

MANAGEMENT SUPPORT

N^o 01
2022

LEAD MANAGEMENT

BI-GESTÜTZTE
LIQUIDITÄTSSTEUERUNG

STABILITÄT IM KONZERN-
VERBUND

STANDORTE NEU GEDACHT

DIGITALISIERUNG –
TYRANNEI VON EINZELPROJEKTEN

SMARTE
AKQUISITIONSFINANZIERUNG

D2C UND E-COMMERCE

STOP FIREFIGHTING

CARVE-OUT
ALS GESTALTUNGSOPTION

NEXTGEN – NEWROLE

GEOPOLITISCHE INTELLIGENZ

TREIBER UND FALLEN
DER UNTERNEHMENSSTRATEGIE



DIE NACHHALTIGKEITS-
WENDE



FOKUSSIERUNG
UND SKALIERUNG



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

Editorial

3 Ziele bestimmen den Weg

Funktionen, Methoden & Fokusthemen

4 Treiber und Fallen der Unternehmensstrategie

6 „fünf mal fünf“

8 NextGen – NewRole

10 Geopolitische Intelligenz

12 Lead Management

14 Organisationsgestaltung im Zeitalter des Decoupling

16 Die Tyrannei von Einzelprojekten

18 BI-gestützte Liquiditätssteuerung

20 Wachstum und Konjunktur haben Spuren hinterlassen

22 Internationalisierung in volatilen Zeiten

24 D2C und E-Commerce

26 Challenge 2022: Herstellkosten im Griff

28 Standorte neu gedacht

30 Stop firefighting

32 Strategisches Management der installierten Basis

34 Smarte Akquisitionsfinanzierung

36 Die integrierte Planung als Basis – Szenarios als Kür

38 Carve-out als Gestaltungsoption
für Portfoliounternehmen

40 Das Stakeholder-Management des CFOs

42 Stabilität im Konzernverbund

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

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

25 Ausgaben des W&P-Management Support seit 2010. Das sind rund 500 Fachbeiträge, 750 Autoren und Coautoren, mehr als 400 Branchen- nachrichten und 125 Publikationsbesprechungen. Dazu kommen diverse Beiträge von Fremdautoren und Netzwerkpartnern, vielfältige Branchennachrichten, Statements namhafter UnternehmerInnen, W&P-interne Vermeldungen sowie Best Case aus unserer Kundenpraxis.

Und dahinter steckt Überzeugung: Um Perspektiven eröffnen und Zukunft gestalten zu können, wie dies unser Unternehmens-Claim beansprucht, ist es notwendig, eine valide Entscheidungsbasis zu haben. Dies macht jedoch Tiefenbohrungen und das Schürfen weit unterhalb der Oberfläche der scheinbaren Realitäten notwendig – um Unsicherheitsfaktoren zu reduzieren, Alternativen abzuleiten und zu bewerten und eine konsistente Entscheidung treffen zu können.

Wir hoffen, dass wir mit dieser Überzeugung nah an Ihren Bedarfen sind und werden auch in Zukunft alles daran setzen, Ihnen mit dem W&P-Management Support ein inhaltlich ausgewogenes, fundiertes und zukunftsgerichtetes Informations- und Inspirationsmedium für EntscheiderInnen zu bieten. Wir wünschen weiterhin gutes Gelingen Ihrer geschäftlichen Aktivitäten und freuen uns wie immer auf die Fortsetzung bzw. in Einzelfällen auch den Beginn des direkten Austausches 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

Ziele bestimmen den Weg

... denn ohne Ziel ist jeder Weg richtig? Den Weg als Ziel zu definieren, erscheint doch sehr fragwürdig, eher ein Alibi für Ziellosigkeit, eine Möglichkeit sich als Führungskraft dem Maßstab für Zielerreichung der Strategie, von Maßnahmen und Wirkung von Ressourceneinsatz zu entziehen.

Auch der weitverbreitete Managerspruch „Wir fahren nach Sicht“, sollte zumindest die Frage beantworten „Wohin, mit welchem Tempo und mit welchen Ressourcen?“. Es fehlt also das Ziel, bei der durchaus berechtigten Verhaltens- und Aktionsweise.

Vielen Institutionen fehlt es an einem klaren, verbindlichen Zielbild, einem Zielsystem, das Richtung, Tempo, Intensität für eine zieladäquate Strategie und Schlüsselaktivitäten vorgibt.

Manchmal könnte man auch den Eindruck gewinnen, dass das Aktionsmuster zutrifft: „Seit wir das Ziel aus den Augen verloren haben, oder kein Ziel haben, haben wir unsere Anstrengungen verdoppelt“. Blinder, ressourcenverschwendender Aktionismus.

Was zeichnet ein wirksames Zielsystem aus? An erster Stelle steht die Zieldefinition. Ein Ziel ist dann präzise fixiert, wenn es inhaltlich, in seinem Ausmaß und in seinem zeitlichen Bezug eindeutig und widerspruchsfrei formuliert ist. Konkret bedeutet dies für ein Wachstumsziel: Wir wollen bei der Produktgruppe A im Marktsegment X beim Absatz um 10% p.a. bis 2025 wachsen. Dieses Ziel bietet keinen individuellen Interpretationsspielraum und ist somit kommunikations-, delegations- und umsetzungsfähig.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Fixierung einer Zielehierarchie. Diese lässt sich mit dem Zielbildungsprozess „Top-down und Bottom-up“ mit der Unterscheidung in strategische und operative Ziele verbinden. Dadurch werden Zielkonflikte, inkonsistente Strategien und falsche Ressourcenallokation und unharmonische Zeitachsen sichtbar.

Ein professioneller Zielbildungsprozess beinhaltet die Beantwortung der zentralen Frage: „Was wollen wir, was können wir und was müssen wir?“ Wer sich dieser zweifelsohne wichtigen und anstrengenden Frage offen und objektiv stellt, hat das Fundament für ein unternehmensspezifisches Zielsystem gelegt.

Eine wichtige Voraussetzung dafür ist, eine fundierte Bestimmung der Ausgangsposition des Zielobjektes „Unternehmen“ und ein Zukunftsbild über die relevanten Märkte und Ressourcen. Auf dieser Grundlage müssen realistische, zum Unternehmen passende Ziele formuliert werden, die auch Akzeptanz und Engagement bei den für die Zielerreichung Verantwortlichen finden.

Last but not least müssen Ziele auch attraktiv „verkauft“, kommuniziert, kontrolliert, angepasst und bei Erreichung auch belohnt, gelobt werden. Ziele basieren auch auf Annahmen. Ändern sich die Prämissen, dann ist auch eine begründete Zielrevison erforderlich. Lernende, fortschrittsfähige Unternehmen zeichnen sich durch eine selbstkritische Auseinandersetzung mit den Erfolgen und Fehlern der Zielbildung aus.

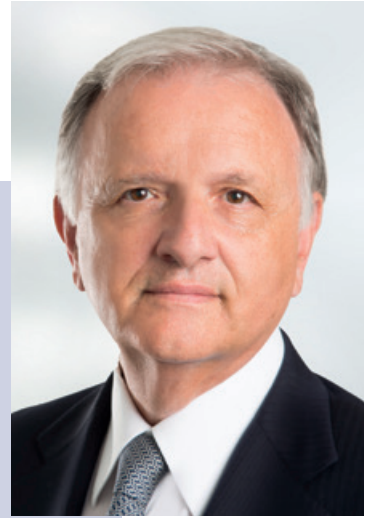
Ich hoffe, ich konnte Ihnen die Anforderungen, Ausprägungen, die Notwendigkeit und den Nutzen eines wirksamen Zielsystems in der vorgegebenen Kürze vermitteln. Klarheit, Eindeutigkeit und Verbindlichkeit von Zielen haben nicht nur einen hohen Unternehmensnutzen, sondern bieten auch Vorteile für die Führung, hinsichtlich Effektivität, Effizienz, Autorität und Akzeptanz.

Es lohnt sich also.

Ihr



Prof. Dr. Norbert Wieselhuber





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



Sebastian Fritz
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Treiber und Fallen der Unternehmensstrategie

Ergebnisse der W&P-Studie

Aufbauend auf den Beitrag „Long-Term-Strategy 2030+“¹ führt W&P eine branchenübergreifende Impulsstudie im Konsumgüterumfeld durch. Bereits 30 Top-EntscheiderInnen haben Antworten zur Renaissance von Unternehmensstrategie, zu Veränderungstreibern und Herausforderungen in der Umsetzung gegeben. Die Studie läuft seit Herbst 2021 als Delphi-Befragung im Digital-Format (Video/Telefon).

Fünf strategische Veränderungstreiber für die Unternehmensstrategie

Die Unternehmen bestätigen fünf wesentliche Treiber für die langfristige strategische Ausrichtung. Eine überproportionale Bedeutung kommt Nachhaltigkeitsaspekten und Veränderungen auf Kunden-/Konsumenten-Seite zu, gefolgt von Digitalisierung, Logistik/Supply Chain und den Entwicklungen im Branchenumfeld. Anzumerken ist, dass die Interviews vor Ausbruch der Ukraine-Krise geführt wurden. Vor dem Hintergrund der aktuell massiven Verwerfungen in Logistik- und Supply Chain wären diese Themen sicher – zumindest kurz- bis mittelfristig – deutlich priorisiert worden.

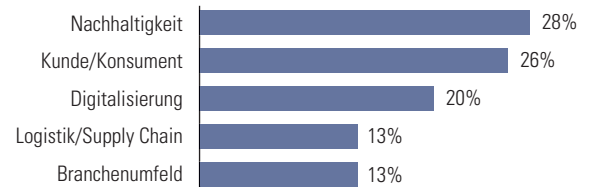


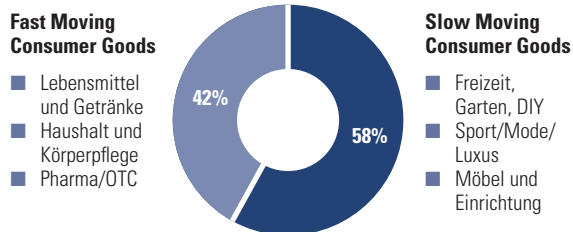
Abb. 2: Bedeutung der fünf Veränderungstreiber für die Unternehmensstrategie (Basis: Verteilung von 100%)

nach Nachhaltigkeit insbesondere wachsende Trends zu Individualisierung, Gesundheit und Achtsamkeit. Der Kunde/Konsument der Zukunft wird anspruchsvoller und verlangt nach „Erlebnissen“. Dabei genießen Marken einen hohen Stellenwert, da sie Sicherheit und Vertrauen bieten.

#digitalisierung: Die Top-Manager sind sich der Wichtigkeit der digitalen Transformation bewusst. Eine Vielzahl der Unternehmen verankern aktuell digitale Tools (z. B. KI in Produktion, Marketing, Big Data in Logistik, übergreifendes CRM). Weitere Bedarfe liegen in internen Prozessen, datengetriebener Produktion, Logistik und digitalem Marketing (siehe Beitrag S. 16).

#logistik/supplychain: Corona-bedingt gab es bei allen teilnehmenden Unternehmen Auswirkungen auf Supply Chain und Logistik (insb. Lieferverzögerungen, Rohstoffknappheit und Preiserhöhungen). Viele Unternehmen haben Schwachstellen aufgedeckt und „mangelnde Resilienz“ erkennen müssen und wollen die Erkenntnisse auch als Chance nutzen, um pro-aktive Supply Chain-Risikomanagementsysteme aufzubauen. Statt der erwarteten Rückkehr zum „Normalmodus“ erfordert die Ukraine-Krise nun erneut akutes Krisen-

Abb. 1: Teilnehmerstruktur nach Branchen



Key insights zu den Veränderungstreibern

#nachhaltigkeit: Bei allen Teilnehmern steht Nachhaltigkeit als Zukunftsthema auf der Management-Agenda – fester Bestandteil der Unternehmensstrategie ist sie heute allerdings bei erst rund der Hälfte der Unternehmen. Handlungsbedarf haben viele Unternehmen noch in Bezug auf ein übergeordnetes Gesamtkonzept, das die unterschiedlichen Nachhaltigkeits-Dimensionen und -Aktivitäten sinnvoll in der Unternehmensstrategie abbilden kann (siehe Beitrag S. 6).

#kunde/konsumentderzukunft: Übergreifend identifizieren die befragten Unternehmen neben dem konsumentenseitig steigenden Bewusstsein und Verlangen

¹ siehe W&P Management Support 2/2021

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Strategieentwicklung und Strategische Planung
- Nachhaltigkeitsstrategie
- Digitalisierungsstrategie
- Führung/Organisation/Umsetzung

management und verhindert so notwendige Weiterentwicklungen (siehe Beitrag S. 30).

#branchenumfeld: Die Pandemie hat die Dynamik innerhalb der meisten Branchen deutlich erhöht. Das erfordert agileres, flexibleres Arbeiten im Unternehmen und in der Wertschöpfungskette. Digitalisierung und veränderte Supply Chain wirken als Trends übergreifend auf die Marktmechaniken. In den Kanalstrukturen versprechen v. a. E-Commerce (zu Lasten des stationären Handels) und D2C neue Potenziale (siehe Beitrag S. 24).

Sechs Fallen der Strategieumsetzung

Unternehmen stoßen immer wieder auf Probleme, die eine erfolgreiche Strategie-Umsetzung bremsen oder sogar ganz verhindern. Aus den Interviews und unserer langjährigen Beratungserfahrung lassen sich sechs typische Fallen identifizieren:

1. Die Visionsfalle: Die Unternehmensstrategie wird auf Ebene des Gesamtunternehmens formuliert, es unterbleibt aber ein konsequentes Herunterbrechen auf die Ebenen der Geschäftsbereiche und/oder Funktionen. Diese fehlende Operationalisierung führt zu Unklarheit über die von den einzelnen Bereichen zu leistenden Beiträge und verhindert damit die Erreichung der Gesamtziele der Strategieumsetzung.

2. Die Planungsfalle: Jede Strategie muss sich rechnen und im Strategieprozess auch gerechnet werden, was in der Praxis nicht immer gemacht wird. Es sollte eine strategische Planung (GuV, Bilanz, Invest, Cashflow) mit entsprechenden Prämissen erarbeitet und ggf. in Szenarien modelliert werden. Eine erste (Grob-)Quantifizierung gibt Sicherheit bei Auswahl der „richtigen“ Strategie-Alternative. Aus der Planung lassen sich dann für die Umsetzung quantitative Vorgaben für die Messung der Zielerreichung ableiten.

3. Die Funktionsfalle: Bei der Funktionsfalle wird die Strategie bzw. die Teilstrategien zwar auf Funktionalebene ausformuliert, es fehlt aber der strategische Überbau auf Ebene des Gesamtunternehmens. Die Verzahnung und das Ineinandergreifen der einzelnen Bereichsstrategien und deren Beitrag zu den Gesamtunternehmenszielen kann dadurch nicht sichergestellt werden.

4. Die Organisationsfalle: Nur wenn die Strategie von der Organisation getragen wird, kann eine erfolgreiche Umsetzung gelingen. Wichtig dazu sind neben professioneller Kommunikation v. a. Führungskräfte, die den



Abb. 3: 6 Fallen der Strategieumsetzung in der Praxis

Wandel „vorleben“. Daneben helfen gezielte Anreize, die Motivation und Umsetzungsgeschwindigkeit in der Organisation zu stärken. Gelingt es nicht, die Menschen mitzunehmen, schlägt die Organisationsfalle zu: Der erforderliche Change bleibt aus.

5. Die Umsetzungsfalle: Für eine konsequente, erfolgreiche Umsetzung muss die Strategie in ein Programm überführt werden, das die Initiativen/Aktivitäten, Teams, Prioritäten und Meilensteine, zeitliche Planung und Budgets abbildet. Ein konkreter Maßnahmenplan mit klaren Verantwortlichkeiten und ToDo's ist Pflicht. In der Praxis fehlt häufig die Konsequenz in der Umsetzung.

6. Die „Krisenfalle“: Die Krisenfalle traf viele Unternehmen in den Corona-Hochphasen und droht leider aktuell erneut durch die Ukraine-Krise. Operatives Krisenmanagement bekommt Priorität vor allen anderen (notwendigen) Projekten. Gelingt es nicht, sich aus dem Strudel permanenter Feuerwehr-Löscheinsätze zu befreien und auch Ressourcen für die strategischen Themen einzusetzen, besteht die Gefahr auf Dauer vom Wettbewerb „abgehängt“ zu werden bzw. das eigene Ziel aus den Augen zu verlieren..

FAZIT

Die Ergebnisse zeigen, dass es viele Argumente gibt, um gerade jetzt langfristig die Weichen zu stellen und die veränderten Rahmenbedingungen in einem professionellen Strategieprozess für die Zukunft des eigenen Unternehmens zu „verarbeiten“. Ein professioneller Strategieprozess vermeidet die typischen Fallen, die bei der Strategieumsetzung drohen.

Kontakt: strategie@wieselhuber.de

„fünf mal fünf“

oder wie Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie kommt



Dr. Stephan
Hundertmark
Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Für Familienunternehmen gilt: Sie ist schon lange drin – die Nachhaltigkeit in der Unternehmensstrategie! Die zeigt sich in einer meist langen Erfolgshistorie, in der Generationenperspektive und der regionalen Verankerung und Verantwortung. Neu dagegen ist die Relevanz des Themas für das direkte und entfernte Unternehmensumfeld und die inhaltliche Aufweitung v. a. um ökologische Themen.

Veränderungen im Unternehmensumfeld

Zentral für die nachhaltigen Aufstellung des Unternehmens ist die Motivation und Ambition der Gesellschafter und des Managements. War es früher häufig noch ein stillschweigendes Selbstverständnis als Unternehmer verantwortlich ggü. Menschen und Umwelt zu handeln, stellen immer mehr Unternehmen ihre Motivation auch in der Außendarstellung voran und richten ihr Unternehmen konsequent auf Nachhaltigkeit aus.

Hinzu kommt eine ganze Reihe von externen Druckpunkten, die dazu führen, dass Nachhaltigkeit einen immer größeren strategischen Stellenwert für Unternehmen bekommt. Dies beginnt bei der öffentlichen Sensibilisierung für das Thema, verbunden mit harten regulatorischen und gesetzgeberischen Anforderungen, z. B. zu erweiterten Berichtslegungspflichten, dem Lieferkettengesetz und weiteren Konkretisierungen des EU Green Deal.

Für die Unternehmensfinanzierung wird „ESG-Management“ zu einem gleichwertigen Rating-Kriterium, das die Finanzierungsfähigkeit und die Finanzierungsbedingungen neben rein kaufmännischen Dimensionen bestimmt.

Der größte Veränderungsmotivation für Unternehmer geht aber zweifelsohne von den Chancen und Herausforderungen im direkten Marktumfeld und

damit im eigenen Gestaltungsspielraum aus: Kunden verlangen zunehmend nach nachhaltigen Produkten und Lösungen und erwarten eine klare strategische Positionierung in dem Thema. Die Transformation der industriellen Wertschöpfung in eine nachhaltige und kreislauforientierte Wirtschaftsweise ist ein Dorado für Innovationen und New Business. Zuletzt sieht das meist auch der Wettbewerb so, wodurch eine konstruktive Wettbewerbsdynamik angestoßen wird.

Zusammengefasst beginnt die Nachhaltigkeitswende des eigenen Unternehmens bei der bewussten Positionierung in dem Spannungsfeld zwischen dem Veränderungsdruck in der Branche und den sich bietenden Chancen und Differenzierungsmöglichkeiten im Markt- und Wettbewerbsumfeld.

Fünf Dimensionen der Nachhaltigkeit

Ob „Sustainable Development Goals“ der UN oder der Dreiklang „People-Planet-Profit“: Es gibt verschiedene Beschreibungen, die definieren was Nachhaltigkeit ist. Aus Sicht von Unternehmen und des Managements haben diese Beschreibungen eine wichtige Funktion: Die jeweils enthaltenen Dimensionen sind Grundlage für die strategischen Ziele zur Nachhaltigkeit im Unternehmen.

Der W&P-Ansatz zur Nachhaltigkeitsstrategie mit fünf Dimensionen differenziert zwischen den zentralen Gestaltungsdimensionen und stellt die **Motivation und Vision** zur Nachhaltigkeit als Orientierungsrahmen für das Unternehmen voran. Die weiteren Dimensionen sind jeweils klar abgegrenzt für die Definition von Zielen der Nachhaltigkeitsstrategie.

Klimaneutralität: Der unternehmensindividuelle Pfad zur Klimaneutralität über den aktuellen Status (Scope 1-3) und Ziele zur Vermeidung, Reduzierung und möglichen Kompensation von Treibhausgasemissionen.

Ressourceneffizienz: Lösungen zur Kreislaufwirtschaft und zur Optimierung der Ressourceneffizienz innerhalb der Wertschöpfung und des Produktlebenszyklus.

Gesellschaftliche Verantwortung: Gestaltungsspielraum u. a. zu Arbeitsverhältnissen, sozialem Engagement, Diversität und Verantwortung entlang der Lie-



Abb. 1: Fünf Dimensionen der Nachhaltigkeit im Unternehmen

ferkette in Abhängigkeit von Branche, Unternehmen und persönlichem Verantwortungsgefühl.

Performance: Auch Geschäftsmodelle müssen tragfähig, robust und zukunftsfähig sein, damit sie nachhaltig sind.

Fünf Gestaltungsfelder zur Umsetzung

Für die Umsetzung der Ziele in der Nachhaltigkeitsstrategie braucht es eine inhaltliche und organisatorische Verortung von Umsetzungsmaßnahmen im Unternehmen. Dazu dienen die fünf Gestaltungsfelder, die sich an der funktionalen Strukturierung von Unternehmen orientieren.

Beginnend bei der **Positionierung und Marke** des Unternehmens gilt es aus Fragestellungen zu den aktuellen und künftigen Zielgruppen und deren Affinität für Nachhaltigkeit sowie aus der Wettbewerbsbetrachtungen eigene Initiativen zu entwickeln.

Produkte und deren Vermarktung sowie die **Produktion und Supply Chain** sind die zentralen Gestaltungsfelder zur Umsetzung von Zielen zur Klimaneutralität und Ressourceneffizienz. Bei Produkten liegen Ansatzpunkte für nachhaltige Innovationen vor allem im End-of-Life-Design bis hin zu neuen kreislauforientierten Geschäftsmodellen. In der Produktion liegt nicht nur der Nukleus zur Klimaneutralität sondern ebenso für die Ausgestaltung eines nachhaltigen Beschaffungs- und Produktionsnetzwerks einschließlich Logistik.

Keine Zielerreichung ohne **Messung und Steuerung** des Umsetzungserfolgs. Im Falle einer Nachhaltigkeitsstrategie ist es meist nötig neue KPI und Erfolgsdimensionen zu erfassen. Wesentlich ist daher von Beginn an, eine integrierte und systemgestützte Lösung anzugehen. Ergänzend zur internen Steuerung können dann auch **Reporting-Anforderungen zur Finanzierung**, in der Unternehmenskommunikation und zur Pflichtberichterstattungen effizient generiert werden. Zettelwirtschaft und Excel-Lösungen sind hier keine nachhaltige Lösung.

Was die **Organisation** der Nachhaltigkeitswende im Unternehmen angeht, ist ein konsequentes **Change**

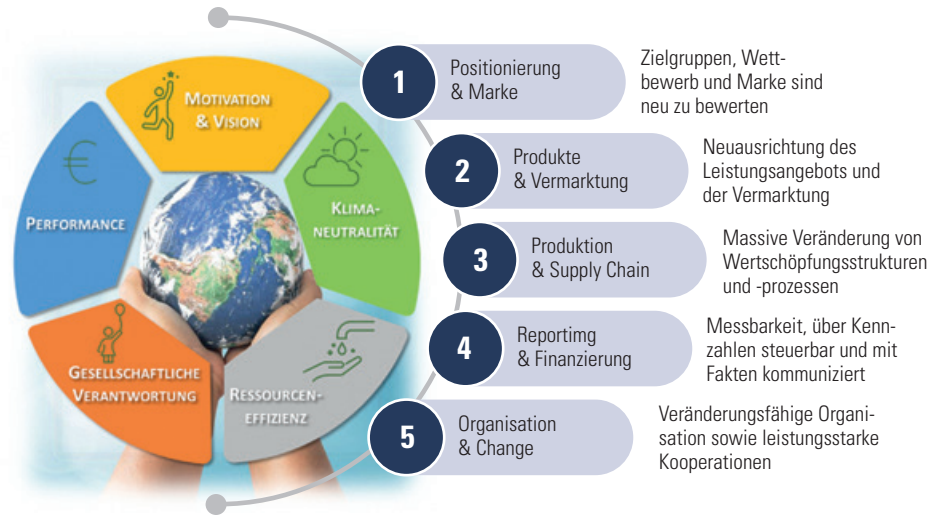


Abb. 2: Fünf Gestaltungsfelder zur Umsetzung der Nachhaltigkeit

Management notwendig. Vor allem, da Maßnahmen fast immer funktionsübergreifend im Unternehmen umgesetzt werden müssen. Zusätzlich liegt es in der Natur der Nachhaltigkeitswende, dass diese nie vollständig nur im eigenen Unternehmen umgesetzt werden kann. Das bedingt, dass Netzwerke und die Kooperationsfähigkeit von Unternehmen entwickelt werden müssen.

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Nachhaltigkeitsstatus Ihres Unternehmens
- Entwicklung Ihrer Nachhaltigkeitsstrategie
- Ihre Roadmap zur Klimaneutralität und CO₂-Footprint
- Nachhaltige Innovationen & New Business
- Green, lean, digital Operations
- ESG- Anforderungen und Chancen in der Unternehmensfinanzierung

FAZIT

„fünf mal fünf“ ist ein bewährter und umfassender Ansatz zur Entwicklung und Umsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie. Der Nutzen liegt in der strukturierten und operationalisierbaren Gliederung der relevanten Dimensionen und Gestaltungsfelder.

Egal ob der Einstieg über Unternehmer-Workshops, ein grundlegendes Strategiprojekt oder über „spitze“ funktions- und themenspezifische Fragestellungen erfolgen soll.

Kontakt: nachhaltigkeit@wieselhuber.de

NextGen – NewRole

Gesellschafter mit neuem Rollenverständnis

Gustl F. Thum
Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Familienunternehmen waren lange Zeit klassischerweise geprägt durch „Mächtige Macher“, sprich ein hoher Einflussgrad durch Kapitalbesitz gekoppelt mit Führungsverantwortung auf der Geschäftsführungsebene prägen das Unternehmen.

Das hat sich zuweilen geändert: Mit zunehmender Unternehmensgröße und wachsender Gesellschafteranzahl in Mehr-Generationen-Unternehmen verlieren diese „Mächtigen Macher“ Einfluss und wechseln oftmals in die Kategorie „mächtiger Einflussnehmer“ aufgrund des Kapitalbesitzes, aber ohne Führungsverantwortung. An ihre Stelle treten dann zumeist mit der operativen und strategischen Bewältigung des Tagesgeschäfts erfahrene und kompetente Fremdmanager, während Gesellschafter ins Gremium wechseln, ob Beirat oder Gesellschafterausschuss.

