

# MANAGEMENT SUPPORT

N° 02  
2021

MEGATRENDS IM POST-COVID-  
ZEITALTER

NEUGESTALTUNG DES MARKETING  
& SALES OPERATING MODEL

DIE ORGANISATION ENKELFÄHIG  
MACHEN

STRATEGIEENTWICKLUNG  
IN UNRUHIGEN ZEITEN

POST-MERGER-INTEGRATION

ROHSTOFFKNAPPHEIT

SERVICE 4.0 RELOADED

QUO VADIS F&E-CONTROLLING?

PROCESS MINING

NACHHALTIGE OPERATIONS

LIQUIDITÄTSQUELLE GEWERBE-  
IMMOBILIE



LONG-TERM-STRATEGY 2030+  
Strategy is back!



NACHHALTIGKEIT  
Wie fit ist Ihr Unternehmen für die  
Nachhaltigkeitswende?



**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**  
Unternehmensberatung

**Editorial**

- 3** Vorsorge ist besser als Nachsorge

**Funktionen, Methoden & Fokusthemen**

- 4** Long-Term-Strategy 2030+
- 8** Megatrends im Post-Covid-Zeitalter
- 10** Strategieentwicklung in unruhigen Zeiten
- 12** Rohstoffknappheit
- 14** Sustainable Readiness
- 16** Quo vadis F&E-Controlling
- 18** Process Mining
- 20** Data Analytics
- 22** ERP-Einführung in Familienunternehmen
- 24** Agiles Management in der Praxis
- 26** Die Organisation enkelfähig machen
- 28** Post-Merger-Integration
- 30** Neugestaltung des Marketing & Sales Operating Model
- 34** Service 4.0 – Reloaded
- 36** Nachhaltige Operations
- 38** Liquiditätsquelle Gewerbeimmobilie
- 40** Perspektivenvielfalt im Financial Model
- 42** Der Konzern in der Transformation

**44 Projektbeispiele****46 Unternehmerstimmen****47 Publikationen****48 Blickpunkt Branche****50 Kurz & bündig**

# Liebe Leserinnen, liebe Leser,

1986 begann alles. W&P war als neue Unternehmensberatung gegründet mit dem klaren Fokus, als Strategieberatung mit Umsetzungsanspruch im Land der Familienunternehmen mehr als nur Rat zu geben. Von der Strategieentwicklung, über Business Performance zur Digitalen Transformation bis hin zur Beratung unter turbulenteren Rahmenbedingungen durch Restrukturierung und Finanzierung.

Unser Claim und das Selbstverständnis wandelte sich in den 35 Jahren von „Wir gestalten Erfolge“ hin zu „Perspektiven eröffnen, Zukunft gestalten“ – und das ganz bewusst. Denn Unternehmen werden von Menschen geführt und gestaltet. Und diese suchen und brauchen individuelle Perspektiven, um Motivation, Leistung und Loyalität zu entfalten. Gleichzeitig sind Unternehmen Gestaltungsobjekte und Plattformen für Entscheidungen und deren Umsetzung. Sie sind das Vehikel für die Zukunft. Die Unternehmenszukunft individuell und flexibel zu gestalten, ist die Herausforderung der Zukunft. Denn erst durch die kreative Gestaltung von Unternehmensstrategie, Unternehmensarchitektur, Führungsorganisation, Markenpositionierung und Management wird aus einem Unternehmen ein zukunftsfähiges Unikat.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen wie immer eine angenehme Lektüre dieses neuesten Management Support mit viel Anregungen und freue mich auf den direkten Austausch mit Ihnen

Ihr

*Gustl F. Thum*  
Partner

**IMPRESSUM**

**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**  
Unternehmensberatung  
www.wieselhuber.de

**Redaktion**

Gustl F. Thum, Partner  
Telefon: 089 286 23 265  
E-Mail: thum@wieselhuber.de

**Design**

Werbeagentur Kinzel, Augsburg

**Der W&P-Management Support**

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

**Bildrechte**

© shutterstock

# Vorsorge ist besser als Nachsorge

Erst einmal abwarten, keine Panik, es wird nicht viel schlimmer werden und wenn es soweit ist, können wir immer noch handeln und aktiv werden.

Die aktuellen Zahlen zeigen noch keinen hohen Bedrohungsgrad, aber auch keine interessanten Chancenpotenziale und im Übrigen „wir fahren auf Sicht und haben alles im Griff“.

Dies trifft nicht auf Ihre Unternehmensführung zu, aber die Unternehmensrealität zeigt leider auch in zunehmendem Maß ein anderes Bild. Erfolge der Vergangenheit und Gegenwart sind keine Garantie für eine erfolgreiche Zukunft. Sie sind jedoch eine gute Grundlage für das systematische Reflektieren und die Erkenntnis, dass Prävention ein geeignetes Mittel zur Zukunftsgestaltung ist.

Der Unternehmensalltag ist durch geringe strategische Weitsicht und mehr durch operative Hektik gekennzeichnet. Dies trifft allerdings nicht auf die Führung von nachhaltig erfolgreichen Unternehmen zu, die über Erfolge und Misserfolge regelmäßig reflektieren und deren Verhalten dadurch geprägt ist, Unternehmen robust und zukunftsfähig zu gestalten. Aus dieser Management-Philosophie resultieren Wettbewerbsvorteile und Zeitvorsprünge.

Erfolgsfaktoren ändern sich und lassen sich nicht aus den Controlling-Reports oder gar aus den gesetzlich vorgeschriebenen Wirtschaftsprüferfeststellungen und deren Stellungnahmen ablesen. Marktanteilsentwicklungen, Lieferanteil bei Großkunden, Marken-Image und Bedeutung des Markenkaufs, Technologiestatus, Versorgungssicherheit, Innovationsgrad, Organisationseffizienz, etc. sind die entscheidenden Merkmale für den aktuellen und zukünftigen Unternehmenserfolg.

Mögliche unternehmensrelevante Zukunftswelten, deren Auswirkungen und Eintrittswahrscheinlichkeiten auf das Produkt- und Leistungsportfolio, die Wertschöpfungsarchitektur, die Unternehmenskonfiguration, die Unternehmens-

strategie und das Geschäftsmodell werden antizipiert und daraus alternative Handlungsoptionen für die Abwehr von Bedrohungen und die Nutzung von Chancen entwickelt. Dieses „Vorsorgepaket“ erhöht die Handlungsfähigkeit und verhindert im Krisenfall „Feuerwehreinätze“ und hohe Reparatur-Nachsorgekosten.

Diese Denk- und Handlungsweise benötigt jedoch eine Unternehmenskultur und Führungspersönlichkeiten, die Prävention nicht als Angst vor der Zukunft, unnötige Zeitverschwendung und Phantasiegespinnst abtun, sondern als proaktive Zukunftsgestaltung des Unternehmens betrachten und akzeptieren, dass „die Zukunft bereits begonnen hat und gestaltbar ist.“

Verantwortungsvolle und moderne Unternehmensführer und Eigentümer gestalten das größte Vermögensobjekt, die wichtigste Einkommensquelle, den bedeutendsten Reputationsfaktor zum Nutzen aller Stakeholder proaktiv und verhindern damit, dass das Unternehmen zum „Spielball“ vermeidbarer Turbulenzen wird.

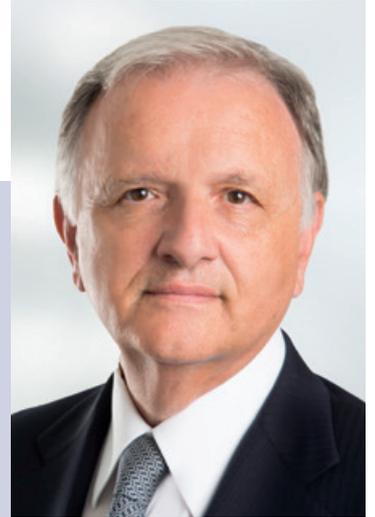
Stellen Sie also ihr Unternehmen auf den Prüfstand, machen Sie regelmäßig einen „Unternehmens-TüV“, der sowohl Ergebnisse der Vergangenheit, der Gegenwart, aber auch Entwicklungen der Zukunft beinhaltet. Strategische und operative Prüfkriterien sind dabei gleichwertig zu berücksichtigen.

Es lohnt sich, für alle Beteiligten und für das Unternehmen.

Ihr



Prof. Dr. Norbert Wieselhuber



# Long-Term-Strategy 2030+

## Vom Corona-Nebel zur Renaissance der Strategie

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



In Zeiten des Corona-Nebels war das Agieren der Unternehmen notwendigerweise charakterisiert durch ein „Fahren auf Sicht“. Naheliegender, wenn man nicht weiß, wie lange ein Lock-down anhält, was er alles für einen bereit hält und was als nächstes noch passiert.

Aktuell stellen wir jedoch eine ganz klare Wende fest: Die Sehnsucht nach langfristiger Zielbildung und Unternehmensstrategie ist groß wie nie. Plötzlich wird in einem bemerkenswerten Maße über Vision, Generationenperspektiven, 10-jährige Planungshorizonte, Strategy 2030 oder gar 2035+ gesprochen. Ohne Zweifel: Wir erleben im Moment auf breiter Front eine Renaissance der Strategiediskussion. Strategy is back!

### Veränderungstreiber und New Normal als Auslöser

Aus unseren Gesprächen und Projekten können wir fünf wesentliche Veränderungstreiber erkennen, die sich wechselseitig beeinflussen. Die sich daraus ergebenden Fragen sind dann vor allem branchen- und unternehmensindividuell zu diskutieren:

- **Branchenumfeld:** Marktvolumen, -strukturen und -entwicklungen, Vertriebskanäle und die Wettbewerbslandschaft haben sich teils erheblich verschoben. Inwieweit sind diese Verschiebungen dauerhaft? Was wird so bleiben und wo werden möglicherweise schneller als gedacht wieder „Vor-Corona-Zustände“ herrschen? Was ist wirklich ein „New Normal-Zustand“ und was ist/war nur ein vorübergehendes Phänomen?
- **Kunde/Konsument der Zukunft:** Die Art und Weise, wie eingekauft wird, wie Einkaufsentscheidungen getroffen werden und somit die gesamte Customer Journey unterliegt einer hohen Dynamik. Wie haben sich die Kunden in Zeiten der Pandemie verändert? Sind neue Bedürfnisse entstanden? Hat der Kunde womöglich neue Verhaltensweisen erlernen müssen (z. B. keine Messebesuche des B2B-Kunden mehr oder beim Endkonsumenten der Zwang zum Onlinekauf) und hat er diese erzwungenen Veränderungen womöglich als positiv empfunden und möchte sie nicht mehr missen? Auch hier die Frage:

Was davon beschreibt ein „New Normal“ und was verschwindet wieder?

- **Digitalisierung:** In vielen Bereichen unserer Lebenswelt hat die Digitalisierung durch Corona einen Boost erfahren – und dies, obwohl der Digitalisierungstrend bereits zuvor sehr mächtig war. In welchen Bereichen des Geschäftes ist digitale Transformation am stärksten erforderlich? Ist es bei den Produkten und Services? Bei den Prozessen? In der Produktion/14.0? Welche Aspekte der Digitalisierung besitzen zukünftig einen großen Einfluss auf das Geschäft und inwieweit sind das Datenmanagement, die IT-Landschaft und die Kultur des Unternehmens darauf ausgerichtet?
- **Nachhaltigkeit:** Mit großer Kraft hat der Nachhaltigkeitstrend nahezu alle Branchen und Unternehmen erfasst. Dabei geht es im weitesten Sinne um ökologische, ökonomische und gesellschaftliche Aspekte, die die Zukunft des Unternehmens beeinflussen, Antworten erfordern und so zu einer strategischen Herausforderung werden. Ist es für viele Unternehmer nicht nur ein großes Bedürfnis mit ihrem Unternehmen „nachhaltiger zu werden“, sondern schlichtweg auch erforderlich, um morgen noch im Geschäft und erfolgreich zu sein? Ist man nicht heute schon ohne Nachhaltigkeit immer weniger attraktiv für Kunden, Mitarbeiter, Kapitalgeber usw.?
- **Rohstoffbeschaffung/Lieferkette:** Gerade aktuell ist die Sicherstellung der Rohstoffversorgung quer durch alle Branchen und Materialien eine große Herausforderung für viele Unternehmen. Inwieweit das Problem temporärer Natur ist oder ein Phänomen des New Normal, ist noch nicht geklärt. Wir stellen fest, dass viele Unternehmen die aktuellen Erfahrungen zum Anlass nehmen, die Wertschöpfungs- und Beschaffungsfrage und damit ein Kernelement der Unternehmensstrategie zu hinterfragen: Was will ich beziehen und was mache ich selbst (make or buy, Wertschöpfungstiefe)? Woher (global, europäisch, national, regional) und von wem (Lieferantenstruktur, Abhängigkeit, Flexibilität, Preis) beziehe ich meine Rohstoffe und Zulieferprodukte?

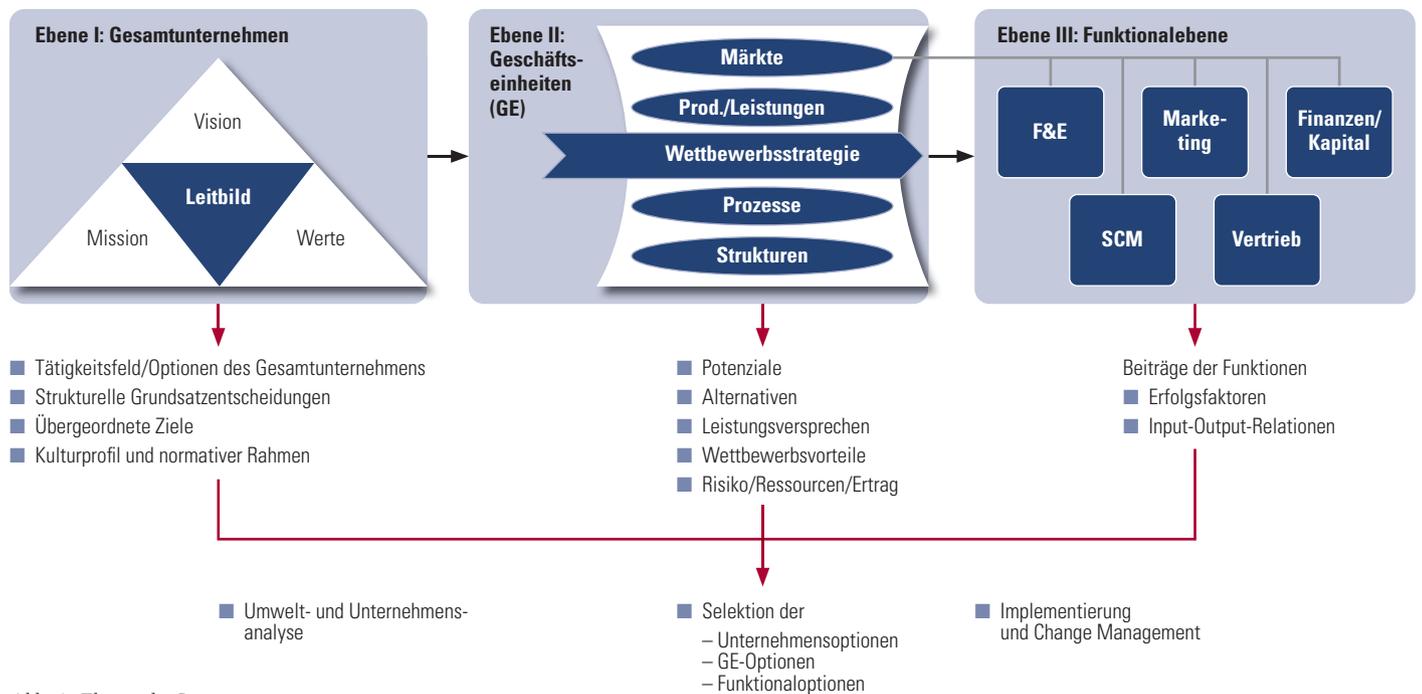


Abb. 1: Ebenen der Strategie

Die Veränderungstreiber zeigen: Es gibt nicht nur emotionale Motive, sondern auch zahlreiche rationale Gründe dafür, dass gerade jetzt die Frage nach der langfristigen Zukunftsstrategie neu gestellt wird. Somit ist dies auch der richtige Zeitpunkt, um einige grundlegende Fragen zum Thema „Strategie“ aufzuwerfen und zu beantworten:

1. Was ist eigentlich eine Strategie und wer ist für die Strategie verantwortlich?
2. Wie entwickelt man eine gute Strategie?
3. Wie setzt man eine Strategie erfolgreich um?

### 1. Strategieverständnis und Verantwortung

Eine Strategie ist ein mit Initiativen und Maßnahmen hinterlegter Weg, zu einer gewünschten Zielposition in der Zukunft. Sie beschreibt also, wie die Reise des Unternehmens zu einem langfristigen Ziel oder einer Vision aussehen soll. Dazu gehören klare quantitative und qualitative Ziele.

Verantwortlich für die strategische Initiative, die Ausrichtung des Gesamtunternehmens und auch für einen adäquaten Strategieprozess ist das Top-Management. Die Qualität der Strategie hängt dabei maßgeblich vom Beteiligungsgrad der Führungskräfte sowie deren individuellen Fähigkeiten und Persönlichkeiten ab. Strategiebildung sollte im Rahmen eines systematischen, methodengestützten Strategieentwicklungsprozesses erfolgen.

### 2. Prozess der Strategieentwicklung

■ **Dauer:** Der Strategieentwicklungsprozess sollte nach unserer Erfahrung nicht länger als 3-6 Monate dauern. Zu wenig Zeit kann Oberflächlichkeit, mangelnde Sorgfalt, wenig Bemühen sowie unzureichende Quantifizierung und Planung bedeuten. Ein zu langer Strategieprozess signalisiert hingegen schlechte Vorbereitung, unzureichenden Methodeneinsatz und geringe Kenntnisse in der Strategiebildung.

■ **Analyse und strategische Plattform:** Der Prozess zur Strategieentwicklung beginnt klassisch mit der *Analysephase*. Hierbei werden Outside-In, also von den externen Rahmenbedingungen/Trends sowie vom Kunden-, Markt-, Wettbewerbsumfeld kommend, und parallel Inside-Out, d. h. von den Unternehmensdaten kommend, die für das Unternehmen und sein Geschäftsmodell zukunftsrelevanten Hard- und Soft-Facts ermittelt, analysiert, bewertet und interpretiert. Neben der tatsächlichen Datengrundlage bestimmt der adäquate, maßgeschneiderte Methodeneinsatz und die Erfahrung/Qualifikation der involvierten Menschen die Qualität der Analyse. Aus der Analyse ergibt sich dann eine strategische Plattform, die die aktuelle Lage und Zukunftserwartungen, Prognosen zusammenfassend beschreibt und von der aus in die Zukunftsentwicklung „hineingedacht“ wird.

- **Strategische Ziele, Alternativen und Konzeption:** In der *Konzeptionsphase* werden in der Regel die Vision, Mission und strategischen Ziele aus Sicht der Gesellschafter bzw. des Top-Managements sowie strategische Alternativen und Szenarien als mögliche Zukunftspositionen entwickelt und bewertet. Die Antworten geben dem Unternehmen Orientierung und sie wirken wie ein Leitbild, das mehr oder weniger ausführlich ausformuliert werden kann.

Die meisten Unternehmer legen darüber hinaus auf der Top-Ziel-Ebene besonderen Wert auf Wachstum (in Umsatz und Ertrag) und auf Robustheit/Stabilität. Denn beides ist Voraussetzung für die Sicherstellung der langfristigen Unabhängigkeit und Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Parallel spielen Nachhaltigkeits- und Digitalisierungsziele eine immer wichtigere Rolle. Aber erst durch das Herunterbrechen dieser Ziele auf inhaltliche Ebenen und Initiativen wird daraus auch eine umsetzungsfähige Strategie.

Analog Abb. 1 wird die Zukunftsposition dann auf den Ebenen Gesamtunternehmen, Geschäftseinheiten/Geschäftsbereiche und der Funktionalebene (z. B. Innovation, Marketing, Vertrieb/Internationalisierung, Produktion/Supply Chain, Finanzierung) erarbeitet. Üblicherweise werden bei einer ganzheitlichen Strategie-Konzeption also sowohl Inhalte am Front-End (Kunde, Sortiment, Marktbearbeitung, Länder etc.) als auch am Back-End (Wertschöpfung/Global Foot Print, Make or Buy, Organisation, Prozesse etc.) in Alternativen diskutiert, bewertet und konzeptionell ausgearbeitet.

- **Strategische Planung und Programm:** Aus den Konzeptinhalten werden dann die Initiativen, Prioritäten und Maßnahmen konkretisiert und in ein strategisches Programm überführt. Parallel wird i. d. R. eine strategische Planung (GuV-, Bilanz-, Investitions-, Cashflow-Planung) mit entsprechenden Planungsprämissen erarbeitet und ggf. in Szenarien oder Risiko-Sensitivitäten simuliert. Aktuell stellen wir fest, dass sich die Planungszeiträume wieder deutlich auf 10 Jahre und sogar mehr verlängern. Dies zeigt das große Bedürfnis nach Sicherheit und danach, sich langfristig richtig aufstellen zu wollen.

Zur Sicherheit – und damit zu einer robusten Strategiekonzeption – gehört auch eine gesicherte Finanzierung. Eine wachstumsorientierte Strategie verlangt in der Regel Investitionen in Technologien, Märkte oder Menschen. Sehr oft leiten sich hieraus spezifische Fragestellungen und Herausforderungen für eine geeignete Wachstumsfinanzierung ab.

Neu ist nach unserer Erfahrung, dass der hier dargelegte Prozess der Strategieentwicklung zwar nach wie vor klassisch i. S. d. Phasen Analyse, Konzeption, Planung/Programm abläuft, aber in der Praxis heute immer häufiger auch unter Einsatz von agilen Managementmethoden (Design Thinking, Stand-ups, Open Spaces etc.) in gemischten Teams erarbeitet wird. Wie erfolgreich für die Aufgabenstellung der Strategieentwicklung der agile Ansatz funktioniert, hängt nach unserer Erfahrung sehr stark von der Kultur und vom agilen Reifegrad des Unternehmens ab.

### Erfolgreiche Umsetzung der Strategie – Strategy to Success

Für den Umsetzungserfolg der Strategie sind vier Erfolgsfaktoren entscheidend, die wir zusammenfassend als „Strategy2Success“ bezeichnen:

- **Inhalt und Prozess der Strategie:** Zunächst ist die Strategie selbst und die Art und Weise, wie sie entwickelt und kommuniziert wird, von hoher Bedeutung. Folgende Fragen stehen dabei im Mittelpunkt: Ist die Strategie klar genug? Ist sie verständlich formuliert und qualitativ wie quantitativ dokumentiert? Basiert sie auf einer überzeugenden, fundierten Analyse? Hat eine echte Diskussion und Bewertung von Szenarien und Alternativen stattgefunden? Sind die relevanten Entscheider und Leistungsträger ausreichend in den Prozess eingebunden gewesen? Wurde die Strategie ausreichend und in adäquater Form für die verschiedenen Stakeholder (Gesellschafter, Management, Mitarbeiter, Öffentlichkeit etc.) kommuniziert?
- **Maßnahmenprogramm und Schlüsselmaßnahmen:** Nur wenn die Strategie auch ausreichend detailliert in ein Programm mit konkreten Maßnahmen, Prioritäten, Teams, Meilensteine, Zeitschiene und Budgets überführt wurde, kann sie erfolgreich umgesetzt werden. Dabei ist darauf zu achten, dass das Programm in sich konsistent und auch ganzheitlich aufgesetzt ist. Das Programm fokussiert, konkretisiert und definiert Verantwortlichkeiten und sorgt so auch für eine entsprechende Motivation.
- **„Zahlenorientiertes“ Umsetzungsmanagement:** Der gesamte quantitative Aspekt der Strategie ist nach unserer Erfahrung für den Umsetzungserfolg von höchster Bedeutung. Dies beginnt in der Konzeptionsphase bei den Gesellschafterzielen, die mit den Top-Down Unternehmenszielen und den Top-Kennzahlen verknüpft und dann in die Strategische Planung heruntergebrochen werden. Das

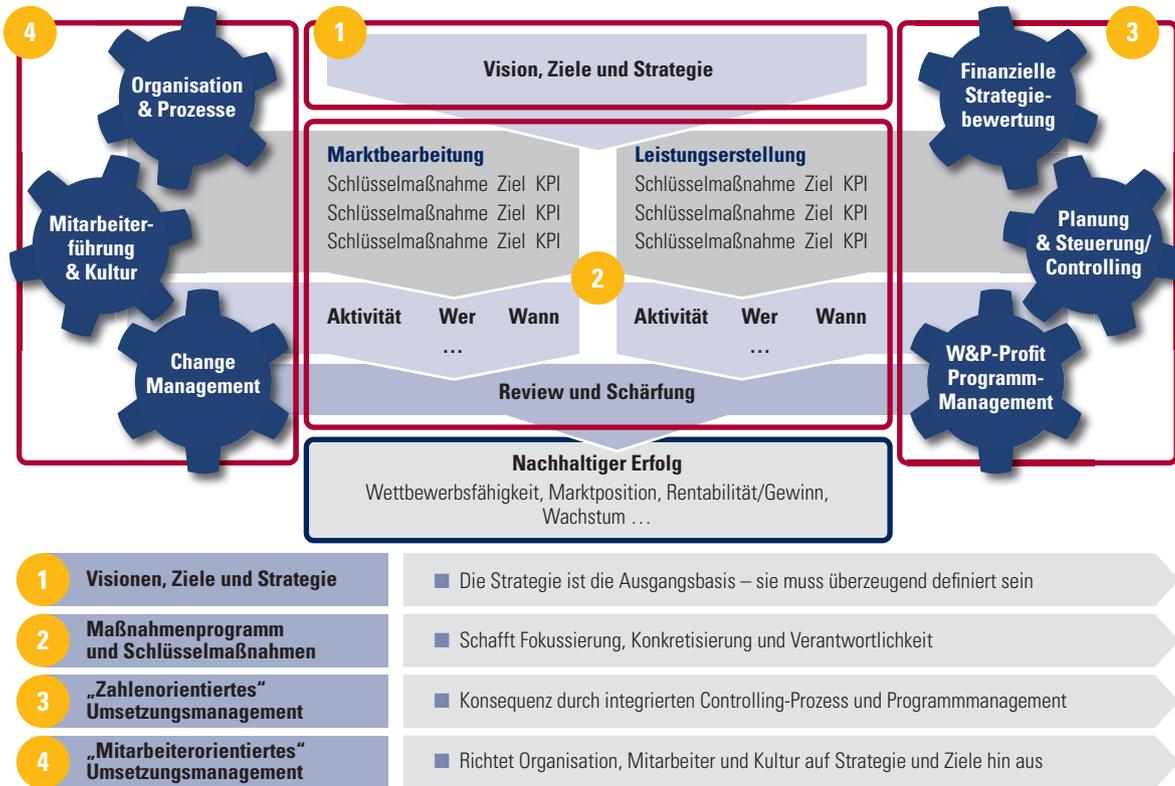


Abb.2: Strategy 2 Success

alleine reicht für den Umsetzungserfolg jedoch nicht. Vielmehr muss die Strategische Planung in eine operative Jahresplanung überführt und diese im Rahmen eines geregelten Controllingprozesses gesteuert, nachverfolgt und kontrolliert werden.

