

# MANAGEMENT SUPPORT

N° 02  
2020

DATA ANALYTICS ALS EINSTIEG  
IN DIE DIGITALE TRANSFORMATION

CUSTOMER JOURNEY  
MANAGEMENT IM B2B-UMFELD

SALES EXCELLENCE

GESELLSCHAFTER IN DER  
PANDEMIE

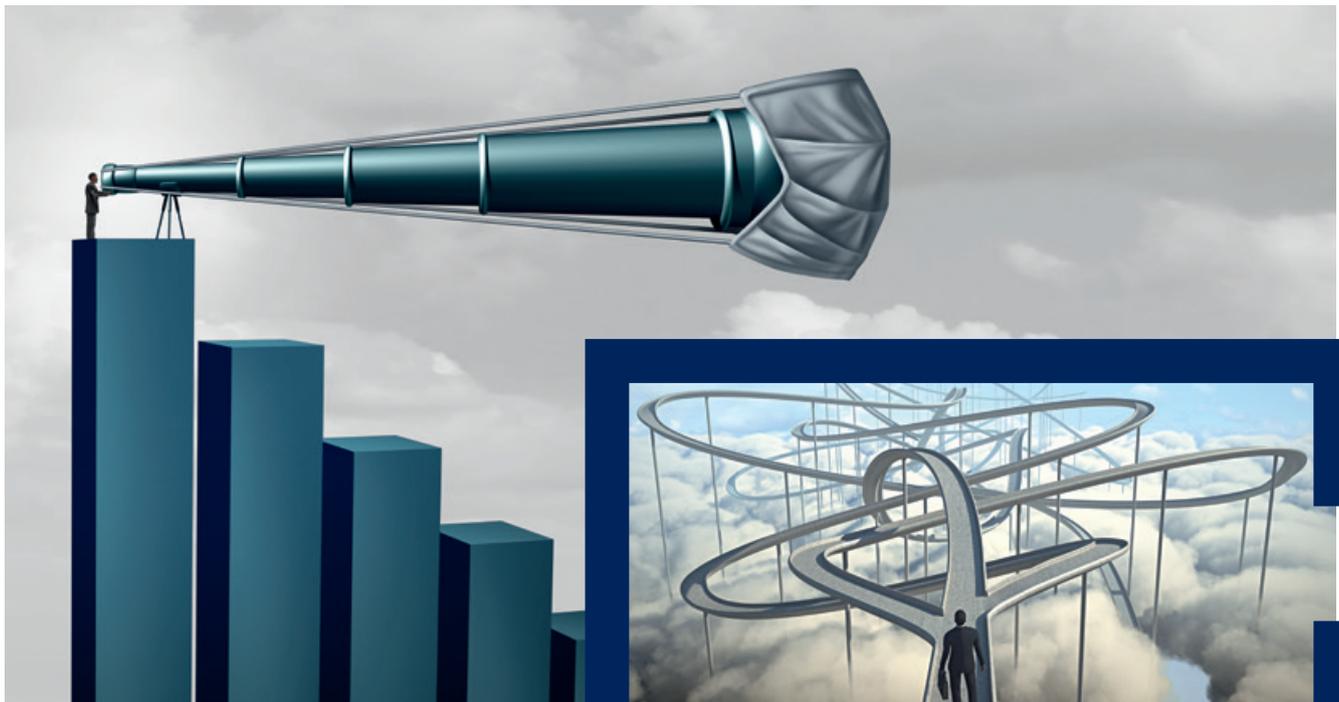
ERGEBNISSICHERUNG

DIGITALE GESCHÄFTSMODELLE  
KANN MAN PATENTIEREN

GUTE ZEITEN FÜR SERVICE  
CHAMPIONS

WERTSTROM 4.0

RAUS AUS DER  
COMMODITY-FALLE



## GASTBEITRÄGE VON

Dr. Kai Bartels (Dr. Bartels M&A Consulting GmbH),  
Timo Römer & Jacob Fahrenkrug (Tektit Consulting  
GmbH), Prof. Dr. Alexander J. Wurzer & Theo  
Grünwald (Wurzer & Kollegen GmbH)

## TECHNOLOGIE SUCHT MARKT

Wie man in unsicheren Zeiten neue Geschäfte auf Basis  
bestehender technologischer Kompetenzen generiert



**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**  
Unternehmensberatung

**Editorial****3** Unternehmenskrisen**Funktionen, Methoden & Fokusthemen****4** Restart – Fragen zur aktuellen Projektrealität**8** Aus dem Gleichgewicht**10** Technologie sucht Markt**12** Ergebnissicherung!**14** Data Analytics als Einstieg in die Digitale Transformation**16** Das wichtigste Meeting**18** Post-Corona-Geschäftsmodelle: digital, vernetzt, reagibel**20** Digitale Geschäftsmodelle kann man patentieren**22** Innovations-Check und -Management: W&P bei OTTO FUCHS KG**23** Schlanke und effiziente Prozesse**24** Customer Journey Management im B2B-Umfeld**26** Sales Excellence**28** Raus aus der Commodity-Falle**30** COO-Agenda für die Post-Corona-Zeit**32** Wertstrom 4.0**34** Gute Zeiten für Service Champions**36** Gesellschafter in der Pandemie**38** Restrukturierung neu gedacht!**40** M&A im Zeichen der Corona-Krise**42** High Speed-Restrukturierung bei AUMA**43 W&P-Publikationen****44 Blickpunkt Branche****46 Kurz & bündig**

# Liebe Leserinnen, liebe Leser,

„turbulent“ ist vermutlich der kleinste gemeinsame Nenner, auf den wir uns – branchen- und länderübergreifend – zur Beschreibung dieses bisherigen Jahres 2020 einigen können.

Der Blick in die Zukunft gestaltet sich schwierig, Planungsrunden ohne Szenarienmanagement sind schwerlich vorstellbar und die Gestaltungskraft von Führungskräften wie Ihnen sucht valide Hebel.

Deshalb stehen für viele unserer Kunden aktuell die zentralen Entscheidungsfelder der Unternehmensführung, wie beispielsweise Markt & Kunde, Wertschöpfung, Performance, Finanzierung sowie Organisation, ganz oben auf der Agenda.

Mit Einblicken in konkrete Kundenprojekte, aktuellen Fachbeiträgen und vertiefenden Interviews mit unseren Experten und Partnern unseres Kooperationsnetzwerks soll diese Ausgabe erneut seinem Namen gerecht werden und dem Management, sprich Entscheiderinnen und Entscheidern wie Ihnen, Support bieten.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre mit Mehrwert für Ihre Arbeit und würde mich freuen bald von Ihnen zu hören, um sich zum ein oder anderen Thema auszutauschen – 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**

© shutterstock

# Unternehmenskrisen

Unternehmenskrisen stellen sich durch gravierende und anhaltende Verluste, existenzgefährdende Liquiditätssituationen, drohende Überschuldung etc., aber auch durch öffentlichkeitswirksame Auseinandersetzungen zwischen Gesellschaftern und Management dar. Sie beginnen oft schleichend und werden akut, wenn externe und interne „Brandbeschleuniger“ die Krisenintensität und den Krisenverlauf forcieren. Aus der ökonomischen Krise wird dann häufig eine Vertrauenskrise, welche die Zusammenarbeit im Sinne einer konstruktiven Krisenbewältigung nachhaltig stört oder gar verhindert.

Krisen in Familienunternehmen haben häufig einen latenten oder manifesten Gesellschafterdissens als Ursache. Dabei sind zwei Gesellschafterkonstellationen zu unterscheiden. Im einen Fall gibt es noch tätige Gesellschafter in der Führung, die mit der „Geschäftsdistanz“, den Renditeerwartungen und den Einkommensinteressen der nicht tätigen Gesellschafter konfrontiert werden. Die Wurzel des Konflikts besteht hier in der Gretchenfrage: Thesaurierung oder Ausschüttung? Der strategische Dissens im Sinne von „Wohin soll die Entwicklung des Unternehmens gehen?“ wird gegenüber den agierenden geschäftsführenden Gesellschaftern schnell zur Vertrauensfrage. Diese vermeintlich rationale Argumentation wird aber auch von Eitelkeiten und Machtspielen der Beteiligten überdeckt und verstärkt. Die Managementressourcen werden zur Bekämpfung von Konflikten und zur „Begleichung alter Rechnungen“ im Gesellschafterkreis eingesetzt, wobei sie dann letztlich in der notwendigen Krisenbewältigung des Unternehmens fehlen.

Die andere Führungskonstellation in Familienunternehmen ist durch angestelltes Management und nicht tätige Gesellschafter geprägt. Die mit Kapitalmacht und Stimmrechten ausgestatteten Gesellschafter können, wollen oder müssen auf die Gestaltung ihres häufig größten Vermögensobjekts Einfluss nehmen, ihre wichtigste Einkommensquelle und der Grund ihres Sozialprestiges. Der Spaltpilz zwischen Gesellschaftern und dem

Management wird zum eigenen Nutzen beider Seiten aktiv. Die Eigeninteressen gehen vor Unternehmensnutzen. Mitunter verstärkt sich in diesem Fall der Eindruck, das Unternehmen werde zum „Selbstbedienungsladen“ und zur Bühne für Selbstdarsteller.

Auch wenn es vielfach nicht thematisiert wird, haben die meisten Unternehmenskrisen eine Unternehmerkrise bzw. eine Managementkrise als Ursache. Die Motivation sowie die mentale und die physische Kraft können auch bei Führungskräften und Unternehmern schwinden. Der Umgang mit Niederlagen will gelernt sein, bessere Führungskräfte zu akzeptieren und zu fördern, rechtzeitig von der Bühne abzutreten und ohne öffentlichen Applaus zu leben. Alle diese Dinge stellen hohe Anforderungen an die souveräne Unternehmerpersönlichkeit. Ein Unternehmen zu gestalten ist schwer genug, aber ein Lebenswerk zu erhalten, ist nicht weniger herausfordernd.

Ein möglicher Weg hierzu sind Information, Kommunikation, die Kompatibilität von Familien- und Unternehmensstrategie sowie die Fähigkeit, das für das Unternehmen Wichtige und Nützliche von den Notwendigkeiten der Gesellschafter zu unterscheiden und zu berücksichtigen. Sollte sich ein strategischer und operativer Dissens nicht auflösen lassen und der menschliche Dissens dominieren, sollte man nicht davor zurückschrecken, sich auf der Führungsebene und auf der Gesellschafterebene zu trennen.

Ihr



Prof. Dr. Norbert Wieselhuber





Johannes Spannagl  
Managing Partner  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



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

# Restart – Fragen zur aktuellen Projektrealität

## Im Gespräch mit Johannes Spannagl und Dr. Timo Renz, Managing Partner von W&P

**Management Support:** Das Jahr 2020 ist auch für W&P kein „normales“ Jahr. Wie hat sich die Zusammenarbeit mit den Kunden seit dem Lockdown und bis heute geändert?

**Dr. Renz:** Der Lockdown im Frühjahr hat für uns genauso wie für unsere Kunden viele neue Fragen aufgeworfen: Wie schützen wir unsere Kunden und Mitarbeiter? Wie können die Projekte trotzdem weiterlaufen? Was geht noch und was geht nicht mehr? Wie gut können die Teams untereinander und mit dem Kunden vom Homeoffice aus weiterarbeiten? Das war auch für uns alles Neuland. Der Einfluss auf das „Beraterleben“ war während der Lockdownphase immens: Kaum Reisetätigkeiten und wenig Vorort-Präsenz beim Kunden. In der Konsequenz haben wir unsere Remote-Kompetenz kontinuierlich weiter ausgebaut, so dass inzwischen z. B. auch komplexe Workshops mit vielen Teilnehmern sehr effizient voll digital ablaufen können. Das funktioniert und macht auch Spaß. Die Kombination aus Präsenzterminen unter Einhaltung der Hygieneregeln und Videokonferenzen fühlt sich schon fast wie das oft zitierte New Normal an.

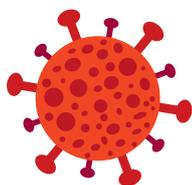
**Spannagl:** Haben wir früher beispielsweise bei internationalen Vertriebsprojekten mit großem organisatorischen und logistischen Aufwand in den einzelnen Ländern Workshops durchgeführt, so arbeiten unsere

Projektteams heute hochkonzentriert mit unseren Kunden „remote“ mit dem gleichen Ergebnis in deutlich kürzerer Zeit.

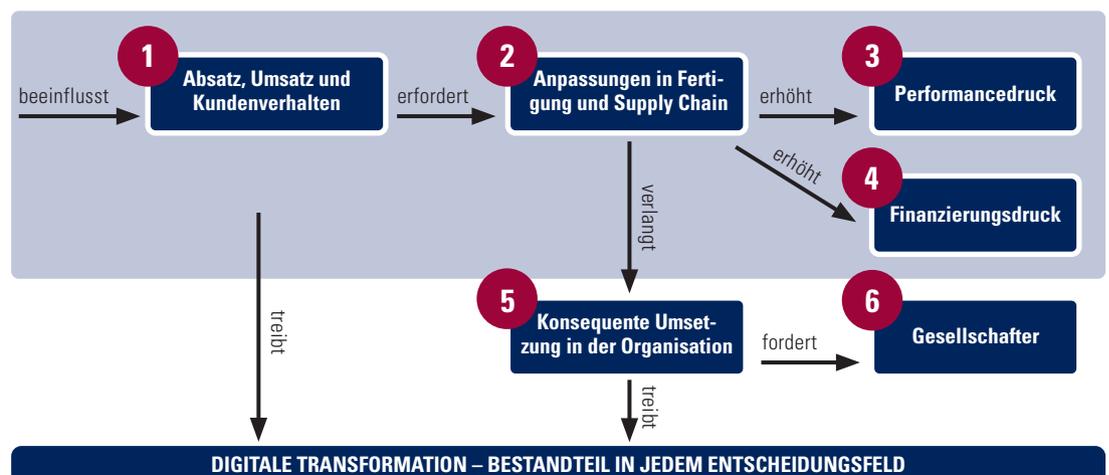
**Management Support:** Wo liegen denn inhaltlich die Herausforderungen bei den W&P-Kunden?

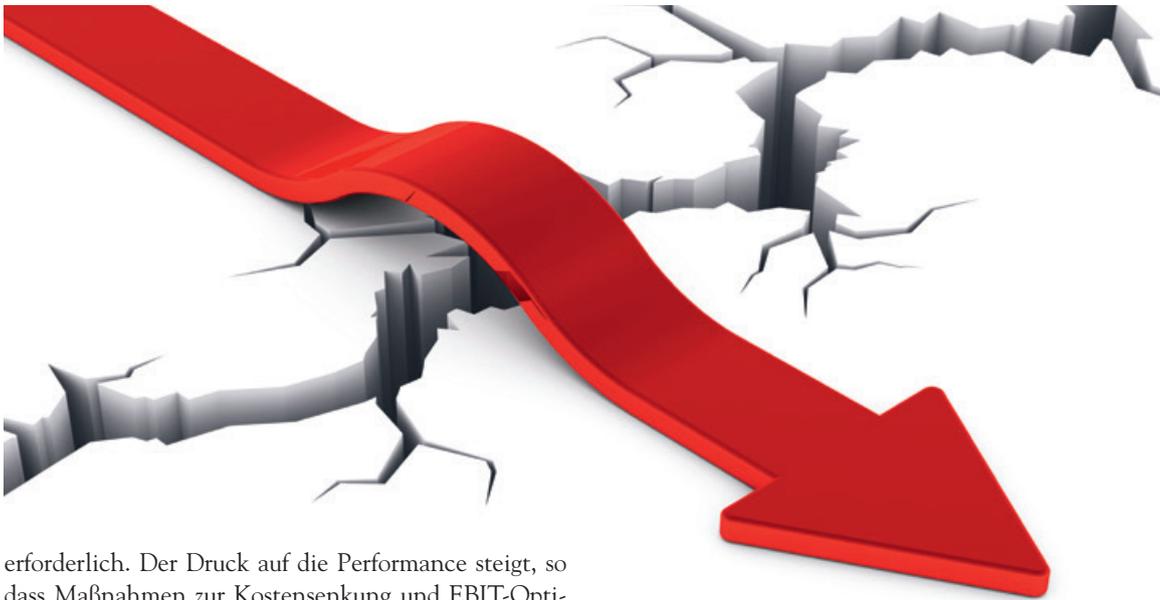
**Dr. Renz:** Die letzten Monate haben uns gezeigt, dass sich jede Pauschalisierung verbietet. Jede Branche bzw. jedes einzelne Branchensegment und jedes einzelne Unternehmen in seiner jeweiligen Marktposition und Ausgangssituation muss individuell betrachtet werden, um die Kernthemen zu erkennen. Bei vielen unserer Kunden stellen wir jedoch eine Art Wirkungskette fest, an deren Anfang die Corona-Pandemie steht.

Corona beeinflusst das Kundenverhalten und damit Märkte. Für viele Unternehmen besteht die größte Herausforderung genau darin, sich treffsicher auf diese Veränderungen einzustellen. In zahlreichen Marktsegmenten müssen unsere Kunden auch mit Absatz- und Umsatzrückgängen zurechtkommen, wobei die Unsicherheit darüber, wie tief der Einschnitt wird, wie lange er anhält und ab wann es wie steil wieder aufwärts geht, groß ist. In aller Regel hat dies Konsequenzen für die Kapazitäten in der Fertigung und den Abläufen in der Supply Chain. Für eine effiziente Wertschöpfung sind oftmals Anpassungen und Redimensionierungen



Corona-Pandemie





erforderlich. Der Druck auf die Performance steigt, so dass Maßnahmen zur Kostensenkung und EBIT-Optimierung umgesetzt werden müssen, um Verluste zu vermeiden bzw. das Ergebnis abzusichern und den weiteren Kapitalbedarf möglichst gering zu halten.

In vielen Unternehmen erhöht sich auch der Finanzierungsdruck, so dass sämtliche Fragen zur Liquiditätsabsicherung und Durchfinanzierung an Brisanz gewinnen und damit zur entscheidenden Herausforderung werden können. Die Herausforderungen für das Management und die Organisation sind groß, da häufig viele Dinge parallel und unter hohem Zeit-, Kosten- und ggf. auch Liquiditätsdruck umgesetzt werden müssen.

Hier ist mehr denn je Konsequenz und Nachhaltigkeit im Handeln gefragt. Auch der Gesellschafterkreis ist gefordert, um seine Unabhängigkeit und das Vermögen abzusichern und ggf. auch um Haftungsrisiken zu vermeiden. Bei all den Fragen entlang dieser Wirkungskette spielt die Digitalisierung an vielen Stellen eine Schlüsselrolle.

Die digitale Transformation ist heute wahrscheinlich mehr denn je, der entscheidende Knackpunkt, wenn es um die Zukunftssicherung von Unternehmen geht. Letztendlich kreist es bei unseren Kunden aktuell meist um diese Themen, mit Schwerpunkten je nach Branche und Kundensituation.

**Spannagl:** In Branchen, in denen die Corona-Pandemie aber keine oder eine nur geringe Rolle spielt, gilt diese Wirkungskette nicht. Obwohl dort nur geringfügige Umsatzrückgänge oder so gut wie keine vorhanden sind, stellen wir aber fest, dass unsere Kunden dennoch die Pandemie-Situation nutzen, um gezielt Kosten zu senken und die Performance einzelner Funktionsbe-

reiche zu steigern. Dabei suchen wir gezielt nach den berühmten „Komfortzonen“ in der Organisation. Diese lassen sich jetzt deutlich einfacher beseitigen als in Wachstumsphasen des Unternehmens. Oft hilft als Impuls schon das Aufzeigen der betriebswirtschaftlichen Wahrheit: Eine Personalkosten-Produktivität von Faktor 1,5 bis 1,8 ist für die nächsten Jahren in der Regel nicht wirklich tragfähig. Erst ab Faktor 2,0 können Umsatzschwankungen ohne größere Ertragseinbußen abgedeckt werden.

**Management Support:** Corona verändert Märkte und Kundenverhalten. Hierbei muss man sicher jede Branche spezifisch betrachten. Können Sie ein paar Beispiele nennen?

**Dr. Renz:** Wir haben über den Sommer sowohl in der Möbel- als auch in der Süßwarenbranche eine umfassende Corona-Restart-Entscheiderbefragung durchgeführt, weshalb wir detaillierte Ergebnisse zu den Folgen von Corona bei den Herstellern und Händlern in diesen Märkten vorliegen haben.

So haben z. B. in der Möbelbranche etwa ein Drittel der Hersteller bis zum Frühsommer mehr als 25 % im Auftragseingang verloren und die Sorge, dass der Markt sich lange nicht erholt, war groß. Das Gegenteil ist aber passiert. Aktuell gehört die Möbelbranche in Deutschland, genauso wie z. B. die DIY- und Gartenbranche, zu denen, die bis Ende des Jahres womöglich alles, was im Lockdown verloren gegangen ist und mehr, wieder aufholen. Die gestiegene Kauflust in diesen Segmenten ist z. B. auf nicht ausgegebene Urlaubs- und Freizeitbudgets, Cocooning-Verhalten oder auch auf den Mehr-

wertsteuereffekt zurückzuführen. Innerhalb der Süßware gab es ein sehr unterschiedliches Bild. Während im LEH die Nachfrage nach Süßwaren und Knabberartikel im Lockdown gestiegen ist und man meinen könnte, die ganze Branche hat profitiert, ist es bei genauerem Hinschauen eben nicht so. Duty Freeshops, Bahnhofskioske, Tankstellen, Jahrmärkte, alles wichtige Absatzstellen für Süßwaren, sind dramatisch eingebrochen – genauso viele Auslandsmärkte. Aber auch das Einkaufsverhalten der Kunden im LEH ist in Coronazeiten anders. So gehen die Kunden weniger häufig einkaufen, dafür geben sie pro Einkauf mehr Geld aus. Sie besuchen auch weniger Einkaufsstätten, was den Kampf der Systeme Discount versus Supermarkt nochmals verschärft.

**Spannagl:** Ganz anders ist die Situation in B-2-B-Märkten. Die Bauzulieferindustrie beispielsweise „brummt“ nach wie vor. Hier rechnen wir erst ab dem zweiten Halbjahr 2021 und in den Folgejahren mit einem signifikanten Marktrückgang. Genügend Zeit also für die Unternehmen, sich darauf vorzubereiten. Bei Industriegütern, wie dem Anlagen- und Maschinenbau oder in der Elektrobranche verziehen sich zwischenzeitlich langsam die „grauen Wolken“. Der Einbruch war heftig, aber ist mittlerweile meist beherrschbar. Fatale Folgen hätte allerdings ein zweiter Lockdown für all diese Branchen.

Die Situation in der Automobilzuliefer-Branche sieht ganz anders aus. Hier überlagern sich bekanntermaßen zwei Krisen: die Strukturkrise der Branche „weg vom Verbrennungsmotor hin zu Elektro“ und die Corona-Krise. Beide wirken wie ein doppeltes Brennglas. Viele unserer Kunden im Automobilsektor unterstützen wir bei der strategischen Neuaufstellung und beim Ausschöpfen vorhandener Assets, beispielsweise nach dem Motto: „Technologie sucht Markt“.

**Management Support:** Ergeben sich daraus auch weitere Chancen für Wachstum?

**Spannagl:** Chancen ergeben sich auch durch eine Marktkonsolidierung, die in manchen Branchen bereits eingesetzt hat. Über den Kauf von Wettbewerbern denken bereits einige unserer Kunden intensiv nach.

Ein anderes, sehr spannendes Wachstumsfeld ist das Thema Diversifikation und New Business. Ein wesentliches Motiv ist dabei, in Zukunft nicht mehr vom Kerngeschäft abhängig zu sein, sondern das Geschäftsrisiko auf mehrere Standbeine zu verteilen.

Wir stellen auch fest, dass die Innovationsarbeit in den Unternehmen neuerdings häufiger hinterfragt wird.

Die berühmte „Black Box F&E“ wird nicht mehr akzeptiert, spricht: das Input-Output-Verhältnis der F&E-Abteilung steht auf dem Prüfstand und wird transparent gemacht. Die F&E muss zukünftig noch stärker als Wachstumstreiber agieren, dabei hilft eine bessere Fokussierung des Projektportfolios unter strategischen Gesichtspunkten und die Etablierung eines aussagefähigen F&E-Controlling.