Motivation zur Veränderung

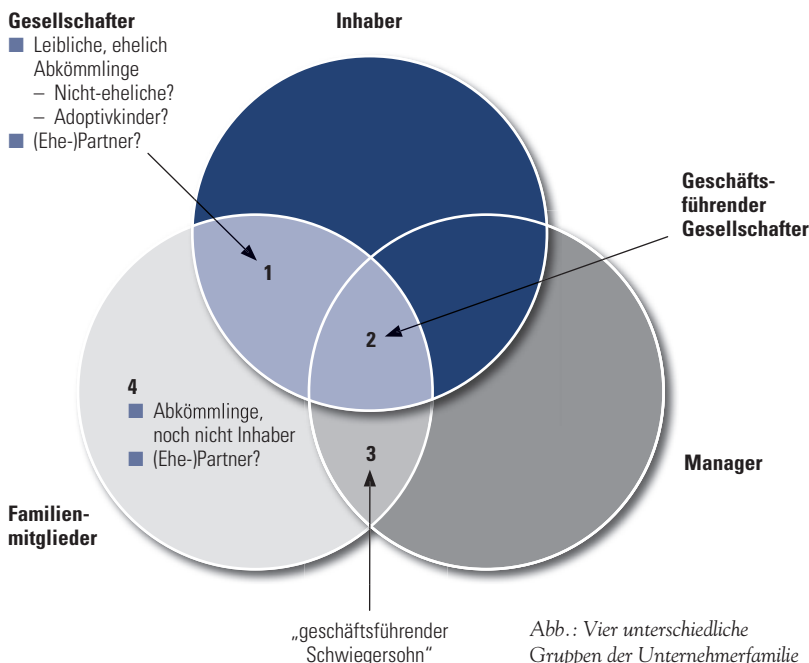
Die Informationstechnologie hat zu einer hohen Transparenz des Markt- und Unternehmensgeschehens geführt bei gleichzeitig überproportional gesteigener Komplexität der Strukturen, Prozesse, Methoden und Produkte.



Führungskraft „Herrschaftswissen“ und Informationsmonopol ist nicht mehr möglich. Die Ansprüche an Aufgabeninhalte und Kompetenzen und an Leadership sind entsprechend stark gestiegen. Und dabei hat sich bei einigen Gesellschaftern die Erkenntnis durchgesetzt, dass die Besten und Geeignetsten das Unternehmen führen sollten, um neben Wettbewerbsfähigkeit, Ertragskraft und Unternehmenswert auch die Dividendenfähigkeit und das Familienvermögen zu sichern und zu steigern.

Bei in der Regel gleichbleibend hoher Verbundenheit zum Unternehmen, verspüren auch einige Familiensprösslinge eine geringere moralische Verpflichtung, das Unternehmenserbe fortzuführen und es über die eigenen beruflichen Ziele zu stellen. Es geht vielmehr darum: Will ich es? Kann ich es? Und darf ich es auf meine Art?

Weiterhin sind viele Junioren als Kinder der Multi-optionsgesellschaft in materieller und akademischer Vielfalt aufgewachsen und streben heute weniger nach Prestige und Status, sondern nach lebenslangem Lernen und einer selbstbestimmten Balance von Beruf und Freizeit mit einer sinnhaften Lebenserfüllung im Vordergrund.



Dass dies nicht für alle Familienunternehmen und deren Gesellschafter zutrifft, zeigen Beispiele namhafter Familienunternehmen wie Viessmann, Rossmann, Fielmann, Uzin Utz, Liebherr, aber auch neue junge Unternehmen, wie etwa FlixBus und Celonis.

Aber in Abhängigkeit der Verfügbarkeit entsprechend motivierter und befähigter NachfolgerInnen aus dem Familienkreis, kann der Rückzug für eine Generation eine Option auf Zeit sein, mit der Möglichkeit des Re-Entry in der Folgegeneration.

Fremdmanagement ist mehr als Lückenfüller

Stehen die Zeichen auf Rückzug, dann heißt es oftmals „Neue Besen kehren gut“ – aber hoffentlich passt der Besen zum Unternehmen und zur Strategie und hoffentlich kehrt er an der richtigen Stelle. Familienunternehmen brauchen professionelles Fremdmanagement, das sich nicht kraft Hierarchie und Titel, sondern durch überlegene Fach- und Führungskompetenz und eine gehörige Portion Feingespür für die Schnittstelle von Familie und Unternehmen auszeichnet. Das bedeutet auch mehr Führung mit „Herz und Verstand“ und nicht nur technokratisches Management.

Beim Übergang der operativen Führung auf das Fremdmanagement ist wie bei der klassischen Nachfolge von Senior- auf Juniorgeneration ein Diskurs über Tradition und Moderne enorm wichtig – denn die Erhaltung und Weiterentwicklung der Familienmarkenkraft durch einen externen Nachfolger ist eine Herausforderung, die nicht durch Verträge gelöst werden kann.

Gesellschafter und Fremd-Management können und müssen hierfür konkrete Maßnahmen ergreifen, damit Integration und Einsatz des Fremdmanagement nachhaltig erfolgreich ist und bleibt. Familienunternehmen wie Henkel, Haniel und Freudenberg sind nur einige der zahlreichen Beispiele, die dies seit langem erfolgreich vorführen.

New Roles und das neue Zusammenspiel

Frei von der Last der strategischen und operativen Alltagsbewältigung im – je nach Verfassung des Organs – beratenden oder kontrollierenden Gremium, kann der Fokus der Familiengeschafter neu gelegt werden: Auf das „Big picture“ des Unternehmens. Ob Value Creation, Nachfolgefähigkeit, Diversität, Nachhaltigkeit und Social Impact, Portfolioüberlegungen – die Brandbreite an für das Unternehmen hochrelevanten Themen auf der Agenda der Familiengeschafter in ihrer neuen Rolle ist enorm und weit weg vom Mäzenatentum und Privatier-Hobbies.

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Perspektivenabgleich für Gesellschafter und Top-Management
- Erstellung einer Familienverfassung
- Überprüfung des Geschäftsmodells auf Zukunftsfähigkeit, Robustheit und Tragfähigkeit
- Erstellung Nachfolgekonzeption und Prozessbegleitung
- Erstellung und Begleitung bei Ausstiegsszenarien, Transaction Services und Unternehmensverkauf
- Konzeptionelle Ausarbeitung und Einrichtung von Aufsichtsgremien

Die Kunst des Familien-Repräsentanten in der neuen Rolle besteht darin, die eigene Marken- und Kapitalmacht produktiv im Sinne der Unternehmens- und Vermögenswertsteigerung langfristig und nachhaltig einzusetzen – und das in Abstimmung mit der Unternehmensstrategie und Top-Management-Agenda. Diesen Balanceakt zwischen menschlichen Machtinteressen von nicht aktiven Familienmitgliedern und der dem Fremdmanagement überlassenen Entscheidungsmacht für das Unternehmen ist auch eine Managementleistung der beteiligten Personen, die häufig nicht sichtbar, wenig geschätzt, aber bei erfolgreichen Familienunternehmen feststellbar ist.

Dabei darf die neue Führungskonstellation aus Fremdmanagement und familienbesetzten Gremien nicht zur Entscheidungsfalle werden. Entscheidender Erfolgsfaktor in diesem „neuen Rollenzusammenspiel“ ist, dass Entscheidungsqualität und Entscheidungsgeschwindigkeit weiterhin einer der elementaren Wettbewerbsvorteile in dynamischen und komplexen Märkten ist – gerade für Familienunternehmen.

FAZIT

Die DNA von Familienunternehmen ist auf generationenübergreifende Kontinuität angelegt. Der wachsenden Komplexität des Geschäftes und der mittlerweile vielfältigen Gestaltungsthemen jenseits der strategischen und operativen Agenda der Unternehmensführung geschuldet, macht es für viele Familienunternehmen Sinn, eine neue Aufgabenteilung zwischen Familienunternehmer und Top-Management anzugehen. Voraussetzung hierfür? Eine klare Familienstrategie, eine verbindlich geklärte und dokumentierte Family und Business Governance und die Grundbereitschaft der Familiengeschafter zum Loslassen.

Kontakt: familienunternehmen@wieselhuber.de



Jürgen Gottinger
Mitglied der
Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Geopolitische Intelligenz

Erfolgsfaktor für eine weitsichtige Unternehmensführung

Er hat es getan. Präsident Putin hat einen umfänglichen Angriff auf die Ukraine befohlen und führt Krieg gegen das Brudervolk mit einer 1000-jährigen gemeinsamen Geschichte. Putins Russland beschwört damit die größte politisch-militärische Bedrohung für den Weltfrieden seit der Kubakrise 1962 herauf.

Die unmittelbaren Folgen sind wirtschaftlich gesehen exorbitant. Das Großprojekt Nordstream2 ist auf unabsehbare Zeit gestoppt – ein Milliarden Schaden. Mit den Sanktionen der EU im Zahlungsverkehr drohen Milliardenausfälle, eine empfindliche Störung des internationalen Zahlungsverkehrs und der Verlust wichtiger Absatzgebiete für deutsche Unternehmen.

Schwache Signale

Dabei war die Genese dieser Krise ein Lehrbeispiel dafür wie sich schwache Signale zu Handlungssträngen verdichteten: Kaukasus, Georgien, Verflechtung mit Belarus, neue Rolle Russlands im Nahen Osten, Einflussnahme Russlands durch Cyberattacken, massive Verzerrung des Bildes des Westens.

Gleichzeitig hat China vor allem mit seiner BRI (Belt-and Road-Initiative) die bisher größte globale Infrastrukturveränderung initiiert. Auch hier gehen Wirtschaft und Expansionspolitik eine enge Verbindung ein. China ist entschlossen ein Netz von Infrastrukturbeteiligungen in Form von z. B. Pachtverträgen über Seehäfen wie Hambantota in Sri Lanka, Piräus bei Athen zu schaffen. Bei der Wahl der Mittel ist China nicht zimperlich. Kredite werden genutzt und vergeben, um massiv die politischen Interessen der betroffenen

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden

Themenstellungen:

- Assessment und Bewertung von Unternehmensrisiken
- Strategische Neuausrichtung in unsicheren Zeiten
- Strategische Frühaufklärung
- Neue Supply Chain Strategien

Staaten zu beeinflussen und bei drohenden Ausfällen die Infrastrukturen zu übernehmen. Zusätzlich bestraft China im engeren Einflussbereich des Pazifiks fehlendes politisches Wohlverhalten, indem Importquoten z. B. für Nahrungsmittel und Rohstoffe spontan gekürzt werden, so geschehen mit Australien.

Es gibt weitere vielfältige Beispiele vor allem in den Ländern Afrikas, wo China ähnlich vorgeht. Hinzu kommt der technologische Führungsanspruch und die militärische Aufrüstung Chinas im konventionellen und nuklearen Sektor. Wird China dem Vorbild Putins folgen und Taiwan angreifen, damit wären die USA an zwei Fronten gebunden und ein wesentliches Ziel der Schwächung des Westens erreicht.

Unternehmensstrategische Folgen

Diese Beispiele mögen genügen, um zu zeigen, wie systematisch Geopolitik in das Wirtschaftsgeschehen und darüber hinaus eingreift und die zukünftigen Geschäftschancen aber vor allem die Risiken für die Unternehmen erhöht.

Wie können Unternehmen mit diesen Unsicherheiten umgehen, den wirtschaftlichen Schaden begrenzen, flexibel auf sprunghafte Veränderungen bei den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen (siehe Abbildung).

Zunächst einmal scheint es so als ob es wenig Sinn macht, auf adäquate geopolitische Strategieentwürfe des Westens bzw. der Europäischen Union zu warten. Zu tief sind die politischen Gräben zwischen den



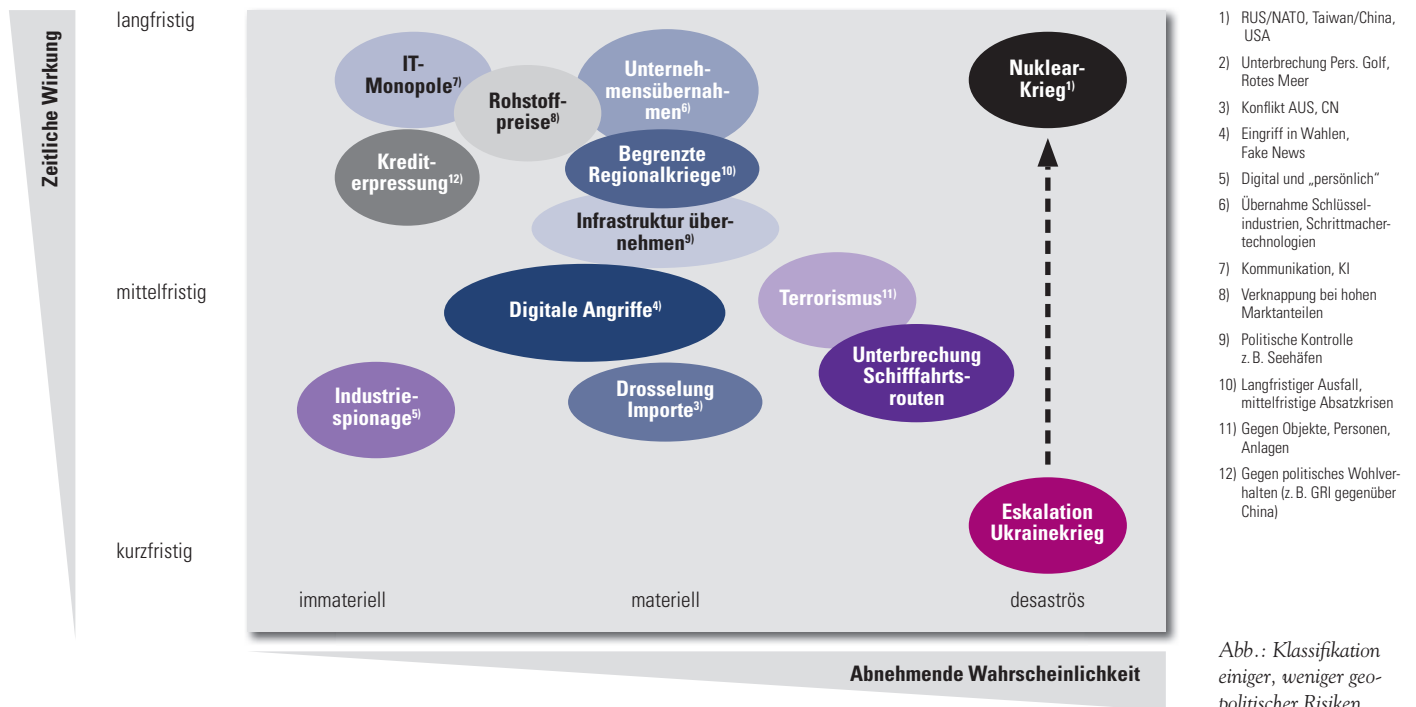


Abb.: Klassifikation einiger, weniger geo-politischer Risiken

Einzelstaaten, jeder für sich zu winzig, um Geopolitik wirtschaftlich und gar militärisch zu betreiben.

Unternehmensstrategische Antworten – was bleibt zu tun?

- Auf Grund der hohen Exportabhängigkeit sind Investitionen in eine eigene Frühaufklärung bzw. in kooperative Gemeinschaftsaktivitäten der Unternehmen gefragt. Das Wissen in den Netzwerken der unterschiedlichsten Unternehmen muss koordiniert werden, damit sind Einschätzungen von Störereignissen früher und präziser entdecken. Die Digitalisierung macht es möglich.
- Ein exzellentes strategisches Management auf Basis modernster Analysemethoden wie z.B. Szenarien in Verbindung mit KI, die auch wenig wahrscheinliche Ereignisse berücksichtigen und auf die Folgen für Absatz, Umsatz, Gewinn und Liquidität abgestellt sind muss etabliert werden; es erfordert die Mitarbeit einer Reihe externer Experten und Berater mit übergreifendem und speziellem Wissen aus Gesellschaft, Politik, Wirtschaft und ggf. auch Geschichte, um neues relevantes Wissen zu erzeugen. Die Unternehmensführung muss das verlangen, einleiten und umsetzen.
- Die Unternehmensaktivitäten entlang der gesamten Wertschöpfungskette (nicht nur der Versorgung mit Rohstoffen und Komponenten) müssen auf Ihre „Anfälligkeit“ gegenüber externen geo-

politischen Schocks überprüft, Alternativstrategien entwickelt werden. Mehr strategische als operative Führung ist gefragt.

- Die Einstellung zum Wachstum muss sich ändern. Nicht maximales Wachstum (auch wenn es anfangs profitabel erscheint) ist das Ziel, sondern ein ausgewogenes Portfolio nicht nur nach Regionen, sondern auch nach Stabilität der Erträge, Resilienzoptionen nach Totalausfall einzelner Geschäftsaktivitäten und technologischer „Abhängigkeit“ bei politischer Unsicherheit sind gefragt. Neue Aufgaben für den CEO stehen an.

FAZIT

Ein fundiertes geopolitisches Konzept des Westens bzw. der EU ist jedenfalls nicht in Sicht. China treibt das Streben nach wirtschaftspolitischer Dominanz und ein gewaltiger kollektiver Nationalismus, Russland die aggressive Sehnsucht nach dem verlorengegangenen Imperium unter maximaler Ausnutzung militärischer „Initiativen“.

Unternehmen des Westens bzw. in Deutschland müssen sehen, wie sie mit den neuen Risiken und einem komplexen Multilateralismus zurecht kommen. Jedenfalls sind Untätigkeit und Fatalismus die schlechtesten Berater, geopolitische Intelligenz ist auch Sache einer weitsichtigen Unternehmensführung.

Kontakt: strategie@wieselhuber.de

Lead Management

Turbo für die Digitalisierung im Vertrieb



Dr.-Ing. Dirk Artelt
Partner
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH



Simon Moser
Senior Manager
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

Aktuell denken viele Vertriebsverantwortliche beim Thema Digitalisierung des Vertriebs immer noch an Aufbau und Einführung eines e-Shops oder eine neue Website. Aber es geht um wesentlich mehr:

- **Content is King:** Der Kunde möchte rechtzeitig in der Customer Journey mit einer bedürfnisindividuellen Story abgeholt werden.
- **Digital Natives werden Entscheider:** Klassische „Vertreterbesuche“ sind in Zeiten von Digital Self-Services out. Es geht um die schnelle Informationsbeschaffung in der Geschäftsanbahnung und die Nutzung digitaler Tools in der persönlichen Vertriebsarbeit, um der „digitalaffinen“ Zielgruppe gerecht zu werden.
- **Remote Selling:** Spätestens die Corona-Pandemie hat gezeigt, dass Beratung und Verkauf via Videokonferenz effizient und zielführend sind. Nun gilt es diese Dynamik mitzunehmen und die Vertriebsstrukturen zu Gunsten der Hot-Lead Bearbeitung des Außendienstes neu zu ordnen und verkaufsaktive Innendienstbereiche zu etablieren.
- **Omnichannel-Vertrieb:** Digitale und klassische Vertriebswege verschmelzen zunehmend miteinander.

ander. Wer hier nicht handelt und Balance findet, riskiert den Anschluss zu verlieren.

Im Kern sorgen die Veränderungstreiber nicht dafür, dass sog. „Verkäufer“ überflüssig werden. Es geht vielmehr darum, über passende Werkzeuge Kunden zielgerichteter und effizienter anzusprechen, einen möglichst hohen Automatisierungsgrad zu erzielen, um somit die Wertschöpfung im Vertrieb zu erhöhen.

Lead-Management als Brücke zwischen klassischem und digitalem Vertrieb

Das Informations- und Entscheidungsverhalten der Kunden hat sich verändert. Bevor ein potenzieller Kunde mit dem Unternehmen in Kontakt tritt oder eine Kaufentscheidung trifft, wird i. d. R. zuerst im Internet nach Themen und Lösungen recherchiert, was eine Vielzahl an Marktforschungsstudien belegen. D. h. die Kaufentscheidung bzw. Präferenz wird bereits größtenteils vor der klassischen Akquisephase beeinflusst. Das betrifft insbesondere Kaufentscheidungen erklärungsbedürftiger Produkte und Services im B2B-Umfeld. Die Kaufentscheidung kann jedoch signifikant beeinflusst werden, wenn dem potenziellen Interessenten (Lead) entlang der digitalen Customer Journey relevante Informationen und kaufentscheidende Kundenerlebnisse geboten werden. Unter Lead-Management versteht

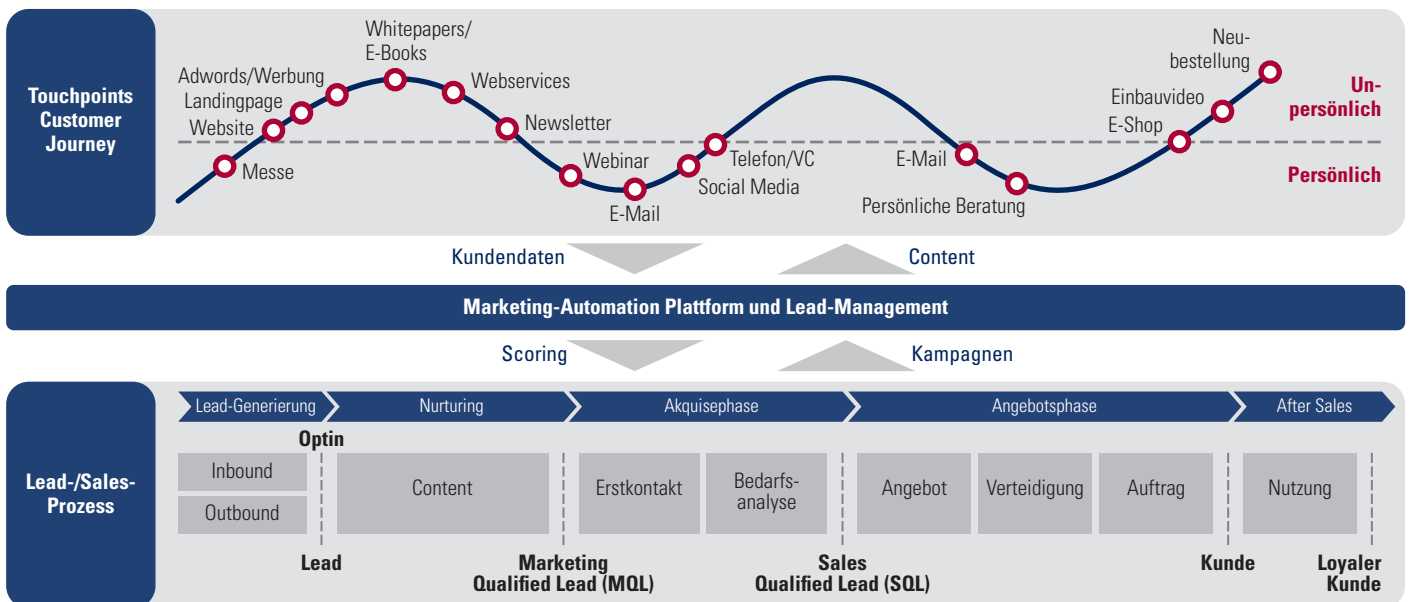


Abb. 1: Marketing-Automation Plattform und Lead-Management

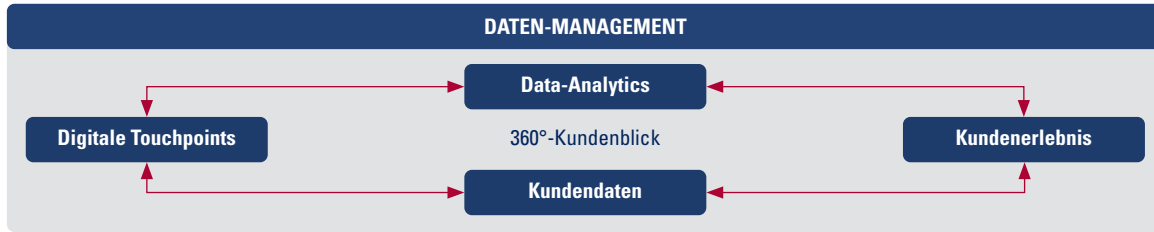


Abb. 2: Das Management der Daten im Lead-Management

man deshalb sämtliche Prozesse und Maßnahmen, um Leads zu generieren, für den Vertrieb zu qualifizieren und letztendlich Kunden zu gewinnen.

Wesentliche Erfolgsfaktoren des digitalen Lead-Managements sind:

1. Effiziente, durchgängige Vertriebsprozesse

Die Entwicklung eines ersten Leads zum Kunden ist ein intensiver Weg, der eine strukturierte Vorgehensweise und eine enge Abstimmung zwischen Vertrieb und Marketing erfordert. Zunächst geht es darum, den Interessenten bestmöglich mit relevanten Inhalten durch das Marketing zu versorgen, mit dem Ziel im Gegenzug relevante Kundendaten abzugreifen. Besitzt der Lead eine gewisse Reife, wird dieser an den Vertrieb zur weiteren Bearbeitung übergeben. Der Zeitpunkt sowie die konkreten Kriterien der Übergabe werden im Rahmen des sog. Lead-Scorings festgelegt. Das Lead-Scoring ist entscheidend, damit keine Blindleistung im Vertrieb durch unqualifizierte Kontakte entsteht und somit nur Leads weitergeleitet werden, die das größte Potenzial aufweisen.

2. Marketing als Umsatzturbo

Die Zeiten der klassischen Kaltakquise neigen sich dem Ende. Social Media Plattformen, Websites und das Internet avancieren zur Nr. 1 Quelle der Leadgenerierung. Marketing-Automation-Tools ermöglichen dabei die automatisierte und zielgerichtete Lead-Generierung und -Qualifizierung entlang der Customer Journey. Jede Aktion (z. B. Download Produktinformation), die ein Lead entlang der Customer Journey durchführt, wird automatisiert erfasst, bewertet und der Kundendatensatz angereichert (Nurturing) bzw. mögliche Folgeaktivitäten (z. B. Newsletter-Versand, Einladung Event) automatisch ausgelöst. Die Bereitstellung von wertvollen und konsistenten „Inhalten“ durch das Marketing, um das spezielle Interesse der jeweiligen Zielgruppe zu wecken ist dabei maßgeblich, denn wenn der potenzielle Kunde keinen Nutzen aus dem Inhalt zieht, wird es schwer, ihn an das Unternehmen zu binden.

3. Datenmanagement als Vertriebskompetenz

Die wohl größte Veränderung des Lead-Management trifft den Vertrieb in Sachen Datenmanagement. Wur-

de das Customer-Relationship-Management-System (CRM) in der Vergangenheit oft als ungeliebtes Stiefkind zur Dokumentation von Angeboten und Besuchsterminen genutzt, so wird es zukünftig die zentrale Rolle als Datenbank der Kundeninformationen und Steuerungsinstrument einnehmen. Erst die 360° Kundensicht erhöht signifikant die Erfolgsquote bei Potenzialkunden. Hierfür ist ein geschlossenes Datenmanagement und entsprechende Systemlandschaft bestehend aus Datenbanken (z. B. CRM), Content Management Systemen (CMS), Marketing-Automation- (MA) sowie Analyse-Tools (z. B. BI) notwendig. Die Analyse der Kundendaten sowie das Ableiten von Lead-Management-Kampagnen muss als Kompetenz im Vertrieb verankert werden. Um die dafür notwendige Datenqualität zu erhalten, ist ein entsprechendes Mindset zur Datenpflege Voraussetzung.

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Sales Excellence/Sales Efficiency
- Marketing & Sales Operating Model
- Digital Sales/Lead-Management
- Agile Vertriebsaktivierung
- Prozess Mining
- Customer Journey Management

FAZIT

Der Digitalisierung im Vertrieb kann man sich nicht mehr entziehen. Lead-Management bietet jedoch die Möglichkeit den klassischen mit dem digitalen Vertrieb zu kombinieren und zudem das Effizienz-Niveau im Vertrieb anzuheben. Hierbei macht man sich die veränderte Informationsbeschaffung potenzieller Kunden, die mit der Digitalisierung einhergeht, zu Nutze. Mit Hilfe geeigneter Software-Tools werden die Potenziale entlang der Customer Journey für den Vertrieb identifiziert und qualifiziert. Diese „Vorqualifizierung“ gestaltet den eigentlichen Akquise-Prozess effizienter und zeitsparender.

Insbesondere Unternehmen mit erklärungsbedürftigen Produkten und Services sollten deshalb über den Einsatz von Lead-Management nachdenken. Das heißt aber auch, dass sich das Rollenverständnis im Vertrieb ändern muss. Marketing übernimmt im Lead-Management eine stärkere Rolle in der „Neukundakquise“ und die Analyse bzw. das Management von Kundendaten wird zur erfolgsentscheidenden Vertriebsdisziplin.