- **„Mitarbeiterorientiertes“ Umsetzungsmanagement:** Die Organisation, die Strukturen und Prozesse sowie die gesamte Kultur des Unternehmens sowie alle Mitarbeiter müssen auf die definierten Ziele und die Strategie ausgerichtet und eingeschworen werden. Vor allem eine offene, positive und transparente Kommunikation, vorbildhaftes Verhalten und Vorleben als Führungskraft sowie klare Grenzen und Zeichen setzen, können hierbei wahre Wunder bewirken.

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

## FAZIT

Wir stellen eine große Sehnsucht nach langfristiger Zielbildung und Unternehmensstrategie fest. Ursächlich hierfür sind (nicht nur coronabedingt) Veränderungen im Branchenumfeld, Verhaltensveränderungen zukünftiger Kunden und Konsumenten, die Digitalisierungsherausforderungen, Unsicherheiten in Beschaffungs- und Lieferketten sowie die Anforderungen aus der Nachhaltigkeit.

Eine solche „Long-Term-Strategy“ erfordert zuallererst ein klares Strategieverständnis und die agile Einbindung des erweiterten Führungskreises. Ebenso wichtig ist ein sauberer Prozess mit notwendiger Analyse Inside-out und Outside-In, den entsprechenden konzeptionellen Ableitungen und dem zur Erreichung notwendigen Maßnahmenprogramm.

Der Strategieverfolg hängt am Ende von der Qualität der Umsetzung ab. Zusätzlich zu Inhalt, Prozess und Programm sind Zahlenorientierung und Mitarbeiterorientierung unerlässlich. Strategy is back – wir unterstützen Sie gerne bei der langfristigen Strategieentwicklung und -umsetzung.



Maximilian  
Wieselhuber  
Partner  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH

# Megatrends im Post-Covid-Zeitalter

## Zukunft hat, wer Zukunft schafft

Es gab immer genügend Gründe sich mit der Zukunft zu beschäftigen, aber die disruptiven Entwicklungen in vielen Bereichen machen es erforderlich sich intensiver und systematischer mit der Zukunft zu beschäftigen. Die Pandemie und der Klimawandel haben die Dynamik und Komplexität der Veränderungen gesteigert und werden in den nächsten Jahren weiter Treiber großen Wandels sein.

W&P beschäftigt sich seit Jahren als Strategieberatung intensiv mit alternativen Zukunftswelten und hat in diesem Zusammenhang acht Megatrends erneut auf den Prüfstand gestellt, überarbeitet und mit neuen Daten belegt. Die W&P-Megatrends mit ihren jeweiligen Trenddimensionen dienen vor allem der Inspiration und sollen ein besseres Verständnis der Zukunft ermöglichen. Natürlich erheben diese acht Megatrends keineswegs den Anspruch auf Vollständigkeit, bilden aber die Metaebene der zu erwartenden Zukunft ab. Unter Berücksichtigung der Branchen- und Markttrends lassen sich dann ein konkretes Zukunftsbild und konkrete Szenarien für das Unternehmen ableiten.

### Globalisierung

Globalisierung wird zur Slowbalisierung und Glokalisierung. Einiges deutet darauf hin, dass die Globalisierung an Tempo verloren hat und verschiedene Faktoren wie eine neue geopolitische Weltordnung und die damit verbundenen Konflikte zu einer neuen Dynamik zwi-

schen Handelspartnern führen. Ein Beispiel hierfür sind die neuen Supply Chain-Systeme von internationalen Unternehmen und strategische Neuausrichtung und Ansiedlung von Schlüsselressourcen. Weiterhin stehen die internationalen Lieferketten unter hohem Stress, bedingt durch die allgemeinen Fracht- und Transportkosten sowie deren zur Verfügung stehenden Kapazitäten.

### Digitalisierung

Die Digitalisierung hat in der Pandemie an Tempo gewonnen und ist unwiderruflich Teil unser aller Leben geworden. Viele Bereiche wie das neue Arbeiten und das Beherrschen der eigenen Datenwelt sind nun selbstverständlich. Jedoch besteht hier weiterhin enormer Handlungsbedarf und wer in Zukunft die richtigen digitalen Services und Produkte anbieten kann, wird weiterhin Wettbewerbsvorteile erzielen.

### Neue Technologien & Werkstoffe

Diese zu beherrschen und somit Innovationspotenziale zu heben wird in den nächsten Jahren für viele Unternehmen von hoher Bedeutung sein. Technologie-, Werkstoff-Scouting, Cross Industry-Innovationen und das regelmäßige Scouting relevanter Start-Ups bieten hier jeder Organisation die Möglichkeit, Neues für sich zu entdecken und zu erschließen.

Die Überschreitung von Branchen- und Wissenschaftsgrenzen ist maßgebliche Voraussetzung, um bahnbrechende Resultate zu generieren und machen die Materialwissenschaft zu einer Schlüssel- und Querschnittstechnologie.

### Nachhaltigkeit

Klimawandel, Bildungsgrad der Konsumenten und allgemeines Konsumverhalten erfordern von Unternehmen, dass Sie bei der Konfiguration Ihrer Produkte, Services und der Wertschöpfungsketten dieses grundlegende Thema berücksichtigen. Hierbei gilt es in den nächsten Jahren diese Aufgabe nicht mehr nur unter Marketing-Aspekten zu betrachten, sondern nachweislich zu den Playern im Markt zu gehören, die das Thema nicht nur kommunizieren, sondern tatsächlich leben. Bedingt durch die weltweite konjunkturelle Entwicklung und das Bevölkerungswachstum steigt die Nachfrage nach erneuerbaren und endlichen (nicht erneuerbaren) Ressourcen stetig an. Der nachhaltige Umgang mit beiden Ressourcentypen ist essentiell.

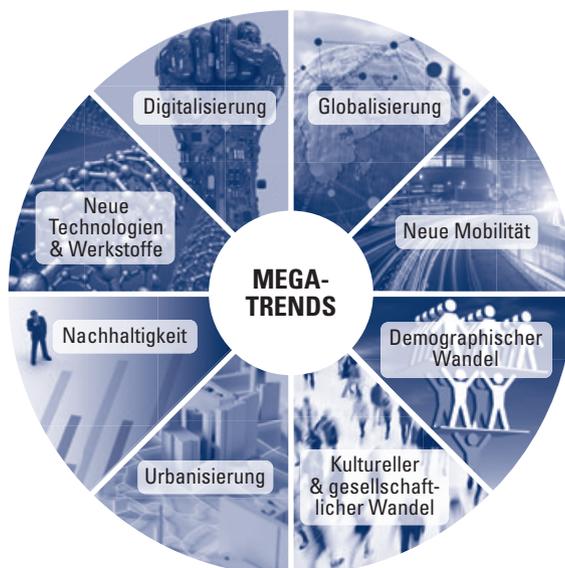


Abb.: 8 Megatrends  
im Überblick

### Demographischer Wandel

Zum ersten Mal seit langer Zeit ist die Lebenserwartung in einigen Ländern gesunken. Jedoch ist davon auszugehen, dass der medizinische Fortschritt weiter dafür sorgen wird, dass sowohl die Lebenserwartung wieder steigen wird, als auch das Bevölkerungswachstum weiter anhalten wird. Dies ist für einzelne Regionen und Märkte jeweils individuell zu betrachten. Migrationsströme können ebenfalls die Demographie verändern und einen Strukturwandel der Gesellschaft herbeiführen. Gesamthaft betrachtet erhöht sich der Druck auf die gewachsenen politischen und sozialen Strukturen.

### Neue Mobilität

Die neue Mobilität entwickelt sich dank staatlichen Fördergeldern und Konsumentenverhalten weiter. Hier spielen vor allen Dingen die Individualisierung und das „grüne Denken“ der nächsten Generation eine große Rolle. Auch „neue“ Technologien wie Wasserstoff und Brennstoffzelle sowie die allgemeine Elektrifizierung bleiben hier wichtige Faktoren. Viele neue Unternehmen drängen hier auf den Markt und nutzen bereits heute die Digitalisierung, um ihr Leistungsangebot so einfach wie möglich zu gestalten. Das Vorantreiben neuer Informations- und Telekommunikationstechnologien ermöglicht zudem immer stärker die Verknüpfung individueller, öffentlicher und gemeinschaftlicher Mobilitätsressourcen.

### Urbanisierung

Obwohl die Pandemie in einigen Ländern für eine Stadtfucht gesorgt hat, so besteht weiterhin weltweit der Trend, in die Städte zu ziehen. Die Entstehung von Megacities schreitet weiter voran und bietet gerade in Entwicklungsländern für deren Einwohner das höchste Potential für den sozialen Aufstieg. Mit der reinen Zunahme der städtischen Bevölkerung geht die Ausbreitung und Verstärkung städtischer Lebens-, Wirtschafts- und Verhaltensweisen einher.

### Kultureller und gesellschaftlicher Wandel

Der kulturelle und gesellschaftliche Wandel spielt für alle Unternehmen eine enorm große Rolle, da gerade auch die Pandemie die großen Treiber dieses Megatrends noch verstärkt haben: Individualisierung und Convenience. Der kulturelle Wandel bezeichnet alle Art von kulturellen Veränderungen im Laufe der Zeit, die infolge von demographischen, ökonomischen oder politischen Ereignissen entstehen oder durch die Begegnung mit anderen Kulturen, beispielsweise Migrationsströmen und der Verschmelzung von multikulturellen Weltanschauungen und Lebensstilen entstehen können.

## W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Definition von Suchfeldern für neue Geschäfte und tragfähige Innovationen aus dem Foresight-System
- Bewertung von Zukunftsmärkten im Hinblick auf quantifizierte Nutzenpotenziale zukünftiger Kunden und Verwender
- Auswahl robuster Alternativen für die Veränderung des Geschäftsmodells einschließlich der Entwicklung zukünftig notwendiger Fähigkeiten und Kernkompetenzen, die zum relevanten Zukunftszeitpunkt vorhanden sein müssen und Strategien für deren Erwerb (make or buy),
- Ausgestaltung der Innovationsstrategie für die Entwicklung der Produkte und Leistungen für morgen und übermorgen.

### Erfolgreiche Unternehmer sind Zukunftsgestalter

Die relevante Zukunft richtig zu antizipieren, bietet viele Möglichkeiten für Unternehmen, so sind Strategie, Organisation und Führung, Innovation, F&E-Management und Operations immer unter Berücksichtigung der Zukunft zu konfigurieren.

Megatrends, schwache Signale und Foresight-Wissen bleiben zunächst, was sie sind: Vage Vorstellungen über mögliche Zukunftswelten von Kunden, Lieferanten, Wettbewerbern und exogene Einflussfaktoren. Die richtige Begründung und die Fundierung von Entscheidungen erfordern aber ein formales Modell, das von den Beteiligten im Rahmen betriebswirtschaftlicher Entscheidungsgrundlagen akzeptiert wird. Einfach formuliert wird vom Top-Management gefordert, die Konsequenzen von Optionen quantitativ abzuschätzen. Hierfür eignet sich Szenariotechnik als Methode. Szenarien können als Zielbild verstanden werden, die einen Pull-Effekt auf die Strategiebildung ausüben. Denn wie schon Seneca sagte: *„Wer den Hafen nicht kennt, für den ist kein Wind günstig.“* Ein gemeinsames Verständnis über die Unternehmenszukunft ist nicht nur für die strategische Ausrichtung von Bedeutung, sondern auch für das gemeinsame Erreichen von konkreten Zielen.

## FAZIT

Strategisch überlegene Unternehmen betreiben in ihrem Strategieprozess eine regelmäßige Überprüfung der Annahmen über die Zukunft und deren Auswirkungen auf die Strategie und die Unternehmenskonfiguration. So stellen diese Unternehmen sicher, dass sie ihrem Wettbewerb immer voraus sind. Wie schon Albert Einstein sagte: *„Mehr als die Vergangenheit interessiert mich die Zukunft, denn in ihr gedenke ich zu leben.“*

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

# Strategieentwicklung in unruhigen Zeiten

## Mit dem kurzfristigen Perspektivenwechsel konstruktiv umgehen



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

Mit Blick auf die Historie weltweiter Krisen und einschlägiger Ereignisse mit weitreichenden Auswirkungen auf die globale Wirtschafts- und Finanzwelt seit dem 2. Weltkrieg wird deutlich, dass die zeitlichen Abstände solcher Ereignisse insbesondere seit der Jahrtausendwende deutlich abnehmen. Die Gründe hierfür liegen insbesondere in der zunehmenden Globalisierung und Vernetzung der internationalen Volkswirtschaften und Finanzmärkte: Lokale Ereignisse bedingen immer häufiger und unmittelbar weltweite Auswirkungen, weshalb sie immer häufiger in globale Krisen münden.

### Auswirkung auf den Strategieentwicklungsprozess

Die Entwicklung einer Unternehmensstrategie muss diesen Trends folgen und ist in immer kürzer werdenden Intervallen einer Anpassung auf die sich laufend wandelnden äußeren Rahmenbedingungen zu unterziehen. Die Zeiten strategischer Mehrjahresplanungen mit langfristiger Gültigkeit ohne einen regelmäßigen Anpassungsbedarf sind vorbei. Dennoch, auch unter sich rasch wandelnden Rahmenbedingungen, sind klare Leitplanken zu definieren, welche den zukünftigen strategischen Zielkorridor für ein Unternehmen abstecken. Der Weg und die Mittel zur Zielerreichung müssen allerdings regelmäßig, idealerweise auch unterjährig, evaluiert und entsprechend der aktuellen Einflussfaktoren aus dem Unternehmensumfeld adjustiert werden.

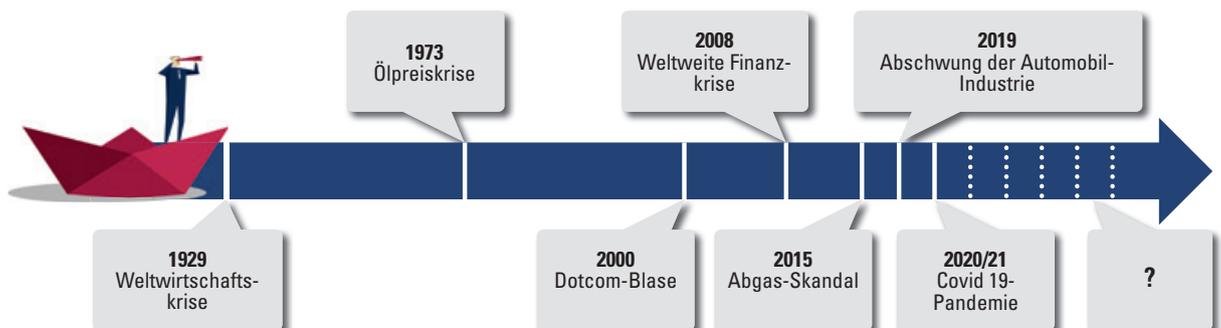
### Berücksichtigung aktueller Spannungsfelder

Heutige Strategieentwicklungsprozesse müssen jedoch immer mehr exogene Einflussfaktoren auf das eigene Geschäftsumfeld berücksichtigen. Hier eine Auswahl:

- **Politischer Protektionismus & Handelskriege:** Politische Ereignisse mit weltweiter Auswirkung wie das Brexit-Referendum 2016 sowie die Wahl des (Ex-)Präsidenten Donald Trump 2017 bezeichneten den Abschwung der Globalisierung und den Beginn der wirtschaftlichen Abschottung.
- **Halbleiter-Krise:** In Folge eines massiven globalen Engpasses an Chips leiden seit Ende 2020 eine Vielzahl an Industrien an den negativen Auswirkungen dieser Verknappung. Aktuellen Schätzungen zu Folge wird sich die Halbleiterknappheit frühestens Ende 2022 wieder normalisieren, mit bleibenden konjunkturellen Auswirkungen.
- **Disruption durch E-Mobilität:** Der Wechsel der Antriebsarchitekturen von klassischen Verbrennern hin zu Hybriden und E-Antrieben führt zu einer Disruption der Automotive-Industrie. Durch die abnehmende Komplexität des Antriebsstrangs reduzieren sich Wertschöpfungspotenziale für bestehende Player und neue Wettbewerber treten hinzu.
- **Covid 19-Pandemie:** Diese führte zu einer Abschwächung der weltweiten Wirtschaft und einer nachhaltigen Veränderung der Arbeitswelt. Die Einschränkung der Reisefreiheit, Home-Office-Regelungen sowie umfassende Hygiene- und Infektionsschutz-Vorschriften sind neue Einflussfaktoren, die es zukünftig zu berücksichtigen gilt.
- **Digitalisierung:** Hierbei gilt es zu berücksichtigen, welche Effizienzsteigerungspotenziale sich durch



Julius Wölfer  
Senior Consultant  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



die Digitalisierung der Kernprozesse und Tools heben lassen und welche digitalen und datengetriebenen Geschäftsmodelle eingebunden werden können, um das Wertschöpfungslevel sowie den Kundennutzen dauerhaft hoch zu halten.

### Voraussetzungen für kurzfristige Strategieanpassungen

Zur Umsetzung eines modernen und erfolgreichen Strategieprozesses müssen daher neben der bereits erwähnten Verkürzung der zeitlichen Intervalle zur Strategieüberprüfung und ggf. -anpassung weitere Voraussetzungen innerhalb der Organisation geschaffen werden

1. **Agile Methoden:** Zur flexiblen Anpassung der operativen wie strategischen Stellhebel eines Unternehmens an sich rasch wandelnde Rahmenbedingungen sollten für moderne Strategieprozesse agile Ansätze und Arbeitsmethoden implementiert werden. Hierbei gilt es in regelmäßigen Strategie-„Sprints“ die externen Rahmenbedingungen mit der internen Unternehmensausrichtung (Strategie & Organisation) abzugleichen, Anpassungsbedarf zu identifizieren und diesen in konkrete Maßnahmenpakete zur erfolgreichen strategischen (Neu-) Ausrichtung des Unternehmens zu überführen.
2. **„Market Intelligence“:** Um auf überraschende bzw. unerwartete exogene Einflussfaktoren rechtzeitig reagieren zu können, sollte im Unternehmen eine laufende Überprüfung und Evaluierung des Markt- und Wettbewerbsumfelds sowie relevanter ökonomischer, geopolitischer und technischer Trends erfolgen. Hierbei ist vor allem auf sogenannte schwache Signale zu achten, welche latente Gefährdungen aber auch Chancen für die Unternehmen sein können. Daher gilt es auch benachbarte Branchensegmente sowie wichtige Indikatormärkte regelmäßig zu monitoren und deren mögliche Auswirkungen auf die eigenen Branchen und das eigene Geschäft zu hinterfragen.
3. **Bildung einer Task-Force „Strategie“:** Aufgrund der hohen Relevanz eines fundierten sowie regelmäßig adaptierten strategischen Leitfadens für den nachhaltigen Unternehmenserfolg, empfiehlt sich die Gründung einer dauerhaften strategischen Task-Force. Denn: Die richtige Strategieformulierung ist nicht mehr länger ein Einmalereignis, sondern vielmehr ein Ongoing-Prozess, der dauerhaftes und zentrales Element der Unternehmensführung sein muss. Daher sollte der Strategieprozess ein fester Bestandteil einer jeden Organisation sein und



Deutsche B2B Industrie

#### Aktuelle exogene Einflussfaktoren

- ⚡ Politischer Protektionismus & Handelskriege
- ⚡ Halbleiter-Krise
- ⚡ Disruption durch E-Mobilität
- ⚡ Covid19-Pandemie
- ⚡ Digitalisierung

## W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Entwicklung einer nachhaltigen Unternehmensstrategie unter Berücksichtigung aktueller & zukünftig relevanter exogener Faktoren
- Implementierung agiler Arbeitsmethoden & Tools
- Konzeption einer umfassenden Funktionalstrategie (inkl. Ressourcen-Allokation und Initiativen)
- Verankerung der Strategie in Maßnahmenpakete und Implementierungspläne mit klaren Verantwortlichkeiten
- Identifikation von Quick-Wins und Low-Hanging-Fruits
- Screening von relevanten Märkten und benachbarten Branchensegmenten
- Umsetzungsbegleitung des Strategieprozesses

die Prozess-Verantwortlichen entsprechend erfahren, geschult und kompetent sein.

Bei der Umsetzung und Implementierung der genannten strukturellen und organisatorischen Voraussetzungen für moderne und erfolgreiche Strategieprozesse unterstützt Sie Dr. Wieselhuber & Partner gerne und steht Ihnen mit langjähriger Erfahrung in agilen Strategieprojekten sowie umfassender Marktkenntnis als tatkräftiger Partner zur Verfügung.

## FAZIT

Moderne Strategieprozesse sind nicht starr und monolithisch, sondern agil und flexibel. Selbstverständlich sollten auch weiterhin mittel- und langfristige Ziele einen strategischen Zielkorridor setzen. Der Prozess dorthin sollte sich allerdings regelmäßig an den relevanten exogenen Einflussfaktoren ausrichten und diese agil und flexibel in die Organisation tragen, um somit den Unternehmenserfolg nachhaltig auf dem angestrebten Niveau sicherzustellen.

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



Jürgen Gottinger  
Mitglied der  
Geschäftsleitung  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



Christian Neeb  
Senior Consultant  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH

# Rohstoffknappheit

## Vorübergehende „Erscheinung“ oder neue Quelle für Disruptionen

Temporäre Schließungen von Autofabriken, Chipkrise, leergelegte Lager bei Kupfer und Aluminium, steigende Wiederbeschaffungszeiten und noch stärker steigende Preise für fast alle Vorprodukte, explodierende Transportpreise für Containerfrachten – die Liste ließe sich beliebig verlängern. Doch was sind die Gründe für diese neuen Disruptionen, wie müssen sich Beschaffung und Wertschöpfung verändern, um zukünftig Marktanteile und die Ertragskraft der Unternehmen zu sichern? Wiederholen sich die Entwicklungen während und nach der letzten Finanzkrise? Leider nicht, es handelt sich um fundamentale Veränderungen der globalen Rahmenbedingungen.

### Treiber der Rohstoffpreisentwicklung – kurz- und langfristig

Den geringsten Einfluss hat erstaunlicherweise die Pandemie. Corona führte zu einem Angebots- und Nachfrageschock. Betriebsschließungen bei Minen, sinkende Konsumentennachfrage bei Konsumgütern (z. B. Bekleidung), steigende Nachfrage nach Hygieneartikeln. Hieraus ergeben sich unterschiedlichste Preisschwankungen für Einzelrohstoffe sowohl nach unten wie nach oben. Diese Auswirkungen dürften sich jedoch in naher Zukunft bis Ende 2022 wieder „einpendeln“.

Ein wichtiger und für die nächsten Jahre sich verstärkender Einfluss ergibt sich über die Begrenzung der Folgen aus dem Klimawandel und dem steigenden Druck seitens Konsum- und Investitionsgüterindustrie auf nachhaltige Produkte:

- **Nachhaltigkeit kostet:** Für landwirtschaftliche Produkte wird die Internalisierung externer Effekte (z. B. der Stickstoffeinbringung, CO<sub>2</sub>-Reduktion der Produktion, Reduktion von Methan bei der Produktion von Rindfleisch) zu erhöhten Produktionskosten führen. Die ökologische Nutzung von Flächen verringert die Flächenproduktivität und verknappt bei gleichzeitig steigender Nachfrage nach regionalen Produkten das Angebot. Dadurch werden die Rohstoffpreise steigen – 50% bis 100% bei Fleisch werden keine Seltenheit sein. Der hohe Konkurrenzdruck im Einzelhandel wird die Überwälzung auf die Endkonsumenten begrenzen, aber nicht ganz verhindern.

- **Für die Umstellung auf CO<sub>2</sub>-Neutralität** werden neue Technologien zur verstärkten Nachfrage nach relevanten Rohstoffen für die Batterieerzeugung (z. B. Lithium und seltene Erden) führen. Die Intelligenz in Maschinen und Anlagen und die Nutzung von z. B. Wasserstoff als wichtige Schlüsseltechnologie wird die Nachfrage nach elektrischem Strom beflügeln – der Ausbau regenerativer Energieerzeugung hält hier jedoch nicht Schritt. Auch hier steigende Verknappung und/oder steigende Preise.

Zudem zeigt die Nutzung von hohen Marktanteilen bei Rohstoffen bzw. wichtigen Vorprodukten als politische und ökonomische Waffe ihre Wirkung sowohl auf der Angebots- als auch auf der Nachfrageseite. So hat China dazu eine weitreichende Strategie entwickelt. Kern auf der Angebotsseite (Sicherung von Rohstoffquellen) ist Chinas Belt and Road Initiative. Mit dieser Initiative, die sich eindeutig auf die wichtigsten Rohstoffländer konzentriert, sichert sich China den Zugang



zu wichtigen Mineralien und Metallen für die Digitalisierungs- und De-Carbonisierungsindustrien, was Importpreise senkt. Auf der Nachfrageseite (insbesondere die Nachfrage nach chinesischen Vorprodukten und Halbzeug u. a. für Deutschland) besetzt China wichtige Schlüsselstellen in den Lieferketten und sorgt so für steigende Preise und kurzfristige Verknappungsschocks.

**Wichtige Strategien zum Umgang mit den neuen Rahmenbedingungen im globalen Rohstoffmarkt**

Die operativen Maßnahmen zur Rohstoffsicherung sind fast allen Unternehmen bekannt und werden auch von den Unternehmen umfassend gezogen. Sie werden aber den neuen Rahmenbedingungen nicht gerecht. Gefordert sind daher Antworten auf die „disruptiven“ Ereignisse auf dem Rohstoffmarkt.

**Ermittlung besonders sensibler Vor- und Zwischenprodukte in der Lieferkette**

Die Bedeutung einzelner Rohstoffe und Zwischenprodukte muss in der Geschäftsstrategie von Anfang an berücksichtigt werden – dies war in der Vergangenheit bei vielen Unternehmen nicht der Fall. Marktversorgung und nur um einen generellen Trend schwankende Rohstoff- und Zulieferproduktpreise wurden als gegeben angenommen. Zukünftig müssen die wichtigsten Trends in der internationalen Verfügbarkeit systematisch analysiert und in die Planung miteinbezogen werden. Kritische Produkte sind auf Substituierbarkeit und (mögliche) geographische/geopolitische Streuung intensiv zu überprüfen. Digitale Prognose- und Szenariomodelle für kritische Materialien und Vorprodukte sind als Methode nicht mehr Kür, sondern Pflicht.

Die Bedeutung einzelner Rohstoffe und Zwischenprodukte muss in der Geschäftsstrategie von Anfang an berücksichtigt werden – dies war in der Vergangenheit bei vielen Unternehmen nicht der Fall. Marktversorgung und nur um einen generellen Trend schwankende Rohstoff- und Zulieferproduktpreise wurden als gegeben angenommen. Zukünftig müssen die wichtigsten Trends in der internationalen Verfügbarkeit systematisch analysiert und in die Planung miteinbezogen werden. Kritische Produkte sind auf Substituierbarkeit und (mögliche) geographische/geopolitische Streuung intensiv zu überprüfen. Digitale Prognose- und Szenariomodelle für kritische Materialien und Vorprodukte sind als Methode nicht mehr Kür, sondern Pflicht.

