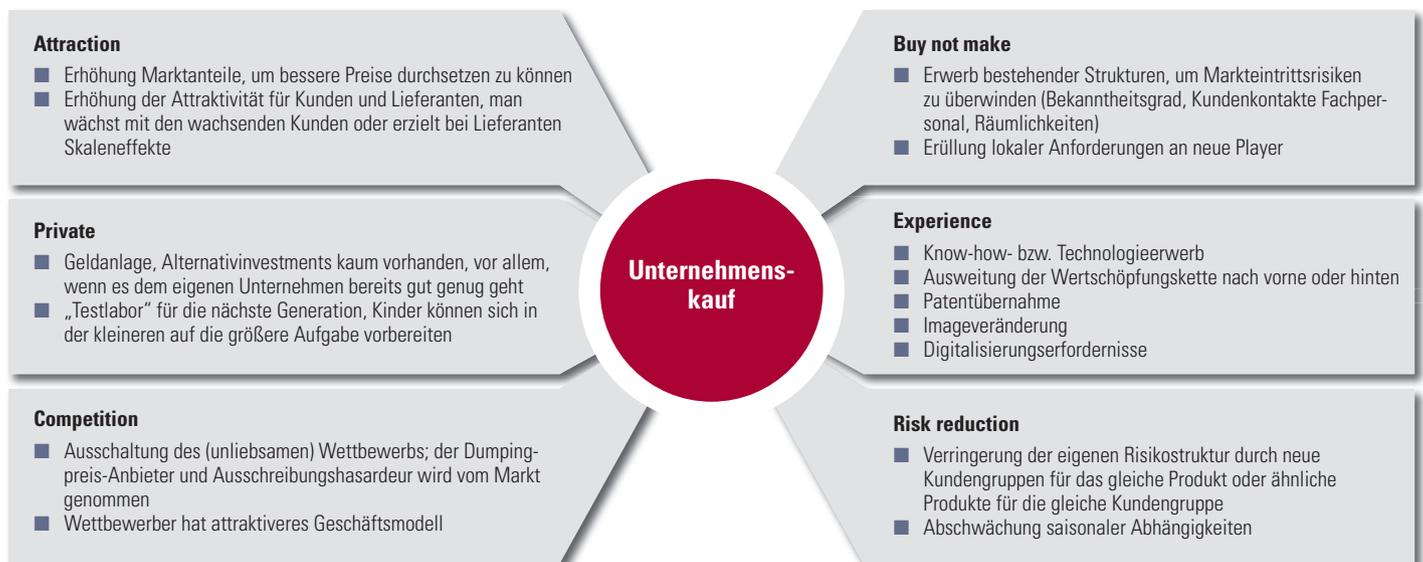
Allerdings gibt es ein paar Dinge, auf die zu achten ist:

1. Strategic Fit

Wenn klar ist, warum ein Zukauf erfolgen soll, ist auch im Detail zu prüfen, ob mögliche Übernahme- (oder auch Beteiligungs-)Kandidaten die erforderlichen Anforderungen erfüllen. Dabei geht es weniger um finanzielle Belange wie Umsatz oder Profitabilität. Die entscheidende Frage ist: Hat das zum Verkauf stehende Unternehmen z. B. die gewünschte Technologie, an der ich als Käufer interessiert bin auch tatsächlich und „unfallfrei“ im Einsatz? Verfügt das Zielunternehmen tatsächlich über einen Zugang zu den gewünschten neuen Kundengruppen? Oder ergibt die Due Diligence, dass man sich bereits heute 95% der Kunden teilt?

2. Cultural Fit

Leider wird häufig die kulturelle Kompatibilität in Transaktionen unterschätzt. Doch spätestens seit dem Scheitern des Zusammengehens von Daimler und Chrysler vor einigen Jahren wissen Experten von der Notwendigkeit des „sich vertragens und sich mögens“. Kein Unternehmen gleicht dem anderen und nicht immer gibt es nur einen Weg, das Richtige zu erreichen. Doch wenn ein Erwerber die Gepflogenheiten des gekauften Unternehmens ignoriert oder mit Konzernmentalität einen Mittelständler erziehen will, kann dies zu hoher



Unzufriedenheit, nachlassender Motivation oder sogar einem Exodus der zweiten Managementebene führen. Die Unternehmensübernahme wird zu einem Flop. Besser wäre es, „best of both worlds“ zuzulassen und die betroffenen Mitarbeiter nicht heimatlos zu machen. Einem freiheitsliebenden Start-Up sollte man auch weiterhin Freiheitsgrade lassen, damit es den Spaß an der Produktentwicklung behält.