Kontakt: vertrieb@wieselhuber.de

Organisationsgestaltung im Zeitalter des Decoupling



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



Julius Wölfer
Senior Consultant
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Die richtige Balance zwischen zentralen und dezentralen Organisationsstrukturen finden

Die Weltgemeinschaft befindet sich als Ergebnis geopolitischer Verwerfungen, protektionistischer Ambitionen sowie anderer exogener Faktoren wie der Pandemie oder die russische Invasion in der Ukraine in einer Phase der „Deglobalisierung“, auch als „Globalisierung 2.0“ beschrieben.

Das Phänomen selbst wie auch die wirtschaftlichen und ökonomischen Antworten international agierender Unternehmen hierauf werden unter dem Begriff „Decoupling“ subsumiert. Strategische, operative und organisatorische Reaktionen sind dabei breit gefächert. Im Wesentlichen resultiert hieraus die Notwendigkeit eine gewisse unternehmerische Unabhängigkeit in geschäftsrelevanten Schlüsselregionen sicherzustellen, um so die kontraproduktiven geopolitischen Entwicklungen abfedern zu können.

Für die meisten internationalen aufgestellten Unternehmen gilt, dass sie in der Regel durch eine Matrix-Organisation geprägt sind, welche in der Kernlogik einerseits meist eine funktionale, oder divisionale Achse und andererseits eine regionale Achse aufweist (siehe auch Abb. 1). In dem Maße, wie einzelne Länder Handelsbarrieren aufbauen oder durch technische Standards Marktzugänge beschränken, wird sich das Decoupling zukünftig vermehrt in der Organisa-

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Entwicklung nachhaltiger, zukunftsorientierter Organisationsstrukturen
- Klare Kaskadierung von zentralen und dezentralen Verantwortlichkeiten
- Implementierung agiler Arbeitsmethoden & Tools
- Identifikation von Quick-Wins und Low-Hanging-Fruits
- Implementierung-Support über konkrete Maßnahmenpakete und Umsetzungsverantwortliche
- Umsetzungsbegleitung des Change-Prozesses

tion und Neuordnung von Verantwortlichkeiten international agierender Unternehmen widerspiegeln müssen. Im Ergebnis bedeutet dies, die organisatorische Achse der Regionen bzw. Länder prominenter in der Organisationsstruktur zu verankern.

Entscheidend für den Erfolg einer solchen Matrix-Organisation ist die richtige Balance zwischen den beiden Achsen. Um die Strukturen nicht zu atomisieren und zu kleinteilig zu gestalten, werden zum Teil einzelne Landesgesellschaften zu regionalen Clustern zusammengefasst. Hierbei ist entscheidend, dass sich derartige organisatorische Gebilde hinsichtlich ihres Verantwortungsspektrums deutlich von dem einer gewöhnlichen Landesgesellschaft abheben, da ihnen zwangsläufig höhere Freiheitsgrade zugesprochen werden müssen, um die sich ergebenden kontraproduktiven Effekte abzufangen.

Organisatorische Balance aus zentraler und dezentraler Verantwortung

Wird als Folge des Decoupling ein Land oder eine Region, mit besonderen Freiräumen und Verantwortlichkeiten ausgestattet, um so autarker agieren zu können, kommt dem richtigen „Balancing“ zwischen zentraler und dezentraler Verantwortung eine elementare Bedeutung zu (siehe Abb. 2): Einerseits muss Verantwortung von oben nach unten abgegeben werden, um den Anforderungen der neuen geopolitischen Gegebenhei-

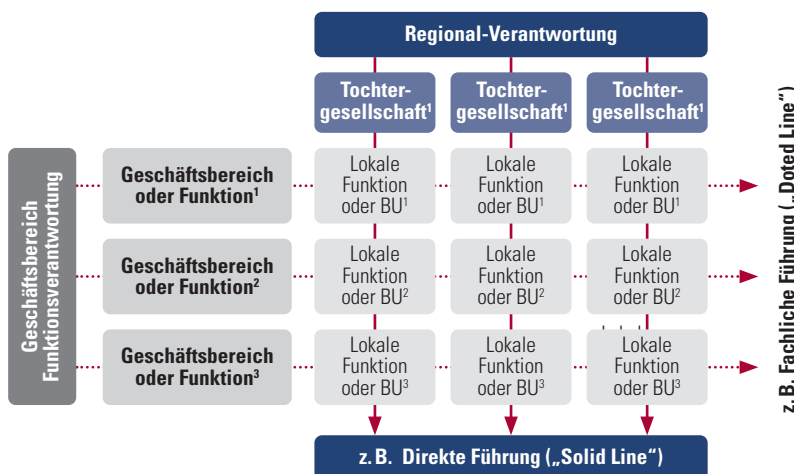


Abbildung 1: Darstellung einer typischen Matrix-Organisation

ten zu genügen, z. B. für den Aufbau einer funktionsfähigen Supply Chain aus der Region für die Region. Andererseits muss mitunter auch Verantwortung von den einzelnen Landesgesellschaften eines derartigen Länder-Clusters an den neuen Zwischen-Layer abgegeben werden, um Vielfaltskosten und Komplexität in Grenzen zu halten. Denn ein völliges Loslösen bzw. Verselbständigen aller Landesgesellschaften einer internationalen Unternehmensgruppe kann nicht funktionieren und ist in der Regel auch nicht zu bezahlen.

Wo der richtige Trennpunkt liegt, kann nicht allgemeingültig beschrieben werden, denn in einem Fall geht es um die beschriebene Versorgung der Unternehmen aus der eigenen Region heraus. Im anderen Fall mag es in erster Linie um höhere Freiheitsgrade bei der Adaption der zentral entwickelten Produkte an die regionalen Marktgegebenheiten gehen. Daher ist exakt darauf zu achten, welche konkrete strategisch-operative Ausgangssituation im jeweiligen Markt und den Landesgesellschaften vorliegt und wie konkret diese von den geopolitischen Verwerfungen betroffen sind. Die Rahmenbedingungen in den USA, in China oder jüngst in Russland sind und bleiben sehr verschieden.

Widerspruchsfrei durch Kompromisse

Die richtigen Antworten auf das Decoupling werden häufig mit Kernzielen an die konkrete Ausgestaltung der Matrix-Organisation verbunden:

- 1. Mehr Unternehmertum und Eigenständigkeit
- 2. Steigerung der operativen Agilität und Flexibilität
- 3. Wahrung regionaler Kundenorientierung
- 4. Sicherstellung einer stabilen Lieferkette

Konträr dazu stehen aber gängige Kernziele bei der Ausgestaltung einer jeden Organisation:

- 1. Einfachheit und Transparenz von Strukturen und Aufgaben
- 2. Effizienz und Wirtschaftlichkeit sowie Nutzung von Synergien

Wegen der Widersprüchlichkeit dieser Ziele werden die organisatorischen Maßnahmen zwangsläufig zu gewissen Kompromissen führen müssen, die einen Ausgleich zwischen Autonomie auf der einen Seite und Effizienz und Wirtschaftlichkeit auf der anderen Seite schaffen.

Daher sind zur Sicherstellung einer sinnvoll funktionierenden Zusammenarbeit aller Elemente einer derartigen Organisation klare „Spielregeln“ festzustellen, damit die Dreistufigkeit „Zentrale – Region – Landesgesellschaft“ sich nicht gegenseitig behindert. Die al-

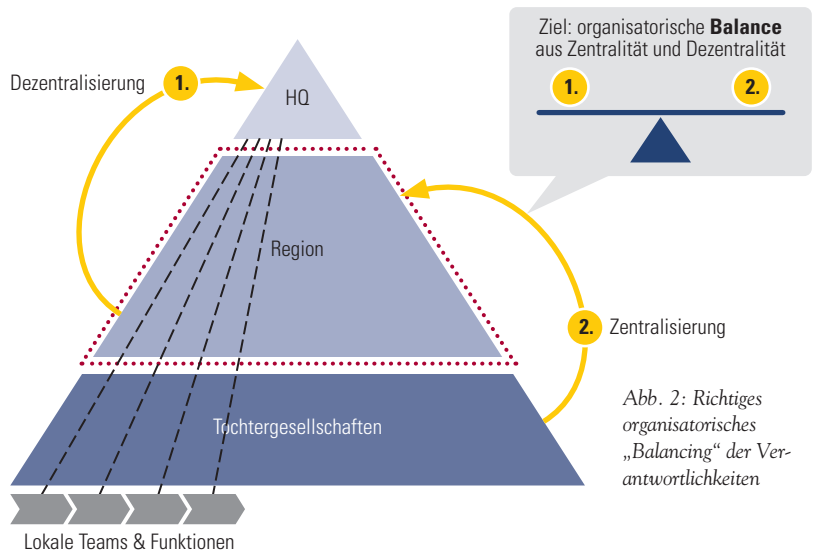


Abb. 2: Richtiges organisatorisches „Balancing“ der Verantwortlichkeiten

ten Regeln, wonach sich die zentralen Einheiten um die übergeordneten strategischen sowie „Compliance“-relevanten Sachverhalte konzentrieren, um nur einige Beispiele zu nennen, und die lokalen Organisationen für die erfolgreiche Umsetzung des operativen Tagesgeschäfts verantwortlich sind, verändert sich unter den Bedingungen des Decoupling: Die Verlagerung von Verantwortung auf die regionale bzw. lokale Ebene kann im Extremfall zu einer sehr weitreichenden Verselbständigung dieser Einheiten von zentralen Vorgaben führen, wird in der Regel aber häufig nicht so stark ausgeprägt sein. Wie weit die jeweiligen Lösungen auszugestaltet sind, hängt daher im Wesentlichen vom Eskalationslevel der jeweiligen geopolitischen Verwerfungen in den einzelnen Regionen bzw. Ländern ab. In jedem Fall sind in Zeiten des Decoupling die zentralen Rahmenbedingungen und strategischen Leitplanken nicht zu eng zu fassen, um den lokalen Einheiten die nötige Flexibilität und Agilität zu ermöglichen.

FAZIT

Geopolitische Veränderungen führen zur unternehmerischen Notwendigkeit, globale Organisationen verstärkt zu regionalisieren. Der steigenden strukturellen Komplexität in Folge der Dezentralisierung, ist durch eine klare Kaskadierung der zentralen und dezentralen Verantwortungen zu begegnen. Ziel sollte es sein, gewisse unternehmerische Freiräume für die Regionen und Länder eines globalen Unternehmens zu erhalten bzw. zu stärken, um den Kunden und das regionale Geschäft trotz der widrigen Umstände in den Mittelpunkt des unternehmerischen Handels zu stellen.

Kontakt: organisation@wieselhuber.de

Die Tyrannei von Einzelprojekten

Der Weg zu einer Digitalisierungs-Roadmap im Einklang mit der Unternehmensstrategie



Sebastian Batton
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Die Tyrannei der kleinen Entscheidungen ist ein vielbesprochenes Phänomen, entwickelt vom amerikanischen Ökonom Alfred E. Kahn. Es beschreibt, wie eine Vielzahl von vernünftigen Einzelentscheidungen, die individuell betrachtet klein und wenig bedeutend sind, in ihrer Gesamtheit zu einem unvernünftigen Ergebnis führen. Kahn beschreibt das Phänomen als häufige Ursache marktwirtschaftlichen Versagens und führt als Beispiel eine lahmgelegte Eisenbahnlinie in Ithaka an.

- Keine Berücksichtigung von Projektaufwänden, Kapazitäten, Risiken und Business Value in der Planung und Bewertung von Projekten
- Fehlende Kompetenzen, keine kollaborative Arbeitsatmosphäre zwischen Funktionsbereichen und IT sowie Abhängigkeiten von Einzelpersonen

Ein Unternehmen kann sich aus dieser Situation nur befreien, wenn es die notwendige Transparenz schafft, Projekte clustert, bewertet und priorisiert.

1. Schritt Transparenz: Welche digitalen Projekte existieren im Unternehmen?

Um Transparenz über die Ist-Situation herzustellen, bedarf es der strukturierten Aufnahme und Clusterung der Projekte aus den einzelnen Funktionsbereichen. Oftmals werden kleine Einzelinitiativen, System-Changes oder Release-Updates als Digitale Projekte bezeichnet, bedürfen aber eines anderen Umgangs als digitalstrategische Transformationsprojekte. Beispiele für die Kategorien der Clusterung sind (1) die strategische Relevanz im Kontext der übergeordneten Strategie, (2) prozessuale Effizienz, (3) qualitative Produktverbesserung, (4) kundenzentrierter Service oder (5) der monetäre und kapazitative Aufwand sowie Risiken in der Umsetzung der Projekte. Darüber hinaus berücksichtigt die Bewertung von Projekten in der Ist-Situation häufig nur Kosten, weniger häufig den dahinterliegenden Aufwand von Kapazitäten in der Umsetzung und sehr selten die zu erwartenden Geschäftspotenziale.

Das Priorisieren, Zusammenführen oder Beenden von (Ballast-)Projekten ist so unmöglich und damit auch die gesamtheitliche Orchestrierung der Projekte in einer Digitalisierungs-Roadmap – dann in bearbeitbarem Umfang. Der Tyrannei der Einzelprojekte werden somit durch Transparenz und Priorisierung Zügel angelegt.



Korbinian Richter
Senior Consultant
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Dort haben viele einzelne Entscheidungen der Bewohnerinnen und Bewohner für das Auto und gegen die Eisenbahn die Eisenbahnanbindung am Ende überflüssig gemacht, den Ort dadurch aber strukturell geschwächt.

Das Phänomen ist auch in Unternehmen zu beobachten, insbesondere in der Herausforderung einer Vielzahl von Projekten und Initiativen, die digitale Transformation umzusetzen. Häufig ist das Zielbild der digitalen Transformation für das Unternehmen eindeutig und präsent, der gewünschte Erfolg in der Operationalisierung stellt sich jedoch nicht ein. In der Umsetzung definieren die einzelnen Funktionsbereiche digitale Projekte, die individuell betrachtet sinnvoll sind, in der Summe der Projekte allerdings nicht zum gewünschten Ergebnis führen. Kurzum stellt sich die Frage: Kann ein Unternehmen mit dem aktuellen Projektportfolio erfolgreich transformieren oder ist das Unternehmen gefangen in der Tyrannei von Einzelprojekten?

Situationen, die wir in Unternehmen vorfinden

- Vielzahl digitaler Projekte, die nicht in-Time und in-Budget abgeschlossen werden
- Fehlende Governance zur Steuerung des Projektportfolios, sodass die IT-Organisation im Wesentlichen mit Firefighting beschäftigt ist
- Unterschiede in Eigen- und Fremdbild der IT-Organisation als Supply-Demand Organisation oder als Business Innovator



Dirk Heider
Leiter Digitale
Transformation
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Continuous Improvement konzentriert sich auf ...

Prozessdigitalisierung	Bottom-up Ideen
Kleine individuelle Teams	Automatisierte Reportings
Infrastruktur und Releases	...

Digitale Transformation dreht sich um ...

Digitale Geschäftsmodelle	Top-Down Programme
Cross-Funktionale Initiativen	Dynamisches Projektportfolio
Quantensprünge	...



Abb. 1: Continuous Improvement vs. Digital Transformation



Abb. 2: Der Weg zur Digitalisierungs-Roadmap

2. Schritt Konsistenz: Welche Projekte sind für die digitale Transformation notwendig?

Die Aufnahme der Projekte macht eine detaillierte Inside-Out Perspektive im Kontext der Strategie möglich. Auf Basis der entstandenen Transparenz kann die Inside-Out Perspektive nun erstmals mit den Marktentwicklungen (ergänzend zur Strategie und aus Sicht digitaler Technologien und Tools) abgeglichen werden.

Im Ergebnis werden so die strategischen Whitespots des Projektportfolios und der Digitalisierungs-Roadmap sichtbar. Die Bewertung von Marktentwicklungen (Outside-In) bezieht brancheninterne und branchenfremde Technologieentwicklungen mit ein, Makrotrends im Kundenverhalten sowie signifikante Kapitalflüsse in Startups als Frühindikator zu erwartender Transformationen.

Im Ergebnis vervielfacht die transparente Herleitung und Kommunikation der Projektnotwendigkeiten die Akzeptanz der entstehenden Digitalisierungs-Roadmap und befeuert den Umsetzungserfolg.

3. Schritt Konzeption: Wie sieht eine effiziente und effektive Digitalisierungs-Roadmap aus?

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist die richtige Rhythmik in der Einsteuerung und Bearbeitung von Projekten, um deren Umsetzung sicherzustellen. Steuerungselemente dafür sind ausgewiesene Phasen im Jahr, in denen Projekte beantragt und aufgesetzt werden können, während in „Frozen Zones“ die Kapazitäten ausschließlich dem Projektfortschritt vorbehalten sind.

Verantwortlich für den „Drumbeat“ ist ein ausgewiesenes Digital Board, in dem die Funktionsbereiche zusammenkommen und gemeinsam Entscheidungen treffen.

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Transformation Office inklusive Tooling, Tracking und Controlling
- Ableitung der Digitalisierungs-Roadmap aus Unternehmensstrategie
- Identifikation strategischer Whitespots (Outside-In Betrachtung)

Zur Rhythmik gehört auch, die Kapazitäten in der IT effektiv einzusetzen und dazu nicht nur die Anzahl von FTEs zu berücksichtigen, sondern auch deren Umsetzungskompetenz und Verfügbarkeit für Projekte. Dafür sind Stabilität in der Projektplanung und Ressourcenzuordnung durch obengenannte Frozen Zones essenziell. Die Fixierung schafft die notwendigen Rahmenbedingungen für Planung und Umsetzung und damit effektive Kontrolle über den Projekterfolg inklusive Kosten und Nutzen.

FAZIT

Digitale Transformationen werden immer mit schwierigen Projekten, Unabsehbarkeiten und Abhängigkeiten verbunden sein. Deshalb ist es für die Organisation ein stetiger Prozess in Planung und Fortschrittmessung. Der Erfolg hängt von einigen wenigen Faktoren ab. Verwalten Sie Ihre Projekte rigoros, geben Sie der digitalen Transformation die wichtige Top-Management Attention, steuern Sie nach Business Value, führen Sie ein starkes Digital Board ein, definieren Sie eine Stage Gate Methodik über Frozen Zones, nutzen Sie Tools und Daten zur Steuerung Ihres Portfolios – so halten Sie die Initiativen auf Kurs und befreien sich aus der Tyrannei der Einzelprojekte.

Kontakt: digitalisierung@wieselhuber.de

BI-gestützte Liquiditätssteuerung

Tagesaktuelle Liquiditätsplattform

Natalie Zerr
Senior Consultant
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Die Liquiditätssteuerung ist ein zentrales Element zur Existenzsicherung eines Unternehmens. Mit einer ganzheitlichen Liquiditätsplanung lässt sich feststellen, ob sich ein Unternehmen im Planungszeitraum selbst liquide halten kann, oder ob Gegenmaßnahmen getroffen werden müssen. Selbst Unternehmen, denen es gut geht, hilft eine adäquate Liquiditätsplanung dabei, ihre Geldbestände effizient zu steuern, um unabhängiger von Kreditgebern zu sein und künftige Investitionen effektiv zu planen.

24 Monate abbildet und regelmäßig aktualisiert werden muss. Sollte es dennoch zu einem Krisenfall kommen, muss der Unternehmer jederzeit beweisen können, in diesen 24 Monaten zahlungsunfähig gewesen zu sein.

Es muss nicht immer Excel sein

Viele Unternehmen nutzen zur Liquiditätsplanung verschiedene Exceltabellen, die meist manuell mit Daten befüllt und bei jeder nachfolgenden Liquiditätsplanung erneut manuell aktualisiert werden müssen.

Um die oben genannten Anforderungen eines Krisenwarnsystems schneller und besser zu erfüllen, können digitale Lösungen im Rechnungswesen helfen, die z. B. tagesaktuell den finanziellen Stand eines Unternehmens zeigen.

Felix Hoffmann
Senior Consultant
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Spätestens in Krisenzeiten jedoch (ob extern/intern oder global/lokal) kommt man um eine gewissenhafte Liquiditätsplanung nicht herum, um eine realistische Einschätzung zur Zahlungsfähigkeit geben zu können.

Mit Einführung des StaRUG soll es Unternehmen ermöglicht werden, präventiv zur Sanierung und Insolvenz zu handeln und gegenzusteuern. Ein zentrales Element ist hier eine Liquiditätsplanung, die insgesamt

Geht man noch einen Schritt weiter, lassen sich bereits einfache Forecasts mit Hilfe von künstlicher Intelligenz auf Knopfdruck abbilden.

Folgende Punkte verdeutlichen die grundsätzlichen Vorteile einer Liquiditätsplanung mit Software- bzw. BI-gestütztem System:

- Monitoring und Tracking der wichtigsten Finanzkennzahlen in Echtzeit möglich
- Zeitersparnis durch teilautomatisierte Datenaufbereitung anstatt manuell in Excel
- Abbildung des Forecasts durch intelligente Nutzung historischer Daten mit KI
- Simulation von Risiken und Worst Cases
- Vergleich von potenziellen Szenarien
- Liquiditätsreporting für Banken und Investoren möglich (z. B. mittels eigener Zugangsdaten)
- Einfache Analyse von Margen und Preisen

Es lassen sich hier bereits einige Vorteile von BI-gestützten Liquiditätsplanungen ableiten. Im Folgenden werden diese anhand von konkreten Business Cases untermauert.

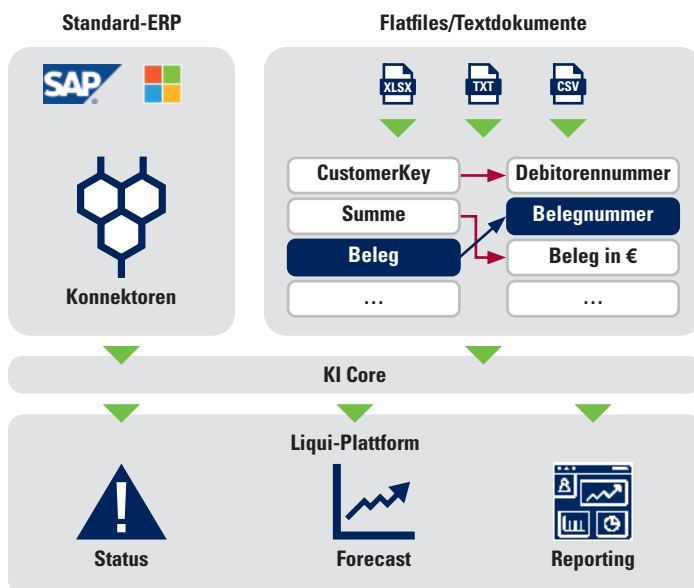


Abb.: Liquiditätssteuerung-as-a-Service



Die BI-gestützte Liquiditätssteuerung

Liquiditätsplanungen sind bei vielen Unternehmen im Mittelstand noch nicht im monatlichen Standardreporting – zu starr, zu viel Aufwand und eine ungeeignete Systemlandschaft sind hier meist die Gründe. W&P hat diese Herausforderungen erkannt und mit der „Liquiditäts-Plattform“ eine Datenplattform geschaffen, die Liquiditätssteuerung einfach macht und dabei zugleich StaRUG-konform ist.

Liquiditätssteuerung-as-a-Service

Die Liquiditäts-Plattform von W&P basiert zu 100% auf Cloud-Services von Microsoft Azure in Deutschland und ist damit sicher und für beliebig viele User einsetzbar.

Zu Beginn wird die Liquiditäts-Plattform mit Daten gefüttert: Entweder wird ein Standard-ERP von SAP oder Microsoft über Konnektoren angebunden oder Flatfiles (z. B. Excel-Dateien) hochgeladen. Die Daten werden anschließend in der Cloud gespeichert, bereinigt und in ein standardisiertes Datenmodell geladen. Auf Basis der bereinigten Daten kommen dann verschiedene KI-Modelle zum Einsatz, die auf Basis von Vergangenheitsdaten trainiert werden und detaillierte Einblicke in die Liquiditätssituation liefern. Sie werden u. a. genutzt, um Zahlungsein- und -ausgänge vorherzusagen, Zahlungswahrscheinlichkeiten einzuschätzen und realistische Zahlungsziele zu berechnen. Das ermöglicht nicht nur eine genauere, sondern zugleich auch noch deutlich effizientere Liquiditätssteuerung durch teilautomatisierte Abläufe.

Die angereicherten Daten werden dann in die Liquiditäts-Plattform geladen und in interaktiven BI-Dashboards visualisiert, die anschließend an einen definierten Personenkreis mittels Logindaten zum Dashboard verteilt werden können. Dort erhält man z. B. einen Überblick über die Datenqualität, den Liquiditäts- und Finanzstatus oder die Fälligkeitsstruktur von Debitoren und Kreditoren.

Um die Anforderungen des StaRUG zu erfüllen, werden regelmäßig Abzüge der gesamten Liquiditätssituation erstellt und Änderungsprotokolle geführt. Dadurch kann der Liquiditätsstatus bis zu 24 Monate in die Vergangenheit zurück analysiert werden. Die Liquiditätssituation ist durch die Liquiditäts-Plattform nicht mehr eine „black box“, sondern vollständig transparent, so dass im Bedarfsfall frühzeitig gehandelt und optimiert werden kann.

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Kurz-, mittel- und langfristige Liquiditätsplanungen
- Etablierung der modernen Liquiditäts-Plattform als zentrales Element zur Liquiditätssteuerung
- Analysen zu Fälligkeitsstruktur und Zahlungsverhalten von Kunden und Lieferanten
- Erstellung von Dashboards in PowerBI

FAZIT

Ein Tool zur zentralen Liquiditätssteuerung ist für jedes Unternehmen in jeder Branche von Nutzen – egal ob gefährdet oder nicht. Die kurz- und langfristige Steuerung des Cashflows ist eine Voraussetzung für eine erfolgreiche Unternehmensführung. Lässt sich dies transparent auf Knopfdruck und ohne manuelle Erstellung zahlreicher Excel-Tabellen darstellen, so vereinfacht, beschleunigt und standardisiert dies die Liquiditätssteuerung erheblich.

Kontakt: digitalisierung@wieselhuber.de

Wachstum und Konjunktur haben Spuren hinterlassen

Potenziale liegen nun in Fokussierung und Skalierung



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

Die Konjunktur der letzten Jahre brachte „mehr Geschäft“ und deutliche interne Veränderungen. Der Vertrieb wurde internationalisiert, die Supply Chain ausdifferenziert, die Wertschöpfung in einen globalen Footprint überführt. Das Leistungsspektrum wurde meist erweitert von Produkten zu Services. Gleichzeitig stieg die Komplexität in Strukturen und Abläufen, Intercompany-Umsätze und Verrechnungen haben zugenommen und die Folgen wurden durch Lieferkettenprobleme und Coronaeffekte transparent: Geringe Reagibilität, Intransparenz und Effizienzverlust.

tung der Geschäfte über alle legal entities hinweg. Denn für wirkungsvolle Entscheidungen braucht es mehr als die viel beschworenen Standardprozesse, die nicht wirklich eingehalten werden bzw. die bekannten „War Stories“, deren Relevanz nicht bewiesen ist. Sinnvoll ist eine **Landkarte**, die schlicht zeigt, wie z. B. Angebote und Aufträge in den letzten 3 Jahren das Unternehmen durchlaufen haben. Das zeigt deutlich, wo die größten Probleme liegen und wo schnellere Verbesserungen möglich sind.