**Erhöhung der Wertschöpfungstiefe**

Unternehmen haben in den letzten Jahren dank mehr Freihandel und stetigem Wachstum des globalen Welthandels ihre Wertschöpfungstiefe eher reduziert. Hier wird ein Umdenken erforderlich sein. Wichtig ist dabei die Beantwortung der Frage: Wo entsteht in Zukunft ein Wettbewerbsvorteil durch Erhöhung der Wertschöpfungstiefe? Ist dem Kunden eine bessere Versorgungssicherheit ggf. auch ein höherer Preis wert? Durch die richtige Herangehensweise führt eine höhere Wertschöpfungstiefe hier nicht unbedingt zu einer geringeren Profitabilität.



Produktionsmengen in Tonnen

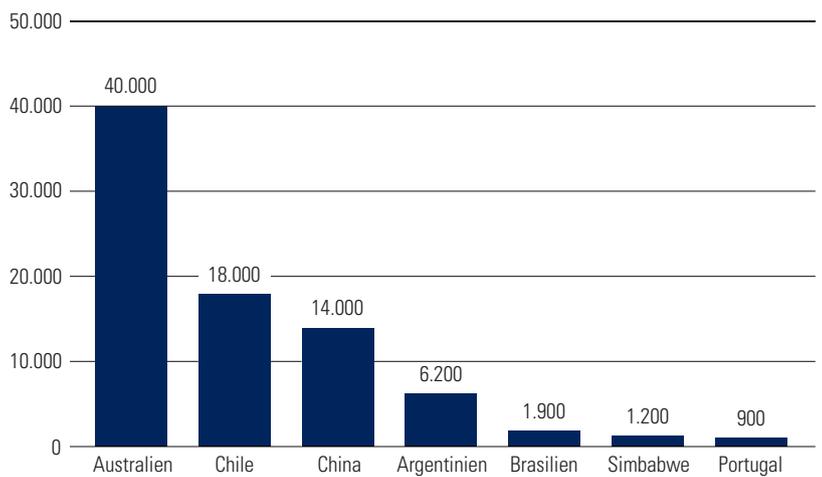


Abb.: Minenproduktion von Lithium nach den wichtigsten Ländern im Jahr 2020 (in Tonnen)

Quelle: US Geological Survey

@ Statista 2021

**Innovation, Innovation und wieder Innovation**

Steigende Rohstoffpreise sind eine Aufforderung zur intensiven Beschäftigung mit Innovation. Auf Grund steigender Preise (die langfristig die Kunden tragen müssen) werden neue Technologien, Werkstoffe und Problemlösungen relevanter. Die Grenzleistungsfähigkeit (Kostennutzen) von neuen Technologien steigt an, der Bedarf an teuren Rohstoffen kann reduziert werden und damit zur Abfederung oder gar Vermeidung des Kostenanstiegs beitragen.

**Nachhaltigkeit als Chance begreifen und Waste reduzieren bzw. abschaffen**

Die Integration der gesamten Wertschöpfung in eine wertorientierte Kreislaufwirtschaft eröffnet Wege zu mehr Unabhängigkeit von Rohstoffimporten. Wer in Zukunft dieses strategische Instrument beherrscht, wird zu den Gewinnern gehören. Die Erhöhung der Wertschöpfung in diese Richtung ermöglicht neue Geschäfts- und Ertragspotenziale. Branchenweite Win-Win-Kooperationen und Beiträge von Start-ups sind wichtiger als die unternehmensindividuelle Ertragsoptimierung.

**W&P-SUPPORT**

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Konzepte für die Kreislaufwirtschaft in den unterschiedlichsten Branchen
- Low/no waste Konzepte in Ihren Operations
- Kreative Ansätze zur strategischen Unternehmensentwicklung
- Modernste digital gestützte Methoden zur Modellbildung für zukünftige Entscheidungen
- Ganzheitliches Innovationsmanagement und Technologieberatung

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

# Sustainable Readiness

## Wie fit ist Ihr Unternehmen für die Nachhaltigkeitswende?



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



Oliver Rörig  
Partner  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH

Das einzig den Output maximierende Wirtschaften in linearen Wertschöpfungsketten ist kein zukunftsfähiges Geschäftsmodell mehr. Dies zeigt sich auch daran, dass aktuell nur schwer zu sagen ist, ob regulatorische Vorgaben und Abgaben oder private wie industrielle Kaufentscheidungen das Ausmaß und die Geschwindigkeit der Nachhaltigkeitswende bestimmen. Fest steht nur: Sie hat begonnen, und das branchenübergreifend von Konsum- über Industrie- bis zu Investitionsgütern.

Für UnternehmerInnen ist die Unterscheidung der Treiber auch eine irrelevante Frage, da sie aus eigener Überzeugung oder unternehmerischer Weitsicht bereits an der Transformation ihrer Unternehmen arbeiten. Nicht selten entwickelt sich daraus ein im Ziel richtiger, in den Ergebnissen aber unzureichender Aktionismus. In verschiedenen Unternehmensbereichen werden Initiativen gestartet und mit der Sorge, vom Wettbewerb überholt zu werden, forciert.

Um diesen pragmatischen, aber häufig auch teuren Wildwuchs in eine konsistente und zielorientierte Transformation des Unternehmens zu bündeln, ist der erste Schritt eine systematische Standortbestimmung dazu, was das Unternehmen will, was es kann und was es noch tun muss. Kurzum eine Bestandsaufnahme der Sustainable Readiness.

### Nachhaltiges Mindset

Der Startpunkt ist die Frage nach der strategischen und organisatorischen Verankerung der Nachhaltigkeitswende im Unternehmen. Im Idealfall existiert eine Nachhaltigkeitsstrategie, die in einem partizipativen Prozess des Management mit der Belegschaft und nahestehenden Anspruchsgruppen entwickelt wurde. Da-

raus abgeleitet finden sich dann Leitplanken und ein übergeordneter Orientierungsrahmen zur Minimierung negativer Effekte aus dem erfolgsorientierten Wirtschaften auf Umwelt und Gesellschaft. Es folgen dann konkrete Ziele für ökologische und soziale Maßnahmen ebenso wie zukunftsgerichtete Investitionen. Ergebnis ist dann meist ein regelmäßiges, umfangreiches sowie zahlen- und faktenbasiertes CSR-Reporting.

### Nachhaltige Märkte

Mit dem Blick über den Tellerrand ist zu bestimmen, in welcher Intensität die Nachhaltigkeitswende ein Unternehmen trifft. Dass dies bis zur vollständigen Disruption von etablierten Marktsegmenten geht, kann am Beispiel von Kunststoff-Einwegartikeln, der Kohleverstromung oder dem Verbrennungsmotor gesehen werden. Die Frage ist also in welchem Umfang Branchen transformiert werden, und ob dies mit Chancen zur Differenzierung einhergeht.

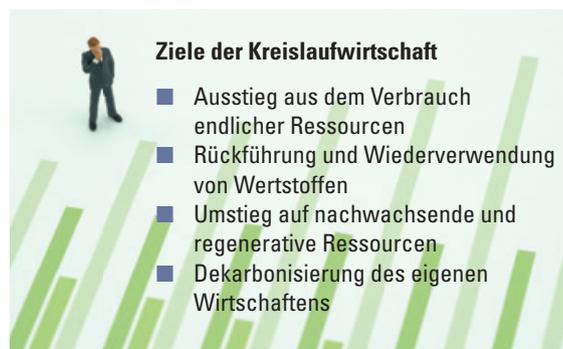
Ohne die Möglichkeit echte Alleinstellungsmerkmale im Wettbewerb durch nachhaltige Lösungen zu etablieren, ist es am sinnvollsten „compliant“ zu sein und Hygienefaktoren am Markt zu erfüllen. Unternehmerisch interessant wird es, wenn man sich im Wettbewerb über nachhaltige oder kreislauforientierte Geschäftsmodelle und Produkte differenzieren kann.

In diesen Branchen entwickelt sich ein gesunder Innovationswettbewerb und vielfältige Möglichkeiten für New Business. Sustainable ready sind hier Unternehmen, die in Abhängigkeit dieser externen Gegebenheiten ihre eigene und individuell passende Nachhaltigkeitswende definiert haben.

### Nachhaltige Produkte

Nach der linearen Wertschöpfung mit der Herstellung von Produkten, deren Verkauf und Entsorgung nach der Nutzung, kommt die Kreislaufwirtschaft. Ein Gradmesser für die Sustainable Readiness in Bezug auf Produkte und Lösungen ist die Umsetzung von Reduce-Reuse-Recycle-Ansätzen im Unternehmen.

Der *Reduce*-Ansatz folgt dazu der Minimierung des Verbrauchs fossiler und finiter Ressourcen für die Herstellung von Produkten, in den Produkten selber und bei deren Nutzung.



## W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Bestimmung Ihrer Sustainable Readiness
- Geschäftsmodelle für die Kreislaufwirtschaft
- Smart, Lean & Green Operations
- Carbon-Footprint und CSR-Reporting

Reuse-Ansätze erfordern meist eine weitreichendere Transformation bestehender konventioneller Geschäftsmodelle. Es geht darum, die Nutzung von einmal eingesetzten Wertstoffen und Ressourcen zu maximieren, durch Wiederverwendung, Aufbereitung und Verlängerung des Lebenszyklus. Neben der Art der Produktnutzung muss sich auch das Erlösmodell ändern, da Erträge nicht über mengenmaximale Verkäufe erzielt werden. Erfolg kommt hier aus minimalen Kosten durch eine geringe Produktionsmenge und maximale Erlöse aus nutzungsabhängigen Pricing-Modellen.

Die umfassendste Transformation kommt mit Recycling-Ansätzen, die auf den Ringschluss von Wertstoffkreisläufen und Wertschöpfungsketten setzt. Dazu wird meist im Netzwerk mit vor- und nachgelagerten Wertschöpfungspartnern die Rückführung bzw. Rückgewinnung von Wertstoffen organisiert und durch ein entsprechendes kreislauforientiertes Produktdesign unterstützt. Spätestens hier steigen auch die Anforderungen an die Digitalisierung von Prozessen und die Vernetzung von Datenströmen über Unternehmensgrenzen hinweg und sind meist erfolgskritisch.

### Nachhaltige Produktion

Das Gros der operativen Hebel zur Steigerung der Sustainable Readiness liegt in der Produktion und Supply Chain. Hier bestimmt sich der Fußabdruck eines Unternehmens, was Energieverbrauch, CO<sub>2</sub>-Bilanz nach Scope 1-3, Ressourcenverbrauch und verantwortungsvolle Lieferketten betrifft. Entsprechend bemisst sich der Fortschrittsgrad bei der individuellen Nachhaltigkeitswende an Maßnahmen und Erfolgen zur Reduktion von Verschwendung, zur Verbesserung der Energieeffizienz sowie zur Reduzierung von Luft-, Wasser- und Geräuschemissionen.

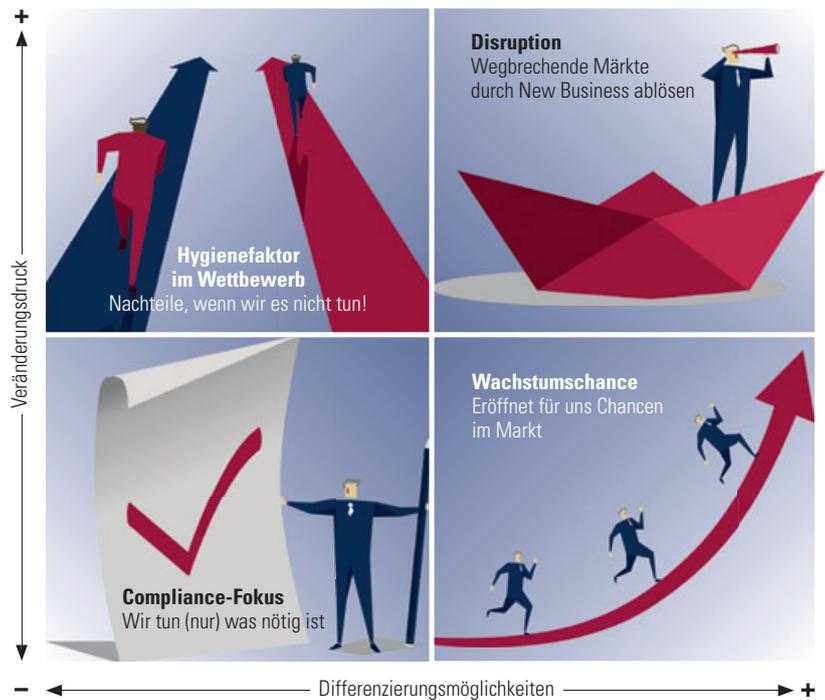


Abb.: Vier Gestaltungsfelder für die Nachhaltigkeitswende

Ebenso wichtig ist aber auch die Entwicklung strategischer Fähigkeiten in der Supply Chain, um beispielsweise über Reverse Logistics die Rückführung von Wertstoffen in den Produktionskreislauf zu gewährleisten. Für unternehmensübergreifende Wertschöpfungsketten sind auch vernetzte und systemgestützte Produktions-Absatz-Planungen notwendig. Die Tragweite dieser Transformation wird umso deutlicher, wenn man bedenkt, dass die Voraussetzung dafür mit synchronen internen Produktions- und Vertriebsplanungen in einzelnen Unternehmen schon nicht optimal vorhanden ist. Umgekehrt gilt, dass Sustainable Champions, die es zweifelsohne schon gibt, auch von diesen Herausforderungen sich nicht haben abschrecken lassen.

## FAZIT

Kein Unternehmen kann sich der Nachhaltigkeitswende verweigern. Zugleich ist aber auch nicht jede Branche und jedes Unternehmen gleich betroffen. Mit der Bestimmung der Sustainable Readiness des eigenen Unternehmens können in einem systematischen und zugleich pragmatischen Ansatz der aktuelle Startpunkt und die weiteren Schritte in eine nachhaltige Unternehmenszukunft definiert werden.

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

# Quo vadis F&E-Controlling?

## Benchmarking-Studie zum F&E-Controlling in der Industriegüterbranche

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



In der Praxis zeigt sich häufig, dass viele Unternehmen sehr umfangreiche Investitionen und Ausgaben in Forschung und Entwicklung tätigen, der F&E-Bereich aber immer noch einen hohen Grad an betriebswirtschaftlicher Intransparenz aufweist. Die Relation und Wirkung zwischen Input und Output kann meist nur schlecht beurteilt werden und auch öffentlich verfügbare Statistiken bieten hier nur einen bedingten Mehrwert.

Simon Moser  
Senior Manager  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



Die Situation ist nicht neu und in der Vergangenheit hat man sich vielfach damit arrangiert. Aber nicht zuletzt durch die veränderten Rahmenbedingungen und die damit einhergehende Unsicherheit ist eine weitere Professionalisierung und Steigerung der Transparenz erforderlich – auch und gerade im F&E-Bereich. Wenn es um die Qualität bei der Bewertung der F&E-Performance und der damit verbundenen unternehmerischen Entscheidungen geht, dann werden diese maßgeblich durch den Reife- und Professionalisierungsgrad des F&E-Controllings bestimmt.

### Die Frage nach dem Reifegrad des F&E-Controlling

Um der Frage nach dem Status quo F&E-Controlling in der deutschen Industriegüterbranche nachzuge-

hen, erstellte W&P eine exklusive Benchmarking-Studie. Im Rahmen dieser Studie wurden ausgewählte Kundenprojekte analysiert und bewertet sowie eine Multi-Client-Studie mit namhaften Industriegüter-Unternehmen durchgeführt. Insgesamt wurden für die F&E-Benchmarking-Studie über 50 Innovations- und Technologieführer der Industriegüterbranche mit vergleichbarer Unternehmensgröße und Technologie-Intensität erfasst, analysiert und der Reifegrad des F&E-Controllings ermittelt.

### Ausgewählte Studienergebnisse:

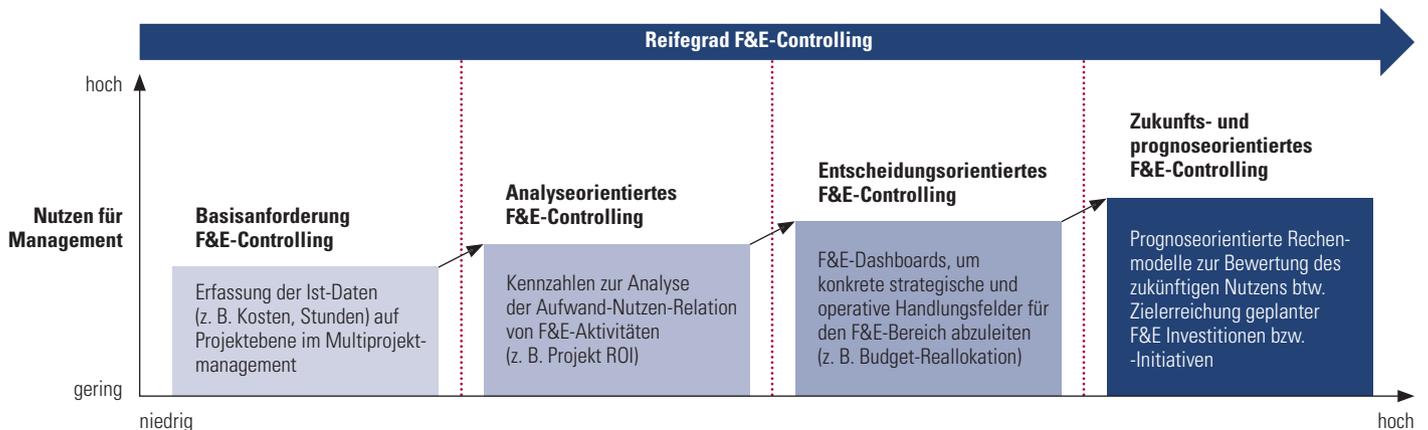
#### Durchweg geringer Reifegrad des F&E-Controllings

Das Benchmarking und die Praxiserfahrung aus Kundenprojekten haben ergeben, dass das durchschnittliche Niveau des F&E-Controllings in der Industriegüterbranche als eher gering einzustufen ist. Dabei wird der Reifegrad maßgeblich durch die Datenverfügbarkeit und Qualität sowie das verwendete Set an analyse-

## F&E-BENCHMARKING 2022

W&P führt die **F&E-Benchmarking-Studie in der Industriegüterbranche auch in 2022** durch. Als Ergebnis erhält jedes teilnehmende Unternehmen eine Auswertung der eigenen F&E-Kosten, des Reifegrads des F&E-Controllings und spezifischer KPIs im anonymisierten Vergleich zur relevanten Gruppe anderer Unternehmen der Industriegüterbranche. Interesse?

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



## W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- F&E-Management/-organisation
- F&E Portfoliomanagement
- F&E-Controlling
- Innovationsstrategie/-organisation
- Technologiemanagement

entscheidungs- und prognoseorientierten Kennzahlen beeinflusst. D. h. je mehr ein F&E-Controlling über die reine Ist-Datenerfassung im Projektmanagement hinausgeht und das Top-Management in die Lage, versetzt sowohl strategische Handlungsfelder abzuleiten, als auch die Leistungsfähigkeit der F&E zu messen und zu steuern, desto höher ist der Reifegrad zu bewerten.

### Datenverfügbarkeit und -qualität überwiegend vorhanden

In nur 20% der untersuchten Unternehmen wird das F&E-Controlling durch die Datenverfügbarkeit und -qualität limitiert. Was die Erfassung und Auswertung der Ist-Daten auf Projektebene angeht, sind die meisten Unternehmen gut aufgestellt, insbesondere beim Reporting des Status, wie z. B. verbrauchtes Projektbudget oder gebuchte Projektstunden.

### Analysekennzahlen nur bei der Hälfte der Unternehmen etabliert

Die Analyse und Identifikation von Potentialen zur Effizienz- und Effektivitätssteigerung anhand von z. B. input-/output-orientierter Messgrößen bleibt meist unausgeschöpft. Damit einhergehend wird die konsequente und systematische Umsetzung von Projektabbrüchen nicht genutzt und dadurch unnötige Entwicklungsressourcen verschwendet. Hier ist vor allem die mangelhafte bzw. fehlende Ausstattung von eindeutigen Kriterien und Regelungen für Projektabbrüche als einer der Top-Gründe zu nennen.

### Potenziale des F&E-Controllings zur strategischen Ausrichtung nur rudimentär ausgeschöpft

Bei 70% der untersuchten Unternehmen sind vereinzelt bis keine entscheidungsorientierten Kennzahlen auf Management-Ebene etabliert. Diese sind jedoch notwendig, um die F&E-Performance messbar und vor allem steuerbar zu machen. Besonders bei der Portfolio- und Roadmap-Planung fehlt oftmals der Abgleich bezüglich der strategischen Relevanz von Projekten anhand von objektiven Bewertungskriterien. Dies führt in den meisten Fällen zu einer unkoordinierten Projektfut anstatt klarer strategischer Fokussierung.

### Dringender Nachholbedarf bei zukunfts- und prognoseorientierten Kennzahlen

Die zukunftsgerichtete Bewertung von F&E- bzw. Innovations-Initiativen wird nur von 15% der befragten Unternehmen regelmäßig verwendet. Die Möglichkeiten eines modernen F&E-Controllings, sprich die Objektivierung in der Bewertung strategischer und kostenintensiver Investitionen wird nicht genutzt. Insbesondere bei Investitionen in Grundlagenforschung, deren Nutzen oft nur sehr zeitversetzt und in Teilen nachweisbar ist, können entsprechende Rechenmodelle die notwendige Bewertungsgrundlage und Entscheidungsqualität liefern.

### F&E-Controlling mit ganzheitlichem Ansatz

Um strategische Entscheidungen treffen zu können, Effizienzpotenziale zu identifizieren und F&E-Kosten zu optimieren und somit die F&E-Performance zu steigern, müssen die notwendigen Voraussetzungen für ein professionelles F&E-Controlling geschaffen werden:

- Verknüpfung des F&E-Controlling mit den strategischen Vorgaben des Unternehmens/F&E-Bereichs (Strategie Fit)
- Definition eines Sets an ausgewählten Kennzahlen mit einer praktikablen Balance an analyse-, entscheidungs- und prognoseorientierten Kennzahlen
- Zuschnitt des Controllings auf die F&E-Bedürfnisse (strategisch und operativ) sowie die verschiedenen Adressatengruppen (Top-, F&E- und Projektmanagement)
- Kennzahlenqualität anstatt Masse für mehr Entscheidungsqualität und Planungssicherheit

## FAZIT

Das F&E-Controlling wird in der Praxis vorwiegend zur Erfassung und Auswertung der Ist-Daten genutzt und weniger als strategisches Instrument zur Analyse und Steuerung der F&E-Performance.

Es fehlt insbesondere dem Top-Management das relevante Set an entscheidungs- und prognoseorientierten Kennzahlen, weil das F&E-Controlling in der Praxis oft nur auf die operative Projektebene und die Vergangenheit ausgerichtet ist.

Ein modernes F&E-Controlling sollte daher immer einem ganzheitlichen Ansatz folgen und die Bedürfnisse aller relevanten Adressaten berücksichtigen. Nur so können Einflussgrößen identifiziert und entsprechende Handlungsfelder zur Optimierung der F&E abgeleitet werden.

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

# Process Mining

## Mit datenbasierter Transparenz zu einer verbesserten Liefertreue



Sebastian Batton  
Senior Manager  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH

Wie anfällig unsere hochvernetzten, globalen Lieferketten wirklich sind, haben uns im vergangenen Jahr eine Pandemie und ein Frachterunglück auf einer der wichtigsten Wasserstraßen der Welt gezeigt.

Obwohl dies für Entscheidungsträger natürlich eine willkommene Erklärung anhand externer, nicht beeinflussbarer Umstände ist, ist es jedoch ein Irrglaube zu denken, schwache Liefertreue komme allein von überlasteten globalen Lieferketten. Vielmehr liegen die Gründe hierfür oftmals in der internen Abwicklung der Aufträge: Probleme, Reibungspunkte und Ineffizienzen entlang des Auftragsabwicklungsprozesses haben einen enormen Einfluss auf die pünktliche und vollständige Lieferung der Produkte. Diese gilt es zu beheben, um langfristig eine hohe Liefertreue sicherzustellen.

### Klassische Prozessverbesserungsmethoden greifen zu kurz

Die Komplexität des Order-to-Cash-Prozesses kann v. a. für Unternehmen, die eine geringe Quote an EDI-Schnittstellen zu Kunden und Lieferanten haben, enorm hoch sein. Durch die Beteiligung von vielen Personen und Abteilungen, häufige manuelle Änderungen und Sperrungen sowie vielfältige Intercompa-

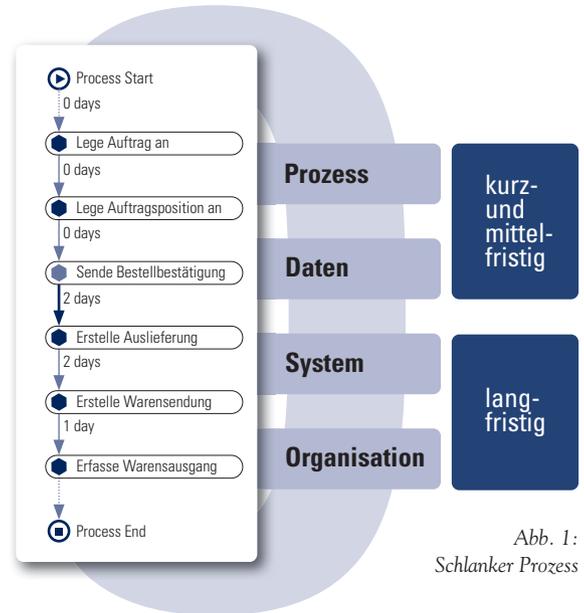


Abb. 1:  
Schlanker Prozess

ny-Beziehungen wird der Auftragsabwicklungsprozess unübersichtlich und die Prozesskomplexität sehr hoch. „Klassische“ Prozessoptimierungsmethoden wie z. B. Process Mapping sind hier nicht mehr zielführend, um fundamentale Schwachstellen im Prozess zu beheben, die ursächlich für eine unzureichende Liefertreue sind.



Abb. 2: Prozesslandkarte mit hoher Prozessvarianz

Die Hauptgründe dafür liegen in der Natur der Herangehensweise:

- stark subjektiv geprägt, da sie auf Meinungen und dem spezifischen Prozesswissen einzelner Mitarbeiter basiert
- sehr zeit- und ressourcenintensiv, da manuelle Analysen im Zentrum stehen
- limitiert durch die Einmaligkeit der Erkenntnisse, da die Ergebnisse nicht kontinuierlich wiederverwendbar sind

### Datenbasierte Transparenz als Schlüssel

Stattdessen braucht es einen datenbasierten Ansatz, um der Komplexität moderner Auftragsabwicklungsprozesse gerecht zu werden. Indem die dem Prozess zugrundeliegenden Daten in den Mittelpunkt gestellt werden, gewinnen die Ergebnisse an Objektivität und die Durchführung an Geschwindigkeit. Zusätzlich erlaubt diese Herangehensweise eine kontinuierliche



Verbesserung, da der Prozess beliebig oft analysiert und Auswirkungen von Prozessverbesserungen in Echtzeit erfasst werden können. Diese End-to-End-Transparenz über den Prozess hilft dabei, die wahren Gründe für eine schlechte Liefertreue zu finden und deren Ursachen zu beheben. Ziel sollte es sein, mit weniger kurzfristigen „Feuerwehraktionen“ die Organisation zu entlasten und durch eine ganzheitliche Sicht, mit tiefgreifenden Verbesserungen in allen betroffenen Bereichen, die Liefertreue von Grund auf und langfristig zu verbessern.