3. Know-how-Transfer

Gerne wird nach einem durchgeführten Unternehmenserwerb übersehen, dass die erworbenen Fähigkeiten und Eigenschaften danach sukzessive beim Käufer ankommen sollten. Der Käufer gelangt sonst nicht in die gewünschte Position und wird nicht in der Lage sein, das Agieren des erworbenen Unternehmens zu kontrollieren. Umgekehrt sollte das Management des gekauften Unternehmens in die Welt des Käufers „hineinschnuppert“, um dessen Sichtweisen zu verstehen. Der Austausch von Know-how bringt beide Unternehmen inhaltlich weiter und schützt vor allem den Käufer vor unliebsamen Überraschungen. Es ist nicht notwendig, dass Käufer und Verkäufer auf lange Sicht alles identisch machen. Viel wichtiger ist zu verstehen (und zu akzeptieren), wie das Geschäft des jeweils anderen Partners funktioniert, um das eigene zu beflügeln.

4. Kaufpreis-Finanzierung

Unternehmenskäufe werden selten allein aus vorhandener Liquidität finanziert. Häufig wird ein Teil des Kaufpreises durch die Akquisitionsfinanzierung eines Kreditinstitutes, z. B. der Hausbank des Käufers erbracht. Das ist auch sinnvoll, denn ein Teil des Finanzierungsrisikos wird steuersparend auf einen Dritten verlagert. Von entscheidender Bedeutung ist die Frage, wann der Kaufpreis für das erworbene Unternehmen amortisiert ist. Im einfachsten Fall erwirtschaftet das erworbene Unternehmen Gewinne, die zunächst zur Rückführung der Kaufpreisfinanzierung und anschließend für Gewinnausschüttungen verwendet werden. Aber

auch angestrebte Synergien unterstützen bei Realisierung das Erzielen der gewünschten Rendite, z. B. durch Skaleneffekte oder Kosteneinsparungen. Und natürlich tragen zusätzliche (profitable) Umsätze aus neuen, erworbenen Geschäftsfeldern dazu bei, den Unternehmenskauf zu einem guten Ergebnis zu machen. Selbst der Rückgang von saisonalen Abhängigkeiten und damit abnehmenden Finanzierungsspitzen führt über die eintretenden Zinsersparnisse zu steigenden Unternehmensergebnissen.

5. Kaufen heißt kümmern

Wer ein Unternehmen erwirbt, dem sollte klar sein, dass die eigentliche Arbeit nicht mit der Unterschrift unter den Kaufvertrag endet, sondern beginnt. Ein erworbenes Unternehmen ist kein schönes Ölgemälde, das man sich an die Wand hängt und das von alleine immer wertvoller wird. Synergien fallen nicht vom Himmel, Manager ändern nicht über Nacht ihr Verhalten und Kunden lassen sich nicht mit der Brechstange gewinnen. Wer aus strategischen Überlegungen seine Wertschöpfungskette durch eine Akquisition verlängert, muss dafür Sorge tragen, dass diese Wertschöpfungen auch miteinander verzahnt werden, stärker als vor dem Kauf und mit höherer Effizienz, ansonsten würde die Transaktion im Nachhinein zu einem Flop. Schlimmer noch: Gerät das erworbene Geschäft durch handwerkliche Fehler ins Taumeln, kann das im Worst Case zu einem Totalverlust des eingesetzten Kaufpreises führen oder sogar den Käufer in Schieflage bringen. Das Zauberwort für solche Fälle heißt „Post Merger Integration (PMI)“ und beschreibt das „Verschmelzen“ der beiden Welten nach der Transaktion. Dabei müssen die Unternehmen nicht zwingend ineinander aufgehen. Aber es bedarf ab Tag 1 nach der Unterschrift eines Planes und einer Umsetzung unter Einschaltung des gesamten Managements und ggf. erfahrener externer PMI-Spezialisten, damit der Kauf ein Erfolg wird.

Kontakt: ma@wieselhuber.de



Blickpunkt Branche



Möbelbranche: Smarte Strategien

Küchen bieten sich bestens für smarte Anwendungen an. Doch welche individuellen Bedürfnisse haben unterschiedliche Küchenkäufer? Wie können Anbieter digitale Gadgets schnell und zieltreffend entwickeln und vermarkten? W&P hat ein Modell, bestehend aus fünf strategischen Ebenen entwickelt, mit denen sich Manager jetzt auseinandersetzen müssen. Mehr dazu in der aktuellen Möbelkultur.



