

# MANAGEMENT SUPPORT

N° 01  
2020

## WAS WILL DER KUNDE NACH CORONA?

### LEADERSHIP

Harte Zeiten brauchen eine starke Führung

### DAS PROBLEM DER LIEFERKETTEN

## ZENTRALISIERUNG DER ORGANISATION

Ein Erfolgsfaktor in der Krise?

### DUAL TRACK COVID-19

Wege zum Überwinden des Undenkbaren

### SERVICE-TRANSFORMATION

## UMSATZAKTIVIERUNG UND KOSTENREDUKTION

### WIDER DAS STOCHERN IM NEBEL

Marktforschungsarbeit in undurchsichtigen Zeiten

### PATRIARCHENDÄMMERUNG IN FAMILIENUNTERNEHMEN



### GASTBEITRÄGE VON

Dr. Florian Herrmann (Staatsminister, Leiter des Corona-Krisenstabes), Prof. Dr. Angelika Niebler (Präsidentin Wirtschaftsbeirat Bayern, Vorsitzende CSU-Europagruppe), Prof. Dr. Werner Gleissner (Vorstand FutureValueGroup AG) und Torsten Winkler (Geschäftsführer Digneers GmbH)

AB SEITE 42

STRATEGISCHER RESTART –  
Neuausrichtung in unsicheren Zeiten



**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**  
Unternehmensberatung

**Editorial**

3 Nachdenken &amp; Vordenken

**Funktionen, Methoden & Fokusthemen**4 Die Corona-Krise  
Eine „neue Zukunft“10 Strategischer Restart – Neuausrichtung  
in unsicheren Zeiten

14 Patriarchendämmerung in Familienunternehmen

16 Leadership

18 Zentralisierung der Organisation

20 Was will der Kunde nach Corona?

22 Wider das Stochern im Nebel

24 Über die neue Offenheit für Veränderungen

26 Das Problem der Lieferketten

28 Supply Chain Optimierung in turbulenten Zeiten

30 Service-Transformation

32 Umsatzaktivierung und Kostenreduktion

34 Dual Track COVID-19

36 Unternehmensfinanzierung in Krisenzeiten

38 M&amp;A neugedacht

40 Qualitativ und quantitativ richtig re-dimensionieren

42 Datenplattform mit unternehmensspezifischer  
Risikolage (*Gastbeitrag*)44 Leben mit Corona (*Gastbeitrag*)46 Mehrwert Europa in der Corona-Krise (*Gastbeitrag*)48 Das Management von Risiken (*Gastbeitrag*)**50 W&P-Publikationen****52 Blickpunkt Branche****54 Kurz & bündig**

# Liebe Leserinnen, liebe Leser,

den Start ins neue Jahrzehnt haben wir alle uns wohl deutlich anders vorgestellt. Nach einem vielversprechenden Beginn katapultierte der weltweite Lockdown die meisten Unternehmen in eine neue Realität, weit weg von Normalität.

Auch und gerade in schwierigen Zeiten wie diesen wollen wir Ihnen mit unseren aktuellen Projekterfahrungen im Umgang mit der Krise, in der Redimensionierung der Geschäfte und in der Transformation in eine neue unternehmerische Normalität Impulse für Ihren Unternehmensalltag geben.

Besonders freut uns, dass wir in dieser Ausgabe auch Beiträge renommierter externer Spezialisten aufnehmen konnten:

- Dr. Florian Herrmann  
(Staatsminister, Leiter des Corona-Krisenstabes)
- Prof. Dr. Angelika Niebler  
(Präsidentin Wirtschaftsbeirat Bayern,  
Vorsitzende der CSU-Europagruppe)
- Prof. Dr. Werner Gleissner  
(Vorstand der FutureValueGroup AG)
- Torsten Winkler  
(Geschäftsführer der Digneers GmbH)

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen eine fruchtbare Lektüre des Management Support – bleiben Sie gesund!

Ihr  
Gustl F. Thum  
Partner

## IMPRESSUM

**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**  
**Unternehmensberatung**  
Nymphenburger Straße 21, D-80335 München  
E-Mail: [info@wieselhuber.de](mailto:info@wieselhuber.de) / Internet: [www.wieselhuber.de](http://www.wieselhuber.de)

**Redaktion**  
Gustl F. Thum, Partner, Dr. Wieselhuber & Partner  
Telefon: 089 286 23 265, Telefax: 089 286 23 290  
E-Mail: [thum@wieselhuber.de](mailto: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,

# Nachdenken & Vordenken



Jetzt ist es Zeit, allerhöchste Zeit über Fortschrittsfähigkeit, Zukunftsperspektive und Neukonfiguration des Unternehmens nachzudenken und durch individuelle und kollektive Intelligenz Wettbewerbsvorteile zu generieren, um schneller und gezielter in die neue Wirklichkeit zu starten. Die Zeit dafür sollten Sie sich nehmen und Sie haben sie auch.

Die operative Hektik, die Wachstumsdynamik, der Glaube an „alles ist planbar“ und das „Management-Dogma“ der Unfehlbarkeit, das „Not-invented-here-Syndrom“ und die Zeitnot haben häufig daran gehindert systematisch, kritisch und kreativ über das Erreichte und die Zukunft nachzudenken. Ein Fehler, der sich immer in schwierigen Situationen, in Unternehmens- und Marktkrisen gravierend, ja existenzbedrohend bemerkbar macht.

Leider bedarf es externer, exogener Katastrophen, damit diese Denkprozesse angestoßen werden. Verdrängung, Fehleinschätzung, Heldentum, Angstblockaden, Nutzung alter Patentrezepte etc. verzögern die Reaktion auf diese Ereignisse. Für die aktuelle „Corona-Krise“, die in ihrer Intensität, ihrem globalem Ausmaß, ihrer Bedrohung für Menschen, Gesellschaft, Institutionen und nicht zuletzt für die Wirtschaft mit keiner Krise aus der jüngsten Vergangenheit vergleichbar ist, gibt es keine „Blaupause“ zur Krisenbewältigung. Dies wird dazu führen, dass Unsicherheit zu Fehlern und Irrtümern führt. Der größte Fehler, wäre nichts zu tun. Dies trifft im Übrigen auch auf Unternehmen zu.

Entscheiden unter Unsicherheit und unter unzureichender Information ist bei strategischen Entscheidungen unternehmerischer Alltag. Das Denken in unterschiedlichen Szenarien, mit verschiedenen Chancen- und Risikoprofilen und Eintrittswahrscheinlichkeiten kennzeichnet erfolgreiche und souveräne Führungspersönlichkeiten.

Es bleibt jedoch nicht dabei, sondern die konsequente Umsetzung, aber auch die rechtzeitige

Korrektur von Entscheidungen gehören dazu. In diesem Zusammenhang ist auch anzumerken, dass Entscheidungen von Menschen, mit unterschiedlichen subjektiven Risikoprofilen getroffen werden – vom Zocker bis hin zum vorsichtigen, vorsorgenden ordentlichen Kaufmann. Letzterer war, oder ist wohl aus der Mode gekommen, was sich jetzt an der unzureichenden Absicherung von Ressourcen, Lieferketten, aber vor allem an mangelnder Liquidität und Bonität zeigen.

Auch wenn die Feststellung „jede Krise ist auch eine Chance“ zu einer Sprechblase verkommen ist und eher nach „Pfeifen im Wald“ des Ängstlichen klingt, trifft sie auch zu. Wenn man die Ursachen der Krise erkennt, sie in ihren Auswirkungen richtig interpretiert und sie im Sinne einer ganzheitlichen, vernetzten „Behandlung“ auch therapiert, dann kann eine nachhaltige Krisenbewältigung gelingen. Reset, unter dem Motto „wir machen danach weiter wie bisher, vielleicht nur ein „bisschen schlanker“ und ein wenig vorsichtiger ist nicht angesagt. Restart, Neukonfiguration des Unternehmens, veränderte, wirksamere Ressourcenallokation, Fokussierung und Priorisierung sind die relevanten Aufgaben.

Die möglichen Zukunftswelten, das Zukunftsbild sollen einen „Pull-Effekt“ auf das Unternehmen ausüben. Dem gegenüber steht die „Push-Funktion“ des Unternehmens mit seinen Möglichkeiten, den Anforderungen der Zukunft gerecht zu werden und daraus Erfolge zu generieren. Dies wird nur gelingen, wenn konstruktive Kritik, nicht die Klärung der Schuldfrage, eine offene, kreative Kultur, Intelligenz und Erfahrung, Erfolgswille und der bereichsübergreifende Dialog um die besten, passenden Lösungen herrschen.

Ihr

Prof. Dr. Norbert Wieselhuber

# Die Corona-Krise

## Eine „neue Zukunft“

Maximilian  
Wieselhuber  
Leiter Unternehmens-  
entwicklung  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



Das Covid-19-Virus verfügt über eine globale Veränderungskraft und Dynamik, die Gesellschaft, Wirtschaft und Politik disruptiv beeinflussen und Auswirkungen auf alle gesellschaftlichen Bereiche zeigen wird, die aber heute seriös noch nicht konkret

abzuschätzen sind. Es sind jedoch alternative Zukunftsszenarien, für die einzelnen Sektoren der Gesellschaft, von Volkswirtschaften und Wirtschaftsbranchen, sowie Unternehmungen möglich und sinnvoll, die sich durch Eintrittswahrscheinlichkeiten, Bedrohungsgrade, Beeinflussungsmöglichkeiten, Zeitdimension, Risiko-Chancen-Profile und Gestaltungsoptionen unterscheiden lassen. Unsicherheit, Irrtum und mehrere Versuche werden kennzeichnend sein, für Entscheidungen, Handlungen und Fortschritte. Vorsicht ist geboten bei Patentrezepten, bei Dogmen, Versprechungen und „Wunderheilern in Wissenschaft, Wirtschaft und Politik“. Visionen, der Glaube und die

Hoffnung an eine gute, bessere Zukunft sind emotionale Kräfte für das erfolgreiche Durchstehen, Überleben einer existenziellen Krise, bei aller notwendigen Rationalität und hoher Vernunft.

Die Auswirkungen der Corona-Krise lassen sich anhand deren Wirkung auf die bekannten Megatrends, die unser Zeitalter prägen, diskutieren. Megatrends lassen sich u. a. dadurch kennzeichnen, dass sie zeitlich einen langfristigen Charakter, globale Bedeutung und einen hohen, nachhaltigen Impact auf alle, zumindest sehr viele gesellschaftliche Gruppierungen haben. Sie werden gelegentlich in ihrer Entstehung und Verbreitung durch exogene Schocks, wie z. B. Naturkatastrophen oder Pandemien, aber auch durch den Einsatz neuer Technologien ermöglicht, beschleunigt und intensiviert. Die Verbreitung des Covid-19-Virus gehört zu der Kategorie der exogen induzierten Schocks. Die Corona-Krise ist zwar ein gewaltiger Schock für Gesellschaft und Weltwirtschaft, jedoch werden die meisten Megatrends, wie z. B. Klimawandel, Urbanisierung, De-



mographie, Mobilität davon nicht signifikant verändert, oder gar grundsätzlich beseitigt. Sie werden be- oder entschleunigt. Dies hat zur Folge, dass sich die Diffusion der Megatrends hinsichtlich der Zeitachse und der Intensität verändern kann. Aus gesellschaftlicher und politischer Sicht kann es zu veränderten Prioritäten und geänderter Akzeptanz kommen. Die zu antizipierende Zukunft, in Form unterschiedlicher Szenarien ist daraus die Folge. Viele Zukunftsforscher und Journalisten beginnen bereits Megatrends in Frage zu stellen, ohne dies jedoch eindeutig, mit Fakten belegen zu können. Meist handelt es sich um sogenannte Expertenmeinungen mit häufig einseitiger, fast ideologischer Sichtweise und Argumentation.

Ein Megatrend sollte jedoch immer durch klare, verifizierbare Fakten, auch statistische Werte belegbar und nachverfolgbar sein. Der kurze Zeithorizont, der Veränderungen auslöst, lässt derartige Beweise häufig nicht zu. Megatrends, die sich jetzt sehr stark kurzfristig ändern waren eventuell keine Megatrends, sondern nur einfache Schwankungen einzelner Märkte, Industrien oder Länder.

In den nachfolgenden Ausführungen zu den Auswirkungen der Corona-Krise auf Megatrends wollen wir uns auf die Entwicklungen konzentrieren, die am ehesten davon betroffen werden dürften. Grundsätzlich lassen sich aber vier übergeordnete Aspekte feststellen, die eine „neue Zukunft“ charakterisieren könnten:

1. Tatsächlicher Verlauf der Pandemie und deren Bekämpfung durch Medikamente und Impfstoffe
2. Politische Entscheidungen, die das Wirtschaftssystem und Unternehmen beeinflussen
3. Einfluss von Experten und von Naturwissenschaftlern auf Entscheidungs- und Meinungsbildung
4. Gesellschaftliche Akzeptanz und Umgang mit der Krise

### 1. Der Verlauf der Pandemie und medizinischer Fortschritt

Alles ist abhängig vom weiteren Verlauf der Pandemie und den Möglichkeiten über einen gewissen Zeitraum mit dem Virus und seinen Auswirkungen zu leben. So haben unterschiedliche, internationale wissenschaftliche Institutionen, wie z. B. die University of Minnesota drei mögliche Szenarien entwickelt, die sich allesamt über 2 Jahre erstrecken. Das bedeutet, sie gehen auf jeden Fall davon aus, dass wir uns noch am Anfang der Pandemie befinden:

- **Peaks and Valleys:** Das erste Szenario geht davon aus, dass immer wieder Shut downs nötig werden,



um die Pandemie eindämmen zu können, und um somit die Gesundheitssysteme vor einer Überlastung zu schützen.

- **Fall Peak:** Das zweite Szenario geht von einer weiteren Spitze im Herbst aus, die zu einem noch stärkeren Ausbruch führen würde und weitere, möglicherweise noch gravierendere Shut Downs erforderlich machen würde.
- **Slow Burn:** Das dritte Szenario geht von dem positiveren Verlauf aus, dass keine weiteren Shut downs nötig werden, da medizinischer Fortschritt bei Therapie und Impfung eine Eindämmung möglich machen.

Unbestritten ist bei allen Szenarien, dass es sich um eine globale Pandemie handelt, die zwar national unterschiedlich ausfallen kann, aber global wirksam ist und auch letztlich global bekämpft werden muss.

### 2. Politische Entscheidungen, die das Wirtschaftssystem und Unternehmen beeinflussen

Die politischen Entscheidungen, die unsere Grundrechte und die Demokratie von Gesellschaften betreffen, sind nicht Gegenstand dieser Ausführungen, auch wenn diese massiv alle gesellschaftlichen Gruppierungen und letztlich die freiheitlichen Demokratien betreffen. Der „Wettbewerbsvorteil“ von Diktaturen, zentralistisch, autoritär geführten und gesteuerten politischen Systemen ist ebenfalls nicht Gegenstand dieser Äußerungen, aber liefert natürlich die Grundlage für politische Diskussionen und die Wirksamkeit von Strategien und Maßnahmen zur Pandemiebekämpfung. In diesem Zusammenhang sind auch Transparenz und Wahrheitsgehalt der Kommunikation zu erwähnen, die

von unterschiedlichen politischen Systemen und der politischen Führung gewählt und eingesetzt werden.

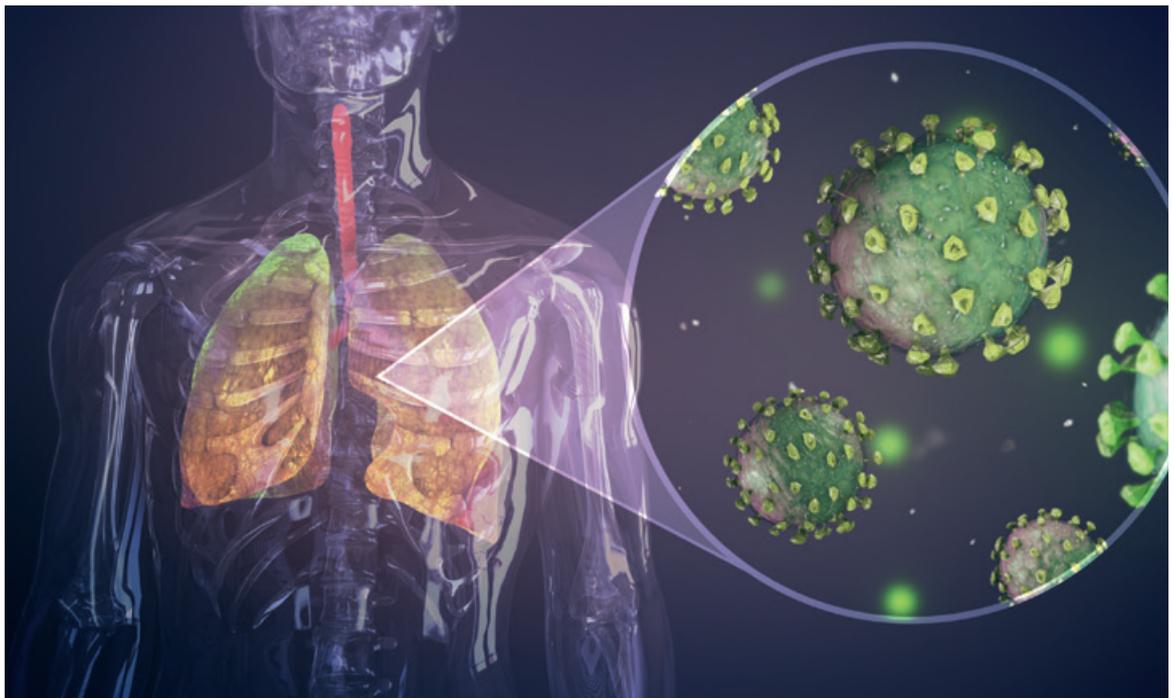
Wir wollen uns auf den Einfluss von politischen Entscheidungen auf das Wirtschaftssystem, auf die Unternehmen konzentrieren. Die vielfältigen und umfangreichen Finanz- und staatlichen Förderungs-/Unterstützungsprogramme national und international sind sinnvoll und notwendig, führen jedoch zu einer sehr starken Belastung der Staatshaushalte und deren Verschuldung. Die Refinanzierung dieser Schulden ist nur über eine wieder florierende Konjunktur und höhere Staatseinnahmen, sektorale Reduzierung von Haushaltsetats, höhere Steuer- und Abgabenbelastung, oder durch einen Schuldenschnitt zu leisten. Was letztlich kommen wird, oder eine oder mehrere Aktionen gewählt werden, wird sehr stark von der Parteipolitik und der Interessenvertretung der einzelnen Wirtschaftsgruppen abhängen. Sehr wahrscheinlich wird sein, dass der Staat als Kapitalgeber, als Finanzier mehr Mitsprache bei der Mittelverwendung fordert und auch Einfluss nehmen will auf die Zukunftsgestaltung von Branchen und Unternehmen. Auch die Diskussion über Dividenden, Boni und absolute Gehälter bei den „finanzierten Unternehmen“ dürften zunehmen und auch auf breite Zustimmung in der Bevölkerung treffen. Diese Beobachtungen sind insofern für Unternehmen wichtig, da alle Szenarien und die Entwicklung von Megatrends von einer freiheitlichen, sozialen Marktwirtschaft mit freiem Waren- und Kapitalverkehr ausgehen. Sollte diese Prämisse nicht mehr, oder nur eingeschränkt

zutreffen, dann reden wir nicht nur über ein anderes Wirtschaftssystem, sondern über ein anderes Gesellschaftssystem.

Nachdem wir nach wie vor von einer globalen Wirtschaft und einem internationalen Wettbewerb ausgehen und zudem die Wirtschaftskraft, der Wohlstand und Fortschritt in Deutschland vom Erfolg des „Exportweltmeisters Deutschland“ abhängig sind, sind die international wirksamen Entscheidungen der Politik besonders zu beobachten und zu beachten. Ein internationaler Subventions- und Steuerwettbewerb, zunehmender Nationalismus und Protektionismus, Monopole bei Schlüsseltechnologien und Ressourcen können mit den Notwendigkeiten und Erfahrungen der Corona-Krise publikumswirksam von politischen Führern genutzt werden. Auch die Rolle von Nationalbanken und global tätigen Finanzinstituten können neue Rahmenbedingungen schaffen. Viele Entscheidungen von Politik und Finanzwelt, die heute notwendig sind, werden die Zukunft der Wirtschaft stark beeinflussen.

### 3. Einfluss von Experten und von Naturwissenschaften auf Entscheidungs- und Meinungsbildung

Das Primat der Naturwissenschaften und Experten wird bei exogenen Krisenauslösern besonders hervorgehoben, was auf der einen Seite richtig, wichtig und kurzfristig auch notwendig ist – die „Notfallsituation“ begründet dies auch zu Recht. Aber eine „gesunde Gesellschaft“ besteht nicht nur aus der medizinisch, natur-



wissenschaftlich rationalen Gesundheit, sondern auch aus sozialer, kultureller, wirtschaftlicher „Gesundheit“. Diese Aspekte müssen auch ihren Stellenwert haben und es muss auch in der Öffentlichkeit sichtbar gemacht werden. Expertentum kann eine „gefährliche Droge“ für entscheidungsschwache, inkompetente und faule Mitglieder der sog. Verantwortungseliten sein. Sie kann zur Delegation, zur Exkulpation von Entscheidungen und Verantwortung führen. Expertenwissen ist wichtig und zu nutzen, es muss auch immer wieder hinterfragt und im Kontext mit anderen Wissenschaften betrachtet, gewichtet und interpretiert werden. Expertenwissen darf nicht zur Expertenmacht werden. Unabhängig davon sind exzellente Wissenschaftler und deren Einrichtungen systematisch zu fördern und ihnen auch das Primat der „wissenschaftlichen Freiheit“ einzuräumen.

#### 4. Gesellschaftliche Akzeptanz und Umgang mit der Krise

Die gesellschaftliche Akzeptanz einer Krise korreliert stark mit dem individuellen Bedrohungsgrad, den geforderten individuellen Einschränkungen und den Perspektiven, wie und wann die Krise beendet werden kann. Wahrheit, Klarheit, Vertrauen und Kompetenz durch die Agierenden fördern die Akzeptanz bei den Betroffenen. Die Regeln für und die Anforderungen an das individuelle und soziale Leben, die Einschränkung der eigenen Entscheidungsbefugnisse und deren „Abgabe“ an Staat und Politik, sind neue Erfahrungen, die zuerst „Beruhigung“, aber dann auch Verunsicherung und das Gefühl der Fremdsteuerung verursachen. Immer wieder wird die Diskussion geführt, ob die Krise zu mehr gesellschaftlichem Zusammenhalt führt, ob sich Konsumenten, Investoren, Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach der Krise anders verhalten, ohne zu klären was besser ist, denn anders muss nicht besser heißen. Kurzfristig mag es durchaus veränderte Verhaltensweisen geben, aber langfristig sind eher Zweifel angebracht, denn das „*Kurzzeitgedächtnis des Menschen ist kurz*“. Man sollte auch nicht den Fehler machen, dass die Menschen der hochentwickelten Industrienationen, Mitglieder eines funktionierenden Sozialsystems und einer Wohlstandsgesellschaft der Maßstab für die meisten Menschen der „Global Society“ sind. Der Umgang mit der Krise ist kulturell, national, aber auch aufgrund der vorhandenen Standards und Ressourcen sehr unterschiedlich – it's not one world! Für die wirtschaftlich hochentwickelten Industriegesellschaften sollten die Möglichkeiten der modernen Informations- und Kommunikationstechnologien, der sozialen Absicherung und der Einhaltung der geltenden Pandemieregeln auf ein Leben mit Covid-19 möglich machen.

Neben diesen, ursächlich mit der Corona-Krise in Verbindung bringenden Faktoren, wollen wir noch kurz auf mögliche Auswirkungen auf ausgewählte Megatrends eingehen, ohne dabei heute schon behaupten zu können, dass diese vollständig und zutreffend sein werden.



#### Globalisierung

Die wahrscheinlich stärksten negativen Auswirkungen hat das Geschehen auf den Megatrend Globalisierung. Die Globalisierung stand schon vor der Krise enorm unter Druck. Handelskrieg zwischen USA und China dominierte schon lange die Schlagzeilen, Sanktionen gegen Russland und Iran waren normaler Bestandteil der Wirtschaftspolitik. Unterschiedliche Auffassungen über eine gemeinsame Wirtschafts- und Finanzpolitik der EU-Mitgliedsstaaten, Brexit, etc. hatten immer auch die Globalisierung der Wirtschaft und Unternehmen im Fokus. Auch die Diskussionen über Wirtschaftsspionage, der systemrelevanten Wirtschaftsbereiche, etc. sind dafür kennzeichnend – auch ohne Corona. Lokalisation und das Zurückholen der Fabrikation an den Heimatstandort waren jedoch auch nur mäßig, wenn überhaupt erfolgreich. Der Tod oder zumindest die Optimierung von Just-in-Time-Konzepten steht auf jeden Fall zur Diskussion. Wie sehen Supply Chains in Zukunft aus – wie können Versorgungssicherheit und Qualität in Zukunft sichergestellt werden? Aber nicht nur die Operations werden hinterfragt, sondern auch die globale Verteilung von Exzellenz-Centern (z. B. F&E, Service, IT, etc.) sind bei krisenbedingten Einschränkungen zu prüfen. Wie werden wir in Zukunft kommunizieren und uns persönlich treffen? Flugreisen kommen momentan fast komplett zum Stillstand. Werden wir wieder so reisen wie früher, oder werden internationale Beziehungen und Kontakte digitaler? Viele,



v. a. amerikanische Medien sprechen heute schon vom „Downfall of China“. Lokalisation von Supply Chains und der vertikalen Integration von bedeutenden Supply Chain Partnern werden überlegt. Die global tätigen und erfolgreichen Unternehmen der Informations- und Kommunikationstechnologien und der sozialen Netzwerke sehen in der Globalisierung nicht nur eine Chance, sondern eine Notwendigkeit für deren wirtschaftlichen Erfolg. Bis dato ist keine wirklich überzeugende Alternative zur Globalisierung erkennbar, außer man akzeptiert ideologische Sichtweisen, die die Zeit und die Uhr in die Frühzeit der nationalen Märkte und Industrialisierung zurückstellen wollen.

### Urbanisierung

Die in der Vergangenheit bis heute fortschreitende Entwicklung der Megacities – vor allem in den bevölkerungsstarken und wachsenden Gesellschaften, das Entstehen von Metropolregionen in den entwickelten Industriegesellschaften, könnten sich verlangsamen. Die Entstehung und Verbreitung der Corona-Krise konzentriert sich auf diese großen Metropolen. Es wurde immer wieder die Frage gestellt, inwieweit diese Megacities noch zu steuern sind und ob die wirtschaft-

lich bedingte Landflucht in diese Megacities nicht zum Nachteil einer unübersehbaren Bevölkerungsballung wird. Die Hoffnung war und ist, dass die Digitalisierung der Lebenswelt ein besseres Management der Metropolen möglich macht. Möglicherweise ist dies jedoch auch ein Argument für eine Stadtfucht auf das Land. Eine interessante Alternative, über die Politik, Wirtschaft und Wissenschaft intensiv nachdenken und Lösungen entwickeln sollten. Aktuell ist für Deutschland und Europa mit einem weiteren Zulauf in attraktive Metropolregionen zu rechnen. Die Modernisierung der digitalen Infrastruktur, Gestaltung der Innenstädte und des ÖPNV, der Bildungs- und Kultureinrichtungen sollten die Attraktivität weiter steigern, aber auch die Herausforderungen nicht kleiner werden lassen.

### Klimawandel

Der Klimawandel war vor der Krise das bestimmende Thema in Medien und Gesellschaft. Nachhaltigkeit als Unternehmenswert, Ökologie und Ökonomie im Gleichklang, Green Finance, etc. waren und bleiben Themen, die uns auch nach der Krise wieder beschäftigen werden. Möglicherweise werden ökonomische Aspekte, Zwänge kurzfristig einen höheren Stellenwert gewinnen, aber sie werden nicht dominieren. Diese Sicht- und Verhaltensweise ist jedoch sehr stark auf die hochentwickelten Industrienationen konzentriert. Länder aus noch wirtschaftlich unterentwickelten Regionen, werden in ihren Staatshaushalten und auch im privaten Bereich andere Prioritäten setzen. Die wirtschaftliche Bewältigung der Corona-Krise und die notwendigen Investitionen in die Gesundheitswirtschaft werden enorme Mittel binden und wenig Spielraum für andere Investitionen lassen. Es könnte dazu führen, dass Aktivitäten im Rahmen der Klimakrise und das Management des Klimawandels zeitlich entschleunigt werden, aber nicht aufgehoben sind.

