

MANAGEMENT SUPPORT

2 / 2013

Wachstumsstrategien

Teure Autohäuser sind nicht mehr alles

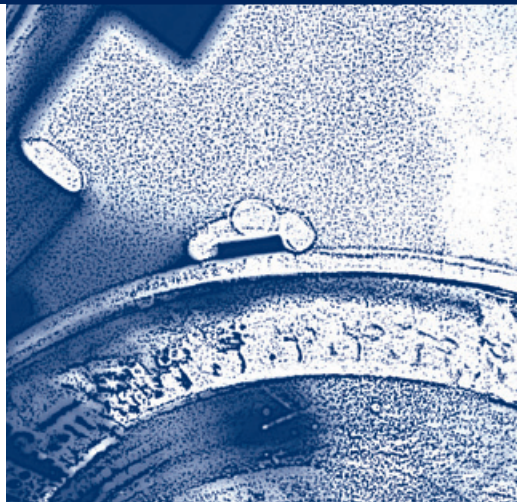
Potenzielle Innovationen verstecken sich in der Wertschöpfungskette

Getränkemärkte: Ende der Variantenmanie

Industrie 4.0: Goldgräberstimmung im Land der Ingenieure?

Fahrplan aus der Krise

Oft hilft nur die Trennung



Stolperstein China: Mittelstand schlägt Großchemie

Globales Handeln und genossenschaftliche Strukturen

Optimierung der Beiratsarbeit

Die vierfache Demographie-Falle!

Die Post in der Frischelogsistik

Finanzierung in der Effizienzfalle?!

Unternehmenswert steigern im Handelsmarkengeschäft

Wo bleibt die Effizienzrevolution?



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

INHALT

- 4** Wachstumsstrategien – Professionelles Management von Wachstumstreibern
- 6** Teure Autohäuser sind nicht mehr alles: Onlinehandel als „Category-Killer“ in der Automobilbranche?
- 8** Lernen von den Marktführern – Potenzielle Innovationen verstecken sich in der Wertschöpfungskette
- 10** Getränkemarkte: Ende der Variantenmanie – die Marken rüsten zum Kampf
- 11** Industrie 4.0: Goldgräberstimmung im Land der Ingenieure?
- 12** 3. Unternehmer-Salon Bayern
Wachstumsschwellen: „Nichts gilt für die Ewigkeit“
- 14** Fahrplan aus der Krise – Erfolgsfaktoren einer Sanierung
- 16** Globales Handeln und genossenschaftliche Strukturen sind kein Widerspruch
- 18** 2. Branchenwerkstatt Möbelindustrie
Prozesse optimieren – Marktführer werden
- 20** W&P Publikationen
- 22** Stolperstein China:
Mittelstand schlägt Großchemie
- 23** Oft hilft nur die Trennung
- 24** Optimierung der Beiratsarbeit auf hohem Niveau – Effizienzprüfung als Chance
- 26** Vorsicht vor der vierfachen Demographie-Falle!
- 28** Die Post in der Frischelogsitik im Lebensmittelbereich: Neuer Schwung für Online-Food-Unternehmen?
- 29** Branchenwerkstatt Gebäudetechnik:
Paradigmenwechsel im Vertrieb
- 31** Finanzierung in der Effizienzfalle?!
- 33** Unternehmenswert steigern im Handelsmarkengeschäft
- 35** Wo bleibt die Effizienzrevolution der Kommunikation in der Organisation?
- 37** Kurz & bündig

die aktuelle Ausgabe unseres W&P-Management Support liefert ein breites Spektrum aktueller Branchenstandpunkte, Trendreports und Expertekommentare aus den Branchen- und Funktionalteams unseres Hauses: Von Autohäusern über Getränkemarkte, Gebäudetechnik, Nahrungsmittel bis hin zur Getränkeindustrie und zu Genossenschaften legen wir den Fokus u. a. auf Themen wie Industrie 4.0, Innovation, Sanierung, Online-Geschäftsmodelle, Krisen im Gesellschafterkreis und Wachstumsschwellen.

Wir hoffen, Ihnen damit eine kurzweilige Lektüre mit Mehrwert bieten zu können und wünschen Ihnen für den „Endspurt“ des laufenden Geschäftsjahrs gute Kondition, Ausdauer und nicht zuletzt viel Erfolg.

Wir würden uns freuen, bei nächstbestener Gelegenheit wieder von Ihnen zu hören oder Sie bei einer unserer Veranstaltungen begrüßen zu können.