### Mit Process Mining zum Erfolg

Der angesprochene datenbasierte Ansatz sieht die Extraktion aller prozessspezifischen Daten aus den beteiligten Systemen (ERP, CRM) vor. Über die Process Mining-Technologie, die z. B. von Softwareanbietern wie Celonis zu Verfügung gestellt wird, können diese Prozessdaten in ein gemeinsames Datenmodell überführt und anschließend in Echtzeit ausgewertet werden.

## W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Durchführung der Process Mining-Analyse für das Schaffen von Transparenz im Geschäftsprozess
- Ableitung von Optimierungen von Geschäftsprozessen aus Echtzeiten
- Befähigung des Unternehmens für das Nutzen der Process Mining-Technologie als effektives Werkzeug für datengetriebene Prozesse

Dieses Vorgehen ermöglicht tiefe Einblicke in Dimensionen, die Einfluss auf die Liefertreue haben, z. B. Durchlaufzeiten zwischen einzelnen Prozessschritten, Einhaltung von Richtlieferzeiten, Umterminierungen, regionale oder kundenspezifische Prozessunterschiede oder Automatisierungsraten von kritischen Aktivitäten. Von KI-Anwendungen unterstützt, lassen sich so die Ursachen der ungenügenden Liefertreue identifizieren – und anschließend mit vielfältigen Handlungsalternativen beheben.

### Reibungslose Execution = bessere Liefertreue

Initial sind dies z. B. Anpassungen der Organisation und des Regelwerks in den beteiligten Funktionen, v. a. im Bereich des Vertriebsinnendienstes, des Order Managements und der Disposition.

Darüber hinaus ermöglicht eine Live-Anbindung der Process Mining-Lösung an die produktiven ERP-Systeme, direkt steuernd in den Auftragsabwicklungsprozess einzugreifen. So können zum Beispiel verzögerte Lieferungen frühzeitig erkannt, die verantwortlichen Personen per Action-Flow informiert oder der Auftrag in eine Einzelfallprüfung überführt werden. Andersherum ist es möglich, ein manuelles Übersteuern des Prozesses, z. B. durch den Vertrieb, aktiv zu verhindern – alles im Sinne des übergeordneten Ziels einer maximierten Liefertreue.

## FAZIT

Die kontinuierliche Verbesserung des Auftragsabwicklungsprozesses im Unternehmen ist im Kern die Formel für eine erfolgreiche Liefertreue – und damit ausschlaggebend für die Kundenzufriedenheit. Aufgrund der Komplexität der Prozesse ist ein datengetriebenes Herangehen über Process Mining der richtige Ansatz. Dies führt nicht nur effizient zu den richtigen Erkenntnissen, sondern ermöglicht eine digitale Prozesssteuerung, um die Liefertreue zu maximieren.

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

# Data Analytics

## Durch Erkenntnisse aus Daten zu verbesserter Leistung

Sarik Weber  
Mitglied  
der Geschäftsleitung  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



Als ein Aspekt der Digitalen Transformation ist das Thema Data Analytics mittlerweile in vielen Unternehmen angekommen.

Ganz generell ist Data Analytics wichtig, da es Unternehmen hilft, ihre Leistungen zu optimieren: Integriert in das Geschäftsmodell können Unternehmen ihre Kosten senken, indem sie effizientere Wege der Geschäftsabwicklung ermitteln. Zusätzlich können Unternehmen Data Analytics auch nutzen, um bessere Geschäftsentscheidungen

zu treffen und Kundentrends und -zufriedenheit zu analysieren, was zu neuen und besseren Produkten und Dienstleistungen führen kann.

Data Analytics bewährt sich daher für immer mehr Unternehmen als gut geeigneter Einstieg in eine Transformation hin zum datengetriebenen Unternehmen. Die Gründe liegen auf der Hand: ohne große Vorlaufzeit können mit Hilfe von Analytics-Tools schnell erste Erfolge „sichtbar“ gemacht werden – was die Akzeptanz auf Entscheidungsebene erhöht. Gemäß dem Motto „Führen unter Fakten“ können Entscheidungsträger eine Strategie umsetzen, den Fortschritt kontrollieren und eine Vielzahl von Wertschöpfungsketten effizienter gestalten.



### Agiler Analytics-Zyklus

Als gewinnbringende Methode für Data-Analytics Initiativen hat sich ein iterativer und agiler Ansatz herausgestellt. Nach der Auswahl von vielversprechenden Use Cases und dem Aufbau der entsprechenden Datengrundlage, werden Hypothesen iterativ evaluiert, um belastbare Erkenntnisse zu gewinnen und daraufhin Maßnahmen zur Unternehmensoptimierung abzuleiten.

Elementar für ein erfolgreiches Data Analytics-Projekt ist ein geeigneter Business Case, in dem Analytics einen spürbaren Mehrwert liefern kann – die Frage, wie Analytics Wert stiftet, sollte dabei klar beantwortet werden können.

Hierzu eignet sich vor allem ein kritischer Blick auf die Prozesse, Produkte und Services im Unternehmen, um

### Technisch



KI & Automation  
Readlines



Abschaffen  
der Datensilos



Sicherstellen  
der Datenqualität



Self-Service-  
Analysemöglichkeiten

### Business



Zeit- und  
Kostensparnis



Aligment in Zielen  
und KPIs



Kunden- und  
Marktverständnis



Datengetriebene  
Entscheidungen

Abb. 1: Vorteile von  
Data-Analytics-Ansätzen

zu bestimmen, wo die größten Effizienz- und Optimierungspotenziale vorliegen. Im Zuge der Business Case-Definition sollten auch Zielwerte festgelegt werden, die nach dem Abschluss des Projektes eine Erfolgskontrolle ermöglichen.

### BI als Schlüssel zum Erfolg

Auch heute ist in vielen mittelständischen Unternehmen „Excel“ noch als Reporting-Tool etabliert. Für zukünftige Anforderungen wie Real-Time oder Self-Service-Analysen reicht das allerdings nicht mehr aus. „Zu viel manueller Aufwand in der Datenaufbereitung“, „keine Data Governance“ und „zu wenig Performance“ werden immer wieder von unseren Kunden genannt.

Vor allem im Reporting kann mit moderner Data Analytics ein großer Mehrwert geschaffen werden. Datensilos in den einzelnen Abteilungen werden aufgebrochen, indem Daten zentral für Entscheidungen und Analysen zur Verfügung gestellt werden. So müssen Entscheidungen nicht mehr alleine auf Basis von Erfahrung und Bauchgefühl getroffen werden – Daten liefern eine „zweite Meinung“.

Nutzerspezifische Reports sichern die Relevanz für den Berichtsempfänger: Das Management kann sich mittels eines KPI-Dashboards auf übergreifende Trends und Entwicklungen konzentrieren, während auf operativer Ebene einzelne Kunden im Detail analysiert werden können. Unternehmensweit fördert ein einheitliches Reporting ein abteilungsübergreifendes Verständnis füreinander und sichert das Buy-in der Mitarbeiter – was sich auch in einer höheren Leistungsfähigkeit der Organisation widerspiegelt.

### Mit KI zu neuen Erkenntnissen

Immer häufiger kommen im Business Alltag auch Anwendungsfälle vor, die über die klassischen Möglichkeiten eines Business Intelligence-Ansatzes hinausgehen und den Einsatz von Künstlicher Intelligenz erfordern.

Zum Beispiel werden in der Praxis negative Umsatzentwicklungen erst erkannt, wenn es bereits (fast) zu spät ist und es kaum mehr möglich ist zu reagieren. Ein zukunftsgerichteter Forecast kann hier Abhilfe schaffen. Grundsätzlich sollte ein Forecast folgende zwei Bedingungen erfüllen: Er sollte Entwicklungen so genau wie möglich vorhersagen (Forecasting-Accuracy) – und das bei möglichst minimalem manuellem Aufwand.

In der Praxis werden hierfür seit einigen Jahren z. B. Regressionsanalysen eingesetzt, die mal mehr, mal weniger zutreffen. Neu ist dabei, dass bestehende Konzepte wie z. B. Regression „intelligent“ werden, indem sie

## W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Durchführung von Data Analytics-Projekten mit State-of-the-Art-Tools und Methoden
- Unterstützung bei der ganzheitlichen Einführung von Data Analytics-Ansätzen, z. B. Aufbau von BI-Reportings inkl. KPI-Definition.

um Machine Learning-Algorithmen ergänzt werden. Die Algorithmen suchen nach Mustern und Gesetzmäßigkeiten in Vergangenheitsdaten und versuchen diese in einem Modell abzubilden. Mittels dieses Modells werden dann bspw. zukünftige Produktsätze vorhergesagt – was die Steuerung der Organisation und deren Leistungsfähigkeit erhöht. So kann beispielsweise der Einkauf das Sourcing von Materialien zielgenauer steuern, und Zentralbereiche wie Disposition und Produktion die Wertschöpfung effizienter gestalten.

Dabei müssen Forecasts nichts die einzigen Anwendungsfelder von KI bleiben: weitere Einsatzmöglichkeiten bietet zum Beispiel das intelligente Clustern von Kunden, ein dynamisches Preismodell oder der vor allem im OEM-Bereich verbreitete Predictive-Maintenance-Ansatz. Im Idealfall ist es dann auch möglich, mit den gesammelten Daten und darauf aufbauenden KI-Lösungen neue, datenbasierte Geschäftsmodelle zu kreieren.

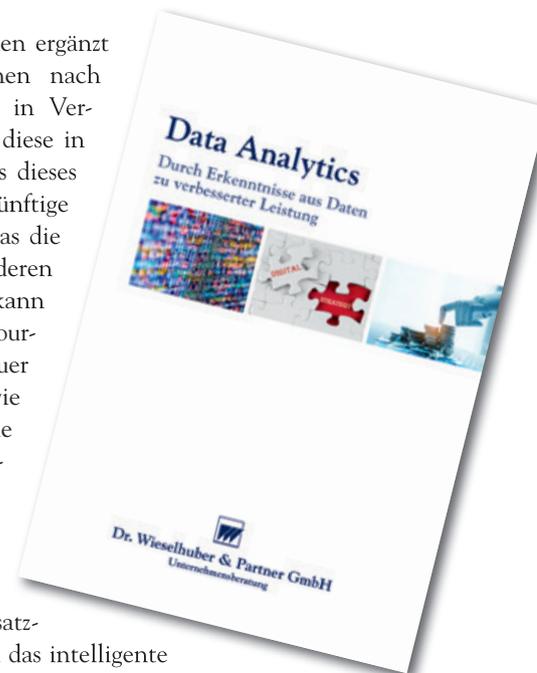


Abb. 2:  
Die neue Publikation  
Data Analytics  
(s. Seite 47)

## FAZIT

Data Analytics kann als Treiber der Digitalen Transformation entscheidend zur verbesserten Leistungsfähigkeit der Organisation beitragen, indem der gesamte Managementprozess unterstützt und objektiviert wird. Transparenz über die Entwicklungen im Unternehmen erhöht die Entscheidungsfähigkeit – Schwachstellen und Potenziale werden identifiziert und können behoben werden. Der Effekt von Optimierungen im Produkt-/Serviceportfolio, den Prozessen oder auch der Organisation sind direkt datenbasiert analysierbar. Daher sollte der Einsatz von fortgeschrittenen Data Analytics-Methoden in jedem Unternehmen zum Standard werden.

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

# ERP-Einführung in Familienunternehmen

## Grundlage für ein effizientes Controlling



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

ERP-Systeme bilden eine wesentliche Grundlage für ein effizientes Controlling. Bei der Einführung eines neuen ERP-Systems liegt es daher im Interesse des Controllings möglichst umfassend bei seiner Gestaltung beteiligt zu werden. Ziel ist es, die Controllingssysteme so mit dem ERP-System zu verknüpfen, dass ein möglichst effizienter Ressourceneinsatz des Controllings möglich wird, indem es gelingt, die Controller auf die eigentliche Aufgabenstellung von Planung, Analyse und Entscheidungsvorbereitung zu fokussieren.

nier. Diese Datennutzung durch das Controlling setzt voraus, dass die benötigten Daten überhaupt vorhanden sind und die vorhandenen Daten vollständig und widerspruchsfrei existieren. Das ERP-System ist eine, wenn nicht die Quelle für die vom Controlling benötigten Daten. Je mehr Daten sich im ERP-System befinden, desto einfacher ist der Zugriff des Controllings auf die erforderlichen Basisdaten.

Natürlich lassen sich auch in einer Systemumgebung mit einer Vielzahl unterschiedlicher IT-Lösungen und Datentöpfe die notwendigen Kennzahlen und Analysen durch das Controlling erstellen. In diesen Fällen ist das Controlling allerdings vorrangig mit dem Sammeln, Vervollständigen und Verifizieren von Daten beschäftigt. Diese Aufgabenwahrnehmung erzeugt meist umfassende, auf Tabellenkalkulationen fußende Arbeitsunterlagen. Damit einher gehen Tätigkeiten, die zwar wichtig für die Schaffung der Controllinggrundlagen sind, aber per se keine substantielle „Controllingwertschöpfung“ im Sinne der Entscheidungsunterstützung des Managements darstellen. Das Sammeln, Abgleichen und Verifizieren von Daten sichert zwar die Qualität der Basisdaten, führt aber zu keinen entscheidungsrelevanten Erkenntnissen für die Adressaten. Die dafür aufgewendete personelle Kapazität fehlt entweder bei der Analyse oder erfordert zusätzliche Kapazitäten

in der Controllingabteilung. Zusätzlich besteht die Gefahr hoher Fehleranfälligkeit derartiger Instrumente. Ein integriertes ERP-System reduziert hingegen die im Grunde nicht wertschöpfenden

Anteile und Fehlerrisiken. Eine Effizienzsteigerung durch den Einsatz eines ERP-Systems resultiert also daraus, dass nicht wertschöpfende Controllingaktivitäten reduziert werden und die verfügbare Zeit für Analysen, Entscheidungsvorbereitung und Maßnahmenableitung erhöht wird.

### Worauf ist bei der Einführung von ERP zu achten, um die Controllingeffizienz zu steigern?

Um ein ERP-System als Grundlage für mehr Effizienz zu

### Warum ist ein ERP-System für die Effizienz des Controllings so wichtig?

Das Controlling greift bei seinen Planungen und Analysen stets auf Daten zurück, die aus verschiedenen Funktionsbereichen des Unternehmens stammen. Sie werden vom Controlling zu aussagefähigen Kennzahlen und Analysen verknüpft, verdichtet und kombi-



Sebastian Batton  
Senior Manager  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH

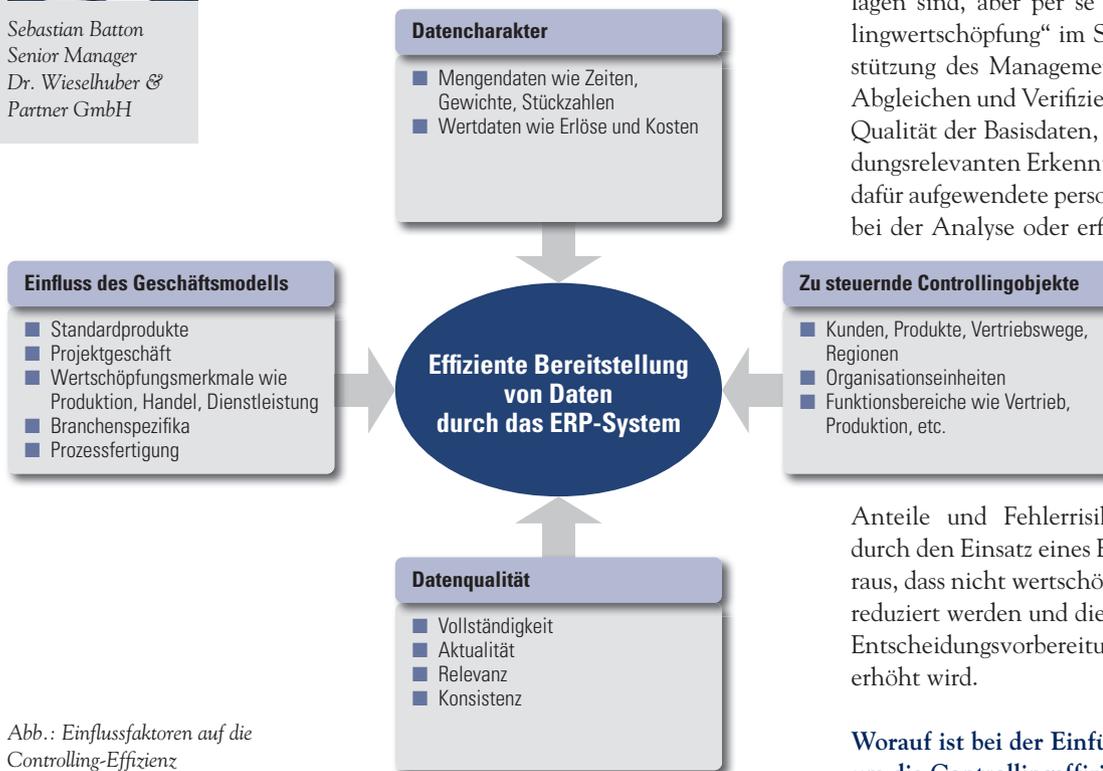


Abb.: Einflussfaktoren auf die Controlling-Effizienz

## W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Optimierung der kaufmännischen Systeme, Instrumente und Prozesse im Vorfeld der ERP-Einführung
- Definition des kaufmännischen Anforderungsprofils und der notwendigen Funktionalitäten des ERP-Systems
- Ermittlung und Festlegung von Prozesszielen als Grundlage der Effizienzsteigerung mittels eines neuen ERP-Systems
- Begleitung der Einführung zur Sicherstellung der kaufmännischen Anforderungen



nutzen, erfordert es, dass sich die Anforderungen und ggf. die Instrumente des Controllings im ERP-System wiederfinden. Ziel ist es, die nicht „wertschöpfenden“ Tätigkeiten des Controllings zu reduzieren und die benötigten Daten möglichst unmittelbar aus dem ERP-System ableiten zu können. Dazu ist es erforderlich, dass ein ERP-System verschiedenen Anforderungen genügt. Neben hoher Datenqualität und der Abbildung des benötigten Datencharakters muss es die Spezifika des Geschäftsmodells ebenso abbilden können, wie eine Vielfalt unterschiedlichster Controllingobjekte (siehe Abb.) So ist beispielsweise ein hervorragendes, auf Serienfertigung zugeschnittenes ERP-System für die Abbildung von Projektgeschäft nur bedingt geeignet. Wird hier die falsche Wahl getroffen, so muss das Controlling mit vielen Überleitungen und Sonderauswertungen zu Lasten der eigenen Effizienz den Besonderheiten des Projektgeschäfts Rechnung tragen.

Dies lässt sich vermeiden, wenn das Controlling von vorherin bei der Wahl eines neuen Systems seine Anforderungen aktiv einbringt. Die Einführung eines neuen ERP-Systems darf nicht als IT-Aufgabe gesehen werden. Vielmehr ist das Controlling als wesentlicher Nutzer gefordert, sich aktiv einzubringen. Dies setzt ein schlüssiges Controllingkonzept voraus, an der sich die Auswahl und Ausgestaltung des ERP-Systems orientieren sollte. Die durch das ERP-System nutzbaren Instrumente und Prozesse sollten so auf die Anforderungen des Controllings zugeschnitten sein, dass es sich möglichst umfassend auf seine ureigenen Aufgaben konzentrieren kann.

Dabei gilt es Besonderheiten zu beachten, die vor allem in mittelständischen Familienunternehmen anzutreffen sind. Entscheidungen in Familienunternehmen

basieren häufig auf „Bauchgefühl“ und datenbasierte Entscheidungsvorbereitung tritt nicht selten in den Hintergrund. Strukturen und Prozesse sind historisch gewachsen und kollidieren oftmals mit der Vorstellung, dass sich im Rahmen einer ERP-Einführung die Organisation mit ihren Prozessen am System orientiert, und nicht umgekehrt. Dies gilt auch für das Controlling und seine Instrumente. So sollten zunächst vorhandene Tools auf ihre Anwendbarkeit untersucht werden, anstatt liebgewonnene Auswertungen, Reports und Statistiken im Zuge eines zeitintensiven und teuren Customizing aus einem Altsystem in ein neues ERP-System zu übertragen. Dies gilt besonders für die Option, ein ERP-System als Grundlage für ein BI-System nutzbar zu machen. Die damit einhergehenden Möglichkeiten des Selfreporting durch die Führungskräfte entlastet das Controlling erheblich von Routinetätigkeiten und trägt so zur Effizienzsteigerung bei.

### FAZIT

Effizienz sollte auch für die Controllingabteilung eines Unternehmens ein wichtiges Ziel sein. Das richtige und richtig genutzte ERP-System kann dazu einen erheblichen Beitrag leisten, indem es das Controlling von nicht wertschöpfenden Tätigkeiten entlastet. Damit dies gelingt, bedarf es eines klaren Controllingkonzepts, das die inhaltlichen Anforderungen beschreibt und die Grundlage für die erstmalige Einführung von ERP oder die Ablösung eines Altsystems durch ein neues ERP-System beschreibt.

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



Simon Moser  
Senior Manager  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



Dr. Philipp Hoog  
Manager  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH

# Agiles Management in der Praxis

## Dialog zum modernen Arbeiten von heute

*Um dem Anspruch einer agilen Organisation gerecht zu werden, benötigt es neue Formen und Methoden der Zusammenarbeit und Steuerung. Dabei geht es im Besonderen um Selbstorganisation, die Verteilung von Autorität sowie um die effektive Gestaltung von Meetings und Entscheidungsprozessen. Die Nachfrage nach agiler Unterstützung in Unternehmen durch W&P in nahezu allen Branchen und Industrien wird deshalb immer stärker.*

*Im folgenden Dialog berichten die Agilen Coaches Simon Moser und Dr. Philipp Hoog von bewährten Ansätzen, Methoden und Frameworks, mit welchen sie Kunden auf dem Weg zur agilen Organisation in gemeinsamen Projekten unterstützen:*

**” Moser:** Unternehmer kommen immer häufiger mit der Frage auf uns zu, worin der Nutzen von agilem Projektmanagement liegt. Um diese Frage zu beantworten, lohnt es sich im ersten Schritt einen Blick auf die Herausforderungen in der Praxis zu werfen. Meist finden wir in unseren Beratungsprojekten folgende Ausgangssituationen vor: Es findet zu wenig eigenverantwortliche Lösungsfindung innerhalb und außerhalb von Projekten statt, Fehler werden oft spät erkannt und treiben dadurch unnötig Kosten in die Höhe. Projekte werden falsch und Aufgabenpakete zu groß geplant, so dass eine Umsetzung „in-time“ meist nicht realistisch ist. Konkret bedeutet das: Wenn Anforderungen an Organisation und Mitarbeiter komplex sind und die klassische „Wasserfall-Planung“ an ihre Grenzen stößt, zeigen agile Methoden und Frameworks ihr volles Potenzial.

Um aufzuzeigen, mit welchem Hebel das agile Projektmanagement ansetzt, sollten wir einen Blick auf die Ursprünge und damit auf die Scrum-Methode werfen.

**” Hoog:** Scrum zählt aktuell zu den verbreitetsten agilen Frameworks, welches Teams und Organisationen hilft, Wert durch adaptive Lösungen für komplexe Probleme zu generieren. Dabei wird ein iterativer, inkrementeller Ansatz zur Optimierung der Vorhersehbarkeit von Projektergebnissen und zur Risikokontrolle genutzt. Der zentrale Bestandteil ist das Scrum-Team. Scrum-Teams sind verantwortlich, in Sprints wertvolle und nützliche Ergebnisse zu schaffen. Dies geschieht

auf Basis von qualitativem und quantitativem Feedback. Der Scrum Master fungiert dabei als agiler Coach und projektunabhängiger Moderator.

**” Moser:** In welchen Bereichen der Organisation kann Scrum eingesetzt werden?

**” Hoog:** Scrum wird immer stärker in der industriellen Produktentwicklung und der Vertriebsarbeit, in agilen Transformationen, in der Marketingarbeit und sogar als Rahmenwerk von Strategieprozessen genutzt. Voraussetzung für die erfolgreiche Einführung von Scrum – egal ob Top-Down oder Bottom-Up – ist die Rücken-deckung des Top-Managements.

Neben Scrum nutzt W&P auch – insbesondere auf die Bedürfnisse von Familienunternehmen ausgerichtet – einen Ansatz, um den Weg zur agilen Organisation unserer Kunden zu unterstützen. Wie sieht dieser konkrete Nutzen aus?

**” Moser:** Basierend auf den agilen Grundprinzipien des Scrum haben wir bei W&P eine Methode entwickelt, um die Vorteile agilen Arbeitens einem noch breiteren Anwendungsfeld in Familienunternehmen zugänglich zu machen.

Kernelement sind auch bei unserem agilen Projektmanagement-Ansatz strukturierte „Sprint-Meetings“, die in einem 14-tägigen Rhythmus stattfinden und von Agile Coaches moderiert werden. Sie dienen der Kontrolle, Steuerung und Planung der Aufgabenpakete mit dem relevanten Projektteam.

Der Unterschied zum Scrum liegt in der Projekt-Langzeitplanung. Diese wird auf Basis von konkreten Meilensteinen durchgeführt und in kleine Aufgabenpakete heruntergebrochen. Je kürzer der Zeithorizont ist, desto konkreter ist die Aufgabenplanung. Dies hat den Vorteil, dass die Methode gut mit klassischen Elementen, z. B. des Produktentstehungsprozesses kombiniert werden kann oder bei der Hardware-Entwicklung eingesetzt wird, die von einem definierten Prüfzyklus (z. B. Zulassung und Zertifizierung) abhängig ist.

Eine Vielzahl an Projekten zu unterschiedlichsten Themenstellungen, wie z. B. Produktentwicklung, Umsetzung von Business Development-Maßnahmen, Reorganisationsprojekten oder Strategieentwicklung haben gezeigt, dass die Anwendung agiler Methoden großen Nutzen stiftet:

- Durchschnittliche Effizienzsteigerung um 15% bis 20% in der Projektarbeit
- Geringere Projekt- und Herstellkosten
- Höhere Leistungsbereitschaft und eigenverantwortliche Lösungsfindung der Teams
- Hohe Termintreue und Ergebnisqualität
- Schnelle Feedbackschleifen und zeitnahe Gegensteuern

” **Hoog:** Und wie kann die Einführung von agilem Projektmanagement in Familienunternehmen erfolgen?

” **Moser:** Das hängt von der Zielstellung und Rahmenbedingungen des jeweiligen Projektes ab und wird individuell mit dem Kunden abgestimmt. In der Regel sind unsere Projekte in folgende Schritte gegliedert:

- Durchführung von Interviews mit dem projektrelevanten Personenkreis, um individuelle Ziele sowie erfolgshemmende und -fördernde Projektfaktoren zu definieren
- Erarbeitung und Definition des konkreten Projektziels mit den relevanten Verantwortlichen
- Grobe Planung der wesentlichen Meilensteine und Ergebnisse bis Projektende sowie Detailplanung der ersten 20 Wochen mit dem Projektteam
- Qualifizierung des firmeninternen „Agile Coaches“ und Coaching der Projektteams während der Projektlaufzeit. W&P übergibt im Projektverlauf sukzessive die Moderation und methodische Projektsteuerung an den internen „Agile Coach“
- Überwachung und Steuerung der Projektziele und Meilensteine sowie Durchführung von Qualitäts-Checks

Während dem Projektverlauf passen wir die Methode individuell den Bedürfnissen des Unternehmens an. Ziel ist es, die passende Balance aus agilen Methoden zu finden. Hierbei bedienen wir uns neben eher opera-

## W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Agiles Management
- Agiles Projektmanagement in Vertrieb, Marketing, F&E, digitale Transformation, IT, Organisation, Change und Kommunikation
- Agile Reifegradmessung/Agilitäts-Check
- F&E-Management
- Begleitung Strategieprozesse
- Umsetzung von Strategien mit OKR

tiven Methoden des agilen Projektmanagements und Scrum auch strategischer Instrumente.