### Digitalisierung

Einen stark beschleunigenden Effekt hat die Krise auf den Megatrend Digitalisierung. Digitale Anbieter ge-



winnen seit Wochen Kunden. Der Online-Handel boomt und neue Unternehmen wie Zoom können sogar große Sicherheitsprobleme ihrer Software dank der starken Nachfrage und fehlender Wettbewerber abfedern. Facebook gewann in den vergangenen Monaten über 30 Mio. neue Nutzer, Amazon verbucht Rekordaufträge sowohl als Online-Händler, als auch bei Amazon Web Services und Microsoft baut sein Cloud-Geschäft weiter aus. Das digitale Arbeiten wird ebenso durch die Krise beschleunigt wie das digitale Marketing. Wer heute seine überlebenswichtigen Prozesse

Individualverkehr im eigenen Auto den Vorzug gegenüber Flugzeug und Bahn geben? Hier gibt es noch kein klares Zukunftsbild und es wird nötig sein, den Endkonsumenten und dessen Wünsche noch besser zu kennen und zu verstehen. Eine bedingungslose Förderung von bestimmten Verkehrsmitteln scheint momentan – auch bei berechtigten Ansprüchen anderer Branchen und gesellschaftlicher Gruppen – schwer vorstellbar. Das Bedürfnis nach uneingeschränkter Mobilität wird nicht verschwinden, aber dessen Umsetzung wird sich differenzierter entwickeln als vor der Krise.



noch nicht digital steuern kann, sollte dieses Defizit so schnell wie möglich beseitigen. Automated Commerce wird ebenso selbstverständlich wie Streaming Shopping und Online Marketing gewinnt noch schneller an Bedeutung. Der digitale Reifegrad eines Unternehmens zeigt und beweist sich für die Wettbewerbsfähigkeit in der Krise. Die digitale Transformation wird durch die Krise definitiv beschleunigt. Besonders hervorzuheben und zu beachten ist der Einsatz von Künstlicher Intelligenz in allen Lebensbereichen, die speziell auch in Verbindung mit der Digitalisierung neue Möglichkeiten bietet, aber auch vielfältige technologische und ethische Herausforderungen mit sich bringt.

### Neue Mobilität

Auch zum Thema neue Mobilität ergeben sich einige neue Unsicherheiten. Werden Sharing Modelle (wie z. B. Car Sharing, Elektro Scooter, etc.) auch in Zukunft noch so gut angenommen oder wird deren zukünftiges Wachstum von höheren Hygienestandards/-erwartungen beschränkt. Werden wieder mehr junge Menschen ihr eigenes Auto besitzen wollen, um ihr eigenes Umfeld, ihre genutzten Technologien selbst kontrollieren zu können? Werden Menschen in Zukunft wieder dem

## FAZIT

Die vorgenannten Megatrends werden von den Auswirkungen der Corona-Krise betroffen. Jeder dieser Megatrends ist unter Berücksichtigung der aktuellen Entwicklung zu prüfen, zu präzisieren und branchen-, unternehmens- und geschäftsspezifisch bei der Entwicklung von Zukunftsbildern und Strategien zu berücksichtigen. Die unterschiedlichen, unternehmensindividuellen Zukunftswelten sind Orientierung und Entscheidungsgrundlagen für zukunfts- und überlebensfähige und mehr krisenresistente Unternehmen.

Eines sollte man dabei nicht vergessen, es gibt kein Leben und kein Geschäft ohne Risiko, es ist nur die Frage, wie kann man Risiken rechtzeitig erkennen, richtig bewerten und erfolgreich meistern. Die Antizipation von Krisen und die Risikobeherrschung werden in Zukunft verstärkt zu den Aufgaben des Top-Management gehören. Auch wenn man damit keinen Ruhm erntet, so sind sie lebensnotwendig.

Kontakt: [zukunft@wieselhuber.de](mailto:zukunft@wieselhuber.de)

# Strategischer Restart – Neuausrichtung in unsicheren Zeiten

## Unsichere Zeiten: Was kommt nach der ersten Krisenbewältigung

Johannes Spannagl  
Managing Partner  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



Die Wirtschaft wurde in den letzten Jahren bereits stark geprägt von Unsicherheiten, neuen, teilweise disruptiven Trends und Technologien, dem bekannten VUCA-Phänomen.

Durch die wirtschaftlichen Auswirkungen der weltweiten Corona-Pandemie sind viele Familienunternehmen jedoch plötzlich mit existenziellen Herausforderungen konfrontiert – auch wenn sie bisher mit einer überzeugenden Strategie und hervorragenden Geschäftsmodellen wirtschaftlich kerngesund unterwegs waren.

mensstrategie ansetzen können, wo wir „vor Corona“ aufgehört haben! Wir müssen davon ausgehen, dass sich die Welt und damit auch unsere Märkte und Kunden massiv ändern werden, auch wenn gegenwärtig keiner seriös die Frage beantworten kann, was dieses „anders“ konkret bedeuten wird.

Diese neuen Rahmenbedingungen sind trotz „Fahren auf Sicht“ von entscheidender Bedeutung und müssen in die übergeordneten strategischen Überlegungen mit einbezogen werden.

Die bloße Weiterentwicklung der Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategien wird nicht ausreichend sein – es ist ein **strategischer RESTART erforderlich!**

Die Beantwortung folgender, ausgewählter Fragestellungen verdeutlicht dies besonders:

- Auf welches veränderte Kunden- und Entscheiderverhalten müssen wir uns zukünftig einstellen?
- Welche Absatz- und Distributionskanäle werden an Bedeutung gewinnen, welche verlieren?
- Ist die globale Wertschöpfungsstruktur auch zukünftig unter Risikogesichtspunkten zielführend?
- Welche Chancen und Risiken ergeben sich aus den durch zahlreiche Insolvenzen „angefeuerten“ Strukturveränderungen in den Branchen für das eigene Unternehmen?
- Wie gehen wir mit den unter Umständen immer wieder auftretenden „Corona-Wellenbewegungen“ um?
- Müssen wir alle Geschäfte betreiben, die möglich oder historisch entstanden sind oder konzentrieren wir uns auf krisenresistente Geschäfte?

### Strategischer Restart aus drei Perspektiven

Drei Perspektiven stehen beim Restart unternehmerisch und gestalterisch im Mittelpunkt:

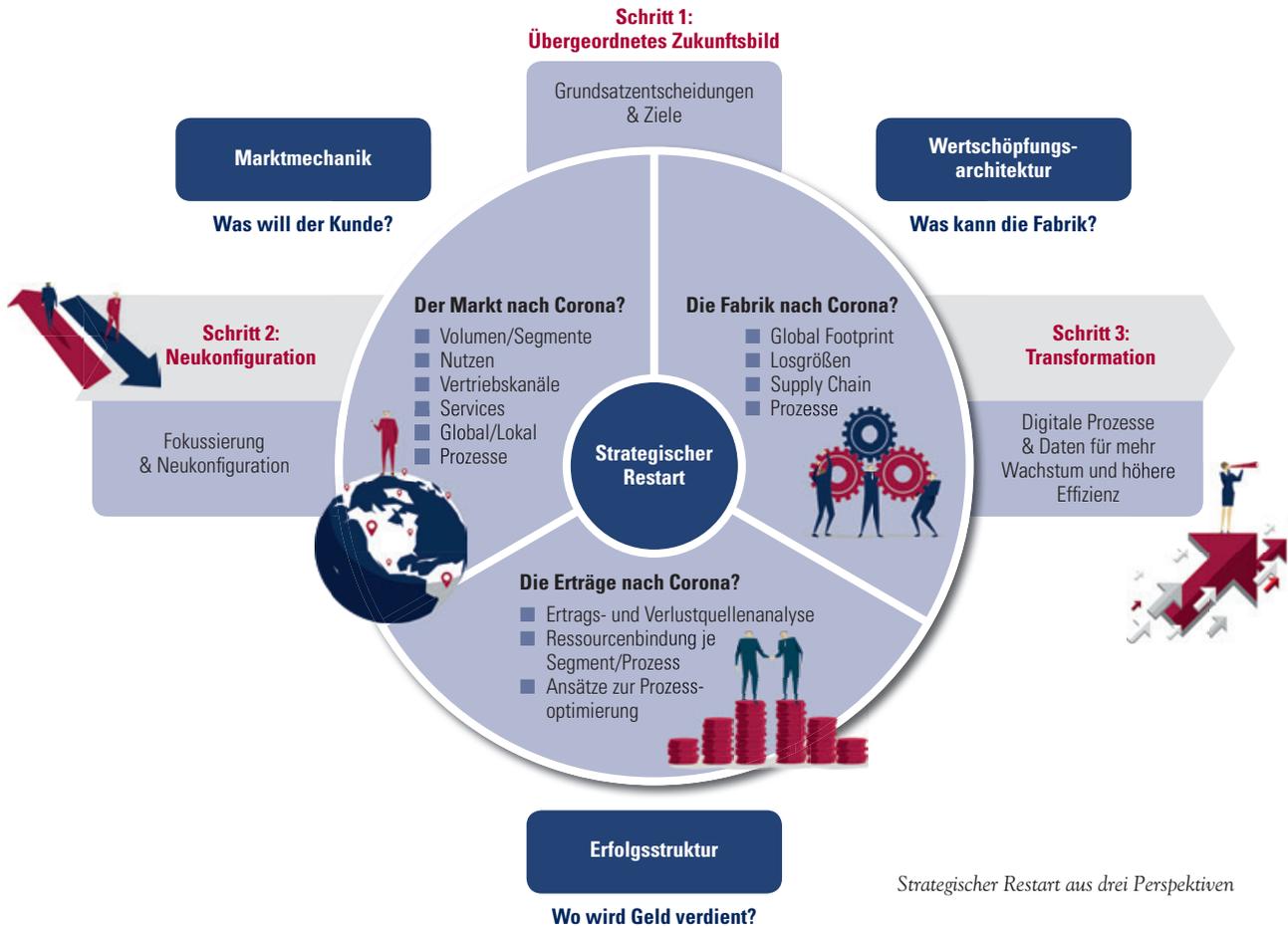
Dr. Timo Renz  
Managing Partner  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



Kurzfristig standen daher eher krisenrelevante Managementaufgaben im Fokus: In vielen Fällen Sicherung der Liquidität und Finanzierung, massive Ausgaben- und Kostensenkungen, Produktionsanpassungen und Kurzarbeit sowie die Einrichtung eines Remote-Betriebes. Diese ersten Schritte der Krisenbewältigung sind zwischenzeitlich meist vollzogen, aber was kommt danach?

Eine der größten Unsicherheiten aktuell besteht darin einzuschätzen, wie sich die verschiedenen Märkte und Segmente nach Corona entwickeln. Weder Zweckoptimismus noch Schwarzmalerei sind angebracht. Zu beachten ist jedoch, dass anders als in der Finanzkrise jetzt die Realwirtschaft quasi weltweit an ihrer Basis betroffen ist. Konkret: Die realen Einkommen sinken mit entsprechend negativen Auswirkungen auf das Konsumverhalten, was erfahrungsgemäß auch auf vorgelagerte Märkte durchschlägt. Diesen grundsätzlichen Sachverhalt können auch zu erwartende Konjunkturpakete der Regierungen nur bedingt bzw. nur in einzelnen Segmenten abfedern. Es wird also eher keine typische Aufschwungphase hin zum „Normalbetrieb“ geben.

„Nach Corona“ bedeutet nicht, dass wir dort wieder mit unseren Unternehmen und unserer Unterneh-



Strategischer Restart aus drei Perspektiven

- **Marktmechanik:** Bewertung von Marktvolumina, -segmenten, Vertriebskanälen und Ländermärkten einerseits und neue/veränderte Nutzenaspekte der Kunden sowie neue Services andererseits: Was will der Kunde?
- **Wertschöpfungsarchitektur:** Bewertung von Global Footprint, Losgrößen, Supply Chain, Prozessen: Was kann die Fabrik?
- **Erfolgsstruktur:** Bewertung von Ertrags- und Verlustquellen, Ressourcenbindung und Effizienzpotenzialen: Wo wird Geld verdient?

bzw. neu zu konfigurieren und die digitale Transformation danach auszurichten.

Die Grundsatzentscheidungen sollten in einem neuen Zukunftsbild des Unternehmens konkretisiert werden. Damit wird ein Gerüst für alle Anpassungen auf Geschäftsmodellebene gelegt. Besonders klar werden die Auswirkungen von Corona durch eine Vorher-Nachher-Gegenüberstellung.

**Schritt 1: Übergeordnetes Zukunftsbild für den Restart**

Wie bei jeder strategischen (Neu-)Ausrichtung gilt es, zwei Ebenen zu unterscheiden. Zum einen sind aufgrund der Corona-Krise bestimmte strategische Grundsatzentscheidungen zu treffen und übergeordnete Unternehmensziele neu zu justieren.

Zum anderen gilt es, auf der Ebene der Produkt-Markt-Segmente die Geschäftsmodelle zu redimensionieren

**Schritt 2: Neukonfiguration von Geschäftsmodellen**

Der Restart wird nur dann erfolgreich sein, wenn es dem Unternehmen gelingt, es neu zu konfigurieren. In vielen Fällen heisst das, angesichts zurückgehender Marktvolumina zu redimensionieren. Das ist nicht gleichzusetzen mit „alles vom Gleichen nur weniger.“ Vielmehr wird es erforderlich sein, sich auf die zukünftig attraktiven Segmente zu konzentrieren und ertragschwache, aber in der Vergangenheit vielleicht liebgegewonnene Geschäfte, womöglich ganz aufzugeben. Insofern ist in der nächsten Zeit auch verstärkt mit M&A-Aktivitäten zu rechnen, bei denen Unternehmen Segmente zukaufen oder eben abstoßen. Auf je-

Kriterien	Zukunftsbild vor Corona: Wovon sind wir in der Vergangenheit ausgegangen?	Zukunftsbild nach Corona: Was muss neu justiert und bewertet werden?
Kern-Geschäftsfelder		
Neue Geschäftsfelder und M&A		
Schlüsselressourcen und Kern- kompetenzen		
Wertschöpfungsarchitektur		
Organisations- und Kostenstruktur		
Partnerschaften		
Internationalisierungsgrad		
Finanzierungs- und Risikoprofil		

*Schematische Darstellung*

Zukunftsbild des  
Unternehmens nach  
Corona

den Fall wird die Neukonfiguration also auch mit einer „Neufokussierung“ einhergehen, die im Abgleich der drei Perspektiven Marktmechanik, Wertschöpfungsarchitektur und Erfolgsstruktur festzulegen ist.

Die Neukonfiguration kann nicht nur Top-down angeordnet werden, sondern muss viel mehr auf der richtigen Detailebene von Segmentbetrachtungen, Strukturen, Prozessen, Mengengerüsten und Kostenzuordnungen erfolgen und durchgerechnet werden. Bestmögliche Standards, best practices und Verschlan- gung sind zu nutzen, um somit Effizienzpotenziale trotz

insgesamt vielleicht auch geringerem Umsatzniveau zu realisieren. Hierbei gilt es auch ganz besonders, die Erfahrungen aus der Corona-Zeit, z. B. im Hinblick auf die Abhängigkeit von Lieferketten zu berücksichtigen.

Wer hier strategische Fehler macht und z. B. auf falsche Segmente setzt, an den falschen Stellen schneidet oder investiert oder auch versäumt, operativ die Potenziale in den Prozessen zu heben, der wird sich mit einem erfolgreichen Restart schwertun und sein Geschäftsmodell nachhaltig belasten.



**Schritt 3:****Transformation von Geschäftsmodellen**

Wenn in den letzten Jahren über Transformation von Geschäftsmodellen gesprochen wurde, war in erster Linie die Digitalisierung gemeint. Und während der Corona-Krise hat sich in der Tat auch in vielen Industriezweigen gezeigt: Je höher der digitale Reifegrad des einzelnen Unternehmens, je automatisierter die Prozesse und je vernetzter die Wertschöpfung, desto besser konnten die Effekte verdaut werden oder man konnte sogar von ihnen profitieren. Die Handlungsnotwendigkeit zur Digitalisierung wurde durch Corona also nicht etwa abgebremst, sondern im Gegenteil – sie wurde noch beschleunigt.

Am Anfang aller digitaler Überlegungen muss ohne Wenn und Aber der Kunde bzw. der Kundenprozess stehen, seine Abläufe und Entscheidungen, seine Erfolgsfaktoren und die Nutzenpräferenzen. Es ist davon auszugehen, dass in vielen Märkten die Corona-Krise auch Spuren in den Kundeneinstellungen, -erwartungen und -verhaltensweisen hinterlässt.

Insofern ist es wichtiger denn je, sich auch methodisch sauber (z. B. Customer Journey-Analysen) mit dem Kunden und seinen Bedürfnissen in der Tiefe auseinanderzusetzen. Know-how-Vorsprung über den Kunden in der Kombination mit Digitalisierung kann über zwei Wege direkt in Wettbewerbsvorteile umgemünzt werden: Erstens über Wachstum und zweitens über Effizienz.

Der erste Weg besteht darin, im Rahmen der Transformation das Leistungsangebot noch kundenzentrierter auszurichten. Neue Kunden, mehr Kundenbindung und bessere Ausschöpfung der Kundenpotenziale bedeutet letztendlich Absicherung und Steigerung des Umsatzes und des Deckungsbeitrags pro Kunde und Auftrag. Je schneller und besser das Wissen über den Kunden durch ein überlegenes Innovationsmanagement in innovative Produkte überführt wird, desto größer ist der Innovationsvorsprung und Wettbewerbsvorteil. Digitale Technologien helfen hierbei Wissen über den Kunden in Echtzeit zu nutzen, und so das Leistungsangebot innovativ weiterzuentwickeln.

Dabei spielen neben dem Produktangebot an sich, das in vielen Branchen immens unter Margendruck gerät, immer mehr auch kundenorientierte, digitale Services eine wichtige, differenzierende Rolle: „Der Service macht den Unterschied, nicht das Produkt“ sagt man schon lange. Aber ein innovatives Serviceverständnis muss viel weiter gehen. Der Service kann selbst zur Erlösquelle und damit zum eigenen Geschäftsmodell

werden. Die Marktreife digitaler Werkzeuge wie KI, Objekt- und Spracherkennung, Digitaler Zwilling sowie zahlreicher IoT-Plattformen hat den Service in den letzten Jahren fundamental verändert. Der Entwicklungspfad vom „Ersatzteil-Lieferanten“ zum strategischen Wertschöpfungspartner des Kunden kann gerade jetzt ein vielversprechender Ansatz sein.

Der zweite Weg setzt dagegen direkt an der Prozesseffizienz an. Das Ziel besteht in der Reduzierung von Organisations- und Prozesskosten durch eine bessere Ressourcenallokation. Daten und Datenmodelle, die eine feinere und funktionsübergreifende Transparenz in Echtzeit schaffen und damit eine bessere und effektivere Steuerung der Prozesse ermöglichen, sind die Basis für diesen Weg. Vereinheitlichen von Datenstrukturen, Aufbrechen von Silos, Zugriff auf unikate Daten für alle sind end-to-end entlang der Wertschöpfungskette mit möglichst standardisierten – statt mit aufwändig customizten – Software- und Systemlösungen sicherzustellen. Nur so sind eine effiziente Skalierung sowie Reagibilität und Flexibilität möglich. Wenn diese Transformation gelingt, wird das zu deutlich geringeren Beständen, höherem Umschlag sowie zu mehr Effizienz, schnelleren Durchlaufzeiten und weniger Kosten führen.

Beide Wege zeigen: Die digitale Transformation muss das Ziel verfolgen, mehr Umsatz mit weniger Kosten und Cash-Bedarf zu generieren, was auch einen geringeren Finanzierungsbedarf und letztendlich für die Zukunft mehr Krisensicherheit bedeutet.

**FAZIT****Die Corona-Krise als Chance**

Die Verunsicherung der letzten Woche hat zu höherer Veränderungsbereitschaft auch in Bezug auf die Neukonfiguration und Digitalisierung des Geschäftsmodells geführt.

Die guten Unternehmer werden gerade jetzt schnell und pragmatisch Veränderungen bewerkstelligen, die sonst wohl kaum oder nur sehr langsam möglich gewesen wären.

Nach der operativen Krisenbewältigung sollte der strategische Handlungsbedarf angegangen werden – darin liegt die Chance für die Gestaltung der Zukunft!

**Kontakt: [strategie@wieselhuber.de](mailto:strategie@wieselhuber.de)**

# Patriarchendämmerung in Familienunternehmen

## Wie stark ist das wirtschaftliche Rückgrat der Nation?

Gustl F. Thum  
Partner  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



Familienunternehmen werden in Europa gern als Rückgrat der Wirtschaft bezeichnet und zuweilen zu Rettern der Nation hochstilisiert – aber die Gesetze der Märkte und Betriebswirtschaft gelten auch für sie.

Die aktuelle Krise trifft sie deshalb – wie bereits 2009 – allein schon aufgrund ihrer limitierten Ressourcen stärker als so manchen großen Konzern. Und das nicht nur absatz- und finanzierungsseitig, denn: Auch die Unternehmenswerte befinden sich im freien Fall.

Für erfolgsverwöhnte Familienunternehmen eine DNA-seitig ungewohnte Situation, denn „das Überleben“ des Unternehmens als übergeordnetes Ziel aller Beteiligten stand eigentlich nie auf der Agenda. Es ging stets darum, auch weiterhin ein „sicherer“ Arbeitgeber zu sein, das Unternehmen als Renditeobjekt und Kapitalanlage sowie als Vermögensobjekt und Einkommensquelle mit nutzenstiftender Tätigkeit auf Spur zu halten und die Position als Spitzenunternehmen zu sichern und auszubauen.

### Die besten Angreifer sind meist keine guten Verteidiger

Bei akuten Krisenfällen wie dieser trifft man in Familienunternehmen, angeführt von Pionierunternehmern der alten Schule, oftmals auf eine „Wagenburgmentalität“: Zentralisierung der Organisationssteuerung und Entscheidungslinien gepaart mit unternehmerischer Intuition, hohem Erfahrungspotenzial und „Macherinstinkten“ sollen es richten.

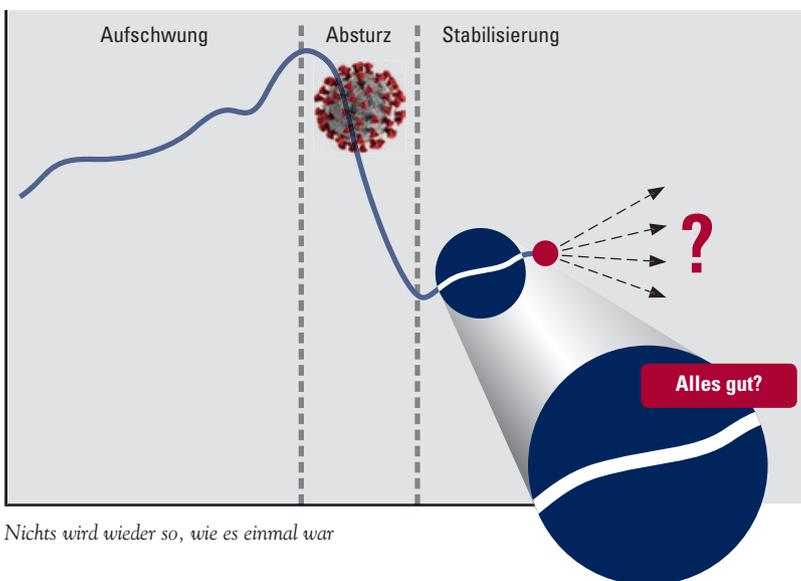
Dabei sollten Patriarchen-Unternehmer spätestens in einer derartigen Krise lernen und akzeptieren, dass sie nicht jede Unternehmensgröße, -komplexität und -situation beherrschen können. Die besten Angreifer – und dies sind meistens die Pionierunternehmer – sind meistens keine guten Verteidiger bzw. Konsolidierer. Der kreative Unternehmer ist nicht unbedingt der effektive Umsetzer und Strategen sind auch nicht immer die besten Macher. Fehlt diese Einsicht, haben „die Guten“ das Unternehmen oft schon verlassen und mit der Rest-Mannschaft lässt sich die Krise nur schwerlich bewältigen. Der schleichende Beginn der „Patriarchendämmerung“ wird in Gang gesetzt.

Viele Familienunternehmen haben jedoch längst proaktiv auf diese Herausforderungen reagiert: Pionier- und Patriarchenunternehmer haben vielerorts „losgelassen“ und haben an professionelle, international ausgebildete Nachfolger aus der eigenen Familie oder Fremdmanagement übergeben. Bei gleichzeitigem Rückzug ins Gremium, kann er dort über seine Erfahrung, seine Identifikations- und visionäre Kraft und seine Kontakte weiterhin großen Anteil am Erfolg haben.

Diejenigen „Patriarchenunternehmen“ jedoch, die diesen Prozess noch vor sich haben, müssen sich die Frage stellen, ob sie in diesen Zeiten sich neu sortierender, wettbewerbsintensiver Märkte mit der richtigen Mannschaft am Start sind.

### To build a winning team

Für Patriarchenunternehmer, die über einen längeren Zeitraum durch wachsende Märkte geprägt wurden und mit einem überschaubaren Wettbewerb konfrontiert



Nichts wird wieder so, wie es einmal war

waren, ist es eine große Herausforderung, sich inhaltlich und mental auf eine krisenbedingte Stagnationsphase, auf globalen und aggressiven Verdrängungswettbewerb, einzustellen.

Nachfolger im operativen Management, die Kostenbewusstsein, höhere Produktivität und Effizienz, mehr Professionalität in allen Unternehmensfunktionen verlangen, stoßen in derartigen Familienunternehmen dann an eine Unternehmenskultur der Erfolge der Vergangenheit. Damit verbunden: Vermeintliche Stärken und eine gehörige Portion Selbstbewusstsein. Dies kann hinsichtlich Beschäftigtenzahl und Umsatz noch stimmen, aber nicht was die Markt- und Wettbewerbsposition anbelangt.

Die zum Unternehmen und seiner -situation passende Aufstellung und Zusammensetzung der Führung zu wählen und die Unternehmenskultur für die Zukunft zu öffnen, ist eine der wichtigsten Aufgaben eines verantwortungsvollen Unternehmers im Sinne von „to build a winning team“. Denn die Unterstützung durch die Nachfolgeneration und/oder ein professionelles Top-Management ist gerade in einer Krise wie der heutigen und in deren Bewältigung existenziell.

#### **Loslassen in neuer Rolle**

Entscheidend wird dabei die Rolle sein, die der Patriarch von heute in Zukunft als Unternehmer einnehmen will und kann. Strategie, Initiator, Ideengeber, Machtpromotor, Umsetzer, Markenbotschafter, Repräsentant, Motivator, Vormacher? Häufig ist eine authentische Kombination von Rolleninhalten sinnvoll und möglich – aber man muss die Rolle dann auch vorleben und nicht nur vorgeben.

Nicht zuletzt hat auch die eigene Lebensplanung des Unternehmers, die zur Verfügung stehende körperliche und mentale Kraft Einfluss auf die Unternehmerrolle. Diese ehrliche Reflektion über die eigene Person ist ohne Zweifel eine der schwierigsten Aufgaben im Unternehmerleben.

**Kontakt: [familienunternehmen@wieselhuber.de](mailto:familienunternehmen@wieselhuber.de)**



## **FAZIT**

In der teamseitigen Kombination der Identifikations-, Erfahrungs- und Macherqualitäten der Patriarchen mit professionellem Management und dessen Methoden, liegt der Erfolgsfaktor strategisch überlegener und operativ exzellenter Familienunternehmen. Dabei zeigt unsere jahrzehntelange Erfahrung auch, dass diejenigen Familienunternehmen, die sich in dieser Situation durch externe Beratungskapazitäten und damit Objektivierung dieses auch emotionalen Übergangs verstärken, erfolgreicher sind. Gehen die Unternehmer diesen Weg, muss man sich auch in dieser Krise keine tiefgreifenden Sorgen über die Stärke des „wirtschaftlichen Rückgrats der Nation“ machen.

# Leadership

## Harte Zeiten brauchen eine starke Führung



Jürgen Gottinger  
Mitglied der  
Geschäftsleitung  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH

Die Coronakrise hat uns voll im Griff. Was zunächst beherrschbar schien, weitet sich zu einer globalen Gesundheits- und Wirtschaftskrise mit derzeit nur schwer abschätzbaren Folgen für die nächsten Jahre aus. Diese Krise stellt die Führung vor vollkommen neue Herausforderungen. Die Gründe sind vor allem:

- Hohe Unsicherheit der Mitarbeiter über Arbeitsplätze und das persönliche Schicksal
- Fragilität der Organisation (Home office legt viele Prozesse erst einmal lahm)
- Betroffen ist nicht nur Deutschland, sondern die gesamte Welt (global lockdown)
- Maximale Unsicherheit über das Ende, die Folgen und Sekundärkrisen nach der Gesundheitskrise (z. B. Finanzkrise, Veränderung von Kunden- und Lieferantensstrukturen über Insolvenzen und viele andere Ereignisse mehr)

Die Unternehmensführung braucht jetzt Fähigkeiten analog zu einer Notaufnahme im Krankenhaus. Die

Aufrechterhaltung der Lebensfähigkeit ist die wichtigste Leistung der obersten Führung. Was zeichnet eine starke Führung in dieser Krise zusätzlich aus?