Ihr

Gustl F. Thum
Leiter Marketing / PR

IMPRESSUM

Dr. Wieselhuber & Partner GmbH Unternehmensberatung

Nymphenburger Straße 21
D-80335 München

E-Mail info@wieselhuber.de
Internet www.wieselhuber.de

Redaktion

Gustl F. Thum
Telefon 089 286 232 65
Telefax 089 286 232 90
E-Mail thum@wieselhuber.de

Design

Werbeagentur Kinzel,
München

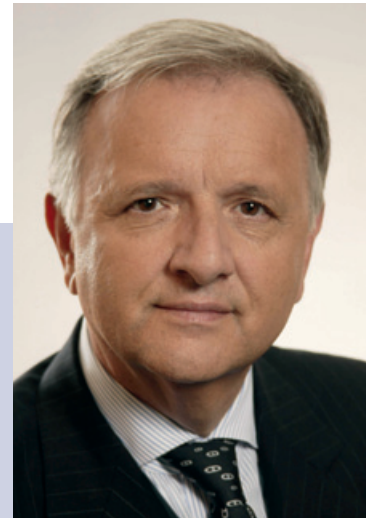
Der W&P-Newsletter Management Support

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

Bildrechte

© istockphoto, fotolia

Mit Regelbruch auf Erfolgskurs



Die Welt ist aus den Fugen geraten. Nichts ist mehr so wie es war und nichts wird so bleiben wie es ist. Dynamik und Komplexität der Veränderungen haben dramatisch zugenommen und die Erfahrungen der Vergangenheit an Bedeutung für die Zukunftsgestaltung verloren. Lineare Entwicklungen werden durch disruptive Verläufe und durch hohe Volatilität abgelöst. Die Welt ist 24 Stunden und grenzlos geöffnet. Spannende Verhältnisse, interessante Herausforderungen für echte Unternehmer.

Es sind neue Konstruktionen gefordert, die die vorgenannten Herausforderungen als Chancen begreifen und daraus schwer imitierbare Wettbewerbsvorteile mit hohem Kundennutzen machen. Regelbrecher sind visionäre Konstrukteure, nicht perfekte Mechaniker, die Unternehmen zu einem ständigen Reparaturfall oder zu kurzfristigen Schein- – um nicht zu sagen – Angstblüten machen.

Regelbrecher sind keine Weltverbesserer, Querulanten oder Profilneurotiker. Sie waren und sind weitsichtige Unternehmensgestalter. Sie wollen nicht nur, dass ihre Strategie, ihr Geschäftsmodell anders, sondern besser und überlegener ist. Sie kreieren neue Bedürfnisse und Sie befriedigen bestehende Bedarfe besser als vorhandene Angebote.

Man unterscheidet drei Phasen des Regelbruches: rule breaker, rule maker und rule taker.

Die **Rule Breaker** zeichnen sich durch eine unerhörte Innovationskraft aus, mit der sie neue Märkte entwerfen und besetzen können. Die besonders erfolgreichen Rule Breaker werden aufgrund Ihres Wettbewerbsvorteils und hohem Kundennutzen auch zu rule makern.

Rule Maker sind jedoch nicht immer auch rule breaker; in aller Regel sind es die marktanteilstarken Weltmarkt- oder Technologieführer, die durch ihre Marktstellung in der Lage sind, Regeln

festzulegen und den Ton im Markt anzugeben. Sie befinden sich jedoch in der Gefahr, sich auf ihren Lorbeeren auszuruhen und von rule breakern erfolgreich eingeholt zu werden.

Diese Rule Maker teilen sich den Großteil eines Marktes mit den sog. **Rule Takern**, die als klassische follower vorgegebene Regeln nachahmen und mittels Geschwindigkeit und aggressiver Preisstrategien ihre Differenzierung erhalten.

Oft sind derartige Regelbrüche Einzelereignisse, Geistesblitze quasi, die einen Quantensprung beim Geschäftsmodell auslösen.

Langfristiger Erfolg beruht jedoch auf der Weiterentwicklung des Regelbruches. Das setzt jedoch eine Kultur voraus, die unternehmerisches, innovationsgetriebenes Denken auf allen Unternehmensebenen zulässt.

- Es hilft langfristig nicht, gegen die heftigen Strömungen der globalen Weltwirtschaft anzuschwimmen.
- Es hilft nicht auf ein Nachlassen des immer heftigeren Wettbewerbsstrudels zu hoffen.
- Es hilft nicht sich langfristig von Rule Makern und deren Trends im Markt treiben zu lassen.
- Es hilft langfristig auch nicht sich den stetigen Auf- und Abwärtsbewegungen der nationalen Ökonomie und Politik entziehen zu wollen.