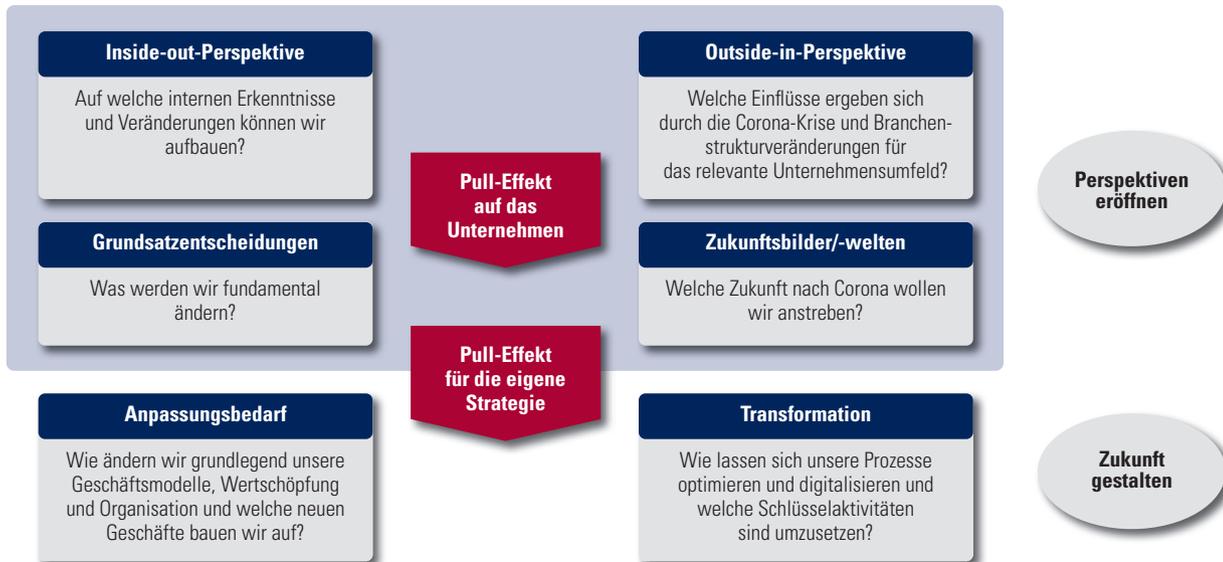
**Management Support:** Das hört sich ja geradezu so an, als ob Corona ein Wachstumstreiber ist? Es gibt doch sicher auch viele, die mit schrumpfenden Märkten zurechtkommen müssen?

**Dr. Renz:** Wie gesagt, man muss jedes Segment und jedes Unternehmen einzeln betrachten. Natürlich haben auch außerhalb der sicher am härtesten betroffenen Branchen wie Tourismus-, Reise-, Freizeit- und Gastrogewerbe viele Industriezweige mit heftigen Auftrags-einbrüchen zu kämpfen. Über Kurzarbeit konnte sicher das Schlimmste erst einmal verhindert werden. Vieles hängt nun einfach davon ab, wie sich die Märkte entwickeln. Das alles ist sehr schwer einzuschätzen, denn wir sind immer noch mitten in der Corona-Pandemie.

Man kann vor diesem nicht kalkulierbaren und volatilen Hintergrund allen Unternehmen nur empfehlen, in mit Prämissen hinterlegten Szenarien zu denken, diese kaufmännisch im Hinblick auf alle wichtigen Vertriebs-, Wertschöpfungs- und Finanz-Kennzahlen durchzurechnen und das Handeln danach auszurichten.

Ich nenne das agile Szenarienmanagement, was sich von klassischen Planungen, die eben wenig agil und maßnahmenorientiert sind, stark unterscheidet. Wie stark und wie schnell kann es hoch oder runter gehen? Das muss ich mir einmal für mein Unternehmen in allen relevanten Facetten transparent machen. Was heißt das dann für die Geschäfte, die ich betreibe, z. B. im Hinblick auf Sortimente, Absatzkanäle und Länder? Welche Kapazitäten und Ressourcen benötige ich in welchem Szenario? Wie verändert sich mein Break-Even und mit welchen Maßnahmen kann ich diesen bei Bedarf verändern? Was bedeutet welches Szenario für meinen Finanzbedarf?

**Spannagl:** Unabhängig von der individuellen Unternehmenssituation sehen wir Corona aber auch als Chance und Auslöser, längst notwendige Veränderungen nun konsequent anzupacken. Beispielsweise werden gegenwärtig breit angelegte Programme zur Performance-Steigerung gestartet. Diese können alle Funktionen im Unternehmen betreffen: insbesondere Operations, Supply Chain, Vertrieb, Marketing und



alle Gemeinkostenbereiche. Keiner will es jetzt versäumen, sein Unternehmen in operativer Hinsicht „wetterfest“ zu machen. Zehn Prozent Kosteneinsparung bekommen die Unternehmen in der Regel mit „Bordmitteln“ realisiert. Sind allerdings deutlich höhere Kostensenkungen mit tiefgreifenden Veränderungen notwendig, ist die Expertise von externen Spezialisten sinnvoll und erfahrungsgemäß zielführender.

**Management Support:** Welche Rolle spielt dabei die Digitalisierung?

**Dr. Renz:** Nicht erst seit Corona ist bekannt, dass Unternehmen, die in der Digitalisierung ihres Unternehmens sowie des eigenen Geschäftsmodells bereits weiter als der Wettbewerb vorangeschritten waren, sich stabiler und erfolgreicher entwickeln. Gerade der Analyse und optimierten Nutzung von Daten, sprich Data Analytics kommt eine Schlüsselrolle zu, da sie schnell Wirkung entfalten können und somit auch als „Leuchttürme“ auf dem Weg zum „datengetriebenen Unternehmen“ dienen.

Viele Unternehmen verfügen jedoch nicht über ausreichend internes Wissen und Kompetenzen sowie Überblick über vorhandene Anbieter, Tools und Technologien. Anwendungsfälle erscheinen spannend, erweisen sich jedoch bei näherer Betrachtung im konkreten Fall nicht als zwingend zielführend. Doch das muss nicht sein. Es gibt zahlreiche erfolgreiche „Use-Cases“, die schnell hohen Nutzen stiften und den Wert der vorhandenen, aber nicht oder schlecht genutzten Daten kapitalisieren.

**Management Support:** Fahren alle Unternehmen weiterhin auf Sicht oder beschäftigen sich schon welche mit ihrer Zukunft nach Corona?

**Spannagl:** Nach Corona bedeutet nicht, dass die Unternehmen strategisch dort wieder aufsetzen können, wo Sie „vor Corona“ aufgehört haben – der Reset-Knopf funktioniert nicht! Wir müssen davon ausgehen, dass sich die Welt und damit auch die 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. Es ist ein strategischer RESTART erforderlich, der die bisherige Unternehmensstrategie zwar nicht komplett in Frage stellt, aber durchaus Grundsatzentscheidungen zulässt, Szenarien und Zukunftsbilder berücksichtigt und die Transformation des Unternehmens, digital wie agil, konsequenter als bisher vorantreibt.

Ein strategischer Restart verlangt vor allem auch die richtige, mentale Einstellung der Führung: Hohe intrinsische Motivation, gepaart mit analytischer Sensibilität. Wir alle müssen lernen, unsere Unternehmen nicht nur resilienter aufzustellen, sondern mit dem Unbekannten und dem dadurch entstehenden Kontrollverlust umzugehen.

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

# Aus dem Gleichgewicht

## Die Suche nach dem Unternehmensoptimum

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



Wie lässt sich der Zustand eines „Gleichgewichtes“ eines Unternehmens definieren und warum sollte die Beachtung dieses Phänomens wichtig sein. Der Versuch einer Definition könnte wie folgt lauten: Ein Unter-

nehmen befindet sich im Gleichgewicht, wenn marktfokussiert alle Leistungen und Unternehmensfunktionen einen Beitrag zur Steigerung und Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit, der Ertragskraft und des Unternehmenswertes liefern. Dies bedeutet, dass der Markt, die Nachfrage, der Kundennutzen und die Differenzierung zum Wettbewerb, also die eigene Marktposition, die Stabilität, die Schwankungen, die Wirkungen auf das Unternehmensgleichgewicht entscheidend beeinflussen. Dies ist die externe Komponente des Gleichgewichtszustandes. Die Gestaltung und Beeinflussung des externen Gleichgewichtes wird von internen Entscheidungen, der Strategie, den Zielen, der Ressourcenallokation, dem Risikoprofil und den Managementfähigkeiten bestimmt.

Gerade das Zielsystem des Unternehmens hat hierbei einen wichtigen Stellenwert. Keine konkurrierenden Ziele, hierarchisch und eindeutig formulierte Ziele, die in ihrer Bündelung zur strategisch richtigen und operativ wirksamen Ressourcenallokation beitragen, sind die Steuerungsgröße für das anzustrebende Gleichgewicht. Defizite im Zielsystem tragen zur Instabilität des Unternehmens bei und stören nachhaltig externe, wie interne Beziehungen. Das externe und das interne Gleichgewicht bedingen sich somit gegenseitig und wirken auf das Unternehmensgleichgewicht ein. Der primäre Nutzen des Unternehmensgleichgewichtes ist die Gestaltung der Unternehmensstabilität und diese ist wiederum eine notwendige Voraussetzung für die Unternehmensflexibilität. Nur wer „einen festen Stand hat“ kann gezielt, schnell und flexibel auf externe und interne Veränderungen reagieren, besser noch agieren.

Der Gleichgewichtszustand ist jedoch kein statisches, dauerhaftes Phänomen, sondern er ist stetigen, manchmal auch sehr abrupten Einwirkungen unterworfen. Dieser Erkenntnis muss durch eine entsprechende Un-

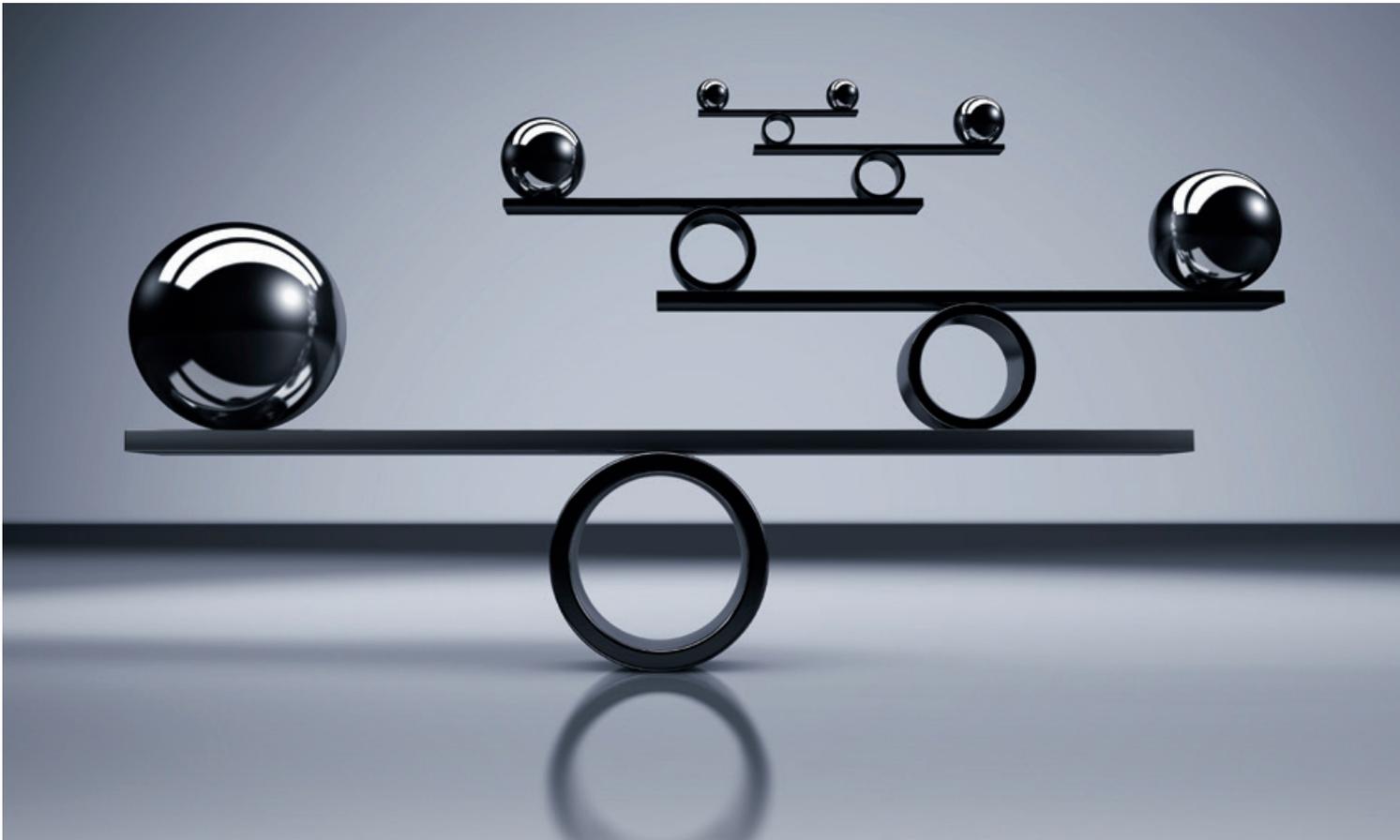
ternehmensflexibilität und durch ein professionelles Strategisches Foresight, sprich alternativen Zukunftsszenarien entsprochen werden. Die Antizipation von und die proaktive Aktion auf Disharmonien im Unternehmensumfeld und in der Unternehmenskonfiguration zeichnen ein modernes, professionelles und vorausschauendes Management aus.

Das Unternehmensoptimum ist durch einen internen und externen Gleichgewichtszustand definiert. Kommt ein Unternehmen aus dem „Gleichgewicht“, treten interne und/oder externe Disharmonien auf, dann drohen Defizite bei Wettbewerbsfähigkeit, Ertrags- und Finanzkraft und Unternehmenswert.

Auslöser von Disharmonien sind primär und überwiegend exogene Faktoren, d. h. strukturelle Veränderungen des Marktes, der Marktdynamik, der Nachfrage- und Wettbewerberstruktur, der Machtkonstellationen zwischen Lieferanten und Kunden. Einen hohen Einfluss auf Disharmonien haben auch neue Technologien und deren Verbreitung in Produktion, Logistik und Vermarktung. Auch die Anwendung neuer Materialien kann zu neuen Konstellationen führen.

Konkret lässt sich dies in der Unternehmenspraxis an folgenden Erscheinungen festmachen: Marktgröße und Unternehmensgröße passen nicht mehr zueinander. Das Marktwachstum und die Wachstumsgeschwindigkeit des Unternehmens sind nicht mehr im Einklang. Dies äußert sich in Marktanteilsverlusten, an schwindender Markt- und Verhandlungsmacht. Das Unternehmen kann die veränderten, höheren Anforderungen der Kunden an die Anbieterleistung nicht mehr erfüllen und wird somit zum Drittlieferanten, zum „Preisanbieter“. Neue, branchenfremde Wettbewerber treten in den Markt ein, bestehende Kunden betreiben eine Rückwärtsintegration oder Lieferanten eine Vorwärtsintegration.

Diese möglichen Entwicklungen werden gefördert und forciert durch die Digitalisierung auf allen Stufen der Branchenwertschöpfung, die neue Distributionsformen (Online-Handel, Plattformen, etc.), neue Kommunikationsmittel (Social Media, etc.), neue Kontra-



hierungsformen (Blockchain, etc.) ermöglicht. Nicht zuletzt auch durch den Einsatz von Künstlicher Intelligenz verändern sich Unternehmenskonfiguration und Marktkonstellation.

Aber auch interne Disharmonien sind festzustellen, z. B. gibt es Diskrepanzen zwischen Investitionsbedarf und Finanzkraft, der Beherrschung neuer Technologien und der Personalqualifikation, der Innovationshöhe und -dynamik im Markt. Ebenso zwischen der Innovationskraft des Unternehmens, einer flexiblen, agilen Organisation und dem Beharrungsvermögen bestehender Strukturen und Prozesse sowie zwischen verändernden Wertevorstellungen der Gesellschaft und der bestehenden Unternehmenskultur.

In der Vergangenheit, in der Industrialisierung der Wirtschaft, dominierten quantitative Herausforderungen, der Output, die Kapazitäten, etc. Heute und in Zukunft werden der qualitative Input, die strategische Intelligenz und die Nutzung moderner, wirksamer Methoden und Technologien die Überlegenheit im Wettbewerb und die operative Effizienz, kurzum den Unternehmenserfolg bestimmen. Neue Spielregeln im Markt und daraus resultierende Disharmonien mit dem

Unternehmen, eine andere, passende Unternehmenskonfiguration erfordern auch eine veränderte Führung. Werden externe und interne Disharmonien nicht erkannt, bagatellisiert oder gar verdrängt, dann stellt sich „eine schleichende Vergiftung“ ein. Eine stille, aber stetige Erosion der Unternehmensperformance, die häufig in einer manifesten Unternehmenskrise zur Existenzbedrohung führt.

## FAZIT

Für die Definition eines unternehmensspezifischen Optimums gibt es keine Patentrezepte, keine Standardlösungen. Man muss sich schon die Mühe machen, intensiv darüber nachzudenken, sich die Zeit nehmen, gründlich zu analysieren, innovativ zu konzipieren, konsequent zu entscheiden und umzusetzen. Mit System und Kreativität das Unternehmen gestalten. Dabei kann es auch nicht schaden, zuzuhören, den Blick über den Tellerrand zu werfen, von anderen zu lernen und kompetenten, unabhängigen Rat einzuholen.

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

# Technologie sucht Markt

## Wie man in unsicheren Zeiten neue Geschäfte auf Basis bestehender technologischer Kompetenzen generiert



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

Die Industriegüter-Branche und die strukturell belasteten Automobil- und Luftfahrtzulieferindustrien stehen zunehmend unter Druck.

Bereits im vergangenen Jahr war ein Rückgang des Wachstumskurses ersichtlich, was durch die COVID-19 Pandemie noch verschärft wurde. Im Frühling und Frühsommer haben viele Unternehmen reagiert und sich auf die kurz- bis mittelfristige Kostenanpassung und Liquiditätssicherung fokussiert.

### Doch ist nicht Angriff die beste Verteidigung?

Neben sinnvollen und notwendigen Kostenoptimierungen sollte der Fokus des Weiteren strategisch gezielt auf neue Umsatzquellen gelegt werden. Bestehende Kompetenzen und freie Ressourcen können genutzt werden, um auch in anderen Branchen und neuen Anwendungsbereichen Geschäfte zu generieren.

Um zu erkennen, in welchen Marktsegmenten Geschäftspotentiale für das Unternehmen bestehen, gilt es das Leistungsportfolio systematisch in seine Bestandteile zu zerlegen und die vermarktbareren Kompetenzen und Ressourcen (z. B. besondere Produkttechnologien, spezielle Fertigungsprozesse, Mitarbeiter-Know-how, Produktionskapazitäten oder geistiges Eigentum) in Markt-Innovationen für das Unternehmen zu überführen.

Markt-Innovationen bieten eine Reihe an Vorteilen, z. B.:

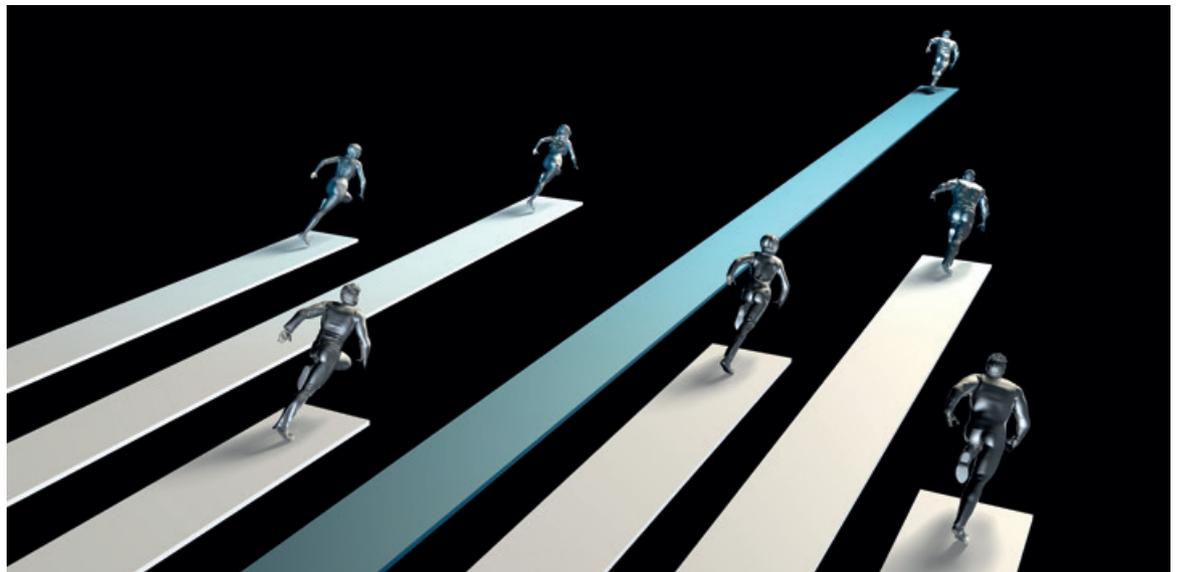
- Kalkulierbare Kosten, da in vielen Fällen lediglich Anpassungen und keine Neuentwicklungen von Lösungen bzw. Produkten notwendig sind
- Streuung des Risikos, da zukünftig in mehreren Branchen als zuvor agiert wird
- Wettbewerbsvorteile durch die neuen Marktsegmente, z. B. wenn der neue Markt mit bisher unbekanntem Technologien und Lösungen konfrontiert wird

Markt-Innovationen werden aber auch von zusätzlichen Herausforderungen begleitet, z. B.:

- Unbekannte Zielgruppe(n) und Anforderung(en) sowie fehlender Marktzugang
- Die Lösung muss entweder besser oder günstiger sein als jene, die in der neuen Branche bereits verwendet wird
- Das Nachfragepotenzial in der neuen Branche muss groß genug sein, damit sich ein Einstieg wirtschaft-



Dr. Peter Fey  
Mitglied der  
Geschäftsleitung  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH





lich lohnt. Realistische Rentabilitäts-erwartungen sind jedoch schwer festzulegen

- Mitarbeiter zeigen beim Angang neuer Branchen und Anwendungsfelder Widerstand gegenüber Veränderungen

**Über strukturiertes Vorgehen und agile Ansätze die Herausforderungen des Business Developments meistern**

Über einen vierstufigen Ansatz wird Business Development aufbauend auf vorhandene Kompetenzen systematisch vorangetrieben. Dadurch werden neue Umsatzquellen gezielt angegangen und bestehende Kompetenzen und Ressourcen bestmöglich in einem breiteren Marktumfeld genutzt.

Für die vermarktbareren Kompetenzen und Ressourcen des Unternehmens werden potenzielle neue Anwendungsfelder gesucht und systematisch bewertet. Hierbei werden sowohl unternehmensinterne Wissensträger als auch W&P-Branchenexperten und bei Bedarf weitere externe Experten z. B. aus der Forschung mit einbezogen. Für die Anwendungsfelder mit der höchsten Attraktivität (z. B. hinsichtlich Renditeerwartung, Wachstumspotenzial, Risikoausprägung) und Passung (z. B. Synergie-Potenzial, Investitionsaufwand, interne Widerstände) werden dann konkrete Verkaufskonzepte ausgearbeitet.

Ziel ist es, den operativen Vertrieb bestmöglich durch überzeugende Vorteilsargumentationen sowie qualifizierte Kontakte zu Zielkunden zu unterstützen. Das W&P Strategic Market Research-Team sowie der Zu-

gang zum W&P- Kunden- und Partnernetzwerk ermöglichen die fundierte Qualifizierung einer Shortlist mit potenziellen Kunden und geben Aufschluss über die konkreten Bedürfnisse der neuen Kundenzielgruppen.

Durch den Einsatz von bewährten Methoden und Ansätzen aus der Start-up-Welt (agiles Projektmanagement, Sprints, kurzzyklische Demonstrationen mit Management bzw. auch potenziellen Kunden, Bootcamp in Start-up-Umgebung) lässt sich die notwendige Geschwindigkeit gewährleisten. Das iterative und kundenzentrierte Vorgehen stellt die Passfähigkeit der Leistungsangebote sicher und maximiert die Erfolgchancen am Markt.

**FAZIT**

Um in der aktuellen Zeit zielgerichtete Ergebnissicherung zu betreiben, gilt es neben Maßnahmen zur Kostensenkung vor allem auch neue Umsatzquellen zu aktivieren. Um hierbei möglichst schnell und kosteneffizient zu agieren, empfiehlt es sich, die bestehenden Kompetenzen und Ressourcen gezielt und wertschöpfend in neuen Anwendungsfeldern zu positionieren. Dabei gilt es, den Marktangang systematisch zu unterstützen, die Qualität der Kundeninteraktion durch überzeugende Verkaufskonzepte bestmöglich zu gestalten, den operativen Vertrieb durch die Bereitstellung qualifizierter Kontakte zu potenziellen Kunden zu stärken, um dadurch die Erfolgchancen am Markt zu maximieren. In Kombination mit agilen Projektteams haben Sie alle Zutaten, neue Geschäfte zu generieren.

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

# Ergebnissicherung!

## Wie können Unternehmen Corona-bedingte Ergebnisrisiken abfedern?



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

Die aktuelle Corona-Krise deckt schonungslos auf, dass Unternehmen von heute auf morgen mit Absatzeinbrüchen, rückläufigen Umsätzen, fehlenden Produktionskapazitäten aufgrund ausfallender Mitarbeiter oder Leerkosten infolge absatzbedingter Unterauslastung der Produktion konfrontiert sein können. Vorsorgt haben offenbar nur wenige: Oft schlummern daher latente Risiken in GuV und Bilanz, die sich im Falle eines konjunkturellen Abschwungs wie jetzt rasch in konkrete Bedrohungen verwandeln. Die rechtzeitige Ergebnissicherung ist das Gebot der Stunde.

**Redaktion:** Wer Maßnahmen einleiten will, muss wissen, wo das Unternehmen aktuell wirtschaftlich steht. Worauf kommt es dabei derzeit an?