Die Sicherung der Gesundheit der Mitarbeiter hat eine hohe Priorität, sie ist aber der Fähigkeit des Unternehmens während und nach der Krise handlungsfähig zu bleiben insgesamt untergeordnet. Zusätzlich ergeben sich Anforderungen an die Entscheidungsbildung und das Führungsverhalten.

Die Sicherung der Liquidität des Gesamtunternehmens sowohl in der Zentrale aber auch in den Landesgesellschaften erfordert eine Zentralisierung der Aufgabe bei der obersten Führung. Diese Aufgabe ist unstrittig, kurzfristigster Art und unmittelbar einsichtig.

Darüber hinaus entscheiden Verhalten, Kooperation und Kommunikation über den Führungserfolg in der Krise.

Eine Zentralisierung von Entscheidungen außerhalb des Finanzbereichs ist prima vista die naheliegende Lösung, hält aber der Realität nicht stand. Kein einzelner

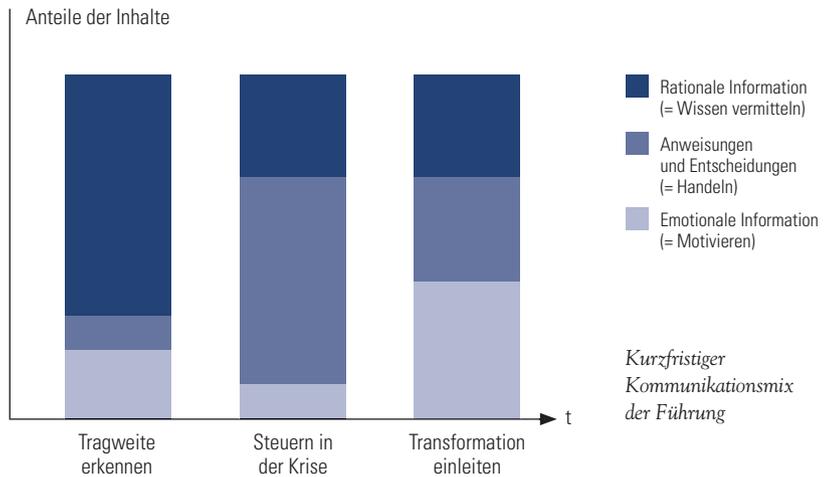


CEO kann das Gesamtunternehmen in einer Situation überblicken, die sich täglich massiv verändert.

Eine starke Führung muss daher zunächst das Entscheidungsverhalten umstellen. Das bedeutet zunächst wenige schlagkräftige Teams zu bilden, die den Kern der operativen Funktionsfähigkeit des Unternehmens sichern, insofern nicht ein absoluter shutdown vorliegt, der beispielsweise durch die Behörden veranlasst wurde. Diese Teams werden interdisziplinär zusammengesetzt und haben Entscheidungsbefugnis. Die Aufgabe der obersten Unternehmensführung besteht in der aktiven Vernetzung der Teams unter Vorgabe von wenigen Richtgrößen und der Übernahme der Kommunikationsverantwortung.

Kommunikation ist ein wichtiger, wenn nicht der ausschlaggebende Erfolgsfaktor bei der Bewältigung der gegenwärtigen Krise. Krisenführung bedeutet interpersonale Kommunikation, die Mittel der formalen Kommunikation über Berichte, schriftliche Anweisungen und ähnliche Methoden haben in der Krise nichts verloren. Die persönliche Kommunikation mit den Führungskräften erzielt dabei zwei Effekte:

- Erzielung von Stabilität in der unübersichtlichen Situation für die Organisation
- Motivation der nachfolgenden Führungsebenen über eine ehrliche, auch emotionale Kommunikation



Die Führung muss dabei die Balance zwischen Fatalismus und überschwänglichem Optimismus (z. B., wir schaffen das, letztere Botschaft richtet oft mehr Schaden an) halten. Die Auswahl der Botschaft für die betroffenen Stakeholder des Unternehmens (vor allem Mitarbeiter aber auch Kunden, Lieferanten und auch die Eigenkapitalgeber, die diese Krise „voll“ bezahlen) muss sich nach deren Bedürfnissen richten. Wer einfach nur abbestellt zeigt dem Lieferanten, dass er von Kooperation nichts hält. Wird der Lieferant nach der Krise das Unternehmen prioritär versorgen, wenn die Nachfrage sprunghaft steigt?

Schließlich zielt Führung in Krisenzeiten auch immer auf das Danach ab. Die richtige Führung sorgt durch eine transparente Prämissenbildung für die kurzfristige Minimierung der negativen Folgen muss aber auch, und so weit ist es bereits heute, der Vorbereitung der Zukunft Ressourcen zuordnen.

## FAZIT

Eine erfolgreiche Führung veranlasst durch entsprechende Maßnahmen robuste Schritte beim operativen Wiederaufstart der Leistung einerseits und sorgt andererseits für eine vorausschauende Lernkurve des Unternehmens, z. B. über eine Veränderung der betrieblichen Leistungserstellungsprozesse, um existenzielle Risiken in Zukunft besser und früher zu beherrschen.

Wie so oft dient auch diese Krise zukünftigen Chancen. Eine exzellente Führung nutzt sie schnell und effektiv.

Kontakt: [fuehrung@wieselhuber.de](mailto:fuehrung@wieselhuber.de)

# Zentralisierung der Organisation

## Ein Erfolgsfaktor in der Krise?

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



Die Ablösung der Doppelspitze durch ein klassisches CEO-Modell bei einem prominenten deutschen DAX-Konzern mitten in der Krise bestätigt ein bekanntes Bild: Fast reflexartig greifen Unternehmen in Krisenzeiten zum Mittel der Zentralisierung, um die Entscheidungsgewalt stärker an die Zentrale zu ziehen, die Fäden des Handelns in die Hand zu bekommen und damit auch Kostenstrukturen direkter beeinflussen zu können.

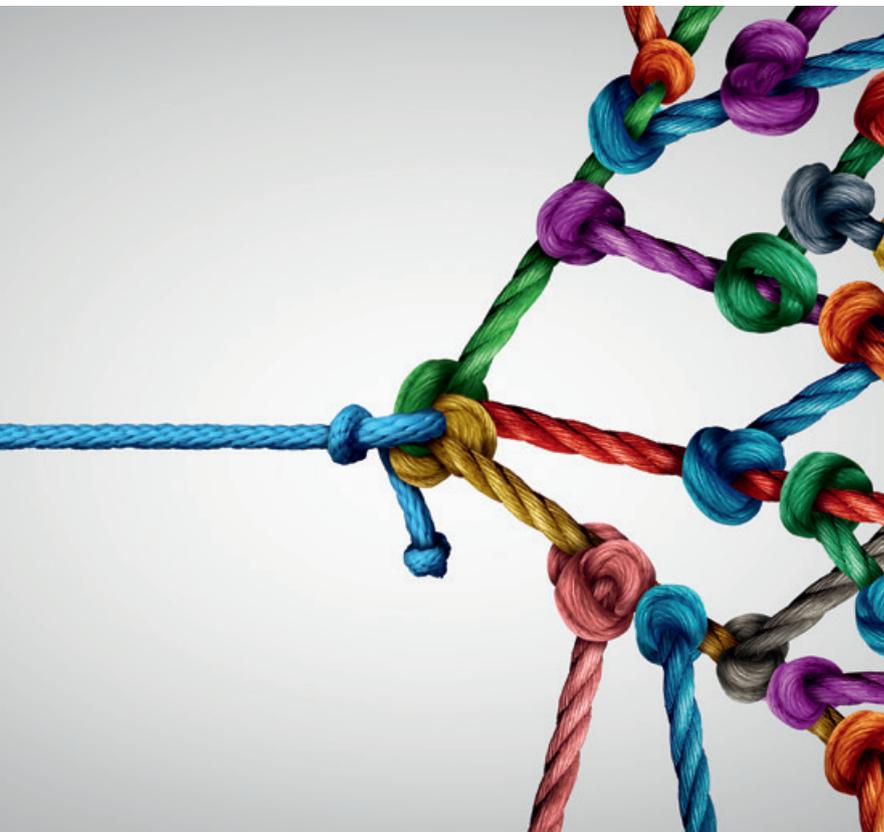
Doch die Zentralisierung ist nicht der einzige richtige und entscheidende organisatorische Hebel in Zeiten der Krise. Vielmehr gilt es auch Prozesse und Entscheidungen im Unternehmen durch eine Überprüfung der Overhead-Strukturen zu vereinfachen – gerade um die Skalierbarkeit des Geschäfts nach der Krise sicherzustellen.

### Zentralisierungsgrad als Erfolgsfaktor in der Krise

Typischerweise ist eine zentralisierte Führung, eher in hierarchisch organisierten Unternehmen mit einem hohen Streben nach maximaler Effizienz, durch Standardisierung von Prozessen und Entscheidungen zu finden. Bei dezentral geführten Unternehmen dagegen stehen die Flexibilität der Geschäftsbereiche, Ländergesellschaften u. ä. eigene Entscheidungen treffen zu können im Fokus. Dabei gibt es kein grundsätzliches besser oder schlechter. Es liegt in der Natur der Sache, dass beide Ausprägungen ihre Vor- und Nachteile mit sich bringen, die jedes Unternehmen für sich anders interpretiert und in die Umsetzung einbringt.

Doch gerade in Krisenzeiten erscheint der Weg zur Zentralisierung für viele auch bisher dezentral geführte Unternehmen ein beliebtes Instrument. Und in der Tat ist dies intuitiv nachvollziehbar, da damit die Entscheidungsgewalt sowie die Geschwindigkeit und Effizienz von Entscheidungen eindeutig gesteigert werden, was ein unzweifelhafter Vorteil in der Krise sein kann. Aus der Erfahrung von W&P ist der Weg durch und aus einer Krise wie der aktuellen jedoch von verschiedenen Phasen gekennzeichnet. Zunächst geht es möglicherweise darum, das Überleben des Unternehmens kurzfristig abzusichern. In diesen Zeiten gilt es Liquidität zu sichern und Verluste zu minimieren. Und gerade in dieser Phase wird eine Zentralisierung der Entscheidungen auch schnelle Wirkung zeigen können und erscheint sinnvoll.

Ist diese akute Phase erfolgreich durchlaufen, ist aber vielmehr die Frage der nachhaltigen Zukunftssicherung zu stellen – es geht um die Redimensionierung des Unternehmens im Sinne von Positionierung, Volumen und Strukturen. Daran schließt sich eine erforderliche Transformation, möglicherweise in Verbindung mit einer Neukonfiguration des Geschäftsmodells an. Es geht also um die Frage, wie das Geschäft in und zum Ende einer Krise hin wieder skalierbar gemacht werden kann. Und genau hier kann die kurzfristige, starke Zentralisierung ihre Nachteile offenbaren. Denn für eine erfolgreiche Redimensionierung und Transformation bedarf es der erforderlichen Markt- und Kundennähe – bei manchen Unternehmen mehr, bei anderen weniger. Insofern ist es zu einseitig, die Zentralisierung als das Mittel der Wahl in und durch Krisenzeiten zu



Organisatorische Ausprägung	Vorteile	Nachteile
<b>Zentralisierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Einfluss auf existenzielle Entscheidungen</li> <li>■ Durchführung nach Gesetz oder Satzung nicht delegierbarer Entscheidungen</li> <li>■ Konsistenz in der Unternehmensstrategie für alle Geschäftseinheiten</li> <li>■ Einfachere Koordination der einzelnen Aktivitäten und ihrer gegenseitigen Wechselwirkungen</li> <li>■ Einfache Kontrolle</li> <li>■ Veränderungen in der strategischen Grundausrichtung können besser unterstützt werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Unter Umständen zu langsame Reaktionen auf Veränderungen, die nur einzelne Geschäftseinheiten und nicht das Unternehmen als Ganzes betreffen</li> <li>■ Gefahr der Entwicklung einer übergroßen Unternehmenszentrale die                         <ul style="list-style-type: none"> <li>– stark von Management-Informationssystemen abhängt</li> <li>– zu wenig Markt-/Kundennähe hat,</li> <li>– vielfältigen Interessen und komplexen Zusammenhängen gegenübersteht</li> </ul> </li> <li>■ Das Unternehmen entwickelt keine Manager mit echten strategischen Fähigkeiten. Stattdessen agieren Experten für verschiedene Funktionen, die schwer koordiniert werden können</li> </ul>
<b>Dezentralisierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Schnelle Änderung von Wettbewerbsstrategien und geschäftsbezogenen Strategien (Schnelligkeit der Entscheidungen)</li> <li>■ Höhere Motivation durch mehr Eigenverantwortung</li> <li>■ Bessere strategische Steuerung von sehr komplexen Unternehmensgruppen</li> <li>■ Entlastung der Zentrale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Probleme bei der Zuordnung von Kompetenzen zur Zentrale und den einzelnen Geschäftseinheiten</li> <li>■ Effizienzverlust durch Duplizierung verschiedener Funktionen</li> <li>■ Probleme, die Entscheidungskompetenzen einzelner Manager genau mit ihren Verantwortlichkeiten abzustimmen</li> <li>■ Langsame, unvollständige Information der Unternehmensleistung</li> </ul>

Vor- und Nachteile der Zentralisierung bzw. Dezentralisierung

bezeichnen. Vielmehr zeigt es in den akuten Phasen der Überlebenssicherung seine Stärken, aber in den späteren Phasen der Krise auch seine Schwächen und Limitationen.

**Kosteneffizienz durch reduzierten Overhead**

Geht es bei den Motiven der Zentralisierung vor allem darum, nicht nur kurzfristig, sondern auch nachhaltig Kosten zu senken und Entscheidungen zu beschleunigen, so kann und muss auch eine systematische Überprüfung des Overheads und der entsprechenden Prozesse im Rahmen der Redimensionierung dazu beitragen – auch ohne eine erzwungene, stark zentralisierte Führung. Damit ist nicht nur der Overhead im Sinne der klassischen Management- und Support-Funktionen gemeint, sondern auch die planenden und steuernden Funktionen in den primären Prozessen PLM, SCM und CRM.

In Bezug auf diese Funktionen haben viele Unternehmen in den vergangenen, sehr erfolgreichen Jahren Stellen aufgebaut und damit Kosten und Komplexität der Abläufe deutlich gesteigert. Nicht aus Selbstzweck natürlich, sondern aufgrund einer starken Wachstums- und Internationalisierungsorientierung. Und gerade im Rahmen einer umfassenden Redimensionierung des

Geschäfts in der Krise sollten diese Strukturen nun einer systematischen Überprüfung unterzogen werden. Denn damit können die initialen, gewünschten Effekte der Zentralisierung, auch über die akute Krisenzeit hinaus, gehoben werden – und das ohne die dringend erforderliche Nähe zum Markt und Kunden dauerhaft zu riskieren.

**FAZIT**

Zentralisierung und klare Führungsstrukturen sind im Rahmen einer akuten Krise ein probates und wirkungsvolles Mittel um schnell Entscheidungen treffen und durchsetzen zu können.

Jedoch ist es nicht für jedes Unternehmen als sinnvoll zu erachten auch nach dieser akuten Phase an einem streng zentralisierten Prinzip festzuhalten. Denn es geht auch darum, die Skalierung des Unternehmens zum Ende der Krise wieder sicherzustellen. Sollen in dieser späteren Krisenphase Kosten- und Effizienzpotenziale gehoben werden, empfiehlt sich stattdessen eine Überprüfung der Overheadstrukturen und -prozesse.

**Kontakt: [organisation@wieselhuber.de](mailto:organisation@wieselhuber.de)**

# Was will der Kunde nach Corona?

## Nicht nur Unternehmen werden sich in und nach der Krise transformieren



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

Nach der Redimensionierung stehen viele Unternehmen vor großen Herausforderungen: Das Geschäftsmodell ist zu rekonfigurieren, Prozesse sowie deren Skalierung sind neu zu justieren, die teilweise mit der Brechstange zwangsverordnete Digitalisierung in Bezug auf Heimarbeit für die Zeit nach der Krise sinnvoll fortzusetzen.

„Nach Corona“ bedeutet jedoch nicht, mit der Unternehmensstrategie dort anzusetzen, wo man „vor Corona“ aufgehört hat! Die Welt und damit auch die Märkte und Kunden werden sich deutlich verändern.

### Neue digitale Arbeitsweisen in Unternehmen

Überspitzt wird in einem Bild, dass derzeit durch die Sozialen Medien wandert, die Frage gestellt, „wer für die digitale Transformation im Unternehmen gesorgt hat“ – mit der Antwort nicht etwa CEO oder CTO, sondern COVID-19. Bei allem Sarkasmus ist doch einiges wahr daran.

#### Who led the digital transformation of your company?

- a) CEO
- b) CTO
- c) COVID-19

Nicht nur wir als Unternehmensberater müssen in Windeseile unseren eigentlich präsenzgeprägten Stil auf Distanz umstellen und damit digitalisieren. Auch unsere Kunden schalten hier durch die Bank schnell um. An die Stelle der persönlichen Kundenkontakte treten Telefon- und Videokonferenzen.

Alles fühlt sich derzeit unpersönlicher an, auf Handschläge und persönliche Gespräche wird genauso verzichtet wie auf gemeinsame Geschäftsessen oder Smalltalk auf Messen und Branchenevents. Im Handel sorgen Mundschutz und Abstandsregeln für eine omnipräsente persönliche Distanz.

### Wie verändern sich Kundenverhalten und Informationssuche?

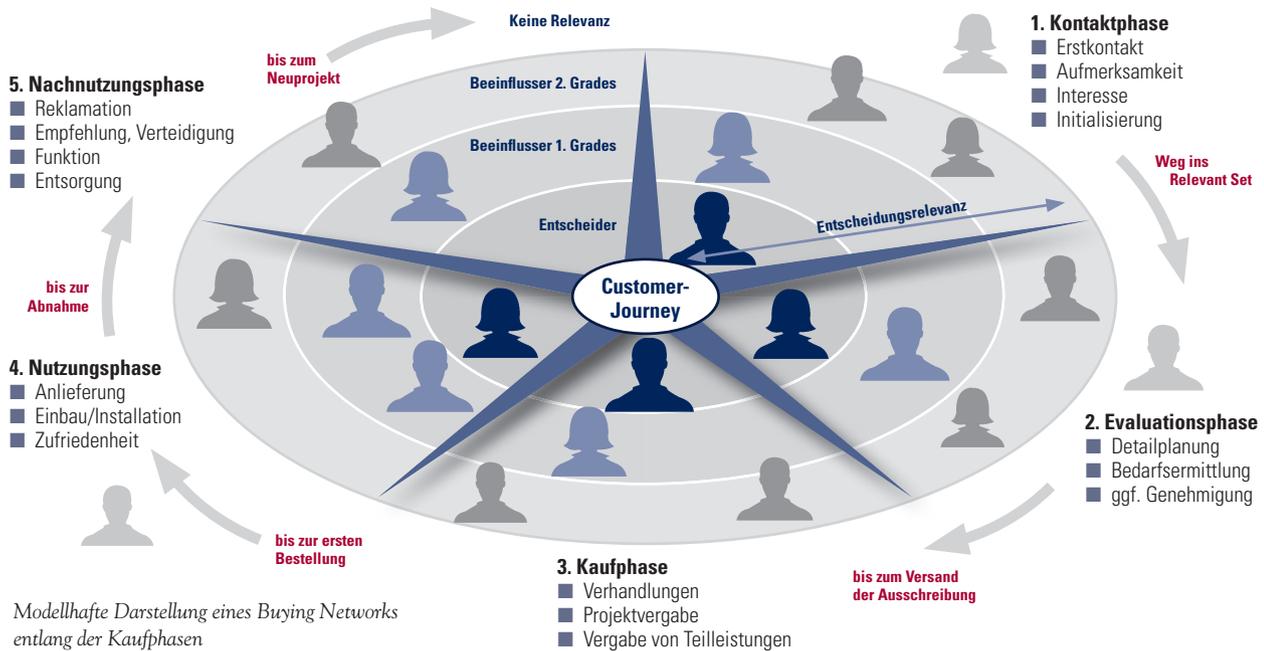
Es ist davon auszugehen, dass in vielen Märkten die Corona-Pandemie deutliche Spuren in den Kundeneinstellungen, -erwartungen und -verhaltensweisen hinterlassen wird. Vieles, was in der Zeit der Krise gut funktioniert hat, werden wir beibehalten und je länger der Shutdown andauert, desto mehr gewöhnen wir uns an die neue Art des Austauschs und desto schwerer wird die Umstellung auf den Umgang, wie er vorher war.

Beispielhaft werden auch die letzten hartgesottene Online-Einkaufsverweigerer derzeit Amazon und Co. Umsätze bescheren. Die stationär häufig argumentierte Beratungsfunktion fällt weitestgehend weg, auch die Informationssuche verlagert sich noch stärker ins Internet.

Wird sich die Einstellung zu Fernreisen, Individualverkehr, Schulsystem, Versorgung, Außerhaus-Verzehr, Shopping, Umwelt und anderen Bereichen nachhaltig verändern? Nimmt die beschleunigte digitale Transformation der gesamten Gesellschaft Entwicklungen der Zukunft nur voraus oder feiern einige Branchen eine echte Renaissance, sobald der Krisenmodus beendet ist?

Für die Unternehmen bedeuten diese Unsicherheiten in jedem Fall: Neubewertung von Marktvolumina, -segmenten, Vertriebskanälen und Ländermärkten einerseits und neue/veränderte Nutzenerwartungen der Kunden andererseits: Was will der Kunde zukünftig?





Modellhafte Darstellung eines Buying Networks entlang der Kaufphasen

### Wie gehen wir mit der Kundenschnittstelle in der neuen Realität um?

In einer digitalen Welt entstehen Wettbewerbsvorteile künftig vor allem durch bessere und schnellere Interpretation von Daten, durch größere Reagibilität, durch früheres Wissen und somit bessere Entscheidungen.

Insofern ist es wichtiger denn je, sich methodisch sauber mit dem Kunden und seinen Bedürfnissen in der Tiefe auseinanderzusetzen und im Rahmen der Transformation das Leistungsangebot noch kundenzentrierter auszurichten. Ziele sind eine stärkere Kundenbindung sowie Neukundengeschäft und eine bessere Ausschöpfung der Kundenpotenziale. Gleichzeitig ermöglicht die genaue Kenntnis der Kundenprozesse die Steigerung der eigenen Effizienz, z. B. durch gezielte Budget-Allokation und Entwicklungsarbeit.

Ein probates Mittel für ein besseres Kundenverständnis ist die intensive Beschäftigung mit der Customer Journey des Kunden. Dies gilt im B2C-Bereich auf individueller Ebene genauso wie im B2B-Bereich bei Betrachtung des gesamten Buying-Networks (siehe Abbildung). Entlang der Kaufphasen werden die unterschiedlichen Rollen der Akteure und ihre Berührungspunkte mit dem Unternehmen analysiert und bewertet.

Entscheidend ist die Frage, wie sich diese Kundenschnittstellen zukünftig verändern und was das für die Unternehmensprozesse nach der Krise bedeutet. Welche persönlichen Berührungspunkte verlieren langfristig an Bedeutung, welche neuen z. B. digitalen Berüh-

rungspunkte kommen hinzu oder müssen ganz bewusst geschaffen werden?

Diese Veränderungen im Kaufverhalten und die daraus abgeleiteten Marktmechaniken zu erkennen und zu antizipieren, kann Unternehmen einen besonderen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Voraussetzungen hierfür sind neben einem sauberen Datenmodell und der richtigen Toolunterstützung, das institutionalisierte Erheben, Qualifizieren und Interpretieren von Kundendaten.

## FAZIT

### Die Krise als Chance begreifen

Insgesamt geht in der Krise persönlicher Kontakt verloren, Kreativität und das unmittelbare Feedback des Gegenübers leiden unter den digitalen Hilfsmitteln. Gleichzeitig schreitet die Digitalisierung mit großen Schritten voran und die Customer Journey verändert sich in vielen Branchen. Dadurch ergeben sich gewiss auch zahlreiche Chancen.

Letztendlich wird die Nutzung aller Potenziale der Transformation die wirkungsvollste Methode sein, um den Rucksack der Corona-Pandemie loszuwerden und die für Markt und Wettbewerb notwendigen Freiheitsgrade zurückzugewinnen. Hierfür ist es notwendig, die künftigen Kundenprozesse und -bedürfnisse genau zu kennen und zu antizipieren. Daraus können dann sowohl Wachstum- als auch Effizienzvorteile abgeleitet werden.

Kontakt: [marketing@wieselhuber.de](mailto:marketing@wieselhuber.de)

# Wider das Stochern im Nebel

## Marktforschungsarbeit in undurchsichtigen Zeiten



Janet Cacciatore  
Leiterin Strategic  
Market Research  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH

Undurchsichtige Zeiten – die gab es in der Vergangenheit immer wieder, sei es durch konjunkturellen Abschwung, nicht vorhersehbare Naturkatastrophen, Klimawandel oder Unsicherheiten auf den Kapitalmärkten. In den allermeisten Fällen waren vereinzelt Branchen betroffen, legten aber nicht das gesamte Wirtschafts- und Gesellschaftssystem lahm, wie es die aktuelle Corona-Pandemie erreicht.

Die Unsicherheiten über die Auswirkungen dieser Krise – während als auch danach – beeinflussen nicht nur die global aufgestellte Supply Chain und Produktion eines Unternehmens, sondern auch den Vertrieb zum Kunden hin.

Gerade in solchen Krisenzeiten, wenn Umsätze zurückgehen, sehen Unternehmen die Notwendigkeit, so schnell wie möglich eine realistische Einschätzung über das künftig wahrscheinliche Umsatzniveau zu gewinnen und verlangen nach einer klaren Einschätzung künftiger Marktsegmente sowie einer klaren Bewertung der künftigen Vertriebskanäle.

Die Herausforderung für Marktforschung besteht darin, trotz der Unwägbarkeiten, was und wie in den nächsten Wochen, Monaten oder auch Jahren passieren wird, für das eigene Geschäftsmodell belastbare Fakten für eine realistische Prognose und Planung abzuleiten.

Eine zuverlässige Datenbasis ist das A und O, die durch ein mehrdimensionales strategisches Marktfor-

schungskonzept geschaffen werden kann. Die effiziente Nutzung vorhandener interner Datenquellen und deren sinnvolle Ergänzung durch externe Datenquellen ist hier der Schlüssel, um Kunden mit Produkten und Services begeistern zu können. Häufig sind interne Quellen zu vorhandenen Kundendaten bisher nicht im Fokus, weil entweder keine digitale Durchgängigkeit dieser Daten etabliert ist oder sie schlichtweg nicht genutzt werden. Mit jedem Anruf beim Kundenservice oder beim Kundenbesuch vor Ort entstehen Daten zur individuellen Erwartungshaltung des Kunden gegenüber der Unternehmensleistung, die ausgewertet und für eine bestmögliche Vertriebsaktivität in der Zukunft genutzt werden können.