Vielmehr geht es darum, in diesen turbulenten Rahmenbedingungen diejenigen Strömungen zu nutzen, die sie nach oben bringen.

Ihr

Prof. Dr. Norbert Wieselhuber

Wachstumsstrategien – Professionelles Management von Wachstumstreibern



Prof. Dr. Norbert
Wieselhuber
Vorsitzender der
Geschäftsführung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Das Streben nach Wachstum in Unternehmen beruht auf einfachen ökonomischen Gesetzen: „Umsatz rauf und/oder Kosten runter“. Eine unternehmerische Einbahnstraße? Nein. Wachstum braucht gestalterische Freiheit. Essentiell ist qualitatives, substanzielles Wachstum zur langfristigen Erfolgssicherung. Nur darum geht es, um unternehmerische Erfolge. Dies erfordert ein professionelles Management der Wachstumstreiber und nachhaltige Wachstumsstrategien.

1. Das Management von Wachstumstreibern

Wachstumsbarriere und nachhaltige Wachstumstreiber

Wachstumsschwellen in der Unternehmensentwicklung gäbe es unendlich zu beschreiben. Es kommt nur auf den Betrachtungswinkel an, denn jede Wachstumsschwelle ist auch eine potenzielle Wachstumsquelle. Das unternehmerische Einmaleins ist dabei einfach: Wachstumstreiber generieren Nachfrage, schaffen Pull-Effekte und sichern Absatz und Umsatz:

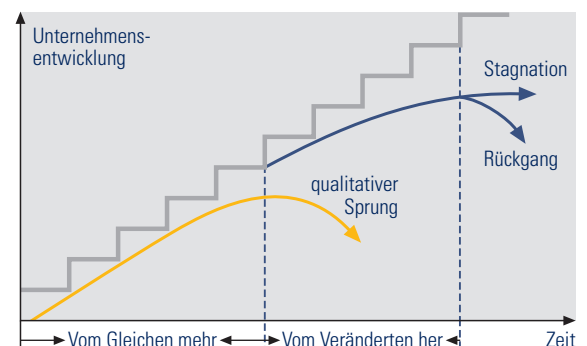
1. Nachhaltige Wachstumstreiber kommen sowohl aus dem Unternehmen als auch aus dem Markt.
2. Klare und überlegene Strategien sind die wesentliche Basis für anhaltendes Wachstum.
3. Primär konjunkturbedingtes Wachstum täuscht Stärke vor – der Absturz ist meist abrupt.
4. Strategische Geschäftsfeldverantwortung und operative Effizienz sichern Wachstum.
5. Wachstum ist relativ – es kommt darauf an stärker als der Markt, als der Wettbewerb zu wachsen, um Marktanteile zu gewinnen.
6. Die einzig wirklich stabile Konjunktur ist die Firmenkonjunktur – kein „Wellenreiten“ auf Konjunkturzyklen, sondern strategische Ausrichtung nach vorn und operative Exzellenz.

Nur Wachstumsunternehmen überleben im Wettbewerb, denn bei Stagnation heißt Wachstum Verdrängung – im Markt durch Konzentrationsprozesse oder im Unternehmen durch Kosten- und Strukturanpassungen.

Wachstumsquellen richtig nutzen

Konsistente Marktfeldstrategien (Marktdurchdringung, Produkt-/Leistungsentwicklung, Marktentwicklung, Diversifikation) erschließen systematisch Wachstumsquellen. Wachstum verläuft aber nicht linear, sondern in Zyklen und Sprüngen. Viele nachhaltige Strategien erfolgreicher Unternehmen basieren deshalb auf der Ausschöpfung folgender wesentlicher Wachstumsquellen:

- **Internationalisierung:** Mit klarer Fokussierung auf Wachstumsmärkte, Ausbau der relativen Markt- und Wettbewerbsposition und selektivem Zugang von Märkten.
- **Marke, Verdrängung und Marktpenetration:** Verdrängung erfolgt über konsequente Marktdurchdringung in Volumen- und Nischenmärkten mit nachhaltigen Vertriebskonzepten verbunden mit der Investition in die Marke.
- **Segmentierung/Differenzierung:** Wachstumspfade sind die Zielgruppensegmentierung sowie die Etablierung von Add-on-Leistungen als eigene Erlösträger, die Kapitalisierung des Differenznutzens ge-



genüber dem Wettbewerb, eine Sortiments-/Serviceausweitung, eine weitere Segmentierung von Marken, Märkten, etc..