” **Hoog:** Auch in Strategieprojekten werden agile Methoden und Frameworks immer häufiger eingesetzt. Im Fokus stehen in diesem Zusammenhang OKRs (Objectives and Key Results). Diese wirken der klassischen Top-down-Zielableitung aktiv entgegen. Ein Objective ist dabei ein qualitativ formulierter, erstrebenswerter Zustand. Es beschreibt, was ein Unternehmen, ein Bereich oder ein Team in einer bestimmten Zeit, typischerweise einem Quartal, erreichen will. Zu jedem Objective gehören maximal vier Key Results. Diese sind quantitativ formuliert und beschreiben die wichtigsten Erfolgstreiber für die Erreichung des Objectives.

OKRs werden aus der Vision und Mission eines Unternehmens abgeleitet und in Team-Workshops quartalsweise (immer zu Beginn) besprochen und definiert. Jeder Mitarbeiter hat so die Möglichkeit sein, Wissen mitzubringen und die Ziele des Unternehmens aktiv mitzugestalten. OKRs entfalten somit ihre Wirkung auf vielen unterschiedlichen Ebenen der Organisation und sichern somit eine fokussierte, transparente und agile Strategieumsetzung.

## FAZIT

Mit agilem Projektmanagement sowie den Objectives & Key Results können Familienunternehmen den Weg zur agilen Organisation beschreiten. Wann welche Methode bzw. welches Framework den größten Nutzen für Organisation, Mitarbeiter und Management bietet, gilt es mit Blick auf die jeweiligen Ziele und unter Berücksichtigung der jeweiligen Rahmenbedingungen und Komplexitätsgrade zu bewerten.

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

# Die Organisation enkelfähig machen

## Zukunftsfähige Strukturen in Familienunternehmen

Gustl F. Thum  
Partner  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



Die Organisationsformen von Familienunternehmen haben in der Regel eines gemein: In den Strukturen scheinen die Unternehmen meist schlank aufgestellt, die wirklichen Entscheidungswege und Rollen im formalen Organigramm sind jedoch nicht immer ersichtlich. Verantwortung und Kompetenzen sind zwar geregelt, aber häufig noch auf Einzelpersonen ausgerichtet. Zudem sind viele Familienunternehmen damit überfordert, mit ihren vorhandenen Organisationsformen bei der Zunahme des technischen Fortschritts, der Globalisierung der Märkte, letztlich bei der Wahrnehmung der sich bietenden Wachstumschancen, Schritt zu halten.

Aus unserer Erfahrung sind immer häufiger Organisations- und Führungsdefizite festzustellen, denen man mit zukunftsorientierter Organisationsgestaltung begegnen sollte.

### Organisationsgestaltung ist mehr als Kästchenmalerei

Strategien sind nur so gut wie ihre Umsetzung, d. h. sie müssen organisatorisch und personell verankert werden. Häufig ist nicht die Strategie falsch, sondern das unzureichende Zusammenspiel zwischen Strategie, Unternehmenskultur und Organisation im Sinne einer ganzheitlichen Unternehmensführung. Dabei gibt es vielfältige Signale, die Anlass sein sollten, die Unternehmensorganisation zu überprüfen:

- Es existieren keine klaren Verantwortlichkeiten für die einzelnen »Geschäfte«.

- Die Rolle der Familie und deren Mitglieder zwischen reiner Gesellschafterrolle, beratender Gremiumstätigkeit und operativer Geschäftsverantwortung ist ungeklärt.
- Strategien werden wohl konzipiert, scheitern jedoch in der Umsetzungsphase.
- Das Unternehmen kann durch die vorhandenen Kosten- und Organisationsstrukturen nicht die geforderten Marktpreise realisieren.
- Zukunftsbezogene Projekte werden nur schwerfällig und mit unzureichendem Einsatz angegangen.
- ...

Vorgenannte beispielhafte Symptome führen einzeln oder in Kombination zu einer beträchtlichen Einschränkung der Wettbewerbsfähigkeit und des Unternehmenserfolges.

Dieser Befund ist dem Gesellschafterkreis und dem Top-Management in den meisten Familienunternehmen durchaus bewusst, wie Erfahrungen aus unserer Projektpraxis belegen. Die Gestaltung der Unternehmensorganisation, speziell der Führungsorganisation und der Führungssysteme, wird nicht nur als klassische Top-Management-Aufgabe wahrgenommen, sondern wird mit hoher Priorität eingeschätzt (siehe Abb.).

### Was ist zu tun? Robuste Schritte zur Lösung

Um dieses mächtige und oftmals aufgrund der Konsequenzen für Einzelpersonen emotionsgeladene Thema strukturiert anzugehen, empfiehlt sich ein dreistufiges Vorgehen:

1. **Die Rolle der Familie klären:** Zuvorderst sollten sich die Unternehmerfamilien im Klaren über die zentralen Fragestellungen aus der Gesellschafterperspektive sein: Was verbindet uns? Wo wollen wir hin? Wer soll dabei welche Rolle spielen? Hinter dieser scheinbar so trivia-



## W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Analyse und Professionalisierung bestehender Organisation
- Konzeption, Anpassung und Implementierung von Vertriebs-, Innovations-, Digitalisierungs- und Internationaler Organisation
- Professionalisierung der Führungsorganisation (markt-, ertrags-, finanz- und ressourcen-orientierte Steuerung)
- Change Management
- Integration von Akquisitionen
- Komplexitätsreduktion in Führung des Unternehmensverbundes



len Aufgabenstellung steckt oftmals eine gehörige Portion Kommunikations- und Konfliktpotenzial im familiären Gesellschafterkreis. Das gilt vor allem für Unternehmen, die kurz vor einer Nachfolgekklärung und demzufolge (oftmals) unter Zeitdruck stehen. Schlussendlich muss nämlich an der Schnittstelle von Familie und Unternehmen geklärt werden, wer sich wie operativ in die Führung und Gestaltung der Zukunft einbringt.

2. **Die optimale Organisation definieren:** Unter Berücksichtigung dieser familienstrategischen Grundaufstellung sollte dann die Frage der optimalen Organisationsform geklärt werden, um das Familienunternehmen in die Zukunft zu führen. Dabei ist eine ausgewogene und grundsätzlich ergebnis-

fene Diskussion von Alternativen (z. B. operative Holding, strategische Holding, Finanzholding oder Mischvarianten) mit ihren jeweiligen Auswirkungen auf das Rollen- und Führungsmodell entscheidend. Hier muss auch die gewünschte Ausgestaltung des Prinzips „Checks & Balances“ durch ein Aufsichtsgremium (Beirat, Aufsichtsrat) diskutiert werden, der sowohl von der Besetzung als auch von der Machtposition her grundsätzlich ausdiskutiert und konfiguriert werden muss.

3. **Die adäquate Führung etablieren:** In einem dritten und ebenso erfolgskritischen Schritt ist dann die Frage des adäquaten Führungskreises zu klären – für die jeweiligen Organisationsinstanzen der neuen Family and Business Governance. Junioren zwischen Müssen, Wollen und Dürfen, Fremdmanager mit Erfüllungs- oder Gestaltungsanspruch, Senioren vor dem Loslassen – die zu berücksichtigende Detailvielfalt mit hohem emotionalem Kontext ist nicht zu überschätzen.



## FAZIT

Entscheidungen über Änderungen in der Unternehmens-Organisation sind durch relative Seltenheit, starken Konfliktgehalt und hohen Risikograd gekennzeichnet. Werden durch organisatorische Veränderungen zudem die Gesellschafterstrukturen und -rollen und/oder die Außenbeziehungen des Unternehmens berührt, erhöht sich der Stellenwert der vorgenannten Entscheidungsmerkmale. Abhängig davon, wie professionell und systematisch vorgegangen wird, ist der Erfolg einer Neu- oder Re-Organisation – und somit auch die Enkelfähigkeit eines Familienunternehmens.

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



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



Dr. Wolfgang Doneit  
Manager  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH

# Post-Merger-Integration

## Synergie- und Werthebel heben in der NewCo

Es zeichnete sich bereits früh ab, dass 2021 ein Rekordjahr der M&A-Aktivitäten wird. Der reguläre Deal-Flow wurde durch im Corona-Jahr 2020 zurückgestellte Transaktionen und Deals befeuert. Bemerkenswert ist, dass dies nicht nur ein spannendes Jahr für PE-Fonds und andere Finanzinvestoren bedeutet – immer mehr Familienunternehmen nutzen ihre Liquiditätslage, um ihre Strategie durch M&A-Investitionen zu unterstützen.

### Die Rahmenhandlung definiert die PMI-Ziele

Damit ein Zukauf jedoch nicht nur zur Addition von Umsatz und/oder Kosten wird, sondern Synergien und Wachstumspotenziale wirksam werden, sind bereits in der Akquisitionsphase zentrale Leitplanken für die Post-Merger-Integration zu definieren. Dabei sind insbesondere der Integrationskontext und die zu erreichenden Ziele mit der Akquisition zu definieren (siehe Abb.).

Idealerweise werden diese Vorgaben auch schon in der Due Diligence-Phase mit einer entsprechenden Prüfung auf Umsetzbarkeit und Werthaltigkeit berücksichtigt. Spätestens aber nach dem Closing wird es dann Ernst, und ein Konzept zur Post-Merger-Integration ist zügig zu erstellen und umzusetzen.

Inhaltlich gibt es dann zwei Ansatzpunkte als Gegenstand des PMI-Konzepts: die Strategie-Integration und



die Ausgestaltung des zukünftigen, integrierten Target Operating Models (TOM). Hier setzt auch das PMI-Framework von W&P an, um einen individuell zugeschnittenen Prozess zu starten und zu einer erfolgreichen Umsetzung zu bringen.

### Strategie-Integration

Die Integration der Strategie hat die Definition der künftigen Geschäftsfelder, die Positionierung des Leistungsangebots darin sowie dessen Verankerung in der Unternehmensorganisation der künftigen NewCo. zum Inhalt. Es geht also um das große Zielbild. Bei einer strategischen Add-on-Akquisition kann dies „nur“ ein weiterer Ländermarkt sein, bei einem Buy-and-Build-Ansatz aber auch ein neues, integriertes Leistungsangebot, mit dem neue Zielgruppen adressiert werden. Vollständig ist das Konzept zur Strategie-Integration, wenn auch die organisatorischen Leitplanken definiert sind. Hier reicht die Spanne von der Abgrenzung eigenständiger strategischer Geschäftsfelder bis zur vollständigen Integration in eine gemeinsame Organisation mit Marktbearbeitung und Leistungserstellung.

### Integration des Target Operating Model (TOM)

Mit den Vorgaben aus dem Integrationskontext und der Strategie-Integration wird die künftige funktionale Aufstellung und die zugrunde liegende Prozesslandschaft mit deren Abbildung in der Wertschöpfung in Daten und Systemen konzipiert. Oder anders: die TOM-Integration.

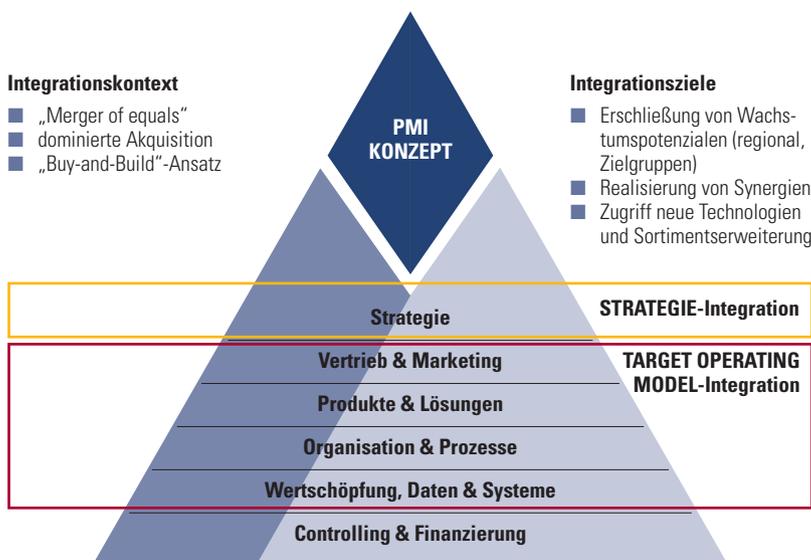


Abb.: Das W&P-PMI-Konzept

Mit Blick auf **Vertrieb und Marketing** sind dies in Abhängigkeit von neuen Zielgruppen, einer regionalen Expansion oder der möglichen Vergrößerung des share-of-wallets durch Sortimentserweiterungen notwendige, wertschöpfende Anpassungen. Folgende Leitfragen helfen hier bei der PMI-Konzeption des zukünftigen TOM:

- Wie gestaltet sich die zukünftige Vertriebsorganisation?
- Wie werden Rollen und Verantwortlichkeiten der beiden zu integrierenden Unternehmen neu definiert und welche Veränderungen ergeben sich daraus für die beiden Bestandsorganisationen?
- Wie wird das Marketing auf neue Zielgruppen oder ein verändertes Leistungsangebot ausgerichtet?
- Welche neuen Touchpoints ergeben sich in der Customer Journey und mit welchen Tools kann ein sinnvolles Datenmodell entlang des Sales Funnel gepflegt und genutzt werden?

Mit der Weiterentwicklung des **Produkt- und Leistungsportfolios** aus der Unternehmensintegration ergeben sich auch hier notwendige Veränderungen, die zu folgenden Gestaltungsaufgaben führen:

- Welche Kannibalisierungseffekte, Cross- und Upselling-Potenziale bietet das neue Lösungsportfolio?
- Was sind die Kernkompetenzen des sich ergebenden Unternehmens. Welche Make-or-buy-Entscheidungen resultieren daraus?
- Wo und vom wem werden diese wichtigen Entscheidungen künftig getroffen?
- Wie kann eine Gleichteilstrategie sowie ein gemeinsamer strategischer Einkauf und gemeinsames Lieferantenmanagement Kosten senken und Komplexität reduzieren?

Für die Neuaufstellung der künftigen NewCo. ist auf der nächsten Ebene eine systematische Integration der **Aufbau- und Ablauforganisation** notwendig. Gerade bei der Verfolgung von ambitionierten Synergie- und Kostenzielen, liegt hier ein Schwerpunkt der TOM-Integration.

- Welche Aufbauorganisation ist für die Leistungserstellung gemäß der definierten Strategie geeignet, wo existieren zukünftig z. B. shared oder dedicated services?
- Welche personelle Ausstattung ist für die Funktionen notwendig?
- Können bestehende Prozesse von einem der Unternehmen (Best Practices) übernommen werden oder sind die Prozesse neu zu definieren/zu optimieren?

## W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Konzeption und Umsetzung Post-Merger-Integration
- Agile Umsetzungsbegleitung und Change Management
- Systematische Targetsuche und Due Diligences
- Mergers & Acquisitions (in Kooperation mit Dr. Bartels M&A Consulting)

Spätestens hier geht es dann auch um die persönliche Perspektive von Mitarbeitenden, wobei eine offene und transparente Kommunikation immer hilft, Friktionen und Konflikte aus dem notwendigen Change zu minimieren.

- Welche neuen Aufgaben und Verantwortlichkeiten ergeben sich für die Mitarbeitenden?
- Wie können Incentivierungssysteme harmonisiert werden?
- Welche kulturellen Veränderungen kommen auf die Mitarbeitenden zu?

Auf der letzten Ebene geht es dann um die Integration im „Maschinenraum“ des Unternehmens mit der **Wertschöpfung, dem Datenmanagement und Systemen**. Neben der Leistungstiefe von Back-End-Funktionen wie Produktion und Logistik, sind es vor allem effiziente und hochgradig automatisierte Prozesse, die über den Grad der Wertsteigerung für die NewCo. entscheiden. Das Ziel ist dabei, auch Daten so nutzbar zu machen, dass Prozesse weitestgehend standardisiert ablaufen können und Daten zugleich als Informationen in der Unternehmenssteuerung genutzt werden können.

## FAZIT

Wenn in wenigen Wochen nach dem Closing das PMI-Konzept für die Integration der Strategie und die Ausgestaltung des Target Operating Models feststeht, muss eine schnelle und konsequente Umsetzung erfolgen. Agile 100-Tage-Programme, für die die notwendigen Integrationsschritte mittels OKR definiert werden, sind dann der Schlüssel für eine nachhaltige Integration und Erreichung der mit der Akquisition verfolgten unternehmerischen Ziele. Dabei helfen in jedem Fall auch ein umfangreiches methodisches Toolset und Best-Practice-Beispiele, um individuell, effizient und auf Augenhöhe die Herausforderung PMI professionell zu steuern.

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

# Neugestaltung des Marketing & Sales Operating Model

Johannes Spannagl  
Managing Partner  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



## Nutzen Sie das Momentum des Wandels und optimieren Sie Ihre M&V-Kosten

Bei vielen Unternehmen hat die Corona-Pandemie zeitweise zu einer ungeplanten und quasi zwangsweisen Umstellung auf digitalen „Remote“-Vertrieb

geführt, der überraschenderweise besser funktioniert hat als erwartet. Dadurch wurden jedoch auch typische Schwächen offensichtlich, die jetzt aufgrund der wieder erfreulicheren Umsatzentwicklung beiseitegeschoben werden. Die Chance einer grundsätzlichen Neuausrichtung im Vertrieb und Marketing wird, so scheint es, gerade vertan. Hinzu kommt, dass in vielen B2B-Branchen die Rohstoff-Knappheit gerade zu einer Art „Verteiler-Mentalität“ geführt hat und im Vertrieb sogar wieder der alte Spruch „Kunden kommen schon, wenn sie etwas wollen“ aus einer längst vergangenen Zeit hervorgeholt wird.

All dies sollte die Marketing- und Vertriebsverantwortlichen nicht darüber hinwegtäuschen, dass insbesondere vier Defizite offensichtlich geworden sind, die radikale Erneuerung erfordern:

- Kaum digitale Lerneffekte
- Unterschätzter Wert von Kundendaten
- Statischer Vertriebsansatz
- Traditionelle Aufgaben- und Rollenverteilung

### Kaum digitale Lerneffekte

Die durch die Pandemie ausgelösten **Veränderungen und Neugewichtungen der Marketing- und Vertriebsinstrumente und -kanäle** sind erst ansatzweise in den aktuellen Marketing- und Vertriebsstrategien angekommen und verankert:

- Das Zusammenspiel von Outbound- und Inbound-Marketing sowie **Marketing Automation** sind häufig noch ein Fremdwort, obwohl beispielsweise eine professionelle Lead-Generierung oder E-Mail-Marketing seit langem wichtige Marketing-Tools sein sollten.
- Die **mangelnde Nutzung von Digital-Kanälen** und wenig ausgereifte **Omni-Channel-Konzepte** wurden durch die Pandemie zwar noch sichtbarer, werden aber nach wie vor nicht konsequent umgesetzt.
- Die **Potenziale digitaler Vertriebsarbeit** wurden zwar durch den pandemiebedingten Verzicht auf klassische Vertriebsinstrumente, wie Kundenbesuche, Kundenevents und Messen in den Unternehmen erkannt, werden aber bisher nur selten in ein neues zukunftsorientiertes Vertriebskonzept integriert.

**Erst die konzeptionelle Verzahnung von Digital-, Marketing- und Vertriebsstrategien führen zu neuen und wirksameren Strategieelementen.**

### Unterschätzter Wert von Kundendaten

Das häufig historisch gewachsene CRM-System ist für eine zielgenaue Ansprache und Verfolgung von Kundenkontakten und Leads meist nicht ausreichend. Dadurch ist die tägliche Marketing- und Vertriebsarbeit ineffizient, wenig verzahnt und ressourcenverzehrend. Kundendaten sind nach wie vor ein unterschätztes Asset:





- Unstrukturierte, redundante Kundendaten und Dateninseln behindern die Vertriebs- und Marketingarbeit und lassen Umsatz-/Auftragspotenziale unausgeschöpft.
- Mangelnde Datenerhebung und Aktualisierungsdisziplin verursachen Informationslücken und falsche Entscheidungsgrundlagen in Marketing & Sales und verhindern eine 360-Grad-Sicht auf den Kunden.
- Vorhandene Kundendaten und -informationen werden nicht systematisch und konsequent genug ausgewertet, wertvolle Customer Insights werden dadurch verschent.

**Data Mining und Data Prozess-Analysen schaffen Transparenz und zeigen den Handlungsbedarf eines modernen, neuen Datenmanagements auf.**

#### Statischer Vertriebsgang

Die Aktivitäten- und Ressourcenplanung und -steuerung im Marketing- und Vertriebsbereich erfolgt häufig noch unter Nutzung traditioneller Kunden-/Zielgruppen-Klassifikationen, wie beispielsweise nach ABC-Kundenklassen oder nach regionalen Strukturen. Potenzial- und effizienzgetriebene Segmentationen werden nach wie vor nur halbherzig vorangetrieben. Dadurch wird eine konsequente Kundenzentrierung und der Aufbau von Customer Experience verhindert:

- Zukunftsgerichtete Kundenansprachen und Bearbeitungskonzepte basieren in B2B-Märkten mittlerweile immer häufiger auf der aus dem Konsum-

gütermarketing übernommenen Persona-Methode. Die daraus entwickelten Kundentypologien und Wachstumscluster treffen wesentlich spezifischer die Bedürfnisse der Kunden sowie deren Präferenzen und Kaufverhalten. Eine deutlich zielgenauere Marketing- und Vertriebsarbeit ist die Folge.

- Der Kunde stellt heute neue und veränderte Ansprüche an seine Lieferanten und Geschäftspartner. Er will individuell angesprochen und behandelt werden. Ein professionelles Customer Journey Management schafft Transparenz im Einkaufsnetzwerk, erkennt die Bedürfnisse und Anforderungen der Kunden und Entscheider an den jeweiligen Touch Points, kreiert magische Momente und steigert dadurch sowohl Effektivität als auch Effizienz in den Marketing-, Vertriebs- und Entwicklungsprozessen.
- Schließlich ist die alte Forderung nach einer konsequenten Kundenzentrierung nach wie vor gültig. Auf Basis der angesprochenen Kundentypologien wird nicht nur die Ausrichtung der Prozesse und Strukturen erleichtert, sondern auch die Fokussierung auf den Kundennutzen sowie auf ein kundenorientiertes Mind Set der Mitarbeiter erhöht.

**Wachstumsorientierte Kundensegmentation und -bearbeitung unterstützen eine neue Ressourcenallokation.**

#### Traditionelle Aufgaben- und Rollenverteilung

In vielen B2B-Vertriebsorganisationen herrscht die klassische Arbeitsteilung zwischen Außen- und Innendienst. Auch wenn die Schnittstellen und die Zusam-

menarbeit gut funktionieren, ist die Erschließung von Neukunden-Potenzialen und die Ausschöpfung von bestehenden Kunden verbesserungsfähig. **Neue, agile Formen der Zusammenarbeit** werden eher skeptisch betrachtet. Selten wird in Vertriebsorganisationen auch über die Reduktion von Hierarchiestufen oder über die **Verschwendung von wertvollen Vertriebsressourcen** nachgedacht:

- Besonders die Effizienz und Schlagkraft im Projekt-/Objektvertrieb kann durch eine **maßgeschneiderte, agile Arbeitsweise** deutlich gesteigert werden. Im Gegensatz zur traditionellen Vertriebsarbeit nutzt die **agile Vertriebsaktivierung** die Prinzipien und Methoden des agilen Projektmanagements und steigert damit die Motivation und Eigenverantwortung der Vertriebsmitarbeiter.
- Vertriebsorganisationen sind nicht selten geprägt von „**regionalen Fürstentümern**“, **mehreren Hierarchiestufen mit nahezu identischen Aufgaben und Rollen sowie den berühmten „alten Zöpfen**“. Gerade diese lassen sich in Zeiten des Wandels leichter „abschneiden“ und eine **konstruktive Rekonfiguration** in Vertrieb und Marketing vorantreiben.
- Die Auswirkungen des Sales 4.0, also der Digitalisierung in Marketing und Vertrieb sowie neue Kunden- und Marktsegmentationen erfordern darüber hinaus organisatorische Anpassungen.

**Agile Sales ist keine Modeerscheinung, sondern sorgt für mehr Dynamik und hochmotivierte Vertriebsteams auf dem Weg zu einer neuen Organisation.**

**Die Neugestaltung des Marketing & Sales Operating Models führt zu signifikant niedrigeren Marketing- und Vertriebskosten bei gleichzeitig höherer Performance.**

Die kontinuierliche Performance-Steigerung im Vertrieb ist eine permanente Aufgabe. Zahlreiche Stellhebel, wie Prozessoptimierungen, bessere Vertriebssteuerung oder Erschließung neuer Vertriebskanäle, führen zu mehr Umsatz, mehr Marktanteil und zufriedeneren Kunden.

Dabei wird aber einerseits selten an den Grundfesten des aktuellen Vertriebsmodells „gerüttelt“ und andererseits das Niveau der Marketing- und Vertriebskosten, das sich in typischen B2B-Märkten durchaus bei 10 bis 20% vom Umsatz bewegen kann, so gut wie nie signifikant und nachhaltig angepasst.

Die Chancen, dies jetzt zu tun, stehen außerordentlich gut! Die fortschreitende Digitalisierung und der Wunsch nach mehr Agilität in den Unternehmen können als wichtige Veränderungstreiber positiv genutzt werden. Es geht dabei nicht um das letzte Feintuning, sondern um eine radikale Erneuerung des Vertriebes.