Baustein 2: Ertrags- und Verlustquellenanalyse

Der zweite wesentliche Baustein der „end-to-end“-Sicht, sind die **Ist-Kosten in höchster Granularität**, (also auf unterster Kostenstellenebene) und über alle legal entities. Werden diese Kosten nach unterschiedlichen Segmenten (z. B. Produkt-, Kundengruppen oder Regionen) strukturiert und dem Wertschöpfungsprozess zugeordnet, entsteht eine Konzern-GuV nach Prozessen und für Leistungssegmente. Diese Ertrags- und Verlustquellenanalyse (EVQA) zeigt, in welchen Segmenten Geld verdient wird und wo nicht. Sie liefert KPIs für den Ressourceneinsatz in den einzelnen Wertschöpfungsprozessen und macht diese für die Segmente vergleichbar. Und vielleicht am wichtigsten: Die EVQA liefert „die Euro“ zur monetären Bewertung der Ergebnisse des Process Mining.

Baustein 3: W&P-Transformationsindikator

Im Gegensatz zu den beiden bisher behandel-



Johannes Spannagl
Managing Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Es ist also „Sand im Getriebe“: Die Skalierungseffekte könnten besser sein, vom Rohertrag kommt zu wenig im Ergebnis an und bei Materialknappheit ist nicht wirklich klar, bei welchem Produkt, bei welchem Kunden, die Effekte wie groß sind, da die internen Kalkulationen und Kostensätze ja auf alten Preisen/Kosten basieren. Zusätzlich stellt sich die Frage nach notwendigen Veränderungen im Geschäftsmodell, den möglichen Angriffen von außen und die richtige Reaktion. Als Antwort hierauf hat W&P einen **dreistufigen Ansatz** entwickelt, der Transparenz und Entscheidungssicherheit sowie konkrete Handlungsoptionen liefert:

Baustein 1: Process Mining

Bei Identifikation und Realisierung der Potenziale sind weder die legal entity-Sicht noch vorhandene, meist funktionale Reportings wirklich hilfreich. Zielführend ist hingegen eine echte „end-to-end“-Betrach-



Abb. 1: Das end-to-end business modeling kombiniert die Kosten- mit der Prozesssicht

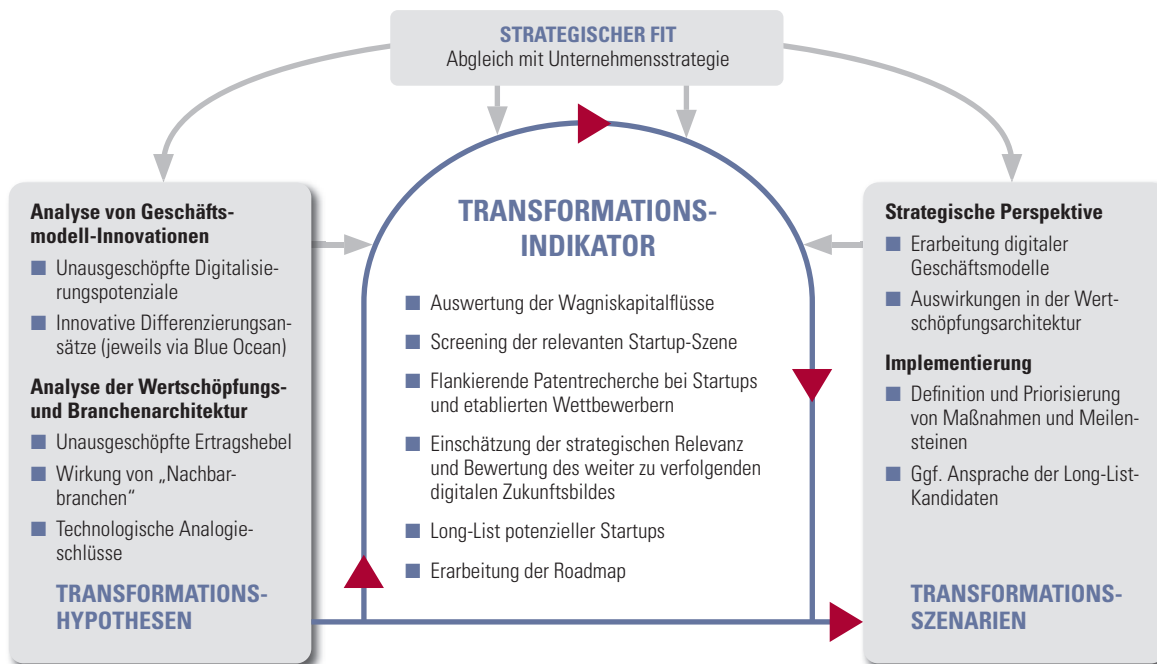


Abb. 2: Der W&P-Transformationsindikator und seine Vorgehensweise

ten Bausteinen fokussiert der dritte Stellhebel, der **W&P-Transformationsindikator**, auf eine reine Outside-in-Betrachtung. Durch die Analyse der relevanten Startup-Szene wird eine sinnvolle und notwendige, strategische Früherkennung ermöglicht sowie „digitale Ideenvielfalt“ erzeugt. Dabei screenen wir in über 120 „Emerging Spaces“ weltweit über drei Millionen Startups incl. deren Patente und untersuchen mehr als 1,6 Millionen Finanzierungen von Venture Capitals, Private Equities und M&A’s. Konkret analysieren wir dabei unternehmens- und branchenspezifisch folgende Indikatorklassen:

- **Wagniskapitalflüsse:** Welche Technologien und Geschäftsmodelle werden in welchen Branchen finanziert (VC, PE, M&A)?
- **Anzahl und Qualität der Gründungen:** Wie wahrscheinlich und wie schnell verändern sich Markt und Branche?
- **Patente und wissenschaftliche Studien:** Wie ausgereift sind technologische Innovationen und welche Potenziale entstehen?
- **Investitionen/F&E-Ergebnisse des Wettbewerbs:** Welche Strategie verfolgt der Wettbewerb mit Akquisitionen und neuen Patenten?
- **Innovationszyklen:** Wie entwickeln sich Innovationen auf der Zeitachse mit Blick auf die Marktproduktivität?

Implikationen für die eigene Zukunftsgestaltung

Unser dreistufiger Prozess stellt nicht nur eine systematische und gleichzeitig kreative Vorgehensweise sicher,

sondern gewährleistet auch den „strategischer Fit“, also den Abgleich mit der Unternehmensstrategie. Wie in der obigen Abbildung verdeutlicht, werden im ersten Schritt sog. **Transformationshypothesen** aus der Analyse von Geschäftsmodell-Innovationen und der Wertschöpfungs- und Branchenarchitektur entwickelt. Darauf aufbauend erfolgt die unternehmensspezifische Auswertung der einzelnen Elemente des **Transformationsindikators** und das Herausarbeiten eines unternehmensspezifischen, digitalen Zukunftsbildes. Im letzten Schritt werden die **Transformationsszenarien** abgeleitet und die strategische Perspektive hinsichtlich Geschäftsmodell und Auswirkungen auf die Wertschöpfungsarchitektur weiterentwickelt.

FAZIT

Mit dem kombinierten Ansatz aus Process Mining, EVQA und Transformationsindikator heben Sie Ertragspotenziale, steigern die Prozesseffizienz und Transparenz, legen potenzielle Bedrohungen durch technologische, digitale oder marktseitige Disruptionen offen und erarbeiten sich dadurch konkrete Handlungsoptionen. Die Entscheidungssicherheit ist höher, denn es sprechen Fakten und im Mittelpunkt steht die Frage, wie Abhilfe geschaffen werden kann. Nachhaltige Verbesserungen lassen sich meist unkompliziert und schnell realisieren und Volatilitäten besser aussteuern.

Kontakt: performance@wieselhuber.de

Internationalisierung in volatilen Zeiten

Globale Marktbearbeitungsstrategie vor dem Hintergrund hoher Unsicherheit



Florian Kaiser
Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Wachstum im Heimatmarkt – der in der Regel 40 bis 60% des Umsatzes ausmacht – wird zunehmend aufwendiger, so dass die erfolgreiche Fortsetzung der begonnenen Internationalisierung eine wichtige strategische Wachstumsquelle bei Familienunternehmen ist.

Seit zwei Dekaden ist der Begriff VUCA (aus den englischen Begriffen volatility, uncertainty, complexity und ambiguity der Umfeldbedingungen abgeleitet) Teil dieser strategischen Agenda. Gerade in den letzten beiden Jahren wurde deutlich, welches bis dato kaum vorstellbare Ausmaß Unsicherheit, Volatilität und Komplexität einnehmen können.

Die sorgfältige strategische und operative Steuerung der Internationalisierung ist vor diesem Hintergrund noch wichtiger und diffiziler als zuvor. Denn eines scheint sich abzuzeichnen: das neue Normal ist das Nichtnormale. Grundsätzlich gelten auch weiterhin die gleichen Fragestellungen und Gestaltungsparameter wie zuvor. Doch die Entscheidungen sollten noch sorgfältiger mit Fakten fundiert und der Fokus klarer gezogen werden, um sich gerade jetzt nicht zu verzetteln und zu viele Schauplätze zu bespielen.

Erfolgsfaktoren der Internationalisierung

Aus Erfahrung in zahlreichen strategischen Gestaltungsprozessen sind folgende Aspekte wichtige Erfolgsfaktoren für eine gelungene internationale Ausweitung des profitablen Geschäfts und damit Absicherung der unternehmerischen Zukunftsfähigkeit.

1. Faktenbasierte und selbstkritische Statusbestimmung

Welche Marktposition hat man in den bestehenden Märkten, hat man die Wahrnehmungsschwelle schon überschritten? Was sind die tatsächlichen Ergebnisbeiträge unter Berücksichtigung des Aufwandes aus der Zentrale? Hierfür ist die „Ergebnis- und Verlustquellen-Analyse“ (EVQA) ein probates Werkzeug. Sie analysiert Geschäftsbereiche und Märkte hinsichtlich sämtlicher Aufwände/Kosten und zeigt damit faktenbasiert deren tatsächlichen Ergebnisbeitrag. Nicht selten zeigt eine derartige Analyse überraschende Ergebnisse und erschüttert alte Glaubenssätze.

2. Internationalisierungsfähigkeit der Organisation

Sind die Organisationsdimensionen Geschäftsbereiche und Märkte klar geregelt? Wer hat wo welchen

	Kernmärkte	Wachstumsmärkte	Gelegenheitsmärkte
Strategische Maßgabe	<ul style="list-style-type: none"> Strategische Kernmärkte mit hoher absoluter und relativer Bedeutung In der Regel eigene Niederlassung/Tochtergesellschaft Vollständiges Angebot der Businessunits/ Geschäftsbereiche Signifikanter Beitrag aus Aftersales Geben die Sales Governance im Lead vor 	<ul style="list-style-type: none"> Eigene Niederlassung oder enge, gut funktionierende Kooperation mit Distributoren Bewusst selektive Abdeckung des Leistungsportfolios bzw. der Businessunits/Geschäftsbereiche Mittelfristige Entwicklung zu profitablen Kernmärkten Teilweise auch Märkte aus denen bedrohliche Wettbewerber erwachsen könnten 	<ul style="list-style-type: none"> Keine eigene Niederlassung sondern Distribution bzw. direkten Kontakt zu einzelnen großen Kunden ggf. aus den Cluster-Hubs/ Kernmärkten Erkennen von zukünftigen Wachstumsmärkten
Quantitative Anforderungen	<ul style="list-style-type: none"> Umsatzwachstum mindestens mit dem Markt Tatsächliche Profitabilität über dem Marktdurchschnitt/„besser als die Peer-Group“ Im Markt deutlich sichtbar, ggf. mit hohem Marktanteil 	<ul style="list-style-type: none"> Umsatzwachstum deutlich über ein Vielfaches des Marktwachstums – Verdrängung des Wettbewerbs Profitabilität spätestens im X-ten Jahr 	<ul style="list-style-type: none"> Ausschließlich profitables, chancengetriebenes Geschäft über einer definierten Mindestgröße
Management	<ul style="list-style-type: none"> Eigene Produkt- und Lösungen für diese Märkte (aus dem HQ oder strikt koordiniert lokal) Intensive Aufmerksamkeit des Managements Ggf. Cluster-Hub für andere Märkte 	<ul style="list-style-type: none"> Erhalten punktuell, nach klarer Bewertung, spezifische Produkte und Lösungen Hohe Aufmerksamkeit im Business Development und von den Zentralfunktionen (z. B. Marketing, Logistik, Service, ...) Relativ intensive temporäre Investitionen in Marktdurchdringung 	<ul style="list-style-type: none"> Geringe Managementattention im Tagesgeschäft – bewusst keinerlei „Extrawürste“ Selektive Beobachtung im Sinne des Business Managements in der Zentrale, (nicht im Vertrieb) um entstehende Märkte zu erkennen

Durchgriff? Dabei muss nicht zwingend in allen Märkten die gleiche Regel greifen, doch sie sollte klar sein. Und besonders wichtig, die Geschäftsbereiche sollten auch wirklich „international“ sein, also die Märkte im Detail verstehen und nicht nur den größten Heimatmarkt als einzige Leitmaxime akzeptieren.

Denn das funktioniert nicht. Gerade durch die hohe Spezialisierung von tlw. hoch automatisierten Wertschöpfungsketten können die Anforderungen an Produkte beispielsweise in Osteuropa erheblich über denen des deutschen Marktes liegen.

3. Reifegrad der Tochtergesellschaften/Märkte beachten

Märkte und Tochtergesellschaften/Niederlassungen sind aus Sicht des Unternehmens jeweils nicht im gleichen Reifestadium. Es empfiehlt sich, die Marktbearbeitung modular in Stufen zu entwickeln, um so junge Marktorganisationen nicht zu überfordern, sondern strukturiert zu entwickeln und wachsen zu lassen.

Geschäftsbereiche, Leistungen oder Zielgruppen werden mit wachsender Reife stufenweise „zugeschaltet“. Hierbei unterstützen die zentralen Funktionseinheiten mit effizient und modular bereitgestellten Strategieelementen (z. B. Marketing, Logistik, Anwendungstechnik, Service, ...) und deren Operationalisierung. Das stellt Kohärenz und Effizienz sicher und vermeidet, dass jede Landesgesellschaft das Rad neu erfindet.

4. Denken in strategische Ländergruppen

Die Praxis zeigt, dass sich internationale Märkte aus Unternehmensperspektive in Gruppen entlang ihrer Durchdringungsreife sortieren lassen.

Um sicherzustellen, dass nicht jeder Opportunität in irgendwelchen Märkten hinterhergelaufen wird und sich die Organisation somit verzettelt, sollten diese Ländergruppen mit hart einzuhaltenden Freiheitsgraden und Anforderungen versehen werden (siehe Abbildung).

Ziel dieser Übung ist es, die vorhandenen Ressourcen (Managementkapazität, Liquidität, Mitarbeiter) gezielt und nicht kurzfristig opportunistisch einzusetzen. Denn Fokus und damit Durchschlagskraft ist das was häufig fehlt.

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Gestaltung der Internationalisierungsstrategie in sämtlichen Schritten (u. a. Analyse, Priorisierung, Konzeption, Quantifizierung, Umsetzung)
- Entwicklung der Geschäftsbereichs-/Marketunit-Strategie und Verankerung in der Organisation
- Steigerung der internationalen Vertriebsperformance, z. B. im Kontext von Hybrid Selling
- Ländergruppenstrategie zur fokussierten und ressourceneffizienten Internationalisierung
- Internationalen Markt- und Marktsegmentanalyse in neutraler Outside-In Perspektive
- Ergebnis und Verlustquellen Analyse (EVOA) zur faktenbasierten Entscheidungsfundierung
- Internationale M&A-Targetsuche, Ansprache und Durchführung
- Weiterentwicklung der internationalen Führungsorganisation
- ... und weitere Themen – sprechen Sie uns an.

5. Strukturierte Marktcharakterisierung und -priorisierung

In der Marktbewertung zur weiteren Durchdringung oder Definition eines zukünftigen Markteintritts sind die Märkte in einem sauberen Prozess transparent zu charakterisieren, detailliert zu durchleuchten und zu bewerten. Dieses standardisierte Vorgehen erfordert Methodensicherheit, mitunter temporäre Kapazitäten zur Charakterisierung und eine saubere Moderation der Priorisierung und Auswahl. Gerade bei dieser Fragestellung ist eine konsequente Outside-In Perspektive unerlässlich, um ein faktenbasiertes Bild über beispielsweise Potentiale, Dynamik, Passung, Protektionismus, Wettbewerb, Anforderungen und Differenzierungschancen zu zeichnen. Erst diese Information lässt fundierte unternehmerische Bewertung und Entscheidungsfindung zu. Hierbei ist der neutrale Blick und das reflektierte Hinterfragen durch externe Beratung häufig unerlässlich.

FAZIT

Internationalisierung bleibt die stärkste Wachstumsquelle und damit wichtiger Baustein für die Zukunftsfähigkeit und Robustheit von Unternehmen, doch die Anforderungen und die Komplexität sind mit VUCA erheblich gestiegen. Dabei hilft es, den internationalen Strategieprozess strukturiert und methodensicher begleiten zu lassen und die Unternehmensentwicklung somit abzusichern.

Kontakt: vertrieb@wieselhuber.de

D2C und E-Commerce

Voraussetzung und Erfolgsfaktoren für nachhaltigen Unternehmenserfolg schaffen und umsetzen

Dr. Stefan Kemp
Leiter Konsumgüter
& Handel
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Zukunftsgestaltung als unternehmerische Aufgabe bedeutet mehr denn je, in enger Verbindung zu den Zielgruppen des Unternehmens zu stehen. Durch enge Verbindung entsteht tiefes Verständnis. Marken- und Produkterfahrungen mit Erlebniswert werden ermöglicht, Beziehungen geschaffen, Kaufentscheidungen beeinflusst. Der direkten Verbindung zwischen Zielgruppe und Marke kommt eine erfolgskritische Bedeutung zu. Diese Verbindung wird unter dem Begriff „Direct-to-Consumer“ (D2C) subsumiert.

Martin Berger
Senior Consultant
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



D2C beinhaltet ein Vertriebs- und Marketingmodell, bei dem es darum geht, Produkte direkt von Hersteller an die Kunden zu vermarkten und zu verkaufen. Durch die Sondersituation der vergangenen Jahre hat die tägliche, inhaltliche Nutzungsdauer des Internets seit 2019 deutlich zugenommen. Online-Shops im Channel-Mix von Unternehmen haben deutlich an Bedeutung gewonnen und werden weiter rasant wachsen. Es gilt: Fast jeder ist dabei – von 100 Internet-Nutzern sind 94 Online Shopper.

Statusfeststellung

Haben sich Hersteller einmal dazu entschieden, einen D2C-Vertriebsweg zu etablieren, bieten sich im Wesentlichen drei strategische Gestaltungsoptionen:

- I **Expansion:** Eine etablierte Marke des Herstellers wird neben z. B. im klassischen Handelsgeschäft auch im D2C benutzt.
- II **Aufbau:** Hersteller kreieren eine neue Marke, die exklusiv in D2C-Kanälen vertrieben wird. Diese Option beugt möglichen Kanalkonflikten mit dem Handel aus Option I vor.
- III **Zukauf:** Es tummeln sich eine Vielzahl an D2C-Startups im Markt, gerade im Online-Bereich. Der Zukauf einer solchen Marke ermöglicht es, etablierten Herstellern schnell relevante D2C-Kompetenzen zu erlangen.

Trends im D2C-Geschäft

Unabhängig von der gewählten Markteintrittsstrategie in den D2C-Bereich werden die folgenden drei Themen gerade den digitalen Kontakt zwischen Unternehmen und Zielgruppe in Zukunft maßgeblich prägen:

1. Community und Commerce

Sogenannte Love Brands rufen bei Ihren Zielgruppen besonders positive Emotionen hervor. Sie inspirieren durch Storytelling und erzeugen eine tiefergehende Hinwendung zur Marke. Sie haben viele Follower und hohe Social Media Engagement-Rates. Sprich: Eine Community. Community begeistert und befördert Commerce. Positive Marken und Produkterfahrungen schaffen Communities. Sie bedingen sich und sind Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren für D2C Erfolg. Die Verbindung zwischen Zielgruppen und Marken ist nicht etwa von zeitpunktbezogener Anpassung zur Nutzenmaximierung bestimmt: Lego-Nachahmer-Produkte zu kaufen ist für die meisten Menschen ein verwerflicher Akt angesichts der glücklichen Kindheits-erinnerungen, die der „Love Brand“ Lego verbunden sind.

2. Allianzen

Unabhängig davon, ob etablierte Marken im M&A-Bereich aktiv werden, bilden strategische Allianzen einen zentralen Bestandteil einer erfolgreichen D2C-Strategie. Diese Allianzen betreffen aber nicht nur beispielsweise Partnerschaften mit Influencern im Werbebereich, den Software-Bereich, die gezielte Analyse von Kundendaten oder die Verknüpfung von Online- und Offline-Kundenerlebnissen, sondern – dem Plattformgedanken folgend – auch die Kooperation mit Konkurrenten. Ein Beispiel dafür wäre CFP-Brands: Der gemeinsame Onlineshop der Marken Ricola, Mentos,

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Aufzeigen von D2C-Potenzialen
- Ausarbeitung einer D2C-Strategie
- Ganzheitliche Vertriebskonzeption
- Multi-Channel Markenarchitektur

Fisherman´s Friend und Chupa Chups bietet dem Kunden eine größere Auswahl. Dadurch wird die gerade im Lebensmittelhandel bekannte Warenkorb-Problematik abgeschwächt. Dazu werden die Ressourcen der einzelnen Hersteller effizienter eingesetzt.

3. Web 3.0

Zugegebenermaßen, niemand kann heute seriös genau vorhersagen, wie sich Internet, Online-Shopping und vor allem das damit verbundene Konsumentenverhalten genau entwickeln werden. Ältere Buzzwords wie „Blockchain“ oder neuerdings „NFT´s“ (Non-Fungible-Tokens) oder gleich das Metaverse sind in aller Munde – konkrete Implikationen sind aber noch schwer zu greifen. Bei aller Unsicherheit ist aber klar, dass virtuelle und physische Realität näher zusammenwachsen und auch wirtschaftliche Transaktionen zunehmend in beiden Sphären zeitgleich stattfinden und nahtlos ineinander übergehen werden.

Ersten Einschätzungen folgend, wird dieser Trend die Emanzipation des Kunden weiter vorantreiben, und die bereits existierenden Trends „Transparenz“ und „Authentizität“ in der Kommunikation, gerade im Direktgeschäft, weiter vorantreiben.

Zukunftschance D2C: Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren

Auch wenn, abhängig vom Betrachtungswinkel, aktuelle Trends oft noch utopisch und weit hergeholt erscheinen, verdeutlichen Sie klar die notwendige strategische Positionierung hinsichtlich des direkten Kontakts zum Endkonsumenten, gerade für die Hersteller starker, etablierter Marken. Auch wenn D2C heute nicht zwangsläufig einen Online-Shop oder das Online-Geschäft im Allgemeinen umschreibt (eigene Ladengeschäfte sind auch eine Form des Direktvertriebs), wird zukünftig kein Weg an dem direkten digitalen Kundenkontakt vorbeiführen. Es muss anfangs nicht immer der perfekte digitale Shop sein, der in den ersten Jahren bereits große Umsatzanteile realisiert. Jedoch sollten Markenhersteller zumindest bereit sein, erste Gehversuche zu wagen. Hierbei handelt es sich um Investitionen mit dem Ziel, vom Konsumenten zu lernen und die eigenen Fähigkeiten in der Kundenansprache zu erweitern.



Zur Realisierung der strategischen Unternehmenswertsteigerung wird auch die organisatorische Bereitschaft benötigt, diesen neuen Weg einzuschlagen. Etablierte Vertriebs-KPI's müssen kritisch hinterfragt werden („Umsatz ist nicht alles“) und sollten auf die Kontaktqualität zum Endkonsumenten hin ausgerichtet werden. Außerdem muss hinterfragt werden, ob die aktuelle Markenarchitektur den geänderten Anforderungen tatsächlich entspricht. Das Nutzenversprechen muss sich an einer zunehmend digitalen und kritischen Zielgruppe ausrichten und diese mit relevanten Inhalten, welche deren Lebensrealität widerspiegelt, ansprechen. Zusätzlich besteht die Herausforderung darin, potenzielle Kanalkonflikte mit im Einzelhandel etablierten Produkten, womöglich sogar derselben Marke, weitestgehend zu vermeiden.

Diese notwendigen Änderungen sind Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren und sollten nicht als belanglos abgetan werden. Sie sollten als Investition in eine heranahende und irreversible Zukunft gesehen werden, bei der Marke und Konsument näher zusammenwachsen.

FAZIT

D2C-Strategien bieten etablierten Markenherstellern die Chance, zukünftig selbstbestimmt ein Stück weit aus den Abhängigkeiten des stationären Einzelhandels oder der Online-Riesen auszubrechen und wertvolle Informationen vom Endkonsumenten zu erhalten, aber vielmehr auch langfristige Kontakte zu eben diesen zu knüpfen. Zweifelsohne gibt es nicht „die eine“ Strategie, um diesen Prozess zu starten. Dr. Wieselhuber & Partner berät Sie gerne hinsichtlich möglicher Optionen, um die schwierigen ersten Schritte hin zu einer ganzheitlichen D2C-Strategie zu gehen.

Kontakt: marketing@wieselhuber.de

Challenge 2022: Herstellkosten im Griff

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



Viele Unternehmen sehen sich derzeit mit steigenden Rohstoff- und Einstandskosten konfrontiert. Der Preisanstieg in den Vorprodukten treibt die Stückkosten, verzehrt die Marge und reduziert den Rohertrag und Deckungsbeitrag. Damit ist in kurzen Worten ein gravierendes Problem umschrieben, das auf viele Unternehmen in 2022 zukommen wird. Sofern es nicht gelingt, diese Kostenerhöhungen im Produktportfolio über eigene Preiserhöhungen weiterzugeben, stellt sich die Frage, mit welchen Optionen zumindest ein Teil der Deckungsbeiträge zu sichern ist.

Ursprung in Mengen-, Kosten- bzw. Tarifeffekten haben. Typische Mengeneffekte gehen unter anderem von veralteten, weil nicht gepflegten Arbeitsplänen, gesunkenen Losgrößen und damit einhergehend gestiegenen Rüstzeiten, zu hohen (ungeplanten) Stillstandzeiten der Fertigungsanlagen oder fehlenden Vormaterialien aus. Unter die Rubrik Kosten- oder Tarifeffekte fallen steigende Energiekosten, steigende Instandhaltungskosten und vor allem fehlende Personalproduktivität aufgrund mangelnder Steuerung und Führung.

Christian Neeb
Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Eine Optimierung der Fertigungseinzelkosten gelingt nur mittels umfassender Transparenz betreffend der beeinflussbaren, mengen- und wertbasierten Kostentreiber. Es gilt folgende Fragen zu beantworten:

- Sind die Arbeitspläne als wesentliche Grundlage der Fertigung noch aktuell?
- Führen hohe Rüstzeiten und Stillstandzeiten zu unnötigen Leerkosten?
- Ist die Personalproduktivität und damit das Lohnkostenniveau angemessen?

Kostentreiber erkennen und egalisieren

In Zeiten, in denen es darum geht, die Versorgungssicherheit zu gewährleisten, ist eine Option „Preisverhandlungen“ mit Lieferanten unrealistisch. Daher rücken Potenziale in den Fertigungseinzel- und Fertigungsgemeinkosten als Bestandteil der Herstellkosten in den Fokus. Ziel muss es sein, Herstellkosten durch Optimierung der Fertigungseinzelkosten (FEK) zu senken und Kostensteigerungen in den Materialkosten, wo immer es geht, zu kompensieren. Dies erfordert die Identifikation möglicher Kostentreiber in den Fertigungseinzelkosten. Kostentreibende Effekte können ihren

Erst wenn diese Fragen beantwortet sind, gibt es eine Grundlage für zielgerichtete Maßnahmen. Die Abbildung zeigt, welche Zusammenhänge hierbei bestehen.