- **Innovation:** Dominierend sind immer noch Produktinnovationen, dann erst kommen Prozessinnovationen und Strategieinnovationen (z. B. neues Geschäftsmodell).

Organisch oder akquisitorisch – eine Kardinalsfrage?

Das Spannungsfeld zwischen internem/organischem Wachstum und externem Wachstum gilt es zu tarieren. Die Globalisierung zwingt Unternehmen zu strukturellen Veränderungen und zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, Ertragskraft und des Unternehmenswertes, um nicht Spielball in internationalen Merger-Prozessen zu werden. Interne Wachstumstreiber sind dagegen häufig die Weiterentwicklung von Kernkompetenzen und die effektive Ressourcenallokation.

Wachstum durch Akquisition bedeutet, den „Richtigen“ zu erkennen, zu einem noch „rechen- und verdienbaren“ Preis zu kaufen und die passende Integration des Akquisitionsobjektes zu bewerkstelligen. Gleich, ob organisch oder akquisitorisch: Erst die Kombination von Strategie und operativer Effizienz schafft Spitzenunternehmen.

2. Überlegene Wachstumsstrategien

Geplanter Fortschritt als Basis

Ein „Strategisches Management des geplanten Fortschritts“ sichert eine fundierte Basis für die Entwicklung und Umsetzung von Wachstumsstrategien in vier Bausteinen:

1. Strategische Planung zur Weiterentwicklung der strategischen Ausrichtung.
2. Führungsorganisation zum Schaffen von Transparenz unter Fixierung der Führungsgrundsätze und -struktur, der Verantwortlichkeiten und des notwendigen Unternehmertums.
3. Operative Steuerung zur Implementierung geeigneter Steuerungs- und Führungsinstrumente, um die Strategie in der Umsetzung auf Kurs zu halten.
4. Personal und Führung zur Weiterentwicklung der persönlichen Führungskompetenz des einzelnen und des Zusammenspiels im Team.

Nachhaltiges Wachstum aus Firmenkonjunkturen

Erfolgreiche Unternehmen generieren nachhaltiges



Wachstum sehr häufig durch Firmenkonjunkturen „von innen heraus“, ohne vergebliches Warten auf Impulse aus den Märkten. Dabei korreliert die Entscheidungsstärke im Management mit der Wachstumsdynamik der Unternehmen positiv, ebenso mit der Geschäftsfeldsegmentierung. Unternehmen mit mehreren strategischen Geschäftseinheiten weisen ein höheres durchschnittliches Wachstum auf. Unternehmen ohne Geschäftsfeldsegmentierung haben eine geringere durchschnittliche Ertragskraft. Essentiell ist die klare, verständliche Fixierung von quantitativen Top-Zielgrößen.

Kein Wachstum ohne adäquate Risikostrategie und Finanzierung

Das Unternehmenswachstum muss zum Risikoprofil bzw. -potenzial des Unternehmens passen. Wachstum und Risiko müssen beherrschbar sein. Ein entscheidender Aspekt ist hierbei die geschäftsadäquate Finanzierung des Wachstums. Die Finanzierung muss stabil auch gegenüber möglichen Geschäftsschwankungen gestaltet und gesichert sein.

Fazit

Strategie – Klarheit, Einfachheit und Überlegenheit sind die Erfolgstreiber. Die Unternehmen brauchen substanzielles Wachstum, das bedeutet das Kerngeschäft stärken, dann auf zu neuen Ufern. Und der Ausblick? Mit Worten von Peter F. Drucker: „Was alle Erfolgreichen miteinander verbindet, ist die Fähigkeit, den Graben zwischen Entschluss und Ausführung äußerst schmal zu halten“. Denn jede Wachstumsstrategie ist nur so gut wie ihre Umsetzung. Konsequenz und Nachhaltigkeit sind hier kritische Erfolgsfaktoren. Wachstum ist immer noch „Mittel zum Zweck“, d. h. ein überlebens- und zukunftsfähiges Unternehmen strategisch zu konzipieren und es operativ auf dem definierten Wachstumspfad umzusetzen. Die Zukunftsdimension des Wachstums bedeutet auch die Grenzen, Barrieren des Wachstums, das anzustrebende Optimum im Auge zu behalten.