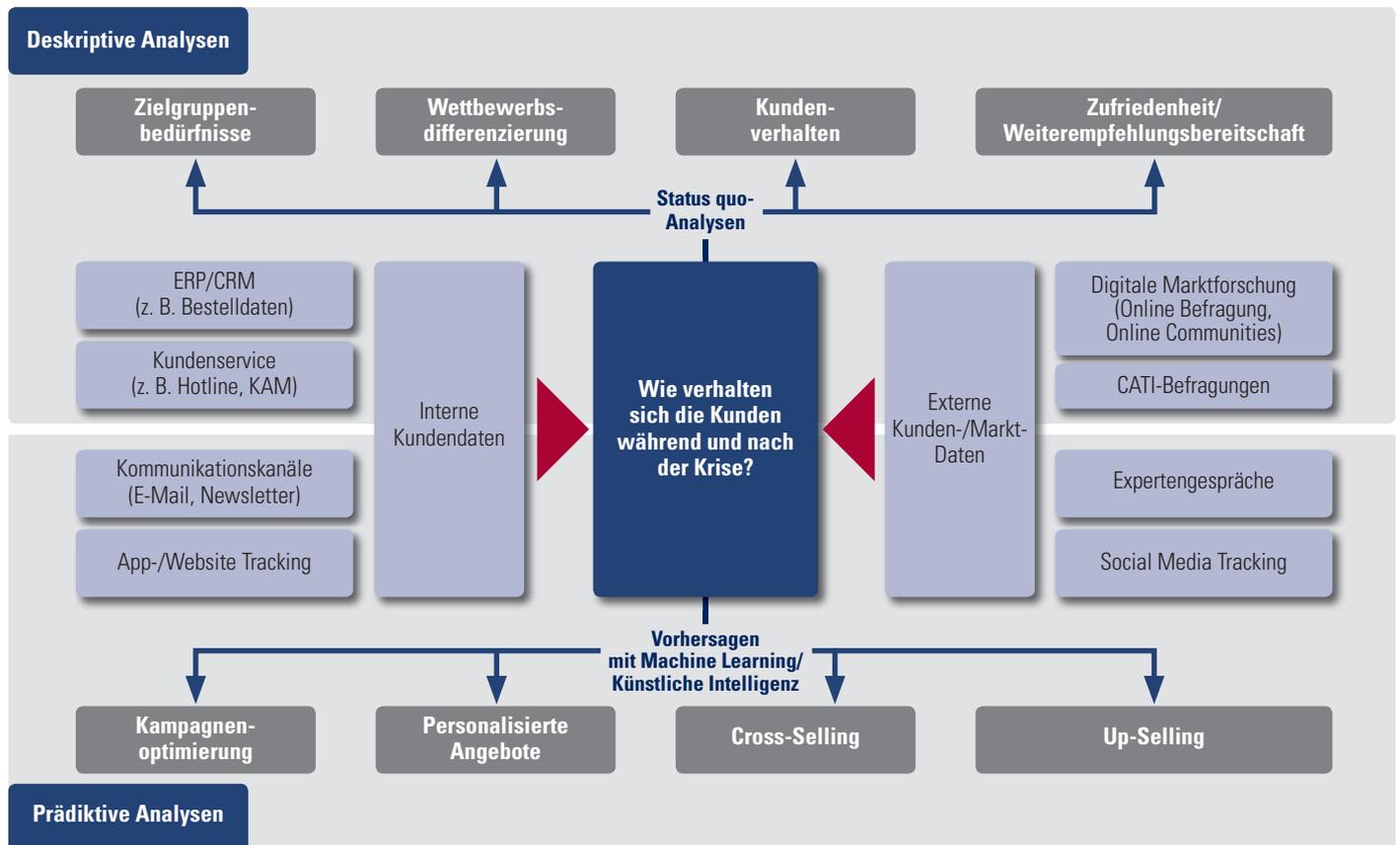
Um Wissenslücken zu schließen, zur Krisenzeit veränderte Kundenbedürfnisse oder -gewohnheiten zu eruiieren oder eine objektive Außensicht einzuholen, ist die externe Datenerhebung ein unerlässliches Werkzeug, um dem Stochern im Nebeln entgegenzuwirken.

Möglich sind z. B. schnell und pragmatisch aufsetzbare Online-Befragungen, um die richtigen Ansatzpunkte für eine kurzfristige Umsatzaktivierung oder besser noch langfristige Neukonfiguration des Geschäftes abzuleiten. Online-Befragungen zählen schon seit langem zu den unkompliziertesten digitalen Standardmethoden der primären Marktforschung. Und zu Zeiten von Corona optimal, da kein persönlicher Kontakt notwendig ist und auch gerade Home-Office-Arbeitende per E-Mail erreicht werden können. Auch Fokus-



Angelika Leiss  
Senior Business  
Analyst  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH





gruppen oder Expertengespräche eignen sich hervorragend, um interne Erkenntnisse zu Marktmechaniken in regelmäßigen Abständen objektiv bestätigen zu lassen. Beinahe unbegrenzte Möglichkeiten ergeben sich, sind die Daten erst einmal in einem „Data-Lake“ verfügbar und können für deskriptive und prädiktive Analysen nutzbar gemacht werden:

- **Deskriptive Analysen** bieten Einblicke in die Ist-Situation der Zielgruppen, deren Bedürfnisse in Bezug auf Produkt, Leistung, Service und Kontaktpunkte, deren Kaufverhalten und Entscheidungsfaktoren als auch deren Zufriedenheitslevel und Loyalität, z. B. gemessen an der Weiterempfehlungsbereitschaft. Aber auch Erkenntnisse zur echten Wettbewerbsdifferenzierung sind möglich und unerlässlicher Input für die Weiterentwicklung der Strategie.
- Immer häufiger kommen auch **prädiktive Analysen** mit Hilfe von Machine Learning und Künstlicher Intelligenz zum Einsatz. Auf Basis von historischen Daten werden Vorhersagen getroffen, die eine automatisierte Kundensegmentierung zulassen und so beispielsweise für Kampagnenoptimierung, personalisierte Angebote oder Cross-Selling-Potenziale eingesetzt werden können.

## FAZIT

Nur wer sich schnell und effektiv auf neue Umwelt- und Kundenanforderungen einstellen kann und dies aufgrund digitaler Vernetzung auch rechtzeitig bzw. früher als der Wettbewerb erfährt, bleibt in der Lage, dauerhaft am Markt mitzuspielen zu können – auch in oder nach unsicheren Zeiten.

Marktforschung bietet nicht nur die Möglichkeit, Momentaufnahmen im Markt zu eruieren, sondern als datengetriebenes Gesamtkonzept genutzt zu werden, um in regelmäßigen Abständen zu prüfen, ob die Grundlage für das jeweilige Geschäft erhalten bleibt, oder ob wesentliche Veränderungen zur Rekonfiguration des Geschäfts eingeleitet werden müssen.

Klar ist für die aktuelle Situation: Eine „Weiter so wie bisher“- oder „x-% -mehr/weniger als im Vorjahr“-Strategie geht an der heutigen Realität vollkommen vorbei und greift künftig deutlich zu kurz.

Kontakt: [research@wieselhuber.de](mailto:research@wieselhuber.de)



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



Simon Moser  
Manager  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH

# Über die neue Offenheit für Veränderungen

## Chancen des Aufbruchs durch Innovation & New Business

Was würden Unternehmer wohl auf die Frage entgegen, ob die Corona-Krise auch ihre guten Seiten hat? Unabhängig von den Antworten: Es ist unbestritten, dass derzeit ein Umdenken stattfindet. Dies betrifft zum einen die Kundenorientierung, zum anderen die Art und Weise der Zusammenarbeit innerhalb der Unternehmen.

Tatsächlich erleben wir gerade eine extreme Offenheit für Veränderung, vielen unserer Kunden haben jetzt den Mut, bestehende Geschäftsmodelle zu hinterfragen und nutzen die Chance, alte Zöpfe abzuschneiden. Schließlich sind auch Themen wie Digitalisierung, agile Arbeitsmethoden, New Work Life etc., die mit dieser Veränderung in Zusammenhang stehen, nicht neu und Lösungen bereits seit Jahren verfügbar.

Bei einer Entwicklung bzw. Anpassung von Geschäftsmodellen sollte jedoch gezielt und systematisch vorgegangen und folgende drei Phasen durchlaufen werden:

- **Phase 1:** Klares Zukunftsbild skizzieren, das anhand von Geschäftsmodell-Ideen nach Chancen und Risiken bewertet wird.
- **Phase 2:** Relevante Geschäftsmodell-Ideen in erste Konzepte mit grobem Business Plan überführen. Hier steht insbesondere die Ableitung der Veränderungsmaßnahmen im Fokus.
- **Phase 3:** Business Plan zur Weiterentwicklung des Bestandsgeschäfts bzw. Etablierung neuer Geschäftsmodelle konkretisieren.

### Entwicklung von Zukunftsbildern schafft Orientierung

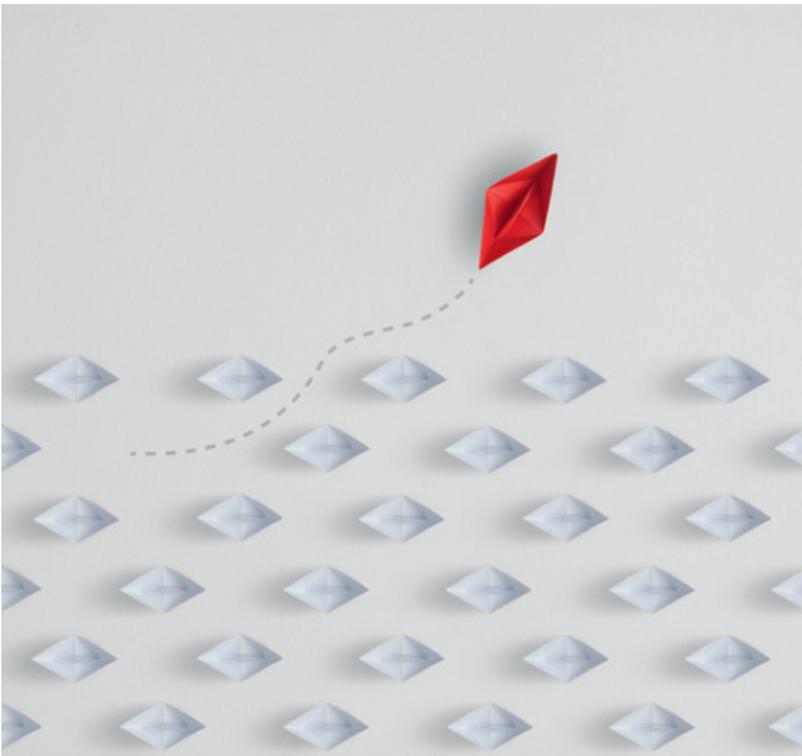
Zu den wesentlichen Veränderungstreibern der letzten Wochen gehört zweifellos die Digitalisierung sowie der Schutz der Gesundheit. Es stellt sich die Frage, wie diese Veränderungstreiber auf die markt-, produkt- und unternehmensbezogenen Werte Einfluss nehmen. Dies sollte unternehmensspezifisch beantwortet werden:

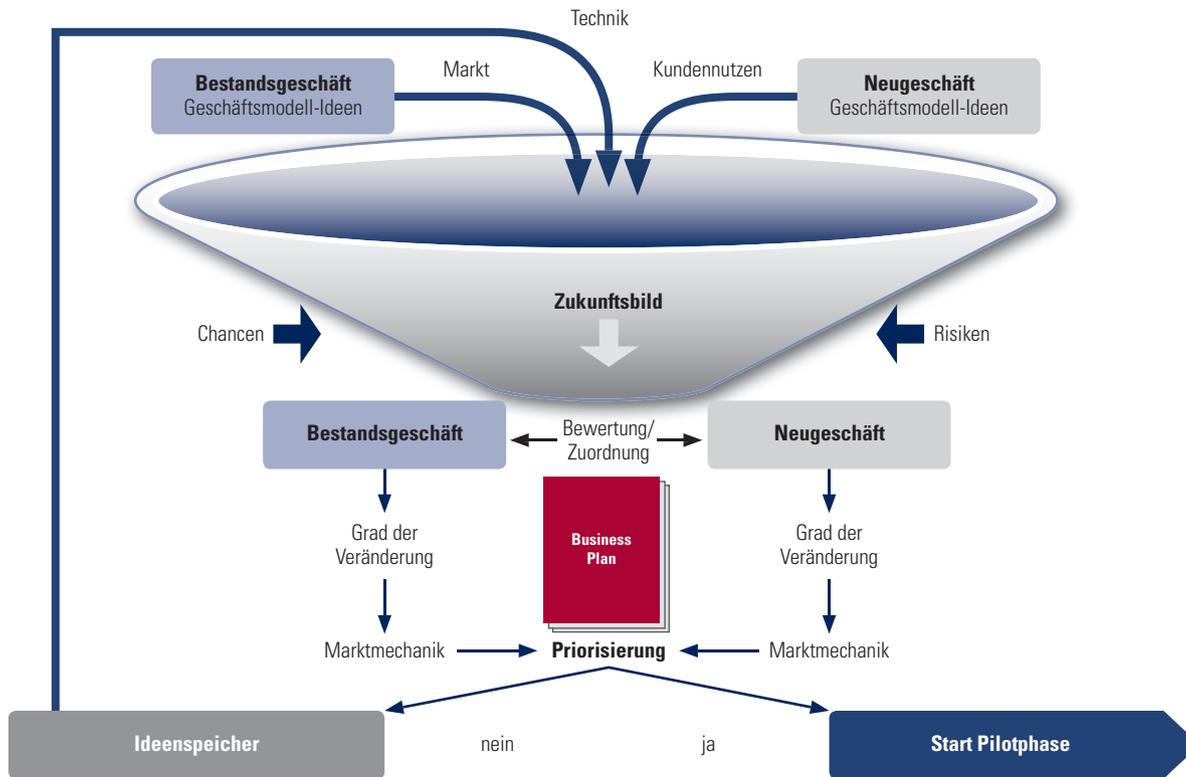
- Welche Faktoren, die die Branche bis dato als selbstverständlich betrachtet hat, müssen zukünftig eliminiert werden?
- Welche Faktoren, die bisher nicht von der Branche geboten wurden, müssen kreiert werden?

Um die Chancen und Risiken besser bewerten zu können, sollten mehrere Szenarien erarbeitet werden – insbesondere, wenn es darum geht, bestehende Verhaltensmuster, wie z. B. das Kauf- und Beratungsverhalten zu ändern. Die Digitalisierung der Wertschöpfungskette spielt hierbei eine entscheidende Rolle und sollte branchenunabhängig betrachtet werden.

### Beschreibung des geplanten Geschäftsmodells identifiziert den Grad der Veränderung

Die Übersetzung der Geschäftsmodell-Ideen in eine strukturierte Beschreibung zukünftig optimaler Geschäftsmodelle ist die Grundlage für den Abgleich im „Heute“ und die Ableitung von Veränderungsmaßnahmen für „morgen“:





Grundsätzliche Vorgehensweise bei der Entwicklung von Geschäftsmodellen

- Welcher Kundennutzen kann in Zukunft erzeugt werden?
- Welche Kernkompetenzen und Schlüsselressourcen werden zukünftig benötigt?
- Wie werden zukünftig die Marktbearbeitung und Kundenbeziehungen gestaltet?

zu testen. Hierbei kann die Einführung z. B. mehrstufig erfolgen, d. h. das Geschäftsmodell wird zuerst in einem „abgegrenzten“ Markt getestet, bevor es „global“ ausgerollt wird. Die Erfahrungen aus der Pilotphase können dann genutzt werden, um das Geschäftsmodell zu modifizieren oder zu optimieren. Die Pilotphase spielt deshalb eine wichtige Rolle, wobei nach dem „fail-fast“-Prinzip gehandelt werden sollte.

Die Ermittlung der zukünftig notwendigen Fähigkeiten und Kompetenzen sowie deren Überführung in einen ersten groben Business Plan, dienen als Basis zur Auswahl der Geschäftsmodell-Konzepte. Hierbei ist der Grad der Veränderung ein erfolgsrelevanter Faktor und sollte insbesondere vor dem Hintergrund der Unternehmenskultur sowie potenziellen Synergie-Effekten mit dem bestehenden Geschäftsmodell bewertet werden. Je größer der Grad der Veränderung, desto größer ist das Risiko des Scheiterns.

**Pilotphase überführt das Zukunftsbild in die Praxis**  
 Bevor das Geschäftsmodell ausgerollt wird, ist es sinnvoll mit der Ausarbeitung des Geschäftsmodell-Konzepts bzw. Business Plans (inklusive konkreter Potenzialabschätzungen für Märkte und benötigte Ressourcen) das Geschäftsmodell in einer Pilotierungsphase

## FAZIT

Die aktuelle Krise hat bewirkt, dass sowohl Kunden als auch Industrieunternehmen gleichermaßen gezwungen sind, bestehende Vorgehens- und Verhaltensweisen zu hinterfragen und zu ändern. Diese Chance sollten Unternehmen jetzt nutzen, um ihre Geschäftsmodelle zu optimieren.

Die wesentlichen Erfolgsfaktoren bilden dabei die Entwicklung eines Zukunftsbilds und Szenarien, die Identifikation des Grads der Veränderung sowie der Geschäftsmodell-Test im Rahmen einer Pilotphase.

Kontakt: [innovation@wieselhuber.de](mailto:innovation@wieselhuber.de)

# Das Problem der Lieferketten

Oliver Rörig  
Partner  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



## Footprints auf dem Prüfstand

COVID-19 hat als disruptives Ereignis die hohe Abhängigkeit und große Verletzlichkeit klassischer Lieferketten aufgezeigt. In einigen Branchen, wie Maschinenbau und Automobil, waren schnell Dominoeffekte aus Werksschließungen und Unterbrechungen der Lieferketten zu beobachten.

Während dieser anfänglichen Phase befanden sich viele Unternehmen im „Feuerwehrmodus“, um Lieferketten und einen geordneten Betrieb sicherzustellen sowie das beherrzte Herunter- bzw. schrittweise Wiederhochfahren strukturiert steuern zu können.

Nach einer Dekade der Supply Chain Optimierungen mit einem kontinuierlichen Fokus auf Wachstum, Kosten- und Bestandsreduktion sowie steigende Anlagenauslastungen zeigt sich in diversen Unternehmen Schwächen in Bezug auf die Robustheit ihrer Lieferketten sowie die eigene Resilienz bei disruptiven Ereignissen. Aus Kostengründen wurden globale Abhängigkeiten aufgebaut, ohne ein enges Monitoring, geschweige denn eine aktive Steuerung der hochkomplexen Lieferketten zu gewährleisten. Notwendige Puffer wurden abgebaut und die Flexibilität wurde marginalisiert.

Von diesen Einflussfaktoren sind sämtliche Lieferketten betroffen, und damit sowohl die Funktionsfähigkeit der eigenen Werke als auch die Versorgung durch Schlüssellieferanten und deren Vorlieferanten.

Nach der ersten hektischen Phase und der aktuellen Stabilisierung gilt es nun, weiterhin wachsam zu sein. Ungeplante Störungen in der gesamten Lieferkette können erneut auftreten und müssen frühzeitig erkannt und behandelt werden. Die Gefahr eines „Stop & Go & Stop“ sollte auf jeden Fall minimiert werden.

Mittel- und langfristig können die aktuellen Herausforderungen als Chance erkannt werden, um einen performanteren, agileren und digitalisierteren Footprint aktiv zu gestalten.

Hierzu müssen bestehende Risiken erkannt, analysiert und beherrschbarer gemacht werden. Die Redimensionierung der bestehenden Kapazitäten muss in Anbetracht hoher Nachfrageschwankungen und Unsicherheiten konsequent überdacht werden. Darüber hinaus gilt es, eine robuste und agile Wertschöpfungsarchitektur aufzubauen.

Fünf Schlüsselparameter sind hierbei zu bewerten:

- **Wertschöpfungsstruktur:** Welches Modell „Make-or-Buy-or-Partner“ bietet die beste Balance aus Qualität, Kosten, Verfügbarkeit, Robustheit und Agilität meiner Wertschöpfungskette auch in Krisenzeiten? In wie weit ist die Wertschöpfungskette (auch übergreifend bis zu den Partnern) digital befähigt?
- **Standorte:** Welche Kapazitäten werden zukünftig noch in Werken benötigt? Sollten Werke zusam-

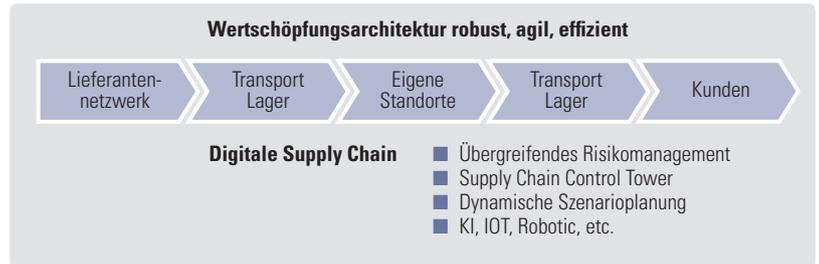


mengelegt werden? Wie kann die Standortstruktur modularer aufgestellt werden? Wie ist die optimale Balance zwischen den Werken z. B. in Zentraleuropa, Osteuropa und Asien? Welche Effizienzpotenziale können in den Standorten gehoben werden? Wie kann ich meine Werke autarker und flexibler machen?

- **Lieferanten:** Welches sind die ausfallkritischen Beschaffungsteile? Wie kann die Lieferantenstruktur optimiert werden, um bei Ausfällen lieferfähig zu bleiben? Welche Lieferanten werden strategisch aufgebaut? Ist es sinnvoll, sich an Beschaffungsnetzwerken zu beteiligen?
- **Bestände:** Wie sieht das optimale Bestandskonzept für Vormaterialien, Halbfertigwaren und Fertigwaren aus? Welche Sicherheitsbestände werden benötigt, um diese (und zukünftige) Krisen zu überstehen? Welche Entkopplungspunkte zur Variantenausprägung in der Produktion geben die größte Flexibilität? Sind kollaborative Bestandskonzepte mit Kunden und Lieferanten sinnvoll?
- **Transportwege:** Wie kann ich meine Lieferwege bestmöglich absichern? Welche Partner sind auch in der Krise stabil? Gibt ein Partnernetzwerk größere Stabilität?

Die gegenwärtige Krise zeigt, dass die Digitalisierung der Supply Chain einer der wichtigsten Schlüssel für die Bewältigung der Herausforderungen ist. Nun sollten ganzheitliche Initiativen gestartet werden. Hierzu zählen u. a.:

- Digital unterstütztes Risikomanagement und Risikominderungsstrategie
- Supply Chain Control Tower für end-to-end-Visibilität der Lieferketten
- Dynamische Szenarioplanung für die übergreifende Planungskette
- Robuste, digital gesteuerte Supply Chain-Netzwerke – z. B. durch Kollaboration und „Coopetition“



- Strukturierte Bewertung und konsequenter Einsatz von digitalen Tools wie Künstliche Intelligenz, IOT, Robotics für Überwachung, Flexibilisierung und Automatisierung der Supply Chain.

Nach COVID-19 wird es in vielen Bereichen eine signifikante Marktkonsolidierung geben. Erste Anzeichen sind bereits zu beobachten. Im Vorteil ist hier dasjenige Unternehmen, das eine modulare Wertschöpfungsplattform geschaffen hat, an die zu integrierende Unternehmen relativ einfach und standardisiert angedockt werden können. Das vereinfacht den Post-Merger-Integrationsprozess erheblich und erhöht die Erfolgswahrscheinlichkeit von Übernahmen. Potenzielle Übernahmekandidaten hingegen sollten ihren Footprint kritisch beleuchten und jetzt Verbesserungsmaßnahmen einleiten, um die „Braut aufzuhübschen“.

## FAZIT

In dieser historisch einmaligen Phase gibt es leider keine klaren Vorbilder mehr, an denen sich die Unternehmen orientieren können, wie z.B. Toyota bei der LEAN-Revolution. Das Vorgehen ist für jedes Unternehmen und jede Branche hoch individuell. Die notwendigen Konzepte sollten, auch mit Unterstützung von starken Partnern, ganzheitlich und nachhaltig gedacht und zur Umsetzung gebracht werden. Wichtig ist es hierbei, die Mitarbeiter mitzunehmen, in Szenarien denken zu lernen und konsequent die Digitalisierung voranzutreiben.

**Kontakt:** [operations@wieselhuber.de](mailto:operations@wieselhuber.de)

# Supply Chain Optimierung in turbulenten Zeiten

## Überfällige Hausaufgaben jetzt erledigen

Daniel Fuchsberger  
Mitglied  
der Geschäftsleitung  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



Nach der „Schock- und Improvisations-Phase“ und dem Erreichen des Peaks in der Corona-Krise, sollte der Blick nun wieder auf den Aufschwung und weiter in die Zukunft gerichtet werden, um das Unternehmen dauerhaft wettbewerbsfähig und krisenfest aufzustellen. Die Supply Chain spielt dabei eine maßgebliche Rolle, da in der Wertschöpfungskette ein Großteil der Kosten und Kapitalbindung verursacht wird.

Die Steigerung der Ertragskraft und Liquidität – die „klassischen“ Operations-Ziele – behalten natürlich auch in der anstehenden Hochlaufphase ihre Gültigkeit. Allerdings rücken zum einen bislang eher weniger ausgeprägte Handlungsfelder in den Vordergrund. Zum anderen sollte die Priorisierung der Maßnahmenumsetzung auf die außerordentlich hohe Krisenbelastung und die damit verbundenen, aktuell dringenden und relevanten Stellhebel ausgerichtet sein.

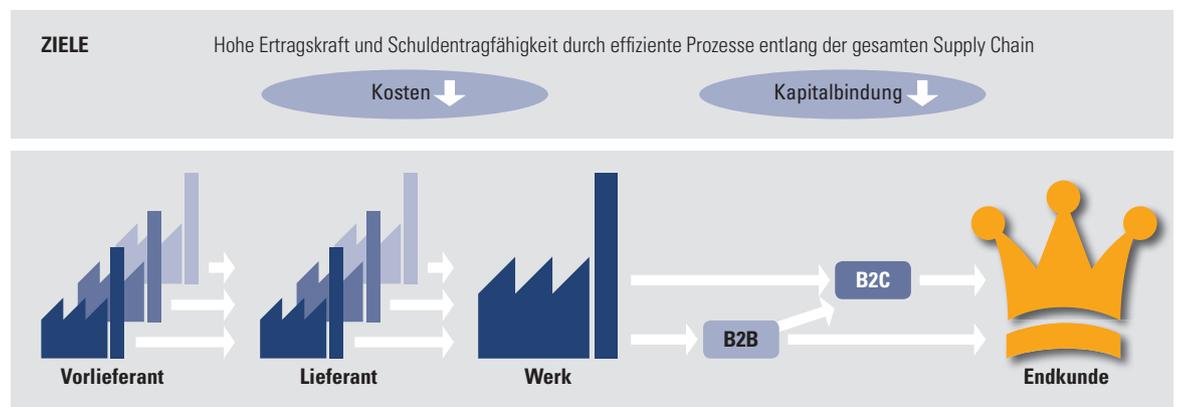
### Ramp-up: Kurz- bis mittelfristiger Fokus

Die jetzt einzuleitenden Maßnahmen sollten hohe GuV- und Liquiditätseffekte mit sich bringen, um die Lasten der Corona-Krise weitestmöglich abzufedern und so die unternehmerischen Freiheitsgrade durch eine hohe Schuldentragfähigkeit aufrecht halten zu können.

Zunächst muss dazu die Lieferfähigkeit in der mehrstufigen Supply Chain („end-to-end“) als Grundlage zur Umsatz- und Margengenerierung wiederhergestellt werden. Dazu zählen das Auffüllen der Lagerbestände in der Inbound-Logistik, das oftmals nur durch Express-Frachten bzw. den Aufbau von neuen, alternativen Beschaffungsquellen zu realisieren ist. Außerdem muss der Hochlauf der eigenen Produktion und Fertigwarenbestände sichergestellt werden, ohne dabei den Gesundheitsschutz und die dadurch bedingten neuen Arbeitsabläufe aus den Augen zu verlieren.

Da es derzeit fast unmöglich zu prognostizieren ist, auf welchem Niveau sich Umsatz und Absatz in der „neuen Normalität“ nach Corona genau einpendeln werden, müssen die Auswirkungen unterschiedlicher Kapazitätsauslastungen auf die gesamte Wertschöpfungskette simuliert werden.

Auf dieser Basis können dann durch „Redimensionierung“, also durch den Abbau von Überkapazitäten im Produktions- und Distributionsnetzwerk relevante Einsparungsmöglichkeiten erzielt werden. Dabei sollten – oftmals schon vor Corona – nicht ausgelastete und unproduktive Werke geschlossen und in bestehende Standorte integriert bzw. an externe Fertigungsdienstleister ausgelagert werden. Wichtig ist, dass der Kapazitätsabbau mit Augenmaß durchgeführt und der tatsächliche Wirtschaftshochlauf permanent im Blick behalten wird.



Phase	Ramp-down	Ramp-up	Volatile Zukunft
<b>Fokus</b>	Liquiditätswirksame Sofortmaßnahmen, „Cash is King“	Kurz-/mittelfristige Maßnahmen mit hohen GuV-/Liquiditätseffekten	Mittel-/langfristige Best-Practice Konzepte, flexibel und „VUCA-ready?“
<b>Maßnahmen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Investitionsstopp</li> <li>■ Budgetkürzung</li> <li>■ Kurzarbeit</li> <li>■ Förderanträge</li> <li>■ Gesundheitsschutz</li> <li>■ Hygienekonzepte</li> <li>■ Arbeitsorganisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hochlauf managen und Verfügbarkeit herstellen → Umsatzvoraussetzung</li> <li>■ Redimensionierung im Wertschöpfungsnetzwerk</li> <li>■ Standortkonsolidierung</li> <li>■ Abbau Überkapazitäten „mit Augenmaß“</li> <li>■ Hochlauf-Monitoring</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ State-of-the-Art Sales &amp; Operationsplanung (S&amp;OP)</li> <li>■ Risikobewertung und Maßnahmenableitung</li> <li>■ Kennzahlensystem mit Frühwarnindikatoren</li> <li>■ Digitale Standardprozesse</li> <li>■ Produktionssystem</li> <li>■ Automatisierung</li> </ul>
<b>Stellhebel</b>	<b>Krisenmanagement</b>	<b>Szenariosimulation Redimensionierung</b>	<b>Transparenz Risikomanagement Skalierbarkeit Produktivität</b>
<b>Nachfrage</b>			

Viele unserer Kunden beschäftigen sich aktuell mit der Standortkonsolidierung. Corona wird dabei nicht selten auch als Chance gesehen, „ungeliebte Zöpfe“ abzuschneiden und „heilige Kühe“ hinterfragen zu können.