KI: Fluch oder Segen in der Sicherheitstechnik?

Künstliche Intelligenz (KI) hat das Potenzial, disruptive Entwicklungen in Gang zu setzen. Mehr noch: KI ist der Treibstoff, mit dem die Sicherheitstechnik immer bessere Leistungen anbieten kann. Die Player sollten sich auf Marktchancen und Risiken gleichermaßen vorbereiten. Mehr dazu von Branchenexperte Dr. Peter Fey in der aktuellen Ausgabe von PROTECTOR.



FMCG: Der Weg zum überlegenen Geschäftsmodell

Im dynamischen FMCG-Umfeld sichern optimierte und innovative Geschäftsmodelle die Zukunftsfähigkeit. Denn wer sein Unternehmens ganzheitlich auf Konsumenten und Kunden ausrichtet, schärft das bestehende Kerngeschäft und schafft neue Wachstumsfelder. Geschäftsmodell-Optimierung und Geschäftsmodell-Innovation sind somit Kernaufgabe jeder Führungskraft. Wie? Mehr dazu im aktuellen Dossier.



Sportbranche: Logo reicht nicht – Marke zählt

Auch wenn manche Händler und Verbundgruppen in der Sportartikelbranche aktuell ihre Eigenmarken auf- und ausbauen – starke Marken bleiben Kern des Geschäfts. Doch womit steht und fällt ihr Erfolg? Was unterscheidet sie von einem reinen Logo? Welche Faktoren Hersteller und Händler im Blick haben sollten, erklärt Branchenexperte Philipp P. Prechtel in der aktuellen SAZ.



Finanzierung: Der Automotor stottert

Automobilzulieferer sind unter Druck: Während sie unter Auftragsrückgängen leiden, müssen sie gleichzeitig stark investieren, um die Mobilitätsformen der Zukunft zu bedienen. Ein Finanzierungsdilemma, das jedoch aufgelöst werden kann. Wie? Das beantworteten Finanzierungsexperte Christian Groschupp in einem aktuellen Interview sowie W&P Partner Volker Riedel in seinem Vortrag auf der 2. ZInsO-Praktikertagung.



SHK-Branche: Zukunftsfähige Organisationsstrukturen

Umsätze von SHK-Herstellern haben sich in den letzten Jahren bestens entwickelt, neue Segmente und regionale Märkte wurden erfolgreich adressiert und durchdrungen. Unternehmensorganisationen sind dynamisch mitgewachsen. Doch wie steht es um die zukunftsfähige Gestaltung der dahinter liegenden Strukturen? Fehlanzeige! Wie also vorgehen? Dazu Florian Kaiser und Philipp P. Prechtel in der Branchenzeitschrift RAS.

Textilbranche: Gerry Weber erreicht Meilenstein in Restrukturierung

Im Rahmen der Sanierung und des laufenden Insolvenzverfahrens in Eigenverwaltung der GERRY WEBER International AG berät W&P den Haller Modekonzern. Seit August 2018 führt Florian Frank das Beraterteam von W&P für die laufende Restrukturierung des Unternehmens. Seit Anfang Oktober 2018 treibt er als Chief Restructuring Officer die operative Restrukturierung voran. Unterstützt wird er dabei vom Branchenexperten Philip P. Prechtel, Mitglied der Geschäftsleitung und vom Sanierungsexperten Daniel Langemeier, Senior Manager.



Milchindustrie: Strategie in Zeiten der Digitalisierung

Die „Strategie“ hat es nicht leicht. Dabei leistet sie gerade in Zeiten des Wandels zur nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswerts einen entscheidenden Beitrag – auch in der Milchindustrie. Wer dann auch noch seine Digitalisierungsstrategie synchron erarbeitet, vermeidet Stückwerk und unbestimmte Digitalisierungsprojekte. Denn: Bewusstes experimentieren ist gut – Ressourcenvergeudung aufgrund von fehlender strategischer Ausrichtung jedoch nicht. In der Molkerei Industrie zeigt Branchenexperte Gerald Lindinger-Pesendorfer, wie diese Themen angepackt werden.



Möbelbranche: Agile vs. Wasserfall-Organisation

Viele Unternehmen funktionieren noch nach streng hierarchischen Prinzipien und alten Controlling-Mustern. Doch wer das kreative Potenzial seiner Mitarbeiter voll ausschöpfen will, braucht neue Organisationsformen, die Prozesse dynamischer vorantreiben. Wie diese aussehen sollten? Um das herauszufinden, hat W&P in der aktuellen „möbel kultur“ zwei Organisationsmodelle gegenübergestellt.