Teure Autohäuser sind nicht mehr alles: Onlinehandel als „Category-Killer“ in der Automobilbranche?

Dr. Timo Renz
Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



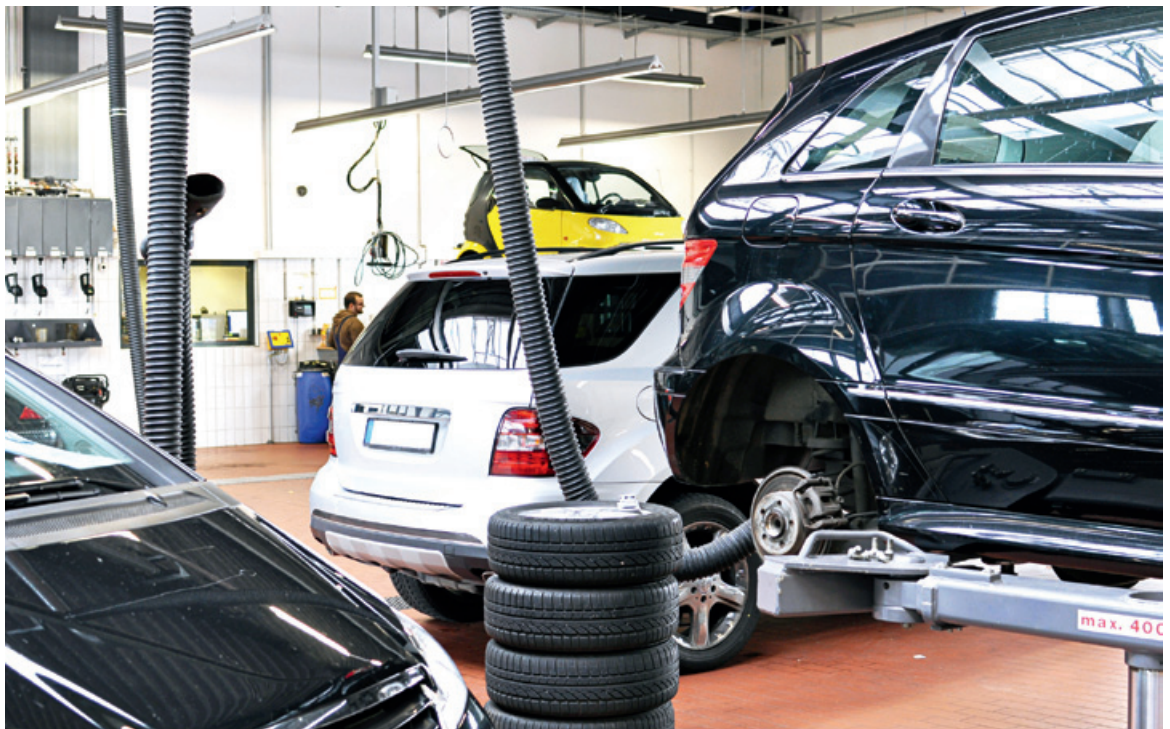
Was mit Büchern und DVDs begonnen hat und längst bei Gebrauchtwagen, Spielwaren, (Unterhaltungs)-Elektronik, Schuhen und Mode angekommen ist, hat auch vor Möbeln und Brillen keinen Halt gemacht.

Und jetzt sind auch Neuwagen dran. BMW beginnt – vorsichtig zwar, aber doch gezielt mit den Elektromodellen – Neuwagen am stationären Automobilhandel vorbei zu verkaufen.

Damit hat der Online-Handel die nächste Tabugrenze durchbrochen und setzt an, die nächste stationäre Handels-Kategorie zu bedrohen. Was vor einigen Jahren noch undenkbar erschien, ist heute zur Realität geworden: Die Kunden brauchen immer weniger eine reale Einkaufsatmosphäre und auch keine individuelle Beratung durch einen Verkäufer; sie wollen häufig die

Produkte auch nicht mehr haptisch erleben und erfüllen – und das ganz unabhängig von Produktkategorien. Alles was früher als „Erfolgsfaktor im Handel“ galt, scheint an Relevanz verloren zu haben. Heute reicht scheinbar eine vertrauensvolle, transparente und interessante Inszenierung in einem Online-Shop sowie eine perfekte Abwicklung des Verkaufs, um die Kunden für Produkte zu begeistern und sie zu kaufen.