**Einstellen auf eine volatilere Zukunft:  
Mittel- bis langfristiger Fokus**

Die Zukunft wird im Hinblick auf die zunehmende Globalisierung immer komplexer, volatiler und auch krisenanfälliger.

Um tragfähiger und robuster zu werden, sollten Unternehmen deshalb verstärkt Best-Practice-Konzepte mit dem Ziel von Transparenz und Skalierbarkeit sowie einer – umsatz-unabhängig – hohen Produktivität umsetzen:

- Ein State-of-the-Art Planungssystem kann Vertriebsszenarien „auf Knopfdruck“ in eine Operationsplanung überführen und so Kapazitätsbelastungen und Engpässe aufzeigen
- Durch ein professionelles und ernst genommenes Risikomanagement können Risiken besser bewertet und Maßnahmen zur Risikominimierung/-vermeidung proaktiver eingeleitet werden
- Kennzahlensysteme liefern relevante KPIs in Echtzeit und beinhalten mehr Frühwarnindikatoren

- Schlanke Standardprozesse ermöglichen eine hohe Effizienz und eine maximale Skalierbarkeit von neuen Technologien und IT-Systemen
- Produktionssysteme sorgen für kontinuierliche Verbesserung und Produktivitätssteigerung

Die genannten Handlungsfelder sind zweifelsohne nichts komplett Neues. Dennoch verschärfen die aktuelle Situation und die zunehmende „VUCA-Welt“ eine noch schnellere und konsequentere Umsetzung als bisher.

Jetzt ist der richtige Zeitpunkt zum Handeln und um (überfällige) Hausaufgaben beherzt anzupacken.

**FAZIT**

In der anstehenden Hochlaufphase muss der Schwerpunkt im Supply Chain Management auf Maßnahmen mit einem hohen Ergebnis- und Liquiditätseffekt liegen, um der außerordentlichen Krisenbelastung auch etwas Gewichtiges entgegenstellen zu können. Zur langfristigen Unternehmenssicherung sollte der Fokus hingegen verstärkt auf eine hohe Transparenz, Skalierbarkeit und Effizienz sowie ein besseres Risikomanagement in der Wertschöpfungskette abzielen, um gut auf eine immer turbulenter und volatilere Zukunft vorbereitet zu sein.

**Kontakt: [operations@wieselhuber.de](mailto:operations@wieselhuber.de)**

# Service-Transformation

## Potenziale für den strategischen Restart



Tan Kalaycioglu  
Senior Manager  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH

Die wirtschaftlichen Auswirkungen der Corona-Pandemie verändern derzeit massiv globale Märkte, Kundenstrukturen und Lieferketten. Sie konfrontieren viele Familienunternehmen aufgrund dieser einschneidenden und unabsehbaren Veränderungen mit der Notwendigkeit für einen strategischen RESTART. Nach unserer festen Überzeugung, kann der Service nicht nur in Krisenzeiten, sondern auch für einen Restart eine zentrale Rolle spielen.

### Ertragssicherheit in Krisen durch Service

Das Servicegeschäft ist von Natur aus sehr stabil und über Zyklen hinweg widerstandsfähiger als das Produktgeschäft. Serviceleistung wird meist als systemrelevant betrachtet; das Unterstreichen auch die Service- und Wartungsdienste, die in vielen Industrien, sei es B2C oder B2B, mit wenigen Einschränkungen von Anfang an in der Corona-Krise erlaubt waren. Für Service-Anbieter, das können Hersteller und Händler sein, ist eine exzellente Serviceleistung ein wirksamer Erfolgshebel in und nach der Krise, denn Service bietet in aller Regel:

- Umsatzsicherheit gegen Konjunkturschwankungen
- Steigerung der Unternehmensprofitabilität
- Höhere Kundenbindung durch Differenzierung
- Neue Geschäftsmodelle durch Service-Digitalisierung

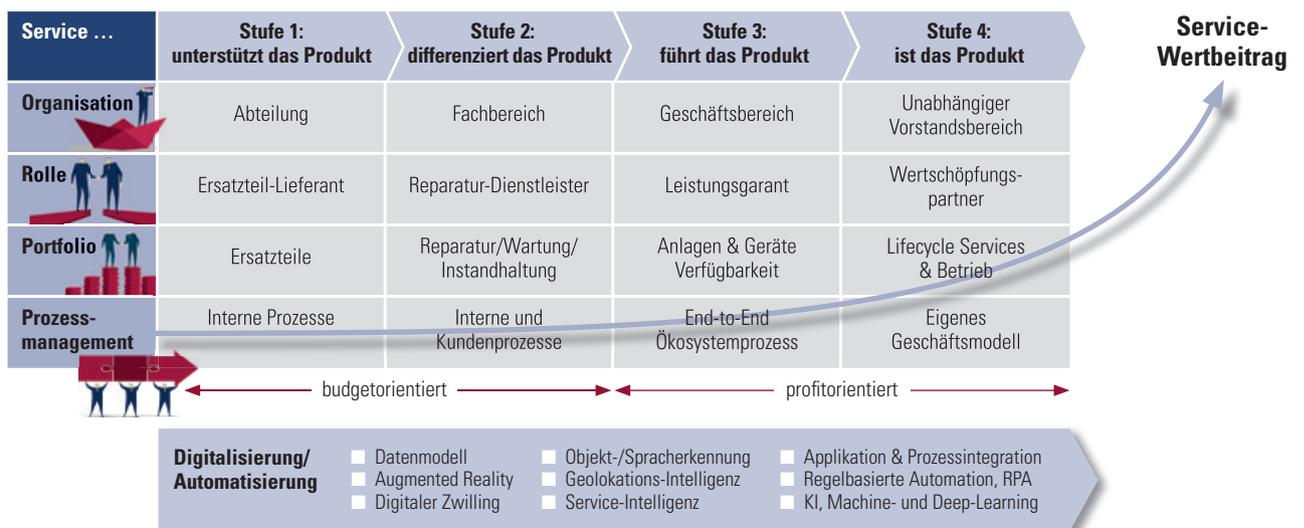
### Digitaler Remote Service als Notwendigkeit und Zukunftschance

Auch das in der Pandemie eingeführte „Social Distancing“ und die damit verbundene Notwendigkeit der Reduzierung der Vor-Ort-Präsenz von Service-Mitarbeitern hat die Notwendigkeit der Digitalisierung des Service weiter in den Vordergrund gerückt. Unternehmen, die schon vor der Krise Remote-Service Prozesse erfolgreich digital umgesetzt haben, profitieren natürlich jetzt durch den Einsatz der Lösungen und der schon gewonnen Prozessenerfahrung. Andere Unternehmen müssen jetzt handeln, um nicht abgehängt zu werden. Eine breite Palette an digitalen Werkzeugen wie KI, Objekt- und Spracherkennung, Digitaler Zwilling, AR und viele IoT-Plattformen haben eine Marktreife erlangt, die nun Unternehmen in die Lage versetzt, ihren Service fundamental zu verändern. Viele Servicekonzepte wie Fernwartung, prädiktive und präskriptive Wartung und Hochverfügbarkeitsdienste, die früher nur mit hohem manuellem Aufwand betrieben werden konnten, sind nun wirtschaftlich realisierbar.

### Vom Ersatzteillieferanten zum strategischen Wertschöpfungspartner des Kunden

Um Umsatzsicherheit, erhöhte Profitabilität und Kundenbindung zu erreichen und zu verankern, wird es aber nicht ausreichen, im Service so weiterzumachen wie bisher. Vielmehr müssen die digitalen Möglichkeiten

Stufenmodell zum Reifegrad einer Service-Organisation



genutzt werden, um den Weg der Transformation „vom Ersatzteillieferanten“ zum „strategischen Wertschöpfungspartner des Kunden“ zu meistern. Was heißt das? Während ein Unternehmen auf der ersten Stufe als reiner Ersatzteillieferant reaktiv auf Produktausfälle und Ersatzteilbestellungen des Kunden wartet, differenziert der Servicebereich auf der nächsten Entwicklungsstufe das Produktportfolio schon mit Wartungs- und Instandhaltungsangeboten. Erst jedoch auf der dritten Stufe führt ein differenziertes Serviceportfolio mit leistungsorientierten Serviceverträgen, wie z. B. Maschinen- und Anlagenverfügbarkeit, den Produktvertrieb an. Der Service wird also zum ausschlaggebenden Faktor bei einer Kaufentscheidung des Kunden und erbringt entscheidende Umsatz- und Ertragsanteile. Die letzte Reifegradstufe geht noch einen Schritt weiter: Hier entwickelt sich der Servicebereich zu einem eigenständigen Geschäftsbereich und wird beim Kunden zum Wertschöpfungspartner, der diesen über den gesamten Lebenszyklus seiner Produkte durch digitales Lifecycle-Management begleitet. Wo stehen Sie mit Ihrem Unternehmen in diesem Pfad? Wo wollen, können und sollten Sie hin?

#### Stellhebel der Service-Transformation

Der aufgezeigte Entwicklungspfad stellt für ein Unternehmen eine echte Herausforderung und strategische Transformation dar. Diese muss natürlich sehr branchen- und unternehmensindividuell vor dem Hintergrund des aktuellen Entwicklungsstandes und der zukünftigen Chancen und Risiken abgewogen werden. Entscheidend ist, von Anfang an vier Stellhebel im Fokus zu haben, deren Bedeutung und Ausgestaltung im Detail geprüft werden können und müssen:

1. **Umsatzsteigerung durch Service-Wachstum:**  
Service-Portfolio-Optimierung (z. B. durch Re-Pricing, Lifecycle Services und Retrofit/Upgrades)/Erweiterung der Kundenbasis (z. B. durch Servicevertrieb, herstellerübergreifende-/industriübergreifenden Services) und Differenzierung (z. B. durch Innovation, Marketing, Proprietär-Strategie)
2. **Erhöhte Profitabilität durch Service-Effizienz:**  
Reduktion des Service-OPEX (z. B. durch Optimierung der Prozesse, Ressourcen, Service-Engineering), Bestandsoptimierung (z. B. durch Planung, Bündelung, Shared Services) und Performance Management (z. B. durch KPIs, SLA, Service-Cockpit)
3. **Digitalisierung des Service:**  
E-Commerce der Service- und Support-Leistungen, Performance Consulting/Leistungs-Reporting, Pro-



zess-/Betriebs-Intelligenz als Serviceleistung, Nutzung von digitalen Technologien

4. **Neustrukturierung der Service Organisation:**  
Strategische Rolle & Ziele, Organisationsform und Verankerung, Kompetenz und Prozess-Bündelung, Eigenständigkeit von Funktionen (Vertrieb, Logistik, Call Center etc.)

Die Vorteile dieser Transformation liegen für das Unternehmen auf der Hand: Erhöhte Kundenloyalität, krisenresistenter Umsatz, eine nachhaltig erhöhte Profitabilität und ein Alleinstellungsmerkmal im Markt.

## FAZIT

Diese Krise, so schwer sie auch sein mag, birgt auch viele Chancen für einen strategischen Restart. Wir sind der festen Überzeugung, dass hierbei die richtige Aufstellung des Servicebereichs für viele Unternehmen ein Potenzial bietet, das proaktiv gestaltet werden kann und die Chance auf Wachstum und zukünftig mehr Krisenresistenz bietet. Marktführende Unternehmen definieren sich in Zukunft noch mehr als in der Vergangenheit über einen differenzierenden Service, der im höchsten Reifegrad konfiguriert wird. Hierbei müssen von Anfang an die vier Stellhebel parallel fokussiert und die entsprechenden digitalen Treiber genutzt werden, nur dann gelingt die Transformation vom „Ersatzteillieferanten“ hin zum „strategischen Wertschöpfungspartner des Kunden“.

Kontakt: [service@wieselhuber.de](mailto:service@wieselhuber.de)

# Umsatzaktivierung und Kostenreduktion

## Krisen-ABWL in der Redimensionierungsphase

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



Krisensituationen führen dazu, dass man sich auf das Wesentliche beschränkt. Dies gilt auch für den Einsatz von Instrumenten zur Überwindung der Krise. Zwei wesentliche Handlungsoptionen aus dem Instrumentenkasten der „allgemeinen Betriebswirtschaftslehre (ABWL)“ bilden dafür die Basis: Umsatzaktivierung und Kostensenkung. Sie schaffen die Grundlage für die Redimensionierung des Unternehmens nach Beendigung der akuten Coronakrisenphase.

Redimensionierung in unserem Verständnis bedeutet, ein Unternehmen so aufzustellen, dass es auf Basis eines realistischen „Post Corona“-Umsatzniveaus und einer darauf ausgerichteten Kostenstruktur schnell wieder in die Gewinnzone gelangt. Die erfordert einerseits ein entsprechendes Instrumentarium, andererseits aus den Erkenntnissen des Instrumentariums abgeleitete Entscheidungen und Maßnahmen.

Redimensionierung in unserem Verständnis bedeutet, ein Unternehmen so aufzustellen, dass es auf Basis eines realistischen „Post Corona“-Umsatzniveaus und einer darauf ausgerichteten Kostenstruktur schnell wieder in die Gewinnzone gelangt. Die erfordert einerseits ein entsprechendes Instrumentarium, andererseits aus den Erkenntnissen des Instrumentariums abgeleitete Entscheidungen und Maßnahmen.

### Umsatzaktivierung und dafür erforderliche Voraussetzungen

Maßnahmen zur Umsatzaktivierung setzen zunächst ein funktionsfähiges Vertriebscontrolling voraus. Dies

gibt darüber Auskunft, mit welchen Kunden zu welchen Preisen und Deckungsbeiträgen welche Mengen in der Vergangenheit realisiert wurden und vor allem, welches Einkaufspotenzial ein Kunde hat.

Ergänzt um Informationen, welche Wettbewerber noch als Lieferanten gelistet sind, kann das Unternehmen dem Außendienstmitarbeiter die Informationen an die Hand geben, mit der er schneller als die Konkurrenz Aufträge platzieren kann. Gerade die Deckungsbeitrags- und Konditionentransparenz nach Kunden sind hier wichtig. Mit dem Wissen um den individuellen Ergebnisbeitrag des einzelnen Kunden fällt es leichter, zeitlich begrenzte „Coronakonditionen“ in der Wiederanlaufphase zu gewähren. Denn auch die Kunden sind in der „Post Corona-Situation“ bestrebt, zumindest zeitlich begrenzt möglichst günstig einzukaufen, um das eigene Ergebnis möglichst schnell zu verbessern.

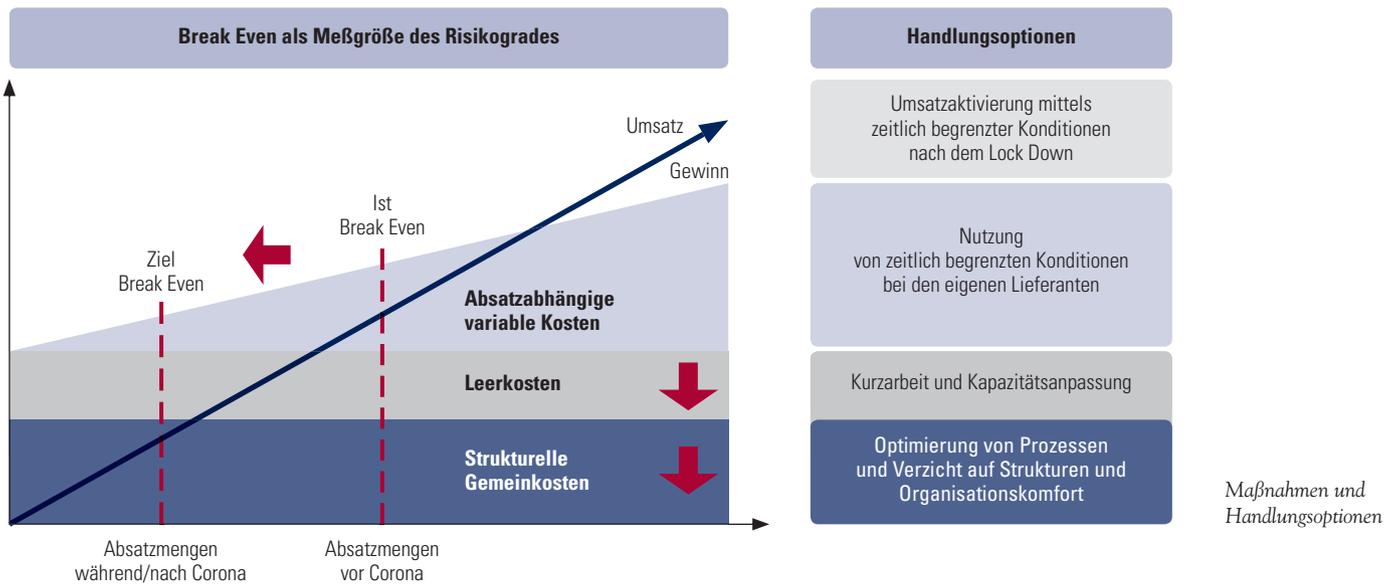
Hinzu kommt die systematische Gestaltung der Zahlungskonditionen. Hier ist im Zuge einer Umsatzaktivierung zu erwarten, dass Kunden die Lieferanten bevorzugen werden, die ihnen die besten Zahlungskonditionen gewähren. Dies wiederum bedingt zu wissen, welche Konditionen ein Unternehmen im Hinblick auf die eigene Liquiditätslage überhaupt gewähren kann. Hier kommt dem Zusammenspiel von Vertriebssteuerung und -controlling sowie Liquiditätssteuerung und -planung eine Bedeutung zu, die so ausgeprägt im normalen Tagesgeschäft nicht besteht.

Unternehmen mit dem richtigen betriebswirtschaftlichen Instrumentarium haben den Vorteil, dass sie auf diese Weise in der Krise besser steuern und für die Zeit nach der Krise besser planen können. Existiert dieses Instrumentarium aktuell nicht, so ist es geboten, dieses möglichst schnell zu konzipieren und zu implementieren.

### Richtige Dimensionierung des Kostenniveaus und Kostenreduktion

Alle Pläne und Aktivitäten zur Umsatzaktivierung sollten nicht darüber hinwegtäuschen, dass das Umsatzniveau





nach Abschluss der Lock down-Phase wahrscheinlich nur langsam oder zumindest zeitverzögert wieder ansteigt. Aus Vorsichtsgründen ist daher das Kostenniveau eines Unternehmens bereits heute so zu dimensionieren, dass auch ein niedrigeres Umsatzniveau möglichst rasch zu einem positiven Ergebnis führt und das Jahresergebnis soweit als möglich „rettet“. Letztendlich geht es darum, den Break-Even zeitnah zu senken.

Hierfür bieten sich verschiedene Ansatzpunkte an. Mit der Reduzierung nicht auslastbarer Kapazitäten werden Leerkosten – vor allem im direkten Bereich – vermindern bzw. abgebaut. Die Kapazitäten sind dabei am zu erwartenden Umsatzniveau auszurichten. Als Alternative zum Abbau besteht zwar die Möglichkeit der Fortsetzung der Kurzarbeit, ein vorsichtiger Kaufmann sollte in diesem Fall jedoch eher risikoorientiert planen. Um zwischen den Optionen Personalabbau und Kurzarbeit abwägen zu können, kommt es also wiederum auf eine möglichst realistische Vertriebsplanung im Rahmen des Vertriebscontrolling an.

Die Reduzierung von Gemeinkosten leistet ebenfalls einen Beitrag zur Senkung des Break Even. Auch hier gilt es, sich auf ein reduziertes Umsatzniveau auszurichten. Wenngleich die Zusammenhänge zwischen personeller Kapazitätsauslastung und geringerem Umsatz nicht so unmittelbar sind, wie in einem direkten Produktionsbereich, so bedeutet dennoch weniger Umsatz auch weniger Arbeitsvolumen für die Mitarbeiter. Im Gemeinkostenbereich stellt sich jedoch zusätzlich zur Auslastungsfrage die Frage nach der Arbeitseffizienz und der Notwendigkeit von Gemeinkostenleistungen.

Kann und will sich das Unternehmen bestimmte Aufgaben und Leistungen in der Post Corona-Phase noch leisten, oder hat die Senkung des Break Even durch Kostenabbau in dieser Unternehmenssituation nicht eine höhere Priorität? Diese Frage sollte – auch im Hinblick auf die Ergebnisperspektive – möglichst bald beantwortet werden.

Als ergänzende Möglichkeit bietet es sich an, bei den eigenen Lieferanten „coronaspezifische“ Konditionen für einen bestimmten Zeitraum zu erreichen. Dabei ist man – anders als bei der Senkung der eigenen Kosten – jedoch auf deren Mitwirkung angewiesen, was unter Umständen einer raschen Realisierung im Wege steht. Auch sollte man die eigene Zulieferstruktur nicht unnötig destabilisieren.

## FAZIT

Um für die „Post Corona-Phase“ zielgerichtete Ergebnissicherung zu betreiben, braucht ein Unternehmen das geeignete betriebswirtschaftliche Instrumentarium. Mit einem effektiven Vertriebscontrolling versetzt es sich in die Lage, durch gezielte Umsatzmaßnahmen schneller als der Wettbewerb Umsatzwachstum zu erzielen und so die vorhandenen Kosten zu decken und eventuell entstandene Verluste „abzutragen“. Gleichzeitig sollte es durch gezielte Maßnahmen vorhandene oder verbleibende Leerkosten reduzieren und das Gemeinkostenniveau absenken. Die so erzielte Reduzierung des Break Even beschleunigt die Ergebnisverbesserung und reduziert Ergebnisrisiken.

**Kontakt:** [gewinnmanagement@wieselhuber.de](mailto:gewinnmanagement@wieselhuber.de)

# Dual Track COVID-19

## Wege zum Überwinden des Udenkbaren

Volker Riedel  
Partner  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



Schon mal darüber nachgedacht: Man hat einen medizinischen Notfall und der Sanitäter muss erst im Handbuch nachschlagen oder noch besser, er lernt erst bei der Behandlung.

Weil das keiner wirklich erleben möchte, haben wir ein perfekt ausgeklügeltes Rettungssystem, das selbst im Katastrophenfall handlungsfähig ist. Warum verhalten sich Unternehmen aber nicht so? Vermutlich weil man seine eigene Existenz nicht wirklich bedroht sieht oder man das Udenkbare verdrängt. Daher gilt insbesondere jetzt:

### Vorausschau heute: Zweigleisig fahren!

Finanzbedarfe sind heute mehr denn je nur bedingt abzuschätzen. Gleichzeitig bringen sowohl die eigene Geschäftsentwicklung als auch öffentliche Fördermittel erhebliche, insbesondere zeitliche Risiken mit sich. So ist weder die Dauer des Shut Downs, die Reaktion der Verbraucher, die Stabilität der Lieferanten noch das Ende von Investitionsstopps vorhersehbar. Und auch die Auswahl der Empfänger öffentlicher Fördermittel durch Banken und Institute sowie ihre zeitliche Verfügbarkeit steht quasi noch in den „Sternen“. In dieser Situation hilft nur eines: Zweigleisig fahren und finanzielle Puffer einbauen. Aber wie kann das konkret aussehen?

### Dual Track COVID-19: Vorbereitung auf das „Udenkbare“

Fundiert unterlegte Anträge für staatliche Fördermittel beschleunigen die Bearbeitung deutlich. Die Prüfung der Sinnhaftigkeit eines Schutzschirms kann im gleichen Arbeitsgang erfolgen, denn insbesondere der Schutzschirm setzt auf die Fortführung des Unternehmens, wenn sich eine existenzielle Krise abzeichnet. Dieses zweigleisige Vorgehen nennt W&P „Dual Track COVID-19“.

### Track 1: Staatliche Förderkredite und Bridgefinanzierungen

In die Überlegungen und Planungsszenarien des Unternehmens müssen bereits jetzt Puffer für Verzögerungen oder einen erneuten Lock Down im Herbst 2020 eingebaut werden, denn: Bei öffentlichen Fördermitteln kann der gleiche Sachverhalt nicht ohne weiteres nochmals finanziert werden!

Daher ein Tipp: Jegliche Vorhaben sollten vorab mit den Förderinstituten oder Ministerien abgeklärt werden, um nicht an formalen Kriterien zu scheitern und durch Rückfragen wertvolle Zeit in der Antragsphase zu verlieren.

Jetzt geht es auch darum, sich alternative assetbasierte Finanzierungen zu sichern, um kurzfristig eine Überbrückungsfinanzierung parat zu haben. Keine Bank wartet im Augenblick darauf, zusätzliche Risiken zu übernehmen. Im Gegenteil: Auch bei den staatlichen Fördermitteln stehen Unternehmen aktuell im Feuer und Sicherheiten werden dringend benötigt. Es ist an der Zeit, proaktiv die Assets neu zu bewerten und alle freien Sicherheiten zu identifizieren.

### To Do's zur Vorbereitung von Track 1

1. Status zum Nachweis der Solvenz erbringen
2. COVID-19 Liquiditäts-Szenario entwickeln
3. Mittelfristige Geschäftsplanung mit Restart ausweisen
4. Mittel für Bridgefinanzierung bis Haftungsübernahme durch KfW oder Bundesland, der Auszahlung KUG und im Anschluss Eigenanteil des Finanzbedarfs ermitteln
5. Status der freien Sicherheiten erstellen

### Track 2: Der Schutzschirm – Dem Udenkbaren aktiv entgegenzutreten

Insolvenz ist nicht gleich Insolvenz. Es gibt unterschiedliche Verfahrensarten und auch unterschiedliche Formen der Sanierung. Zu unterscheiden sind das Regelverfahren, die Eigenverwaltung und das Schutzschirmverfahren. Doch was sind die Vorteile eines Schutzschirm-Verfahrens, das für Gesellschafter und Geschäftsführer erstmal ein „Ding der Unmöglichkeit“ ist?

### Der Schutzschirm ist auf die Fortführung ausgerichtet

Grundsätzlich ist es ein gerichtliches Sanierungsverfahren, das allerdings bei drohender Zahlungsunfähigkeit explizit auf die Fortführung des Unternehmens ausgerichtet ist. Dies ist besonders für Handelsunternehmen wichtig, da die Mietverträge nicht einseitig durch den Vermieter gekündigt werden können. Aber

# COVID-19 Dual Track



auch für Unternehmen, die grundsätzlich einen vertraglichen Status wie Lizenzrechte oder ähnliches aufrechterhalten wollen, ist der Insolvenzplan im Rahmen eines Schutzschirms die bevorzugte Variante. Aus vielen Verfahren können wir feststellen: Kunden, Lieferanten und Gläubiger stehen zu einem Unternehmen, wenn die Perspektive der Fortführung besteht und man sich im Vorfeld nicht schuldhaft verhalten hat. Für das Unternehmen gilt aber, dass es sich von Verlustträgern trennen kann und sich das Kerngeschäft wieder sich frei entwickeln kann.

## Der Schutzschirm muss durchfinanziert sein

Wichtigster Punkt beim Schutzschirmverfahren: Es muss von vorneherein eindeutig durchfinanziert sein. Ist das nicht gegeben, steht einem der Zugang zum Verfahren und seinen „Freiräumen“ nicht offen, man kann jedoch einen Antrag auf Eigenverwaltung stellen. Grundsätzlich ist ein gerichtliches Verfahren ein Gläubiger-orientiertes Verfahren. Man muss als Gesellschafter also damit rechnen, dass man mit einem Wettbewerb um den „besten Preis“ über einen M&A-Prozess konfrontiert wird. Wenn man sich aber Kapitalreserven sich bewahrt hat und einbringen kann, einen guten Leumund bei den Gläubigern besitzt, sich mit den wesentlichen Gläubigern im Vorfeld abgestimmt hat und das Geschäftsmodell tragfähig ist, wird man mit hoher Wahrscheinlichkeit an Bord bleiben können. Selbst mit wenig Kapital gibt es Optionen zur Finanzierung über Besserungsscheine, die vor allem bei unbefriedigenden M&A-Prozessen zum Tragen kommen können.

Doch auch hier gilt: Je früher das Verfahren angestoßen wird, desto größer ist die Chance bei besicherten

Finanzforderungen die Sicherungswerte bzw. den Ausgabebetrag zu realisieren!