**Dr. Lubos:** Eine betriebswirtschaftliche Einordnung sollte zunächst aufzeigen, welches Absatz- und Erlösniveau das Unternehmen aufweist, wie hoch die Herstell- und Stückkosten ausfallen und wie diese in Relation zum Gemeinkostenniveau des Unternehmens stehen. Im Falle eines konjunkturell oder branchengetriebenen Kriseneintritts im Allgemeinen und vor dem Corona-Hintergrund im Besonderen ist davon auszugehen, dass die Absatzmengen häufig einschneidend zurückgehen und nicht mehr ausreichen, um die Gemeinkosten zu decken.

Ein Ergebnisverfall tritt ein oder es entstehen sogar Verluste. Zugleich verschiebt sich in der Stückkalkulation die Relation von direkten zu indirekten Kosten. Die Stückkosten steigen aufgrund des Mengenrückgangs oder es entstehen Leerkosten in Form nicht mehr gedeckter Gemeinkosten. Eine derartige Situation muss aber nicht zwangsläufig zu Verlusten führen. Bei hohem Ergebnis- und Renditeniveau kann diese Entwicklung ggf. durch das Unternehmen abgedeckt werden. Die Antwort darauf, ob und in welchem Umfang das Unternehmen in der Lage ist, absatzbedingte Mengenrückgänge zu verkraften, beantwortet die Renditepositionierung des Unternehmens im Branchenvergleich. Diese Positionierung entscheidet darüber, wie lange ein Unternehmen in einer konjunkturellen Krise durchhält und welche Maßnahmen zur Ergebnissicherung überhaupt zur Verfügung stehen und sinnvoll sind. Dabei muss man sich jedoch im Klaren sein: Eine fehlende Mengennachfrage ist langfristig nicht mittels niedrigerer Preise auszugleichen.

**Redaktion:** Hektische Brandlösungen sollten aber nicht den Blick für eine systematische Ergebnissicherung verstellen?

**Dr. Lubos:** Gerade wenn es – wie in der aktuellen Corona-Krise – zu plötzlichen Ereignissen mit raschen Auswirkungen auf das Ergebnis kommt, besteht entweder die Gefahr, dass man zugunsten der Schnelligkeit wenig durchdachte Maßnahmen initiiert – oder den „Kopf in den Sand steckt“. Auch wenn die Grundannahme, dass man handeln sollte und jede Krise vorübergeht, richtig ist: Fraglich ist, wie ein Unternehmen die Situation am besten meistert. Hier zeigt die Erfahrung, dass auch in einer plötzlich auftretenden Krise systematisches Vorgehen ein entscheidender Erfolgsfaktor ist.

**Redaktion:** Welche Abschwungmechanismen sind zu beachten, um den Gefährdungsgrad des Unternehmens bestimmen zu können?

**Dr. Lubos:** Wir unterscheiden im Abschwung zunächst zwei latente Risikofelder: den Absatz- und damit Mengenrückgang sowie die Preis- und Konditionenerosion. Der Absatzrückgang bewirkt i. d. R. den ersten und heftigsten Einschlag im Ergebnis. Rückläufige Mengen reduzieren absolute Deckungsbeiträge bei konstantem Niveau der Fixkosten. Die Preiserosion ist ein weiterer Begleiter des konjunkturellen Abschwungs. Unternehmen versuchen den Absatzrückgängen entgegenzusteuern, indem sie Preisnachlässe und umfassende Konditionen gewähren. Deren Ziel ist es, dem Mengenrückgang entgegenzusteuern und auf diese Weise das Ergebnis zu sichern. Diese Vorgehensweise ist meist von wenig (dauerhaftem) Erfolg gekrönt. Da der Absatzrückgang konjunkturbedingt ist, zielt eine derartige Vorgehensweise implizit auf den Zugewinn von Marktanteilen in einem Umfeld ab, in dem alle Wettbewerber ähnliche Probleme haben und ähnlich agieren. Das Ergebnis ist nicht nur ein Rückgang des absoluten Deckungsbeitrags, sondern auch zusätzlich der relativen Qualität der Deckungsbeiträge. Insgesamt kann diese Vorgehensweise zur Ergebnissicherung in eine Abwärtsspirale mit erheblichen negativen Ergebnisauswirkungen münden, die vor allem Grenzanbieter nicht überleben. Renditestarke Unternehmen sind hingegen in der Lage, diesen Weg eine gewisse Zeit zu beschreiten.



**Redaktion:** Daneben rückt nun in vielen Unternehmen das Phänomen von Kostenremanzen in den Fokus. Wie ist damit umzugehen?

**Dr. Lubos:** Damit ist unser drittes Risikofeld angesprochen: Verstärkt wird das Ergebnisrisiko durch eine ausgeprägte Kostenremanenz. Sie entscheidet darüber, wie schnell ein Unternehmen den Break Even beeinflussen kann. Je höher die Wertschöpfungstiefe des Unternehmens und sein Gemeinkostenniveau sind, desto stärker wirkt sich die Kostenremanenz bei raschem Absatzrückgang aus. Denn Absatz und Deckungsbeiträge sinken schneller als sich Kosten anpassen lassen. Die Kostenremanenz wirkt sich sowohl auf die mengenabhängigen Fertigungskosten wie auf die mengenunabhängigen Gemeinkosten aus. Denn auch die Reduzierung mengenabhängiger Kosten der Fertigung, wie z. B. Personalkosten in einer Produktion, braucht bis zur Wirksamkeit einen entsprechenden Vor- und Nachlauf aus Sozialplanverhandlungen und Kündigungsfristen. Bei den Gemeinkosten ist oft nicht bekannt, welcher Zusammenhang zwischen rückläufigem Absatz und den für den verbleibenden Absatz vorzuhaltenden Gemeinkosten besteht.

**Redaktion:** Welche Vorgehensweise empfehlen Sie aktuell?

**Dr. Lubos:** Das möglichst rasche Einleiten geeigneter Maßnahmen zur Ergebnissicherung. Zuerst stehen Cost-Cutting-Maßnahmen an; sie zielen primär darauf ab, möglichst rasch Leerkosten aufgrund absatzbedingt fehlender Auslastung und Gemeinkosten zu senken. Sie sind die „Notfallmedizin“ in der Ergebnissicherung. Für effizienzsteigernde Maßnahmen braucht es bestimmte Voraussetzungen und sie benötigen einen deutlich längeren Zeitraum bis sie wirken.

**Redaktion:** Nach der „Notfall-Medizin“ gehören aber auch Strukturen auf den Prüfstand?

**Dr. Lubos:** Strukturelle Maßnahmen sind dann angezeigt, wenn reines Cost Cutting oder eine Effizienzsteigerung nicht ausreichen. Entsprechend der Er-

kenntnisse und Risikobewertungen aus der Sensitivitätsanalyse sind mögliche Maßnahmen und ihre „Härte“ zu dimensionieren. Wir unterscheiden da zwischen Beruhigungspillen, der Hausapotheke und dem operativen Cost Cutting. Gerade zu Beginn eines Abschwungs neigt das Unternehmen oft dazu, „Beruhigungspillen“ den Vorzug vor wirklich nachhaltigen Restrukturierungsmaßnahmen zu geben.

**Redaktion:** Aktuell sind ja corona-bedingt ertragsstarke Unternehmen mit Substanz und Reserven ebenso betroffen wie strukturell schon bedrohte Unternehmen. Da wird zu differenzieren sein?

**Dr. Lubos:** Einem ertragsstarken Unternehmen genügt es, u. U. Leerkapazitäten anzupassen und die Gemeinkosten in überschaubaren Rahmen zu senken. Ziel ist es den Abschwung zu „überwintern“. Cost-Cutting-Maßnahmen reichen hier gegebenenfalls aus. Der Einsatz von Kurzarbeit kann ein probates Mittel sein.

Diese Vorgehensweise ist von der Annahme getragen, dass sich die Situation in absehbarer Zeit wieder verbessern wird und alle Mitbewerber stärker getroffen werden als das eigene Unternehmen. Der „Griff in die Hausapotheke“ genügt vielleicht sogar, um unter zeitweiligem Verzicht auf Rendite Ergebnissicherung zu betreiben.

Eine derartige Strategie des „Last Man Standing“ setzt Eigenkapitalsubstanz und vor allem ausreichende Liquidität voraus. Das wird für ein strukturell bedrohtes Unternehmen, bei dem sich beispielsweise die Spielregeln in der Branche durch neue Wettbewerber, Technologien oder Produkte ändern – wie im Falle der Automotive-Industrie – nicht genügen. Diese Unternehmen stehen vor der Frage, ob es bei der Problembewältigung mit einer rein kostenorientierten Restrukturierung getan ist, oder ob es nicht einer grundsätzlichen strategischen Neuausrichtung des gesamten Geschäftsmodells bedarf.

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

*Dieser Beitrag  
erschien erstmalig in  
leicht abgeänderter  
Form in der KSI,  
16. Jahrgang,  
Mai/Juni 2020*



Ralph Wiegand  
Partner  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



Sebastian Batton  
Manager  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



Angelika Leiss  
Manager  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH

# Data Analytics als Einstieg in die Digitale Transformation

## Warum ein explorativer Ansatz und das schnelle Scheitern für viele Unternehmen den geeigneten Start in eine datengetriebene Organisation darstellt

Data Analytics bewährt sich für immer mehr Unternehmen als gut geeigneter Einstieg in eine Transformation hin zu einem datengetriebenen Unternehmen. Die Gründe liegen auf der Hand: Ohne große Vorlaufzeit können mit Hilfe von BI-Tools schnelle, erste Erfolge „sichtbar“ gemacht werden, welche die Akzeptanz auf Entscheider Ebene erhöht. Durch den explorativen Ansatz können auch komplexe Herausforderungen angepackt werden, Mitarbeiter erleben Digitalisierung im eigenen Bereich und selbst im schnellen Scheitern von Ansätzen können wesentliche Erkenntnisse gewonnen werden, wie das Unternehmen sich besser im Hinblick auf digitale Anforderungen aufstellen kann.

Die Analysemöglichkeiten und sich daraus ergebende Erkenntnisse hängen überwiegend von den verfügbaren Daten und deren Qualität ab. Um erste Erfolge zu erzielen, sind jedoch keine riesigen Datenmengen erforderlich. In den meisten Fällen können schon aus den „üblich“ anfallenden Daten, die bisher in Unternehmen nur wenig Berücksichtigung gefunden haben, sehr wertvolle Erkenntnisse gezogen werden. Und schlecht gepflegte Daten oder gar Datenlücken werden ganz nebenbei im Projektverlauf identifiziert und können korrigiert bzw. geschlossen werden.

### Was unterscheidet Data Analytics Projekte von „gewöhnlichen“ Projekten?

Die Projekte folgen nicht dem linearen „Wasserfallmodell“ mit definierten Meilensteinen und Ergebnissen in aufeinanderfolgenden Projektphasen mit verbindlichen Vorgaben. Erfolgsversprechender und mit schnelleren Ergebnissen bewährt sich ein flexiblerer/agilerer Ansatz. So kann in manchen Fällen die fehlende Datenqualität den Aufbau des notwendigen Datenmodells verhindern oder die erste Analyseidee in einer Sackgasse landen. Dies bedeutet keinesfalls das Scheitern, es heißt vielmehr nochmal zurück auf Start und die Anpassung der Zielsetzung.

### Wie startet man am besten mit Data Analytics?

Unsere klare Empfehlung lautet: Schauen Sie sich Ihre vorhandenen Prozesse, Produkte und Services an. Identifizieren Sie Brüche und formulieren Sie Ziele, was Sie

gerne effizienter, zielgerichteter, transparenter angehen möchten. Dies bildet die Basis für das Finden des für Ihr Unternehmen passenden Use Cases.

Beispiele aus anderen Unternehmen helfen in der frühen Phase zu verstehen, was mit Data Analytics möglich ist und welcher konkrete Nutzen daraus entstehen kann: Von einer verbesserten Vertriebssteuerung über eine Bereinigung der Komplexität im Produktmanagement bis hin zu Verbesserungen der Logistikprozesse – die Einsatzmöglichkeiten sind so vielfältig wie die Geschäftsmodelle.

### Was sind die größten Herausforderungen für die Implementierung?

Die Herausforderungen für eine erfolgsversprechende Data Analytics Implementierung sind

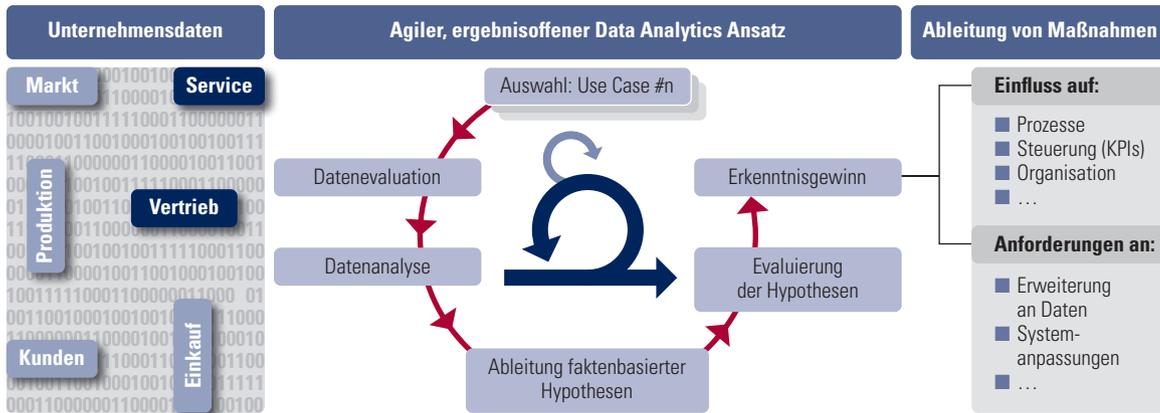
- ... die erfolgreiche Überführung der analytischen Erkenntnisse in die Unternehmensprozesse und -verantwortlichkeiten.
- ... der Einsatz der Ressourcen, die in der Lage sind, die Analyse mit den richtigen Tools weiter durchzuführen.
- ... die Berücksichtigung der Data Analytics in den Entscheidungsprozessen des Top-Management Teams (Spannungsfeld zwischen Rationalität und Intuition).

### Wie sieht ein erster erfolgreicher Use Case aus?

Sind Erwartungshaltung und Zielsetzung des Data Analytics Projekts klar definiert, startet die Durchführung mit der Datenevaluation.

In einem konkreten Fall konnten crossdivisionale Potentiale durch Data Analytics erkannt und strukturiert bearbeitbar gemacht werden.

1. **Use Case:** das Unternehmen bietet parallel zum Produktgeschäft eine Service-Einheit für Maschinen- und Produkt-Prüfungen an. Die Service-Einheit pflegt dabei eine Datenbank über Eigen- und



Konkurrenzprodukte, die bei Kunden installiert sind. Diese Daten wurden bis dato nicht vom Vertrieb genutzt.

2. **Datenevaluation:** Mit Blick auf die Daten wurde schnell klar, dass eine große Menge an Vertriebsdaten im CRM-System vorlag. Diese waren aber bezüglich Informationsgrad und Qualität bei weitem nicht so hilfreich, wie die Datensammlung der Serviceeinheit. Die Daten enthielten viele vertriebsrelevante Informationen, die zu diesem Zeitpunkt noch unentdeckt „vergraben“ waren.
3. **Datenanalyse:** Die Implementierung der Daten und Aufbereitung des Datenmodells im BI-Tool schaffte die Basis für alle Analysen. Mit BI-Tools gelingt es, komplexe und große Datenmengen zu verarbeiten und diese anschließend in interaktiven Dashboards zu visualisieren. Dies dient keinesfalls nur der ästhetischen Darstellung von Bits and Bytes, sondern ist hilfreich für das Schaffen von Verständnis bei Management und Mitarbeitern.
4. **Ableitung und Evaluierung faktenbasierter Hypothesen:** Aus den analysierten Daten wurden faktenbasierte Hypothesen abgeleitet, die in einem gemeinsamen Workshop beim Kunden auf ihre Richtigkeit geprüft und hinsichtlich ihrer Bedeutung bewertet wurden.

Zentrale Erkenntnisse:

- **Wir nutzen die Daten nicht:** Die Daten waren nicht aufbereitet in der Datenbank gespeichert. Es fehlte im Unternehmen an Mitarbeitern mit den notwendigen Analyse- und BI-Kenntnissen.
- **Wir kennen unsere Kunden nicht:** Kunden wurden Serviceleistungen für Fremdprodukte angeboten, bei denen keine Eigenprodukte verkauft wurden. Kunden wurden Eigenprodukte

verkauft, bei denen kein Service angeboten wurde.

- **Wir gehen unabgestimmt zum Kunden:** Informationen über eingebaute Eigen- und Fremdprodukte beim Kunden wurden nicht geteilt. Kundenbesuche wurden unabhängig voneinander durchgeführt.
5. **Erkenntnis und Auswirkung auf Prozesse/Organisation:** Der Erkenntnisgewinn aus den gewonnenen Hypothesen ermöglichte die Ableitung konkreter Maßnahmen. Beispielsweise wurden Kunden definiert, bei denen vor den nächsten Kundenterminen ein Austausch zwischen Vertriebs- und Servicemitarbeiter stattfindet. Die BI-Analyse wurde auf Kundenseite implementiert und ein Mitarbeiter geschult, so dass dieser in Zukunft die Steuerung übernehmen kann.

## FAZIT

Kleine erste Leuchtturmprojekte mit der richtigen Datengrundlage bringen neue Erkenntnisse und schaffen Bewusstsein und Veränderungsbereitschaft bei Management und Mitarbeitern. Hierauf aufbauend werden weitere Projekte durchgeführt sowie notwendige Prozesse und Systeme kontinuierlich nachgezogen. Mit diesem agilen Ansatz transformieren sich Unternehmen schrittweise zu einem datengetriebenen Unternehmen.

**Next Step – Digitale Produkte:** Ist Data Analytics für Sie bereits ein „alter Hut“, bei dem Sie das Höchstlevel des Reifegrads vor längerer Zeit erreicht haben oder kämpfen Sie gerade mit der Einführung digitaler Produkte? Auch hier verfolgt W&P einen gemeinsamen Ansatz mit unserem Partner Tektit Consulting GmbH. Lesen Sie hierfür den Beitrag auf den Seiten 16-17.

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

# Das wichtigste Meeting

## Ein Gastbeitrag von Tektit Consulting

Timo Römer  
Geschäftsführer  
Tektit Consulting  
GmbH



Wie lassen sich Meetings effektiver und effizienter gestalten? Unserer eigenen Erfahrung nach verbringen wir alle zu viel Zeit in Meetings, die weder ihren Teilnehmern noch den Unternehmen einen Mehrwert bieten: Status Meetings, Reports und "Alignments". Häufig enden Meetings ohne Ergebnis – Entscheidungen, Arbeitsresultate oder klare Pläne werden meist vertagt oder bleiben ganz aus.

Jacob Fahrenkrug  
Geschäftsführer  
Tektit Consulting  
GmbH



### Welche Meetings lohnen sich überhaupt und warum?

Aus unserer Sicht gibt es ein Meeting, das sich immer lohnt – und das dennoch häufig vernachlässigt wird: die Retrospektive. Auch wenn die agile Bewegung den Begriff stark geprägt hat, geht es hier weder um Agilität noch um Scrum. Im Mittelpunkt steht eine Methode, die für die kontinuierliche Verbesserung der Prozesse und der Zusammenarbeit sorgt: die Reflektion.

Selbst in Unternehmen, in denen Teams agil arbeiten, wird diese Art des Meeting oft unterschätzt oder sein



Potential nicht ausgeschöpft: Es wird zwar treffend analysiert, was nicht gut funktioniert, daraus werden aber nur selten Veränderungen abgeleitet oder gar implementiert. Es scheint, als wäre vor lauter Arbeit keine Zeit, den Kopf hoch zu nehmen und zu überlegen, wie sie sich effizienter gestalten ließe – ganz im Sinne des oft zitierten des Holzfällers, der sagte: „Die Axt schärfen? Dazu hatte ich keine Zeit, ich war zu sehr damit beschäftigt, Bäume zu fällen.“

### Wie nutzen Profisportler Reflektion?

Ein besonders eindrucksvolles Beispiel für den Mehrwert strategisch eingesetzter Retrospektiven ist der Boxenstopp in der Formel 1. Er ist für den Erfolg im Rennen maßgeblich mitentscheidend. Die besten Crews und Fahrer schaffen es nach dem Stillstand des Wagens – perfekt choreografiert – in unter zwei Sekunden vier Reifen zu wechseln, Einstellungen vorzunehmen und im richtigen Moment wieder loszufahren. Und das unter immer wechselnden Bedingungen: Jede Boxengasse ist anders, die Witterung unterschiedlich und die Rennstrategie speziell auf die Strecke zugeschnitten. Der Prozess und das Zusammenspiel werden wieder und wieder reflektiert und angepasst, erneut reflektiert, angepasst und trainiert, bis die Crew es schafft, in einer Rennsituation unter Druck weltklasse Zeiten abzuliefern.



### Wie lässt sich das vom Sport auf die Geschäftswelt übertragen?

Es braucht keine perfekten Choreografien oder ein weltweit einmaliges Team. Für kontinuierliche Verbesserungen im Unternehmen reicht schon ein einstündiges Meeting alle zwei oder gar vier Wochen.

Für die Retrospektive kommen die Teammitglieder einschließlich der Manager\*innen regelmäßig zusammen und reflektieren. Jeder ist dazu eingeladen, Probleme ebenso wie Erfolge aufzuzeigen. Was läuft gut? Was läuft schlecht? Wie können wir uns verbessern? Das Management sieht und versteht Bottlenecks und bremsende Prozesse sofort und befähigt das Team, selbst zu erarbeiten und zu entscheiden, wie es damit umgeht. Es entsteht Transparenz und es wird deutlich, wo Unterstützung benötigt wird oder welche Werkzeuge und Hilfsmittel fehlen.

Entscheidend für den Erfolg von Retrospektiven ist, dass der Prozess über das Analysieren von Problemen hinausgeht. Änderungen müssen erarbeitet und umgesetzt werden – um sie in einer der folgenden Retrospektiven kritisch zu hinterfragen und gegebenenfalls erneut anzupassen, zu verändern oder zu verwerfen. Damit diese Veränderungen von Dauer und für das gesamte Team zielführend sind, ist es unabdingbar, dass seine Mitglieder den Prozess des Hinterfragens und Anpassens selbständig und eigenverantwortlich führen.



### Fazit

Was bedeutet das nun für alle anderen Meetings? Für all die Status Updates, Reports und „Alignments“? Auch hier ist die Retrospektive ein ideales Mittel, um deren Effektivität zu bewerten. Welche Meetings sind hilfreich? Welche sind verschwendete Zeit oder könnten in veränderter Form wertvoll sein? Lasst das Team reflektieren und entscheiden!

Die Retrospektive ist unserer Meinung nach maßgeblich mitentscheidend für den Erfolg im Rennen – sie ist das wichtigste Meeting!



Als Tektit Consulting unterstützen wir Unternehmen bei ihrer digitalen Expansion – der Erweiterung ihres Kerngeschäfts mit digitalen Produkten. Gemeinsam erarbeiten wir Digitalstrategien, planen deren Umsetzung und befähigen Teams, digitale Projekte selbständig zu realisieren.

Wir sind keine Berater. Wir sind Partner, Coaches, Menschen, Enabler, Katalysatoren, Sparringspartner, Experten oder Mentoren. Und manchmal kochen wir auch Kaffee.

**Kontakt:** [contact@tektitconsulting.com](mailto:contact@tektitconsulting.com)

# Post-Corona-Geschäftsmodelle: digital, vernetzt, reagibel

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



Die Folge von zehn Jahren Hochkonjunktur: Viele Unternehmen beziehungsweise Geschäftsmodelle zeigten zu wenig Veränderung, vermeintlich Funktionierendes wurde verteilt und bewahrt. Das Ergebnis:

hohe Kapitalintensität, träge Systeme, hinkende Digitalisierung, unzureichende Vernetzung, geringe Reagibilität. Corona zwingt nun zum Umdenken in allen Bereichen.

Im Fokus der letzten Jahre standen häufig Fachkräftemangel, Teilverfügbarkeit und Lieferzeiten. Liquidität und Kapital stellten hingegen schon lange keine Engpässe mehr dar. Zunehmend ineffiziente Prozesse, Daten als Herrschaftswissen in funktionalen Silos und wachsende Komplexität in Prozessen und Auftragsstypen? Bei ausreichendem EBITDA waren das keine ernst zu nehmenden Probleme. Nur wenige, wirklich

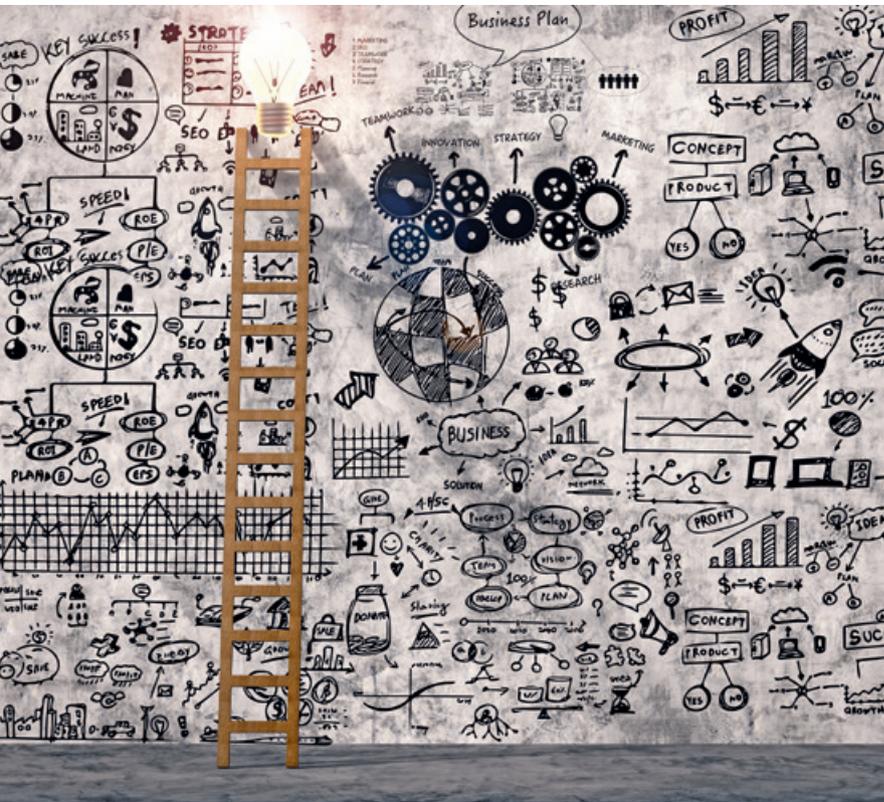
„sportliche“ Unternehmen setzten sich unter diesen Voraussetzungen mit Prozessen, Daten und den Potenzialen der Digitalisierung ernsthaft auseinander.