Im Beispiel zeigt sich ein deutlicher Zusammenhang zwischen dem hohen Alter der Arbeitspläne einhergehend mit mangelnder Pflege und den sehr hohen Fertigungseinzelkosten. Dabei wirkt sich insbesondere der hohe

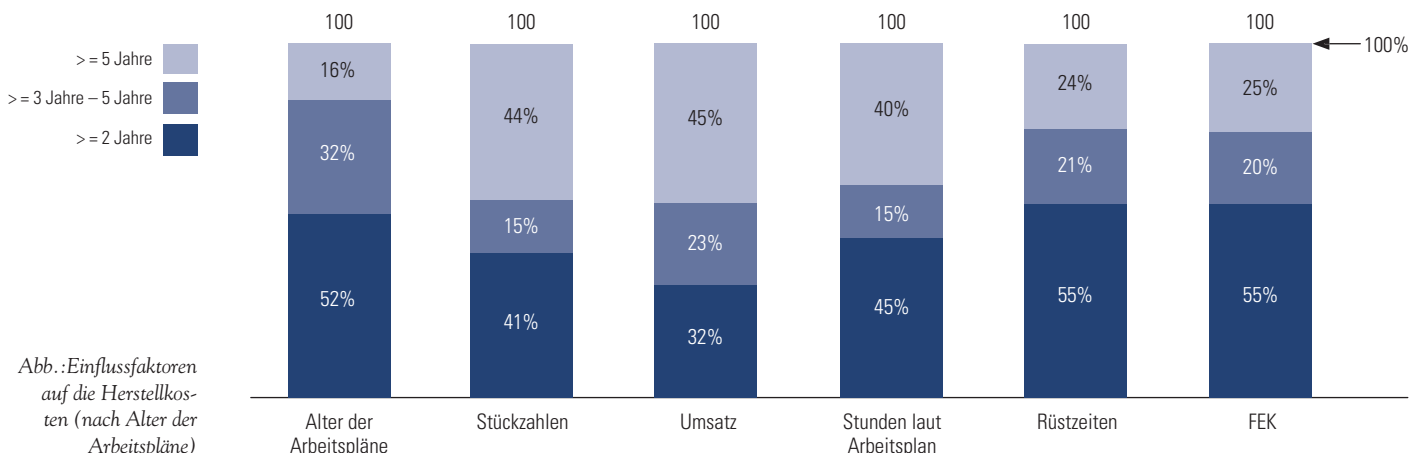


Abb.: Einflussfaktoren auf die Herstellkosten (nach Alter der Arbeitspläne)

Anteil der Rüstzeiten aus. Eine der möglichen Ursachen liegt darin, dass sich die geänderten Losgrößen in den veralteten Arbeitsplänen nicht mehr ausreichend widerspiegeln.

Optimierung der Herstellkostenrechnung

Ist Transparenz geschaffen so besteht ein weiterer Schritt in der **Verbesserung der Kalkulationssystematik**. Dies erfordert einerseits die Optimierung des Prozesses zur Herstellkostenkalkulation und andererseits die richtigen betriebswirtschaftlichen Grundlagen. Eine wesentliche Grundlage ist die Verrechnung der Fertigungsgemeinkosten (FGK) in die Herstellkosten. Grundsätzlich besteht die Möglichkeit, dies im Rahmen einer Prozesskostenrechnung oder einer Zuschlagskalkulation zu realisieren. Als „state-of-the-art“-Systematik ist die Prozesskostenrechnung zu sehen. Mit ihrer Hilfe werden FGK verursachungsgerecht „pro Inanspruchnahme des Prozesses“ zugerechnet. Ein Wechsel von einer Zuschlagskalkulation zu einer Prozesskostenrechnung generiert meist einen höheren Gemeinkostenanteil bei kleineren Losgrößen und bewirkt das Gegenteil bei größeren Fertigungslosgrößen. Die Konsequenz sind direkte Auswirkungen auf die Produktergebnisse und im weiteren Sinne auf das Produkt- bzw. das Auftragsportfolio.

Ein wichtiges Element des Herstellkostenmanagement ist die **Nutzung realistischer Auslastungsgrade**. Diese bilden die Grundlage der Plankalkulation und damit der Stundensätze, die in die Stückkalkulation eingehen. Werden Planzeiten zu niedrig angesetzt, treibt dies die Stückkosten und das Unternehmen läuft Gefahr, sich aus dem Markt zu kalkulieren. Das Ergebnis sind mangels Absatz nicht gedeckte Fix- bzw. Leerkosten. Sind die Plannahmen hinsichtlich der erreichbaren Auslastung zu optimistisch und fließt dies in die Angebotskalkulation des Vertriebs ein, werden die tatsächlich vorhandenen (Struktur-)Kosten nicht oder unzureichend gedeckt. Absehbare Schwankungen in der Auslastung – wie sie z. B. aktuell aufgrund der Corona-Pandemie oder geopolitischen Risiken auftreten – sollten bei der Herstellkostenkalkulation nur bedingt einfließen.

Integration des Herstellkostenmanagement

Jedes Herstellkostenmanagement hat neben seiner grundsätzlichen Systematik auch eine organisatorische und prozessuale Komponente. Dies betrifft insbesondere

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Analyse der relevanten Kostentreiber auf die Herstellkosten
- Konzipierung und Etablierung ertragsorientierter Kalkulationssystematiken
- Strukturierung von Produkthierarchien zur markt- und fertigungsorientierten Steuerung des Produktportfolios
- Einführung und Optimierung von Produktergebnisrechnungen und Kundenerfolgsrechnungen als wesentliches unternehmerisches Steuerungssystem

re die Einbindung des Kalkulationssystems in das ERP-System. Eine fehlende Anbindung und Vernetzung der beteiligten (IT-)Systeme und die damit einhergehende Intransparenz des Kostengerüsts führt zu mangelndem Management der Herstellkosten. Erfolgt die Kalkulation der Herstellkosten in eigenen Systemen oder schlimmstenfalls in einem Tabellenkalkulationsprogramm, so steigt dadurch das Risiko fehlerhafter Grunddaten. Ein wichtiges Ziel des Herstellkostenmanagement ist daher eine Prozessgestaltung, die eine hohe Qualität und Aktualität der Daten gewährleistet. Dies erfordert eine entsprechend ausgerichtete ERP-Infrastruktur. Sie versetzt das Management in die Lage, die richtigen operativen und strategischen Entscheidungen zur Gestaltung des Produktportfolios zu treffen.

FAZIT

Angesichts exogener Einwirkungen auf das Unternehmensergebnis ist es in 2022 besonders wichtig alle Register zu ziehen, um das Ergebnis zu sichern. Neben Gemeinkosten sollten dabei auch die Herstellkosten und dabei insbesondere die Fertigungseinzelkosten in den Fokus rücken. Dies erfordert einerseits einen qualitativ hochwertigen Datenpool, andererseits die richtigen Instrumente zur Steuerung der Herstellkosten. Auf den ersten Blick handelt es sich bei diesem Thema um ein „technisches Kostenrechnungsthema“. Allerdings gehen davon erhebliche Effekte auf den Ergebnisbeitrag des Produktportfolios aus. So wird es zu einem relevanten Thema für die Steuerung des gesamten Unternehmens.

Kontakt: controlling@wieselhuber.de

Standorte neu gedacht

Szenarien-basierte Neukonfiguration des Produktionsfootprints



Daniel Fuchsberger
Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Nicht nur Großkonzerne, sondern auch die meisten mittelständischen Unternehmen agieren in internationalen Beschaffungs-, Produktions-, und Logistiknetzwerken. Aufgrund des strategischen Charakters sowie der hohen Ergebnis- und Working Capital-Auswirkungen sollten Standortentscheidungen gut überlegt sein, um die Ertragskraft und Liquidität dauerhaft zu sichern.

Viele unserer Kunden beschäftigen sich gerade mit folgenden, typischen Kernfragen der Standortentwicklung:

- Wie viele Standorte sind erforderlich?
- Reichen die vorhandenen Kapazitäten aus, um weiteres Wachstum zu realisieren?
- Sind die Standorte unterausgelastet und verursachen Leerkosten?
- Wie hoch sollte die Wertschöpfungstiefe der einzelnen Standorte sein?
- Wie hoch sind die Einsparpotenziale durch „Redimensionierung“, also den Abbau von Überkapazitäten im Produktions- und Logistiknetzwerk?
- Welche Rolle haben die einzelnen Standorte im zukünftigen Werksverbund?
- Ist ein zentrales Werk mit hohen Skaleneffekten besser als kundennahe, dezentrale Standorte?

Zur Beantwortung dieser Fragen sollte eine fundierte Entscheidungsvorlage erarbeitet werden, um das Unternehmen dauerhaft wettbewerbsfähig und krisenfest aufzustellen. Grundlage dafür ist immer eine Annahme über die zukünftige Entwicklung von Umsatz und Absatz in den Zielregionen des Unternehmens.

Da die Zukunft aufgrund der zunehmenden Volatilität der Märkte – nicht erst seit der Pandemie – immer schwieriger zu prognostizieren ist, sollte nicht mehr nur eine einzige, starre Mittelfristplanung erstellt werden, sondern vielmehr verschiedene Szenarien erstellt und simuliert werden.

Im Operations-Kontext geht es dabei um die Entwicklung und Bewertung unterschiedlicher Standortsszenarien auf Basis von differenzierenden Annahmen über das zukünftige Produktionsvolumen und über die Produktkalkulation zu den Standorten. Die Herausforderung besteht darin, gleichzeitig die operations-relevanten Aspekte (z.B. Kapazitätsauslastung und Mitarbeiterbedarf je Maschine) mit finanzwirtschaftlichen Aussagen zu Investitionsbedarf, Working Capital und GuV-Effekte zu verknüpfen, um alle Stakeholder mit ihren spezifischen Informationsbedarfen versorgen zu können.

Im Ergebnis sollte eine belastbare Quantifizierung für die verschiedenen Umsatz- und Standortsszenarien vorliegen sowie eine Umsetzungsempfehlung mit konkretem Fahrplan zur sukzessiven Transformation vom Ist- in den Soll-Zustand.

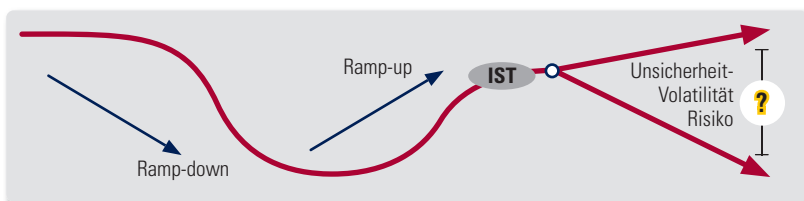
Projektbeispiel

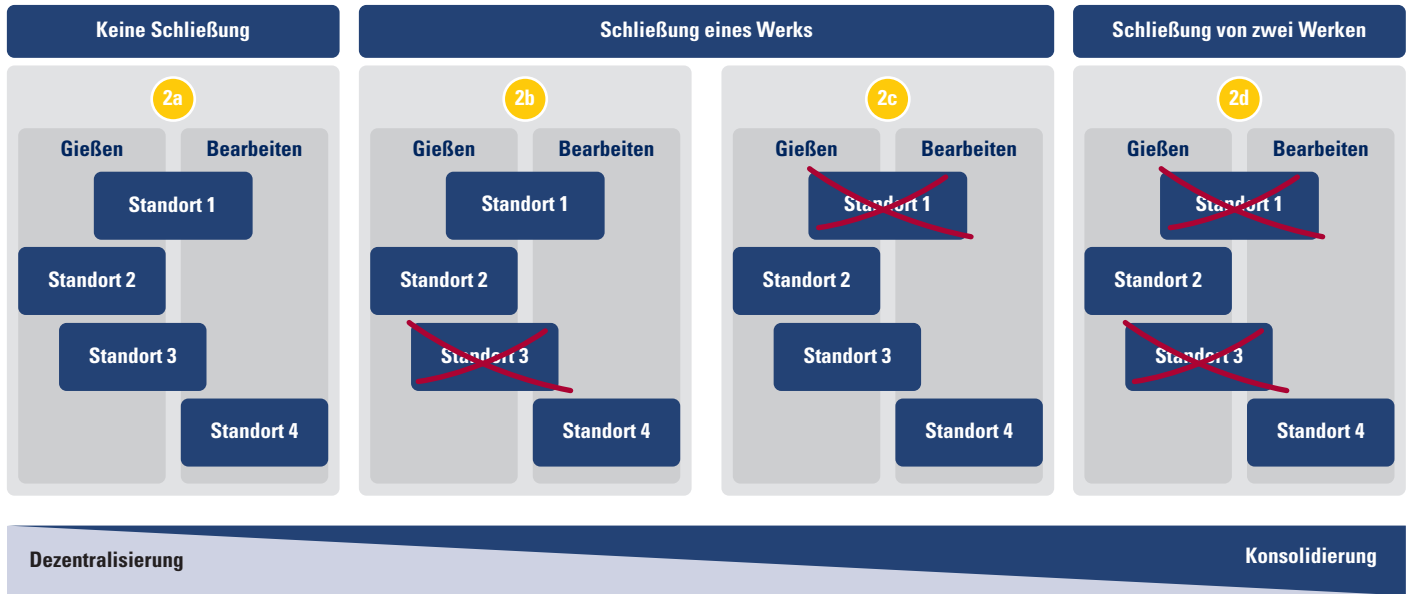
W&P begleitete einen mittelständischen Automobilzulieferer bei der Neuaufstellung des Produktionsfootprints, da der Hersteller von Aluminiumdruckguss-Komponenten unter den Folgen des Wandels in Richtung Elektromobilität und dem Nachfrageeinbruch in der Pandemie in eine Ergebniskrise geraten ist.

Der Fokus des W&P-Projekts lag von Beginn an auf der Neukonfiguration des Produktionsfootprints, um relevante Kostenpositionen zu adressieren. Jedes der vier deutschen Werke produzierte bereits vor der Pandemie unterhalb der möglichen Kapazitäten – bei gleichzeitig negativen Umsatzprognosen. Die in der Automobilindustrie vorherrschende Unsicherheit machte Zusagen für Neugeschäfte zur Steigerung der Auslastung nicht möglich. Die Schließung einer oder mehrerer der vier Standorte und die Konsolidierung der Kapazitäten war somit die logische Konsequenz.

Vorgehensweise

Um den Erfolg des Projektes zu gewährleisten, galt es vor allem von Beginn an sicherzustellen, dass alle Stakeholder, bestehend aus den Eigentümern, der Geschäftsführung und den Werkleitern mit W&P an einem Strang ziehen. Im Ergebnis der ersten Abstimmung konnten vier Kernszenarien zur Anpassung des





Produktionsfootprints definiert und wesentliche Leitplanken des Projektes festgelegt werden. Aufgrund des negativen Absatzzurückgangs wurde in diesem Fall nur ein Umsatzszenario unterstellt, das konservativ auf ein sehr niedriges und somit auf jeden Fall zu erreichendes Umsatzniveau ausgelegt war.

Zur Erstellung einer Entscheidungsvorlage bestand die Kernaufgabe darin, die Profitabilität der vier Szenarien und die entstehenden Einmalkosten zu quantifizieren sowie die relevanten Entscheidungskriterien aufzuzählen. Neben dem Quick-Check jedes der Werke zur Aufnahme standortspezifischer Gegebenheiten und produktionstechnischer Schwerpunkte stand vor allem der Aufbau einer soliden Zahlenbasis im Vordergrund.

In dem von W&P erstellten Kapazitäts- und Quantifizierungsmodell wurden zukünftige Anlagenauslastungen, Einmalkosten für Verlagerungen, Investitionskosten, Abfindungen sowie die jährlichen Betriebskosten für die vier Szenarien berechnet.

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Standortstrategie (Footprint)
- Smart Operations: lean, green, digital
- Nachhaltigkeit: Audit & Strategie
- Erhöhung der Lieferperformance
- Bestandsmanagement
- Sales & Operations Planung (S&OP)
- Shopfloor Management/KVP

Erfolgsfaktoren im Projekt waren vor allem der hohe Detailgrad, der sich beispielsweise bei der Berechnung der Anlagenauslastungen auf Basis der Schusszahlen der einzelnen Produkte je Druckgussanlage zeigte, da dies nicht nur die Ebene der anfangs teilweise kritischen Werkleiter, sondern auch die anderen Stakeholder von der Solidität der berechneten Szenarien überzeugt hat. Darüber hinaus war die Kombination von Operations- und betriebswirtschaftlicher Kompetenz entscheidend für die Glaubwürdigkeit und die Akzeptanz der erarbeiteten Entscheidungsgrundlage.

Ergebnis

Das einzig profitable Szenario hatte die Schließung von zwei der vier Werke zur Folge. Im Ergebnis des Projektes lag ein detailliert ausgearbeiteter Zeitplan für die Verlagerungen, Schließungen und den Hochlauf der Standorte vor, der inzwischen 1:1 umgesetzt wurde.

FAZIT

Die aktuelle Zeit ist durch Krisen, Volatilität und eine nur schwer vorhersehbare Zukunft geprägt. Umso wichtiger ist es, dieser Unsicherheit proaktiv durch die Bewertung verschiedener Umsatz- und Absatz-Szenarien entgegenzuwirken, um später die passende und vorgedachte Lösung zur Gestaltung der Wertschöpfungsarchitektur „aus der Schublade ziehen“ zu können.

Kontakt: operations@wieselhuber.de

Stop firefighting

Werkzeugkasten für Beschaffung und SupplyChain

Oliver Rörig
Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Fabian Kiem
Consultant
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Die Wertschöpfungsketten des Mittelstandes befinden sich in einem dramatischen Stresstest: Nach den pandemiebedingten Lieferengpässen der letzten zwei Jahre erzeugt die aktuelle Ukraine-Krise einen erheblichen zusätzlichen Druck auf den deutschen Mittelstand: Neben Elektronikkomponenten werden nun auch Kabelbäume und Rohstoffe,

Schmiedeteile und Agrarrohstoffe knapp. Energie- und Transportkosten steigen signifikant. Lieferzeiten verlängern sich. Unkontrollierte Schneeballeffekte auf beteiligte Unternehmen und Lieferanten sind zu erwarten. Hamsterkäufe und Überbestellungen (Bullwhip) finden sich allerorts. Spekulationen auf bestimmten Warengruppen verschärfen die Situation.

Wir müssen erkennen, wie volatil unsere globalen Warenströme wirklich sind. Und wie resilient sie sein sollten. Darüber hinaus stehen die Themen Nachhaltigkeit, CO₂-Neutralität, Energiewende und Digitalisierung weiterhin ganz oben auf der TOP-Management-Agenda.

Supply Chain Taskforce – Lieferengpässe aktiv managen, Auswirkungen beherrschen

Die Supply Chain Taskforce ist in der aktuellen Krise das zentrale Steuerungsgremium, um alle taktischen und operativen Maßnahmen zur Gewährleistung der Lieferfähigkeit zu realisieren. Ihr gehören neben dem Top-Management auch die Entscheider aller relevanten

beteiligten Funktionen – wie Einkauf, Vertrieb, Produktion und Entwicklung – an. Unterstützung empfiehlt sich generell durch Data Scientists und (In-house-)Berater aufgrund des datengetriebenen Ansatzes. Auch können Kunden und Lieferanten mit einbezogen werden.

Erste Aufgabe der Taskforce ist es, sich kurzfristig einen ganzheitlichen und „ungeschönten“ Überblick zu verschaffen. Hierzu zählen

- eine Risikoanalyse aller Warengruppen und deren Lieferketten auf Ausfallwahrscheinlichkeit, -kritikalität und -wirkung.
- die Beleuchtung von kritischen Produkten auf ihre Substituierbarkeit, alternative Bezugsquellen, Beschaffungspreistaktik und Vertragsmanagement sowie Hedging und langfristige Lieferverträge.
- die Untersuchung von BOM-Änderung und Reengineering.
- eine Prüfung des Bestandsmanagements, der Puffer- und Entkopplungsstrategien .
- der Aufbau von Prognose- und Szenariomodellen für die Auswirkungsanalyse von Engpässen bzw. Ausfällen für kritische Materialien.
- ein mittelfristiger Aufbau von alternativen Lieferanten und deren Befähigung.

Purchasing Taskforce

- Risikoanalyse aller Warengruppen
- Substituierbarkeit alternativer Beschaffungsquellen
- BOM-Änderung und Reengineering
- Bestandsmanagement, Puffer- und Entkopplungsstrategien
- Aufbau von Prognose- und Szenariomodellen
- Auswirkungsanalyse von Engpässen
- Aufbau von alternativen Lieferanten



Smart Operations

- Wertschöpfungsarchitektur
- Footprint: regional, kontinental, global
- Tendenz zu De-coupling und De-globalisierung
- Optimiertes Produktportfolio
- Wertschöpfungstiefe: Make, buy, partner
- Strategisches Lieferanten-Management
- Aktives Risikomanagement mit Supply Chain Control Tower

Führende Unternehmen schwören auf die agile Steuerung der Taskforce. Denn vor dem Hintergrund der Dynamik und Komplexität des Geschehens kann sie eine überragende Schlagkraft entwickeln. Notwendig hierfür sind die zentrale Steuerung über digitale oder physische Kanban-Boards, wöchentliche Sprints und tägliche Kurzabstimmungen.

Die unternehmensübergreifende Supply Chain Taskforce spielt auch strategisch eine wichtige Rolle, um Wettbewerbsvorteile aktiv zu gestalten. Hierzu ist es wichtig, die Taskforce in einer angepassten Form zu institutionalisieren und langfristig zu verankern.

Smart Operations – Grundlagen für eine robuste, performante, nachhaltige und digitale Lieferkette

Die Lektion der letzten zwei Jahre zeigt, dass ein „Weiter so“ nicht funktioniert. Das Zielbild der Supply Chain hat sich eindeutig verschoben vom reinen Fokus auf eine maximale Kostenoptimierung mit globalem Sourcing hin zu stabilen Lieferbeziehungen mit kollaborativen Ansätzen, kürzeren und regionalen Lieferketten und Total-Cost-of-Ownership-Betrachtungen.

Es gilt die folgenden Kernelemente zu adressieren:

- Wie kann ich meine Wertschöpfungsarchitektur effizient, digital und nachhaltig ausrichten („lean – green – digital Ansatz“)? Wie kann ich resilienter gegenüber disruptiven Ereignissen und Marktveränderungen werden?
- Wie sieht mein agiler Wertschöpfungsfootprint aus? Regional? Kontinental? Global?
- Wie kann ich auf die zunehmenden Tendenzen zu Abschottung und Regionalisierung von Märkten wie Decoupling und Deglobalisierung reagieren?
- Welche Resilienzpotenziale liegen im optimierten Produktportfolio bzw. einem Produktdesign?
- Was ist die optimale Wertschöpfungstiefe für meine aktuellen und zukünftigen Produkte und Dienstleistungen (make, buy, partner)? Garantiert mir eine große Wertschöpfungstiefe eine hohe Liefer- und Wettbewerbsfähigkeit?
- Welches Potenzial liegt in Kreislaufsystemen? Welche Einflüsse hat das Lieferkettengesetz?
- Wie kann ich durch ein strategisches und kollaboratives Lieferantenmanagement meine Lieferketten besser absichern?

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Resilienz Quick Check
- Aufbau einer agilen SCM-Taskforce
- Operative Einkaufsunterstützung bei Marktscreeing, Ausschreibungen, Preisbenchmarking, Einkaufsverhandlungen, etc.
- Data-Analytics-as-a-Service z. B. für Beschaffung, Bestandsmanagement und Supply Chain Risiken
- Implementierung eines Risiko-Management-Systems für Lieferketten
- Entwicklung und Implementierung einer ganzheitlichen Wertschöpfungsstrategie „Smart Operations – lean, green und digital“
- Wertstrom 4.0-Analyse

- Kann ich durch ein aktives Risikomanagement und einen Supply Chain Control Tower Störgrößen frühzeitig erkennen? Wie kann ich meine Lieferketten aktiv steuern?

Die gesamte Wertschöpfungsarchitektur muss auf den Prüfstand gestellt und zukunftsfähig ausgerichtet werden. Das funktioniert nur mit einer unternehmensspezifischen Vision und Strategie und einer wirksamen Implementierungs-Roadmap sowie deren konsequenter Umsetzung.

FAZIT

Um die Aufrechterhaltung der Lieferketten zu gewährleisten, sind viele Unternehmen in Aktionismus und operativer Hektik gefangen. Die aktuellen Herausforderungen sollten jedoch als Chance erkannt werden, um eine performante, agile und digitalisierte Supply Chain aktiv zu gestalten. Hierzu müssen bestehende Lieferrisiken erkannt, analysiert und beherrschbarer gemacht werden. Weiterhin ist es unabdingbar, die richtige Dimensionierung der Kapazitäten in Anbetracht hoher Nachfrageschwankungen und Unsicherheiten und vor dem Hintergrund ihrer Nachhaltigkeit konsequent zu überdenken.

Gerade in diesen Zeiten gilt es, einen kühlen Kopf zu behalten, taktisch geschickt zu agieren und die Lieferketten jetzt für die Herausforderungen der Zukunft fit zu machen.

Kontakt: operations@wieselhuber.de

Strategisches Management der installierten Basis

oder wie Sie den Goldschatz vor der Haustür heben



Tan Kalaycioglu
Mitglied der
Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Services machen bei vielen europäischen Industriegüterherstellern zwar nur etwa ein Fünftel des Umsatzes, aber oft die Hälfte der Gewinne des Sektors aus und sie wachsen stetig um mehr als 5-10% pro Jahr. Trotz dieser beeindruckenden Leistung bleiben Dienstleistungen für die meisten Hersteller eine ungenutzte Chance. Ihre Service-Initiativen sind in der Regel eher taktisch und halbherzig als strategisch und intensiv.



Burhan Erol
Senior Consultant
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Wenn man das gesamte Servicepotenzial ihrer installierten Basis betrachtet, schöpfen die Unternehmen in der Regel nur 10 bis 25% des potenziellen Service-Umsatzes aus. Oft wissen die Unternehmen nicht einmal genau, wie hoch das Service-Potenzial ihrer installierten Basis ist und wieviel sie davon schon adressiert haben. Das hat sich nun jedoch im Zuge der letzten Jahre eindeutig geändert.

Gesellschafter und Führungskräfte haben erkannt, dass ein effizienter und innovativer Servicebereich nicht nur die Rentabilität ihres Unternehmens steigern und seine Widerstandsfähigkeit gegenüber Konjunkturzyklen erhöhen kann, sondern auch der Weg für ein nachhaltiges und bedeutendes Wachstum sein kann, indem er das Neuanlagengeschäft stärkt und einen „Service-Champion“ hervorbringt, der Jahr für Jahr Wertschöpfung generiert.

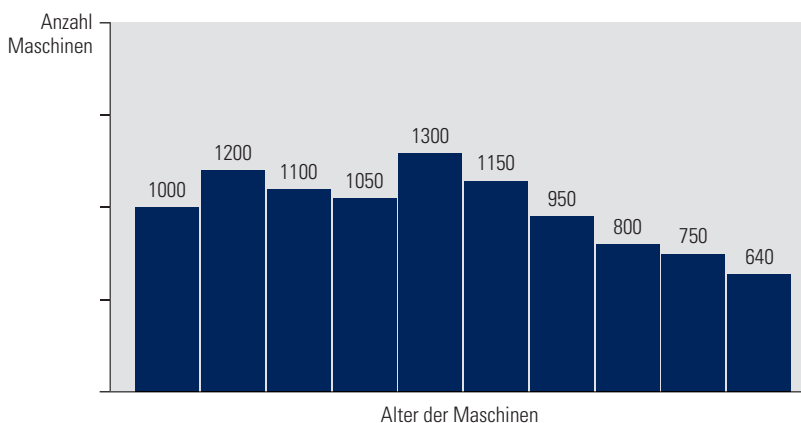


Abb.1: Installierte Basis, segmentiert nach Maschinenalter

Installed-Base-Management als Basis der Service-Strategie

Hierbei geht es zunächst, um die Transparenz über alle bereits installierten Produkte im Markt und der Anreicherung mit weiteren wichtigen Informationen wie dem Standort, des Alters, der Leistung und der Service-Abdeckung. Dabei werden v. a. folgende produktspezifische Fragen beantwortet: Wie viele Maschinen bzw. Geräte sind im Markt? Bei welchem Kunden und wo genau befinden sich diese? In welchem Zustand sind diese? Welche Spezifikationen sind vorhanden? Wie alt sind die Maschinen? Welche Anwendungsintensität hatten sie? Was ist der nächste Service-Bedarf?