## To Do's zur Vorbereitung von Track 2

1. Status zum Nachweis Antragsgründe wie (drohende) Zahlungsunfähigkeit, Überschuldung, keine offensichtliche Aussichtlosigkeit sowie COVID-19 Check nach §1 CoVInsAG erbringen
2. Verfahrens-Liquiditätsplanung mit COVID-19-Szenario erstellen
3. Mittelfristige Geschäftsplanung mit Restart ggfs. erst im Verfahren entwickeln
4. Refinanzierung des Restarts antizipieren

## FAZIT

Wer unterhalb der Bonitätsschwelle „Investmentgrade“ liegt, kann allein an den Formalien der Ratingkriterien scheitern. Man muss auch die entstehende Verschuldung im Fokus haben: Lässt sie ein „Weiter so“ nach der Krise zu? Oder werden Investitionsspielräume massiv eingeschränkt? Daher müssen Effizienzprogramme gestartet werden, um die Verschuldungskapazität zu erhöhen.

Wer eine schwache Bonität, Altlasten oder Verlustträger aufweist, sollte sich mit der Alternative „Schutzschirm“ aktiv auseinandersetzen, denn sie kann den Restart für das Unternehmen – auch für den bestehenden Gesellschafter – finanziell erst möglich machen.

Kontakt: [finance@wieselhuber.de](mailto:finance@wieselhuber.de)

# Unternehmensfinanzierung in Krisenzeiten

Christian Groschupp  
Mitglied  
der Geschäftsleitung  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



## 6 (neue) Fragen an den CFO

Der Arbeitsalltag vieler CFOs ist seit Beginn der Corona-Pandemie quasi im dauerhaften Krisenmodus: Ausgabevermeidung über alle Unternehmensbereiche hinweg, Beantragung

von Kurzarbeitergeld und Steuerstundungen, Sicherstellung der Lieferfähigkeit, intensive Kommunikation mit kritischen Lieferanten und Kunden, sowie die Vorbereitung der Antragsstellung staatlicher Hilfskredite. Kurzum: Im Fokus steht die kurzfristige Liquiditätssicherung auf Basis von Szenarien unter den neuen Rahmenbedingungen als erster unabdingbarer Schritt zur Bewältigung der Corona-Krise.

Zweifelsohne steht die Weltwirtschaft in Folge von COVID-19 vor einer tiefgreifenden Rezession. Aber auch schon vor der Corona-Krise verstärkte sich das prozyklische Verhalten der Banken und ließ spürbar die Finanzierungsschere zwischen guten und schwachen Bonitäten weiter auseinandergehen.

Muss sich der CFO in Krisenzeiten im Hinblick auf die Finanzierung nun also völlig neuen Fragen stellen?

### Liquiditätsreserve oder Corona-Rettungskredit?

Einige Unternehmen sind in der glücklichen Lage öffentliche Hilfskredite nur als Zusatzliquidität für den absoluten Worst Case zu beantragen. Andere spüren die Auswirkungen der Krise quasi von Tag eins an und benötigen die Kreditmittel dringend zur Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit. Die Dynamik der Entwicklung macht eine permanente Überprüfung der Annahmen der Finanzplanung notwendig: Was heute noch als einigermaßen sicher gilt, kann morgen schon überholt sein. Ein zentrale Finanzierungsregel wird auch nach Corona unverändert gelten: Die Kapitaldienstfähigkeit des Geschäftsmodells muss weiterhin gegeben sein, sprich: Geliehenes Geld muss zurückbezahlt werden. Dies gilt auch, wenn der Staat den Banken eine 80-90%ige Haftungsfreistellung gewährt. Das KfW-Hilfsprogramm sieht beispielsweise maximal zwei tilgungsfreie Jahre, bei längerfristiger Finanzierung nur ein Jahr ohne Tilgung vor.

### Schuldentragfähigkeit des Geschäftsmodells nach Corona?

Die Mehrzahl der Branchen wird auch nach Corona mit deutlich geringeren Umsätzen und damit einer reduzierten EBITDA-Basis rechnen müssen. Die Schuldentragfähigkeit wird verringert und Kreditverbindlichkeiten, egal ob aus Altschulden oder aus Corona-Hilfskrediten, belasten die Handlungsfähigkeit des Unternehmens stärker als heute.

Wer zu sehr darauf setzt, dass die heute geltenden Bilanzrelationen in Folge von Corona aufgeweicht werden, läuft Gefahr zu einem „Zombie-Unternehmen“ zu mutieren. Betroffene Unternehmen werden zwangsläufig eine gezielte Redimensionierung und zur Entschuldung die Veräußerung nicht (mehr) betriebsnotwendiger Assets einleiten müssen. Hierzu sind alle nicht zum Kerngeschäft gehörenden Aktivitäten ergebnisoffen auf den Prüfstand zu stellen.



### Anpassung der Covenants aufgrund Corona notwendig?

Auch in Corona-Zeiten ist die Einhaltung der bestehenden kreditvertraglichen Verpflichtungen, Garantien und Finanzkennzahlen sorgsam zu überwachen, um (teure) Covenant-Brüche zu vermeiden. Gleichzeitig bietet die aktuelle Unsicherheit aber auch sehr gute Argumente, um zumindest für einen Zeitraum von ein bis zwei Jahren die Spielräume neu zu verhandeln. Gehen Sie proaktiv auf Ihre Finanzierungspartner zu und kommunizieren Sie die prognostizierten Auswirkungen der Wirtschaftskrise auf Ihre kurz- und mittelfristige Ertragsplanung. Der Finanzkommunikation kommt in diesen Zeiten eine besondere Bedeutung zu.

### Refinanzierung endfälliger Finanzierungen durch Corona gefährdet?

Wer größere Blocktilgungen oder endfällige Finanzierungen wie Schuldscheine oder Anleihen vor der Brust

hat, sollte möglichst frühzeitig Alternativen zur Refinanzierung angehen. Der Schuldscheinmarkt hat 2019 eine Rallye erlebt und wäre auch ohne Corona einem Belastungstest ausgesetzt worden. Sind die Hausbanken nicht bereit, das entsprechende Risiko zu übernehmen, so können Kreditfonds eine Option darstellen. Die größere Freiheit in der Kreditentscheidung und den höheren Risikoappetit einer fondgebundenen Finanzierung hat aber zweifelsohne seinen Preis.

### Finanzierungspotenzial von Geschäftsvorfällen oder Kundenbonität vorhanden?

Um zusätzliche Finanzierungsspielräume in Krisenzeiten zu schaffen, sollte das Potenzial sog. asset-basierter Finanzierungen bzw. die Finanzierung von „Geschäftsvorfällen“ ermittelt (Supply Chain Finance). Dazu gehören insbesondere Standard-Instrumente wie Factoring und Leasing, aber auch Borrowing-Base-Ansätze zur Lager- und Lieferantenfinanzierung. Eine Renaissance werden großvolumige Investitionsfinanzierungen über spezielle Zweckgesellschaften, sog. SPVs (Special Purpose Vehicles) beispielsweise in der Automobilzulieferindustrie, erleben. Die Finanzierung zielt in erster Linie nicht auf die Bonität des Zulieferers, sondern hauptsächlich auf die Qualität des zugrundeliegenden Liefervertrags mit dem OEM ab.

## FAZIT

Corona-Rückenwind für den Finanzierungsumbau jetzt aktiv nutzen? Wer mit relativ geringen Auswirkungen durch die Corona-Krise segelt oder dessen Geschäftsmodell sich sogar als „Virus-immun“ erweist, der sollte jetzt den Rückenwind aktiv nutzen und seine Finanzierungsstruktur strategisch neu ausrichten. Beispielsweise durch den Umbau in eine syndizierte Finanzierung, der Freisetzung eventueller Spielräume in der Besicherung oder der Erhöhung von Laufzeiten und Kreditvolumen an die langfristigen Erfordernisse.

Kontakt: [finance@wieselhuber.de](mailto:finance@wieselhuber.de)



# M&A neugedacht

## Krisenstrategien für harte Zeiten



Jens Rosemann  
Senior Manager  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH

Krisen haben stets einen Effekt auf das M&A-Geschäft: Deals werden verschoben oder abgesagt. Nur ein kleiner Prozentsatz schafft den Weg bis zum Abschluss. Doch ist das die richtige Strategie? Vier Fragen sollten sich Transaktionspartner vorher immer stellen:

- Gibt es eine realistische Chance für einen Abschluss?
- Welche Auswirkungen hat die Krise auf den Verhandlungsstand?
- Worauf muss ich achten, wenn ich weiterhin den Abschluss suche?
- Befeuert die Krise den Abschluss sogar?

### 1. Transaktionen sicher in den Zielhafen fahren

Ob eine Transaktion trotz Krise zu einem erfolgreichen Abschluss geführt werden kann, hängt von ihrem Reifegrad ab. Erste Gespräche können vertagt werden, insbesondere, wenn keine Einigung bei Struktur und Preis besteht.

Befindet man sich jedoch z. B. in der Endphase, läuft man Gefahr, bei einer Vollbremsung den gesamten Deal zu verlieren und auf „Sunk Costs“ (z. B. Beraterhonoraren) sitzen zu bleiben. Daher:

- Eine laufende **Due Diligence** ist ordnungsgemäß abzuschließen. Die kostenintensive und inhaltlich wichtige Analyse ist unverzichtbar. Der Datenraum sollte weiterhin geöffnet bleiben.
- Zum Erhalt der Transparenz sollten die **wesentlichen Erkenntnisse mit Abweichungsanalyse geteilt** bzw. in einer Videokonferenz besprochen werden. Für „delikate“ Themen ist beiderseits Disziplin gefragt.
- **Fristenanpassungen** sind notwendig (z. B. Exklusivität). Das Ansprechen neuer Zeitpläne wird der Verhandlungspartner als ein Zeichen von Seriosität wahrnehmen.
- **Fehlende Kontaktmöglichkeiten sind durch Technik und Regeln** aufzufangen, Teilnehmerkreise sind den Themen anzupassen, Fachliches in kleineren Einheiten zu behandeln (Steuerliche Fragen betreffen die Steuerexperten, rechtliche Garantien können durch Rechtsanwälte vorformuliert wer-

den). Führen strittige Punkte doch zu einem finalen Verhandlungstermin, muss dieser strengen Regeln folgen, z. B. nur ein Sprecher je Thema und Partei, Anmelden von Fragen usw.

### 2. Anpassungsbedarfe in laufenden Transaktionen

In einer Krise sind die verhandelten **Konditionen zu hinterfragen**. Maßgeblich ist insbesondere der „financial impact“, der sich für Käufer und Verkäufer ergeben kann.

Welche „Bremsspuren“ wird die Krise in den Abschlüssen und der Planung des Verkäufers hinterlassen? Welche **Auswirkungen hat das auf den Kaufpreis**? Wenn sich die Profitabilität eines Unternehmens nachhaltig verändert (z. B. durch das Wegbrechen von Märkten) ist der alte Kaufpreis obsolet.

#### Alternativ-Szenarien:

- Der Verkäufer **akzeptiert den niedrigeren Wert**, insbesondere wenn er kein besseres Angebot bekommen wird.
- Wenn er glaubt, seine Vor-Krisen-Planung doch erreichen zu können, unterwirft er einen Teil des Kaufpreises dem Eintritt dieser Annahme (**Earn Out**).
- Die ursprünglich geplante **Beteiligungsquote wird geändert**: Anstelle einer Komplettübernahme tritt nun eine Beteiligung oder der Erwerb einer einfachen Mehrheit. Für den Käufer bedeutet dies c.p. einen geringeren Kapitaleinsatz, dafür wird er im Gegenzug einen Mitgesellschafter behalten.

### 3. Fundamente einer Transaktion in Krisenzeiten

In vielen Branchen ist mittelfristig von einem geringeren Umsatzniveau auszugehen als vor der Krise. Auch die Bereitschaft zur Aufnahme/Bereitstellung von Krediten wird sinken. Unternehmenskäufer müssen sich daher fragen, ob die **ursprüngliche Finanzierungsstruktur** der Akquisition auch heute noch **krisensicher** ist. Nur wenn dies zutrifft (ggf. durch Kaufpreisanpassungen), kann der Deal weiter verfolgt werden. Wer aber seine aktualisierte Liquiditätsplanung überstrapaziert, indem er zu hohe Eigenmittel in den Unternehmenserwerb investiert, gefährdet sein schrumpfendes Tagesgeschäft finanziell.

### Praxisbeispiel 1: Konzernaufspaltung und Realteilung

#### Branche/Umsatz

- Bauchemie
- ca. 250 Mio. €

#### Problemstellung

- Familienunternehmen mit drei Geschäftsfeldern im Generationenübergang
- Sehr hohe Profitabilität des größten Geschäftsfeldes – hoher Investitionsbedarf
- Unterschiedliche Auffassungen der Geschwister hinsichtlich Strategie und Kapitaleinsatz

#### Ergebnis

- Herausschälen der Wertetreiber
- Parken der Wertevernichter in der Holding
- Verkauf der Cash-Cow
- Trennung der verbliebenen Geschäftsfelder und jeweils alleinige Übernahmen
- Einrichtung von zwei Family Offices mit dem Restkaufpreis bzw. Cash-Ausgleich

**Transaktionsvolumen ca. 150 Mio. €**

### Praxisbeispiel 2: Zukauf Zukunftsgeschäft

#### Branche/Umsatz

- NE-Metall-Großhandel
- ca. 75 Mio. €

#### Problemstellung

- Etabliertes Geschäftsmodell zunehmend unter Druck, Unternehmen muss wachsen, um weiterhin für Lieferanten interessanter Abnehmer zu bleiben
- Damit verbunden sind hohe Investitionsbedarfe für (automatisierte) Lagerhaltung und Logistik
- (Indirekte) Gewinnung neuer Kundengruppen damit unerlässlich

#### Ergebnis

- Unternehmen erwirbt kleinere Händler mit direktem Industriekundenzugang
- Die Finanzierung der Übernahmen wird auf die Profitabilität der erworbenen Unternehmen abgestellt
- Erworbenene Unternehmen werden Standorte der Gesamtlogistik. Neue Tourenplanung senkt die Logistikkosten um fast 2 Prozentpunkte
- Unternehmen bleiben mit ehemaligen Inhabern unter gleicher Flagge bestehen, die Eingliederung erfolgt sukzessive, Doppelt-Kosten sinken

**Transaktionsvolumen ca. 25 Mio. €**

### Praxisbeispiel 3: Verkauf im Generationswechsel

#### Branche/Umsatz

- Faltschachtel-Druckerei
- ca. 45 Mio. €

#### Problemstellung

- Erheblicher Innovations- und Investitionsbedarf durch Digitaldruck
- Lieferradius des einzigen Standorts für Großkunden zunehmend uninteressant
- Nachkommen nur sehr eingeschränktes Interesse am Einstieg
- Sehr umfangreiche Pensionsverpflichtungen

#### Ergebnis

- Vollständige Übernahme durch Druckerei aus anderem Marktsegment (Käufer war an Änderung im Geschäftsrisiko interessiert)
- Erwerber investiert massiv am Standort, ehemaliger Eigentümer erhält Beratervertrag
- Altersvorsorge wird steuerneutral ausgegliedert

**Transaktionsvolumen ca. 15 Mio. €**

Unternehmensverkäufer hingegen müssen nur eine Frage beantworten: „*Bekomme ich weiterhin einen angemessenen Kaufpreis für mein Unternehmen oder soll ich den Verkaufsprozess vertagen?*“ Beim Vertagen tauscht man die aktuelle „Sicherheit“ gegen die zukünftige Unsicherheit des „Ob“, „Wann“ und „Wieviel“?

#### 4. Strategie und Gelegenheiten nicht aus den Augen verlieren

In der Krise einen M&A-Prozess zu stoppen ist nicht ungewöhnlich und häufig nachvollziehbar. Dabei darf man aber Beweggründe für die angestrebte Transaktion nicht vergessen. Diese mögen aktuell in den Hintergrund treten, hinfällig sind sie aber nicht. Gerade jetzt den Markteintritt in ein neues Segment zu wagen, kann Sinn machen, wenn der härteste Wettbewerber aktuell schwächelt, und die Übernahme eines Zulieferers kann ggf. jetzt noch wichtiger werden, um lieferfähig zu bleiben.

Die Krise mag auch unerwartete Gelegenheiten bieten, z. B. den Erwerb eines angeschlagenen Technologieführers. Und: Auch der Zusammenschluss von Unternehmen kann ein Weg sein, durch Große Krisen zu meistern.

## FAZIT

Transaktionen erfahren in der Krise eine Neubewertung. Doch anstelle vorschneller Absagen sind stattdessen Augenmaß, Kreativität und Spontaneität gefragt.

**Kontakt: [ma@wieselhuber.de](mailto:ma@wieselhuber.de)**

# Qualitativ und quantitativ richtig re-dimensionieren



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

## Gedanken zur Ausrichtung des Unternehmens für die Zeiten in und nach Corona

Über die Notwendigkeit von Hilfskrediten und Soforthilfen sowie die branchenspezifischen Auswirkungen und Probleme des Lock down wurde und wird in der Presse breit berichtet. Was aber ist grundsätzlich zu tun, wie ist das Unternehmen strategisch und in seinem Geschäftsmodell für die Zukunft mit bzw. nach Corona aufzustellen?

Nachfolgend wird der Versuch unternommen, dafür wesentliche Überlegungen in eine Logik zu bringen und damit abarbeitbar zu machen.

### Die Corona-Pandemie als Veränderungstreiber

Mehr als 10 Jahre branchenübergreifende Hochkonjunktur haben vielfach die Umsetzung sinnvoller und notwendiger Veränderungen verhindert, haben den Fokus auf „Absichern, Bewahren und Abschöpfen“ gelegt. Notwendige Restrukturierungen wurden hinten angestellt, denn hohe und steigende Deckungsbeiträge

haben so manche Ineffizienz überdeckt. Damit ist jetzt Schluss, die Effekte der Corona-Pandemie machen – und das mit aller Härte – Ineffizienzen, Restrukturierungsbedarfe und alle kleinen und großen Versäumnisse der Vergangenheit schmerzhaft sichtbar.

Darüber hinaus ist die Corona-Pandemie ein Katalysator für grundsätzliche, „eigentlich“ bereits länger anstehende Veränderungen der Geschäftsmechanik vieler Branchen, von Vertriebswegen, Geschäftsmodellen und damit auch von Prozessen und Arbeitsweisen.

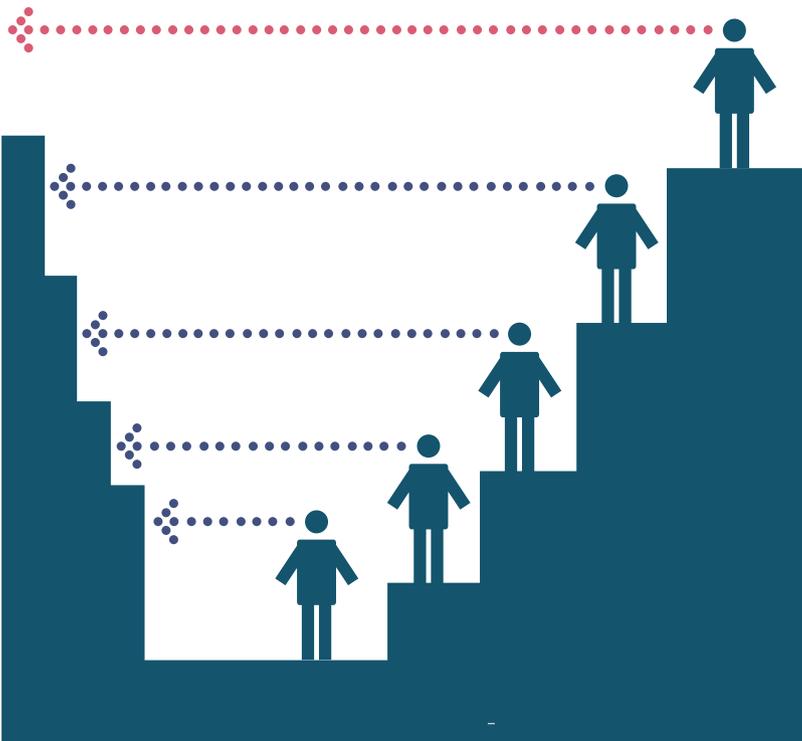
Der Weckruf ist fundamental, existenziell und unüberhörbar. Es ist an der Zeit, Verlustängste außen vor zu lassen, quasi die Reset-Taste zu drücken und die fundamentalen Zukunftsfragen des Unternehmens nicht nur zu stellen, sondern innovativ, kreativ und vor allen Dingen ehrlich zu beantworten.

Bei allen berechtigten Sorgen, Ängsten, bei allem Stress und Anstrengung: Es werden insbesondere diejenigen erfolgreich sein, die sich jetzt dieser grundsätzlichen Herausforderung stellen – unabhängig von allen schwierigen und notwendigen operativen Aktivitäten zur Steuerung von Ramp down bzw. Ramp up und Supply Chain, von Kapazitäten und Liquidität.

### Strategisch und operative Redimensionierung

Unabhängig davon, wie lange noch mit welchen Restriktionen zu rechnen ist, wird die Corona-Pandemie nachhaltige Auswirkungen auf das Konsumentenverhalten, auf die Arbeitsteiligkeit dieser Welt, auf Werte wie Sicherheit, Verfügbarkeit, Erreichbarkeit und ihre individuelle sowie gesellschaftliche Wertigkeit haben.

Die konkreten Veränderungen werden je nach Branche, Geschäftsmodell und Position des Unternehmens entlang der Wertkette unterschiedlich ausfallen. Es werden aber andere Nutzen nachgefragt und neue Leistungen erwartet werden. Der Wertschöpfungsmix bzw. die Wertschöpfungsarchitektur und ihr Global Footprint werden sich verändern. Die Märkte sind neu zu segmentieren und mit neuen Leistungsangeboten zu versorgen. Eines wird sich mit aller Härte zeigen: Wer



in der Vergangenheit seine digitalen Hausaufgaben am Back-end und Front-end (und zwar in dieser Reihenfolge) nicht wirklich gemacht hat, wer es bei Marketing-Gags und flachen Features ohne Integration in eine Daten- und Systemarchitektur belassen hat, wer seine Daten und Prozesse nicht in eine „digitale Logik“ überführt hat, wird jetzt seine Versäumnisse und seine unzureichende digitale Readiness schmerzhaft spüren.

Es geht also nicht nur darum, sich auf geringere Mengengerüste, auf weniger Absatz und Umsatz einzustellen. Es geht vielmehr darum, die richtigen „strategischen“, qualitativen Veränderungen und Anpassungen an der Schnittstelle zum Kunden und in allen Partialmodellen des eigenen Geschäftsmodells vorzunehmen.

#### Höhere Skalierung bei geringerer Menge

Jetzt geht es darum zu begradigen, komplexe Prozesse abzuschneiden, auf Standards und Best Practice zu setzen, klare unikate Datenstrukturen aufzubauen und notwendige Informationen exakt einmal, aber dann für alle durchgängig und einheitlich bereitzustellen.

Das klingt einfach, ist aber nur mit massiven Änderungen möglich. Es gilt Silos aufzubrechen, Mauern zwischen Funktionen einzureißen. Es gilt durchgängige Prozesse zu etablieren, für klare Process Owner zu sorgen und Herrschaftswissen zu eliminieren.

Nur,

- wer das Primat der „Grenzkosten null“ verinnerlicht,
- wer wirklich weiß, was Markt und Kunde künftig wollen
- wer auch weiß, was seine Wertschöpfungsarchitektur leisten kann und was nicht
- wer den Fit zwischen Markt, Prozessen, Daten und Wertschöpfung ganzheitlich und durchgängig realisiert

für den wird Corona eine letztendlich zukunftsweisende, wenn auch schmerzhaft und sicher anstrengende Zeit sein.

#### Letztendlich geht es um Transformation

Ganz gleich, wie man das Wort Transformation definiert, wird die Umsetzung des oben Gesagten ohne Transformation nicht funktionieren. Konkret: Die Transformation hin zu einer richtig verstandenen Digitalisierung, also der durchgängigen digitalen Durchdringung des Geschäftsmodells und seiner Prozesse, dem Aufbau von digitalen Produkten und Leistungen für interne und externe Kunden und vor allen Dingen Transformation, wenn es um den Stellenwert von Daten, Informationen und damit letztendlich von Wissen geht.

Keiner, weder betroffene Einzelperson noch Unternehmen, kann die Auswirkungen, die die Corona-Pandemie spezifisch für ihn mit sich bringt, verändern. Das Ausmaß der individuellen Betroffenheit lässt sich weder klein reden noch wegdiskutieren. Die einzige Möglichkeit bzw. Option, die jeder von uns hat, ist richtig oder falsch zu reagieren, also als – unfreiwillige – Chance wahrzunehmen, neu zu denken, neue Optionen zu bewerten und vor allen Dingen von allem Abschied zu nehmen, von dem man eigentlich schon lange wusste, dass es so richtig gut und sinnvoll nicht ist. Es war aber in guten Zeiten eben so anstrengend es anders zu machen und die Geschäfte liefen ja so gut.

## FAZIT

Insofern ist die Corona-Pandemie die Stunde der Strategen, der Veränderer und Transformatoren.

Suchen Sie also das „Zukunftsteam“ in Ihrem Unternehmen, die bedachten Kreativen, die in Szenarien und Optionen denken, mit Führungs- und Umsetzungsqualitäten.

Bauen Sie mit diesem Team an Ihrem Geschäftsmodell nach Corona, an Ihrer Zukunftsstrategie. Dafür muss gerade jetzt Zeit sein – und es wird sich eines zeigen: Über Positives nachzudenken, führt zu positivem Denken und gibt den Mitarbeitern in ihrem jeweiligen persönlichen Krisenmodus die notwendige Sicherheit und Zuversicht.

Kontakt: [restructuring@wieselhuber.de](mailto:restructuring@wieselhuber.de)



Torsten Winkler  
Geschäftsführer  
Digineers GmbH



Veronika Kriener  
Projektmanagerin  
Digineers GmbH

# Datenplattform mit unternehmensspezifischer Risikolage

**Jetzt sind souveräne Führung und kluge Entscheidungen gefragt**

## Was passiert im Krisenmodus?

Wie in jeder Krise, zeigt sich auch jetzt – jenseits aller Notfallpläne und präventiven Vorkehrungen – es werden immer mehr lose Enden, die es zusammenzuhalten gilt. Die Zahl der nicht vorhersehbaren Ereignisse und Einflüssen nimmt zu. Es wird immer schwerer, die akuten Risiken schnell zu erkennen, richtig zu bewerten, zu priorisieren und den Wirkungsgrad der Maßnahmen in der Umsetzung im Blick zu behalten.

Wie in der Umstellung unserer Arbeitswelt auf vermehrten Homeoffice-Anteil, sehen wir auch hier, digitale Bausteine und die Nutzung der richtigen Plattformen helfen weiter, entlasten und machen den Blick wieder frei auf die richtigen Prioritäten.

## Wie können wir Ihnen helfen?

Mit der Risk Solution auf Basis von Solyp 4.0 erhalten Sie schnell eine unternehmensspezifische Applikation, die Ihnen hilft, grundsätzliche Rahmenbedingungen, aber auch ganz konkrete Schnittstellen zu Lieferanten und Kunden abzubilden, eindeutig zu monitoren, Veränderungen zu priorisieren und transparent zu machen, welches Risiko mit welcher ergriffenen Maßnahme konkret adressiert wird.

Sie bekommen somit ein konsistentes Bild Ihrer unternehmensspezifischen Risikolage, eine laufende Bewertung der hinterlegten, ganz konkreten Planungsprämissen und Annahmen und damit eine Umsortierung der Prioritäten sowie Vorschläge für zielorientierte Maßnahmen. Die Effekte: Handlungsspielräume und Handlungsfähigkeit nehmen wieder deutlich zu.

Dies betrifft nicht nur den einzelnen Entscheider, es verbessert auch das Zusammenspiel der Entscheider untereinander, denn zum einen wird der Kopf bei allen wieder frei, zum anderen haben alle die gleiche Entscheidungsinformation und die Gewissheit, dass Risikofaktoren insgesamt gleich bewertet werden.

Nehmen Sie sich die 5-7 Stunden Zeit aus Ihrem aktuellen Marathon-Krisen-Management, es wird die beste Investition sein, die Sie aktuell machen können.