Für die Autohäuser, die ihre Markenprodukte sehr häufig in teuren Autotempeln inszenieren, ist das ein Tiefschlag: Zum Einen beginnt die aus Kundensicht zuverlässige Wertschöpfungsachse „Automobilmarkenhersteller – Automobilmarkenvertriebspartner“ – und damit die Basis des Geschäftsmodells zu bröckeln. Zum anderen muss hinterfragt werden, wie das Geschäftsmodell eines Autohauses in Zukunft überhaupt aussehen kann.



Welche Rolle in der Wertschöpfung und im Lebenszyklus eines Automobils kann das „Autohaus der Zukunft“ einnehmen, um Erlöse zu generieren, mit denen auch noch Gewinne erzielt werden? Und welche Organisationsform ist dafür die richtige? Es geht also um „Grundsätzliches“.

Das Gebrauchtwagengeschäft ist bereits vor Jahren vom lokalen Autohändler an die Internetwirtschaft abgewandert. Die aktuelle Diskussion um den Verkaufsprozess der Telekomtochter Autoscout24.de und die Summen, die als Transaktionsvolumen hierfür spekulativ genannt werden zeigen, wie lukrativ dieses Online-Gebrauchtwagen-Geschäft mit dem Endkunden heute ist. Dem klassischen Autohaus bleibt hier nur der Part, sich als Kooperationspartner der professionellen Internetvermarktung anzudocken.

Im Unterschied dazu, ist das Neuwagengeschäft gerade im gehobenen Segment heute fast ausschließlich ein Firmenwagen- bzw. Lizenzgeschäft. Dementsprechend handelt es sich weniger um einen Einzelverkauf an Endkunden, sondern um ein B2B-Geschäft mit einem – mehr oder weniger professionellen – Fuhrparkmanagement-Einkäufer als Gegenüber.

In der Konsequenz ist auch das Neuwagengeschäft deutlich renditeschwächer als früher. Hinzu kommt, dass die traditionell wichtige Beziehung zwischen Autoverkäufer und -käufer heute kaum noch existiert und man in diesem Zusammenhang eigentlich kaum noch vom „persönlichen Verkaufen“ sprechen kann.

Keine ganz große Überraschung, dass BMW nun als Erster den Online-Vorstoß in diesem Segment wagt. Bleibt für das Autohaus das Geschäft mit Ersatzteilen und der Service. Der Wettbewerb in diesem Segment ist ebenfalls extrem intensiv: Von der berühmten „Hinterhofwerkstatt“ bis zum professionellen Ersatzteilehändler – online wie offline, mit oder ohne angeschlossener Werkstatt – wollen alle etwas von diesem Kuchen abhaben.

Welche Differenzierung kann das Autohaus finden? „Premiumanbieter“ kann nur der sein, der nicht nur einen „Premium“-Showroom bietet, sondern auch den entsprechenden Service rund ums Auto. Damit ist weniger der „Coffee for free“ gemeint, sondern vielmehr eine schnelle und bequeme Prozessabwicklung der gesamten Serviceleistung. Jeder Autobesitzer kann ein Lied davon singen, was beim letzten Autoservice alles nicht geklappt hat und wie zeitaufwändig, lästig und gefühlt sehr teuer der Service jedes Mal ist.



Fazit:

Die Internetverkaufsoffensive von BMW mit den Elektromodellen zeigt einmal mehr, wie der Onlinehandel zum Category-Killer werden kann. Angesichts der ohnehin knappen Rendite bei gleichzeitig hohen Investitionsbedarfen und Fixkosten, wirft dies für die Autohäuser grundsätzliche Fragen in Bezug auf das Geschäftsmodell der Zukunft auf: Welche Geschäfte kann man überhaupt noch stationär lukrativ betreiben? Und welche Organisation bzw. welche Prozesse sind hierfür erforderlich? Pauschale Antworten gibt es wohl kaum – dafür ist jedes Autohaus zu individuell „gestrickt“ und in seinem lokalen Markt verankert. Fest steht aber, dass Veränderung gefragt ist, denn: „Wer nicht mit der Zeit geht, der geht mit der Zeit.“

Lernen von den Marktführern – Potenzielle Innovationen verstecken sich in der Wertschöpfungskette

Johannes Spannagl
Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Markt & Technik:

Herr Spannagl, Innovationsführer in der Elektroindustrie investieren mit rund 5 Prozent vom Umsatz weniger in F&E als der Branchenschnitt. Und sind den-

noch Marktführer. Worauf kommt es an?