Eine strukturierte und kontinuierliche Entwicklung einer Datenbank der installierten Basis ist erfolgskritisch für alle fortführenden strategischen Entscheidungen und bildet eine als daten- und faktenbasierte Entscheidungsplattform. Auf Basis dieser Datenbank werden weitere strategische Positionen, wie die Struktur der Feldtechniker, die Segmentierung der installierten Basis, die Entwicklung eines segmentorientierten Service-Portfolios, die Ausarbeitung des Service-Potenzials sowie eine passgenaue auf Zielsegmente orientierte Vertriebsstrategie für den Service erarbeitet.

Bestandsgeschäft analysieren, segmentieren und Entscheidungsplattform aufbauen

Mit diesen Daten wird also das bereits im Markt befindliche Bestandsgeschäft analysiert und ggf. segmentiert. Segmentierungskriterien sind z. B. Flotteneigenschaften wie Alter der Maschinen, Service-Bedarf im Lebenszyklus der Maschinen, Service-Vertragsabdeckung. Dies wird angereichert mit kundenspezifischer Charakteristik, wie z. B. Inhouse-Service, das Sicherheitsbedürfnis des Kunden und sein Einkaufsverhalten. Das Segmentieren bildet dabei eine wichtige Entscheidungsplattform für die weiteren Schritte. In weiteren Ausbaustufen des Service-Bereichs kann auch die installierte Basis von Wettbewerbern betrachtet werden.

Entwicklung des Service-Portfolios

Mit dem Blick auf die Kundenbedürfnisse und die vorangegangene Analyse des Bestandsgeschäft wird ein auf Lebenszyklus-Segmente abgestimmtes Service-Portfo-

lio erarbeitet. Dieses richtet sich auf die spezifischen Service-Anforderungen und Ziele in den Segmenten und der dahinterstehenden Kunden. Marktkenntnis und fehlende Bestandsdaten können dabei zur falschen Positionierung des Portfolios führen und somit den Erfolg gefährden.

Der Zielmarkt und die dahinterstehenden Kundenbedürfnisse dürfen dennoch nicht aus den Augen verloren werden. Im Beispiel unten kann man eine Berechnung des Marktpotentials der installierten Basis und eine einfache maschinenalter-getriebene Segmentierung erkennen. Dabei steht das Kundenbedürfnis nach Sicherung des Investments, z.B. durch eine Verlängerung der Garantieleistungen („Extended Warranty“) im ersten Segment im Fokus. Im zweiten Segment kann der Bedarf nach einer Sicherung des Investmentreturns (ROI), z.B. durch eine Verfügbarkeitsgarantie, befriedigt werden.

Im dritten Segment mit Maschinen einer höheren Lebensdauer steht die Erhaltung der Produktivität im Betrieb im Fokus und kann durch eine Performance-Garantie abgedeckt werden. Im letzten Segment haben die Maschinen ein Alter erreicht, bei dem der Restwert interessant ist, was durch lebensverlängernden Service (z.B. Retrofits) abgedeckt werden kann.

Bewertung des Geschäftspotenzials – Planung des Vertriebsgangs

Das Geschäftspotenzial im Service wird im Zusammenspiel mit der Ausgangsanalyse der installierten Basis und dem darauffolgenden Aufbau des passenden Service-Portfolios ermittelt. Wichtig ist hier die Abdeckung des Service-Angebots über den Produktlebenszyklus hinweg, um so die Bindung konstant auf hohem Level halten zu können.

Die Bildung von Service-Paketen in den verschiedenen Stufen des Produktlebenszyklus ermöglicht eine einfachere und transparente Abwicklung für den Kunden. Nach der Definition des Geschäftspotenzials kann der segment-spezifische Vertriebsgang geplant und organisiert werden.

Haupt Herausforderungen sind neben der Datentransparenz auch die Vertriebskompetenz

Die Datentransparenz und schnittstellen-übergreifende Verfügbarkeit in den Unternehmen nimmt immer wieder eine entscheidende Rolle ein. Gerade Themen wie Unternehmenskäufe und fehlende Systemintegrationen oder mangelnde Anbindung der Vertriebsdaten sowie der kommerziellen und operativen Service-Einsatzdaten sind klassische Herausforderungen beim

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
- Datenmodell und Service-Data-Analytics

Aufbau einer zentralen und aussagefähigen Datenbasis. Ein proaktiver Service-Vertrieb in die identifizierten Zielsegmente mit passendem Service-Portfolio ist dann notwendig, um die entwickelte Service-Strategie erfolgreich in den Markt zu führen und die Service-Potenziale abschöpfen zu können. Die Vertriebskompetenz des Service muss neben dem Produktgeschäft aufgebaut werden. Dabei müssen bei den Mitarbeitern die Fähigkeiten zum beratungsintensiven lösungsorientierten Vertriebsgang aufgebaut und intensiviert werden.

Service-Potenzial der verschiedenen Maschinen in €

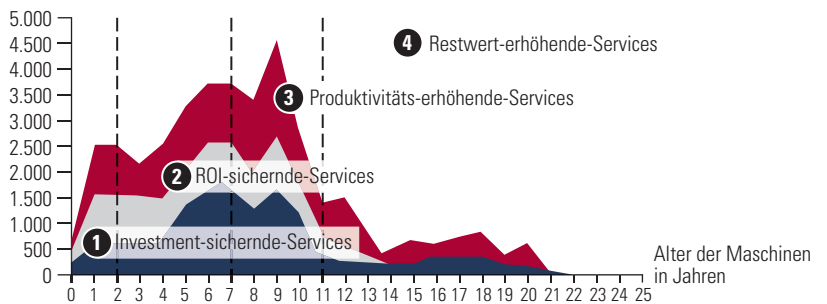


Abb. 2: Segmentspezifisches Service-Portfolio für eine installierte Basis

FAZIT

Durch den Aufbau einer intelligenten Datenplattform auf Basis der installierten Produktbasis können tiefere strategische Analysen für das Service-Umsatzpotenzial, die Service-Segmentierung und das Service-Portfolio entwickelt werden. Diese legen den Grundstein für eine Vertriebsoffensive, um die noch nicht abgeschöpften Service-Potenziale zu erreichen. Dieser strategische Angang bietet die Chance den hochprofitablen Service-Anteil im Ertragsmix nachhaltig und signifikant für das Unternehmen, um ein Vielfaches zu steigern.

Kontakt: operations@wieselhuber.de

Smarte Akquisitionsfinanzierung

Christian Groschupp
Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Was Familienunternehmen von Finanzinvestoren lernen können

Der Corporate M&A-Markt boomt: Nicht nur Finanzinvestoren sind aktuell sehr aktiv, wenn es um Akquisitionen und Übernahmen geht. Auch viele Familienunternehmen denken derzeit intensiv über sinnvolle Ergänzungen entlang der Wertschöpfungskette nach, streben den Eintritt in neue regionale Märkte an, wollen die Technologiebasis erweitern oder grundsätzlich die Portfolios ihrer Geschäftsfelder weiter diversifizieren. Ein „Grüne Wiese-Ansatz“ dauert meist zu lange, daher liegt es nahe, sich nach geeigneten Übernahmekandidaten umzuschauen.

handelnde Familienunternehmen sollten sich die Frage stellen, ob man Fremdkapitalgeber zumindest ein Stück weit am Risiko neuer Geschäfte beteiligen sollte.

Grundsatzfragen möglichst frühzeitig klären

Die Frage nach einer möglichen Kaufpreisfremdfinanzierung sollte in jedem Fall von Anfang an integrativer Bestandteil der Akquisitions- bzw. Übernahmeplanung sein. Dabei gilt das Motto: Je früher, umso besser! Sie sollten sich hierzu mit folgenden grundlegenden Fragen auseinandersetzen, welche in erheblichem Maße Ihre Übernahmefinanzierung bestimmen werden:

- Über welche freien Eigenmittel verfügen Sie, und wieviel davon wollen Sie für die Übernahme einsetzen?
- Wollen Sie ausschließlich mit dem eingesetzten Eigenkapital haften oder sind Sie bereit, weitere Haftungen und Garantien zu stellen?
- Über welche nachhaltigen Cashflows verfügt das Zielunternehmen, die zur Finanzierung der Übernahme eingesetzt werden könnten?
- Sind Sie in der Lage und willens, auf Ausschüttungen der Beteiligung für einen längeren Zeitraum zu verzichten?
- Wie wichtig ist das aktuelle Management der Beteiligung für den Erfolg und möchten Sie das Management direkt am Kapital beteiligen?

Übernahmen aus Portokasse bezahlen oder Banken am Risiko beteiligen?

Egal ob die Herangehensweise dabei eher opportunistisch getrieben ist oder einem strategischen Masterplan folgt – zu erfolgreichen Diversifikationen und New Business-Aktivitäten gehört auch die Planung der Übernahmefinanzierung. Familienunternehmen neigen häufig dazu, Akquisitionen überwiegend aus der „Portokasse“, sprich aus dem liquiden Eigenkapital, zu finanzieren. Diese weitreichende Unabhängigkeit hat jedoch ihren Preis. Denn mit ihr geht auch die Übernahme des vollen Risikos der Transaktion einher. Finanzinvestoren agieren hier aufgrund ihres Geschäftsmodellansatzes völlig anders. Aber auch konservativ

Typische Akquisitions- und Finanzierungsstruktur von Finanzinvestoren

Aus der individuellen Beantwortung dieser Grundsatzfragen und dem konkreten Kaufpreis ergibt sich der grundsätzliche Rahmen für die Finanzierungs- und Transaktionsstruktur. Bei dem Erwerb neuer Beteiligungen durch Finanzinvestoren hat sich ein typisches Muster für die Akquisitions- und Finanzierungsstruktur herausgebildet.

Die Anteile an der Zielgesellschaft werden regelmäßig nicht direkt vom Investor erworben. Stattdessen wird eine spezielle Zweckgesellschaft (AkquiCo) als Erwerbengesellschaft gegründet, welche die Anteile an der ei-

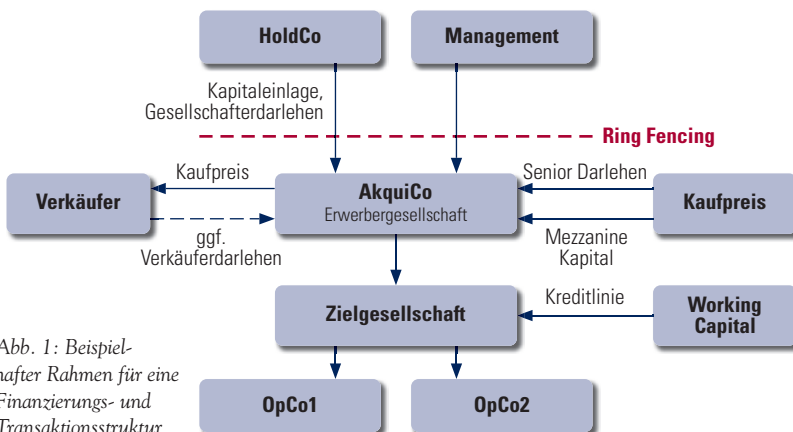


Abb. 1: Beispielhafter Rahmen für eine Finanzierungs- und Transaktionsstruktur

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Analyse/Erarbeitung der operativen Planung des Zielunternehmens
- Ermittlung der nachhaltigen Verschuldungskapazität
- Erarbeitung und Bewertung von Optionen zur Finanzierungs- und Transaktionsstruktur
- Zusammenführung integrierter Business-Planung
- Auswahl, Ansprache und Verhandlung Finanzierungspartner
- Begleitung bis zum Closing der Finanzierung

gentlichen Zielgesellschaft hält. An der AkquiCo könnte je nach Zielsetzung optional auch das Management der übernommenen Gesellschaft beteiligt werden. Der Eigenkapitalbeitrag zur Finanzierung der Übernahme wird als Kapitaleinlage oder als Gesellschafterdarlehen durch die Holding des Investors (HoldCo) in die Erwerbengesellschaft eingebracht. Üblicherweise beläuft sich das anteilige Eigenkapital auf mind. 25-30% des Gesamtfinanzierungsvolumens. Die restliche Kaufpreissumme wird durch ein erstrangiges Darlehen (Senior Debt) auf Ebene der Erwerbengesellschaft dargestellt.

Fremdkapitalanteil der Übernahmefinanzierung als Multiplikator des nachhaltigen EBITDA

Die Höhe des Fremdkapitals wird dabei durch einen EBITDA-Multiplikator begrenzt. Bei tendenziell zyklischen Geschäftsmodellen mit hohem Investitionsbedarf (z.B. Automobilzulieferer, Baubranche) gilt beispielsweise eine maximale Verschuldungsgrenze von 3,5 – 4,0x des normalisierten EBITDA des Zielunternehmens als tragfähig. Das nachhaltige EBITDA wird vereinfachend als Maßstab für die Fähigkeit zur Generierung von Cashflow herangezogen. Bei sog. „Higher Value oder Superior Industrial“-Branchen kann die Verschuldung auf das 5- bis 6-fache EBITDA ausgedehnt werden. Dabei handelt es sich um Geschäftsmodelle, bei denen die EBITDA-Marge zwischen 10 und 20% betragen kann. Finanzinvestoren neigen dazu, die Spielräume für eine Fremdfinanzierung maximal auszunutzen und damit ihre Eigenkapitalrendite zu hebeln. Aus diesem Grund spricht man von sog. LBO-Finanzierungen (Leveraged Buyout). Je nach Konstellation ist eine Aufstockung des Eigenkapitals durch Mezzanine-Kapital erforderlich, beispielsweise wenn der Investor seinen Eigenkapitaleinsatz auf einen bestimmten Betrag begrenzen möchte. Die notwendige Umlauffinanzierung wird meist durch eine Kreditlinie auf Ebene der Zielgesellschaft dargestellt.

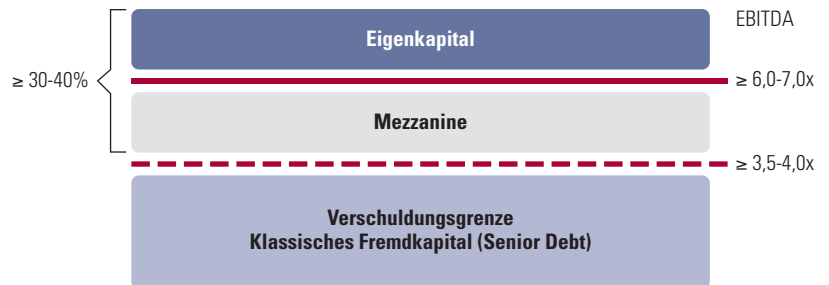


Abb. 2: Spielräume für Fremdfinanzierungen

Risikobegrenzung durch Ring Fencing-Strukturen

Die Besicherung der Akquisitionsfinanzierung wird meist auf die Verpfändung der Gesellschaftsanteile der AkquiCo an der Zielgesellschaft sowie eine Besicherung durch deren Assets beschränkt. Dazu gehören vor allem die Globalzession der Forderungen aus Lieferung und Leistung, eine Raumsicherungsübereignung der Waren sowie Pfandrechte an Sachanlagen, Grundstücken und dem Immobilienbesitz. Weitere Haftungen oder Garantien für die Zielgesellschaft und die Finanzierung werden regelmäßig nicht gestellt. Somit wird das Risiko aus der Akquisition für den Investor auf das eingebrachte Eigenkapital begrenzt. Bei dieser Struktur spricht man auch von einem sog. „Ring Fencing“ bzw. einer Non-Recourse-Finanzierung, also einer Abschottung der Risiken der Akquisition von den anderen Aktivitäten des Übernehmers.

FAZIT

Mit einer intelligenten Gestaltung der Transaktions- und Finanzierungsstruktur können die finanziellen Risiken aus einer Übernahme auf den Eigenkapitaleinsatz begrenzt werden. Die Möglichkeit der anteiligen Fremdfinanzierung basiert auf dem Geschäftsmodell und der Ertragskraft des Zielunternehmens. Finanzinvestoren fokussieren sich hier meist auf die Maximierung ihrer Eigenkapitalrendite. Familienunternehmen können sich durch eine weniger aggressive Hebelung der Fremdverschuldung positiv abheben und dabei trotzdem eine gezielte Risikosteuerung betreiben.

Kontakt: finance@wieselhuber.de

Die integrierte Planung als Basis – Szenarios als Kür



Johannes Zubrod
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Mit Standardwerkzeugen Reagibilität sichern

Das Selbstverständnis des CFOs hat sich in den letzten Jahren deutlich verändert. Neben dem klassischen Tagesgeschäft vergangener Jahre rücken vermeintlich neue Themen in den Fokus: Der CFO hat sich zum zahlen- und datengetriebenen Strategen entwickelt und deckt somit im Rahmen strategischer Entscheidungen die Risikoperspektive durch die „Finance-Brille“ ab. Dadurch wird das Kompetenzprofil eines CFOs deutlich breiter und das frühere Tagesgeschäft, wie beispielsweise das klassische Rechnungswesen, Reporting und Controlling, wird einer maximalen Automation und Digitalisierung unterworfen, um somit freie Ressourcen für die strategische Rolle zu schaffen.

Die integrierte Unternehmensplanung als Fundament zukunftsgerichteter Entscheidungen

Doch auch unter Berücksichtigung neuer Aufgabenfelder bleibt ein Fundament an Standardwerkzeugen unangetastet – eines davon ist die integrierte Unternehmensplanung. Insbesondere im Rahmen des breiteren Selbstverständnisses des CFO nimmt die integrierte Unternehmensplanung eine zentrale Rolle ein, denn

diese liefert die faktenbasierte Basis für Risikoeinschätzungen und strategische Fragestellungen. Eine transparente und konsistente Darstellung der Ertrags-, Vermögens- und Liquiditätslage des Unternehmens hat nicht nur haftungsrechtliche Relevanz für das Management, sondern belegt eine zentrale Perspektive zukunftsgerichteter Entscheidungen.

Die Ausgangslage – Der Aufsatzpunkt

Die erste Hürde hinsichtlich der Belastbarkeit einer integrierten Planung ist ein sauberer Aufsatzpunkt. Dieser stellt dabei den Übergangzeitpunkt von historischen IST-Zahlen zur Planung dar. Insbesondere im Rahmen der Bilanzplanung ist es von elementarer Bedeutung, dass die IST-Salden vollständig und korrekt verbucht sind.

Dies kann – in Abhängigkeit von Geschäftsmodell und Unternehmensgröße – insbesondere im Umlaufvermögen zu Schwierigkeiten führen, sofern Vorratsbestände nicht entsprechend bewertet sind oder Anzahlungen (insbesondere im Projektgeschäft) historisch nicht sauer

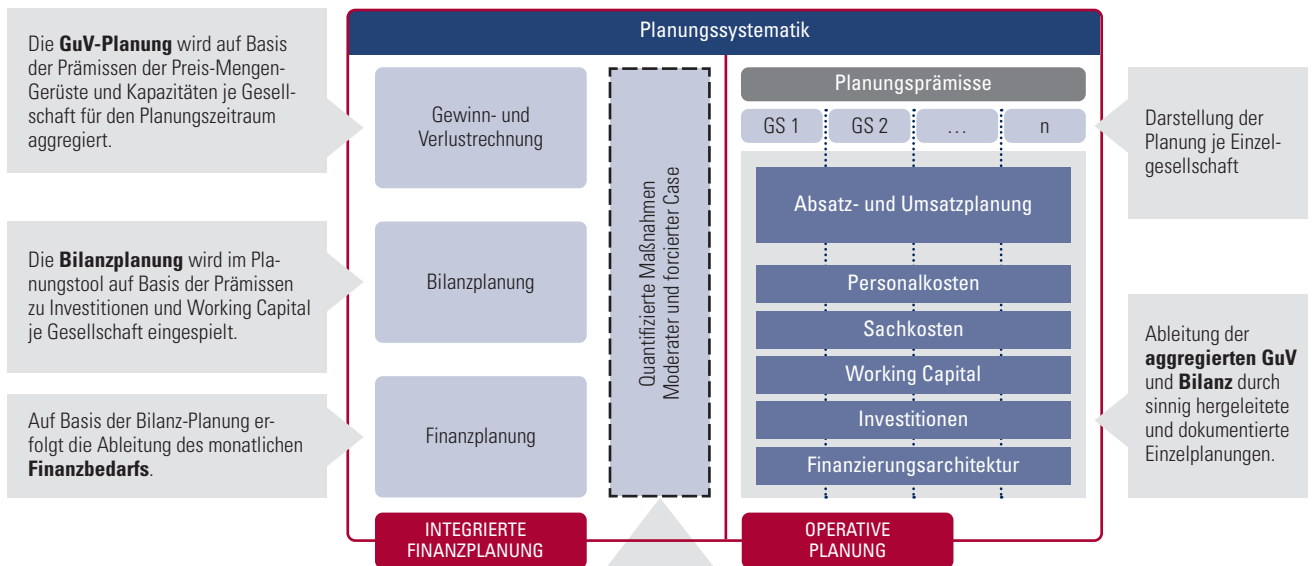


Abb.: Systematik einer systemgestützten Planung

Zu definierende **Maßnahmen** werden einzeln und nachvollziehbar mit klaren GuV- und Bilanz-Effekten geplant. „Einspielen“ der geplanten Maßnahmen in das System mit klaren GuV- und Bilanz-Effekten auf transparenten Bewertungsebenen. Modellierung von unterschiedlichen Szenarien ist jederzeit möglich.

ber verbucht oder ausgebucht wurden. Bei einer integrierten Planung werden alle „Leichen der Vergangenheit“ zumindest bilanziell mit in die Zukunft getragen. Deshalb ist die Schaffung eines sauberen Aufsatzzpunktes Grundvoraussetzung für die Belastbarkeit der späteren Planung. Ein „bilanzieller Frühjahrsputz“ ist daher zu empfehlen.

Die Planungsstruktur – Operative Partialplanungen

Nach Sicherstellung eines sauberen Aufsatzzpunktes, liegt der Fokus auf der Planung des operativen Geschäfts. Die operative Planung besteht idealerweise aus verschiedenen Partialplanungen – insbesondere bei der GuV-Planung. Im Rahmen einer integrierten Planung werden diese Partialplanungen zu einer vollständigen GuV-Planung zusammengefahren – idealerweise in Monatsstücken je Gesellschaft. Dabei gilt zu beachten, dass die einzelnen Partialplanungen mit externen und internen Determinanten und Risikofaktoren gematched werden und das eigene Risiko genau bewertet wird. Beispielsweise spielt die Risikobewertung im Rahmen der ESG-Betrachtung auch im Zahlenwerk eines Unternehmens eine entscheidende Rolle.

Die praktische Erfahrung zeigt, dass sich sowohl für die Topline als auch für die verschiedenen Kostenpositionen die Planung über Mengen-/Preis-/Kosten-Gerüste am belastbarsten darstellt. Ein Mengengerüst als Basis legt auch die Grundlage für spätere Szenario-Betrachtungen, da diese nicht über pauschale Abschläge oder Zuschläge erfolgen sollten.

Neben den typischen Partialplanungen für Umsatz, Material, Personal und sbA-Positionen spielen Working Capital, Investitionen und Finanzierungsarchitektur eine zentrale Rolle. Durch konsistente Planungen dieser Bereiche steigt die Resilienz der integrierten Planung signifikant.

Bilanzplanung – Buchungsregeln und Automatismen

Ausgehend von der zusammengeführten GuV-Planung rechnet ein integriertes System mit Hilfe von Planungslogiken und Buchungsregeln die jeweiligen Effekte auf die Bilanz. Dadurch entsteht automatisiert bspw. die Planung der Forderungen aus Lieferung und Leistung, da diese direkt aus der Umsatzplanung resultiert und Zahlungsziele und Umsatzsteuer automatisch berücksichtigt werden.

Im Rahmen der manuellen Bilanzplanung sind deshalb nur die bereits erwähnten Planungen für Working Capital, Investitionen und Finanzierung sowie etwaige Sondereffekte zu berücksichtigen.

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Implementierung eines integrierten Planungstools
- Aufbau einer integrierten Unternehmensplanung
- Plausibilisierung von bestehenden Unternehmensplanungen
- Transparente Abbildung von Maßnahmen für die Unternehmensplanung
- Ausbau der integrierten Planung mit belastbaren Szenarien
- Aufbau und Optimierung des Planungsprozesses

Cashflow als Resultante der Bilanz und der GuV

Nachdem sowohl die GuV, als auch die Bilanz für jede Gesellschaft auf Monatsebene geplant ist, lässt sich die Cashflow-Betrachtung so aufbauen, dass diese als indirekte Cashflow-Planung direkt aus GuV und Bilanz resultiert. Um am Ende die tatsächliche freie Liquidität beurteilen zu können, müssen die KK-Linien (falls vorhanden) und ggfs. auch restricted Cash in der Planung abgebildet werden. Dies passiert als „Nebenrechnung“ bzw. manueller Eingriff in die Cashflow-Planung.

Maßnahmen und Szenarien – Der Schlüssel der Messbarkeit liegt in der Transparenz

Wenn man nun ausgehend von der aufgebauten Planung zusätzliche Maßnahmen oder Szenarien rechnen möchte, sollte man dies in einer transparenten und separaten Datenschicht tun. Dadurch werden die jeweiligen Effekte exakt berechnet und auf die Basisplanung gelegt. Durch dieses Vorgehen bleibt die Konsistenz und damit die Überleitbarkeit von verschiedenen Planungsversionen und Szenarien gegeben. Zudem lassen sich auf diesem Weg faktenbasierte Entscheidungsvorlagen erstellen, die sowohl den Kosten- als auch den Einsparungseffekt bzw. Umsatzeffekt jeder Maßnahme zeigen und somit den Return transparent macht.

FAZIT

Eine integrierte Planung inkl. der Abbildung von Szenarien muss zum Standardwerkzeug eines jeden CFOs zählen. Denn durch damit gewonnene Transparenz kann der CFO die neuen Herausforderungen, die an seine Rolle gebunden sind, annehmen und erfolgreich gestalten. Am Ende sichert eine integrierte Planung und vor allem intelligente Szenarien die Handlungsfähigkeit und die Reaktionsgeschwindigkeit ab – Planungsabweichungen durch externe Sondersituationen bleiben nicht aus, deren Auswirkungen werden jedoch handhabbar.

Kontakt: restructuring@wieselhuber.de



Volker Riedel
Managing Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Maximilian Thoele
Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Carve-out als Gestaltungsoption für Portfoliounternehmen

Gestalten, Zerlegen und Filetieren

Carve-Outs stehen nicht nur bei großen börsennotierten Unternehmen im Fokus, sondern sind auch ein bewährtes Instrument in mittelständischen Portfoliounternehmen, um Unternehmenswerte nachhaltig zu sichern und zu steigern. Aktuelle Herausforderungen treiben diesen Trend und führen zu einem verstärkten und beschleunigten Blick auf das eigene Geschäftsmodell und die zukünftige strategische Ausrichtung.