Voice Commerce – Revolution in der Grünen Branche?

„Alexa, bestell' Dünger für meine Pflanzen!“ Ja: Digitale Mitbewohner könnten den Einkauf künftig revolutionieren. Doch auch wenn klar ist, dass V-Commerce Anwendungen den Markt nicht über Nacht verändern: Mit sprachgesteuerten Assistenzsystemen erhält die Grüne Branche einen neuen Zielgruppenzugang – der verstanden und bearbeitet werden will. Wie? Das erläutern Dr. Johannes Berentzen und Philipp Hoog in der aktuellen Ausgabe der TASPO.



Datengetriebene NGO: Daten sprechen lassen!

NGOs müssen den Blick auf individuelle Informationsansprüche von Spendern radikal verändern. Denn nur wer das soziale Engagement individuell und „live“ erlebbar macht, schafft auch Vertrauen. Die Basis: Ein geberorientiertes Datenmodell für eine effiziente Kommunikation in Echtzeit. Wie dieses konkret aufgebaut sein sollte? Dazu Experte Daniel Emmrich in der aktuellen Stiftung&Sponsoring



Textilbranche: 1.000 Arbeitsplätze gesichert und Weg für Re-Startup frei

Der Fortbestand des Modefilialisten K&L ist durch Sanierung in Eigenverwaltung und Investorenlösung erfolgreich gesichert. Verantwortlich für die Begleitung und Überprüfung des operativen Restrukturierungskonzepts, die Planungen im Insolvenzverfahren und Investorenprozess sowie betriebswirtschaftliche Beratung war Dr. Wieselhuber & Partner (W&P). Gläubiger stimmten dem Insolvenzplan und der Übernahme durch die Augsburger Schmid-Gruppe zu, rund 1.000 Arbeitsplätzen bleiben damit erhalten.



Mehr Information unter www.wieselhuber.de/branchen

Die intelligente Fabrik

Extern steigen die Erwartungen an Vielfalt, Individualität und Digitalisierung, intern wird der Druck auf Schnelligkeit, Effizienz und Transparenz immer größer. In der Industrie passiert gerade sehr viel, um diesen Herausforderungen zu begegnen. Die Bundesregierung setzt Forschungsprogramme in Milliardenhöhe auf, Konzerne investieren großzügig in Industrie 4.0-Pilotwerke oder die Entwicklungen von Plattformen, Anlagenbauer entwickeln schon heute neue Geschäftsmodelle auf Basis von IoT und Vernetzung. Die spannende Frage lautet, wie der Mittelstand auf diese Herausforderungen reagiert.

Einen Überblick liefert ein aktuelles Dossier.

Leistungsprospekt Datenmanagement

Während Digitalisierung längst zum Modewort geworden ist, fehlt Unternehmen oftmals die Sensibilität für die dahinterliegenden Daten. Sie werden als Nebenprodukt, aber nicht als Rohstoff für einen Unternehmensmehrwert wahrgenommen. Folgende Fragen stellen sich: Wie werden aus Daten brauchbare Informationen? Welchen konkreten und messbaren Mehrwert können sie liefern? Wie werden Daten zum Wettbewerbsvorteil?

Mehr hierzu im aktuellen Leistungsprospekt.

Wege aus der Kreditklemme

CFOs in der Automobilzulieferindustrie spüren die Folgen disruptiver Veränderungen deutlich: Erhebliche Investitionen sind gefragt, steigende F&E-Ausgaben sowie Anlauf- und Hochlaufkosten machen die Synchronisation der Cashflows wesentlich anspruchsvoller. Zudem haben sich die Finanzierungsbedingungen für Zulieferer verschärft. Doch es gibt alternative Finanzierungslösungen jenseits der klassischen Bankenfinanzierung für Anlage- und Umlaufvermögen. Welche?

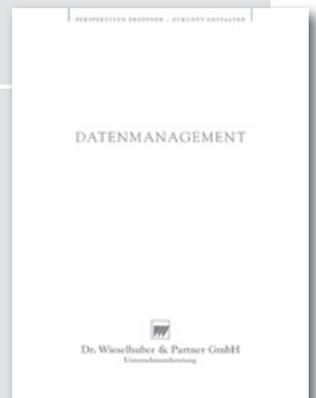
Das lesen Sie im aktuellen Dossier.

Die digitale ~~R~~Evolution

Digitaler Leader werden – eine Mammutaufgabe für Unternehmen. Wer eine tragfähige Digitalisierungsstrategie entwickeln will, muss alle Ebenen des W&P-Digitalisierungshauses branchen- und unternehmensindividuell berücksichtigen und integrieren. Mit einem neuen Ansatz von W&P können Unternehmen die für sie relevanten Gestaltungsfelder leicht identifizieren.