Quelle:  
Evolutionizer

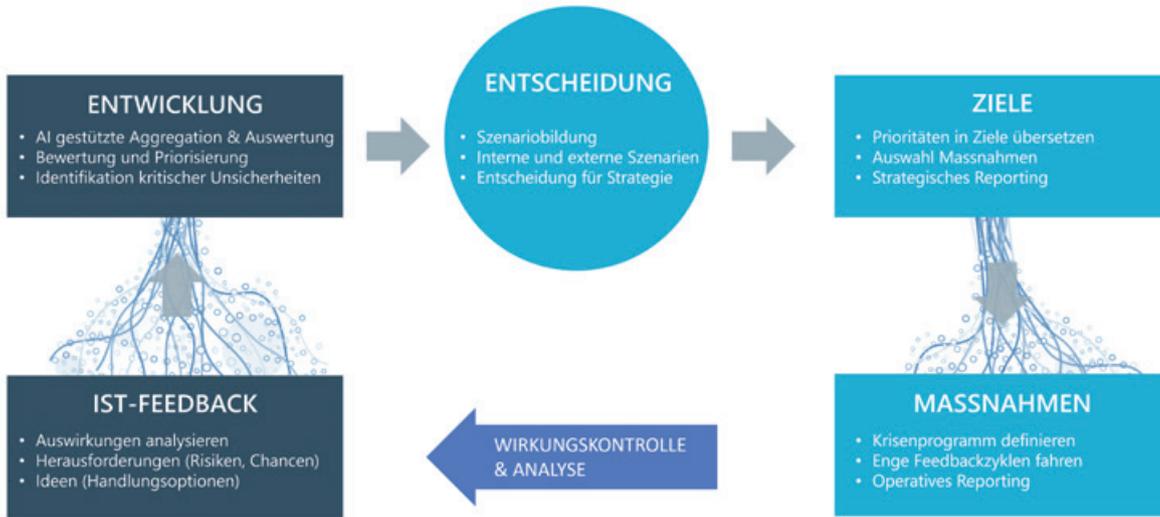
Mit dem Aufsetzen der Risk Solution auf Basis von Solyp 4.0 werden die losen Enden risikoadäquat und situationsspezifisch jeweils richtig verlinkt. Durch regelmäßige Analyse der Dashboard-Informationen können Sie mit Ihrem Führungsteam die Wirkung der Maßnahmen überwachen, Zusatz- und Gegenmaßnahmen setzen und damit konsistent durch die Unwegsamkeiten der nächsten Wochen steuern.

Die Risk Solution auf Basis von Solyp 4.0 bietet Ihnen persönlich die Sicherheit einer klaren Dokumentation, wie Sie das Krisenmanagement zu welchem Zeitpunkt betrieben haben. Es schützt Sie also auch persönlich in einer ex post-Betrachtung, denn Sie können nachweisen, Ihren Sorgfaltspflichten nachgekommen zu sein und die erforderliche Lagebeurteilung faktenorientiert und kritisch vorgenommen zu haben.

## Welche Bestandteile hat die Risk Solution auf Basis von Solyp 4.0?

Mit Solyp 4.0 von Evolutionizer erhalten Sie eine Datenplattform, die Sie bei all Ihren strategischen und operativen Themenstellungen rund um die Krisenbewältigung unterstützt:

- Status Quo-Analyse
- Krisenprozess und Roadmap
- Szenarien-Simulation
- Analytics und Dashboards
- Ressourcenplanung



Quelle: Evolutionizer

Alle Bausteine sind flexibel miteinander kombinierbar, so dass sich die Solyp 4.0 Risk Solution auf Ihre Anforderung in der Krise jederzeit leicht anpassen lässt.

**Wie gehen wir vor?**

Gemeinsam definieren wir die wichtigsten Ziele, bestimmen die notwendigen Daten und legen die wesentlichen Informationen für das 360 Grad-Feedback für die Stakeholder fest. Anschließend werden die Risiken initial bewertet und in der Solyp-Plattform die notwendigen Maßnahmen für die Risikosteuerung festgelegt. Diese Maßnahmen können von Liquiditätssicherung, Steuerung der Prozessketten vom Kunden zum Lieferanten und zurück, Produktionsthemen, Forecasting für zukünftige Auftragspotenziale und notwendige Lieferabrufe, Ressourcensteuerung innerhalb der betrieblichen Prozesse und Engpassauflösung sein. Anschließend sind Sie in der Lage, ihre Maßnahmen vollumfänglich, effizient online zu tracken und die Ergebnisse Ihrer ergriffenen Maßnahmen direkt in ihren Kennzahlen zu erkennen und zu monitoren.

Die Solyp-Plattform ist innerhalb eines sehr überschaubaren Zeitraumes einsatzbereit. Mit einer kurzen Vorlaufzeit können wir alle notwendigen Vorarbeiten und Workshops durchführen, in den Ihr Management involviert sein sollte. Wir kümmern uns im Weiteren um den Inhaltsaufbau und betreuen die Lösung.

**FAZIT**

Mit der Risk Solution auf Basis von Solyp 4.0 erleichtern wir Ihnen die tägliche Arbeit, schaffen Ihnen den notwendigen Überblick in der Krise, unterstützen Sie beim Maßnahmenmonitoring, verbessern damit Ihre Handlungsfähigkeit und geben Ihnen persönlichen Schutz in Ihrer Organstellung. Wenn Sie Ihr Krisenmanagement auf professionelle Beine stellen möchten, sprechen Sie uns bitte jederzeit an.

Kontakt: [gastbeitrag@wieselhuber.de](mailto:gastbeitrag@wieselhuber.de)

**WAS WIR BIETEN**

UNSERE LEISTUNGSBEREICHE



# Leben mit Corona

## Bayerns Strategie zur Bewältigung der Corona-Krise



Dr. Florian Herrmann, MdL,  
Leiter der Staatskanzlei und Staatsminister für Bundes- und Europaangelegenheiten und Medien,  
Leiter des Katastrophenstabes der Bayerischen Staatsregierung

Eltern, Schüler, Arbeitnehmer, Unternehmer, Verwaltung, Vereine, Ärzte, Pfleger, Krankenhäuser und die Politik in Bayern: das Corona-Virus stellt uns alle vor einen nie gekannten Stresstest. Bayern ist durch die Nähe zu dem ursprünglich massiven Infektionsgeschehen in Österreich und Italien nach wie vor besonders betroffen. Das schlägt sich in den Infektionszahlen leider bis heute nieder. Wir müssen Risikogruppen wie Ältere oder Menschen mit Vorerkrankungen schützen.

Auch deshalb hat die Bayerische Staatsregierung frühzeitig und entschlossen gehandelt: mit der Ausrufung des Katastrophenfalles, erstmals für ganz Bayern, mit Einschränkungen des öffentlichen Lebens, von Veranstaltungsverböten bis hin zu Schulschließungen und einer Ausgangsbeschränkung sowie mit dem Ausbau unseres Gesundheitssystems im Eiltempo.

Als Leiter der Staatskanzlei und Leiter des Corona-Krisenstabes beschäftige ich mich seit Wochen mit der Eindämmung des Virus und der Überwindung der Corona-Krise. Da geht es einerseits um Maßnahmen zur Verlangsamung des Ausbreitungsgeschehens des Virus, das sogenannte Social Distancing. Wir müssen dafür sorgen, dass sich die Leute weniger treffen und sich somit weniger anstecken. Wir haben zunächst die Veranstaltungen reduziert, dann die Schulen und Kindertagesstätten geschlossen und den Kontakt der Menschen untereinander noch stärker beschränkt. Denn in dem Moment, wo die Erkrankungsfälle, möglicherweise auch die Todesfälle, zunehmen und die Zahl der beatmungspflichtigen Patienten steigt, dürfen Krankenhauskapazitäten nicht überfordert werden.

Damit sind die Bereiche Material und Krankenhauskapazität die zweite große Aufgabe des Katastrophenstabes. Wir kümmern uns auf der einen Seite darum, dass Materialien beschafft werden, zum Beispiel Masken, Beatmungsgeräte und Schutanzüge. Auf der anderen Seite fahren wir die Bettenkapazitäten hoch. So haben wir dafür gesorgt, dass bayernweit nicht notwendige Operationen in den Krankenhäusern verschoben werden, damit Bettenkapazitäten für Covid-19-Patienten frei sind. Zudem haben wir Beatmungsgeräte im In- und Ausland beschafft, um auch bei einer Zunahme von beatmungspflichtigen Patienten jeden behandeln

zu können. Das muss zentral koordiniert werden. Und genau das ist geschehen.

Wir haben in Bayern alle Kräfte auf dieses Thema fokussiert. Das hat sich ausgezahlt. Es ist uns gemeinsam gelungen, die Kurve abzuflachen und das Infektionsgeschehen deutlich zu verlangsamen. Unsere Maßnahmen wirken. Sie wirken auch, weil die Bürgerinnen und Bürger Bayerns sich in den letzten Wochen unglaublich geduldig, diszipliniert und solidarisch verhalten haben. Alle haben dazu beigetragen, die Pandemie einzudämmen.

Dank dieser Anstrengungen ist Bayern bisher relativ gut durch die Krise gekommen. Doch wir sind noch nicht über den Berg. Noch gibt es keinen Impfstoff, keine Medikamente und keine Therapie gegen das Virus.

Deshalb können wir nicht einfach weitermachen wie vor der Krise. Unser oberstes Ziel bleibt der Schutz der Gesundheit. Wir wollen dabei keine Experimente wagen. Wer zu schnell lockert, riskiert eine zweite Welle und einen Rückfall. Ein solches Wiederaufflammen des Infektionsgeschehens würde unsere gemeinsamen Anstrengungen der letzten Wochen zunichtemachen. Das wollen wir unbedingt vermeiden.

Daher verfolgen wir eine atmende Strategie: Je besser sich die Zahlen entwickeln, umso schneller können Maßnahmen gelockert werden. Je schlechter sich die Zahlen entwickeln, umso länger muss es bei Einschränkungen bleiben. In einigen Bereichen können die Anpassungen schneller erfolgen, in anderen muss es länger dauern. Mit Umsicht und Vorsicht gehen wir langsam erste Schritte zurück zu mehr Freizügigkeit und Normalität.

Dabei müssen wir uns auf ein Leben mit Corona einstellen. Alles wird danach ausgerichtet, dass unser Gesundheitssystem die Infektionen weiter aushält und stabil bleibt. Wir hören auf die Experten, auf die Virologen, Mediziner und Epidemiologen. Die exponentielle Entwicklung ist ein bestimmender Faktor sowie die Biologie dieses Virus, das sich schneller verbreitet als andere, die höhere Infektiosität – da geben die Mathematik und die Biologie der Politik den Takt vor. Dennoch unterziehen wir die getroffenen Maßnahmen

einem ethisch-juristischen Monitoring. Alles zusammen führt uns zu dem Schluss: Wenn die Zahlen zum Infektionsgeschehen stabil bleiben, können wir unsere Strategie fortsetzen: Erleichterungen wo möglich, und Schutz und Vorsorge wo nötig.

Wir werden die staatlichen Maßnahmen irgendwann zurückfahren, wenn es verantwortbar ist. Zunächst haben wir die Ausgangsbeschränkung verlängert, aber etwas erleichtert und für bestimmte Bereiche des öffentlichen Raumes ein Mundschutzgebot ausgesprochen. Das soll andere Menschen vor der unerkannten eigenen Infektion in öffentlichen Verkehrsmitteln oder beim Einkaufen schützen.

Um das Thema unerkannte Infektionen anzugehen, weiten wir unsere Testkapazitäten in Bayern massiv aus. Wir haben schon jetzt pro 100.000 Einwohner eine höhere Testkapazität als Länder wie Österreich, die Niederlande, Japan oder sogar Südkorea. 4.000 neue Mitarbeiter in den Gesundheitsämtern, 650 Teams zu je 5 Personen – diese werden mit der freiwilligen App des Bundes ein engmaschiges Netz der Infektions-Nachverfolgung etablieren. Neben der Kontrolle des Infektionsgeschehens ist dies eine wichtige Voraussetzung für weitere Öffnungen in Wirtschaft und Gesellschaft.

Ich weiß: Die Corona-Krise hat auch unser wirtschaftliches Leben infiziert. Die wirtschaftlichen Folgen sind dramatisch. Wir spannen einen Schutzschirm von über

60 Milliarden Euro über die Bayerische Wirtschaft und legen einen milliarden schweren Bayernfonds auf. Mit Ausfallbürgschaften und Soforthilfen sichern wir die Liquidität von Betrieben und retten Arbeitsplätze. Wir tun alles, um Bayern gut durch die Krise zu bringen.

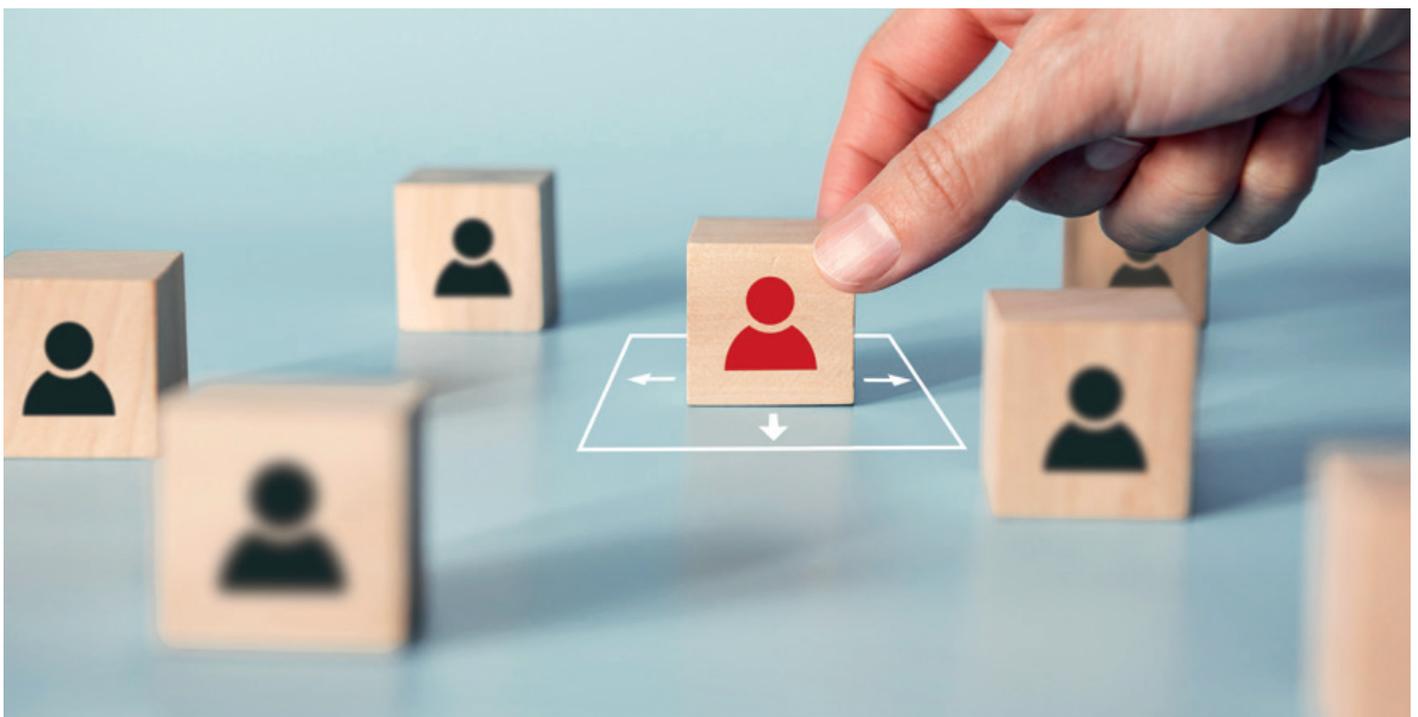
Zudem beobachten viele, wie das Virus auch die Gesellschaft verändert, vielleicht sogar auch positiv. Wir halten Abstand und rücken doch zusammen. Wir beschäftigen uns mehr miteinander, probieren neue Formen der Interaktion aus, fragen uns, wer und was wirklich zählt.

Ministerpräsident Dr. Markus Söder sagt immer, das Ganze ist ein Charaktertest für unsere Gesellschaft. Bislang muss ich den Hut ziehen vor den Bayern angesichts einer Herausforderung, wie sie meine Generation noch nie erlebt hat. Es macht mich auch ein bisschen stolz zu sehen, wie solidarisch und stark unsere Gesellschaft ist, wenn es darauf ankommt.

Einstweilen bitte ich weiter um Geduld und Verständnis für unvermeidbare Einschränkungen und manches, was wir Ihnen zumuten müssen. Aber: Wir kommen da gemeinsam durch. Bayern wird auch nach der Krise noch da sein, vielleicht sogar stärker als zuvor.

Bleiben Sie gesund!

**Kontakt:** [gastbeitrag@wieselhuber.de](mailto:gastbeitrag@wieselhuber.de)



# Mehrwert Europa in der Corona-Krise

Prof. Dr.  
Angelika Niebler  
Präsidentin Wirt-  
schaftsbeirat Bayern,  
Vorsitzende der  
CSU-Europagruppe



Die Corona-Pandemie ist eine globale Herausforderung. Sie zu bewältigen gelingt gesundheits- wie wirtschaftspolitisch über internationale Zusammenarbeit besser und effektiver als durch nationale Alleingänge. Das gilt in besonderer Weise für ein Land wie Deutschland mit seiner ausgeprägten internationalen Verflechtung. Die Europäische Union kann hierbei die entscheidende Rolle spielen. Deutschland hat mit seiner Ratspräsidentschaft eine einmalige Chance, den Mehrwert Europas in der Corona-Krise auszuspielen.

Mrd. Euro bereitgestellt, die den Betrieben helfen sollen. Das Anleihekaufprogramm der EZB von 750 Mrd. Euro versorgt zudem das Finanzsystem mit Liquidität.

Die EU hat zweitens den Mitgliedsstaaten große Flexibilität eingeräumt, damit diese ihrerseits zügig und gezielt Maßnahmen zur Krisenbewältigung einführen konnten. So wurden die Beihilferregeln durch den temporären Beihilferahmen gelockert, damit die Hilfen schnell in den Betrieben ankommen können. Die flexiblen Regeln des Stabilitäts- und Wachstumspaktes werden zudem voll ausgeschöpft, damit die Mitgliedsstaaten in der Krise handlungsfähig bleiben.



## Stabilisierungsmaßnahmen der EU im Shutdown

Der Shutdown von Gesellschaft und Wirtschaft hat viele Betriebe in ernste Liquiditätsprobleme geführt, obwohl die meisten davon vor der Krise wirtschaftlich gesund aufgestellt waren. Während die Umsätze teilweise ganz weggebrochen sind, sind Fixkosten bestehen geblieben. Um die Unternehmen über diese erste Phase zu retten, hat die EU unterstützend zu den Rettungspaketen von Bund und Land über die EIB, den ESM und den europäischen Haushalt Mittel von über 540

Drittens hat die EU einen funktionierenden Warenverkehr und die Mobilität von Saisonarbeitern auch bei geschlossenen Grenzen ermöglicht, um eine sichere Versorgung zu garantieren. Nicht zuletzt hat die EU ein adäquates Angebot an Schutzausrüstung und medizinischer Ausstattung koordiniert.

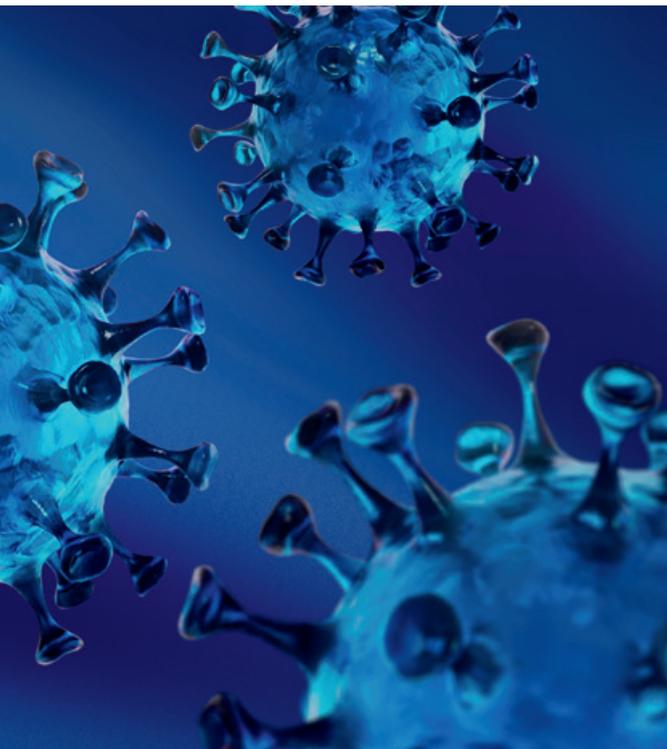
## Neustart nach Corona für einen technologiepolitischen Quantensprung nutzen

Der Staat kann die Umsatzeinbrüche der Unterneh-

men aber nicht dauerhaft ersetzen. Erst wenn sie wieder in der Lage sind, aus eigener Kraft Erlöse zu erzielen, werden wir die Krise wirtschaftlich bewältigen können.

Um deren Wirtschaftskraft wieder zu mobilisieren, brauchen sie als erstes verlässliche Planungsgrundlagen und Perspektiven für einen Neustart. Dies muss, neben Strukturreformen der Mitgliedstaaten, auf europäischer Ebene ergänzt werden durch Weichenstellungen auf den nachfolgenden Handlungsfeldern.

Europa muss echte Solidarität beweisen durch direkte Hilfen, nicht durch Scheinlösungen. Der vorgesehene Wiederaufbauplan mit einem Volumen von 1,5 Bio. Euro und einem Wiederaufbaufonds ist hierfür ein wichtiger Schritt. Damit können die strategischen Ziele digitale Transformation, Klimaneutralität und Wettbewerbsfähigkeit durch Strukturreformen substantziell unterlegt werden.



Der Erfolg der europäischen Integration hängt von der Stabilität des Euro ab. Deshalb sind Corona-Bonds abzulehnen, weil sie die Solidität Europas gefährden. Hilfen müssen durch direkte Transfers geschultert werden. Die Einheit von Handlung, Risiko, Haftung muss erhalten bleiben. Ebenso ist eine europäische Arbeitslosenversicherung abzulehnen. Nach der Krise gilt es zudem, die aufgehäuften Schulden wieder konsequent abzubauen.

Der EU-Binnenmarkt muss nach den notwendigen Einschränkungen rasch und europaweit koordiniert wieder hochgefahren werden. Die Beschränkungen des Warenverkehrs und der Mobilität der Arbeitskräfte müssen schnell und abgestimmt wieder aufgehoben werden. Dies muss einhergehen mit einer starken Kontrolle der Außengrenzen.

Europa muss auf dem Weg in die klimaneutrale Wirtschaft und die digitale Welt die Technologieführerschaft gewinnen. Dazu muss die europäische Forschung in neuen Energietechnologien, KI, IT, Cybersecurity etc. nachdrücklich vorangetrieben und gestärkt werden. Wir brauchen einen einheitlichen und innovationsfreundlichen digitalen Ordnungsrahmen und einen europäischen Energiebinnenmarkt, der Versorgungssicherheit und wettbewerbsfähige Strompreise garantiert. Ein sektorübergreifender und europaweiter Emissionshandel erübrigt weitere energie- und klimapolitische Eingriffe der Nationalstaaten in die Wirtschaft.

Europa braucht schließlich auch ein international konkurrenzfähiges Wettbewerbsrecht. Wir müssen den europäischen Unternehmen die Chance geben, sich auch gegenüber großen Technologiegiganten in den USA oder strategisch-politischen Staatsunternehmen aus Asien konkurrenzfähig aufzustellen. Maßstab muss hier der globale Markt und Wettbewerb sein. Die EU muss in strategisch wichtigen Bereichen widerstandsfähig werden.

## FAZIT

### Neue Wettbewerbskraft, neue Dynamik durch europäische Zusammenarbeit

Die Corona-Krise ist die Zeit, die Ziele von Lissabon wieder zu erneuern: Das Vorhaben, Europa in Sachen Wettbewerbsfähigkeit, wirtschaftliche Dynamik und Innovationskraft an die Spitze in der Welt zu führen, war richtig. Beim Wiederaufbau in der Corona-Krise gilt es, diese Ziele erneut zu verfolgen. Europäische Kooperation, Koordination und Solidarität, Einheit in der Vielfalt sind die Schlüssel dazu. Wenn Europa mit einer Stimme spricht und geschlossen handelt, haben wir das notwendige Gewicht, um in der Welt unsere Standards und unsere Vorstellungen von einer Sozialen Marktwirtschaft in der Welt durchzusetzen.

**Kontakt:** [gastbeitrag@wieselhuber.de](mailto:gastbeitrag@wieselhuber.de)

# Das Management von Risiken

## Wie sichert man die Existenz eines Unternehmens?



Prof. Dr.  
Werner Gleißner  
Vorstand  
FutureValue Group  
AG, TU Dresden  
(BWL, insb. Risiko-  
management)

Jede unternehmerische Tätigkeit ist unvermeidlich mit Chancen und Gefahren (Risiken) verbunden. Krisen oder gar Insolvenzen treten auf, wenn durch ein extremes Einzelrisiko, wie eine Pandemie, oder das kombinierte Auftreten mehrerer Einzelrisiken gravierende negative Planabweichungen und Verluste auftreten.

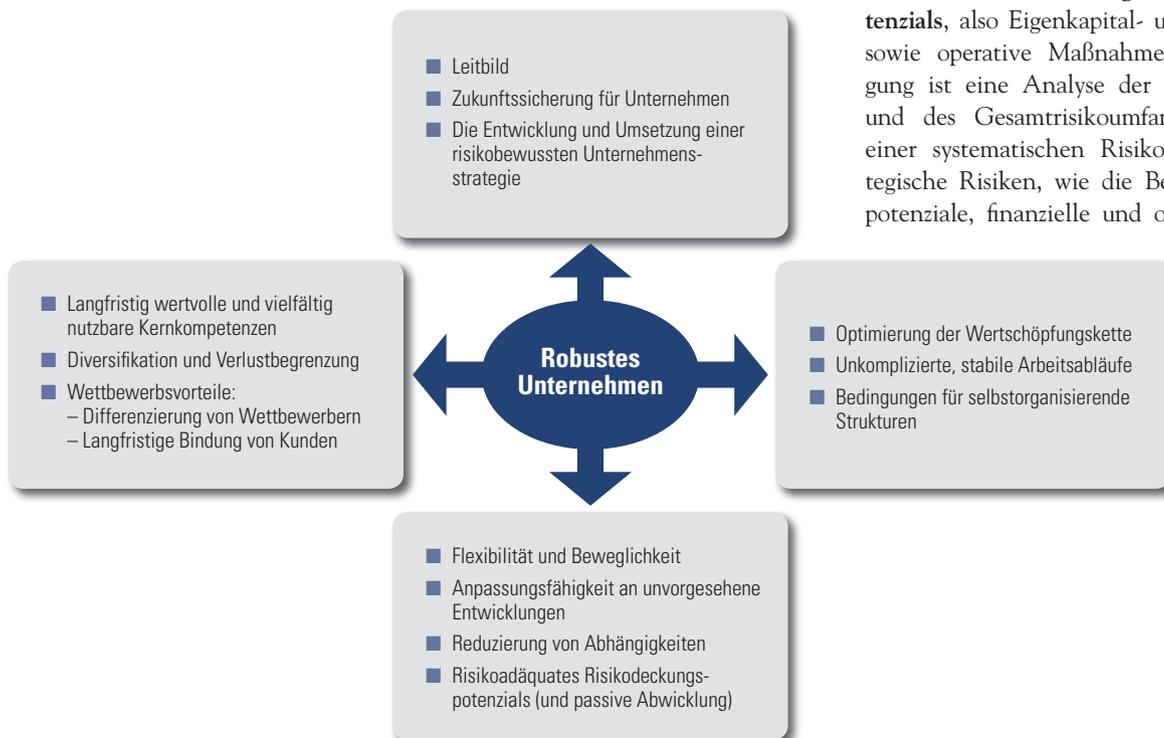
Es ist die Aufgabe des Risikomanagements „bestandsgefährdende Entwicklungen“ (§91 AktG) früh zu erkennen, und zwar insbesondere auch solche aus Kombinationseffekten von Risiken, was eine Risikoaggregation erfordert. Um ein Unternehmen gegen die Auswirkungen von Risiken abzusichern, ist es zunächst notwendig die Risikolage des Unternehmens durch eine Risikoanalyse möglichst gut zu beurteilen. Auf Grundlage einer Risikoanalyse kann dann über Maßnahmen entschieden werden, die das Unternehmen absichern.

Für dieses Management der Risiken – die Risikobewältigung – sind drei Überlegungen entscheidend, die speziell in der aktuellen „Hochrisikosituation“ der COVID-19-Pandemie besonders zu beachten sind:

1. Entscheidend für die Absicherung ist ein **präventives Risikomanagement mit strategischem Fokus**. Wer seine Risiken nicht kennt, kann sich nur schwer absichern. Zu beachten sind hier auch bekannte Extremrisiken wie Staatsschulden-, Finanzmarkt- und Versorgungskrisen, zu denen auch die Pandemien gehören (diese ist kein unvorhersehbarer Black Swan, sondern eine Krise mit einer Eintrittswahrscheinlichkeit von 0,1 – 1% pro Jahr).