**Vier Handlungsfelder stehen dabei im Mittelpunkt, um das existierende Marketing & Sales Operating Model grundlegend neu zu gestalten:**

- Mit **Marketing & Sales 4.0** neue, digitale Strategieelemente integrieren
- Das **Datenmanagement** optimieren für ein perfektes CRM
- Über die Einführung von **Wachstumscluster** eine verbesserte Ressourcenallokation sicherstellen
- Mit **Agile Sales** neue Organisationsprinzipien einführen

Jedes Handlungsfeld für sich ist nicht wirklich bahnbrechend, erst im Zusammenspiel aller vier Bausteine kommt die durchgreifende Wirkung, auch hinsichtlich der möglichen Kosteneinsparungen, zum Tragen. Die einzelnen Gestaltungsfelder verstärken sich gegenseitig und **reduzieren dadurch den branchenüblichen Marketing- und Vertriebsaufwand erheblich.**



Abb. 1: Gestaltungsfelder des Marketing & Sales Operating Model

| Bausteine                        | Stoßrichtungen                   | Audit-Inhalte (Auszug)  |
|----------------------------------|----------------------------------|---|
| <b>Marketing &amp; Sales 4.0</b> | Neue, digitale Strategieelemente | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Überprüfung der Verzahnung von Digital-, Marketing- und Vertriebsstrategien</li> <li>■ Nutzungsgrad von Marketing Automation und digitalen Betreuungsinstrumenten</li> <li>■ Sinnhaftigkeit und Nutzung von digitalen Kanälen und Omni Channel-Konzepte</li> <li>■ ...</li> </ul>  |
| <b>Datenmanagement</b>           | Optimiertes CRM-System           | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Data Mining- und Data Process-Analyse hinsichtlich Daten-, Prozessqualität und 360-Grad-Blick (Aktualität, Validität, Konsistenz, Redundanz, Schnittstellen etc.)</li> <li>■ Status quo der Lead-Generierung und -Qualifizierung sowie des KPI-Systems</li> <li>■ IT-Landkarte der implementierten Software, Release-Stand und Systemsupport</li> <li>■ ...</li> </ul> |
| <b>Wachstumscluster</b>          | Neue Ressourcenallokation        | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Marktvolumen-/potenzial-Analyse und SWOT-Analyse zur praktizierten Kunden-segmentierung und -bearbeitung</li> <li>■ Ressourcen-/Kostenanalyse nach Stammkunden- und Neukunden-Bearbeitung</li> <li>■ Customer Journey- und Stakeholder-Analyse (Touch Points, online/offline, etc.)</li> <li>■ ...</li> </ul>  |
| <b>Agile Sales</b>               | Neue Organisationsprinzipien     | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Analyse der Marketing- und Vertriebsorganisation (Struktur, Aufgaben-, Rollen- und Kompetenzverteilung, Schnittstellen-Defizite, etc.)</li> <li>■ Prozessanalyse nach Geschäftstypen (Projektgeschäft vs. Flächenvertrieb)</li> <li>■ Wirkungs-/Realisierungsgrad-Analyse von Marketing- und Vertriebsmaßnahmen</li> <li>■ ...</li> </ul>                              |

Abb. 2. Marketing- und Sales-Audit

Übergeordnetes Ziel des Marketing & Sales Operating Model ist auch folgerichtig, die Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für ein **ertragsorientiertes Wachstum** zu schaffen.

**Mit dem W&P-Marketing und Sales-Audit werden die vorhandenen Potenziale identifiziert und die Roadmap zu mehr Marketing- und Vertriebskraft entwickelt.**

Das Audit schafft die notwendige Transparenz, um einerseits den Status quo zu bestimmen und andererseits die Stoßrichtungen und Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Marketing- und Vertriebsfunktionen zu liefern. Dabei geht es nicht nur um einen evolutionären Prozess, sondern, wenn erforderlich, auch um die Initiierung von fundamentalen Innovationen.

Um nicht Gefahr zu laufen auf „Nebenkriegsschauplätze“ abzuweichen, konzentriert sich das Audit auf die vier beschriebenen Bausteine, die i. d. R. den größten Erneuerungsbedarf aufweisen. Neben dem Einsatz moderner, datengetriebener Analysetools kommt es besonders darauf an, die Kreativität der beteiligten Mitarbeiter zu nutzen. Die Erfahrung aus zahlreichen Projekten zeigt, dass viele gute Ideen in den Unternehmen schlummern und nur „gehoben“ werden müssen. Im Übrigen ist der skizzierte Transformationsprozess nur dann erfolgreich, wenn von Anfang an die Mitarbeiter und Führungskräfte intensiv mit in die Analysen, kritischen Diskussionen und Konzeptionen einbezogen werden.

Die Audit-Ergebnisse münden letztlich in einer **unternehmensspezifischen Roadmap**, in der die Schlüsselsektivitäten, Meilensteine und Kosteneffekte auf der Zeitachse fixiert sind. Entscheidend ist dabei, dass die Umsetzung der Maßnahmen nicht übereilt, aber zügig und konsequent angegangen wird. Veränderungen im Vertrieb sind zwar aufgrund der permanenten Kundenkontakte und Kundeninteraktionen besonders sensibel zu behandeln, die Erfahrung zeigt aber, dass Kunden auf Veränderungen und Neuerungen überwiegend positiv reagieren und diese gerne unterstützen, wenn sie darin einen Vorteil sehen.

**FAZIT**

Die Zeiten sind günstig, Marketing und Vertrieb auf den Prüfstand zu stellen und – wenn nötig – radikal neu auszurichten und dabei die Kosten deutlich zu senken. Die Erfahrungen aus der Pandemie haben gezeigt, dass typische Defizite, wie schlechtes Datenmanagement, statischer Vertriebsgang und traditionelle Aufgaben- und Rollenverteilung im Vertrieb nach wie vor bestehen, die Digitalisierung und der Wunsch nach mehr Agilität aber die Chance bieten, dies zu ändern.

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

# Service 4.0 – Reloaded

## Fokusfelder auf dem Weg zum digitalen Service Champion



Tan Kalaycioglu  
Senior Manager  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH

„Die erste Maschine verkauft der Vertrieb, die zweite der Service.“ Dieser Satz – schon seit Jahrzehnten bekannt – ist nun auch in den Chefetagen des Mittelstandes angekommen. Dadurch sind auch die aktuellen Herausforderungen des Service-Bereiches auf die Top Management Agenda gekommen.

### Service-Profitabilität und Globalisierung führen zu verschärftem Wettbewerb und Preisdruck

Da Services hochprofitabel sind, dringen OEM-Ausgliederungen, Data-Analytics-Anbieter und zahlreiche unabhängige Dienstleister verstärkt in den Dienstleistungsmarkt ein. Dies führt zu **Preisdruck** bei einfachen Services, bei dem z. B. freie lokale Dienstleister die Instandhaltung von OEM-Geräten übernehmen.

Weiterhin wächst – trotz der aktuellen, teils dramatischen Lieferprobleme – grundsätzlich der **globale Teilewettbewerb** durch die Möglichkeit, immer einfacher Ersatzteile global zu vergleichen und zu beziehen. Kunden können auf Online-Ersatzteil-Plattformen vor allem nicht-patentierete Teile, Verbrauchs-Artikel oder sogar aufbereitete Originalteile direkt beziehen.

Ein weiterer Aspekt sind die **wachsenden Kundenansprüche**, die vor allem durch den normativen Effekt von B2C-Dienstleistungschampions („Amazon Effekt“) in immer höheren Erwartungen (z. B. im Hinblick auf Geschwindigkeit von Teilelieferungen) oder auf immer höheren Komfort (z. B. durch intuitiv gestaltete und ästhetische Kundenschnittstellen) münden.

### Digitalisierung ist eine komplexe neue Herausforderung für alle Serviceunternehmen

Die Auswahl der strategisch richtigen digitalen Plattform und des Ökosystems für den Kunden, aber auch die erfolgreiche Integration dieser Plattform mit dem bestehenden IT-Netzwerk für Serviceprozesse (wie z. B. die Feldtechnikereinsatzplanung, das Ersatzteilmanagements und die Service-Logistik), stellen eine wesentliche Herausforderung dar. Denn der erfolgreiche Rollout eines digitalen Service-Portfolios muss Hand in Hand auch den Verkauf von klassischen Services fördern.

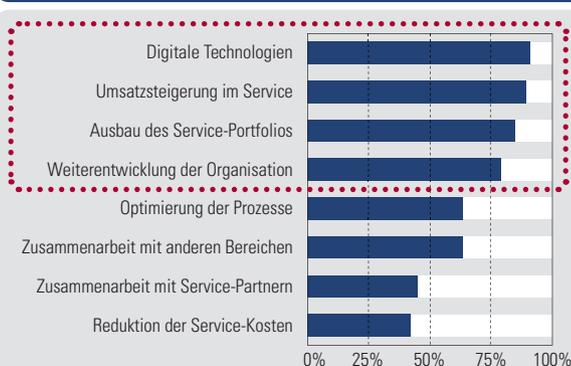
Die Digitalisierung des gesamten Wertschöpfungs-Ökosystems steht bevor. Doch wie weit ist diese tatsächlich integriert über die Prozesse und Schnittstellen zu Lieferanten, Maschinenbauern, Betreibern und Produzenten? Es ist vor allem für OEMs wichtig ein konsistentes Datenmodell aufzubauen und Deutungskompetenz über die eigenen Maschinen und der von ihnen unterstützten Betriebs-Prozesse aufzubauen. Denn Wissen ist Macht. Dieses Wissen ermöglicht dem OEM seinem Kunden Performanceempfehlungen, Ausfallvorhersagen und detaillierte Service-Empfehlungen zu geben und bietet die Basis für erfolgreiche digitale „Smart-Services“.

### Organisatorischer und kultureller Wandel ist nicht zu unterschätzen

Eine der wichtigsten und nicht zu unterschätzenden Faktoren ist der kulturelle Wandel der Service Organisation weg vom Produktvertrieb von Maschinen zum

Abb.: „Service 4.0 – Service Champions 2021“

#### Bedeutung für den Erfolg des Service-Geschäfts in der Zukunft (% der Nennungen mit hoher und sehr hoher Bedeutung)



integrierten Lösungsvertrieb von Maschine, Software und Services. Und dies bedeutet auch weg von reaktiver Angebotsannahme des Services hin zum proaktiven Value-Selling der Service-Leistungen.

### Wie sieht der Feldtechniker der Zukunft aus?

Schon immer gab es einen Mangel an qualifizierten Service-Technikern mit Reisebereitschaft. Diese Situation hat sich immer weiter verschärft. Denn nicht nur eine Reduktion der Kapazität, sondern auch der Qualität der Ausbildung bei Service-Technikern wird im Markt beobachtet. Nicht nur deshalb gibt es derzeit einen Boom an Fernwartungslösungen mit digitalen Brillen, Computerpads usw. Es geht aber hier nicht um die Auswahl der richtigen Gerätschaft, sondern eigentlich um die optimale digitale Bereitstellung von Wissen um Service-Prozesse, Fehler-Diagnose und Lösungsvorschläge in Echtzeit. Zusätzlich geht es darum, das Wissen auch kommerziell so zu paketieren, dass verschiedene Kompetenzprofile optimal unterstützt werden vom Wissensprofil des eigenen Technikers, des Partner-Technikers bis hin zum Wissen des Instandhaltungstechniker des Kunden.

### Das Service-Geschäfts der Zukunft

In einer aktuellen Studie von W&P „Service 4.0 – Service Champions“ haben die Teilnehmer der Studie die wichtigsten Handlungsfelder für den zukünftigen Erfolg des Service-Geschäfts priorisiert. Dabei reagieren sie sichtbar auch auf die vorher genannten Herausforderungen. Egal ob ein Unternehmen sich nun als Service-Champion sieht oder nicht, vier wesentliche Handlungsfelder stehen im Fokus.

#### 1. Digitalisierung am Front-End und Back-End

Der verstärkte Einsatz von digitalen Technologien im Service soll die Kundenschnittstelle des Vertriebs und die Customer Journey einfacher, kundenorientierter und intuitiver gestalten. Aber auch die Digitalisierung im Back-End soll die Effizienz und Effektivität der leistungserbringenden Serviceprozesse steigern. Wie der globale Leiter eines Service-Champions sagt, geht es hierbei schlichtweg, um eine „Renaissance des Prozessmanagements“ vor allem im Hinblick auf eine Ende-zu-Ende Integration der klassischen Leistungen wie Ersatzteillogistik und Feldtechnikereinsatzplanung mit digitalen Leistungen, die der Kunde direkt planen und abrufen kann wie z. B. einer Online-Ersatzteilbestellung mit Liefergaranzzeiten oder einer Online-Planung von Wartungen.

#### 2. Umsatzsteigerung im Service

Eine weitere Steigerung des Serviceumsatzes wollen nicht nur Service-Novizen, sondern die Service Cham-

## W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Beratender Service-Vertrieb – Consultative Insight Selling
- Smart-Service Portfolio und Optimierung des Service-Pricing
- Digitalisierung der Leistungserbringung im Service
- Fieldservice der Zukunft
- Strategisches Management der installierten Basis
- Kundenzentrierung und Service-Kultur
- Datenmodel und Service-Data-Analytics

pions, die schon heute oftmals über 20% Umsatzanteil mit Services erreichen. Vor allem die Champions, die schon verstanden haben, wie wichtig der Service aus Sicht von Ertrag, Kundenzufriedenheit und Differenzierung ist, forcieren derzeit verstärkt den weiteren Ausbau des Service-Geschäftes. Dabei geht es diesen darum, mit einem erweiterten smarten Service-Portfolio und einem proaktiven und beratungsstarken Service-Vertrieb, weitere Potenziale der installierten Basis auszuschöpfen.

#### 3. Der Ausbau des Service-Portfolios

Dieses Handlungsfeld beinhaltet vor allem die Weiterentwicklung des Service-Portfolios und eine Integration der klassischen Services mit neuen smarten Services über eine digitale Kunden-Serviceplattform. Auch ein geringer Umsatz durch digitale Services ist oft schon ausreichend, um durch Differenzierung und Kunden-Lock-In durch Zusatznutzen wie Komfort und Einfachheit in der Handhabung, die Volumina des klassischen Service-Portfolios, die über die Plattform bezogen werden, signifikant zu erhöhen.

#### 4. Weiterentwicklung der Organisation

Hierunter verbergen sich zahlreiche wichtige organisatorische Aktivitäten, wie die Stärkung der Eigenständigkeit des Service-Bereiches, der Aufbau bzw. die Integration eines Digital-Bereiches mit dem Service-Bereich, die Weiterentwicklung des Service-Vertriebs hin zu einem beratenden Lösungsvertrieb wie auch der kulturelle Wandel hin zu einer proaktiven und digital denkenden Service-Kultur.

## FAZIT

Die vier Handlungsfelder Digitalisierung, Umsatzsteigerung im Service, Ausbau des Service-Portfolios und die Weiterentwicklung der Service-Organisation sind bekannt. Sie müssen, um erfolgreich und für die Zukunft gerüstet zu sein, nicht einzeln angegangen, sondern ganzheitlich betrachtet und umgesetzt werden.

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

# Nachhaltige Operations

## Lean, green und digital in eine unternehmerische Zukunft

Oliver Rörig  
Partner  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



Das Thema Nachhaltigkeit ist von Gesellschaft, Politik und Unternehmen massiv in das Zentrum des Bewusstseins gerückt. Nicht zuletzt haben die aktuellen extremen Wetterereignisse ihren Widerhall auch in der letzten Bundestagswahl gefunden und gezeigt, dass Klimaschutz nicht nur für die jungen Wähler einer der dominierenden Schwerpunkte in der Gesellschaft ist. An die Unternehmen werden stark steigende Ansprüche in Bezug auf ihren ökologischen Fußabdruck sowohl durch Konsumenten und

Kunden, aber auch durch Mitarbeiter und Bewerber gestellt. Und auch die Rahmenbedingungen über Vorgaben, Grenzwerte und Gesetze werden zunehmend enger gesteckt. Allein der CO<sub>2</sub>-Preis über den Europäischen Emissionshandel wird sich, nach aktuellen Expertenschätzungen, bis 2040 verdreifachen.

### Chance für den Mittelstand

Eine hohe gesellschaftliche Verantwortung und nachhaltiges Wirtschaften sind traditionell in der DNA der meisten mittelständischen und insbesondere familiengeführten Unternehmen verankert. Sie bilden die

Grundlage für ein robustes generationsübergreifendes Geschäftsmodell sowie für langfristiges, profitables Wachstum. Neben der Entwicklung und Vermarktung umweltverträglicher Produkte ist einer der zentralen Stellhebel die Nachhaltigkeit in der eigenen Produktion und Supply Chain.

Eine aktuelle Untersuchung von W&P zeigt jedoch, dass ein erheblicher Nachholbedarf insbesondere beim Thema Nachhaltigkeit in Operations besteht. Nur ca. 5% der Unternehmen bezeichnen sich als Nachhaltigkeitsleader und führend in dieser Dimension. Und auch beim digitalen Reifegrad weisen 30% der untersuchten Unternehmen noch ein signifikantes Potenzial auf. Immerhin verfügt mehr als die Hälfte über ein funktionierendes LEAN-Produktionssystem.

### Neues Paradigma für die zukunftsfähige Smart Operations: Lean, Green, Digital

Die Ziele für eine nachhaltige Produktion sind klar:

- Vermeidung von schädlichen Emissionen in die Umwelt
- Effiziente Nutzung von Energie und Ressourcen
- Umstieg auf erneuerbare Energien
- Nutzung nachhaltig produzierter Ressourcen
- Abfallvermeidung und Schaffung von Stoffkreisläufen und Recycling
- Wiederherstellung und Erhalt der biologischen Vielfalt der Ökosysteme

Sind die Ziele konkretisiert, müssen die unternehmensspezifischen und relevanten Stellhebel gefunden werden:

- **Effizientes Produktionssystem (Lean):** Dieses bildet immer das Fundament. Im Sinne einer Verschwendungsvermeidung werden Ausschuss, Überproduktion, Bestände, Transporte und Wege erheblich verringert. Ineffizienzen werden über Kennzahlen sichtbar gemacht. KVP und Shopfloormanagement bilden den Rahmen zur kontinuierlichen Optimierung und Verankerung in der Organisation.
- **Digitale Technologien (Digital)** ermöglichen eine weitergehende signifikante Verbesserung des gesamten Systems. Ein Digitaler Zwilling der Produktion, Echtzeitanbindung und KI-basierte Analytik

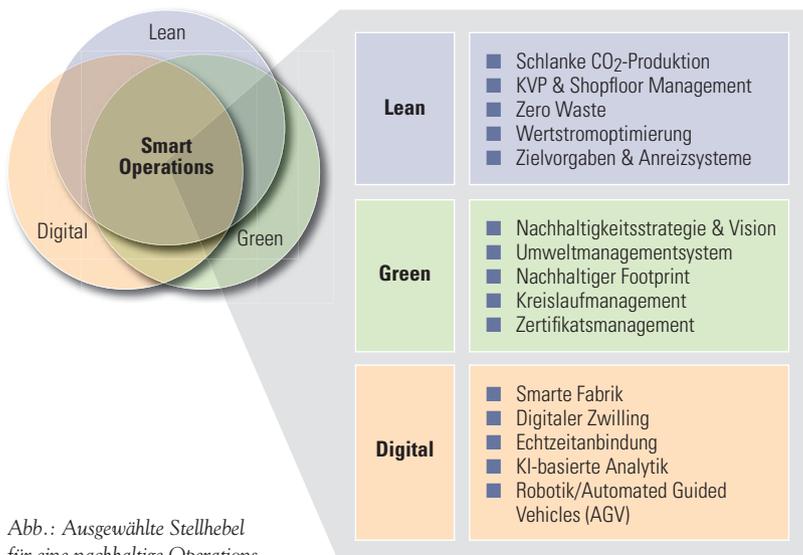


Abb.: Ausgewählte Stellhebel für eine nachhaltige Operations



von Maschinen, der Einsatz von Robotik/AGVs sowie eine Vielzahl weiterer Möglichkeiten steigern die effiziente Nutzung von Ressourcen. Zudem gewinnt die Produktion an Agilität und Robustheit.

- **Nachhaltigkeitssystem (Green):** Darüber hinaus runden die umweltorientierten Elemente eine nachhaltig orientierte Operations ab. Hierzu zählen u. a. ein wirksames Umweltmanagementsystem, ein auf Nachhaltigkeit fokussierter Werks-, Logistik- und Lieferantenfootprint, effiziente Kreislaufsysteme und ein intelligentes Zertifikatsmanagement. Und auch die Schaffung einer entsprechend fokussierten Unternehmenskultur ist ein erfolgskritisches Element. Wesentlich ist jedoch die ganzheitliche Betrachtung der Supply Chain. Denn 80-90% der Emissionen entstehen in den meisten Industrien nicht im eigenen Unternehmen, sondern in vor- oder nachgelagerten Wertschöpfungsstufen (Treibhausgasprotokoll, Bereich 3). Daher sind Transparenz und Kollaboration das A und O.

#### Nachhaltigkeit lohnt sich – auch in der GuV

Wirtschaftlichkeit und Umweltschutz können Hand in Hand gehen. Gerade in Operations muss Nachhaltigkeit nicht grundsätzlich mit höheren Kosten verbunden sein. Im Gegenteil: Wir beobachten bei unseren Kunden, dass sie operative Exzellenz hervorragend mit einem ökologischen Fußabdruck verbinden. Die Supply-Chain-Kosten lassen sich kontinuierlich senken: Neben positiven Effekten in Bezug auf Energieverbrauch, Materialverwendung, Abfallvermeidung und Produktivitätserhöhung schlagen auch Subventionen und Förderungen zu Buche. Getreu dem Motto „Tue Gutes und rede drüber“ lassen sich umsatzseitig positive

## W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Nachhaltigkeitsvision und -strategie
- Nachhaltigkeitsaudit und Sofort-Programm
- Smart Operations: lean, green, digital
- Wertstrom 4.0-Analyse

Marketingeffekte, höhere Verkaufspreise, neue Märkte und ein grünes Image im Markt, bei Mitarbeitenden und Fachkräften kapitalisieren. Die Kompensation höherer Kosten, z. B. für umweltfreundliche und lokal bezogene Rohstoffe, Ökostrom und notwendige technologische Investitionen, gelingt durch einen hohen ROI.

Doch wie starten? Wie lassen sich die richtigen Maßnahmen identifizieren? Am besten, man beginnt „vor der eigenen Haustür zu kehren“. Es gilt eine Vision zu entwickeln, konkret zu werden, messbar zu machen.

Wirksame Bereiche, also „low hanging fruits“, entlang des Wertstroms müssen identifiziert werden. Ist der aktuelle Status bestimmt, sind die Ziele gesetzt und die Erfolge gemessen, dann muss dies kommuniziert werden – intern wie extern. Parallel sollte das Fundament geschaffen werden: Ein Nachhaltigkeitssystem mit entsprechenden Standards, Prozessen und Strukturen gilt es zu installieren.

Last but not least: Authentizität. Das Top-Management macht keine Lippenbekenntnisse. Es lebt mit seinem Commitment vor und schafft somit ein allgemeines Wertebewusstsein für alle Mitarbeitenden.

## FAZIT

Wichtig ist eine rückhaltlose Standortbestimmung aller Werke und der Supply Chain. Chancen und Risiken in der Wertschöpfungskette müssen verstanden werden und in eine ganzheitliche Nachhaltigkeitsstrategie für Operations gegossen werden.

Es herrscht erheblicher Nachholbedarf in Sachen effizienter, digitalisierter und nachhaltiger Operations. Durch lange Investitionszyklen müssen für die Wertschöpfungsarchitektur, die Anlagen, das Datenmodell und die Systemlandschaft frühzeitig die strategischen Weichen gestellt werden.

Die gute Nachricht: Signifikante Potenziale lassen sich auch kurzfristig durch gezielte Maßnahmen realisieren.

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

# Liquiditätsquelle Gewerbeimmobilie

Christian Groschupp  
Mitglied  
der Geschäftsleitung  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



## Kapitalfreisetzung durch Sale & Lease Back

Die Corona-Krise hat verdeutlicht, wie wichtig eine flexible und wetterfeste Finanzierung ist. Ein rascher Zugriff auf zusätzliche Liquidität kann über die grundsätzliche Zukunftsfähigkeit entscheiden. Darüber hinaus wurde durch die Pandemie eine Vielzahl von Entwicklungen und Trends beschleunigt: Geschäftsmodelle werden zunehmend digitaler, Unternehmen refokussieren sich auf ihre Kernkompetenzen und die bedarfsgerechte Nutzung von

Produktivgütern ist wichtiger als deren Eigentum. In Punkto Unternehmensfinanzierung kann das bedeutet: Verschlinkung der Kapitalstrukturen und Freisetzung gebundener Liquiditätsreserven. Im aktuellen Fokus stehen vor allem Gewerbeimmobilien.

### Bonitätsunabhängige Alternative zur klassischen Leasing- und Bankenfinanzierung

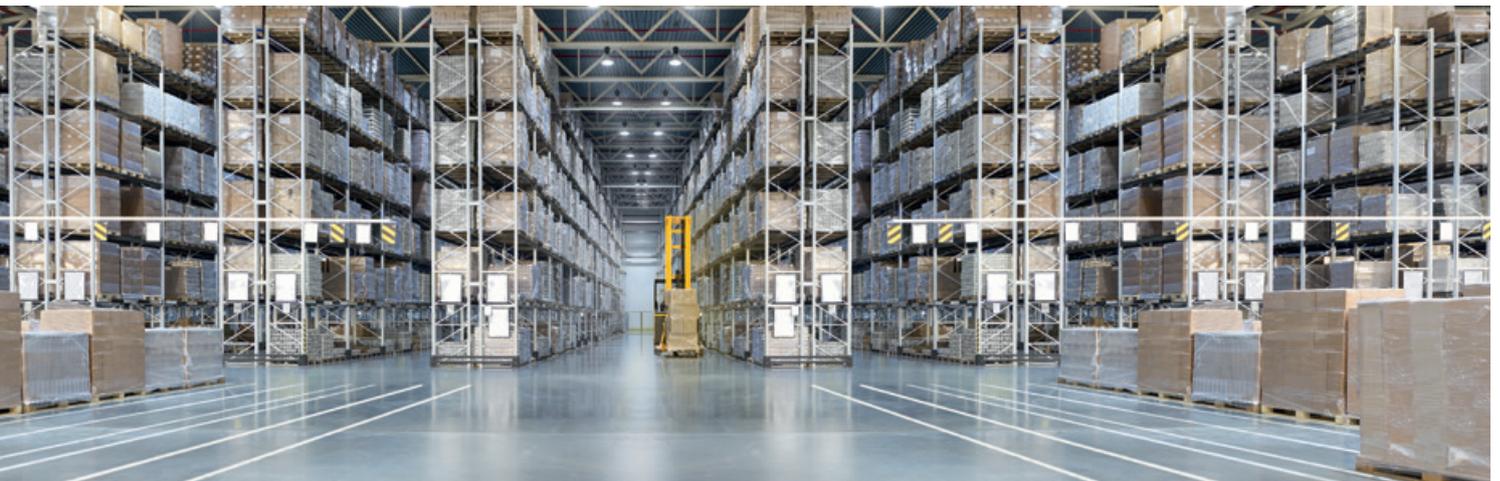
Sind zusätzliche Bankkredite zur Stärkung der Liquidität nur schwer zu bekommen oder stehen notwendige Kreditsicherheiten nicht in ausreichendem Maße zur Verfügung, dann kann das sog. Sale-and-Lease-Back (SLB) eine Finanzierungsoption darstellen. Dabei werden Assets eines Unternehmens, wie z. B. Fahrzeuge, Maschinen oder eben Immobilien zu einem marktgerechten Preis an einen Investor verkauft und gleichzeitig meist für einen längerfristigen Zeitraum zurück-

gemietet. Zutreffender wäre der Begriff des Sale-and-Rent-Back für diese Form der Finanzierung.

Im Gegensatz zum klassischen Finanzierungsleasing ist diese Finanzierungsvariante nicht an eine Erlaubnispflicht durch die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) geknüpft oder im Kreditwesengesetz (KWG) geregelt. Das hat den entscheidenden Vorteil, dass das für diese Finanzierungsform eine andere Art von Investoren in Frage kommen, bei denen die Solvenz des Mieters eine untergeordnete Rolle spielt und die Werthaltigkeit der Immobilie im Vordergrund steht. Diese Investoren bezahlen den Kaufpreis meist aus dem eigenen Eigenkapital, Angebote stehen also nicht unter einem Finanzierungsvorbehalt, was die Transaktionssicherheit für den Verkäufer erhöht. Klassische Leasinggeber hingegen sind üblicherweise auf eine transaktionsbezogene Refinanzierung durch Banken angewiesen, welche wiederum ganz überwiegend auf die Bonität des Leasingnehmers abzielen (müssen).