## Segen und Fluch der Liquidität

Ausreichende Liquidität ist die Basisvoraussetzung für enthaftete Organe und unternehmerische Gestaltungsfreiheit. Zu viel und omnipräsente Liquidität führt jedoch zu einer schleichenden Vergiftung. Dies wird insbesondere bei Strukturbrüchen, wie jetzt in der Coronapandemie, transparent. So sind die Finanzierungskosten zwar niedrig, Finanzarchitektur und -instrumente jedoch nicht wirklich auf Geschäftsmodell und Marktveränderungen ausgerichtet. Die Kapitalintensität ist zu hoch, der Cash Conversion Cycle zu lang. Die geringen Anforderungen an Verzinsung und Kapitalrendite, also die lange Verfügbarkeit von billigem Geld, sind zentrale Ursachen dafür. Das rächt sich jetzt, und häufig kann nicht schnell genug Kapital in der Bilanz mobilisiert werden. Zusätzliche Kredite und Staatshilfen sorgen zwar für „Sprit im Tank“, verschärfen jedoch die Schwächen in Bilanz- und Kapitalstruktur. Von zentraler Bedeutung ist es deshalb, Hilfsmittel nicht zur Verlustfinanzierung, sondern zur Finanzierung neuer Geschäfte zu sichern.

## Saubere Daten, standardisierte Prozesse, digitale Services

Die konkreten coronabedingten Veränderungen werden je nach Branche, Geschäftsmodell und Position des Unternehmens entlang der Wertkette unterschiedlich ausfallen. Es werden andere Nutzen nachgefragt und neue Leistungen erwartet werden. Der Wertschöpfungsmix beziehungsweise die -architektur 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 Backend und Frontend (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.



### Höhere Skalierung bei geringerer Menge

Jetzt geht es darum, zu begradigen, komplexe Prozesse abzuschneiden, auf Standards und Best Practices 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, durchgängige Prozesse zu etablieren, für klare Process Owner zu sorgen und Herrschaftswissen zu eliminieren.

Nur derjenige, der

- das Primat „Grenzkosten null“ verinnerlicht,
- wirklich weiß, was Markt und Kunde künftig wollen,
- weiß, was seine Wertschöpfungsarchitektur leisten kann – und vor allen Dingen: was nicht –,
- den Fit zwischen Markt, Prozessen, Daten und Wertschöpfung ganzheitlich und durchgängig realisiert,

für den wird Corona eine schmerzhaft und sicher anstrengende, aber letztendlich zukunftsweisende Zeit sein. Wird parallel dazu das Geschäft ausgebaut sowie digitale Services entwickelt und am Markt verkauft, dann sorgt zusätzlicher EBITDA und Cashflow – bei geringstmöglicher Kapitalintensität – für das notwendige Add-on, um mit dem kleinstmöglichen Coronarucksack in die Zukunft zu gehen. Die Devise lautet:

### Redimensionierung – Rekonfiguration

- Geschäfte neu segmentieren, Wertschöpfung des Kunden und weniger Funktionalitäten sowie Strukturmerkmale der eigenen Leistungen in den Mittelpunkt stellen.
- Alle Assets hinsichtlich echter Notwendigkeit für das Geschäftsmodell „durchforsten“, USPs in einzelnen Marktsegmenten ihrem Potenzial zur Freisetzung von Kapital gegenüberstellen – Cash Conversion Cycle in den Mittelpunkt der Prozessbetrachtung stellen.

- Entrümpeln, begradigen und standardisieren – beginnend mit einer klaren Typisierung von Kunden und Aufträgen.
- Parallel dazu attraktive Leistungen für die installierte Basis entwickeln. Kunden (egal ob Konsument oder Unternehmer) werden aktuell Neuanschaffungen und Investitionen meiden. Retrofitprogramme und Services nutzen!

*Dieser Beitrag erschien erstmalig in der Unternehmeredition 2/2020*

## FAZIT

### Risiken reduzieren, Potenziale heben – Doch: Wie lassen sich diese Schritte konkret realisieren?

1. Die im System vorhandenen Daten wissen mehr, als Sie glauben. Sie zeigen Problemursachen und Schwachstellen in Strukturen und Prozessen, aber auch bei Mitarbeitern und Kundentypen. Nutzen Sie vorhandenes Wissen und Fakten als Aufsatzpunkt.
2. In einem Prozess-, Daten- und Systemarchitektur-Audit sollte schnell und pragmatisch gezeigt werden, wo Begradigen, Standardisieren und Vernetzen überhaupt möglich ist.
3. Über einen „Servicepotenzial-Check“ der installierten Basis können schnell und ohne große Investitionen Ertragspotenziale durch aktive Service- und Retrofitangebote zum Ausgleich von Umsatzrückgängen im Neugeschäft und damit zur Stützung von Cashflow und EBITDA gehoben werden.
4. Im vierten, etwas grundsätzlicheren Strang gilt der Fokus dem Wertschöpfungsprozess der Kunden, Empfehler und Gatekeeper, um daraus mögliche neue Services und digitale Leistungsbausteine, ohne große Kapitalbindung und hohen EBITDA, zu extrahieren.

Diese vier Stränge müssen vor dem Hintergrund der neuen Segmentierung der Geschäfte und der Zukunftsrelevanz von Assets und Ressourcen bewertet sowie alle Bausteine und Leistungsstränge in Szenarien eines Financial Modelling abgebildet werden. Das Resultat: Transparente Effekte, ein klares und umsetzbares Zielbild. So wird die aktuelle Pandemie zur Stunde der Strategen, der Veränderer und Transformatoren.

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

Prof. Dr. Alexander Wurzer, Studiengangsdirektor, Center for Intellectual Property Studies (Universität Strasbourg), Geschäftsführender Gesellschafter Wurzer & Kollegen.



Theo Grünewald, Studienleiter, Steinbeis-Academy (Berlin), Senior Consultant, Wurzer & Kollegen.



# Digitale Geschäftsmodelle kann man patentieren!

SMA tut es, Viessmann tut es und Vorwerk tut es – warum nur hält sich in den Entscheider-Etagen des deutschen Mittelstandes der gefährliche Mythos von den nicht patentfähigen digitalen Geschäftsmodellen?

Dafür gibt es eine Reihe von Gründen und gerne möchten wir hier einige sehr prominente

Vorzeigebeispiele vorstellen, die es exemplarisch bis zur Universitätsfallstudie gebracht haben, an welchen Patent- und Digitalexperten, ebenso wie Verantwortliche für Business Development aus der ganzen Welt die Methodik lernen.

Beginnen wir beim Aufräumen mit dem Mythos, mit dem vermutlich am häufigsten missverstandenen Satz der gesamten Patentrechtsgeschichte. Wir dürfen davon ausgehen, dass kaum jemand, der sich dieses vermeintlich einfachen Grundsatzes bedient, je die Mühe gemacht hat nachzulesen, was da wirklich im Patentgesetz, in der Europäischen Patentübereinkunft oder in all den anderen Patentgesetzen weltweit wirklich steht – und wie es zu verstehen ist. Da steht, dass „Software als solches“ nicht dem Patentschutz zugänglich ist und gemeint ist damit der Programmcode. Bitte erlauben Sie uns zur Klärung der Sachlage die vereinfachende Einlassung: Das interessiert ja auch nicht wirklich. Denn in wirtschaftlichen Zusammenhängen gedacht, geht es darum, dass Software dazu benutzt wird, auf Computern abzulaufen und mittels dieser Elektronik wünschenswerte Effekte zu erzielen – und solange das im weitesten Sinne technisch ist, ist es auch grundsätzlich

patentierbar. Und auf genau diese Weise werden alle heute wirtschaftlich relevanten digitalen Objekte wie Geschäftsmodelle, Use Cases, Customer Journeys, User Experiences, Apps etc. patentiert. Tatsache ist, dass wir inzwischen an allen großen Patentämtern weltweit eine Explosion von sogenannten Digitalpatenten erleben. Allein am Europäischen Patentamt ist inzwischen jede Dritte Anmeldung eine Digitalerfindung – Tendenz stark steigend, in den letzten drei Jahren um 56 %.

Wenn Sie sich einen Merksatz aus diesem Artikel mitnehmen wollen, dann diesen: „Wenn Sie ‚digital‘ davor schreiben können, dann nutzen Sie ein technisches Mittel und dann sollte das a priori auch dem Patentschutz zugänglich sein“.

## Digitalpatente werden durchgesetzt

Glücklicherweise sind es inzwischen nicht mehr nur die üblichen „digital-Verdächtigen“, die sich dieses Mittels für durchsetzbare Marktexklusivität bedienen. Dass ein kanadisches Unternehmen wie RIM (BlackBerry) seine Digitalpatente am Landgericht München gegen das US-amerikanische Facebook durchsetzt und deswegen WhatsApp umprogrammiert werden musste, wundert den Fachmann nicht. Das ist eine Nachricht an diejenigen die glauben, diese Digitalpatente könnten ggf. nicht durchgesetzt werden – ganz im Gegenteil und davon kann gerade Daimler ein Lied singen, die nun schon zweimal gegen Nokia am LG München und am LG Mannheim verloren haben. Welche Bedeutung solche Digitalpatente schon jetzt haben, kann man sich an 5G klar machen: Das Portfolio an gemeldeten Standardessenziellen Patenten übersteigt bereits 21.000 Schutzrechte. Dazu kommen noch viele tausende Patente zu den diversen UseCases rund um IoT, Industrie 4.0 sowie SmartX-Applikationen.

Hier wird viele Mittelständler ein leider auch unausrottbarer Mythos schwer treffen: Nur weil ich selbst auf eine Lösung ein Patent habe, heißt das noch lange nicht, dass ich dann für diese Lösung auch eine Ausübungsberechtigung habe. Und es ist sogar noch schlimmer: Je digitaler die Lösung ist, desto unwahrscheinlicher ist die Wahrheit dieses Schlusses. Digitale Lösungen sind in aller Regel rekombinant, bestehen also aus bereits bestehenden Teillösungen und werden dann zu etwas Neuem und Erfinderschen kombiniert.



### SMA Energy System Home

- Verbinden der Energieflüsse im Haushalt zu intelligenten Systemen
- Optimale Nutzung des selbst produzierten Solarstroms
- Erstellen einer Ertragsprognose auf Basis einer Online-Wettervorhersage und einer individuelle Verbrauchsanalyse
- Prognose zu welchen Zeiten Solarstrom zur Verfügung steht – und wann der richtige Zeitpunkt ist, etwa die Waschmaschine anzustellen

### Nutzen für den Endkunden

- Bis zu 60% weniger Energiekosten 
- Mehr Solarstrom selbst verbrauchen 
- Sparen und grün sein ohne Komfortverlust 
- Ganzheitliches System von Verbrauchern 

### Welche Elemente sind patentiert? (Beispiele)

### Für die Steuerung notwendige Vernetzung

Intelligente Haushaltsgeräte mit EEBUS-Schnittstelle 

Kompatible Funksteckdosen 

### Energiemengen abhängige Konzertierung von Verbrauchern auf Basis von Erzeugungs- und Verbrauchsprognosen

**WO2013124302A1**

Ableiten eines Betriebsplans für einen Wärmeerzeuger auf Basis

- der vom Wärmeerzeuger in den Wärmespeicher eingebrachten Energiemenge und deren Zeitverlauf,
- des Ladezustandes des Wärmespeichers und
- der Prognose der zukünftigen Energieentnahme

**EP2695269B2**

Ableiten der Energieverteilung für mehrere Verbraucher auf Basis

- der Verbrauchsprognose, inkl. deren Zeitverläufe unter Zuhilfenahme ,
- einer globalen Benutzerzielvorgabe
- einer Gewichtung der Verbraucher, wobei
- das System ständig aktualisiert wird

### Integration von Umfeldinformationen

**US9760956B2**

Integration von Umfeldinformationen wie z. B. Wetterprognosen, in ein zentralistisches Energiemanagement von lokalen Stromnetzen, sowohl in die Berechnung der zukünftig produzierten Energiemenge als auch in die Prognose des potentiell benötigten Energiebedarfs.

Beispiel: Patentierte Elemente des digitalen Geschäftsmodells SMA Energy System Home

Dafür bekommt man dann ggf. ein Patent, aber weil die Teillösungen ggf. bereits für sich patentiert sind, heißt das, dass man sich erst mal darum bemühen muss, ob man die Lösung selbst auch wirtschaftlich nutzen darf – man spricht von Ausübungsfreiheit. Sonst geht es einem wie Daimler und Facebook und den vielen anderen bei den inzwischen jährlich um 30% steigenden Patentverletzungsfällen mit Digitalpatenten beispielsweise bei Cloud-Anwendungen.

### Es geht um die technische Implementierung des Geschäftsmodells

Was also bei den Unternehmen patentiert wird, ist die technische Implementierung von Geschäftsmodellen und das ist bei digitalen Modellen der wesentliche Aspekt bei den Ertragswirkungen und bei den Kostenpositionen. Es geht also um die Fragen zur Optimierung von Energieeffizienz in Gebäuden bei SMA, Personalisierung von Nutzererlebnissen bei Vorwerk, Betreibermodellen wie bei Wärme von Viessmann oder Ablaufoptimierung von Vertriebsprozessen wie bei den Treppenliften von ThyssenKrupp.

Die gute Nachricht ist auch, dass es inzwischen eine DIN-Norm für die Frage gibt, wie man digitale Lösun-

gen gestalten muss, damit man sie frei von Rechten dritter gestaltet und sie auch Patentschutz genießen können: DIN77006 – eine Ausführungsnorm der ISO-9001ff. Wenn Sie sich bei uns melden, können wir Ihnen und Ihren Digitalexperten eine von der Europäischen Kommission geförderte Schulung zur Norm und deren Anwendung anbieten – für Ihr Unternehmen kostenfrei.

### FAZIT

Die Mär, dass man digitale Objekte wie Geschäftsmodelle, Use Cases, Customer Journeys oder Apps nicht patentieren können ist nicht nur falsch, sie ist vor allem gefährlich und das aus mindestens zwei Gründen: Wer gerade diese gut sichtbaren geschäftsrelevanten Lösungen nicht patentiert, wird in einer softwarebasierten Welt so schnell kopiert wie nie zuvor und wer glaubt, man könne das nicht patentieren, der glaubt auch, dass es da keine Patente gibt – reden Sie mal mit Facebook, Volkswagen oder Daimler – für die war dieser Irrglaube sehr teuer.

**Kontakt: [Alexander.Wurzer@wurzer-kollegen.de](mailto:Alexander.Wurzer@wurzer-kollegen.de)**

# Innovations-Check und -Management: W&P bei OTTO FUCHS KG



## Projektbeispiel



*„Auf Basis des W&P Innovations-Checks konnten wir unser Innovationsmanagement gezielt weiterentwickeln und uns professionell auf die Zukunft vorbereiten.“*

Jörg Ihne  
Chief Technology Officer  
OTTO FUCHS KG

Die OTTO FUCHS KG ist ein führendes, international tätiges Unternehmen der NE-Metallindustrie, das auf eigener Werkstoffbasis metallurgisch anspruchsvolle Halbzeuge fertigt und damit Kunden u. a. aus der Luftfahrt- & Automobilindustrie beliefert.

Zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit möchte OTTO FUCHS seine Innovationsstätigkeiten ausbauen und proaktiver den Markt gestalten und das bisherige Kerngeschäft durch neue Geschäftsfelder ausbauen.

### Aufgabe

W&P hat bei OTTO FUCHS mit dem „Innovations-Check“ einen zielgerichteten Ansatz angewandt um:

Die IST-Situation im Hinblick auf die Innovationsfähigkeit zu erfassen und zu beurteilen.

Geeignete Optimierungsansätze für das Innovationsmanagement sowie zur nachhaltigen Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit abzuleiten.

### Umsetzung

Um ein optimales Gleichgewicht zwischen Vision, Strategie, operativem Ta-

geschäft und den hierauf wirkenden äußeren Einflussfaktoren & Innovationstreibern herzustellen, war ein ganzheitliches Vorgehen zur Überprüfung und Weiterentwicklung des Innovationsmanagement essentiell.

Der W&P „Innovations-Check“ (siehe Grafik) verfolgt ein solches ganzheitliches Vorgehen und ermöglicht einen umfassenden Blick aus zwei Perspektiven:

**Inside-out-Perspektive** mit Fokus auf Bereiche innerhalb des Unternehmens (z. B. Innovationsstrategie und -prozess, Effizienz im F&E-Management, Ressourcen)

**Outside-in-Perspektive** zur Identifikation exogener Innovationstreiber, welche großen Einfluss auf die Zukunft des Unternehmens haben können (z. B. Technologietrends, Kundenbedürfnisse).

### Ergebnis

Der Innovations-Check identifizierte klare Handlungsfelder, für die insb. folgende Maßnahmen ergriffen wurden:

Erarbeitung der Innovationsstrategie im Einklang mit der Unternehmensstrategie.

Entwicklung von greifbaren Zukunftsbildern und entsprechenden Umsetzungsroadmaps pro Sparte.

Aufbau einer Innovationsmanagement Organisation inkl. Coaching der neuen Leitung

Installation von übergeordnetem Stage-Gate Innovationsprozess mit:

- kontinuierlichem Abgleich von Strategie/Zukunftsbild
- bereichsübergreifendem Innovationsgremium
- professionellem Projektportfolio Management
- transparenter Bewertungs- & Priorisierungslogik
- zielgerichtetem Projektmanagement & Controlling

Steigerung der Innovationsfähigkeit des Gesamtunternehmens u. a. durch:

- Systematisierung der Marktbeobachtung
- Schulung von Kreativitätstechniken
- Professionalisierung des Ideenmanagements

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

EXEMPLARISCH

### W&P Innovations-Check



# Schlanke und effiziente Prozesse

## Process-Mining vs. klassisches Process-Mapping?

Schnelleres Durchgreifen und Personalkosteneinsparungen – zunächst durch Kurzarbeit, evtl. gefolgt von Personalabbau – sind wesentliche Motive für organisatorische Umgestaltungen in der Corona-Zeit. Jetzt geht es darum, diese Effekte nicht nur kurzfristig, sondern auch nachhaltig zu bewahren. Im Klartext: Kosten weiter senken und Entscheidungen beschleunigen. Entsprechend kann und muss auch eine systematische Überprüfung des Overheads und der jeweiligen Prozesse erfolgen. Und 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.

Die Zielsetzung der Prozessanalyse, ganz gleich auf welchem Weg, ist dabei klar: Transparenz über bestehende Abläufe sowie Ineffizienzen schaffen und Optimierungsansätze identifizieren, z. B. durch Digitalisierung, Standardisierung, Verschlinkung etc.

Der bisher häufig gewählte Ansatz zur Analyse von Prozessen war das Process-Mapping, d. h.:

- Manuelle Aufnahme von Abläufen, Zeit- und Ressourcenbedarfen mittels Prozesswissen in der Organisation
- Einmalige Erhebung, teilweise mit subjektiver Einschätzung

Der Nachteil dabei ist jedoch die Subjektivität und der hohe Zeit- und Ressourcenaufwand. Zudem kann die Messung von Prozessverbesserungen in ihrer Auswirkung auf Durchlaufzeiten etc. nicht wiederholt werden.

Genau an diesen Schwachpunkten kann jetzt das Process-Mining ansetzen durch:

- Objektive, faktenbasierte Erhebung der Prozessabläufe im IST und SOLL auf Basis neuer technologischer Möglichkeiten mittels Systemdaten und Zeitstempeln
- Schnelle und wiederholbare Erhebung, sobald die Analyse einmal aufgesetzt ist

Die Herausforderung dabei besteht jedoch in systemseitig notwendigen Mindeststandards mit Zeitstempeln und durchgängig gepflegten Stammdaten, die in vielen Unternehmen noch nicht gegeben ist.

Process-Mining ist nicht grundsätzlich besser oder erfolgreicher als das klassische Process-Mapping.

Aber: liegen die technischen Voraussetzungen vor, vereinfacht und verbessert Process-Mining das Vorgehen signifikant und macht es vor allem wiederhol- und überprüfbar. Zudem ist es möglich, auch in Verwaltungsprozessen auf diesem Wege verstärkt KPI zur Effizienzsteigerung zu installieren.



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

## FAZIT

### Konkret bedeutet dies für Unternehmen heute:

- Prüfen Sie gerade vor, während oder nach Personalreduktionen ihre Prozesslandschaft kritisch, um Abläufe zu verschlanken, zu vereinfachen und zu beschleunigen
- Nutzen Sie nach Möglichkeit den Process-Mining-Ansatz
- Prüfen Sie geeignete Anbieter von Process-Mining-Technologien wie z. B. Celonis (Partner von W&P)
- Lassen Sie Process-Mapping nicht außer Acht: es gibt viele Unternehmen und auch Funktionen, für die dieser Ansatz immer noch geeignet ist
- Installieren Sie konsequent KPIs in den Prozessabläufen
- Last but not least: fokussieren Sie die internen oder externen Kapazitäten auf die Neugestaltung der Prozesse und deren Umsetzung – denn dies kann zum Glück (noch) nicht automatisiert geschehen.

Auch wenn die Zeiten aktuell schwer sind – sie sollten aktiv genutzt werden, um Prozesse genau unter die Lupe zu nehmen und zu optimieren. Denn wer „schlanker“ aus dieser Krise kommt, ist im anschließend schärferen Wettbewerb definitiv wendiger.

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

# Customer Journey Management im B2B-Umfeld

## Mit magischen Momenten zu mehr Umsatz und Ertrag



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

Customer Journey Management, das heißt die aktive Gestaltung der „Kundenreise“ an den vielfältigen Berührungspunkten mit Produkten, Dienstleistungen, Marken und Mitarbeitern, ist auch im B2B-Bereich längst in aller Munde. Und gerade jetzt, in unsicheren Krisenzeiten, ist diese Gestaltung wichtiger denn je.

Denn überall dort, wo komplexe Entscheidernetzwerke die Auswahl von Produkten und Dienstleistungen beeinflussen, lohnt es sich, die Customer Journey genau zu kennen und zum Mittelpunkt der Marketing- und Vertriebsarbeit zu machen. Es ist eine große Herausforderung, die verschiedenen Erwartungen der Kunden, Entscheider und Beeinflusser zu erkennen, zu erfüllen und im besten Fall sogar zu übertreffen und so für Begeisterung auf der Customer Journey zu sorgen. Der Lohn hierfür: mehr Kundenkontakte, mehr Kundennähe, eine höhere Kundenbindung und letztendlich eine Steigerung von Umsatz und Ertrag.

Für ein erfolgreiches Customer Journey Management sind im Wesentlichen fünf Kernfragen zu beantworten:

### 1. Wie schafft man Transparenz über die Akteure und deren Rollen im Entscheidernetzwerk?

Voraussetzung hierfür ist zunächst die Erkenntnis, wer die relevanten Kunden und Akteure sind und welche Bedürfnisse diese haben. Was im B2C-Bereich trivial klingt, ist es in B2B-Geschäften ganz und gar nicht. Von der ersten Idee, ein Leistungsangebot könnte in Frage kommen, bis zur loyalen Kundenbeziehung, durchlaufen die verschiedenen Akteure eine „lange Reise“, die sie über zahlreiche Berührungspunkte führen. Für die Einordnung der Akteure und ihrer Rollen in den einzelnen Phasen können drei Ebenen der Entscheidungsrelevanz unterschieden werden. Von höchster Relevanz sind die Entscheider, die maßgeblich am Übergang zur nächsten Phase beteiligt sind. Die Beeinflusser auf der zweiten Ebene haben direkten Kontakt zu den Entscheidern und häufig auch Kontakt mit Marke, Produkt und Mitarbeitern des betreffenden Unternehmens. Die indirekten Beeinflusser auf der dritten Ebene geben indes eher Rahmenbedingungen der jeweiligen Customer Journey-Phase vor oder manipulieren die Entscheider und die direkten Kontakte.