Da der Risikoumfang und speziell das Insolvenzrisiko eines Unternehmens insbesondere durch Geschäftsmodell und strategische Positionierung bestimmt wird, benötigt man einen strategischen Risikomanagementansatz, d. h. die Beachtung von Risiken bei der Strategieentwicklung. Ziel ist hier ein „**robustes Unternehmen**“, das z. B. auf den Ausbau von Kernkompetenz und Geschäftsbereichen mit Preissetzungsmacht setzt, kritische Abhängigkeit möglichst vermeidet und ein Risikodeckungspotenzial vorweist, das alle vorhandenen Risiken adäquat abdecken kann (siehe 2.).

2. Für die **Dimensionierung des Risikodeckungspotenzials**, also Eigenkapital- und Liquiditätsreserve, sowie operative Maßnahmen der Risikobewältigung ist eine Analyse der wesentlichen Risiken und des Gesamtrisikoumfangs erforderlich. Bei einer systematischen Risikoanalyse werden strategische Risiken, wie die Bedrohung der Erfolgspotenziale, finanzielle und operative Risiken und



die Planungsrisiken, also unsichere Planungsprämissen, systematisch identifiziert und quantifiziert (z. B. durch Mindestwert, wahrscheinlichsten Wert und Maximalwert der Umsatzwachstumsrate). Bei der **Risikoaggregation** wird mittels stochastischer Simulationsverfahren ausgehend von der Unternehmensplanung eine große repräsentative Anzahl möglicher Zukunftsszenarien berechnet, um den Grad der Bestandsgefährdung, den risikoabhängigen Liquiditätsbedarf und die relative Bedeutung einzelner Risiken einzuschätzen. Berechnet wird insbesondere, wie wahrscheinlich Szenarien sind, bei denen Mindestanforderungen an das Rating oder Covenants verletzt werden, die zur Kreditkündigung führen können. Dies ist wiederum die Grundlage für eine fokussierte Risikobewältigung (siehe 3.).

3. Es existiert eine Vielzahl von Maßnahmen, die von der Verbesserung der Robustheit der Unternehmensstrategie, über Kostenmanagement bis hin zu Risikobewältigungsmaßnahmen gehen, die die Eintrittswahrscheinlichkeit oder Auswirkungen von Risiken reduzieren. Will man ein Unternehmen speziell gegenüber den Unsicherheiten des Corona-Krisenverlaufs der nächsten 2 Jahre absichern, ist der dafür notwendige und optimale Mix und „Härtegrad“ von Maßnahmen zu bestimmen. Dafür benötigt man die Ergebnisse aus Risikoanalyse und Risikosimulation (siehe 2.) und man untersucht, welches Maßnahmenpaket den gewünschten Grad an Unternehmenssicherheit erreicht. Auf diese Weise erhält man eine Grundlage für die anstehende **„unternehmerische Entscheidung“** (§93 AktG) und kann unter Abwägen der Wirkungen der Maßnahmen auf die zukünftigen Erfolgspotenziale, Ertrag und Liquidität und den Risikoumfang zeigen, welches **„Unternehmenssicherungskonzept“** in Anbetracht der quantifizierten Risiken angemessen ist.

Die hier skizzierten drei Aspekte gelten grundsätzlich für jedes Unternehmen. Gerade in einer akuten Krise ist eine besonders intensive Auseinandersetzung mit den Risiken angeraten, die sich aus dem unsicheren Verlauf und Dauer der Krise selbst sowie zu erwartenden Folgekrisen ergeben.

Notwendig ist daher ein fundiertes „Update“ von Risikoanalyse und Risikoaggregation zur Beurteilung der Bedrohungslage, die Entwicklung eines „Unternehmenssicherungskonzepts“ adäquater Härte und dessen Umsetzung sowie die Vorbereitung und Durchführung strategischer Maßnahmen zur Verbesserung der „Robustheit“ des Unternehmens.

#### Folgende Aspekte sollten bedacht werden:

1. Das Ende der Corona-Krise wird erst mit der Verfügbarkeit eines Impfstoffs erkennbar und die wirtschaftlichen Folgen werden auch danach noch spürbar sein. Vorsichtshalber sollte man daher eine Krisendauer bis mindestens 2022 berücksichtigen.
2. In der Krise wird die Zahl der Insolvenzen zunehmen, und daher sollte man frühzeitig prüfen, bei welchen wesentlichen Kunden und Lieferanten eine Insolvenz droht und wie dieser zu begegnen ist.
3. Bei einem erwarteten Wirtschaftswachstum von -7% in 2020, und einem realistischen Stressszenario von -18%, sind bei vielen Unternehmen neben akuten Liquiditätssicherungsmaßnahmen Verschiebungen von Investitionen sowie der Einsatz des gesamten Potenzials für die strukturelle Kostenreduzierung unvermeidlich.
4. In den letzten 50 Jahren gab es sechs schwerwiegende Krisen und die nächste Krise kommt bestimmt, vielleicht schon in den nächsten zwei Jahren: Neben Maßnahmen der Liquiditätssicherung sollten damit strategische Maßnahmen zur Verbesserung der Robustheit der Strategie möglichst schnell initiiert werden (zum Ende der Krise kann das zu spät sein).
5. Unternehmen sollten jetzt in ihre Risikomanagementsysteme investieren. Für die Identifikation, Quantifizierung, Aggregation, Bewältigung und Überwachung von Risiken sind Organisationsregeln zu treffen und Mitarbeiter zu beauftragen.
6. Jetzt in der Krise und in der Zukunft sollte organisatorisch sichergestellt werden, dass vor jeder „unternehmerischen Entscheidung“ (§ 93 AktG) von Geschäftsführer oder Vorstand analysiert und dokumentiert ist, wie sich der Risikoumfang des Unternehmens durch die Entscheidung ändern würde.

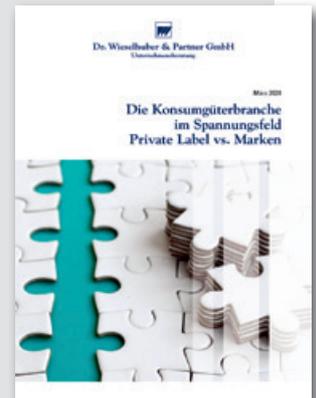
## FAZIT

Gerade in einer akuten Krise ist eine besonders intensive Auseinandersetzung mit den Risiken nötig, die sich aus dem unsicheren Verlauf und der Dauer der Krise selbst sowie zu erwartenden Folgekrisen (Staatsschuldenkrise) ergeben. Die Fähigkeit eines Unternehmens im Umgang mit den Chancen und Gefahren einer nicht sicher vorhersehbaren Zukunft ist ein entscheidender Erfolgsfaktor.

Kontakt: [gastbeitrag@wieselhuber.de](mailto:gastbeitrag@wieselhuber.de)

## Studie: Private Label vs. Marken in der Konsumgüterbranche

Fast Moving Consumer-Hersteller zählen in der aktuellen Zeit zu den wenigen Gewinnern. Sie versorgen die Bevölkerung mit Sonderschichten und Mehrauslastung. Jedoch auch in den guten Zeiten scheinen manche Unternehmen profitabler als andere zu agieren. Warum? Antworten liefert die neu aufgelegte Studie „Die Konsumgüterbranche im Spannungsfeld Private Label vs. Marken“ von Dr. Wieselhuber & Partner (W&P), die die Unternehmenswertentwicklung von rund 90 Markenartikel-, PL- und Hybridunternehmen über fünf Jahre vergleicht.



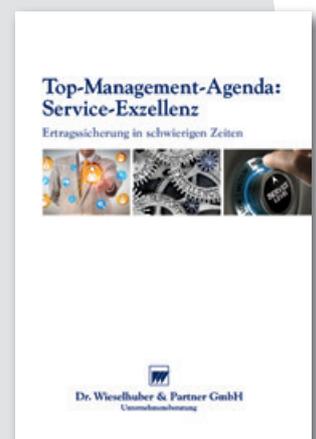
## Konsortialfinanzierung: Sicherheit und Flexibilität durch strukturierte Finanzierungslösungen

Der Konsortialkredit hat sich im Mittelstand etabliert, syndizierte Kredite sind häufig die zentrale Ankerfinanzierung. Angesichts eingetrübter Konjunkturaussichten streben aktuell viele Unternehmen eine vorzeitige Verlängerung ihrer Konsortialkredite an, um eine Refinanzierung zur „Unzeit“ zu vermeiden. „Wer schon einmal die typischen Mechanismen bilateraler Finanzierer in Krisenzeiten kennengelernt hat, schätzt die Schutzfunktion des Regelwerks syndizierter Kredite. Gerade in turbulenten Zeiten stellt eine langfristig gesicherte Finanzierung einen nicht zu unterschätzenden Wettbewerbsvorteil dar“, so Christian Groschupp, Leiter des Competence Center Finance von Dr. Wieselhuber & Partner.



## Service-Exzellenz: Ertragssicherung in schwierigen Zeiten

Die Marktreife digitaler Werkzeuge wie KI, Objekt- und Spracherkennung, Digitaler Zwilling sowie zahlreicher IoT-Plattformen hat den Service in den letzten Jahren fundamental verändert. Viele Servicekonzepte wie Fernwartung, prädiktive und präskriptive Wartung und Hochverfügbarkeitsdienste, sind nun wirtschaftlich realisierbar. Diese digitalen Treiber ermöglichen eine höhere Effizienz im Back-End und einen höheren Individualisierungsgrad im Front-End. Mehr noch: Sie machen Service zum Werttreiber des Unternehmens. Doch welche strategischen Fragestellungen müssen auf dem Weg zur Service-Exzellenz beantwortet werden? Welche Stellhebel optimiert? Antworten darauf im neuen W&P Dossier „Top-Management-Agenda: Service-Exzellenz – Ertragssicherung in schwierigen Zeiten“.



## Ergebnissicherung: Den Risiken des Abschwungs vorbeugen

Die Vorzeichen der nahenden konjunkturellen „Delle“ in der Weltwirtschaft – das ist eines der Top-Themen in Davos auf dem WEF. Für Unternehmen geht es dabei konkret um eines: Sie müssen im Vorfeld eines Abschwungs die richtigen Stellschrauben justieren, um im Abschwung ihre Ergebnisse abzusichern. Weitere Informationen im aktuellen Dossier „Ergebnissicherung: Den Risiken des Abschwungs vorbeugen“.



## Fachbuch: Unternehmer gestalten Unternehmen

Die Bedeutung von Familienunternehmen für die Gesellschaft hervorzuheben – das war der Antrieb für Prof. Dr. Norbert Wieselhuber anlässlich seines 70. Geburtstags ein Buch zu verfassen. In „Unternehmer gestalten Unternehmen“, erschienen im Unternehmer Medien Verlag, bricht der Berater eine Lanze für Unternehmensgestalter. Ihre Spitzenleistungen und großes Engagement verdienen in der Öffentlichkeit ein deutlich höheres Ansehen. Mit diesem „*absoluten Standardwerk für Entscheider in Familienunternehmen*“ so Oliver Hermes, Vorsitzender des Vorstandes WILO SE, liefert Wieselhuber einen Leitfaden der Unternehmensführung, der laut Prof. Friedhelm Loh, Vorsitzender des Vorstandes der Friedhelm Loh Stiftung, „*von Verbindlichkeit, Analysefähigkeit und einem starken Willen zur Veränderung geprägt ist*“.

„Die Ansprüche an das Gestaltungsobjekt Unternehmen seitens der Stakeholder sind hoch: Es muss strategisch überlegen und mit großer operativer Effizienz robust und zukunftsfähig aufgestellt sein“, so Autor Wieselhuber. In seinem Buch führt er in einzelnen Kapiteln durch konkrete Gestaltungsfelder, die im Zeitalter der Digitalisierung, Künstlichen Intelligenz und Disruption strategisch bearbeitet werden müssen. Prof. Hans-Jörg Bullinger, ehem. Präsident der Fraunhofer-Gesellschaft dazu: „Wir haben zu viele Verwalter und zu wenig Gestalter. Wie man exzellente Unternehmen gestaltet, zeigt dieses Buch.“ Sebastian Schwanhäüßler, CEO der Firmengruppe Schwan-Stabilo ergänzt: „Jede erfolgreiche Praxis braucht fundierte Theorie. Die zahlreichen Impulse und Gedankenanstöße auf den zentralen unternehmerischen Gestaltungsfeldern sind ein absolutes Muss für jeden Entscheider.“

Auch die Kapitel „Unternehmertum und Unternehmertypen“ sowie erfahrungsbasierte „Reflexionen“ liefern Impulse aus Wieselhubers praxisnaher Beratungsphilosophie und sind „eine wertvolle Quelle von Inspiration und strategischem Support“, so Angeliqe Renkhoff-Mücke, Vorsitzende des Vorstandes der WAREMA Renkhoff SE.

Bestellungen beim Verlag Unternehmermedien unter <https://www.unternehmermagazin.de/shop/buecher/> und bei Amazon. ISBN 978-3-937960-42-5.



Mehr unter: [www.wieselhuber.de/publikationen](http://www.wieselhuber.de/publikationen)

# Blickpunkt Branche



## Handel: „Magische Momente“ machen Kunden zu Markenbotschaftern

Beim Kauf absolviert jeder Kunde on- und offline seine individuelle Customer Journey. Wer die entscheidenden Berührungspunkte mit Produkt oder Marke auf diesem Weg kennt und aktiv gestaltet, kann punkten. Im Spezial „Handel 2020: Trendbarometer“ der Frankfurter Allgemeinen Zeitung verrät Dr. Johannes Berentzen, warum es heute so wichtig ist, Kundenerwartungen immer wieder zu übertreffen, um neue „magische Momente“ zu schaffen.



## Baulieferindustrie: Chancen durch KI

Welche Möglichkeiten ergeben sich durch die verschiedenen Entwicklungsstufen zur KI? Und worauf ist zu achten, wenn man sich dem Thema als Unternehmer nähern möchte? Klar ist: Durch KI lassen sich bereits heute reale Use-Cases auf den verschiedensten Stufen der Wertschöpfungskette neu konfigurieren. Mehr von Florian Kaiser und Dr. Wolfgang Doneit in der RAS.



## Maschinenbau: VDMA Bayern, NRW und Baden-Württemberg gehen gemeinsam mit W&P aus der Krise

Die genannten VDMA-Landesverbände und W&P haben eine Soforthilfekonferenz für die Maschinen- und Anlagenbauer ins Leben gerufen. Interessierte Unternehmer können in Videokonferenzen mit den entsprechenden VDMA-Landesverbänden, W&P und weiteren Experten Ansatzpunkte und Lösungsansätze zur Liquiditätssicherung und Unterstützung für das eigene Unternehmen in der Krise diskutieren und entscheiden.



## Baulieferindustrie: BIM-Kompetenz als strategische Waffe

Die Digitalisierung der Wertschöpfungskette-Bau ist das zentrale Thema der Branche. Hier gilt es eine die eigene Zukunftsfähigkeit und Robustheit absichernde Strategie zu erarbeiten und konsequent umzusetzen. Im Interview mit der Elektrowirtschaft spricht Florian Kaiser, Partner und Leiter BZI über die Bedeutung von BIM (Building Information Modeling), die Vorteile integraler Planung und den Status Quo beim Thema verbindlicher Standards.



## Elektronik: Agile Vertriebsaktivierung – W&P bei Würth Elektronik

Für Unternehmen, die sich in einem Verdrängungsmarkt bewegen, ist die Vertriebsperformance existenziell. Mit seiner maßgeschneiderten Methode der „Agilen Vertriebsaktivierung“ hat W&P Würth Elektronik dabei unterstützt, seine Vertriebsperformance entscheidend zu steigern und so das Wachstumsziel von ca. 20% mit bestehender Mannschaft trotz negativer Marktentwicklung zu übertreffen. Wie? Mehr dazu im aktuellen Best Case.



## Sicherheitstechnik: Schritte aus der Coronakrise

Die Pandemie konfrontiert viele Unternehmen mit existenziellen Herausforderungen – auch wenn diese bisher wirtschaftlich kerngesund unterwegs waren. Vier Schritte können dabei helfen, durch die Krise zu kommen. Mehr dazu im aktuellen Protector-Magazin vom Branchenexperte Dr. Peter Fey und Managing Partner Dr. Volkhard Emmrich.

### Möbelbranche: Vierstufenplan für ein sicheres Geschäftsmodell

Die Verunsicherung der letzten Wochen hat auch in der Möbelwirtschaft zu höherer Veränderungsbereitschaft hinsichtlich Neukonfiguration und Digitalisierung des Geschäftsmodells geführt. Voraussetzung ist und bleibt aber die Durchfinanzierung. Wie ein Vierstufenplan von W&P dabei helfen kann, seine Prozesse jetzt strukturiert in Angriff zu nehmen, erklärt Dr. Timo Renz im Gespräch mit der möbel kultur.



### SHK: Effizienzthemen und Strategie angehen!

Auch in der Bau- und Bauzulieferbranche müssen Hersteller- und Großhandel jetzt „auf Sicht“ fahren. Liquiditätssicherung und ein effizienter Remote-Status stehen an erster Stelle. Mittelfristig jedoch muss auch die Rekonfiguration des Unternehmens in Strukturen und Prozessen in Angriff genommen werden. Was das konkret für die Unternehmen bedeutet? Dazu mehr von Florian Kaiser, Leiter Bau/Bauzulieferindustrie bei Dr. Wieselhuber & Partner im Interview mit SHK-TV unter:

<https://www.shk-tv.de/reportage/unternehmen-der-krise>



### Handel: Ergebnissicherung – in guten wie in schlechten Zeiten

Das laufende Jahr 2020 wird überaus anspruchsvoll werden – insbesondere was die Ergebnissituation der Unternehmen angeht. Kommt es zu einem Abschwung, wie aktuell ausgelöst durch Covid-19, gibt es drei latente Brandherde, die sich auf das Ergebnis auswirken können. Der Absatzrückgang führt in der Regel zum ersten Einschlag. Die rückläufigen Mengen führen dann zu einem Rückgang des absoluten Deckungsbeitrags bei meist noch konstantem Niveau der Fixkosten. Zusätzlich strapaziert Covid-19 die Verfügbarkeiten von Rohwaren und Produktionskapazitäten in der Branche. Mehr im aktuellen Beitrag von Dr. Johannes Berentzen und Dr. Günter Lubos in Trend & Style.



### Prozessindustrie: Kapazitäten muss man sich leisten und auslasten können

Mit ihrer hohen Anlagenintensität ist der zentrale Erfolgshebel in der Prozessindustrie die Auslastungssteuerung. In guten Zeiten reicht dazu meist die einfache Formel, unausgeschöpfte Kapazitäten mit DB-positiven Produkten zu füllen. In Krisenzeiten mit enger werdenden Märkten ist dies offenkundig schwierig. Wer jetzt nicht handelt, den können vorhandene Kostenstrukturen und eine unzureichende Auslastung schnell in eine Ergebniskrise führen. Ein aktueller Kommentar vom Branchenexperten Dr. Stephan Hundertmark.



### Sicherheitstechnik: KI, ein Game Changer?

Aus unterschiedlichen Formen der KI erwartet sich die Wirtschaft entscheidende Impulse für die Geschäftsentwicklung in der Gebäude- und Sicherheitstechnik. So soll beispielsweise die Anzahl von Smart Buildings in Deutschland sprunghaft ansteigen und eine verbesserte Sicherheitstechnik dazu führen, dass Schutzmaßnahmen wesentlich effektiver eingeleitet werden können. Mehr dazu von Dr. Peter Fey im aktuellen PROTECTOR.



### Lebensmittelhandel: PL- und Markenstudie identifiziert klare Geschäftsmodell-Gewinner

Lange sah es so aus, als ob der Lebensmittelhandel als einer der Gewinner aus der Corona-Pandemie hervorgehen könnte. In Kalenderwoche 15 konnte als Höhepunkt dieser Entwicklung ein Umsatzplus von beachtlichen 25 Prozent im LEH festgestellt werden. Doch gerade in den letzten Tagen und Wochen wappnet man sich für schwierige Zeiten. Konkret beschäftigen sich Unternehmen mit Ansätzen und Realisierungsmöglichkeiten von Private Label Sortimenten. Mehr im aktuellen Beitrag von Dr. Johannes Berentzen und Dr. Philipp Hoog in Food-Lab.



Mehr Information unter [www.wieselhuber.de/branchen](http://www.wieselhuber.de/branchen)

# Kurz & bündig

## In eigener Sache – Danke!

Die aktuelle Krisensituation ist für viele Familienunternehmen eine besondere – auch für uns.

Nicht etwa, weil wir unsere Leistungsangebote als Beratungsboutique für Familienunternehmen anpassen hätten müssen. Unser Restructuring & Finance-Bereich begleitet Gesellschafter, Inhaber und Top-Management seit mehr als 20 Jahren vertrauens- und verantwortungsvoll durch derart turbulente Zeiten in Kooperation mit unseren Branchenspezialisten.

Das Besondere liegt in der Beziehung zu Ihnen, den Gestaltern und Entscheidern der deutschen Familienunternehmen. Wir sind glücklich darüber, dass wir gerade in den diversen aktuellen Kundenprojekten darauf aufbauen können, dass sich das Miteinander mit Ihnen schon seit Jahren von der Beratung hin zu einem Dialog auf Augenhöhe entwickelt hat. Um dies immer wieder auf's Neue zu erreichen, versuchen wir in unserer täglichen Arbeit für Sie die Werte Ihres Familienunternehmens zu verinnerlichen, um dadurch eine gemeinsame Wellenlänge zu finden: Ihre Identität zu stützen mit unserem Unternehmertum. Ihrem Zusammenhalt zu begegnen mit unserem Teamgeist. Ihre Wachstumsstory durch

unsere Performance und Kreativität zu forcieren und Ihre Stabilität durch unsere Empathie und den Blick von außen zu sichern.

Hierfür, für die Treue und das Vertrauen über all die Jahre, möchten wir an dieser Stelle ein herzliches Danke sagen und Ihnen versprechen, dass wir auch künftig gerne als Partner ihre individuelle Zukunft erkunden und mitgestalten werden in den Rollen, die Sie uns zuschreiben: Als qualifizierte Nachdenker, sensible Begleiter, engagierte Macher und erfahrene Maßschneider – mit dem einen Ziel, dem wir uns mit unserem 2018 gegebenen neuen Claim, voll und ganz verschrieben haben: Perspektiven eröffnen, Zukunft gestalten!

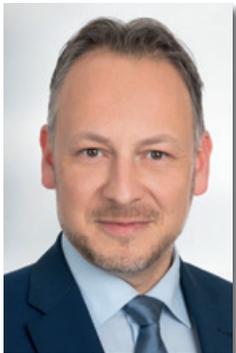


## Neue Partner 2020

Die auf die Beratung von Familienunternehmen spezialisierte Dr. Wieselhuber & Partner GmbH (W&P) hat ihren Partnerkreis zum Jahresbeginn mit Florian Kaiser und Gustl F. Thum erweitert.

**Florian Kaiser** startete nach dem Abschluss als Dipl.-Wirtsch.-Ing. an der TH Darmstadt und einem Abschluss als M.Sc. Universität Linköping (Schweden) 2001 seine Karriere in der Beratung, bevor er 2006 zu Dr. Wieselhuber & Partner wechselte. Dort verantwortet er heute den Bereich Bauzuliefer- und Elektroindustrie und veröffentlicht regelmäßig praxisorientierte Beiträge in Branchen- und Wirtschaftsmedien zu aktuellen Themen der strategischen und operativen Ausrichtung von Unternehmen. **Gustl F. Thum** ist seit dem Studium der BWL an der Ludwig-Maximilians-Universität München (LMU) und Hochschule St. Gallen (HSG) bei W&P tätig. Ab 2002 als Berater Industrial Goods mit Schwerpunkt auf Strategieentwicklung, Führung und Organisation, seit 2007 als Leiter der Zentralbereiche Marketing, Public Relations, Personalentwicklung. Mit seiner Expertise zu den zentralen Gestaltungsfeldern von „Familienunternehmen“ tritt er zudem als Referent und Autor auf.

Beide Partner gehören mit insgesamt 30 Jahren Beratungserfahrung zu tragenden Säulen der neuen Führungsgeneration bei W&P und unterstreichen damit die Firmenpolicy, den Generationswechsel bei W&P aus den eigenen Reihen zu stemmen.



Gustl F. Thum



Florian Kaiser

## W&P-Soforthilfe: Wege aus der Krise

Baden-Württemberg – Heimat der Familienunternehmer und vieler Weltmarktführer, ist gerade auch im Maschinenbau stark getroffen von der Pandemie und ihren Auswirkungen. Einer Umfrage des VDMA unter 3.100 Entscheidungsträgern aus den VDMA Mitgliedsunternehmen deutschlandweit zufolge liegen bei 85% aller Unternehmen Lieferkettenstörungen insbesondere in Deutschland vor und 58% der Unternehmen haben Kapazitätsanpassungen vorgenommen, überwiegend über das Arbeitszeitkonto, aber auch Einstellungsstopps und Kurzarbeit. 72% der Unternehmen erwägen eine Kürzung ihrer Investitionsvorhaben für 2020.

Vor diesem Hintergrund stehen viele Fragen im Raum, denen der Baden-Württembergische Landesverband des VDMA Rechnung tragen will. Analog zur bereits gestarteten Initiative der Landesverbände Bayern und

NRW hat nun auch der VDMA Baden-Württemberg gemeinsam mit W&P-Branchen- und Finanzierungsexperten eine Soforthilfe-Aktion für die Maschinen- und Anlagenbauer gestartet. Auf Basis einer Status Quo-Einschätzung der aktuellen Situation im Unternehmen, werden in individuellen Videokonferenzen Lösungsansätze zur Ad-hoc-Liquiditätssicherung und weiterführenden Unterstützung besprochen und entschieden.

In dieser Form sowie in unterschiedlichen kostenlosen Webinar-Formaten bringt W&P aktuell seine Branchen- und Krisenmanagement-Expertise auch in der Kunststoff-, Sport- & Mode-, Möbel- und Gießerei- sowie zahlreichen weiteren Branchen ein. Bei Interesse wenden Sie sich bitte an

[info@wieselhuber.de](mailto:info@wieselhuber.de).

## Digitale Transformation: Zukunft beginnt in Oberfranken

Die Digitalisierungs-Roadshow von Dr. Wieselhuber & Partner (W&P) und dem Wirtschaftsbeirat Bayern geht weiter: In Bayreuth diskutierten rund 50 namhafte Mittelständler mit Vertretern aus Politik und Handwerk die Erfolgsfaktoren der Digitalen Transformation. Allgemeines Credo: Wer wettbewerbsfähig bleiben will, muss seine Digitalisierungs-Hausaufgaben machen und schnellstens für ein funktionierendes Datenmodell sorgen. Der erste Schritt auf der Reise in die digitale Transformation ist für Ralph Wiegand, Leiter Digitale Transformation bei W&P, ein funktionierendes Datenmodell. Sein Appell an die Mittelständler:

„Unabhängig von Unternehmensgröße oder Branche: Bekommen Sie Ihre Daten in den Griff – räumen Sie auf, auch wenn das harte Arbeit ist!“

Denn wer nur über eine Menge unsystematisierter Daten verfügt und diese nicht nutzen kann, wird schnell von Playern überholt, die genau das können. Die Folge: Aus einem angesehenen Hersteller wird schnell ein reiner Zulieferer.



Gastgeber und Referenten des Abends (v.l.n.r.) – W. Mayer (wbu), T. Koller (Handwerkskammer), M. Blume (CSU), J. Erlbacher (Handwerkskammer), R. Wiegand (W&P), A. Fackelmann (Fackelmann)



Dr. Timo Renz

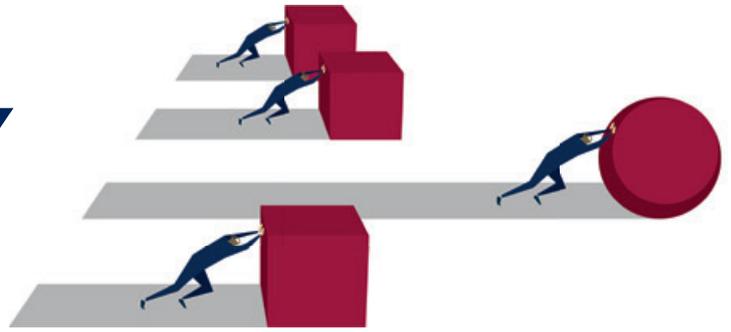
## Bayerns Wissenschaftsminister beruft Dr. Timo Renz in den Hochschulrat

Der Bayerische Staatsminister für Wissenschaft und Kunst Bernd Siebler hat Dr. Timo Renz, Managing Partner der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH, zum Mitglied des Hochschulrates der Hochschule für angewandte Wissenschaften Weihenstephan-Triesdorf bestellt.

HOCHSCHULE  
WEIHENSTEPHAN-TRIEDSORDF  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



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

OPERATIONS

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.

CORPORATE RESTRUCTURING

MERGERS & ACQUISITIONS

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.

FINANCE

INSOLVENZBERATUNG

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

CONTROLLING



**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**  
Unternehmensberatung

info@wieselhuber.de  
www.wieselhuber.de