### Im Mittelpunkt steht die Immobilie: Industrial-Light- und Logistikobjekte sind bei Investoren derzeit gefragt

Investoren bewerten die Attraktivität von Gewerbeimmobilien vor allem im Hinblick auf deren Lage, die bauliche Struktur und die damit einhergehende Nachnutzungsfähigkeit. Aktuell sind insbesondere Mehrfunktionsgebäude mit gemischter Produktions-, Lager-, Logistik- und Büronutzung hoch im Kurs, wobei der Büroanteil 50% nicht übersteigen sollte. Diese Industrial-Light-Gebäude sind in der Nutzung übli-





## W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Bewertung Transaktionsattraktivität
- Sounding und Ansprache Investorennetzwerk
- Datenaufbereitung, Q&A
- Angebotseinholung und Bewertung
- Unterstützung Vertragsabschluss

cherweise sehr flexibel. Ebenfalls sehr gefragt sind Logistikimmobilien mit guter Verkehrsanbindung. Ist die Drittverwendungsfähigkeit hingegen eingeschränkt, z. B. aufgrund baulicher Besonderheiten, müssen Verkäufer mit einer reduzierten Nachfrage und Preisabschlägen rechnen. Die Bandbreite der Verkaufserlöse lassen sich in Abhängigkeit der oben genannten Kriterien auf das 10- bis 12fache der Nettosollmiete taxieren.

### Die Mietvertragskonditionen können individuell ausgestaltet werden

Sale-and-Lease-Back Transaktionen umfassen immer zwei Verträge: Einen Immobilienkaufvertrag und einen Mietvertrag, die gewünschte Mietdauer wird individuell vereinbart. Im Normalfall beträgt diese 10 Jahre, darüber hinaus kann regelmäßig eine dreimalige Verlängerungsoption von z. B. jeweils fünf Jahren vereinbart werden. Aber auch kurzfristige Rückmietzeiträume von bis zu zwei Jahren oder mittelfristige Vertragslaufzeiten unter 10 Jahren sind möglich, z. B. wenn der Flächenbedarf des Mieters perspektivisch sinkt. Im Gegensatz zum Finanzierungsleasing gibt es zum Ende der Vertragslaufzeit kein automatisches Zurückfallen der Immobilie an den Alteigentümer. Stattdessen kann optional ein Vorkaufsrecht vereinbart werden.

Die Mietverträge werden dabei häufig als sog. Double-Net-Verträge ausgestaltet. Konkret tragen die Mieter neben den üblichen Versicherungskosten, Steuern und Abgaben auch die Instandhaltungs- und Instandset-

zungskosten für die technischen Anlagen und das Gebäude. Ist der Mieter darüber hinaus auch für „Dach und Fach“ verantwortlich, so spricht man von einem Triple-Net-Vertrag. An der Nutzung der Immobilien selbst ändert sich in der Praxis grundsätzlich nichts.

### Flexible Verwendung des Verkaufserlöses und Verbesserung der Bonität

Eine unzureichende oder mangelnde Kreditwürdigkeit des Rückmieters kann durch die Werthaltigkeit der Immobilie ausgeglichen werden. Der konkrete Liquiditätseffekt aus einer Immobilienveräußerung mit anschließender Rückverpachtung hängt naturgemäß auch davon ab, inwieweit besicherte Bestandsfinanzierungen abzulösen sind. Darüber hinaus ist der Verkäufer bei der Verwendung des Verkaufserlöses frei.

Ist die Immobilie zudem bereits ganz oder teilweise abgeschrieben, so stärkt die Differenz aus Verkaufserlös und Restbuchwert das Eigenkapital bzw. verbessert die Eigenkapitalquote. Durch die Aufdeckung stiller Reserven kann die Bonität verbessert werden.

## FAZIT

Das Sale-and-Lease-Back von Gewerbeimmobilien ist aber nicht ausschließlich ein Instrument zur Liquiditätsgenerierung bei angeschlagener Bonität und in Restrukturierungssituationen. Es eignet sich auch als Baustein im Rahmen der Unternehmensnachfolge, sowie im Rahmen von Übernahme- und Akquisitionsfinanzierungen oder zur Refinanzierung einzelner Bankpartner. Diese Finanzierungsvariante kann ebenfalls zur Anwendung kommen, wenn z. B. mittelfristig der Bedarf an Produktionsflächen sinkt, wie es derzeit in bestimmten Segmenten der Automobilzulieferindustrie der Fall ist. Die Liquiditätserlöse dienen hier der Finanzierung der Ausproduktion.

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

# Perspektivenvielfalt im Financial Model

## Schaffen Sie sich als CFO Handlungsspielräume



Daniel Emmrich  
Mitglied der  
Geschäftsleitung  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH

Die Rolle des CFO hat sich in den letzten Jahren deutlich verändert. Er ist vom „Herr über die Zahlen“ zum „Strategischen Sparringspartner“ des CEO geworden. Das verändert die Anforderungen an Tools, Methoden und deren Aussagekraft deutlich.

Das zentrale Arbeitsinstrument des CFO ist weiterhin ein fundiertes Financial Model, es kommt aber auf die Ausgestaltung an. Während in der Vergangenheit Budget und Forecast auf Legal entity Ebene im Vordergrund standen, muss heutzutage ein echtes Rechenmodell aufgebaut und gelebt werden, das die wirtschaftliche Performance – segmentiert in die einzelnen Geschäfte, end-to-end betrachtet und unter Berücksichtigung verschiedener Perspektiven zeigt.

Dadurch wird erst eine echte Szenariobetrachtung möglich. Durch die getrennte Berücksichtigung der vier wesentlichen Blickwinkel auf das Unternehmen gewinnt das Management differenzierte Erkenntnisse, größere Klarheit über Wirkzusammenhänge. Damit können je nach Entwicklung proaktiv alternative Optionen durch die Umsetzung konkreter Maßnahmen realisiert werden.

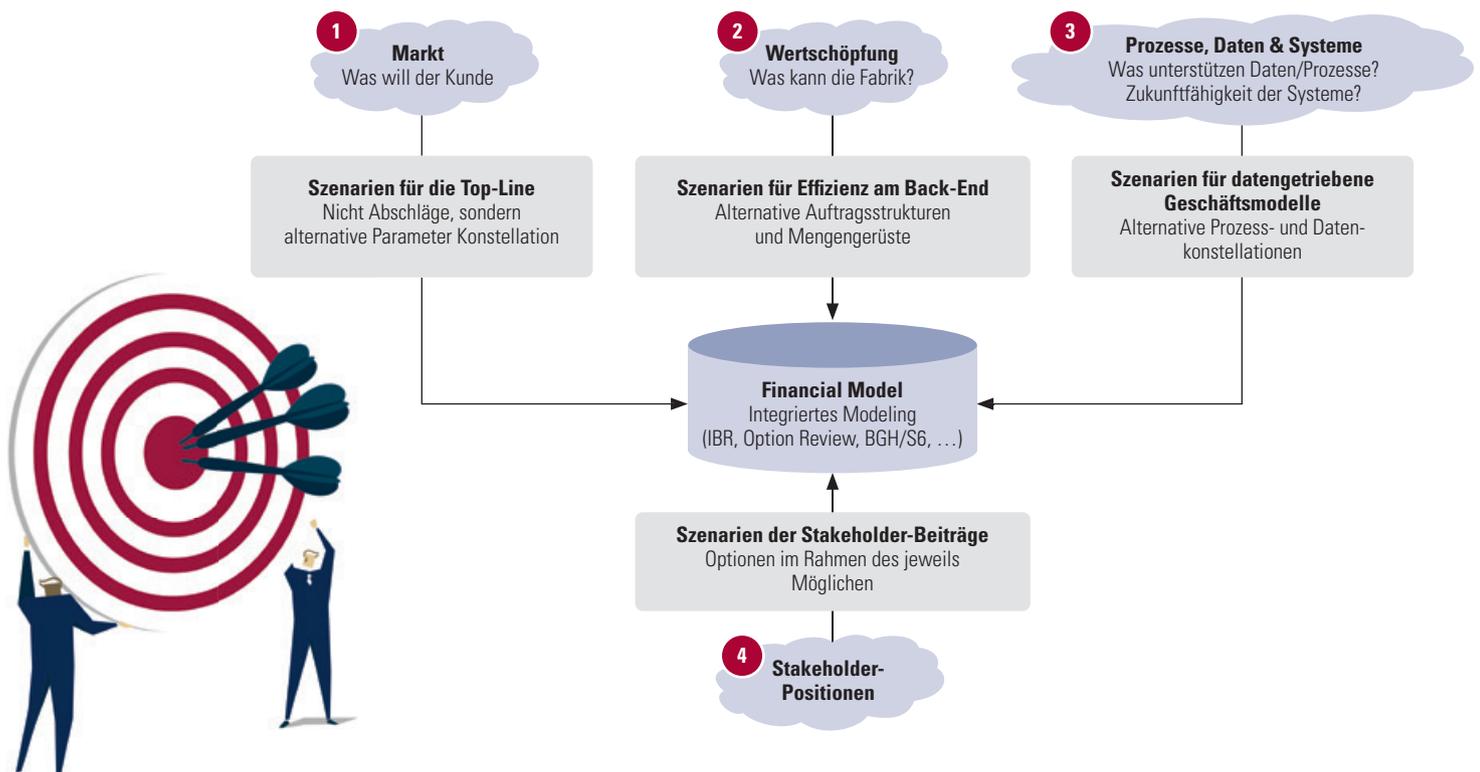
### Die Outside In-Perspektive des Markts –

#### Verstehen wir die Anforderungen unserer Kunden?

Historisch bedingt sind viele Unternehmen noch heute „produktorientiert“ – in Zeiten mit sich immer schneller verändernden Rahmenbedingungen ist die Produktfunktion aber nicht mehr entscheidend. Der Kunde, der Nutzen des Produktes und seine Anwendung sind entscheidend. Das Unternehmen muss sich an den Anforderungen der heutigen Kunden ausrichten und strategisch über die Kunden von morgen nachdenken. Aus dieser Überlegung heraus lassen sich verschiedene Szenarien für die künftige Entwicklung ableiten, die beispielsweise folgende Fragen beantworten:

- Wie verändert sich mein Kundenmix in Zukunft?
- Welchen Einfluss hat meine Kundenstruktur auf das Mengen- und Preisgerüst?
- Welcher Nutzen wird von den Produkten und Dienstleistungen in Zukunft erwartet?

Die Fragen der „Outside-In“ – Perspektive führen dazu, dass die Topline Planung nicht durch klassische Abschlüsse „Umsatz 10% rauf oder runter“ sensitiviert werden, sondern echte Szenarios auf Basis unterschiedli-



cher struktureller Parameter erstellt werden. Jedes Szenario der Topline führt zu klar definierten Effekten in Kostenstruktur und Wertschöpfung des Unternehmens.

### **Wertschöpfungsperspektive – Was kann mein Unternehmen leisten – und die Suche nach dem Match**

Ausgehend von der „Outside In“ Perspektive der Kunden muss der Blick auf die eigene Wertschöpfung gerichtet werden. Dabei geht es um die Frage: „Was kann die Fabrik?“ Erstes Ziel ist es klar herauszuarbeiten, welche Anforderungen gut und welche weniger gut erfüllt werden können. Der „Match“ mit den Kundenanforderungen zeigt dann „Idealkunden“ und solche, die eher schwierig sind. Es geht also nicht darum, alle Anforderungen zu erfüllen, sondern sich zu fokussieren und den Nutzen anzubieten, der am besten dargestellt werden kann. Basis hierfür sind wieder Szenarien – beispielsweise durch Variation des Auftragsmix oder der Losgrößen. Die abgeleiteten Maßnahmen umfassen dann Anpassungen des Kundenmix auf Basis klarer Fokuskunden, Preismaßnahmen, aber auch Veränderungen der Wertschöpfung und der Prozesse. Sie müssen im Financial Model abgebildet werden, um die Umsetzung der Maßnahmen zu tracken die daraus resultierenden Effekte auf GuV, Bilanz und Cashflow abzubilden. Wesentlich ist dabei die separate Betrachtung der Geschäftssegmente, denn nur dort können konkrete „Wirkzusammenhänge“ dargestellt werden.

### **Prozesse, Daten & Systeme – Die „Tekkie-Perspektive“ liefert deutliche Hebel für die Performance**

Parallel dazu müssen Prozesse, Daten und Systeme auf den Prüfstand gestellt werden. Dabei geht es um Standardisierung, Vereinfachung und nicht darum für jeden Kunden jedes „Schleifchen“ abzubilden. Gerade die Prozessbetrachtung ist Basis dafür Kunden auszuphasen, wenn diese extrem schwer abbildbare Prozessanforderungen haben. Dieser Blickwinkel zeigt, wo das Unternehmen prozess- und systemseitig steht, welcher Anpassungsbedarf im Bestandsgeschäft besteht. Damit ist auch ein ehrlicher Grundstein für das künftige Datenmodell und eine weitere Transformation gelegt. Durch den Einsatz von modernen Technologien wie beispielsweise Process Mining oder Big Data Analytics können großen Basisdatenmengen direkt aus der Systemlandschaft heraus analysiert Anomalien aufgezeigt und schnell faktenorientiert Maßnahmen abgeleitet werden. Der zentrale Vorteil dieser „end-to-end“ Betrachtung – Fakten, Transparenz und Klarheit wo es wirklich nicht läuft statt „Meinung und Bauchgefühl“ der Funktionsverantwortlichen. Also schnell eine fundierte Entscheidungsgrundlage auf Basis von „Zahlen, Daten und Fakten“, messbar durch die Abbildung im Financial Model.

## **W&P-SUPPORT**

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Aufbau einer integrierten Unternehmensplanung
- Transparenter Abbildung von Maßnahmen für die Unternehmensplanung
- Plausibilisierung von bestehenden Financial Models und Planungen
- Analyse und Optimierung des digitalen Wertstroms
- Analyse und Optimierung der Daten- und Systemarchitektur
- Vorstellung und Implementierung von Best Practise im kaufmännischen Bereich

### **Last but not least – die Stakeholder-Perspektive und die Frage: Wer kann welchen Beitrag leisten?**

Aufbauend auf den drei operativen Perspektiven muss man im letzten Schritt die Brille der Stakeholder aufsetzen. Das integrierte Financial Model liefert unter Berücksichtigung der verschiedenen Perspektiven die Ausgangslage hinsichtlich Finanzierung, Zukunftsfähigkeit und Tragfähigkeit. Die verschiedenen Szenarien stecken dabei die Bandbreite ab. Begibt man sich faktisch auf die Passivseite der Bilanz ist es notwendig, den Handlungsspielraum und die Möglichkeiten eines jeden involvierten Stakeholders zu verstehen und daraus – wieder szenariobasiert – die notwendigen und möglichen Beiträge abzuleiten. Durch diesen Perspektivenwechsel werden „unangenehme Überraschungen“ vermieden und das Unternehmen langfristig robust und zukunftssicher ausgerichtet.

## **FAZIT**

### **Ein szenariobasiertes, integriertes Financial Model als Standardwerkzeug des modernen CFO**

Die Zeiten einer reinen GuV Budgetplanung mit einer Sensitivitätsanalyse sind vorbei – ein integriertes Financial Model bestehend aus GuV, Bilanz und Cashflow wird zur Standardanforderung.

Der Handlungsspielraum des Managements wird nur durch Berücksichtigung strategischer, operativer und „finanzierender“ Blickwinkel sichergestellt. Durch den Aufbau und die stetige Nutzung dieses integrierten Financial Models wird das neue Rollenverständnis des CFOs gestärkt – das Financial Model ist nicht länger die „Kür“, sondern Bestandteil des „Standardwerkzeugkastens“ eines erfolgreichen und zukunftsorientierten CFOs.

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

# Der Konzern in der Transformation

## Gestaltungsfelder an der juristisch-betriebswirtschaftlichen Nahtstelle

Volker Riedel  
Managing Partner  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



Nach der langen konjunkturellen Wachstumsphase mit der einhergehenden gestiegenen Komplexität in der internen und externen Wertschöpfungskette ist es Zeit, innezuhalten und einen Blick auf die Transparenz der Gruppe, der Prozesse und Strukturen sowie der Risikoverteilung in der Gruppe zu werfen.

Matthias Müller  
Mitglied  
der Geschäftsleitung  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



Ebenso ist die Finanzierungsarchitektur einmal aus der Risikobrille zu betrachten. Sie ist häufig nicht wirklich wachstumsorientiert, sondern aufgrund von sich überschneidenden bilateralen Vereinbarungen starr und verkarsitet. Die steigende Komplexität verschärft haftungsrelevante Sachverhalte und in der Praxis beobachten wir zunehmende Covenant-Brüche, die durch Tochterunternehmen ausgelöst werden.

Das heißt auch ein Familienunternehmen, ein mittelständisches Unternehmen, ein Kleinunternehmen, kann unabhängig seiner Kapitalisierung ein Konzern sein.

### Der Konzern: Versuch einer Definition

Was ist denn überhaupt ein Konzern? Hier wollen wir gleich zu Beginn mit einem Mythos aufräumen. Ein Konzern muss kein Großunternehmen sein und auch nichtbörsennotiert. Ein Konzern beschreibt die Ordnungssystematik von beherrschenden Unternehmen mit ein oder mehr abhängigen Unternehmen, gleich welcher Unternehmensrechtsform, die unter der einheitlichen Leitung des beherrschenden Unternehmens zusammengefasst sind.



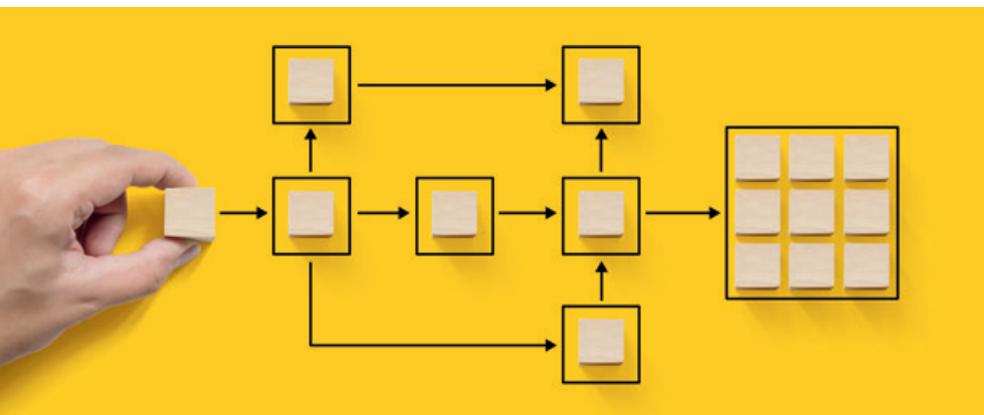
Das heißt auch ein Familienunternehmen, ein mittelständisches Unternehmen, ein Kleinunternehmen, kann unabhängig seiner Kapitalisierung ein Konzern sein.

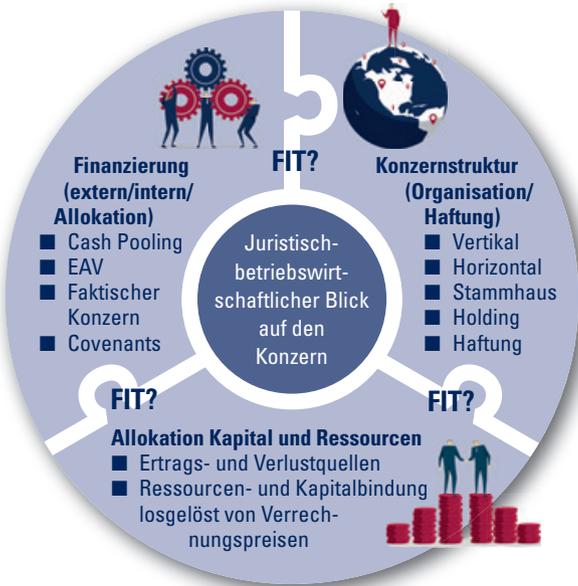
### Die grundlegenden Ordnungskriterien

Wir finden heute zwei grundlegende Typen von Muttergesellschaften, das Stammhaus und die Holding. Erstere vereint Führung und operative Geschäfte in einer Rechtsform. Die Holding ist schlank, verfügt in bestimmten Konstellationen über Treasury oder administrative Einheiten. Ein Konzern kann horizontal entlang der Wertschöpfungskette, oder nach Geschäftssegmenten strukturiert oder auch diversifiziert sein. Letztere sind häufig durch anorganisches Wachstum über neue Geschäftssegmente entstanden.

Außerdem zu unterscheiden ist die juristische Bindungswirkung. Hier sind der faktische Konzern (aufgrund der wirtschaftlichen Abhängigkeit), der Vertragskonzern (aufgrund von Beherrschungsabreden) und die Eingliederung zu unterscheiden, bei der zwar eine Rechtsform besteht, aber der Status eher eine Abteilung ist.

Zu diesen Ordnungskriterien kommen noch finanzwirtschaftliche Ausprägungen hinzu, in denen zum Beispiel Organkredite bzw.





können nur mit langjährigen Nachwirkungsfristen aufgelöst werden, Gläubiger bestehen auf Ihren Sicherheiten und Risikoposition.

In letzter Konsequenz führt die Dynamikfalle zu einer fehlenden bzw. ungenügenden Steuerungsfähigkeit, einem nicht ausgeschöpften Finanzierungsvolumen und zu einer steigenden Wahrscheinlichkeit von komplexitätsbedingten, haftungsrelevanten Vorgängen im Konzern.

Kreditnehmereinheiten gebildet werden, die sich quer durch den Konzern erstrecken oder Haftungsbrücken, die durch Sicherheitenvereinbarungen, Bürgschaften, Ergebnisabführungsverträge und Patronate erklärt werden.

Jede dieser Ausprägungen wird nun nicht wie beim Hausbau entworfen, geplant und finanziert, sondern sie wachsen häufig historisch getrieben von Gelegenheiten und Möglichkeiten der Geschäfte innerhalb bestehender Strukturen, bestimmt von weiteren Faktoren wie steuerlichen Fragen oder Bedürfnissen der Gesellschafter.

### Die Dynamikfalle

Solange die wirtschaftliche Entwicklung konstant ist, spielen die Verflechtungen nur bedingt eine Rolle. Erhöht sich aber das Geschäfts-Tempo, müssen Eingriffe in die Geschäftsportfolio-Struktur vorgenommen werden. Will man Risiken abschotten, stehen Transformationen der alten Geschäfte an. Haftungsbrücken

## W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Frühwarnsysteme zur Krisenfrüherkennung
- Restrukturierungsoptionen für Tochterunternehmen
- Integrierte Planungsrechnung im Konzern
- Optimierung Finanzierungsarchitektur
- Ressourcenorientierte Segmentrechnung
- Vergleichsrechnungen für die Stakeholder

## FAZIT

### 1. ZEIT NEHMEN:

Historisch gewachsene Strukturen benötigen häufig auch mehrjährige Transformationsphasen, um auf der Finanzierungsebene in die richtige Struktur zu wachsen sowie auch auf der Gesellschaftsebene, um Haftungsbrücken oder persönliche Haftungen abzubauen. Daher muss diese Art der Transformation in einem mehrjährigen Konzept ausarbeitet vorliegen und gerechnet werden.

### 2. RISIKEN EINGRENZEN:

Es macht offenkundig keinen Sinn einen Konzern horizontal nach Geschäftsfeldern aufzubauen und dann auf der Finanzierungsebene die Finanzierung „Over All“ zu gestalten. Also gilt es die Risiken der Geschäftsfelder einzuschätzen, (risiko-) adäquat intern oder extern Finanzierungsquellen zu eruieren, harte und entscheidungsorientierte Vergleichsrechnungen zu erstellen und sie mit dem bestehenden Status zu vergleichen. Das nachhaltigere ist häufig das risikoorientiertere, nicht das kostengünstigste Modell.

### 3. WACHSTUM REALISIEREN:

Kapitalallokation auf Wachstumfelder konzentrieren und durchstarten. Vertragliche, haftungsrelevante sowie finanzielle Verpflichtungen aus der Quersubvention an Verlustträger können dieses Vorhaben torpedieren. Daher systematisch analysieren, alternative Finanzsimulationen rechnen, neues Finanzmodell ausschreiben und damit zur Entscheidung echte Vergleiche einholen. Frühzeitig klare Haftungsgrenzen einweben und risikoadäquat mit Eigenkapital unterlegen.

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

# BI-Analytics – datenbasierte Vertrieboptimierung @

## PFEIFER



### Projektbeispiel



*„Durch den Data-Analytics Ansatz von W&P konnten wir unsere Datensilos aufbrechen und sind dadurch heute vernetzter und vor allem schlagkräftiger an unseren Kunden und deren Bedürfnissen dran.“*

Gerhard Pfeifer  
Geschäftsführender  
Gesellschafter  
Pfeifer Seil- und  
Hebeteknik

Die Pfeifer Holding (mehr als 400 Mio. Euro Umsatz, 1.700 Mitarbeiter) mit Sitz im oberschwäbischen Memmingen ist die Dachgesellschaft der verbundenen Unternehmen der Pfeifer-Gruppe.

Die Firmengruppe ist tätig auf den Gebieten Seiltechnik, Seilbau, Bautechnik, Hebeteknik und Anschlag-/ Zurrtechnik und zählt in ihrem Bereich zu den Weltmarktführern.

#### Aufgabe

Im Zuge einer größeren Digitalisierungs-Initiative, die vor allem auf die Transformation von Prozessen, Systemen und Teil-Geschäftsmodellen abzielte, wurde auf Initiative der Geschäftsleitung ein Data-Analytics Projekt zur Analyse von bisher ungenutzten Datenbeständen ins Leben gerufen.

Parallel zum Vertrieb des Produktgeschäft bietet eine Service-Einheit der Pfeifer Organisation Maschinen- und Produktprüfungen an. In dieser Einheit existierte ein großer Datenbestand über die installierte Basis von Maschinen und Produkten, der jedoch nicht vertriebsseitig genutzt wurde – es herrschte ein

starkes Silodenken zwischen Vertrieb und Service ohne Vernetzung der jeweiligen Daten. Konsequenterweise konnten mögliche Umsatzpotenziale nicht ausgeschöpft werden. Kern der Aufgabenstellung waren deshalb die folgenden Schwerpunkte:

- Verknüpfung der im ERP-System abgebildeten Produkt-Auftrags-historie der letzten 20 Jahre mit den entsprechenden Servicedaten
- Identifikation von Bereichen mit hohem Akquise- und Umsatzpotenzial, z. B. Branchen, Regionen, Kundengruppen, Einzelkunden
- Optimierung der Steuerung von Vertrieb und Service für die Realisierung der identifizierten Umsatzpotenziale
- Aufbau eines Dashboard-Prototypen für die Visualisierung der Ergebnisse in einem BI-Tool

Der Erfolgsfaktor für die erfolgreiche Projektumsetzung war das Mitnehmen der Mitarbeiter durch das verständliche Aufbereiten der Daten und die iterative Abstimmung von Hypothesen und Ergebnissen mit den Beteiligten.