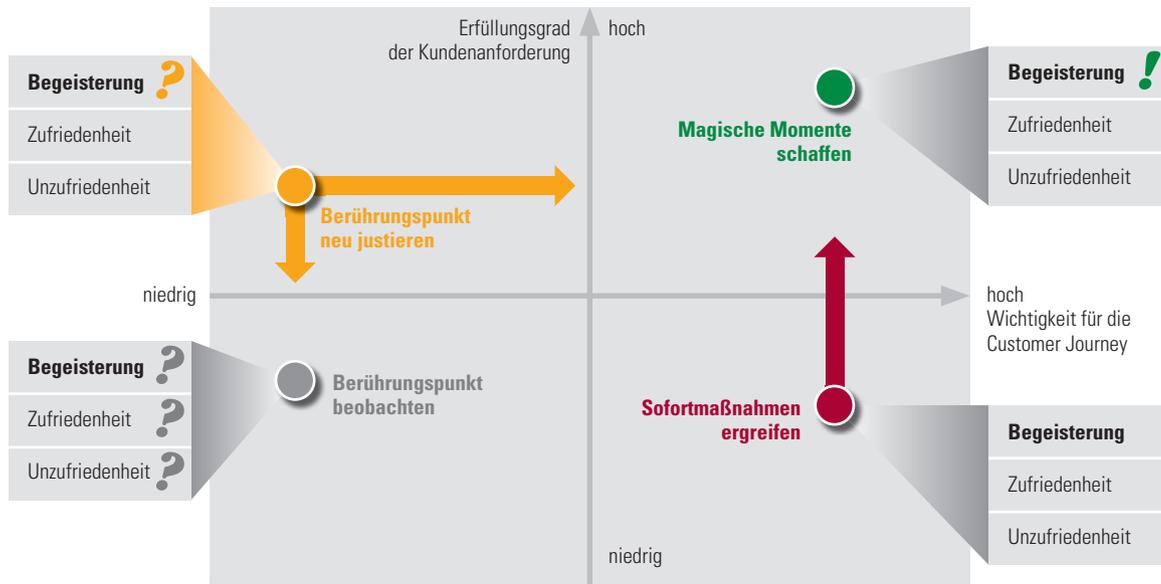
### 2. Welche Bedürfnisse bestehen an persönlichen und unpersönlichen Berührungspunkten?

Sobald Klarheit über das Buying Network besteht, stellt sich zwingend die Frage, wann und wie mit den Akteuren im Rahmen der Kundenreise interagiert wird. Solche Berührungspunkte (engl. Touchpoints) sind Momente, an denen Akteure mit einer Marke, Mitarbeitern oder Leistungen eines anbietenden Unternehmens in Kontakt kommen. Eine Vielzahl dieser Berührungspunkte ist vom Unternehmen aktiv steuerbar, z. B. Verkaufsgespräche im Außendienst, Telefonberatung im Innendienst; andere sind hingegen nur mittelbar zu beeinflussen, z. B. Produkterfahrung oder Diskussionen in den (sozialen) Medien. Für die aktive Steuerung der Berührungspunkte und damit die Beeinflussung der Customer Journey ist zunächst ein Verständnis für die Bedürfnisse des Akteurs am jeweiligen Berührungspunkt zu erlangen. Je nach Rolle, Phase und persönlichen Präferenzen variieren diese Bedürfnisse deutlich.

### 3. Wie können Kunden mit magischen Momenten auf der Kundenreise begeistert werden?

Auch die Leistung des Unternehmens an einem Berührungspunkt wird durch die Akteure auf einer Customer Journey unterschiedlich wahrgenommen. Die Marke ist dabei stets ein wichtiger Einflussfaktor – im besten Fall positiv. Für diesen Abgleich zwischen individueller Erwartung und wahrgenommener Erfüllung an einem





Berührungspunkte stellen Akteure (egal ob Entscheider oder Beeinflusser) unterschiedliche Anforderungen. Zusätzlich ist die Wichtigkeit für die individuelle Customer Journey im Einzelfall zu bewerten.

Die sogenannten magischen Momente – wichtige Berührungspunkte, an denen die Erwartungen auch im Wettbewerbsvergleich deutlich übertroffen werden – entscheiden vor allem an Übergangspunkten zwischen zwei Phasen einer Customer Journey darüber,

- ob ein Angebot wahrgenommen und ins Relevant Set kommt (Phase 1 und 2),
- ob es zur endgültigen Kaufentscheidung kommt (Phase 3),
- wie Kunden die Leistungserbringung/Verwendung wahrnehmen (Phase 4) und
- ob sie wiederkufen bzw. als „Fans“ das Unternehmen weiterempfehlen (Phase 5).

Anforderungen, Bedürfnisse und Erwartungen der Akteure verändern sich allerdings mit der Zeit. Was heute noch zu begeistern vermag, wird zukünftig vielleicht bereits erwartet und dann nicht mehr als magisches Moment wahrgenommen. Zusätzlich werden solche besonderen Momente häufig vom Wettbewerb nachgeahmt und lassen auch deshalb mit der Zeit in ihrer Wirkung nach.

**4. Wie sieht das Datenmodell aus und welche (CRM-)Systeme werden benötigt?**

Die Digitalisierung, die durch die Corona-Krise deutlich beschleunigt wird, ermöglicht eine zunehmend vollständige Nachvollziehbarkeit der Kundenreise. Da-

her ist es wichtig, an allen Berührungspunkten Daten zu sammeln und die eigene Organisation, die Prozesse und Systeme auf die Kundenbedürfnisse auszurichten. Eine wichtige Rolle für die Verwaltung, Bereitstellung und Interpretation der Daten nimmt das (CRM-)System ein. Für die Systemanbieterauswahl gilt es, die Anforderungen als User Stories zu formulieren sowie Total Costs of Ownership und den Aufbau des Datenmodells zu vergleichen. Außerdem braucht es eine ökonomische Rechtfertigung in Form eines Business Plans, der die aktuellen Vertriebs- und CRM-Kosten den zukünftigen gegenüberstellt. Ein neues CRM-System löst das Thema jedoch nicht von alleine, sondern erhöht sogar noch die Notwendigkeit für ein professionelles Customer Journey Management.

**5. Welche Veränderungen sind dafür in den Prozessen und der Organisation notwendig?**

Klar definierte Prozesse sind für das Customer Journey Management unerlässlich. Ein Schwerpunkt liegt in der Definition und im Aufbau der Customer Journey-Prozesse für Datensammlung, -qualifizierung, -interpretation und Kundeninteraktion. Zu guter Letzt gilt es, in der Organisation ein gesamtheitliches Verständnis für Customer Journey Management zu schaffen. Wie arbeiten die einzelnen Abteilungen konkret im neuen System? Welcher Prozess greift auf welchen Touchpoint zu? Wer hat die Verantwortung für die Daten (z. B. Aktualisierung und Pflege), die CJM-Prozesse (z. B. Einhaltung und Veränderungsbedarf) und das CRM-System (z. B. Weiterentwicklung, Betrieb und Inhalte)?

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

*Weitere Informationen zu diesem Thema entnehmen Sie bitte dem demnächst erscheinenden Sonderdruck unter gleichem Titel sowie gerne auch in einem unverbindlichen Austausch mit den Autoren.*

# Sales Excellence

## Wie maximiere ich die vertriebliche Performance und Effizienz?



Dr. Peter Fey  
Mitglied der  
Geschäftsleitung  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



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



Julia Scheib  
Senior Consultant  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH

Bereits im vergangenen Jahr war ein Rückgang des fortwährenden Wachstumskurses ersichtlich. In diesem Jahr hat sich die Lage leider weiter verschärft. Um Marktposition und Profitabilität langfristig zu sichern, sollten Unternehmen jetzt handeln und die Zukunft aktiv gestalten. Viele unserer Kunden haben dies bereits erkannt. Statt einseitig nur auf Kosteneinsparungen zu setzen, stellt sich die Frage: Ist Angriff nicht die beste Verteidigung?

Innerhalb der Sales Organisation stehen verschiedene Stellhebel zur Verfügung, um Marktposition und Ergebnis durch vertriebliche Performance und Effizienz zu maximieren, um so die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens langfristig zu sichern. Hierbei unterstützen wir unsere Kunden mit unserem W&P Sales Excellence-Ansatz.

### Was ist Sales Excellence?

Vertriebliche Performance und Effizienz sind wesentlich von externen und internen Faktoren abhängig. Das Ziel von Sales Excellence ist die ideale Ausgestaltung der internen Faktoren unter Beachtung vertriebskritischer externer Gegebenheiten. Aus unserer Sicht ist Sales Excellence der direkteste Hebel zur Verbesserung der Unternehmensposition.

Der W&P Sales Excellence-Ansatz hat dabei sieben zentrale Handlungsfelder im Fokus (siehe Abb. 1).

Unabhängig von der Unternehmenssituation, sollten die beschriebenen Handlungsfelder regelmäßig reevaluiert und an die äußeren Gegebenheiten angepasst werden. Denn die Anforderungen an die Vertriebsorga-

nisation eines Unternehmens sind keineswegs statisch, sondern ändern sich im Zeitverlauf. Historisch gewachsene Strukturen passen häufig nicht mehr zu vorherrschenden internen und externen Rahmenbedingungen und weisen deutliche Effizienzpotentiale auf.

Optimierungsbedarf entsteht dabei nicht nur in der Verteilung und Steuerung der Ressourcen, sondern auch durch veraltete Go-to-Market-Ansätze und Vertriebskanäle. Während der Corona-Pandemie wurde beispielsweise deutlich, dass mediengestützter Vertrieb via Telefon oder Videokonferenz auch im B2B-Bereich zunehmend Akzeptanz und Wertschätzung erfahren. Damit eröffnen sich anhaltende Chancen zur Reduktion von Reisezeiten sowie zur Optimierung des Ressourceneinsatzes im Außendienst. In der Konsequenz sind Rollen und Verantwortlichkeiten gegebenenfalls neu zu gestalten und die Ressourcenverteilung über die verschiedenen Vertriebskanäle zu überdenken.

### Der W&P-Projektansatz

Die Anforderungen an einzelne Handlungsfelder und das Level der Sales Excellence sind von Unternehmen zu Unternehmen höchst individuell. W&P hat daher einen schlanken Projekt-Ansatz entwickelt, um die entscheidenden Stellhebel rasch zu identifizieren und Quick-Wins kurzfristig zu realisieren.

### Schritt 1:

#### Den Quick-Check durchführen

Der erste Schritt ist die zügige Identifikation individueller Optimierungspotentiale. Der Quick-Check ist ein wirkungsvolles Analyseinstrument, den Vertrieb in Bezug auf Sales-Effizienz (Input-/Output-Relation), -Performance (Leistungsniveau) und Kundenorientierung zu durchleuchten. Auf Basis unseres hypothesenbasierten Quick-Checks geben wir Ihnen gerne eine Einschätzung über den Status-Quo und wesentliche Handlungsfelder innerhalb Ihrer Vertriebsorganisation.



Abb. 1: Überblick über das W&P Sales Excellence-Modell

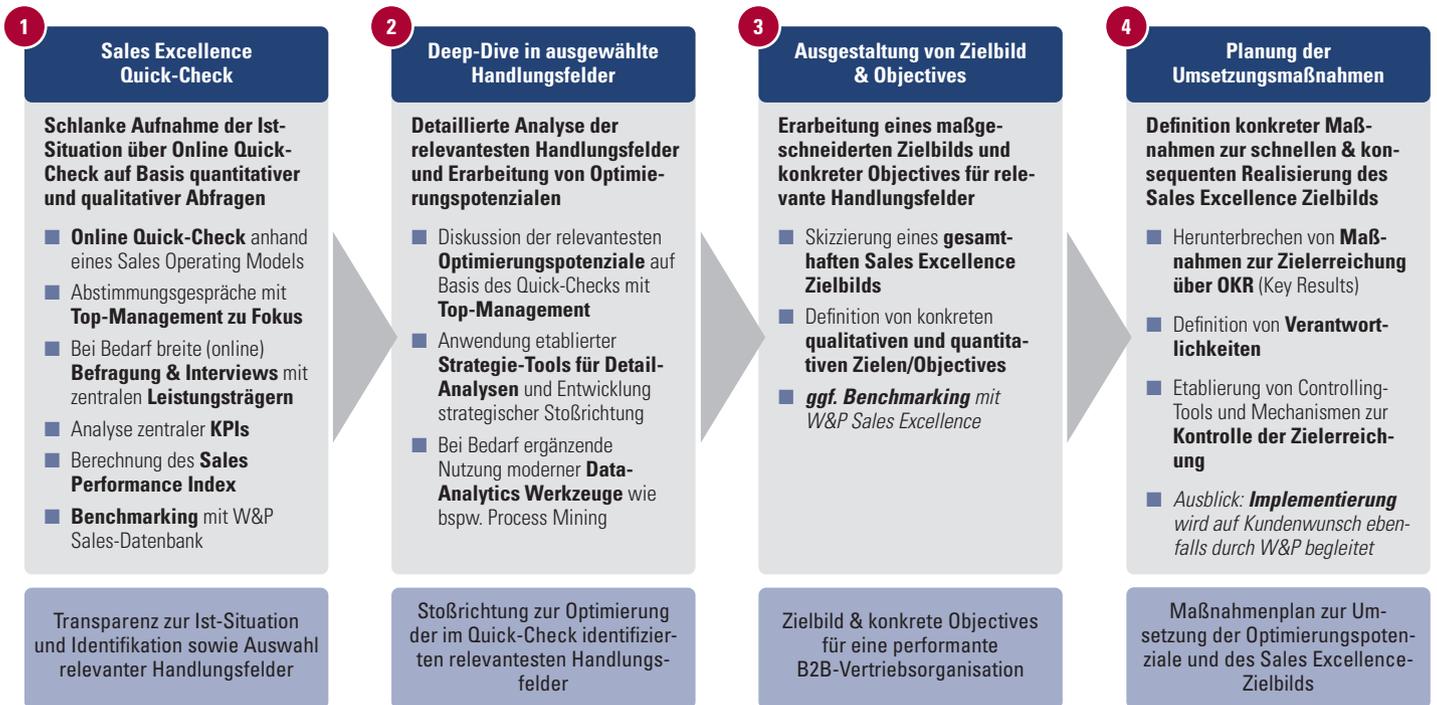


Abb. 2: Projektansatz zur Steigerung der Sales Excellence

**Schritt 2: Punktueller Deep-Dive bei den Top-Handlungsfeldern**

W&P kann auf Basis seiner jahrelangen Erfahrung auf eine Vielzahl an erprobten Methoden und Werkzeugen zur Optimierung Ihres Vertriebs zurückgreifen. Ergänzend hierzu werden bei Bedarf auch neue Technologien und Methoden wie Process Mining, Data Analytics und Customer Journey Maps eingesetzt, um ein möglichst umfassendes Verständnis über die Ursachen der Kernprobleme zu erzeugen und geeignete Stoßrichtungen abzuleiten. Des Weiteren hat sich gezeigt, dass hierbei auch völlig neue Erkenntnisse über vermeintlich Altbekanntes gewonnen werden können.

**Schritt 3: Zielbild & Key Objectives erarbeiten**

Was heißt Sales Excellence für Ihre Vertriebsorganisation und wie sieht das Zielbild für das Geschäft der Zukunft aus? Darauf gibt es keine pauschale Antwort, denn abhängig von dem Geschäftsmodell und seiner spezifischen Marktmechanik muss der Vertrieb unterschiedliche Rollen einnehmen. Insofern sind Zielbild und untergeordnete Schlüsselziele zur Steigerung der Excellence Ihrer Sales-Organisation äußerst individuell auf die externen und internen Rahmenbedingungen sowie die Größe des Gaps zwischen Ausgangspunkt und Fernziel anzupassen. Der W&P Sales Excellence-Ansatz hat genau das zum Kern: Rasch und ohne viel Umwege den Blick auf die entscheidenden Veränderungen zu richten.

**Schritt 4: Planung der Umsetzungsmaßnahmen**

Aus dem übergeordneten Zielbild werden konkrete Umsetzungsmaßnahmen abgeleitet und operationalisiert. Der Projektansatz über sog. „Objectives & Key Results“ (OKR) ermöglicht einerseits die ausreichende Detaillierung der Maßnahmenpakete. Andererseits wird hierüber gleichzeitig die Basis für eine kurzzyklische Verfolgung des Maßnahmenfortschritts gelegt. Denn Maßnahmenkonkretisierung und Umsetzungsdruck bedingen sich gegenseitig.

**FAZIT**

Mit Hilfe des W&P Sales Excellence-Ansatzes, unterstützen wir unsere Kunden dabei, die vertriebliche Performance und Effizienz innerhalb kürzester Zeit zu steigern. Die Kurzanalyse ermöglicht eine Konzentration auf die wesentlichen Handlungsfelder, ist somit zeit- und ressourcensparend. Durch die Operationalisierung von Zielen mit Hilfe des OKR-Ansatzes wird gleichzeitig die Basis zur Sicherstellung notwendiger Veränderungen bereitgestellt. Womit das häufig beobachtete „versanden“ von Aktivitäten verhindert wird.

Ein höheres Maß an Sales Excellence stellt somit einen entscheidenden Beitrag zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens dar.

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

# Raus aus der Commodity-Falle

## Wenn die Nische zu eng wird



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

Der Claim „Made in Germany“ steht weltweit für höchste Ingenieurskunst und überragende Qualität. Weniger prominent, doch ebenso verdient ist die internationale Anerkennung als Land der Unternehmerinnen und Unternehmer, die ja erst mit ihrem Mut und ihren Überzeugungen dafür sorgen, dass diese vielen ausgezeichneten Produkte und Leistungen global verfügbar werden. Dem entsprechend dominieren deutsche Familienunternehmen ihren Wettbewerb traditionell oft als Weltmarktführer.

### Das Erfolgsrezept

Das Erfolgsrezept beruht auf Pionierunternehmen, die mit innovativen Produkten technische Lösungen etablieren und oft sogar ganze Märkte schaffen. Diesem Konzept sind jedoch natürliche Grenzen gesetzt, da Wettbewerber nie lange auf sich warten lassen, wenn mit einzigartigen Angeboten Geld verdient wird. Diese drängen den ursprünglichen Innovator dazu, sich durch noch bessere technische Lösungen zu differenzieren. Führende Unternehmen evolutionieren dadurch aus frühen Massenmärkten immer mehr in Spezialisierungen, Sonderanwendungen und kundenspezifische Lösungen. So lassen sich zwar gute Margen erhalten, doch das Wachstumspotenzial sinkt, je kleinteiliger es wird. Die Spitzenposition in der Nische dagegen ist qualitativ und preislich meist das Top-Segment. Soweit die Wettbewerbstheorie wie sie schon Joseph Schumpeter als Innovationszyklus und Grundlage von schöpferischer Zerstörung beschreibt.

### Wenn das Erfolgsrezept zur Falle wird

Der Weg aus der Nische in die „Commodity“-Falle ist vor allem ein betriebswirtschaftliches Phänomen. Die Flucht nach vorn durch einen „echten“ Innovationsvorsprung wird in dem Maße schwieriger, wie die Kurve der technischen Entwicklung flacher wird. Das heißt, dass der erreichbare Neuigkeitsgrad einer folgenden Produktgeneration sukzessive sinkt. Dieses Phänomen ist im Alltag von Unternehmen als inkrementelle Innovation mit neuen Designvarianten bekannt, mit einzelnen neuen „Features“, oder mit nur geringfügig verbesserten Leistungsmerkmalen. Der Abstand zur allmählich auflaufenden Konkurrenz nimmt ab, so dass in reifen Märkten bei vergleichbaren Leistungen und ähnlicher Qualität der Produkte nur noch der Preis zur Differenzierung bleibt. Dieser Konditionenwettbewerb

aber lässt die Margen erodieren, was durch Investitionen in die Kapazitäten, um zumindest Skaleneffekte zu nutzen, Auslastungsdruck erzeugt. Dieser treibt durch die Ausweitung des Angebots die Preiserosion, die dann wiederum den Margendruck forciert.

### Auswege und Ausbrüche

Aus der Antizipation dieser regelmäßigen Entwicklung ergibt sich die Frage nach dem Ausweg aus der Situation. Was nicht hilft, ist sich in der aktuellen Nische noch mehr zu spezialisieren, also noch mehr vom Gleichen. Denn das würde bedeuten, die Produkte und die Kundenlösungen noch individueller zu gestalten, zumal die Komplexitätskosten aus noch mehr Varianten in noch geringeren Stückzahlen die eigentlich zu sichernden Margen rasch überwiegen. Der Ansatz führt also nicht zum Ziel. Dasselbe gilt für die Ausweitung des Service-Angebots, das in der Regel bereits früh mit der ersten großen technischen Weiterentwicklung als USP im Markt platziert worden ist. Zumindest ist dies mittlerweile in vielen Branchen zu einem Hygienefaktor geworden. Hinzu kommt, dass viele Unternehmen mit den eigenen Services tatsächlich eher die eigene Kundenbasis verteidigen, als Wettbewerbskunden zu akquirieren. Auch das aber ist typisch für reife Märkte, die sich in einem Verdrängungswettbewerb befinden, in dem die eigene loyale Kundenbasis schon als



Wettbewerbsvorteil gilt, während das Wachstum weitgehend dem des Marktes entspricht. Deutlich komfortabler ist es, Kostenführer im Wettbewerb zu werden. Wer dauerhaft die beste Kostenposition hat, erzielt Margen über dem Branchenschnitt und hat nicht nur den sprichwörtlichen längeren Atem, sondern gestaltet dank seiner Finanzmittel auch die weitere Arrondierung des Marktes aktiv mit.

In einem bestehenden Geschäft ist dies die vernünftigste Idee, um der „Commodity“-Falle zu entgehen, bleibt jedoch im Hinblick auf die hohen Standortkosten in Deutschland ein schwieriges Unterfangen. Im übrigen agieren gerade Familienunternehmen oft gesellschaftlich mit hohem Engagement und weitreichender Verantwortung für ihre Mitarbeiter – zwei Umstände, die mit einer Grenzkostenposition nicht vereinbar sind.

Am effektivsten und in der Praxis daher auch am häufigsten zu sehen, ist der Ausbruch aus der Nische und der Aufbruch in ein neues Geschäftsfeld jenseits des bestehenden Kerngeschäfts. Dies ist zugleich am schwierigsten, da nicht nur die Neuausrichtung des eigenen Unternehmens alles andere als trivial ist, sondern auch, weil es heute nahezu keine unbesetzten Märkte mehr gibt.

### **Nachhaltigkeit und Neuerfindung: DNA von Familienunternehmen**

Viele Unternehmerfamilien dürfen dennoch darauf vertrauen, dass es im Laufe der Generationen immer wieder Pionierunternehmer in ihren eigenen Reihen oder im Management ihrer Unternehmen gibt. Gerade die aktuellen Umwälzungen im Rahmen der allge-

meinen digitalen Transformation, die sich im privaten und industriellen Konsum, in den Entwicklungen der Informations- und Kommunikationstechnologie sowie in der Neukonfiguration vieler Wertschöpfungsketten zeigen, stellen ein riesiges Reservoir für Innovationen traditioneller Geschäftsmodelle dar.

Der Einstieg in die neuen Themen und Angebotsformen setzt unternehmerische Initiative voraus und verlangt unbefangene Kreativität sowie strategische Systematik. Kreativität wird gebraucht, um festgefügte Denkmuster und Marktstrukturen aufzubrechen. Die Systematik kanalisiert die Kreativität und garantiert die Umsetzung, damit Konzepte für Neugeschäft nicht in der Schublade enden oder zu Rohrkrepiern werden. Alle Ansätze für „New Business“ aber verlangen früher oder später von Unternehmern zu entscheiden, wie andersartig das neue Geschäftsfeld jenseits der bisherigen Nische sein soll. Geht es eher um ein andockbares „New Business“ oder um eine weitgehende Diversifizierung gegenüber dem angestammten Geschäftsinhalt?

Im ersten Fall sind vor allem die Synergien interessant, wenn man in neuen Abnehmerbranchen mit neuen Anwendungen nah am bewährten Produkt- und Leistungsportfolio bleiben will, um die bestehenden Marktzugänge umfangreich zu kapitalisieren. Ein solcher Ausbruch aus der Nische vollzieht sich damit eher als konsequente Transformation des Bestandsgeschäfts unter Nutzung des vorhandenen Know-hows, während eine regelrechte Diversifizierung des Geschäftsmodells heute zunehmend durch Ausgründungen oder durch gezielte Akquisitionen erfolgt. Die Synergien werden dann meist in den Kernkompetenzen der Unternehmer bzw. der Unternehmen gesucht. Ansonsten dominiert kaufmännisches Kalkül bezüglich des Risiko- und Ertragsprofils und des Kapitalbedarfs. Zu den Diversifikationen zählen auch die Vorwärts- und die Rückwärtsintegration, um aus einer „Commodity“-Falle auf einer Wertschöpfungsstufe auszubrechen.

*Dieser Beitrag erschien erstmalig in leicht abgeänderter Form im Unternehmer-Magazin 1-2/2020*



## **FAZIT**

Unternehmerdämmerung im Land der Weltmarktführer? Nein! Auch die Gefahren und Herausforderungen von „Commodity“-Fallen werden die Unternehmerinnen und Unternehmer am Standort Deutschland mit Innovationen & New Business nachhaltig zu meistern wissen, weil Passivität einfach nicht in ihrer DNA angelegt ist. Für alle anderen wird der Markt eine Antwort finden.

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

# COO-Agenda für die Post-Corona-Zeit

## W&P im Gespräch zur strategischen Ausrichtung in Operations

Nach einer ersten Phase der Unsicherheit und der operativen Absicherung der Abläufe stellen sich die Unternehmen zunehmend wieder den strategischen Herausforderungen. Oliver Rörig, Partner Operations & Industrie 4.0, hat mit vier COOs über ihre Perspektiven und Schwerpunkte für die Post-Corona Zeit gesprochen.