Die Motivation

Verkäufer möchten das Portfolio bereinigen, weil es die strategische Ausrichtung der Gruppe erfordert, weil der Kapitalbedarf für diese Geschäftseinheit, die Möglichkeiten der verbleibenden Geschäfte blockiert oder weil einfach Geld zur Finanzierung der Restrukturierung bzw. zur Entschuldung benötigt wird. Zudem können Carve-Outs genutzt werden, um eine interne Konsolidierung der Strukturen voranzutreiben, um damit u.a. der Einführung neuer (IT-)Systeme gerecht zu werden.

Die Risikoreduzierung in der Gruppenstruktur durch den Aufbau von Ring-Fencing-Kreisen kann ebenso ein Treiber für Carve-Outs sein. Diese können als Basis für eine risikoadäquate Kapital- und Finanzierungsstruktur dienen. Dabei muss nicht jedes Carve-Out an einen Finanzinvestor oder strategischen Investor ver-

kauft werden, sondern es kann auch eine gesonderte Kapitalisierung über bspw. einen Börsengang erfolgen.

Am Anfang steht die Idee

Um die Basis für einen Carve-Out zu schaffen, ist es wichtig, die ausgliedernde Einheit eindeutig zu definieren und klar abzugrenzen. Unser Transformations-Würfel zeigt bildlich die ganz unterschiedlichen Dimensionen auf, die es zu beachten gilt. Zentral ist in diesem Zusammenhang sowohl strategisch als auch organisatorisch eine Stand-Alone-Fähigkeit herzustellen. Die Carve-Out Einheit muss zukünftig befähigt werden, eigenständig einen steten und ausreichend positiven Cash-Flow zu generieren, der resilient gegenüber Markt- und Umfeldvolatilitäten ist. Als Leitplanken hierbei gelten die zentralen Kennzahlen der Finanzierung, des Eigenkapitals und des Verschuldungsgrades. Gleichzeitig ist sicherzustellen, dass eine Entflechtung der Geschäftsprozesse von den Shared Services der Mutterorganisation stattfindet. Je mehr Kriterien erfüllt sind, desto „Mehr-Wert“ wird generiert.

Blick auf Geschäftssegmente

Die zentrale Fragestellung ist hierbei, mit welchen Segmenten eigentlich ehrliches und nachhaltiges Geld verdient wird. Erst mit einer neutralen Bewertung der Profitabilität einzelner Segmente im Sinne einer szenarienbasierten Prozesskostenrechnung wird dies ersichtlich. Damit können Ergebnis- und Verlustträgern ohne und mit Potenzial transparent identifiziert werden.

Blick auf die Assets

Die veräußerbaren Assets dienen als „Asset Coverage“ in der Refinanzierung der Akquisition. Die Assets sichern Geschäfte ab, wenn der Cashflow schwankt. Jedes Asset sollte auf seinen originären Marktwert überprüft werden. Insbesondere Immobilien, die für eine Projektentwicklung in Frage kommen, sollten gesondert betrachtet werden.

Wertgenerierung an der Schnittstelle von Segmenten und Assets

Es muss unterschieden werden, ob der Carve-Out aus der Geschäftslogik resultiert oder aus dem „Best-Price-Modell“ erfolgt. Im Best-Price-Modell wird die best-

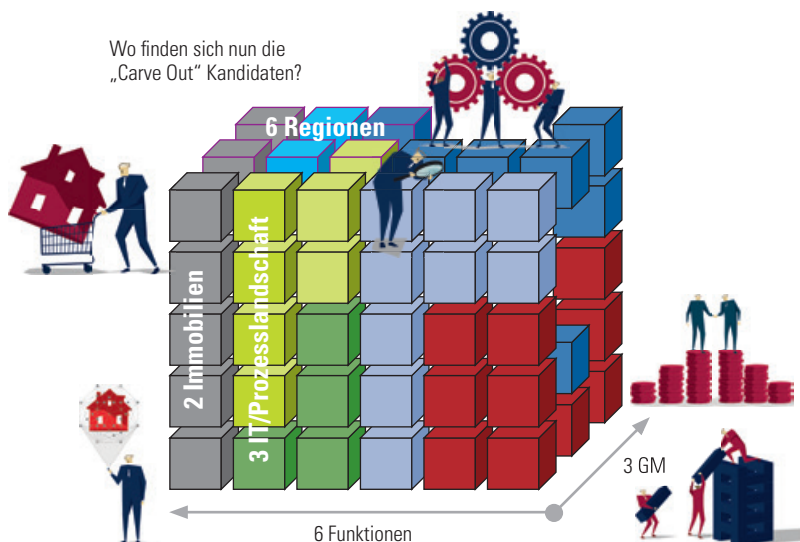
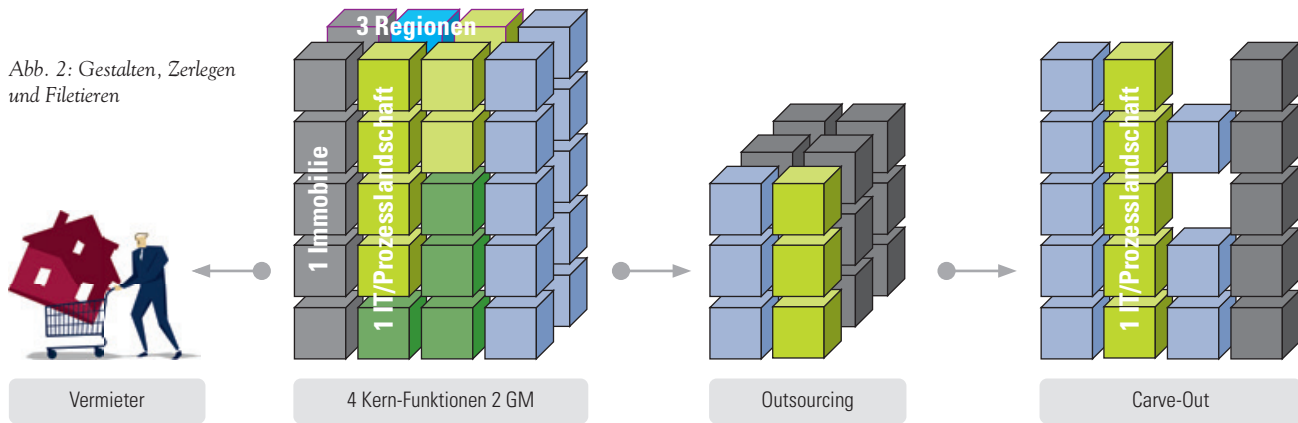


Abb. 1: Der W&P-Transformationswürfel

Abb. 2: Gestalten, Zerlegen und Filetieren



mögliche Verwertung dadurch erreicht, dass das Unternehmen vorbehaltlos nach Segmenten, Assets und Einzelgesellschaften zerlegt wird. Fiktiv durchgeführte Verkaufsprozesse zeigen dann schnell auf, welche Kombinationen daraus den größtmöglichen Wert bringt.

Zudem wird ersichtlich, wann eine Geschäftseinheit aus dem Geld läuft und die Restrukturierungskosten die freien zur Verfügung stehenden liquiden Mittel übersteigen.

Menschen, Prozesse und Assets im Carve-Out – ein paar Stolperfallen in der Umsetzung

Die Definition der Top-Line des Carve-Outs ist häufig schnell gemacht. Auch die wesentlichen Wertschöpfungen und Abteilungen ergeben sich fast zwangsläufig. Doch ist dann die Einheit bereits überlebensfähig bzw. transaktionsbereit? Leider finden wir immer wieder das „Arm-Ab-Modell“. Schnell sind zwar die gewünschten Funktionen und Fähigkeiten des Carve-Outs definiert. Erfolgt jedoch die Abtrennung des Armes zu früh ohne fundierte Vorbereitung, wird meist schnell deutlich, dass es Blutgefäße, Nervenbahnen und sonstige stabilisierende Bestandteile gibt, die jetzt nicht mehr arbeiten und einen erfolgreichen Carve-Out behindern.

Ein Augenmerk ist daher auf die Verträge (Kunden, Lieferanten, Kreditfinanzierung für Immobilien, Maschinen etc.), die Sicherstellung der Aufrechterhaltung der notwendigen Geschäftsprozesse (Abkopplung von den Shared-Services der Mutterorganisation) sowie auch insbesondere auf die personelle Ausstattung zu legen. Die personellen Anforderungsprofile in Carve-Out-Einheiten sind häufig sehr unterschiedlich. So muss zum Beispiel im Bereiche Finance die Führungskraft deutlich übergreifender denken, als im bestehenden, dafür aber hoch spezialisierten Aufgabenumfeld. Sind die Stellen in Mengen und Profil bestimmt, kommt die arbeitsrechtliche Umsetzung. So manche

konzeptionellen Überlegungen implodieren bereits an dieser Stelle an der Allokation der Kompetenz und der Kosten.

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Operativer Carve-Out über Strukturen und Prozesslandschaft, PMO
- Akquisitionsfinanzierung und Unternehmensbewertung
- Szenarienbasierte Prozesskostenrechnung (EVQA)
- Vergleichsrechnung als Vorbereitung für strategische Entscheidungen
- Financial Modelling
- M&A

FAZIT

Ein Carve-Out ist aktuell ein beliebtes Instrument, – insbesondere auch bei bonitätsstarken Unternehmen – um Geschäftsportfolios zu gestalten und neu aufzustellen. Durch den Verkauf von Unternehmenseinheiten können Ressourcen und Kapital für eine Transformation des Unternehmens freigesetzt werden bzw. diese erst ermöglichen.

Die spezifischen Segmente, Geschäftseinheiten und Assets sind somit unter Berücksichtigung aller Handlungsoptionen wie Restrukturierung vor oder nach dem Verkauf, Refinanzierbarkeit und Liquidation zu prüfen, mit dem Ziel, Werte nachhaltig zu sichern und zu steigern.

Zentraler Erfolgsfaktor ist hier die Kombination aus dem Verständnis der Strategieberatung, der lösungsorientierten Finanzierungen bei Corporates und Real Estate in komplexen Situationen und der handfesten langjährigen Erfahrung an der juristisch-betriebswirtschaftlichen Nahtstelle.

Kontakt: restructuring@wieselhuber.de

Das Stakeholder-Management des CFOs

Ein multidimensionales Spiel über die Bewertung von Risikofaktoren und Stakeholder Interessen



Daniel Emmrich
Mitglied der
Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Der moderne CFO ist nicht nur in der Zahlenwelt zuhause – er ist ein Multitasking-Talent im Stakeholder-Management und das Feld der Stakeholder ist breit und vielfältig. Es unterscheidet sich dabei nicht nur in den Ansprechpartnern, sondern auch in deren Interessen und Risikoperspektiven deutlich. Den daraus resultierenden Spagat gilt es neben der täglichen Arbeit zu meistern.

Stakeholder mit Einfluss auf den CFO

Im Wesentlichen können die Stakeholder über den eigenen Einfluss auf den CFO unterschieden werden – einmal in diejenigen, die direkten Einfluss auf den CFO ausüben und zum anderen in eine Gruppe, die nur indirekten Einfluss nimmt.

Im Fokus stehen zu Beginn die direkten Einflussnehmer, sich in extern und intern unterscheiden lassen. Diese Unterscheidung ist insbesondere relevant mit Blick auf Interessen und Risikoperspektive.

Interne Stakeholder – Rechte, Pflichten und Risiken für die Organe stehen im Fokus

Zu den wichtigsten internen Stakeholdern zählen auf der einen Seite das Management bzw. die Kollegen in der Unternehmensführung und auf der anderen Seite die Gesellschafter bzw. deren Organe. Dazwischen stehen die Arbeitnehmer und deren Interessenvertreter.

Für das Management stehen die stetige erfolgreiche Weiterentwicklung des Unternehmens sowie die Haftungsfragen im Mittelpunkt. Die Unternehmensführung ist im Kern durch die Satzung und die Geschäftsordnung an Rechte und Pflichten gebunden. Jeder Geschäftsführer ist dadurch zur unternehmerischen Sorgfalt verpflichtet. Um dieser gerecht zu werden, bedarf es einer Bewertung einer Vielzahl von internen und externen Faktoren, die am Ende das Risikoprofil des Unternehmens bilden. Diese Faktoren umfassen bspw. die Produktverantwortung, die Bewertung der Lieferketten, eine Bewertung zur Nachhaltigkeit, aber auch richtige Finanzierungsstrukturen und -architektur sowie Compliance- und Governance-Vorgaben.

Gegenüber den Arbeitnehmern und dessen Vertretern ist der CFO zum einen in der Berichtspflicht über die Entwicklung des Unternehmens und zum anderen auch in der sozialen Verantwortung, die im Zuge der Berücksichtigung der ESG Kriterien noch an Bedeutung gewinnt.

Externe Stakeholder – Der Perspektivenwechsel von „Inside Out“ zu „Outside In“

Die Interessenslage der internen Stakeholder ist meist gleichgerichtet – zumindest solange Gesellschafter- und Unternehmensinteressen in Einklang sind. Dann geht es um die Weiterentwicklung und den Fortbestand des Unternehmens, somit



Abb. 1: Die Stakeholder-Landschaft aus Sicht des CFO

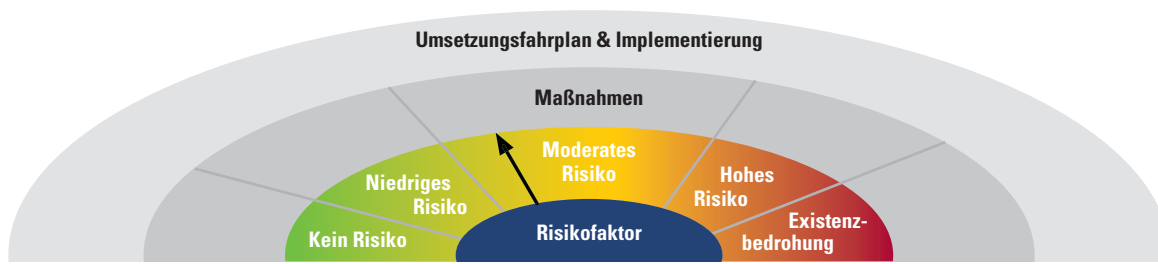


Abb. 2: Risikobewertung, Maßnahmendefinition und Umsetzung – ein zwingender Dreiklang

die Sicherung und Optimierung des EBIT. Es stehen Liquidität und Refinanzierungsfähigkeit im Fokus. Situationsunabhängig sind die Interessen der externen Stakeholder deutlich breiter gestreut.

Vereint sind die externen Stakeholder in einer zentralen Perspektive – der Risikobetrachtung. Ob Kunden, Lieferanten, Finanzierer, Behörden oder Wirtschaftsprüfer. Externe Stakeholder bewerten fortlaufend das Risiko, das für sie bzw. ihre Interessen von einem Unternehmen ausgeht. In florierenden Zeiten sicherlich weniger konsequent als in Sondersituationen oder Krisenzeiten, aber in diesen dafür umso kritischer.

Bei einem kritischen Blick durch die Risikobrille betrachten die externen Stakeholder nicht nur das reine Zahlenwerk des Unternehmens – es werden Detailfragen zu Prozessabläufen, leistungswirtschaftlichen Strukturen und zur Tragfähigkeit der Durchfinanzierung gestellt. Dabei richtet sich der Blick nicht nur auf die Gegenwart – es muss transparent und schlüssig dargelegt werden, wie die verschiedenen Risikofaktoren in der Unternehmensplanung berücksichtigt wurden und – falls notwendig – geeignete Maßnahmen definiert und eingeleitet wurden.

Risikobewertung, Maßnahmendefinition und Umsetzung – ein zwingender Dreiklang nicht erst in der Krise

Um diesem Anspruch gerecht zu werden, müssen die Risikofaktoren eindeutig bewertet, in Abhängigkeit der Bewertung Maßnahmen definiert und deren Implementierung sichergestellt werden.

Aus der Bewertung der verschiedenen Risikofaktoren setzt sich am Ende das Risikoprofil des Unternehmens zusammen, welches die grundsätzliche Ausrichtung für die Unternehmensplanung liefert. Dabei darf allerdings nicht außer acht gelassen werden, dass es sich um eine „Zeitpunkt Betrachtung“ handelt. Einzelne Risikofaktoren können sich – beispielsweise mit Blick auf geopolitische Entwicklungen – sehr kurzfristig ändern. Deshalb dient das Bewertungsmodell der Risikofaktoren auch als Simulationstool zur Bestimmung des Ri-

sikoprofils unter „Extremwerten“. Diese Simulationen können mit Hilfe einer integrierten Planung in eine Szenario-Planung überführt werden, wodurch sich der gesamte Impact der Grenzwertbetrachtung in GuV, Bilanz und Cashflow zeigt (vergleiche Beitrag S. 36).

Durch die Verknüpfung von Risikobewertung (inkl. Maßnahmen) und integrierter Szenario-Planung behält der CFO „das Ruder in der Hand“ und gewinnt an Handlungsspielraum – sowohl operativ gegenüber den internen Stakeholdern als auch in der Berichterstattung und Darstellung nach außen.

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Durchführung eines Financial-Audits
- Aufbau und Bestimmung des Risikoprofils
- Risikosimulation mit unternehmensspezifischen Extremwerten
- Definition geeigneter Maßnahmen je Risikofaktor
- Implementierung eines integrierten Planungstools
- Aufbau einer integrierten Unternehmensplanung
- Transparente Abbildung von Maßnahmen für die Unternehmensplanung
- Ausbau der integrierten Planung mit belastbaren Szenarien

FAZIT

Der CFO ist im Rahmen eines professionellen Stakeholder Managements mehr gefordert denn je. Durch den frühzeitigen Aufbau einer professionellen Risikobewertung, verknüpft mit einer integrierten Planung inkl. möglicher Szenarien wird das multidimensionale Spiel mit den Stakeholdern gewonnen – auch wenn sich die Interessen der verschiedenen Stakeholder unterscheiden. Überraschungsmomente und unternehmerisches Risiko wird es weiterhin geben – die daraus resultierenden Konsequenzen werden allerdings berechenbar. Der CFO verschafft sich durch den Aufbau eines Frühwarnsystems Handlungsspielraum und Entscheidungssicherheit – in guten wie in schlechten Zeiten.

Kontakt: restructuring@wieselhuber.de

Stabilität im Konzernverbund

Vom Umgang mit (un)wissentlich toxischen Tochtergesellschaften

Matthias Müller
Mitglied
der Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Entgegen dem bei Großkonzernen vorherrschenden Trend zur Konsolidierung, lag bei mittelständischen Gruppen in den Wachstumsjahren seit 2010 eher die Tendenz auf (an-)organischem Wachstum durch Zukäufe bzw. Erweiterungen der Produktions- und Vertriebsstandorte. Das führt zu steigender Komplexität, unzureichender Steuerungsmöglichkeit und nicht zuletzt ineffizienter Ressourcenallokation. Defizitäre und toxische Tochtergesellschaften, von denen eine Gefahr für den gesamte Verbund ausgehen kann, bleiben häufig unentdeckt

Christian Dresen
Senior Consultant
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Tochterunternehmen als Risikofaktor in der Finanzierung

Die aufgebaute Komplexität verschärft haftungsrelevante Sachverhalte für alle Stakeholder. Zunehmend zeigen sich unerwartete, durch Tochterunternehmen ausgelöste, Covenant-Brüche oder finanzielle Belastungen durch Haftungsbrücken. Vor allem Cash-Pooling-Strukturen zeigen sich in Krisensituation häufig als instabil. Insbesondere bei Zukäufen kommt es früher oder später häufig zu Streitigkeiten zwischen den Gesellschaftern, vor allem wenn sich der Minderheitsgesellschafter von der starken Gruppe benachteiligt fühlt.

FAZIT

Dringend zu empfehlen ist das fortlaufende Aufspüren und der nachfolgend konsequente Umgang mit verlustträchtigen und ggfs. toxischen Elementen im Unternehmensverbund.

Zentraler Erfolgsfaktor ist hier die Kombination aus dem Verständnis der strategischen Restrukturierung und der handfesten und langjährigen Erfahrung mit der Umsetzung von Lösungsoptionen an der juristisch-betriebswirtschaftlich Nahtstelle.

Gerne suchen wir gemeinsam mit Ihnen diese toxischen Elemente und diskutieren mit Ihnen praxiserprobte Lösungsoptionen!



Besonders in Krisenzeiten zeigen sich Meinungsunterschiede betreffend der Unternehmenswerte und Refinanzierungsmöglichkeiten. Die versteckten oder offenen Konflikte führen dann zu Unternehmenskrisen.

Zerlegen, Filetieren und Gestalten als Mittel der effiziente Ressourcenallokation in der Gruppe

Zentraler Erfolgsfaktor von Gruppenunternehmen ist die effiziente Allokation von Ressourcen im Konzern. Notwendig ist also ein konsequenter Umgang mit den häufig als „strategische Projekte“ verkannten Verlustträgern, welche unnötigerweise Kapital und Ressourcen bei Mitarbeitern und Management binden. Die Trennung von problembehafteten Geschäftseinheiten kann Ressourcen für die Transformation des Unternehmens freisetzen. Nachfolgend stellen wir einige ausgewählte Beispiele aus unserer Beratungspraxis vor. Diese zeigen, dass die jeweiligen Probleme und Lösungen sehr individuell sind.

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Ertrags- & Verlustquellenanalyse
- Vergleichsrechnungen
- Financial Modeling
- Restrukturierungskonzepte
- Insolvenz(nahe) Beratung
- Corporate Finance

1 Lösung eines Gesellschafterkonfliktes durch ein Vergleichs- bzw. Drohszenario

Ein großes mittelständisches Unternehmen hat vor einigen Jahren ein Start-Up-Unternehmen gekauft und den Gründer weiterhin als Minderheitsgesellschafter am defizitären Unternehmen beteiligt. Auf Grund zunehmender Uneinigkeit sollte der mittlerweile aktivistische Minderheitsgesellschafter ausbezahlt werden. Eine Einigung scheiterte aber an unrealistischen Wertvorstellungen. Letztlich war eine neutral aufbereitete und umsetzungsfähige Vergleichsrechnung hinsichtlich eines Insolvenzverfahrens in Eigenverwaltung bzw. StaRUG-Verfahrens der Schlüssel zum Erfolg. Diese konnte darlegen, dass in beiden Szenarien keine Werthaltigkeit der Gesellschafteranteile gegeben ist. Somit erfolgte die Einigung auf ca. die Hälfte des vorher geforderten Wertes, da auch im Interesse des Hauptgesellschafters das Insolvenzscenario zu vermeiden war.

3 Lösungsansatz Schutzschirmverfahren

Ein international aufgestellter Mittelständler sah sich seit Jahren mit Wettbewerbsdruck aus dem Ausland konfrontiert und geriet mit den in Deutschland produzierten Produkten zunehmend in unvorteilhafte Kalkulationen. Weitere Produktionsstandorte waren über verbundene Schwesterunternehmen im europäischen Ausland organisiert. Am defizitären deutschen Standort konnte keine Einigung mit dem Betriebsrat und der Gewerkschaft erreicht werden. Die ausbleibende Einigung führte dann, nachdem die liquiditätsseitigen Möglichkeiten des Gesellschafters aufgebraucht waren, zu der drohende Zahlungsunfähigkeit. Als Lösungsoption diente ein Schutzschirmverfahren. Nach einer stabilen Ausproduktion am deutschen Standort, der Verlagerung der Produktion mit einhergehender Gründung einer Transfergesellschaft wurde die Gesellschaft dann über einen Insolvenzplan saniert und fungierte nun weiterhin als Einkaufs-, Vertriebs- und Verwaltungsgesellschaft für die gesamte Gruppe. Am Ende stand somit die größtmögliche Befriedigung für die Gläubiger und ein Fortbestand des traditionsreichen Familienunternehmens.

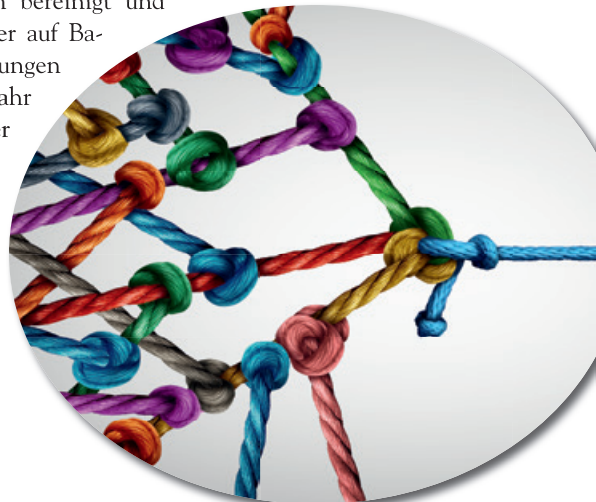
Projektbeispiele

2 Solvente Liquidation eines Tochterunternehmens

Wir wurden für ein kerngesundes mittelständisches Handelsunternehmen mit hohen Kassenbeständen aus Immobilienverkäufen, jedoch mit einer über Ergebnisabführungsverträge verbundener Einzelhandelsgesellschaft beauftragt, verschiedene Restrukturierungsoptionen zu prüfen. Die Holding und somit das dort gebundene Vermögen der drei Gesellschafterstämme war durch den EAV zunehmend durch die Verluste des Einzelhandel belastet. Auf Basis der Vergleichsrechnungen inkl. solventer und gerichtlicher Liquidationsszenarien wurde im Gesellschafterkreis der weitere Umgang mit der defizitären Sparte diskutiert. Letztlich wurde auf Grundlage der weiter defizitären Planungsrechnungen, detaillierter Vergleichsrechnungen und der Liquidationsrechnungen entschieden, den Einzelhandel solvent zu liquidieren und sich von dem Bereich zu trennen. Der Konzern wird in Zukunft nicht mehr belastet und kann die frei gewordenen Ressourcen für die weiteren Geschäftsbereiche und den Ausbau des Online-Handels verwenden.

4 Lösungsansatz StaRUG-Verfahren

Ein Gruppenunternehmen ist durch jahrelange Streitigkeiten zwischen Hauptgesellschafter und einem (aktivistischen) Minderheitsgesellschafter belastet. Der mit der fehlenden Entscheidungsfähigkeit einhergehende Vertrauensverlust bei Kunden und Finanzierern zeigte sich in zunehmend negativen operativen Ergebnissen. Mit Hilfe eines StaRUG-Verfahrens wurden die Gesellschafterstrukturen bereinigt und der Minderheitsgesellschafter auf Basis der gesetzlichen Regelungen entschädigt. Durch das im Jahr 2021 durch den Gesetzgeber neugeschaffene Sanierungsinstrument, konnte die Fortführungs- und Zukunftsfähigkeit somit wiederhergestellt und Rechtsfrieden geschaffen werden.



Kontakt: insolvenz@wieselhuber.de

Entwicklung einer neuen Zielgruppenstrategie@



Projektbeispiel



„Mit dem Projekt haben wir unsere Zielgruppenstrategie gezielt und faktenbasiert weiterentwickelt. Grundlage dafür war die herausragende Kombination aus Branchen-, Marketing- und Vertriebs-expertise von W&P.“

Philipp Utz
Mitglied des Vorstands
Uzin Utz AG

Die Uzin Utz Aktiengesellschaft mit Sitz in Ulm ist ein weltweit agierender Komplettanbieter für Bodensysteme. Das Familienunternehmen bietet mit seinen Marken UZIN, WOLFF, PALLMANN, arturo, codex und Pajarito alles rund um die Neuverlegung, Renovierung und Werterhaltung von Bodenbelägen aller Art.

Das Unternehmen ist im CDAX notiert und wird seit Anfang 2018 von Julian Utz und Philipp Utz, der vierten Familiengeneration, im Vorstand mitgeführt. Über 1.300 Mitarbeiter erwirtschaften ca. 440 Mio. € Umsatz.

Aufgabe

Das Markenportfolio umfasst sechs eigenständige Marken mit einem umfassenden Sortiment an Produkten, Systemen und Dienstleistungen, die allesamt im Premiumsegment angesiedelt sind. Als strategisches Ziel hat die Uzin Utz in einem gemeinsamen Projektscooping mit W&P die Abgrenzung und Erschließung eines neuen Segments außerhalb des Premium-Bereiches festgelegt.