Johannes Spannagl:

In der Tat fällt zunächst einmal ins Auge, dass die Spitzeninnovatoren weniger in Forschung und Entwicklung investieren als der Durchschnitt der Unternehmen. Und das obwohl sie größeres Umsatzwachstum und eine höhere Umsatzrendite haben als der Schnitt der Elektrounternehmen. Hohe Investitionen in F&E sind also kein Garant für Erfolg.

Entscheidend sind vielmehr das Innovationsklima und das Führungsverhalten im Unternehmen – diese beiden Faktoren machen den Unterschied aus. Und: Gute Innovatoren haben starken Marktbezug, sie entwickeln nicht am Kunden vorbei. Alles in allem verfolgen Spitzeninnovatoren klare Ziele: Ertragswachstum, Innovationsführerschaft, Technologieführerschaft und Marktführerschaft.

Markt & Technik:

Können Sie das etwas präzisieren? Was genau macht das Management an Spitzeninnovatoren anders?

Johannes Spannagl:

Der F&E-Prozess steht bei ihnen stärker im Fokus als bei anderen. Die Entscheider überlassen die Entwicklungsabteilung nicht sich selbst, sondern fordern Zwischenergebnisse, Meilensteine – und setzen Struktur und klare Ziele. Indem Innovation so zur Chefsache wird, ist die Gefahr geringer, dass eine Innovation innerhalb der Organisation mit seinen eingeschliffenen Prozessen zerrieben wird. Nehmen Sie das Beispiel Phoenix Contact: Die Detmolder haben Ihre E-Mobility-Aktivitäten in ein eigenes Unternehmen

ausgelagert und vermeiden so dieses Problem. Spitzeninnovatoren sind mit neuen Ideen häufiger Vorreiter, und sie verfolgen sie dann auch kontinuierlich, selbst wenn die Idee noch nicht „rechenbar“ ist. Überdurchschnittlich häufig entstehen in ihnen die Ideen durch Wettbewerbsdruck.

Zusammengefasst kann man drei Merkmale identifizieren, die eine entscheidende Rolle spielen: Das Führungsverhalten, das Mitarbeiter-Know-how und



Innovationsanreize, die übrigens nicht unbedingt monetär sein müssen. Lob als Antrieb wird vielfach unterschätzt!

Dabei ist übrigens interessant, dass sich Spitzeninnovatoren nicht als kreativer einschätzen als normale Unternehmen. Sie sind aber entscheidend besser bei der Ideenbewertung und Ideenselektion!

Markt & Technik:

Spitzeninnovatoren haben einen um 20 Prozent höheren Umsatzanteil von Neuprodukten als Durchschnittsunternehmen. Warum?

Johannes Spannagl:

Weil für Spitzeninnovatoren bei den Innovationsbemühungen der Kundennutzen deutlich im Vordergrund steht! So haben sie beispielsweise die Kostenreduktion in der Wertschöpfungskette ihrer Kunden besonders im Blick. Kundenorientierung zahlt sich immer aus, etwa durch Kostenreduktion. Potenzielle Innovationen verstecken sich in der Wertschöpfungskette!

Markt & Technik:

Was sind denn die häufigsten Fehler im Innovationsprozess?

Johannes Spannagl:

Es gibt natürlich zentrale Schwächen. Man kann zu viel oder zu wenig in Innovation investieren. Die Gefahr bei einem Zuviel sind detailverliebte Produkte, die die Anforderungen des Kunden weit übersteigen, ein Zuviel des Guten. Bei zu wenig Innovation besteht die Gefahr der „fixen Idee“, die man immer weiter verfolgt. Weit verbreitet ist auch das „Over engineering“, ein Zuviel des Guten, das am Kundennutzen vorbei geht. Es findet sich häufig im Maschinenbau. Ein häufiger Fehler ist auch, sich nicht genügend vom Wettbewerb zu differenzieren. Und schließlich zu langsame, zu schlappe Innovationsprozesse: Was nützt das beste Produkt, wenn es sein Marktfenster verfehlt? Vor allem das letzte Problem kann man vermeiden, wenn sich das Management aktiv einschaltet und den Prozess intensiv vorantreibt.

Markt & Technik:

Spielt hier die Ausbildung eine Rolle? Sind Ingenieure als Führungskräfte die besseren Innovationslenker? Spielt die Unternehmensgröße eine Rolle?