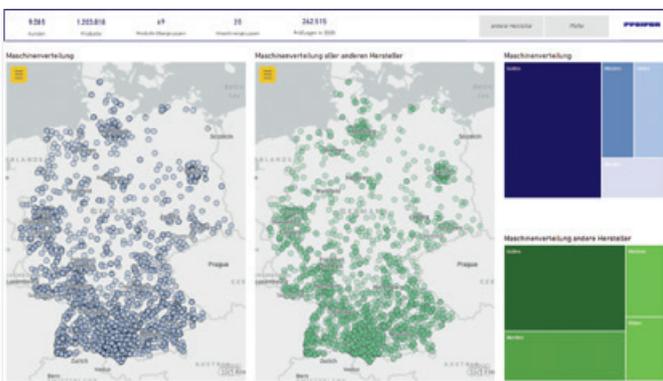
#### Umsetzung

- Aufbau eines Datenmodells zur Verknüpfung der Vertriebs- und Servicedaten aus ERP und dem bestehenden Service-Systemen
- Durchführung eines Daten-Qualitäts Quick-Checks
- Erstellung interaktiver BI-Analysen zu u. a. Kundensegmentierung, installierter Basis, Vertriebspotenzialen, etc.

#### Ergebnis

- Optimierungsansätze zur Verbesserung der Datenqualität und der Stammdaten-Strukturen
- Identifikation regionaler Vertriebspotenziale und Skilling-Requirements
- Kunden-Dashboard ermöglicht für Vertriebsmitarbeiter mit einem Klick einen 360°-Überblick
- Stärkere Verzahnung von Vertrieb, Service und Produktentwicklung

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



# BI-Vertriebsreporting: W&P bei Risse + Wilke

**Risse + Wilke**  
Kaltband und mehr ...

## Projektbeispiel



Die Risse + Wilke Kaltband GmbH & Co. KG ist ein namhafter deutscher Hersteller von Kaltband und kaltgewalztem Bandstahl.

Das mittelständische Unternehmen mit inzwischen 100-jähriger Erfahrung in der Kaltbandfertigung wird in der dritten Generation familiengeführt. Mit seinen zwei Standorten im Zentrum der europäischen Kaltwalzindustrie am Rande des südöstlichen Ruhrgebiets wird im Lennetal mit ca. 350 Mitarbeitenden ein Jahresumsatz von ca. 160 Mio. € erwirtschaftet.

### Aufgabe

Im Rahmen eines IT-Quick-Checks wurde das Reporting von Risse + Wilke analysiert und Optimierungspotenziale hierfür identifiziert.

Bisher fand das Unternehmensreporting weitgehend in Excel und über ein SAP Business Warehouse statt. Hoher manueller Aufwand in der Report-Erstellung, hohe Fehleranfälligkeit und Daten-Silos in den einzelnen Funktionen sorgten dafür, dass das bestehende Reporting den Ansprüchen an ein modernes Vertriebsreporting nicht mehr genüge.

Aus diesem Grund hat W&P gemeinsam mit Risse + Wilke Kernanforderungen an ein modernes Vertriebsreporting definiert:

- Ein **zentrales Tool** für Reporting und Controlling
- Hochgradige **Standardisierung** und weitgehende **Automatisierung** der Berichterstellung und -verteilung
- Self-Service-Reporting für **individuelle Ad-hoc-Analysen der Mitarbeitenden** auf Basis freigegebener Datenquellen
- Ansprechende, nutzerorientierte **Visualisierung** der Daten und **Interaktivität** in der Datenanalyse
- Durchgängiges **KPI-System**, das von einer hohen Aggregationsebene bis auf Details „breakdown-fähig“ ist

Ziel des Projektes war, **Transparenz für den Vertrieb zu schaffen** und für Vergleichbarkeit von Kennzahlen

zu sorgen. **Entscheidungen** sollten zukünftig datengetrieben durch das Vertriebsreporting **unterstützt** und getroffen werden.

### Umsetzung

- Definition relevanter Steuerungsinformationen und Vertriebs-KPIs
- Erarbeitung eines einheitlichen Berichtslayouts
- Anpassungen an der Systemarchitektur und Einführung eines automatisierten Data-Flows (ein zentrales Daten-Layer zum Aufbrechen der Daten-Silos)
- Agile Entwicklung und Implementierung der Dashboards
- Anwenderschulungen zur Befähigung der Mitarbeitenden

### Ergebnis

Nach einer kurzen Implementierungsphase von ca. 6 Wochen konnten sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende auf operativer Ebene auf ein durchgängiges Standard-Vertriebsreporting zugreifen, das den Vertriebs-erfolg transparent macht. Mittels Self-Service-Reporting können auf Basis der bereinigten Daten zusätzlich individuelle Ad-hoc-Analysen durchgeführt werden.



*„Ein echter Mehrwert für die tägliche Vertriebsarbeit. W&P lieferte analytisch fundiert, schnell und in enger Abstimmung mit uns ein zukunftsfähiges Vertriebstool.“*

Marcus Clases  
Director of Sales  
Risse + Wilke Kaltband



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

# Unternehmerstimmen

*„Um Wachstum zu generieren, benötigt man Ertragskraft – mit diesem Pfund können dann auch strategische Themen wie Produktinnovationen und Kundenbindung angegangen werden. Aber: Ohne die persönliche Überzeugung geht es nicht – zu Wachstum gehört Ehrgeiz!“*

**Marc Deisenhofer**

Geschäftsführender Gesellschafter  
Adolf Präg GmbH & Co. KG  
auf dem 3. Unternehmer-Salon Bayern

*„Eine Unternehmenskultur die nach vorne gerichtet ist und nur wenige Hierarchiestufen aufweist, sucht auch bei Flops keinen Schuldigen. Was sollte das auch nutzen? Viel wichtiger ist es, gemeinsam zurück auf Los zu gehen und wieder von vorne anzufangen. Innovationen kann man nicht durch Prozesse „organisieren“, sondern nur kulturell befeuern.“*

**Werner Borgers**

Aufsichtsrat Borgers AG  
auf dem 2. Unternehmer-Salon NRW

*„Der Inhaber eines Unternehmens muss bei aller Kreativität auch entscheidende Fragen stellen: Passt die Idee noch zu unserer Unternehmensphilosophie? Oder: Verlassen wir unsere DNA? „Fanatische Disziplin in dem, was man tut. Dazu gehört an erster Stelle das Denken in der richtigen Reihenfolge: Schon nach Lösungen zu suchen, bevor man das Problem überhaupt kennt, ist schlichtweg falsch.“*

**Marc O. Eckert**

geschäftsführender Gesellschafter bulthaup GmbH  
auf dem 2. Unternehmer-Salon Bayern

*„Hinsichtlich der Individualisierung von Produkten sind bis dato die meisten Unternehmen fertigungslimitiert! Doch: Dank 3D sind wir nur noch designlimitiert – und das bei maximaler Kundenorientierung, nachhaltigen Kostenvorteilen und unschlagbarer Time-to-Market.“*

**Dr. Hans J. Langer**

Gründer und geschäftsführender Gesellschafter  
EOS Group  
Unternehmer Salon München

*„Durch die professionelle Unterstützung von W&P ist es uns gelungen, nicht nur die Wachstumsziele unserer Landesgesellschaft zu übertreffen, sondern auch ein hochmotiviertes Vertriebsteam zu formen.“*

**Thomas Beck**

Geschäftsführer Vertrieb & Marketing  
Thomas Würth Elektronik Gruppe

*„Für unser digitales Geschäftsmodell, das weit weg von unserem Kerngeschäft des klassischen Maschinenbauers war, mussten wir uns völlig neue Kompetenzen aneignen. Nur so konnten wir lernen, das Geschäftspotential anhand vollkommen branchenfremder Kenngrößen zu erkennen!“*

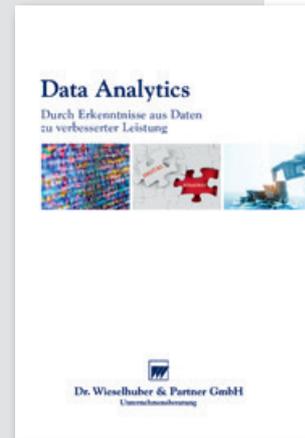
**Frank Opletal**

CTO, Voith Paper Holding  
Innovationswerkstatt New Business

## Data Analytics – Durch Erkenntnisse aus Daten zu verbesserter Leistung

Als ein Aspekt der Digitalen Transformation ist das Thema Data Analytics mittlerweile in vielen Unternehmen angekommen. Ganz generell ist Data Analytics wichtig, da es Unternehmen hilft, ihre Leistungen zu optimieren: Integriert in das Geschäftsmodell können Unternehmen ihre Kosten senken, indem sie effizientere Wege der Geschäftsabwicklung ermitteln. Zusätzlich können Unternehmen Data Analytics auch nutzen, um bessere Geschäftsentscheidungen zu treffen und Kundentrends und -zufriedenheit zu analysieren, was zu neuen – und besseren – Produkten und Dienstleistungen führen kann.

Mehr hierzu im aktuellen Dossier „Data Analytics“.



## Anlagenbau: Echte Fans durch Customer Journey Management

Überall dort, wo komplexe Entscheidernetzwerke die Auswahl von Anlagen und Dienstleistungen beeinflussen, lohnt es sich, die Customer Journey genau zu kennen. Gerade im B2B-Umfeld sollte sie zum Mittelpunkt der Marketing- und Vertriebsarbeit werden. Die kontinuierliche Optimierung der Marktbearbeitung ist im Kern die Formel für den Erfolg der Zukunft. Customer Journey Management sorgt für einen Informationsvorsprung gegenüber dem Wettbewerb, ein attraktiveres Leistungsangebot sowie Verbesserungen der Kunden-Prozesse. Die Folge: Der Kunde wird ebenfalls effizienter und im Markt erfolgreicher – eine Win-Win-Situation, die zufriedener und loyalere Kunden zu echten „Fans“ machen kann. Wie das funktionieren kann?

Mehr dazu in der aktuellen W&P Publikation „Customer Journey Management im Anlagenbau: Der Turbo für nachhaltigen Vertriebs Erfolg“.



## Insolvenz(nahe) Beratung – Neuigkeiten von der juristisch-betriebswirtschaftlichen Nahtstelle

Die Basis erfolgreicher Restrukturierungen? Die vertrauensvolle Zusammenarbeit und Transparenz zwischen allen Parteien. Dazu soll auch die neue W&P-Publikation „Insolvenz(nahe) Beratung“ beitragen. Mit Artikeln zu aktuellen, inhaltlichen Fragestellungen und Einblicken in den W&P-Projektalltag, liefert die erste Ausgabe jetzt Inspiration und Lösungsansätze für Profis an der juristisch-betriebswirtschaftlichen Nahtstelle.

Mehr hierzu im Online-Periodikum „Insolvenz(nahe) Beratung 1/21“.



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

W&P-Publikationen

# Blickpunkt Branche



## Baulieferer: BIM-Strategie muss sein!

Die Relevanz von BIM (Building Information Modelling) ist in der Bau-/Bauliefererindustrie angekommen. Das zeigte allein die Teilnahme von rund 80 Entscheidern aus der Branche am Webinar „BIM: Strategische und operative Anwendung“, das W&P in Kooperation mit BIMobject Deutschland, BIM-Anwender Albrecht JUNG und der Branchenzeitschrift ElektroWirtschaft veranstaltete. „Begreifen Sie BIM als Ihre Branchenzukunft und richten Sie Ihr Unternehmen konsequent darauf aus, um Ihre Zukunftsfähigkeit abzusichern“, appellierte Florian Kaiser, W&P Partner und Leiter Bau/Baulieferer an die Teilnehmer.



## Möbelbranche: Wirksame Pillen für die Performance

Langsam macht sich Katerstimmung in der Möbelbranche breit: Je länger der Lockdown dauerte, desto mehr schmolzen die Zuwächse von 2020 und desto schlechter wurde der Gesundheitszustand der Player.

Gerade in solchen wirtschaftlich herausfordernden Zeiten kommt es darauf an, die richtigen „Pillen zu schlucken“, die zu einer Performanceverbesserung beitragen, sagt Dr. Günter Lubos, Mitglied der Geschäftsleitung und Leiter Business Performance bei Dr. Wieselhuber & Partner in der möbel kultur.



## Grüne Branche: TikTok – Neue Wege führen in den Gartenmarkt

Corona wirbelte das Kommunikations-, Einkaufs- und Suchverhalten der Deutschen durcheinander. Dabei ergeben sich für die Grüne Branche neue Möglichkeiten, um eigene Marken mit kreativen und emotionalen Inhalten bei neuen Kundengruppen sympathisch und zielgruppennah zu etablieren. Warum das Potenzial für die Grüne Branche so groß ist und warum vielleicht gerade jetzt der richtige Zeitpunkt ist, TikTok als boomende Plattform in die strategische Marketingplanung zu integrieren? Mehr hierzu in einem Beitrag von dres. Berentzen und Hoog in der TASPO.



## Möbelbranche: Grüne Spuren werden wichtiger

Spätestens seitdem das Klimaschutzgesetz nachgebessert werden muss, dürfte jedem klar geworden sein, dass Nachhaltigkeit in Zukunft stark an Bedeutung zunehmen wird. Die Supply Chain in der Möbelbranche sollte deshalb künftig lean, digital und nachhaltig abgebildet werden. Die Strategie auf diesen drei Säulen aufzubauen, und insbesondere den CO<sub>2</sub>-Fußabdruck zu verbessern, hat nicht nur einen imagefördernden Effekt, sondern wirkt sich ganz konkret auf Umsatz, Kosten und letztendlich Ergebnis aus. „In einem positiven ökologischen Fußabdruck liegt viel strategisches Potenzial“, so Oliver Rörig, W&P Partner, im Gespräch mit der möbel kultur.



## Sicherheitstechnik: Mehr Erfolg im Vertrieb

Sales Excellence heißt: Mehr Umsatz, mehr Marktanteil und zufriedener Kunden. Stellen also Unternehmen aus der Sicherheitstechnik-Branche ihren Vertrieb entsprechend auf, stärken sie nachhaltig ihre Wettbewerbsposition und Ertragskraft. Wie das gelingt? Das zeigt Dr. Peter Fey, Leiter Sicherheitstechnik bei W&P, in der Branchenzeitschrift PROTECTOR.

Weitere Informationen auch im aktuellen Dossier „Sales Excellence: Mehr Umsatz, mehr Marktanteil und zufriedener Kunden!“

### Handel: Marktcheck Rossmann

Rossmann ist hinter dm der zweitgrößte Drogeriemarkt in Deutschland. Mittlerweile ist jeder vierte verkaufte Artikel in den Filialen eine Handelsmarke – sie haben bei Verbrauchern längst einen unverzichtbaren Platz erobert und liegen oft auf Augenhöhe mit Herstellermarken. „Die Eigenmarke hat wesentliche Vorteile aus Sicht des Händlers: Es gibt sie nur dort zu kaufen. Und wenn ich es schaffe, so Fans für mich zu gewinnen, dann habe ich nicht nur Fans dieser Eigenmarke, sondern auch Fans meines Geschäfts“, erläutert Dr. Johannes Berentzen, Leiter Konsumgüter/Handel bei W&P im SWR-Interview mit dem Wirtschafts- und Verbrauchermagazin „Marktcheck“. Zusätzlich zur Kundenbindung können Handel und Hersteller durch günstigere Herstellung und Verpackungen bei Preiseinstiegsmarken profitieren.



### Sicherheitstechnik: Datengetriebene Geschäftsmodelle auf den Vormarsch

Die zunehmende Durchdringung der Sicherheitstechnik mit datengetriebenen Geschäftsmodellen wird von einer Vielzahl von Trends innerhalb und außerhalb der Branche begünstigt. Im Rahmen datengetriebener Geschäftsmodelle werden Daten zur Schlüsselressource des Unternehmens und die Wertschöpfung schwerpunktmäßig aus Daten generiert. Verstärkend auf den Trend zu datengetriebenen Geschäftsmodellen wirkt auch die zunehmende Vertikalisierung, das heißt die Bereitstellung von segmentspezifischen Lösungen. Deshalb ist klar: Wer langfristig am Markt erfolgreich sein will, sollte sich zunehmend vertikal ausrichten und sein Portfolio über die Hardware und den Primärnutzen hinaus weiterentwickeln. Mehr von Dr. Peter Fey in der aktuellen Ausgabe des Branchenmagazins PROTECTOR.



### Bauzulieferer: BIM-Nebel lichtet sich

Wie können sich Hersteller und Handel im Bereich Sanitär, Heizung & Klima jetzt in Sachen BIM taktisch am besten aufstellen? Was gibt es bei der Entwicklung einer zukunftsfähigen BIM-Strategie zu beachten? Und inwiefern eignet sich BIM dafür, neue Märkte zu erschließen?

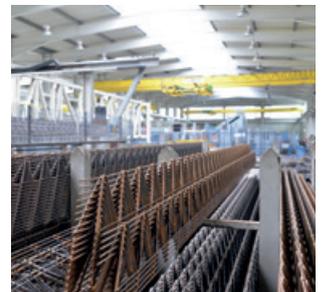
Im Vorfeld des kostenlosen Online-Seminars „BIM: Strategische und operative Anwendung“, sprach RAS-Chefredakteur Nikolaus Klein mit W&P Partner Florian Kaiser bei SHK-TV: „Der Nebel und die Verwirrung der letzten Jahre rund um BIM lichten sich“, so Florian Kaiser im Gespräch. Erfolgreiche Use Cases zeigen, welche Potenziale BIM für Bauproduktehersteller mit sich bringt.



### Möbelbranche: Datenschatz jetzt heben

Die Digitalisierung gehört zu den Erfolgsschlüsseln in Unternehmen – doch nicht alle verfügen über ausreichend Daten oder wissen diese nicht effektiv zu nutzen. Wer diesen wertvollen Schatz jedoch hebt, kann Umsatz und Ertragspotenziale steigern. Optimierte Pricing, schnellere Innovationen, bessere Kundenbindung auf der Marktseite, reduzierte Herstellkosten oder Bestände, verbesserte Lieferzeiten und Kapazitätsauslastung im Bereich Operations sind die positiven Folgen. Auch Prozesse in Verwaltung und Produktion und die Performance profitieren.

Mehr dazu von Managing Partner Dr. Timo Renz in der aktuellen möbel kultur.



### Süßwarenproduktion der Zukunft: Ohne Smart Operations geht es nicht!

Süßwarenhersteller stehen vor einem Paradigmenwechsel: Eine zukunftsfähige, effiziente und robuste Operations muss künftig die Elemente „Lean, Green und Digital“ vereinen. Der bisherige Fokus der Unternehmen auf ein performantes Produktionssystem, eine hohe Automatisierung der Anlagen und auf digitale Insellösungen genügt nicht, um dieses Ziel zu erreichen. Eine aktuelle W&P Untersuchung zeigt: Gerade im Mittelstand herrscht Nachholbedarf in Sachen effiziente, digitalisierte und nachhaltige Operations.

Mehr dazu von Oliver Rörig, Leiter Operations sowie Dr. Johannes Berentzen, Leiter Konsumgüter & Handel, im aktuellen SG-Magazin.

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



# Kurz & bündig

## 35 Jahre – Beratung ist mehr als nur Rat geben

Im Sommer 1986 begann eine spannende Reise in familiären Fahrwassern. Die Dr. Wieselhuber & Partner GmbH wurde damals von Prof. Dr. Norbert Wieselhuber als **Strategieberatung mit hoher Umsetzungs-kompetenz für Familienunternehmen** gegründet, um UnternehmerInnen und das Top-Management in den zentralen unternehmerischen Gestaltungsfeldern und in den unterschiedlichsten Unternehmenssituationen aktiv zu unterstützen – und das stets an der für Familienunternehmen so entscheidenden Schnittstelle von Familie, Top-Management und Mitarbeitenden.

Seither ist Dr. Wieselhuber & Partner kontinuierlich, nachhaltig und gesund gewachsen. Als sicherer

Arbeitgeber in unsicheren Zeiten mit einem stets fruchtbaren Boden für die weitere Fortentwicklung unseres Kundengeschäfts und stetig spannende Aufgaben und Perspektiven für unsere Mitarbeitenden. Wir sagen unseren Kunden und Netzwerkpartnern, unseren (ehemaligen) Kolleginnen und Kollegen herzlichen Dank für die gemeinsame Reise und freuen uns schon heute, auch in den kommenden Jahren neue „**Perspektiven zu eröffnen und Zukunft zu gestalten**“.



## bunkicktgut: W&P übernimmt 11 Patenschaften für interkulturelle Straßenfußball-Ligen in München

bunkicktgut ist ein Pionierprojekt des organisierten Straßenfußballs als Modell interkultureller Verständigung, Wertevermittlung und Prävention. W&P unterstützt diese Initiative nun durch die **Übernahme von 11 Patenschaften für Kinder**, die dadurch am Fußball-Sommerncamp 2021 teilnehmen können. Entstanden aus der Betreuungsidee für Kinder und Jugendliche zweier städtischer Gemeinschaftsunterkünften für Asylsuchende und Bürgerkriegsflüchtlinge in Sendling und Neuhausen, war es bereits im ersten Jahr ein voller Erfolg: 10 Fußballteams aus 8 verschiedenen Einrichtungen kamen zusammen und es entstand die Idee, eine Straßenfußball-Liga für die ganze Stadt zu organisieren.



## Lauf gegen Leukämie: Virtueller Spendenlauf vom 2.-11. Oktober

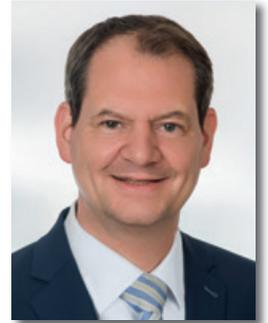
Alle zwölf Minuten erhält in Deutschland ein Mensch die Diagnose Blutkrebs. Viele Betroffene können nur mit einer Stammzellenspende überleben. In der Zeit vom 2.-11.10. **unterstützte W&P deshalb beim virtuellen Spendenlauf** des Lions Club Düsseldorf die DKMS bei der Registrierung und Typisierung neuer Stammzellenspenden.

Im Rahmen dieser Aktion standen ambitionierten W&P-Sportskanonen mit unterschiedlichen Distanzen von 5 und 10 Kilometer oder dem Halbmarathon zur Auswahl. Aber auch mit einem entspannten Spaziergang konnte man am Lauf teilnehmen und Gutes tun!

## Sarik Weber ist neues Mitglied der Geschäftsleitung von W&P

W&P gewinnt mit Sarik Weber einen ausgewiesenen Pionier aus der deutschen Digitalwirtschaft. Er verantwortet als **neuer Leiter das Competence Center „Digitale Transformation“** und verfügt über eine umfassende Kompetenz auf dem Gebiet der digitalen Geschäftsmodelle und in Konzeption, Aufbau und Integration von Start-Ups. Seine hohe Reputation basiert auf aktuellem Wissen und langjähriger Erfahrung als Digitalunternehmer. Nach seinem Abschluss als Diplomkaufmann der European Business Studies an der Hochschule Osnabrück startete er seine Karriere bei der familiengeführten Hettich Gruppe in Spanien, wo er 6 Jahre eine neue Vertriebs Tochter aufbaute. Im Anschluss folgte eine unternehmer-

risch geprägte Karriere als Gründer, Investor und Geschäftsführer von namhaften Internetunternehmen wie der eprofessional GmbH, New Work SE (ehemals XING AG) und dem Company Builder Hanse Ventures. Zuletzt hat er bei Ottobock als erster Chief Digital Officer den Aufbau des neuen Geschäftsbereiches Digitalisierung verantwortet und war Mitglied der erweiterten Geschäftsleitung.



Sarik Weber

## Multi-Client-Studie Vertrieb und Marketing in der Bauzulieferindustrie 2022: Wird es digital effizienter und günstiger?

**Effizienz und Effektivität von Vertrieb und Marketing** sind trotz voller Auftragsbücher in der Bauzulieferindustrie wichtige Ertragshebel. Denn mit unstrukturierten oder zu hohen Aufwendungen in der Marktbearbeitung sind schnell einige wertvolle Prozentpunkte Ergebnis verbrannt. Viele Unternehmen haben durch die pandemiebedingten Einschränkungen und Veränderungen in Vertrieb und Marketing in den letzten beiden Jahren festgestellt: Es geht auch anders und zudem deutlich kosteneffizienter als zuvor. Genau an dieser Erfahrung setzen wir an und vergleichen, welche Formen der Marktbearbeitung im Kontext der Covid 19-Einschränkungen besonders gut funktioniert haben und welche traditionellen, „analogen“ Aktivitäten auch in Zukunft eine Rolle spielen werden:

- Welche Marketing- und Vertriebskostenstrukturen im Detail sind angemessen?

- Wo sollten auch in Zukunft klassische Außendienstbesuche eine Rolle spielen?
- Wie gelingt der digitale Vertrieb erfolgreich und kosteneffizient?
- Welche Kennzahlen zeigen mir als Verantwortlichem, dass mein Marketing- und Vertrieb leistungsfähig agiert?
- Wie sieht ein effizienter internationaler Objektvertrieb aus?
- Welche Rolle haben BIM-Leistungen aus Sicht des Herstellers?
- (...)

Dies sind nur einige der beispielhaften Leitfragen, die untersucht und beantwortet werden. Dabei erheben wir im Rahmen der Multi-Client-Studie detaillierte Kennzahlen der Teilnehmer – selbstverständlich vollkommen vertraulich – und stellen diese im Vergleich da. Als Teilnehmer erhalten Sie einen individuellen umfangreichen Ergebnisbericht mit exklusiven Ergebnissen und Vergleichswerten. Wenn Sie als Bauprodukthersteller Interesse an der für Sie kostenfreien Studienteilnahme haben, dann melden Sie sich frühzeitig direkt bei Florian Kaiser, dem verantwortlichen Partner im Geschäftsbereich Bauzulieferindustrie unter [bau@wieselhuber.de](mailto:bau@wieselhuber.de).

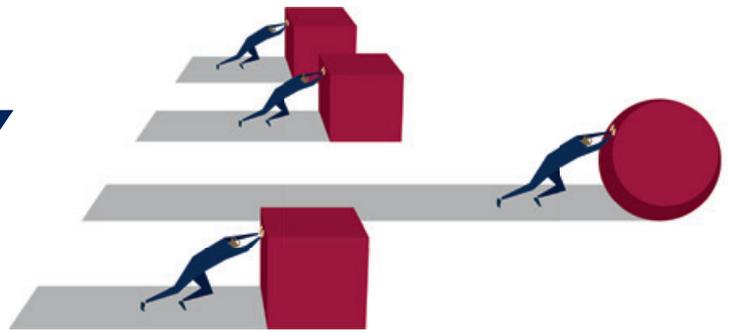


## Agile Methoden im Mittelstand – gemeinsame Studie von W&P und LMU



In Zusammenarbeit mit dem Institute for Leadership and Organization der LMU haben Studierende die Verbreitung und Anwendbarkeit von **agilen Management-Methoden im Mittelstand** untersucht. Ein erstes Zwischenfazit aus der Auswertung von fast 1.900 Artikeln in internationalen Top-Journals ist das Fehlen eines einheitlichen Konzepts zum agilen Management und eine fast unübersichtliche Begriffsvielfalt. Bei Interesse an dem finalen Ergebnis, bitten wir um eine Information an [agile@wieselhuber.de](mailto:agile@wieselhuber.de).

Perspektiven eröffnen – Zukunft gestalten



STRATEGIE

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

INNOVATION & NEW BUSINESS

DIGITALISIERUNG

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

FÜHRUNG & ORGANISATION

MARKETING & VERTRIEB

OPERATIONS

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

CORPORATE RESTRUCTURING

MERGERS & ACQUISITIONS

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

FINANCE

INSOLVENZBERATUNG

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

CONTROLLING



**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**  
Unternehmensberatung

info@wieselhuber.de  
www.wieselhuber.de