### Dirk Watzke, Senior Vice President Operations

Die Lenze Operations GmbH ist eine Tochter der Lenze SE, ein deutscher Hersteller und Entwickler für Antriebstechnik und Automation



**Rörig:** Sehen Sie einen mittelfristigen Anpassungsbedarf für Ihre Lieferkette? Was sind die wichtigen strategischen Themen?

CORONA HAT KEINE SIGNIFIKANTE  
ÄNDERUNG DER STRATEGIE GEBRACHT.  
ABER ES HAT DIE UMSETZUNG  
DER STRATEGIE BESCHLEUNIGT.

**Watzke:** Lenze arbeitet weiterhin konsequent an der Umsetzung einer effizienten, agilen und robusten Supply Chain, die eine schnelle Reaktion auf ungeplante Einflussfaktoren ermöglicht. Hierfür wurde unter anderem bereits ein durchgängiges Lagerbestandsmanagement aufgebaut. Der Informationsfluss zu den Lieferanten wurde außerdem erheblich intensiviert. Das Ziel ist es, durch eine aktive Steuerung die Bestände weiter nach unten zu fahren, ohne jedoch zusätzliche Risiken in der Lieferkette aufzubauen.

Strategisch werden unsere globalen Lieferketten konsequenter regionalisiert. Der lokale Zulieferanteil für die drei Regionen Europa, USA und Asien wird zunehmen. Komplexe Lieferketten werden zurückgefahren. Ein erhebliches Potenzial bietet unser Produktkatalog, wobei die Produktstandardisierung weiter gezielt vorangetrieben wird. Alte Produktgenerationen werden schneller abgekündigt.

### Klaus Gehrig, Geschäftsführer

Die Ziemann Holvrieka GmbH ist ein global tätiger Hersteller von Brauereianlagen und -tanks sowie Anlagen für die Getränke-, Lebensmittel- und Chemieindustrie



**Rörig:** Wie hat sich die Pandemie auf das operative Geschäft ausgewirkt? Welche Maßnahmen haben Sie ergriffen, um einen reibungslosen Ablauf zu gewährleisten?

**Gehrig:** Unsere Lieferketten waren auch in den letzten Monaten stabil. Der hohe Auftragsbestand hat eine gute Auslastung über die Lockdown-Phase gewährleistet. Auch die technische Umsetzung der Homeoffices war relativ schnell gelöst.

Dennoch hatten wir Herausforderungen in der Umsetzung: Wie kommunizieren wir mit der Mannschaft in der Krise? Wie sehen effiziente Prozesse für remotes Arbeiten aus? Wie kann die Fokussierung der bereichsübergreifenden Teams verbessert werden? Wie erzeugt man eine hohe Verbindlichkeit?

DIE TECHNIK HAT GUT FUNKTIONIERT.  
DIE „WEICHEN“ THEMEN  
WAREN DAS PROBLEM.

Unser Fokus für die Post-Corona-Phase liegt sowohl auf der aktiven Befähigung der Mitarbeiter als auch der weitergehenden Digitalisierung der Abläufe. Hierfür soll ein „Agiles Office Floor Management“ eingeführt werden. Für das komplexe Projektgeschäft wurden Quality Gates definiert, die wir aktuell implementieren. Die Führungskräfte und Mitarbeiter sollen für ein Führen nach Zielen und Zahlen trainiert werden.

Sämtliche administrative Prozesse werden weiterhin gezielt automatisiert. Die Basis für die weitergehende Digitalisierung bildet ein durchgängiges Datenmodell als „Single Source of Truth“.

**Marcus Czabon, COO**

ACCRETECH, die Marke von Tokyo Seimitsu, ist ein weltweiter Anbieter von industrieller Messtechnik und Equipment für die Halbleiterindustrie

**Christian Köstler, COO**

Die DEHN SE + Co KG ist ein Unternehmen der Elektrotechnik in den Bereichen Überspannungsschutz, Blitzschutz/Erdung, Arbeitsschutz sowie Schutzlösungen



**Rörig:** Wie weit hat Corona einen Einfluss auf die strategischen Themen? Ergeben sich neue Opportunitäten?

**Czabon:** Unsere globalen Lieferketten haben sich in der Krise als sehr robust erwiesen. Auch konnten wir Auslastungsschwankungen zwischen den Business Units durch Kapazitätsverschiebungen und gezielte Trainings gut ausgleichen. Durch das vermehrte Arbeiten von Zuhause und die beschleunigte Digitalisierung der Abläufe erleben wir einen merklichen Motivationsschub bei unseren Mitarbeitern. Operativ schwingt sich hierbei zunehmend ein hybrider Modus mit Präsenz im Büro und Homeoffice ein.

Unser kommunikatives Spektrum hat sich erheblich erweitert. Das Feedback zu unseren virtuellen Messen, einer Standorteröffnung, Webinaren und auch hinsichtlich einer Vertriebskonferenz mit individuellen Breakout-Sessions war sowohl von Kunden- als auch von Mitarbeiterseite sehr positiv.

WIR NUTZEN DIE KRISE ALS CHANCE UND WERDEN IN DER AKTUELLEN MARKTKONSOLIDIERUNG EINE AKTIVE ROLLE SPIELEN.

Um auf Ihre Frage zurückzukommen: Wir erwarten in der Tat eine erhebliche Marktkonsolidierung über die nächsten Monate. Diese werden wir aus einer Position der Stärke aktiv und gezielt begleiten. Darüber hinaus werden die Themen Verdichtung des Footprints und Gestaltung unserer Wertschöpfungsarchitektur Priorität haben. Und die positive Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt in Bezug auf qualifizierte Fach- und Führungskräfte werden wir gezielt nutzen.

**Rörig:** Verschiebt sich Ihr strategischer Fokus durch die Lektionen aus den letzten Monaten?

**Köstler:** In der Phase des Lockdowns konnten wir tatsächlich keine Produktivitätsdelle feststellen. Die kontinuierliche Verbesserung der letzten Jahre in der Produktion hat sich ausgezahlt. Insbesondere die Verschlinkung der Abläufe und die flächendeckende Systemunterstützung war hier der Schlüsselfaktor. Die Mitarbeiter sind optimierte und stabile Prozesse, das Arbeiten mit Kennzahlen und Zielen sowie eine faktenbasierte Führung gewohnt. Die Umstellung z. B. der Morgenrunde via MS-Teams war somit keine große Herausforderung.

ÜBER DIE LETZTEN JAHRE HABEN WIR DIE DIGITALISIERUNG DER FERTIGUNG AUF BASIS SCHLANKER PROZESSE KONSEQUENT VORANGETRIEBEN. DAS HAT SICH IN DER KRISE AUSGEZAHLT.

Wir gehen weiterhin von einem mittelfristig stabilen Wachstum aus. Aus Operations-Sicht werden daher die Themen Lokalisierung, Standortplanung und Realisierung von Skalierungseffekten weiterhin wichtig sein. Die konsequente Erneuerung der Produktpalette, die Beherrschung der Komplexität durch unser Baukastensystem sowie die Strategie einer hohen Wertschöpfungstiefe haben sich als stabilisierender Faktor im Sinne einer robusten Supply Chain erwiesen. Last but not least, werden unsere Digitalisierungsinitiativen zielgerichtet weiterverfolgt.

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

# Wertstrom 4.0

## Den Weg zur Fabrik der Zukunft gestalten

Oliver Rörig  
Partner  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



Bereits vor der Covid 19-Pandemie konnten zahlreiche Unternehmen mit technischen Entwicklungen und der Digitalisierung nicht mithalten. Die aktuelle Krise hat dies verstärkt und gezeigt, dass der Wandel hin zum digitalen Arbeiten und Leben schneller geht als erwartet.

Marc Schneider  
Manager  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



Die optimale Nutzung neuester Technologien ist aus unserer aktuellen Erfahrung ein entscheidender Erfolgsfaktor für Unternehmen. Dabei ist ein integrierter Blick auf Menschen, Prozesse und Technologien notwendig. Unternehmen die erreichen, dass Ihre Mitarbeiter neueste Technologien richtig einsetzen und in die Prozesse einbinden, haben es geschafft schneller und besser auf die aktuellen Herausforderungen zu reagieren. Erfreulich ist, dass sich die meisten unserer Kunden mit dem Thema beschäftigen und erste Projekte bereits vor Jahren gestartet haben. Wir beobachten jedoch häufig, dass diese Projekte nicht zum gewünschten wirtschaftlichen Erfolg führen, sich verzögern oder nicht skalieren. Es fehlt an einem systematischen Vorgehen, das sicherstellt, dass nicht an Mitarbeitern und Prozessen vorbei digitalisiert wird, sondern echter operativer Mehrwert geschaffen wird.

Ansgar Thilmann,  
Senior Consultant  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



**Daten, Systeme und Technologien berücksichtigen**  
W&P hat hierzu einen neuen wissenschaftlich fundierten und mittelstandstauglichen Ansatz: Wertstrom 4.0. Dieser baut auf der klassischen Wertstromanalyse auf und erweitert sie um die Perspektive der Daten, Systeme und Technologien. Speziell bei fortschreitender Digitalisierung der Produktion sind schlanke und standardisierte Prozesse unverzichtbar. Es wird ein ganzheitliches Bild benötigt um einen optimalen Prozess, mit den richtigen Daten, Algorithmen und Systemen und den richtigen Produktionstechnologien zu entwickeln.

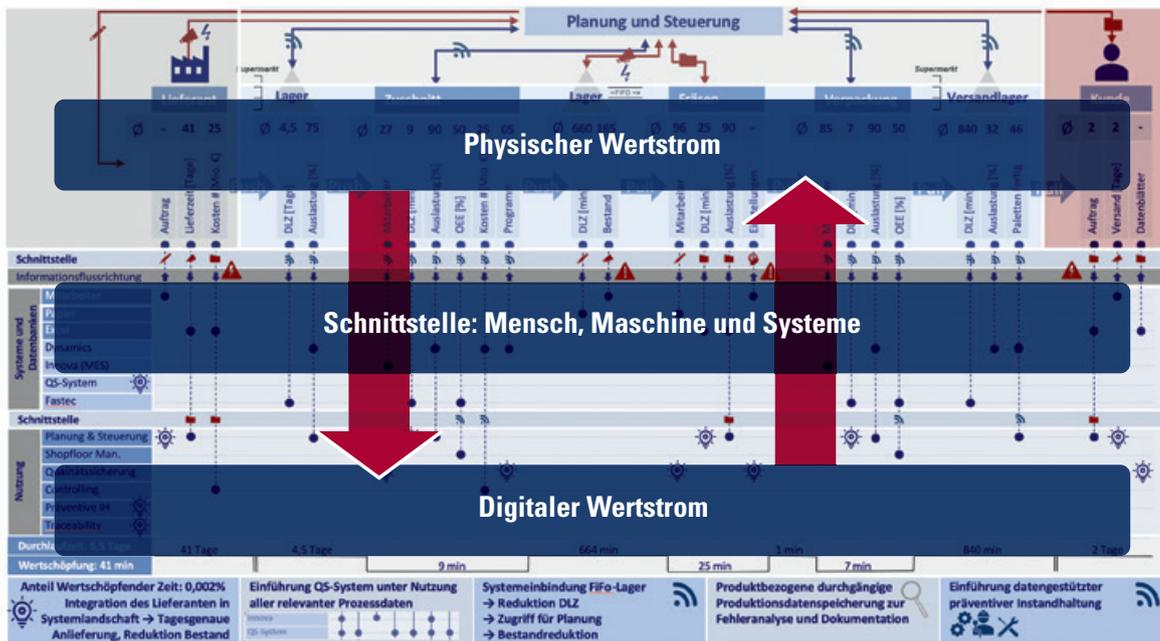
Natürlich ist die klassische Wertstromanalyse praxiserprobt und seit Jahrzehnten erfolgreich industriübergreifend im Einsatz. Und sie liefert gute Ergebnisse in der Identifikation von Verschwendung in Form von Engpässen, Beständen und langen Durchlaufzeiten. Aber: Sie berücksichtigt weder verfügbare Daten und Systeme noch eine mögliche Anwendung neuer Technologien. Erst „Wertstrom 4.0“ ermöglicht die Identifikation von Daten- und Technologiepotenzialen und die Einbindung derselben in die bestehenden Produktionsprozesse.

### Der neue Wertstrom 4.0-Ansatz: Wie funktioniert er?

Das praktische Vorgehen beginnt mit der Analyse des digitalen und physischen Wertstroms und dessen Visualisierung, sowie einer umfänglichen Datenanalyse. Die bildliche Darstellung der Prozesse und Daten hilft komplexe Systeme zu verstehen, Engpässe zu erkennen und bildet so die Diskussionsgrundlage für die Verschwendungsanalyse. Besonderes Augenmerk liegt auf den benötigten Prozessdaten, den Informationsflüssen, der Datennutzung und den Prozess-KPIs.

Die Wertstromanalyse-4.0 wird ergänzt um einen systematischen Blick über den Tellerrand. Unsere Erfahrungen bei der Optimierung und Digitalisierung der Produktion haben gezeigt, dass neben den Prozessexperten und dem internen Wissen im Unternehmen ein Ökosystem an Partnern und Ideengebern erfolgskritisch ist. Neben den bestehenden Maschinenlieferanten, der klassischen Wettbewerbsanalyse und Branchenverbänden lohnt sich die Auseinandersetzung mit Use Cases und Best Practices aus anderen Industrien und Konzepten von Start-Ups oder Digitalunternehmen. Aus der sich ergebenden Flut an Ideen und Möglichkeiten ex-

Klassische Wertstromanalyse		Wertstromanalyse 4.0	
Materialfluss	✓	Materialfluss	✓
Bestände	✓	Bestände	✓
Durchlaufzeit	✓	Durchlaufzeit	✓
Engpassanalyse	✓	Engpassanalyse	✓
Produktionssteuerung	✓	Produktionssteuerung	✓
Verschwendungsanalyse	✓	Verschwendungsanalyse	✓
Daten	✗	Daten	✓
Systeme	✗	Systeme	✓
Schnittstellen	✗	Schnittstellen	✓
Technologiepotenziale	✗	Technologiepotenziale	✓



trahieren und priorisieren wir – gemeinsam mit Ihnen – in einem systematischen und wiederholbaren Prozess, die relevanten und erfolgversprechendsten Stellhebel. Im Anschluss wird die Analyse des bestehenden Wertstroms mit den identifizierten Technologie- und Digitalisierungspotenzialen verknüpft und der optimierte „Wertstrom 4.0“ erarbeitet. Pilotanwendungen ergaben beispielsweise folgende Optimierungsansätze für Produktion und Supply Chain:

- Die **Übermittlung von Prozessdaten** zur Prozessoptimierung: z. B. die Nutzung von Wiegedaten zur Eliminierung von Materialverschwendung oder Materialbewegungen auf dem Shopfloor
- Eine **Optimierung der Anlagenverfügbarkeit** durch die Verbindung von Maschinen-, Prozessdaten und Wartungsdaten, um prädiktive Instandhaltung zu ermöglichen
- Der **Austausch von digitalen Produktdaten** zwischen OEM und Lieferanten, um die gemeinsame Produktion zu synchronisieren und zum Beispiel auf aufwändige Prüfverfahren verzichten zu können
- Eine lückenlose **Erfassung von Prozessdaten** und der Traceability entlang der Wertschöpfungskette, um regulatorische Anforderungen effizienter zu erfüllen und den steigenden Kundenwünschen nach Rückverfolgbarkeit entlang der Lieferkette gerecht zu werden

- Der **Einsatz optischer Systeme und Algorithmen** zur Qualitätskontrolle und Sortierung, bzw. Aufwertung von Produkten

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass bei „Wertstrom 4.0“ die Wertschöpfungsprozesse systematisch und ganzheitlich auf Effizienz- und Digitalisierungspotenziale hin analysiert werden.

Dabei fließen Best-Practice-Ansätze, Benchmarks und ein unabhängiger Blick von außen ein. Neue Technologien, Algorithmen und Daten werden nahtlos in vorhandene Anlagen und Prozesse integriert. Des Weiteren werden konkrete Optimierungsmaßnahmen zur Kostensenkung bzw. Produktivitätssteigerung und Flexibilisierung identifiziert. Last but not least sorgt die Projekteinbindung der operativen Mitarbeiter von Anfang an für ein hohes Maß an Akzeptanz und Veränderungsbereitschaft.

## FAZIT

Durch „Wertstrom 4.0“ baut das Unternehmen eine übergreifende Vision auf Basis eines ganzheitlichen Blicks auf die Wertschöpfungskette auf. Prioritäten werden richtig gesetzt. Interdependenzen sind transparent. Die Optimierungseffekte werden realistisch eingeschätzt. Eine pragmatische Roadmap zur Fabrik der Zukunft wird aufgesetzt.

Machen Sie sich auf den Weg!

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

# Gute Zeiten für Service Champions

Tan Kalaycioglu  
Senior Manager  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



## Ertragsboost ohne Kapitalbindung aus der installierten Produktbasis

Schon lange vor 2020 standen Maschinen- und Anlagenbauer vor großen Herausforderungen, denn Konkurrenten mit immer wertigeren Wettbewerbsprodukten vermehrten sich global stetig. Die Folge: Sinkende Margen, explodierende Innovationsausgaben und ein rückläufiges Wachstum. Gleichzeitig nimmt aber der Service- und Dienstleistungsanspruch der Kunden zu – schließlich werden Maschinen immer komplexer, neue Service-Wettbewerber und zusätzliche IoT-Angebote mischen sich in den Markt.

Marktforscher gehen davon aus, dass das Umsatzniveau z. B. im Maschinen- und Anlagenbau erst in einigen Jahren wieder annähernd an das Vor-Corona-Niveau anknüpfen kann. Vielmehr werden die nicht ausgelasteten Produktionskapazitäten und der Überlebenskampf von Unternehmen den Wettbewerbsdruck kurz- bis mittelfristig nochmal deutlich erhöhen.

### Wunschtraum von der sicheren Ertragsquelle

Was braucht ein Unternehmen, um gut durch solch unsichere Zeiten zu kommen, in der Umsatz, Auftrags- eingang und operative Auslastung schwer bzw. kaum planbar sind?

Wünschenswert wäre eine sichere, wiederkehrende Einnahmequelle, bei der der Vertrieb nicht mit anderen Marktteilnehmern um jeden Auftrag kämpfen muss in Zeiten, in der jede Investition mehrfach überprüft wird.

Und noch besser wäre es, wenn diese Einnahmequelle mit Margen von häufig bis zu 30% und höher auch weitaus profitabler wäre als das Neuproduktgeschäft und weniger Kapitaleinsatz benötigt, da auch noch automatisiert und digitalisiert.

### Klingt zu schön, um wahr zu sein?

Nicht für die Unternehmen, die schon vor der Corona-bedingten Krise über Jahre konsequent auf den Ausbau ihres Servicegeschäftes gesetzt haben. Denn diese Service-Champions haben sehr gute Daten über die seit Jahrzehnten aufgebaute installierte Produktbasis bei ihren Kunden. Über diese Produktbasis erwirtschaften sie ihre Service-Umsätze mit großem Anteil auf Basis von Service-Verträgen, die über Jahre langfristig abgeschlossen wurden. Sie haben Service-Prozesse durch konsequente Digitalisierung und Automatisierung noch effizienter aufgestellt und dadurch Ressourcen und Kapitaleinsatz reduziert und zu guter Letzt die Basis für digitale Service-Produkte geschaffen.

Dadurch erwirtschaften Service-Champions einen maßgeblichen Anteil ihres Gesamtumsatzes durch Services und erreichen auch einen überdurchschnittlich hohen Service-EBIT. Deshalb lohnt sich für Branchen mit Umsatzvolatilität und Margendruck der Blick auf die bisher häufig stiefmütterlich behandelte Ertragsquelle im Unternehmen: das „Servicegeschäft“.

### Erfolgsrezept Service:

#### Vom Stiefkind zum Champion

Doch viele Unternehmen tun sich immer noch schwer damit, Umsatz- und Ertragspotentiale ihrer Kunden beim Thema Service voll auszuschöpfen – und sind oftmals noch weit entfernt davon, als „Service Champion“ zu glänzen.

Die Zutaten für einen erfolgreichen Service-Ausbau und den Weg zum Service-Champion sind

- gute datenbasierte Kenntnis der installierten Produktbasis (z. B. Ort, Typ, Wert, Status, Alter),
- ein umfassendes Service-Portfolio, abgestimmt auf die installierte Produktbasis beim Kunden,





- eine eigenständige Service-Organisation, stark im Vertrieb und in der Leistungserbringung,
- ein hoher Anteil von Prozess-Integration, -Digitalisierung und -Automatisierung.

Obwohl die Bedeutung des Servicegeschäfts und die entsprechenden Ansätze zum erfolgreichen Ausbau bekannt sind, sind viele Unternehmen aufgrund der Komplexität des Geschäfts, fehlender Ressourcen und mangelnder Transparenz nicht in der Lage, ihre Service-Potenziale weiter zu entwickeln oder gar auszuschöpfen. Häufig liegen die Service-Umsätze von reinen „Abwicklern“ weit unter dem der „Champions“, die zwischen 25 % und 50 % ihres Umsatzes mit Service-Leistungen erreichen. Nur selten wird das Bestandsgeschäft mit der installierten Basis strategisch angegangen und eine auf dem Lebenszyklus basierende Vertriebs- und Portfolio-Strategie verfolgt.

#### **Service-Potenziale identifizieren und offensiv umsetzen**

Dieses ungenutzte Potenzial kann gerade jetzt mit geringerem Vertriebsaufwand als im Neuproduktgeschäft und ohne Kapitaleinsatz offensiv gehoben werden. Wieso? Langjährige Kundenbeziehungen und ggf. existierende Service-Verträge sind eine ideale Basis für dezidierten Service-Vertrieb und eine Vertriebsoffensive. Die richtige Aufstellung des Service-Vertriebs und

die Verzahnung der Service-Organisation im Unternehmen sind dabei zentrale Erfolgsfaktoren, die jetzt „richtig“ anzugehen sind. Dabei sollten die Service-Leistungen den Industrie- und Kundensegmenten mit Investitions-Stopp angepasst werden, z. B. durch den Vertriebsfokus auf ein Retrofit-Portfolio und lebenszeitverlängernde Dienstleistungen (sogenannte „Lifetime Extenders“). Zusätzlich kann dabei auch die Kombination mit digitalen Upgrades als Vorbereitung auf effizientere, digitale Services genutzt werden.

### **FAZIT**

Wer die Potenziale seiner installierten Produktbasis kennt, analysiert und jetzt für eine Service-Offensive abschöpft, wird einen Corona-bedingten Rückgang im Neuproduktumsatz abfedern können. Gleichzeitig wird auch der hochprofitable Service-Anteil im Ertragsmix hochgefahren. Das lastet dann nicht nur die Service-Techniker aus, sondern erhöht auch die Auslastung der Mitarbeiter angrenzender Bereiche (z. B. Installationstechniker).

Voraussetzung für diesen Ertragsboost: Die richtige Planung und Umsetzung der Offensive. Nur dann können Unternehmen die wirtschaftlichen Chancen der Krise für sich nutzen und letztlich wettbewerbsfähiger als vorher dastehen.

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

# Gesellschafter in der Pandemie

## Stresstest für die Eigenkapitalstrategie

Christian Groschupp  
Mitglied  
der Geschäftsleitung  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



Die Frage nach der Allokation von Vermögen auf der Unternehmens- und Privatebene, die Balance zwischen Gewinnausschüttungen und Thesaurierungen und die Strukturierung der Kapitalausstattung des Unternehmens sind zentrale Elemente

der gesellschafterseitigen Eigenkapitalstrategie. Durch die COVID-Krise wird nicht nur das Unternehmen, sondern auch die Gesellschafterseite einem ungewollten Stresstest unterzogen.

Angesichts der Ungewissheit über die Intensität und Dauer der Pandemie, lag zu Beginn der Krise auf Unternehmensseite der Fokus auf der kurzfristigen Sicherstellung der Liquidität durch Fremdkapital über staatliche Hilfsprogramme auf Bundes- und/oder Landesebene. Aktuelle Umfragen zeigen, dass die Ablehnungsquote für die COVID-Kreditmittel bei rund 20 % liegt.

Wenn man in Betracht zieht, dass die Banken sich in der ersten Phase der Beantragung auf aussichtsreiche Fälle und „gute Kunden“ konzentriert haben, so dürf-

te die Quote der Ablehnungen in der zweiten Jahreshälfte deutlich ansteigen. Die Zahl der Unternehmen, die nicht in den Genuss öffentlicher Kreditprogramme kommen, dürfte somit deutlich über denen der offiziellen Statistiken liegen.

### Bestimmt die Pandemie die Eigenkapitalstrategie?

Scheitern die Verhandlungen über öffentliche Kreditprogramme, und bieten auch alternative Finanzierungsansätze wie Asset-Based-Finanzierungen oder bankenunabhängige Kreditfonds keine Optionen, so wird spätestens jetzt die Frage nach einer zusätzlichen Gesellschafterfinanzierung akut. Aber auch bei Bewilligung staatlicher Darlehensprogramme können die Gesellschafter gefragt sein: Die Auszahlung der Mittel ist häufig gebunden an Beiträge der Gesellschafterseite, wie z. B. den Verzicht auf Ausschüttungen, die Stundung oder Verlängerung von Gesellschafterdarlehen oder zusätzliche Haftungsübernahmen.