Mehr hierzu in der aktuellen Veröffentlichung.

Mehr unter: www.wieselhuber.de/publikationen



Kurz & bündig

Norbert Wieselhuber feiert 70. Geburtstag

Die strategische Beratung der führenden Familienunternehmen Deutschlands war und ist Lebensaufgabe von Prof. Dr. Norbert Wieselhuber. Zu seinem 70. Geburtstag kann er nun auf eine beeindruckende Erfolgsgeschichte zurückblicken.

Seit Gründung der Top-Management Beratung Dr. Wieselhuber & Partner (W&P) vor über 30 Jahren, hat er zu den Erfolgsgeschichten zahlreicher Familienunternehmen und Hidden Champions beigetragen: Wilo, Rittal, SEW Eurodrive, metabo, Schwan-STABILO, bulthaupt, Hugo Boss, Brandt, vitra, uvex, Sto, Warema, Dehner und viele weitere tauchen in seiner Beratungshistorie auf. Für seine Verdienste um mittelständische Unternehmen in der Gesellschaft wurde Wieselhuber mit dem Bundesverdienstkreuz am Bande und dem Lünenonk B2B-Service Award in der Kategorie Lebenswerk ausgezeichnet.

Nach seinem 70. Geburtstag wird Wieselhuber weiter bei W&P aktiv sein, auch wenn er die operative Leitung von W&P – ganz im Sinne einer erfolgreichen Nachfolgeregelung – bereits übergeben hat. Zusammen mit einer Führungsmannschaft aus dem Kreis langjähriger Mitarbeiter will er auch künftig deutschen Familienunternehmen Perspektiven eröffnen und gemeinsam mit ihnen ihre Zukunft gestalten. Er ist weiterhin Vorsitzender und Mitglied von Aufsichts- und Firmenbeiräten in namhaften Unternehmen.

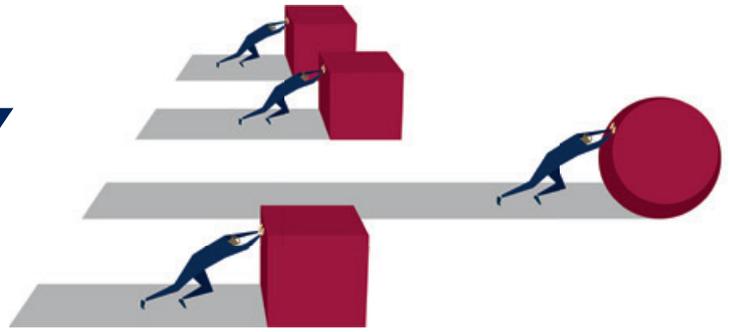
Mehr als 40 Jahre Beratertätigkeit und 33 Jahre als selbständiger Unternehmer und Gründer und geschäftsführender Gesellschafter eines Beratungsunternehmens ergaben bei Prof. Dr. Norbert Wieselhuber viele Erfahrungen, Einblicke und Resultate mit verschiedenen Aufgabenstellungen bei unterschiedlichen Unternehmensgrößen mit breitem Branchenspektrum und in unterschiedlichen Unternehmenssituationen und Gesellschafterkonstellationen. Dieser Erfahrungsschatz über Unternehmer und das komplexe System „Unternehmung“ haben zu den Stellungnahmen und Ausführungen im neuen Buch „Unternehmer gestalten Unternehmen“ entscheidend beigetragen.



Norbert Wieselhuber wurde am 18. 9. 1949 in Bad Wiessee geboren. Nach der Realschule lernte er Industriekaufmann bei der Allgäuer Alpenmilch AG (Bärenmarke, später Nestlé) und war anschließend bei Alete im Marketing tätig. Die Städtische Kaufmannschule in München schloss er als Jahrgangsbester ab. 1971 folgte als jüngster Absolvent in Bayern der Abschluss als Betriebswirt an der FH München, dann Studium zum Diplom-Kaufmann und Promotion an der LMU in Absatzwirtschaft. Die Beratung „lernte“ er bei Dr. Höfner & Partner, bevor er 1986 W&P gründete. 2005 wurde Wieselhuber zum Honorarprofessor für Unternehmensberatung und Unternehmensführung an der Fachhochschule in München berufen.



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, Mergers & Acquisitions, 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, Kraftfeld Kunde, 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.

MERGERS & ACQUISITIONS

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