Für dieses Segment sollen mittels Persona-Konzept Kernzielgruppen identifiziert werden, die sich v. a. hinsichtlich des Entscheidungsverhaltens beim Preis,

bei der Markenaffinität/-auswahl und bei der Präferenz von Service- und Beratungsangeboten unterscheiden.

Umsetzung

Durchführung Marktbefragung (n=300):

- Gemeinsame und iterative Erstellung des Fragebogens
- Bereitstellung/Aufbereitung der Adressen zu den Verarbeitergruppen
- Durchführung der anonymen Telefon-Befragung (CATI)

Erarbeitung Persona-Konzept:

- Deskriptive und clusteranalytische Auswertung der Ergebnisse
- Durchführung von Konzept-Workshops zur Entwicklung und Finalisierung der Personas
- Erarbeitung konkreter Gestaltungshebel zum Leistungsangebot, zur Ansprache und Erschließung des Segments über die Kernzielgruppen

Präsentation der Ergebnisse und Verabschiedung

Ergebnis

- Umfassende und quantitative Marktforschung zur Identifikation der relevanten Markenpotenziale
- Ausführliche Zielkundensteckbriefe u. a. mit Marken- und Preispräferenzen, Einkaufs-/Verbrauchsverhalten, Präferenz von Produkt-/Service-/ und Beratungsleistungen
- Identifikation trennscharfer Personas als Grundlage für eine spezifische Vertriebs- und Marketing-Bearbeitung
- Konkrete Handlungsempfehlungen und Maßnahmenvorschläge zum Markt- und Vertriebsangang

Kontakt: strategie@wieselhuber.de

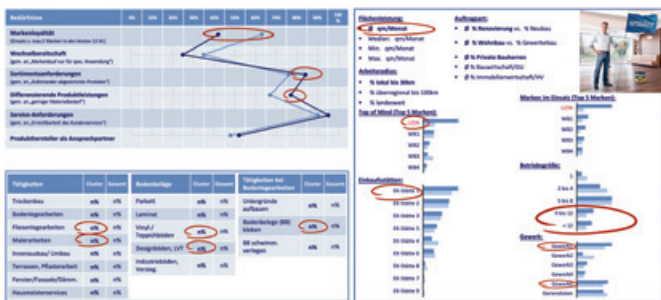


Abb. 1: Steckbrief eines Zielkunden-Clusters

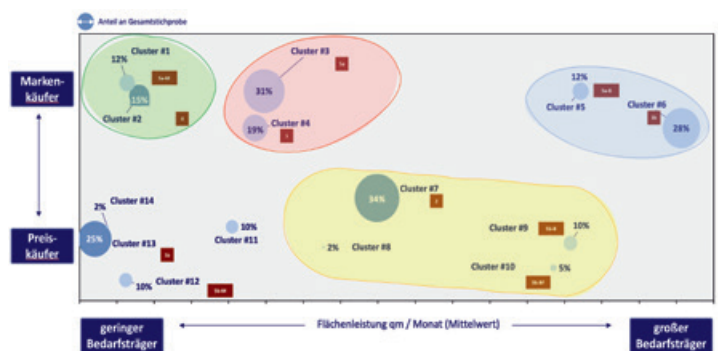


Abb. 2: Persona-Diskussion auf Basis der Zielgruppen-Cluster

Neuausrichtung der internationalen Strategie



Projektbeispiel



Die Remmers Gruppe ist ein international erfolgreiches Unternehmen in der Baustofftechnik mit Hauptsitz im niedersächsischen Lönning. Remmers wurde 1949 von Bernhard Remmers gegründet und ist noch heute ein unabhängiges Familienunternehmen. Der Spezialist für die Herstellung von bauchemischen Produkten, Holzfarben und -lacken sowie Industrielacken erwirtschaftet mit rund 1.600 Mitarbeitern einen Jahresumsatz von über 370 Mio. €.

Aufgabe

Im Rahmen eines umfassenden Strategieprozesses wurde die marktseitigen Unternehmensstrategien zukunftsfähig neu ausgerichtet.

Das Unternehmen zeichnet sich durch eine große Vielfalt an Zielgruppen und Systemlösungen sowie eines breiten internationalen Marktauftritts aus. Durch die steigende interne und externe Komplexität in Produkten und Zielgruppen war es notwendig, die marktseitige Strategie neu zu strukturieren und klare Schwerpunkte zu setzen, um so die erfolgreiche Entwicklung abzusichern.

Aus diesem Grund hat W&P gemeinsam mit Remmers u. a. folgende Aufgabenstellungen im Rahmen eines umfassenden Strategieprojektes erarbeitet:

- Detaillierte, internationale Analyse einer Vielzahl an Zielgruppen und Märkten zur Priorisierung für die strategische Ausrichtung
- Neugliederung der marktseitigen Strukturen in 12 Marketunits
- Detaillierte Erarbeitung der internationalen Marketunitstrategien gemeinsam mit dem neu installierten Marketunitleitern
- Konsequente Neuausrichtung der Führungsorganisation entlang von Märkten und Marketunits
- Bildung von strategischen Ländergruppen zur Kanalisierung der Ressourcen

I. Strategische Analyse

II. Strategische Konzeption

III. Umsetzungsplanung

Der Erfolgsfaktor für die erfolgreiche Projektumsetzung war die enge Kooperation zwischen Vorstand, Führungskräften und Beratern und das damit wachsende Vertrauensverhältnis.

Umsetzung

- Etablierung und Integration der Marketunitleiter
- Anpassung in Reporting und Berichtslinien
- Strategische Planung mit Umsetzungsmaßnahmen
- Einleitung und Absicherung der Umsetzung

Ergebnis

- Klare Ausrichtung der marktseitigen internationalen Strategie unter konsequenter Berücksichtigung von Zielgruppen- und Marktanforderungen auf dem Weg zu einer neuen Umsatzgröße.
- Fokussierung der Organisation auf definierte Marketunits und Verankerung der Marketunit- und damit Zielgruppenverantwortung.
- Absicherung des zukünftigen qualitativen und quantitativen Wachstums durch Maßnahmen, Quantifizierung und Umsetzungsroadmap.

Kontakt: strategie@wieselhuber.de



„Durch die ausgeprägte Branchenexpertise und die fundierte Strategieerfahrung des W&P-Teams haben wir unsere Strategie neu definiert und damit den Grundstein für weiteres Wachstum gelegt“

Dirk Sieverding
Vorstandsvorsitzender und Gesellschafter,
Remmers Group AG

- Ca. 70 Interviews mit Führungskräften der Remmers Gruppe
- Vor-Ort Termine und ergänzende digitale Arbeitssitzungen bei den Tochtergesellschaften
- > 100 Interviews mit Experten und Vertretern aus Markt, Zielgruppen und Wettbewerb
- Datenanalyse (ERP, CRM) und Auswertung bestehender Unterlagen und Gespräche
- Untersuchung und Bewertung von Zielgruppen/ Ländermärkten sowie Wettbewerbern als Entscheidungsvorlage zu internationalen Wachstumsfeldern

- Unterstützung der Market Unit Manager und Managing Directors der TGs durch Leitfragen und Vorlagen zur Strategiekonzeption auf Ebene der Market Units
- Wöchentliches methodisches und intensives inhaltliches Sparring in gemeinsamen Arbeitssitzungen (vor-Ort und digital) mit Market Units und Remmers Strategieabteilung
- Abstimmungsrunden mit BU-Leitung und Vorstand
- Hinterfragung und Konsolidierung von detaillierten Umsatz- und Sortimentsplanungen mit Remmers Controlling

- Gemeinsame Bewertung und Auswahl eines geeigneten Projekt-Management-Tools mit Remmers Strategieabteilung
- Definition und Quantifizierung konkreter Maßnahmen durch Market Unit Manager
- Hinterfragung, Plausibilisierung und Integration in die strategische Planung

Unternehmerstimmen

„Es gibt kaum ein traditionell hierarchisches Unternehmen, das nachhaltig zufriedene Kunden, Innovationen und neue Geschäftsmodelle hinbekommt. Das Problem: Es herrscht eine zunehmende Immunität für Veränderungen!“

Markus Reithwiesner
ehem. CEO
Haufe Gruppe

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

Jörg Ihne
CTO
Otto Fuchs KG

„Im Innovationsprozess sehen wir uns als Gärtner: Wir sehen uns die zarten Pflänzlein auf der Unternehmenswiese an und finden die, die schützenswert und wachstumsförderlich sind, um sie zu gießen. Dazu braucht es eine „Offenheitskultur ohne hierarchische Hemmschuhe.“

Jan-Hendrik Goldbeck
geschäftsführender Gesellschafter
Goldbeck Gruppe

„Neue Geschäftsfelder müssen zum Unternehmen, zur Kultur und letztlich zu den Gesellschaftern passen. Megatrends können dabei zwar entscheidende Impulse liefern, doch wir müssen unabhängig vom Produkt unsere Relevanz in der Zukunft immer wieder hinterfragen.“

Sebastian Schwanhäußer
Group CEO
Schwan-Stabilo

„Ein solides Geschäftsmodell basiert auf einer Innovation, die der Verbraucher fordert – das ist der Schlüssel zum nachhaltigen Erfolg. Dabei muss man aber nicht zwingend jeden Konsumtrend, wie zum Beispiel unterschiedliche Gebindegrößen, mitnehmen.“

Dr. Hans Peter Wild
Chairman
Wild Company

„Es geht in Zukunft nicht mehr nur darum, die effizientesten, sondern vielmehr auch die kommunikativsten Systeme anzubieten. Nur so wird man beispielsweise in Zukunftsmärkten wie China als Anbieter überhaupt berücksichtigt.“

Oliver Hermes
CEO
Wilo SE

Insolvenz(nahe) Beratung 1/2022 – Neuigkeiten von der juristisch-betriebswirtschaftlichen Nahtstelle

Häufig verpassen Unternehmen die frühzeitige Ausfahrt zur Restrukturierung. Irgendwann übersteigen die noch erforderlichen Restrukturierungskosten die finanziellen Möglichkeiten und es entwickelt sich das „Last Dollar Stakeholder-Phänomen“: Hoffen bis kein Geld mehr da ist.

Mehr dazu in der neuen Ausgabe des W&P-Periodikums „Insolvenz(nahe) Beratung“.



Process Mining: Mit datenbasierter Transparenz zu verbesserter Leistungsfähigkeit

Die ganze Welt läuft über Prozesse. Aus diesem Grund ist Process Mining immer weiter auf dem Vormarsch, sprich die Analyse der digitalen Spuren im Unternehmen zu analysieren, um so Geschäftsprozesse durch eine Verbesserung der Effizienz, Effektivität und Produktivität ihrer kritischen Arbeitsabläufe zu optimieren.

Mehr hierzu im gleichnamigen Dossier.



Black Box F&E

Ausgaben in Forschung und Entwicklung (F&E) sind bei Unternehmen aus dem Industriegüterbereich mit einer durchschnittlichen F&E-Quote von 4,5 Prozent traditionell hoch. Doch: Mangels professionellem F&E-Controlling besteht nach wie vor große Intransparenz– auf Grund fehlender objektiver Bewertungsgrundlagen stochern viele Unternehmen im Nebel was die Erfolgsmessung ihrer F&E angeht.

Mehr hierzu in der gleichnamigen Studie.



Liquiditätsquelle Gewerbeimmobilie: 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. In Punkto Unternehmensfinanzierung kann das bedeuten: Verschlinkung der Kapitalstrukturen und Freisetzung gebundener Liquiditätsreserven.

Mehr hierzu im gleichnamigen Dossier.



W&P Megatrends: Leseprobe aller 8 Megatrends

Nachhaltigkeit, Urbanisierung, kultureller, gesellschaftlicher und demographischer Wandel, neue Mobilität, (De)Globalisierung, Digitalisierung sowie neue Technologien & Werkstoffe verändern die Welt. Aber: Welche dieser Trends sind relevant für Ihr Unternehmen?

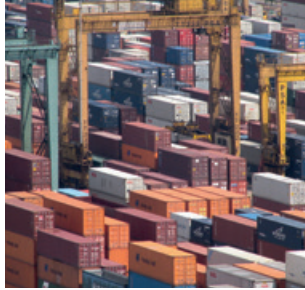
Mehr hierzu in der aktuellen Veröffentlichung.



Bestellen unter: www.wieselhuber.de/publikationen

W&P-Publikationen

Blickpunkt Branche



Möbelbranche: Heißes Thema braucht kühle Köpfe

Die Materialversorgung war 2021 neben der Pandemie die größte Herausforderung der Branche. Das brisante Thema scheint aber noch lange nicht gelöst zu sein. Die „möbel kultur“ diskutierte mit Matthias Berens, Geschäftsführer Vertrieb und Marketing bei der Baumann Group, mit EMV-Geschäftsführer Ulf Rebenschütz und Dr. Timo Renz, Managing Partner von W&P, über die Hebel, die die Branche jetzt stellen kann und darüber, wie Industrie und Handel besser im Schulterschluss in die Zukunft blicken können.

Mehr hierzu in der Branchenzeitschrift *möbelkultur*.



Lean, green, digital Operations in der Süßen Branche: Es gibt Hoffnung!

Beim Blick auf die „Fabrik von heute“ ist man hierzulande weit weg von einer flächendeckenden nachhaltigen Produktion und Supply Chain. Die Dienstleistung zu erhöhen und nachhaltig zu fertigen sind Gebote der Stunde, denn: Während die Bemühungen bei „Lean“ relativ weit fortgeschritten sind, gibt es bei „Digital“ und insbesondere „Green“ den größten Nachholbedarf.

„Dabei haben wir hier eine irre Innovationsgeschwindigkeit der Methoden und Tools und enorme Effizienzpotenziale“, so Oliver Rörig, Leiter Operations, im Vortrag auf dem Internationalen Süßwarenkongress.



Chemie & Kunststoffindustrie: Strategie, Nachhaltigkeit, Hybrid Sales

Die Top-Trends des Jahres 2022 verlangen Marathon-Mentalität von Unternehmen in der Chemie- und Kunststoffindustrie: Strategie, Nachhaltigkeit, Hybrid – diese grundlegenden Transformationsthemen sind nicht auf die Schnelle zu erledigen und werden die Branche weit über das nächste Jahr beschäftigen.

Das Geschäft einfach laufen lassen? Sicher nicht in 2022. Mehr von Dr. Stephan Hundertmark, Partner und Leiter Chemie & Kunststoffe bei W&P, im CHEManager.



Grüne Branche: Aktionsfelder 2022

Der Grünen Branche steht ein äußerst dynamisches Jahr bevor – mal ganz unabhängig von Wetterverhältnissen und Witterung. Konkret heißt das: Entscheider und Management kommen um eine Auseinandersetzung mit aktuellen Trends nicht herum. Strategien für das New Normal, Engpässe in der Lieferkette und die konsequente Nachhaltigkeit in Geschäftsmodell und Warenversorgung – für diese Themen müssen auf Basis einer belastbaren und fundierten Analyse Aktionsfelder definiert und strategisch sowie operativ Initiativen angestoßen werden. Was es dazu braucht?

Mehr dazu in der aktuellen Branchenzeitschrift TASPO.



Sicherheitstechnik: Was die Branche im Jahr 2022 erwartet

Ein Blick in verschiedene Studien zeigt einen Effekt jedes Jahr von Neuem: Der Markt wird sein überproportionales Wachstum im Vergleich zu anderen Branchen auch im aktuellen Jahr nicht verlieren. Aber alle Jahre wieder stellt sich auch die Frage: Welche Entwicklung wird die Sicherheitstechnik nehmen? Ob Cloud & Remote Security Solutions, Artificial Intelligence (AI), Konvergenz von klassischer Sicherheitstechnik und Cybersecurity, Rückgang der Globalisierung, Unterbrechung der Lieferketten oder eine weitere Konsolidierung des Marktes.

Mehr dazu von Dr. Peter Fey im aktuellen PROTECTOR.

10. Branchenwerkstatt Möbel: Circular Economy – Nachhaltige Veränderungen in der Möbelbranche

2012 fand die erste Branchenwerkstatt Möbel statt. Seither sind 10 Jahre vergangen, 54 Top-Referenten waren zu Gast, mehr als 900 Teilnehmende haben sich mehr als 65 Stunden Werkstattgespräche und -Vorträge angehört und zum Erfahrungsaustausch und Networking getroffen. Uns freut es sehr, dass wir Anfang 2022 – wenn auch digital – mit Ihnen den 10. Geburtstag dieses Branchentreffs begehen können. Dieses Mal stand die Veranstaltung voll unter dem hochaktuellen Leitthema „Circular Economy – Nachhaltige Veränderungen in der Möbelbranche“ und es warten spannende Referenten von Hersteller und Handelsseite auf Sie, die dieses Thema gemeinsam mit Ihnen beleuchten werden.



Bau-/Bauzulieferindustrie: Trends 2022 halten die Branche auf Trab

Nachhaltigkeit, BIM, Prefab & Modularisierung sowie Holzbau – die Top-Trends des Jahres 2022 lassen in der Bau- und Bauzuliefererbranche keine Langeweile aufkommen. Denn wie das „Trendometer 2022“ von W&P Partner Florian Kaiser zeigt: Eine entsprechende Positionierung in Sachen Nachhaltigkeit mit dem Ziel, den Ressourceneinsatz in Bau und Betrieb zu reduzieren, entscheidet künftig genauso über die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen wie auch die konsequente Digitalisierung der Wertschöpfungskette. Eine zielgruppen- und nutzenorientierte BIM-Strategie ist dabei unumgänglich. Hinzu kommt: Produktionsprozesse müssen effizienter werden.

Mehr dazu in der Januar/Februar-Ausgabe der Branchenzeitschrift RAS



Sicherheitstechnik: Die Branche im Wandel

In Teil 2 seiner Trendanalyse zeigt Branchenexperte Dr. Peter Fey, dass u.a. neben Cloud & Remote Security Solutions, Artificial Intelligence (AI) oder Unterbrechung der Lieferketten auch Themen wie Smart Building, Zutrittskontrolle, die Integration von Legacy Systemen sowie der Personalmangel die Unternehmen der Sicherheitstechnik wesentlich beeinflussen. Jetzt gilt es, die richtigen strategischen Antworten auf diese Herausforderungen zu finden – wobei sich eine Markt- und Wettbewerbsorientierung, die sich an den entscheidenden Trends orientiert, immer unter dem Aspekt des Wandels und der Agilität vorzunehmen ist.

Mehr dazu in der aktuellen Ausgabe des PROTECTOR.



3. Branchenwerkstatt BZI & Chemie: Reduce, reuse, recycle!

Digital geplant, nachhaltig gebaut – das Motto des ökologisch und ökonomisch sinnvollen Bauens ist heute aktueller denn je. Wie ihre Lösungen und Strategien aussehen? Einblicke lieferte die 3. Branchenwerkstatt Bau/Chemie. Fazit: Eine neue Ressourcenbasis und die Abkehr von fossilen Rohstoffen – cradle to cradle – bergen genauso Chancen wie der Einsatz von BIM oder modularem Bauen und Prefab. Aber: Sie zu ergreifen eilt. Die aktuelle Ressourcenverknappung, stockende Wertschöpfungsketten und die resultierenden Verzögerungen bei Bauprojekten machen deutlich: Operative und strategische Initiativen müssen spätestens jetzt vom Management angestoßen werden.

Mehr zu diesem spannenden Event finden Sie unter www.wieselhuber.de/aktuelles



Executive Dialog Real Estate Finance: Trends und Herausforderungen der gewerblichen Immobilienfinanzierung

Das Thema Immobilienfinanzierung ist „heiß“ – entsprechend der Teilnehmerandrang beim Executive Dialog Real Estate Finance von Dr. Wieselhuber & Partner (W&P) und Hogan Lovells: Rund 300 Teilnehmer aus der gewerblichen Immobilienfinanzierung kamen zum Digitalevent für spannende Einblicke und hilfreiche Impulse zusammen. Auch wenn die Immobilienbranche optimistisch ins Jahr 2022 startete und das Finanzierungsklima weiterhin positiv gestimmt ist: Es gibt erste kritische Signale. Darüber hinaus treiben die gesamte Branche die ESG-Anforderungen an Immobilien um.

Mehr Information unter www.wieselhuber.de/branchen



Kurz & bündig



Neuer Leiter „Konsumgüter & Handel“

Dr. Stefan Kemp startete Anfang März als neuer Leiter unseres Geschäftsbereichs „Konsumgüter & Handel“. Sein Erfahrungshintergrund umfasst Führungspositionen in der Konsumgüterindustrie und im Handel, wie z. B. bei der Frosta AG, der Bitburger Braugruppe, dem Migros-Genossenschafts-Bund, Starbucks EMEA und bei Hachez. Er hat Erfahrungen als Co-Founder der You Candy GmbH, einem Unternehmen im Bereich Süßware und Nahrungsergänzungsmittel. Stefan Kemp ist Tiefenkenner der Lebensmittel- und Handelsbranchen mit viel Erfahrung in den aktuellen Funktionalthemen der Branche und im Umfeld familiengeführter Unternehmen. Er ist weiterhin als Lehrbeauftragter und in diversen Mittelstands-Vereinigungen tätig.

Neuer Leiter „Digitale Transformation“

Herr Dirk Heider hat Anfang April 2022 als neuer Leiter unseres Geschäftsbereichs „Digitale Transformation“ bei Dr. Wieselhuber & Partner gestartet. Er bringt seine umfassende praktische Erfahrung in der Entwicklung kundenzentrierter digitaler Produkte und Dienste für namhafte Unternehmen aller Branchen ein, und wird unsere Expertise rund um die Digitalisierung mit Data Strategy, Digitalstrategie, Digitaler Transformation und Business Modell-Innovationen kunden- und umsetzungsorientiert erweitern. Der Diplom-Informatiker durchlief diverse führende Positionen bei IT-Dienstleistern und Digital-Agenturen. Seine Kompetenzen liegen im Bereich von Konzeption, Architektur, Design und Implementierung digitaler Produkte und Services und der Transformation von Geschäftsmodellen von Industrieunternehmen in den Branchen Konsumgüter/Handel und Investitionsgüter/Automotive.



W&P unterstützt Haus Anna: Spende an Stiftung Ambulantes Kinderhospiz München



Die Stiftung Ambulantes Kinderhospiz München wurde 2004 ins Leben gerufen mit dem Ziel eine umfassende, professionelle Unterstützung für Familien mit schwerst- oder unheilbar kranken Ungeborenen, Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen aufzubauen. In der Folge entstand ein multiprofessioneller, ambulanter Kinderhospizdienst inklusive psychologischer Krisenintervention, sozialmedizinischer Nachsorge und Angehörigenberatung für betroffene Familien in München und in ganz Bayern. Mit dem (teil)stationären Kinderhospiz Haus ANNA schließt die Stiftung eine Lücke: Während vollstationäre Einrichtungen eine vorübergehende Alternative zur ambulanten Versorgung darstellen und Familien vom Alltag entlasten, sind teilstationäre Angebote immer komplementär entlastend im Alltag. Aktuell sind vier Häuser in Planung, wobei für das Haus Anna in Eichendorf am 30. November 2021 der Spatenstich erfolgte. Zur Unterstützung der vielfältigen Aktivitäten der Stiftungsarbeit übergaben die W&P-Partner Maximilian Wieselhuber und Gustl F. Thum einen mit 3.000 € dotierten Spendenscheck.

#westandwithukraine – W&P hilft ukrainischer Familie in Not

Unsere Kollegin bei W&P, ist in der Ukraine geboren und ein Großteil ihrer Familie wohnt bis heute dort. Der schreckliche Angriffskrieg, der seit Tagen vor Ort wütet, ist eine unmittelbar lebensbedrohliche Situation auch für ihre gesamte Familie. Unter schwersten Bedingungen konnte sich ihre alleinerziehende Schwester mit ihren zwei Kindern (14/17) durch das Kriegsgebiet bis nach München in ein Erstaufnahmelager durchschlagen, während ihre Brüder sich für den Dienst zur Verteidigung des Landes zu Hause bleiben mussten. Zur Unterstützung der dem Kriegsschrecken entflohenen Familie hat W&P sich entschlossen, mit einer sofortigen Barspende zu helfen, damit notwendige Anschaffungen für einen angenehmeren Aufenthalt in der Münchner Fremde möglich sind.



W&P geht mit neuen Partnern in die Zukunft

Die auf die Beratung von Familienunternehmen spezialisierte Dr. Wieselhuber & Partner GmbH (W&P) hat ihren Partnerkreis zum Jahresbeginn erweitert. Mit vier neuen Partnern baut W&P in der Führung des Unternehmens die langjährige Branchen- und Funktionalexpertise weiter aus:



Dr.-Ing. Dirk Artelt (49) verantwortet den Bereich Industriegüter sowie das Competence Center Innovation & New Business. Nach seinem Studium in Medizintechnik & Wirtschaftsingenieurwesen war er in der Industrie und am Fraunhofer-Institut tätig, bevor er 2014 zu W&P wechselte.

Daniel Fuchsberger (46) Leiter Supply Chain Management, ist nach Abschluss seines BWL-Studium in der Beratung tätig, zunächst bei der ConMoto Consulting Group GmbH, seit 2012 bei W&P.



Christian Groschupp (52) Leiter Finance, war nach Abschluss seines BWL-Studiums in der Beratung als Projektleiter von inhabergeführten Unternehmen, sowie in Organfunktion als Chief Restructuring Officer tätig. Seit 2000 ist er bei W&P.



Dr. Stephan Hundertmark (44) leitet den Bereich Chemie und Kunststoffe bei W&P. Neben Industrieunternehmen begleitet er regelmäßig auch Family Offices und Private Equity-Investoren in allen Aspekten des Investitions- und Integrationsprozesses sowie der langfristigen Wertsteigerung von Beteiligungen. Vor seinem Einstieg 2011 bei Dr. Wieselhuber & Partner war er u. a. als Projektmanager, Lehrbeauftragter und Management-Trainer tätig.

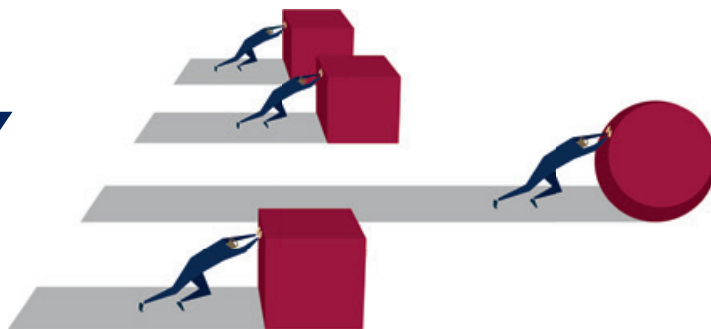
Die neuen Partner stehen für den bereits vor Jahren eingeleiteten Generationswechsel in der Führung bei W&P durch langjährige Mitarbeiter aus den eigenen Reihen mit ausgewiesener Branchen- und Funktionalexpertise.

women@wieselhuber: Kick-off am Tag der Frau

Break the Bias – Das Motto des Weltfrauentags 2022 steht für eine Welt frei von Stereotypen, Vorurteilen und Diskriminierung. Es steht für eine Welt mit jeder Menge vielfältigem, kreativem Potenzial! Diesen Tag haben wir zum Anlass genommen, um all die starken Frauen, die in unseren Beraterteams, in unseren Büros und bei unseren Kunden im Einsatz sind, zu feiern. Bei einem virtuellen Lunch kamen deshalb unsere women@wieselhuber der Standorte München, Düsseldorf & Hamburg zusammen, um sich zum Thema Gender Balance auszutauschen & zu vernetzen. Ein tolles, inspirierendes Meeting, das alle Teilnehmerinnen einander nähergebracht, erste wertvolle Impulse gesetzt und definitiv Lust auf mehr Veranstaltungen dieser Art gemacht hat!



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