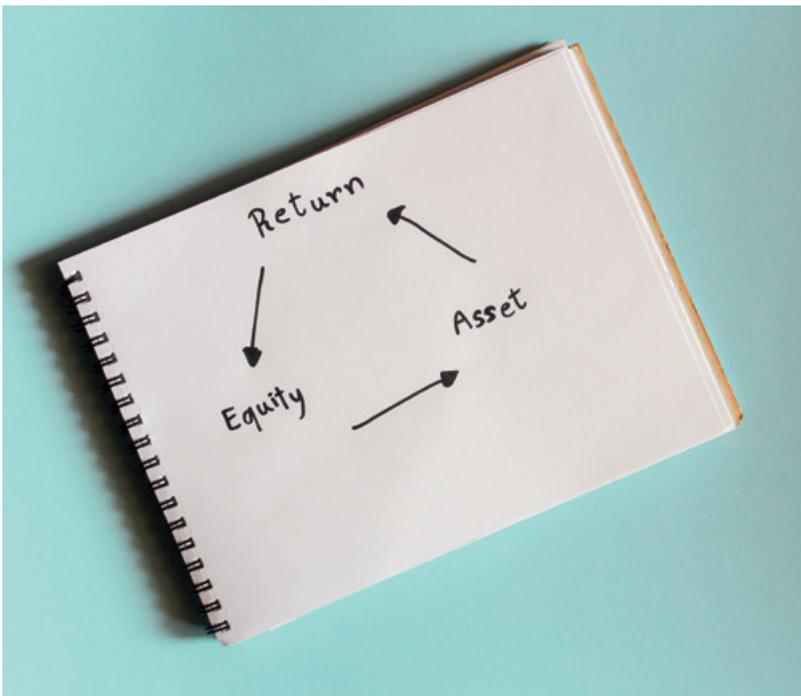
Unabhängig von der Art der Gesellschafterbeiträge führt die Pandemie gesellschafterseitig letztlich zu einer höheren Vermögens- bzw. Risikoallokation außerhalb der Privatsphäre und wird somit maßgeblich die künftige Eigenkapitalstrategie bestimmen.

### Sind Gesellschafterkonflikte vorprogrammiert?

Gerade in Familienunternehmen sind die Anteils- und Mitspracherechte nicht selten über mehrere Familienstämme und Generationen verteilt. Zudem können tätige und nicht-tätige Gesellschafter aufeinandertreffen.

In all diesen Konstellationen liegt ein gewisses Konfliktpotenzial. Die Motivlagen und Voraussetzungen können dabei recht heterogen sein:

- Bestehen weitere liquide Mittel auf der Privatebene, die eingesetzt werden können?
- Lässt das Privatvermögen Haftungsübernahmen zu?
- Ist das Unternehmen die maßgebliche Einkommensquelle oder primär ein Anlageobjekt?
- Soll der Einfluss auf die Unternehmensleitung erhalten bleiben?



- Sind die eigenen Kinder als tätige Nachfolger für das Unternehmen vorgesehen oder haben diese ohnehin andere Interessen?

Werden nun im Rahmen der weiteren Ausgestaltung der Unternehmensfinanzierung von der Gesellschafterseite materielle Beiträge gefordert, kann dies zu maßgeblichen Veränderungen innerhalb des Machtgefüges des Gesellschafterkreises führen. Schwelende Konflikte zwischen den Gesellschaftern können aufbrechen und im Ergebnis zu einer Blockadesituation führen.



#### Neuordnung des Gesellschafterkreises notwendig?

Uneinigkeit der Gesellschafter führt aber gerade in Krisensituationen zu einer massiven Gefährdung des Fortbestandes des Unternehmens. Vor diesem Hintergrund kann eine Neuordnung des Gesellschafterkreises sinnvoll sein, beispielsweise zur Ausbezahlung von Gesellschaftern, die notwendige Beiträge nicht leisten können oder wollen, und einer Verwässerung ihrer Anteile nicht zustimmen.

Unter einem sog. Owner-Buy-Out versteht man den Verkauf der Geschäftsanteile an eine Erwerbengesellschaft, an der sich die verbleibenden Gesellschafter rückbeteiligen. Als Partner für solche Transaktionen stehen sowohl Finanzinvestoren als auch Family Offices zur Verfügung.

#### Frisches Eigenkapital von außen?

Nicht selten müssen die bewilligten COVID-Kredite zur Verlustfinanzierung verwendet werden, gleichzeitig reduziert sich in der Nach-/Mit-COVID-Welt das Nachfrageniveau. Die Folge: Das Eigenkapital sinkt und das Verschuldungsniveau des Unternehmens erreicht eine kritische Grenze. Die Aufnahme frischen Eigenkapitals wird notwendig. Die Pandemie bietet für einige Unternehmen aber auch vielfältige Wachstums- und Investitionschancen, sowohl organisch als auch anorganisch. Aber auch hierfür gilt, dass die Banken angesichts der aktuellen Unsicherheit noch selektiver in der Kreditvergabe vorgehen werden.

Können oder wollen die Altgesellschafter die Zufuhr von Eigenkapitalmitteln nicht allein darstellen, so sind externe Eigenkapitalpartner wie Private Equity-Gesellschaften eine Option. Aus Sicht der Gesellschafter ist zurzeit ein denkbar ungünstiger Zeitpunkt für die Herannahen eines neuen Partners, die Corona-bedingte Marktunsicherheit erschwert die Einigung auf gemeinsame Bewertungsvorstellungen. Lösungsmöglichkeiten bieten beispielsweise Mezzanine-Instrumente, um die Bewertungsfrage in die Zukunft zu verlagern.

## FAZIT

Die Auswirkungen der Pandemie werden sich nicht allein durch mehr Fremdkapital bewältigen lassen. Gerade in Sondersituationen ist gesellschafterseitig eine starke Führung unabdingbar und Konflikte sind zu vermeiden. Eine aktive Eigenkapitalstrategie kann auch eine Neuordnung des Gesellschafterkreises und die (temporäre) Aufnahme von Finanzinvestoren zur Nutzung von Marktchancen beinhalten.

Generell gilt: Wer sein gesamtes Vermögen im Unternehmen allokiert hat, der verfügt in der Krise über weniger Optionen als derjenige, der einen Teil des Kapitals hinter der „Brandmauer“ geschützt hat.

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

# Restrukturierung neu gedacht!

## Präventiver Restrukturierungsrahmen ab 1. Januar 2021

Volker Riedel  
Partner  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



Matthias Müller  
Senior Manager  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



Die EU-Kommission möchte eine Vereinheitlichung – zumindest eine Angleichung – des europäischen Rechtsrahmens für Restrukturierung von Unternehmen. In Deutschland wird die Umsetzung zum 1.1.2021 im Rahmen des Gesetzes über den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen für Unternehmen – kurz StaRUG – erfolgen.

im Rahmen der Insolvenzordnung. Dazwischen kann man praktisch keine Sanierung gegen die Interessen einzelner Gläubiger oder Gesellschafter rechtssicher vornehmen.

Jetzt wird die Gesetzesvorlage einen rechtlich verbindlichen Rahmen setzen, wie solche außergerichtlichen Sanierungen in eigener Regie erfolgen können, auch gegen den Willen von einzelnen Gläubigergruppen und Gesellschaftern, ohne nachträgliche Anfechtungsgefahr. Verträge wie Kredite, Lieferantenverträge, Miet- und Leasingverträge können beendet werden. Eingriffe in Verträge mit Arbeitnehmern oder zur betrieblichen Altersversorgung sind jedoch explizit ausgeschlossen.

### Was will man mit diesem Gesetz erreichen?

Heute gibt es eine gesetzliche Lücke zwischen der Sanierungsphase eines Unternehmens, bei der alle Maßnahmen immer unter der Gefahr der nachträglichen Anfechtung stehen und der gesetzlichen Sanierung

### Für wen und wann ist dieser rechtliche Rahmen zugänglich?

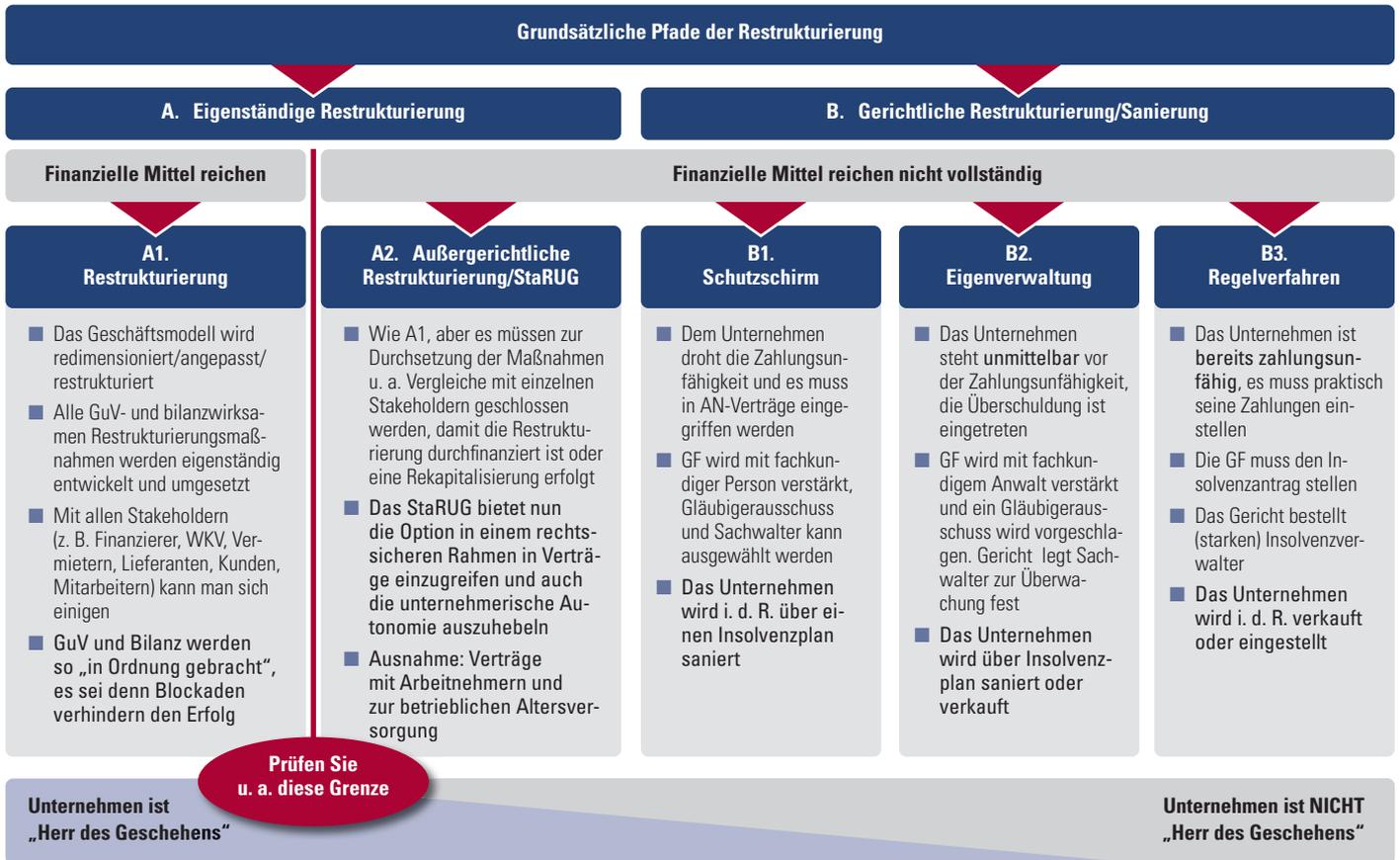


Abb.: Welcher Pfad der Restrukturierung ist der richtige für Sie? Die Entscheidung muss getroffen werden und hat massiven Einfluss auf den gesamten Prozess und die Zukunftschancen des Unternehmens

„Die Instrumentarien des Rahmens sollen im Stadium der drohenden und noch nicht eingetretenen Zahlungsunfähigkeit zur Verfügung stehen.“ (Auszug aus dem Referentenentwurf zum StaRUG).

Der Rechtsrahmen gilt für Unternehmen, die drohend zahlungsunfähig sind, also absehbar höhere fällige Verpflichtungen als liquide Mittel haben werden und diese Unterdeckung auch nicht nachhaltig abwenden können. In dieser Phase haben jetzt die Geschäftsführer die Option, die Sanierung in einer für alle Beteiligten rechtssicheren Phase – sogar mit Vollstreckungs- und Verwertungssperre – durchzuführen. Eine weitere explizit formulierte Voraussetzung ist allerdings, dass diese Phase gut vorbereitet und auch durchfinanzierbar ist. Der Geschäftsführer benötigt auch nicht mehr die Zustimmung der Gesellschafter.

#### Welche Anwendungsfälle sind denkbar?

Insbesondere die finanzielle Restrukturierung wird sich in diesem Restrukturierungspfad wiederfinden. Laufen Kreditverträge aus, deren Refinanzierung offenkundig schwer ist oder muss ein Rückbau der Kapazitäten erfolgen, verhindern langfristige vertragliche Vereinbarungen wie Mietverträge oder Leasingverpflichtungen die Sanierung, kann man das StaRUG anwenden. Ist die Verschuldung trotz ausreichender Ertragslage erdrückend, kann ebenso das StaRUG in Frage kommen.

#### Die Pfade der Restrukturierung ab 2021

Es gibt nun verschiedene Pfade der Restrukturierung, die wir in der nebenstehenden Übersicht abgebildet haben. Diese Optionen müssen im Rahmen einer Vergleichsrechnung unter Fortführungsaspekten (nicht Zerschlagung!) transparent in Zahlen abgebildet werden. Es braucht also eine gute Vorbereitung, sonst droht die Ablehnung oder im Verfahren die sofortige Anzeige der Zahlungsunfähigkeit und die automatische Antragspflicht zur Insolvenz.

#### Aufgepasst – halten Sie Ihre Kunden und Lieferanten im Blick!

Auch Unternehmen, die weit weg von einer Sanierung sind, sollten im Jahr 2021 ihr Risikomanagement auf die Bonität ihrer Hauptlieferanten und Hauptkunden lenken. Verschlechtert sich das Zahlungsverhalten, gibt es hohe vertragliche Verpflichtungen, was sagt der Bundesanzeiger zur letzten Bilanz? Sie könnten ab 1.1.2021 von einem Tag auf den anderen Bestandteil eines derartigen Verfahrens sein. Mit einer betragsmäßigen 75 %-igen Mehrheit könnten sie überstimmt werden und sind dann zu einem geplanten Sanierungsbeitrag rechtlich verpflichtet.

#### Vorsicht für Geschäftsführer – erweiterte Haftung bei drohender Zahlungsunfähigkeit!

Gibt der neue gesetzliche Rahmen neue und durchwegs auch sehr gut durchdachte Restrukturierungsoptionen, wird die persönliche Haftung der Geschäftsführer auf die Phase der drohenden Zahlungsunfähigkeit ausgeweitet. Je näher die Zahlungsunfähigkeit kommt, desto mehr soll das unternehmerische Interesse hinter dem Gläubigerinteresse zurücktreten. Wer dieses schuldhaft missachtet, macht sich gegenüber dem Unternehmen haftbar.

Besonders problematisch ist, dass es in 2021 noch keine Rechtsprechung zur schuldhaften Verletzung der Wahrung der Gläubigerinteressen gibt. Dies ist eine besonders sensible Phase für Organe von Unternehmen, die sich in einer Restrukturierungsphase befinden, die nicht durchfinanziert ist.

#### Die Absicherung für Inhaber, Geschäftsführer oder auch Aufsichtsratsorgan

Die Lösung sind Vergleichsrechnungen, Dokumentationen durch Dritte und ein transparentes, zielorientiertes (Liquiditäts-)Reporting. Dabei ist es wichtig, dass man eine Expertise in den Besonderheiten der Insolvenzverfahren besitzt, sonst läuft man als Geschäftsführer Gefahr, dass die Dokumentationen ins Leere laufen. W&P besitzt genau diese Expertise an der rechtlich-betriebswirtschaftlichen Schnittstelle.

## FAZIT

Das Gesetz wird am 1.1.2021 in Kraft treten. Es wird rechtliche Unsicherheit geben, die sich erst im Verlaufe von mehreren Jahren durch Gerichtsurteile legen wird. Für Unternehmen bedeutet dies, dass der präventive Restrukturierungsrahmen eine wirkliche Chance ist, einen endlosen Sanierungsprozess zu beenden.

Zum anderen werden aber auch Gläubiger reagieren. Kreditgeber, Lieferanten, Vermieter oder auch Leasinggeber werden ihre Bonitätsprüfung und Verträge anpassen. Es droht möglicherweise eine erschwerte Kreditvergabe, härtere Vertragsauflagen oder persönliche Bürgschaften.

Für Geschäftsführer weiten sich die Haftungsrisiken deutlich aus bzw. es drohen sehr unangenehme und teure langjährige Gerichtsverfahren zur Abwehr der Ansprüche. Daher ist es wichtig die Transparenz in Zahlen und Alternativen frühzeitig mit Experten an der juristisch-betriebswirtschaftlichen Schnittstelle vorzubereiten sowie gleichzeitig Optionen für die Refinanzierung in diesem Umfeld zu erarbeiten.

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

# M&A im Zeichen der Corona-Krise:

## Wenn Stillstand für Bewegung sorgt



Dr. Kai Bartels  
Geschäftsführender  
Gesellschafter  
Dr. Bartels M&A  
Consulting



Der weltweite Ausbruch der COVID-19-Pandemie und seine wirtschaftlichen Folgen stellen eine Vielzahl von Unternehmen vor Herausforderungen und Probleme. Es gilt, mit wirkungsvollen Maßnahmen zu reagieren.

Niemand kann dabei absehen, wie lange die Krise andauern und wie sehr die Weltwirtschaft trotz beispielloser staatlicher Fördermaßnahmen in Mitleidenschaft gezogen wird. Unsere Mandanten müssen jetzt mehr denn je zukunftsorientiert handeln: Risiken und Liquidität müssen abgeschätzt und gleichzeitig ermittelt werden, welche Wachstumschancen sich trotz (oder wegen!) der Krise bieten.

### Zeit, (wieder) ins Handeln zu kommen

Kundenverhalten, Lieferketten und Marktzugänge änderten sich krisenbedingt schnell und gleichzeitig, was viele Unternehmen erst einmal aus der Bahn warf. Inzwischen lässt sich absehen, dass die Entwicklungen aus der Krise heraus sehr unterschiedliche Verläufe nehmen werden: Bei traditionell konjunktur- und lieferkettenabhängigen Branchen wie der Automobilindustrie ist aufgrund wirtschaftlicher Unsicherheit nur

mit einer langsamen Erholung zu rechnen. Der Großteil der Technologie-, Biotechnologie- oder Internetunternehmen musste hingegen nur kurzzeitig eine stärkere Wertkorrektur hinnehmen, um inzwischen ökonomisch zu den „Gewinnern“ der Pandemie zu zählen – auch, weil sie stark von der digitalen Transformation profitieren.

### Neue Normalität, neue Größen

Einige Entwicklungen sind nur vorübergehend, andere jedoch werden bleiben und Marktstandards für M&A selbst verschieben, etwa, indem auch hier die Digitalisierung noch stärker als bisher für Prozessschritte fruchtbar gemacht wird.

Ferner wird absehbar für Bewertungen die Größe „EBITDAC“ eine Rolle spielen, das um etwaige Corona-Effekte adjustierte EBITDA. In Handeln übersetzt bedeutet dies, die aktuellen Unsicherheiten zu integrieren und transaktionsgerecht zu rationalisieren.

Es ist zu erwarten, dass sich in der „neuen Normalität“ nach COVID-19 ein M&A-Marktumfeld entwickelt, in dem

Abb.: Covid-19 und das Deal Doing im aktuellen Marktumfeld – Implikationen für die Praxis

#### Vorbereitung des Prozesses

Entwicklung und Formulierung der M&A-Strategie unter Berücksichtigung der COVID-19-Auswirkungen auf das zum Verkauf stehende Unternehmen und die Branche

- Umfeldanalyse (Branche & Markt)
- Unternehmensanalyse

#### Marktansprache

Identifikation und Ansprache ausgewählter Käufer mit Verkaufsunterlagen

- Berücksichtigung der Herkunft des Käufers: In welchem Maße ist das Herkunftsland von der Krise betroffen? Macht eine Ansprache prozesstaktisch in diesem Jahr Sinn oder sollte das Vorhaben verschoben werden?

#### Due Diligence

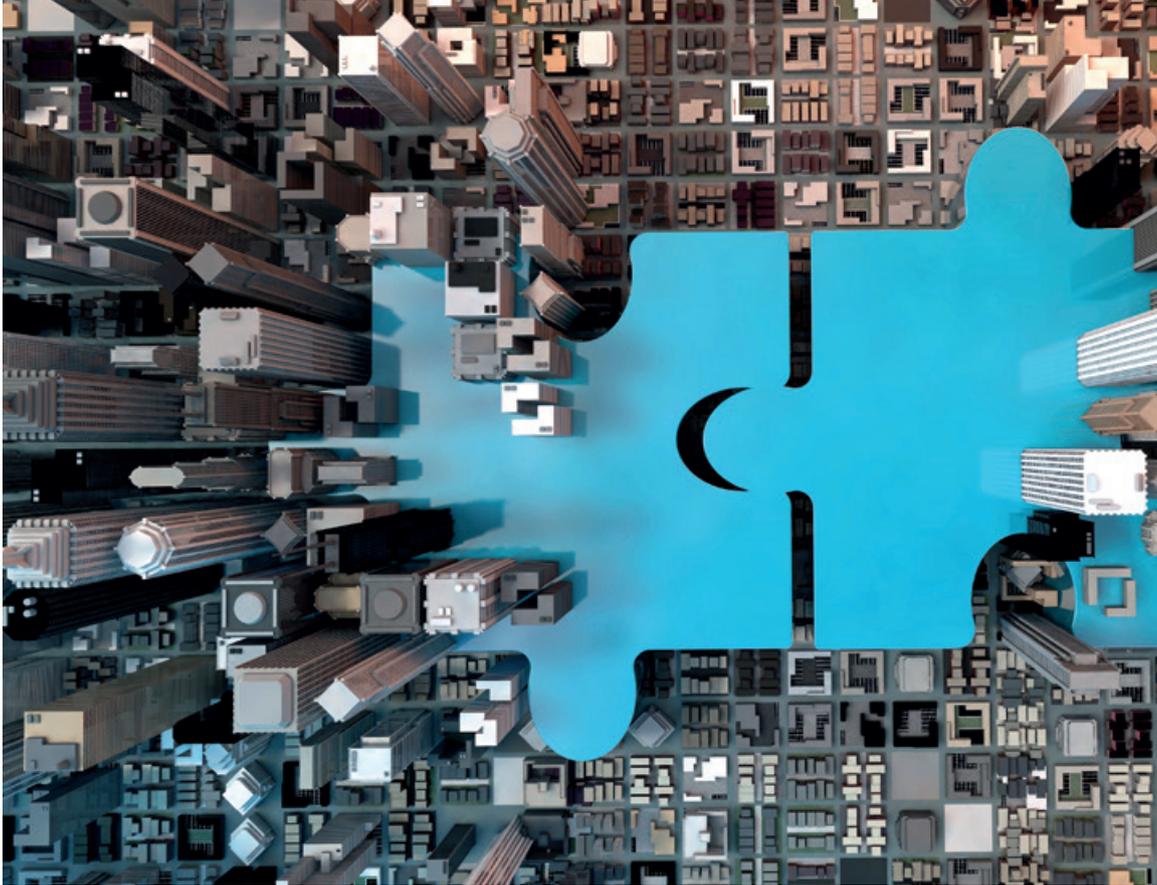
Herstellung von Informationstransparenz für Käufer

- Gründliche Analyse und Abbildung der Corona-Effekte und ggf. von vorhandenen Plänen zu Gegenmaßnahmen
- Saubere Abbildung des EBITDA "C" ("C" = Corona-Effekte)
- Erstellung einer belastbaren Planung für die Zukunft

#### Vertragsverhandlung & Abschluss

Begleitung der Verhandlung und finalen Kaufpreisfindung

- Flexibilisierung des Kaufpreises: Kaufpreisbestimmung auf Grundlage von Business-Plan-Szenarien; Ziel Working Capital
- Risikoverteilung: KPI-getriebene Earn-out-Vereinbarungen
- Käufer wird auf Gewährleistungen und Zusicherungen zielen
- MAC-Klausel: Festlegung, was unter wirtschaftlich substantiellen Änderungen aufgrund der Corona-Pandemie zu verstehen ist und deren Folgen für die Transaktion



**Über den Verfasser**  
Ausbildung zum Diplom-Kaufmann, Promotion über die Aus- und Fortbildung des Accountancy-Berufsstandes, Tätigkeiten als bestellter Steuerberater und Wirtschaftsprüfer, kaufmännischer Leiter, Finanzvorstand, Partner und zuletzt Global Head of M&A bei Grant Thornton International Ltd.: Je umfangreicher die Erfahrung wurde, umso natürlicher erschien für Dr. Bartels dann in 2020 die Entscheidung, mit ebenso erfahrenen Partnern und ambitioniertem Berater-Nachwuchs Dr. Bartels M&A Consulting zu gründen.

- Investitionen vorerst zweitrangig sind
- Konsolidierungen beschleunigt stattfinden und
- die zu erwartende Welle an Unternehmensinsolvenzen zu einem starken Zuwachs im Segment Distressed M&A führt.

#### **Die aktuelle Lage schafft M&A-Opportunitäten**

Nicht in Erstarrung zu verharren lässt sich als Lerneffekt aus der Finanzkrise lesen, nach der sich viele aus Vorsicht zunächst nicht an Fusionen und Übernahmen herangetraut hatten. Und tatsächlich laufen M&A-Projekte derzeit langsam wieder an, wenn auch mit Vorsicht. Wir gehen davon aus, dass es zu einem weiteren deutlichen Anstieg von Aktivitäten kommen wird:

- Bei gut laufenden Unternehmen in von COVID-19 nicht betroffenen Branchen und solchen mit Corona-resilienten Geschäftsmodellen ist damit zu rechnen, dass die Anzahl der Transaktionen gleich bleiben wird und die Preise, die dabei für Veräußerer erzielbar sind, sogar steigen.
- Zu erwarten sind gehäufte strategische Verkäufe, insbesondere Carveout-Transaktionen.
- Es ist außerdem zu beobachten, dass größere Mittelständler, die über finanzielle Freiheit verfügen, aktuell versuchen, durch gezielte Zukäufe ihre Marktposition zu verbessern und auch Finanzinvestoren, die sich für Unternehmen im Wert von 5 bis 20 Millionen Euro interessieren, nutzen verstärkt Chancen auf vernünftige Einstiegspreise.

- Insbesondere die Nachfolgeneration, die in den letzten 10-15 Jahren ein Unternehmen übernommen hat, erlebt zum ersten Mal eine echte exogene Krise. Dies kann dazu führen, dass nach Corona eine erhöhte Verkaufsbereitschaft besteht, da die Risikosicht eine andere wird. Durch die Bereitschaft, auch Abschlüsse bei der Bewertung zu akzeptieren, ergeben sich für Finanzinvestoren als Käufer bessere Renditechancen.

- Möglich erscheint auch, dass einige Finanzinvestoren sich entscheiden, Beteiligungen zum nunmehr beschleunigt eingetretenen Zyklusende abzustoßen, bevor das Zeitfenster für einen mittelfristigen Exit sich schließt – hier kann aber erfahrungsgemäß auch ein gegenteiliger Effekt eintreten: Wenn die realisierbaren Gewinne auf ein zu niedriges Niveau fallen, mögen einige Finanzinvestoren ihre ursprünglich geplanten Anlagehorizonte um einige Quartale erweitern.

#### **FAZIT**

Wir alle stehen vor einer Periode kurzfristiger Stabilisierungsmaßnahmen, ungewohnter Berechnungsgrundlagen und strategischer Grundsatzentscheidungen, die neue Zukunftsperspektiven für Unternehmen und ganze Branchen eröffnen werden – lassen Sie uns hier zielführend mitwirken!

**Kontakt:** [kontakt@bartels-ma.de](mailto:kontakt@bartels-ma.de)

# High Speed-Restrukturierung bei AUMA

**auma**<sup>®</sup>  
Solutions for a world in motion



*„W&P hat schnell und unkompliziert seine Aufgaben im Projektteam übernommen und in sehr kurzer Zeit belastbare, von allen getragene Ergebnisse vorgelegt. W&P hatte somit maßgeblichen Anteil am Projekterfolg und übertraf dabei auch unsere Erwartungen.“*

Dr. Jörg Hoffmann  
Chief Executive Officer  
AUMA Gruppe

Die AUMA Gruppe macht ca. 400 Mio. € Umsatz und ist hoch profitabel. Kernprodukte sind Schrittmotoren und elektrische Antriebe für Hähne und Schieber in den unterschiedlichsten Branchen (Erdöl/ Erdgas, Wasserklärwerke, Solarthermie, Fernwärme, Kraftwerke, ...).

Die Tochtergesellschaft AUMA Drives GmbH in Coswig stellt insbesondere Schneckengetriebe her und erwirtschaftete 2016 rund 41 Mio. € Umsatz. 50% des Umsatzes entfallen auf Zulieferungen an andere Gesellschaften der AUMA Gruppe.

## Aufgabe

Nach jahrelanger Erfolgsgeschichte und umfangreichen Investitionen, kam die AUMA Drives GmbH in Coswig in unerwartete Schwierigkeiten. Rückläufige Umsätze bei steigenden Kosten machten die Performance zunichte.

Im Mittelpunkt der Diskussion stand deshalb die Frage nach den Ursachen, den Ertrags- bzw. Verlustquellen bzw. die Frage, wo die Dinge auseinandergelaufen sind.

Aufgrund der Ausgangssituation sah W&P folgende Projektaufgaben bzw. -ziele:

### 1. Ertrags- und Verlustquellenanalyse:

Klare, prozessorientierte Zuordnung der Ist-Kosten auf die einzelnen Produktsegmente, und zwar vom Einkauf bis zum Kunden, über alle Legal Entities hinweg, um festzustellen, wo wirklich Geld verdient wird und wo nicht.

### 2. Fähigkeiten und Potenziale des Standortes:

Klärung der Frage auf welche Auftragsstypen, Losgrößen, Bearbeitungsfolgen und Komplexitäten (Stückliste, Varianten) der Standort ausgerichtet ist und unter welchem Auftrags-Mix operative Exzellenz erreicht wird.

### 3. Markt- und Kundenanforderungen:

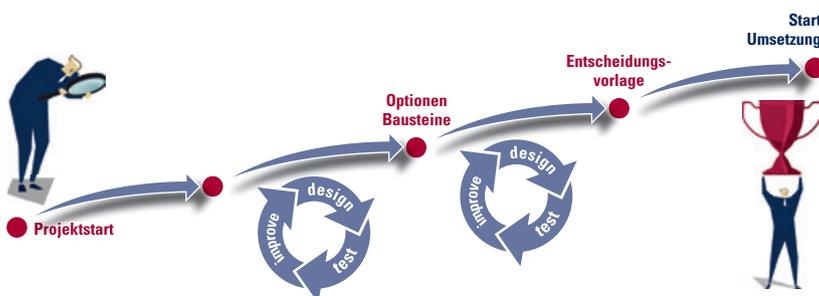
Frage nach den Anforderungen der Kunden und Märkte hinsichtlich Auftragsstypen, Losgrößen, Reaktionszeit, Lieferzeit, technischer Besonderheiten.

Kern der Aufgabenstellung und Erfolgsfaktor des Projektes war der faktenorientierte Fit der drei Sichtweisen und die Identifikation der richtigen Schnittmenge zwischen „Fabrik“ und Kunde bzw. Markt, aufgrund einer Szenarienbetrachtung der Ertrags- und Verlustquellen.

## Umsetzung

Die Umsetzung erfolgte durch eine harte Redimensionierung, d. h.

- eine Fokussierung des Standortes auf die Produktsegmente, die am besten zur Wertschöpfungsarchitektur passen,
- die Lokalisation der Produktsegmente, die den geringsten Fit zur Wertschöpfungsarchitektur haben
- und anschließend die prozessorientierte Redimensionierung des Standortes.



## Ergebnis

Nach einer nur ca. 6-wöchigen Analyse- und Konzeptionsphase erfolgte die Umsetzung durch einen konzerninternen CRO in weniger als 6 Monaten, d. h. in dieser Zeit wurden die Defizite beseitigt und der Standort mit klarer Fokussierung und geringerem Niveau auf Soll-Performance gebracht.

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

## Zentrale Entscheidungsfelder für UnternehmerInnen

Die Pandemie und ihre Auswirkungen haben uns immer noch fest im Griff – beruflich wie persönlich – und das aus heiterem Himmel, unerwartet und ohne eigenes unternehmerisches Verschulden. Der Weg aus der Krise, der Bedrohung ist erfahrungsgemäß länger als man gedacht hat und auch gelegentlich mit Rückschlägen verbunden. Gerade das unternehmensindividuelle Konzept der Krisenbewältigung und eine hohe Unternehmensresilienz, gepaart mit hoher Umsetzungskraft sind erfolgsentscheidend.

Nicht nur als Ihr Partner, sondern ebenfalls als Unternehmer wissen wir, dass dies jedoch nur der Anfang der Entwicklung sein kann und wird. Denn nach der akuten Sicherung des Überlebens stellen sich zahlreiche weitere Fragen, deren Beantwortung nötig ist, um das Unternehmen erfolgreich für die Zukunft auszurichten.

Diese haben wir auf Basis unserer langjährigen Erfahrungen sowie aus aktuellen Gesprächen und „Corona-Projekten“ für Sie in der vorliegenden Sonderpublikation ausgeführt, priorisiert und daraus Handlungsempfehlungen abgeleitet. Hierbei konnten wir feststellen, dass die Bereitschaft für das Hinterfragen von Bestehendem und für Veränderung wohl schon lange nicht mehr so groß war wie heute. Das macht Mut und Zuversicht, auch in schwierigen Zeiten!



## Geschäftsmodelle für die Kreislaufwirtschaft

Alle Stakeholder der Kunststoffindustrie – egal ob Produzenten, Verarbeiter oder Verwender – stehen mit der Kreislaufwirtschaft vor großen Umwälzungen und Herausforderungen. Hatten Produkte mit Recycling-Material lange Zeit ein Image-Problem, hat sich dies in den letzten Jahren komplett gedreht. Aus einem zurückhaltenden Käufermarkt für nachhaltige Produkte und Lösungen ist ein stark wachsender Anbietermarkt geworden.

Noch mehr dazu im gleichnamigen Dossier.



## Zukunft Messe: Paradigmenwechsel voraus

Durch Corona befindet sich die Messewirtschaft im völligen Umbruch. Auch Inhouse-Messen und Showrooms kommen auf den Prüfstand. Zwischen Hoffen und Bangen suchen Veranstalter wie Aussteller nach neuen, hybriden Lösungen. Klar ist: Kosten- und Nutzenrelationen ändern sich dabei massiv. Doch welchen Stellenwert wird die Messe im „Neuen Normal“ überhaupt haben? Diese und viele weitere, drängende Fragen diskutieren Alice Aussteller und Markus Messe im neuen Dossier „Zukunft Messe: Ein fiktiver Gedankenaustausch“ von W&P und KOMM.PASSION.



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

W&P-Publikationen

# Blickpunkt Branche



## Maschinen- und Anlagenbau: Harte Nuss in der Budgetierung 2021

Die Absatzprognosen für den Maschinenbau sind düster: Für das Jahr 2021 rechnen die VDMA Mitglieder zwar wieder mit einem nominellen Anstieg der Nachfrage, dennoch bleibt eine große Unsicherheit. Niemand weiß, wie sich 2021 entwickeln wird. Damit stehen Management und insbesondere CFOs in Maschinenbauunternehmen vor einer großen Herausforderung: Wie soll die Planung 2021, die jetzt vor der Tür steht, gestaltet werden?

Ein aktueller Kommentar von Dr. Lubos und Dr. Artelt.



## Süßwarenbranche: Gewinner und Verlierer durch Corona

Wie ist es um die Zukunft der deutschen Süßwarenbranche bestellt? Die aktuelle Corona-Studie von Dr. Wieselhuber & Partner (W&P) in Kooperation mit dem internationalen Süßwarenhandelsverband SWEETS GLOBAL NETWORK zeigt: Die Branche ist gespalten. Während ein Teil der Unternehmen bisher gut bis sehr gut durch die Krise gekommen ist, sieht sich ein anderer Teil stark betroffen.



## Sicherheitstechnik: Planung mit BIM setzt sich durch

Im Zeichen von BIM schreitet die Digitalisierung der Bauwirtschaft unaufhaltsam voran. Der Einwand, dass der Anteil von BIM-Projekten derzeit immer noch gering sei, ist dabei irreführend. Warum es sich darum aus Sicht eines Herstellers in der Sicherheitstechnik unbedingt lohnt, sich mit der Erarbeitung einer BIM-Strategie zu befassen?

Das erklären Florian Kaiser und Dr. Peter Fey in PROTECTOR Online.



## Maschinenbau: Digitale Transformation darf nicht länger warten!

Unternehmen mit hohem Digitalisierungsgrad in allen Unternehmensprozessen sind den Herausforderungen der Corona-Krise offenbar besser gewachsen als andere. Was können mittelständische Unternehmen des deutschen Maschinenbaus draus lernen? Wo findet man den richtigen Ansatzpunkt, sich ggf. für einen weiteren Downturn besser zu vorbereiten? Wie das konkret aussehen kann, erklären Dr. Peter Fey und Ralph Wiegand im dritten Teil der exklusiven Serie „Corona Krise bewältigen“ der Branchenzeitschrift „Automationspraxis“.

## Möbel: Studie „Restart“-Symptome richtig deuten!

Die umfangreiche Online-Befragung von W&P in Kooperation mit der „möbel kultur“ in Industrie und Handel zeigt: Immerhin 40 Prozent der befragten Unternehmen stecken die Corona-Krise relativ gut weg. Weitere 20 Prozent zeigen sich robust. Doch es gibt auch „Intensivpatienten“: Bei 23 Prozent der Umfrageteilnehmer geht es um harte Sanierung und die „Cash is King“-Strategie.

Mehr Informationen zur Studie finden Sie in der Branchenzeitschrift „möbel kultur“.



### **Kreislaufwirtschaft – jetzt geht es endlich rund!**

Für den Erfolg der Kreislaufwirtschaft braucht es unternehmerische Antworten und erfolgreiche Geschäftsmodelle. Die Rahmenbedingungen für den Einstieg waren selten günstiger. Dies liegt weniger am „Green Deal“ der EU, früheren legislativen Initiativen oder dem Beschluss zur CO<sub>2</sub>-Steuer, willkommenen Förderprogrammen oder jüngsten diskussionswürdigen Vorschlägen für eine Plastiksteuer. Entscheidend und spannender aus Sicht der Unternehmen ist das sich rasant verändernde Kaufverhalten privater und industrieller Konsumenten.

Ein aktueller Kommentar vom Branchenexperten Dr. Stephan Hundertmark.



### **Grüne Branche: Wenn weniger mehr ist!**

Die Corona-Krise wirkt wie ein Brandbeschleuniger auf das schon länger lodernde Feuer überholter Geschäftsmodelle. Deshalb müssen auch Unternehmen der Grünen Branche über Redimensionierung nachdenken. Warum jetzt der beste Zeitpunkt ist „alte Zöpfe“ abzuschneiden, sich ausschließlich auf die Generierung eines nachhaltigen Kundennutzens zu fokussieren und die Organisation entsprechend ausrichten?

Das erläutern Dr. Johannes Berentzen und Philipp Hoog in der aktuellen TASPO.



### **Mode: Eine Branche in der Krise**

Die Ausbreitung der Corona-Pandemie mag die Lage in der Modebranche zwar verschärft haben, aber: Sie ist nicht der alleinige Grund, warum viele Modeunternehmen heute kämpfen müssen. Die Ertragskraft leidet bei allen, die sich bereits in guten Zeiten unklar positioniert haben oder nur ein schwaches Renditeniveau vorweisen konnten. Vor allem Marken im mittleren Preissegment stehen aktuell unter Druck.

Im Gespräch mit dem ARD Börsenstudio Hörfunk analysiert Branchenexperte Philipp P. Precht strukturelle Schwächen der Branche.



### **Maschinenbau: Risikomanagement der Lieferketten**

Die globale (Nicht-)Versorgung durch Schlüssellieferanten und deren Vorlieferanten schränkt die Funktionsfähigkeit der eigenen Werke mitunter deutlich ein. Dominoeffekte aus Unterbrechungen wichtigster Wertschöpfungsketten können teilweise sogar Werksschließungen zur Folge haben.

Warum die Digitalisierung und ein aktives Risikomanagement der Lieferketten die wichtigsten Schlüssel für die Bewältigung der zukünftigen Herausforderungen sind und wie Unternehmen künftig robust und agil auf disruptive Ereignisse reagieren können, erklären Dr. Peter Fey und Oliver Rörig, in der Branchenzeitschrift „Automationspraxis“.



### **Möbel: Marktcheck**

In der Corona-Krise war und ist „Cocooning“ angesagt: Möbel fürs Homeoffice werden benötigt, die Wohnung verschönert. Möbelhäuser reagieren mit einem radikalen Preiskampf. Ob das ökonomisch sinnvoll für den Handel ist? Und: Bekommt der Kunde auch Qualität für diesen Preis?

Branchenexperte und Geschäftsführer Dr. Timo Renz im SWR-Fernsehinterview.



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

# Kurz & bündig

## Digitaler Turbo: W&P und Tektit Consulting schließen strategische Partnerschaft



Dr. Wieselhuber & Partner (W&P) und Tektit Consulting bündeln ab sofort ihre Kompetenzen in einer strategischen Partnerschaft. So werden künftig digitale Chancen in Unternehmen noch schneller identifiziert, entwickelt und passgenau umgesetzt. W&P und Tektit Consulting treiben damit die digitale Transformation in Familienunternehmen mit vollem Tempo voran. Gemeinsame Kunden gewinnen digitale Wettbewerbsvorteile.

Beide strategischen Partner verfügen über eine umfangreiche Expertise in der Begleitung von Familienunternehmen. W&P ist die führende Beratung von Familienunternehmen im deutschsprachigen Raum. Seit mehr als 35 Jahren ist W&P branchenübergreifend

tätig und hat profunde Expertise in der Gestaltung von Geschäftsmodellen. Tektit Consulting hat langjährige Erfahrung in der Entwicklung und Umsetzung von Digitalstrategien und globalen digitalen Geschäftsmodellen – die Gründer haben bereits mit zahlreichen namhaften Unternehmen wie Viessmann, Reifenhäuser und Clariant am Aufbau von digitalen Produkten gearbeitet.

„Die Kooperation mit Tektit Consulting ist unser „Turbo“, wenn es um die digitale Strategie und Transformation der Produkt- und Serviceangebote im deutschen Mittelstand geht“, so Ralph Wiegand, Partner und Leiter Digitale Transformation bei W&P.

<https://www.tektitconsulting.com>

## W&P und Dr. Bartels M&A Consulting: Gemeinsam für Familienunternehmen



Dr. Wieselhuber & Partner (W&P) und Dr. Bartels M&A Consulting bündeln ab sofort ihre Kompetenzen im Rahmen einer strategischen Partnerschaft. So wird W&P künftig den Leistungsbaustein „Mergers & Acquisitions“ exklusiv über die neu gegründete M&A Boutique von Dr. Kai Bartels anbieten. Gemeinsam unterstützen sie

Familienunternehmen, Hidden Champions oder neue Player am Markt, die Beratung für den Verkauf, die Expansion und die Kapitalbeschaffung suchen.

Unternehmensgründer und geschäftsführender Gesellschafter Dr. Kai Bartels betont: „Unser Fokus auf den deutschen Mittelstand und der Anspruch, Unternehmenssituationen vollständig zu durchdringen, Interessen

zusammenzubringen und jederzeit transparent zu agieren, sorgt für eine „natürliche Verwandtschaft“ zu W&P“. Eine Nähe, von der gemeinsame Kunden in Zukunft profitieren werden.

„Dr. Bartels M&A Consulting ist für uns die perfekte Partnerwahl“, so Dr. Volkhard Emmrich, Managing Partner bei W&P. „Mit dem M&A-Spezialisten verbindet uns das tiefe Verständnis der DNA unserer Kernklientel sowie eine jahrelange Expertise in der Begleitung der Gesellschafterklientel in Umbruchsituationen“. Kurzum: Die Basis für die erfolgreiche Begleitung von M&A-Prozessen.

Weitere Informationen zu Dr. Bartels M&A Consulting unter

<https://www.bartels-ma.de/>



## Marketing Club München: W&P stellt Geschäftsführenden Vorstand

Dr. Johannes Berentzen, Mitglied der Geschäftsleitung von W&P sowie Leiter Competence Center Marketing, wurde von der Mitgliederversammlung des Marketing Club München einstimmig zum Geschäftsführenden Vorstand gewählt. In diesem Ehrenamt leitet er zusammen mit dem Präsidium, den Vorstandskollegen und dem Beirat zukünftig die Geschicke des Clubs. Mit der Amtsübernahme folgt Dr. Berentzen W&P Managing Partner Johannes Spannagl nach, der ebenfalls viele Jahre im Präsidium für den Club aktiv war und dort zum Beispiel den Münchner Marketing-Preis betreut hat.



Berentzen unterstreicht in dieser Funktion einmal mehr die Bedeutung des Thema Marketing für Unternehmen: „*Unternehmenserfolge sind Marktingerfolge, denn die Messlatte für ein Unternehmen ist der Markt!*“. Entsprechend steht auch im W&P Competence Center Marketing die Steigerung der Marketing- und Vertriebsperformance im Fokus. Mit seiner Amtsübernahme hat er sich zum Ziel gesetzt, dieses Verständnis gemeinsam mit den Marketingfach- und Führungskräften aus Großraum München weiter in Unternehmen zu verankern sowie die renommierte Berufsverbands-Plattform für Erfahrungsaustausch, Impulse und Netzwerk in Zukunft weiter auszubauen.



Dr. Johannes Berentzen

## Executive Dialog 2020: D Day Corona – Fragen zur Aufhebung der Corona-Schutzphase für Geschäftsführer

Für Unternehmen stand am 30. September 2020 der Corona D-Day auf dem Programm! An diesem Tag wurde die Regelung zur Insolvenz-Antragspflicht wieder verschärft. Die Zahlungsunfähigkeit wurde wieder scharf gestellt. Auf drängende Fragen gab ein entsprechender W&P-Executive Dialog Antworten: Auf was muss man insbesondere als Geschäftsführer achten? Was bedeutet es, wenn meine Kunden oder Lieferanten ein Schutzschirmverfahren beantragt? Ist das auch eine Option für mein Unternehmen?

In diesem Digialevent wurden alle entscheidungsrelevanten Themen zur Finanzierung und Restrukturierung aufgearbeitet und offen diskutiert. Die entsprechenden Videos der Veranstaltung finden Sie unter

<https://www.wieselhuber.de/kompetenzen/finance/>



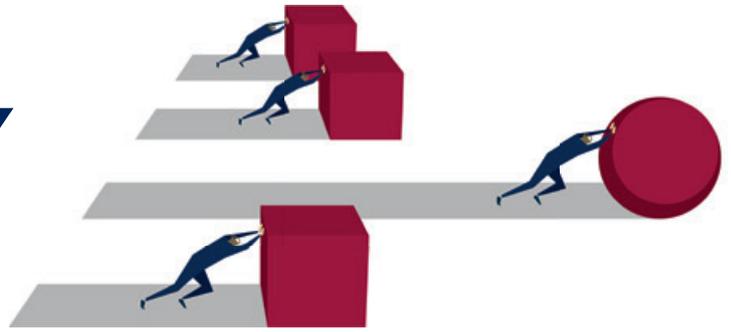
Ralph Wiegand

## Neuer Partner 2020

Die auf die Beratung von Familienunternehmen spezialisierte Dr. Wieselhuber & Partner GmbH (W&P) hat ihren Partnerkreis zum 01. Juli 2020 um Ralph Wiegand erweitert. Ralph Wiegand war nach dem Studium an der Universität Köln (Politik, Germanistik, Geschichte) ab 1999 in zahlreichen Managementfunktionen bei Deutsche Post DHL tätig, zuletzt verantwortete er dort als CEO das gesamte Postgeschäft in Deutschland. Seit 2016 war er als Berater für Family Offices, Investoren und Start-ups tätig, bevor er 2019 die Leitung der Geschäftsbereichs Digitale Transformation bei W&P übernahm, die er bis heute leitend verantwortet. Ralph Wiegand verfügt aufgrund seiner langjährigen operativen Managementenerfahrung über umfangreiche Expertise in den Bereichen Leadership, Changemanagement und Geschäftsmodellentwicklung.

Die Digitalisierung des Produkt- und Serviceangebots sowie der internen Kernprozesse ist wesentlicher Bestandteil der Strategieentwicklung – kompatibel mit Kultur und Werten des Unternehmens. „*Mit dieser Ernennung unterstreichen wir die zentrale Bedeutung der „Digitalen Transformation“ für unsere Kernklientel der Familienunternehmen und freuen uns, in Herrn Wiegand auch einen entsprechend kompetenten und erfahrenen Gestalter dieses so wichtigen Leistungsfeldes im Partnerkreis zu haben*“, so Managing Partner Prof. Dr. Norbert Wieselhuber.

Perspektiven eröffnen – Zukunft gestalten



STRATEGIE

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

INNOVATION & NEW BUSINESS

DIGITALISIERUNG

Wir sind Spezialisten für die unternehmerischen Gestaltungsfelder Strategie, Innovation & New Business, Digitalisierung, Führung & Organisation, Marketing & Vertrieb, Operations, Mergers & Acquisitions, Finance und Controlling, sowie die nachhaltige Beseitigung von Unternehmenskrisen durch Corporate Restructuring und Insolvenzberatung. Weiterhin bündeln wir unsere Kompetenzen unabhängig von Branche und Funktion in unseren Fokusthemen Familienunternehmen, Kraftfeld Kunde, Industrie 4.0, Zukunftsmanagement, Komplexität und agiles Management.

FÜHRUNG & ORGANISATION

MARKETING & VERTRIEB

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

OPERATIONS

CORPORATE RESTRUCTURING

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

MERGERS & ACQUISITIONS

FINANCE

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

INSOLVENZBERATUNG

CONTROLLING



**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**  
Unternehmensberatung

info@wieselhuber.de  
www.wieselhuber.de