Johannes Spannagl:

Das kann man so nicht sagen. Wichtig ist, dass die Innovation einem Prozess folgt und Meilensteine eingefordert werden. Auch nützt die beste Innovation nichts, wenn der Kunde sie nicht braucht. Die Spitzeninnovatoren sehen das Ertragswachstum an erster Stelle, genauso wie die Innovationsführerschaft. Die Unternehmensgröße allein ist kein entscheidender Faktor. Hemmende Faktoren wie „das haben wir immer schon so gemacht, oder auch: Das hat früher schon nicht geklappt“ gibt es in allen Unternehmensgrößen. Hier den Weg zu bahnen und freizuhalten, auch vor der berüchtigten Controller-Keule, ist die Aufgabe der Führungskraft.

Markt & Technik:

Welche Rolle spielen die Mitarbeiter?

Johannes Spannagl:

Eine sehr große! Sie gehören absolut zu den Erfolgsfaktoren im Innovationsprozess. Und genauso wichtig ist Führung, eine klassische Chefsache. Wie weckt man das Mitarbeiter – Know-how? Motivation funktioniert nicht nur über Geld, auch simples Lob ist ein unverzichtbares Beispiel guter Führung.

Das Interview wurde in der Elektroniknet von 6/2013 veröffentlicht.





Jürgen Gottinger
Mitglied der
Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Getränkemärkte: Ende der Variantenmanie – die Marken rüsten zum Kampf

Die Getränkeindustrie hat den Zenit des Wachstums überschritten. Die Neunziger Jahre und das erste Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts waren Jahre der Variantenexplosion. Seither hat sich das Angebot an Produkten, vom Biermix über exotische Fruchtsaftsorten und functional drinks mehr als verzehnfacht. Zunächst ging die Strategie auf, die Verbraucher nahmen diese Vielfalt positiv wahr und einige Marktsegmente haben hier von deutlich profitiert. Die Kehrseite der Varianteninflation waren steigende Kosten für Gebinde, für die Produktion aber auch die Rohstoffe bei gleichzeitiger hoher Steigerung der vom Handel für die „Vorhaltung von Komplexität“ geforderten Konditionen.

Mit dem Vordringen der Handelsmarken wurde für viele Marken die Luft dünner. Die Mengenentwicklung in einigen Kernsegmenten fiel für manche Anbieter sogar negativ aus. Über den Preiswettbewerb sinkt in manchen Teilsegmenten wie z. B. Mineralwasser das nominale Marktvolumen über die aggressive Vermarktung von Handelsmarken und den steigenden Anteil von Aktionen während des gesamten Jahres. Die Profitabilität von großen Marken der Getränkeindustrie hat hierunter nicht selten gelitten. Die durchschnittliche „Erosion“ des Deckungsbeitrages reicht von 0,5%-Punkten bis 1,5%-Punkte pro Jahr. Ausgeglichen wurde diese Entwicklung über ein radikales Kostenmanagement und hohe Investitionen in die Produktivität. Das Wachstum kam und kommt über den Export.

Allerdings sind viele Marken mit hohen Bekanntheitsgraden stark auf den deutschen Markt limitiert. Der Aufbau von Marken im Ausland braucht hohe Investitionen und oft einen langen Atem für die Durchdringung der Auslandsmärkte. Die Assets ihrer Marken, Bekanntheit und Vertrauen, nutzen nun immer mehr Unternehmen und Unternehmer für eine neue Stufe des Verdrängungswettbewerbes. Diese kommt seit wenigen Jahren in Gang und das Tempo wird sich weiter erhöhen. Verdrängt wird nicht im eigenen Segment, da dort die „Kosten der Verdrängung“ oft sehr hoch sind und der Markt sich auf wenige Markenanbieter aufteilt, sondern in angrenzenden Segmenten, in denen nicht der Hauptwettbewerber der eigenen Cash Cow

angegriffen wird, sondern die Marken in den anderen Segmenten.

Hierzu gibt es eine Reihe von Beispielen. Der Markt für Cola-Getränke, im weitesten Sinne das CSD Segment ist dominiert von Coca Cola als unangefochtenem Marktführer. Aber es gibt Angreifer aus anderen Ecken. Hierzu gehören Red Bull genauso wie Bionade, die beide dieses Segment belegen wollen. Wie der Angriff ausgeht, wissen wir heute nicht, aber Bionade und Red Bull sind nicht allein. Die wohl bekannteste Marke für Fruchtsaft macht sich ebenfalls auf den Weg in den CSD Markt. Granini bringt „Limonade“ – schlicht und ergreifend. Die Marke macht es. Biermarken tun sich etwas schwerer aber auch hier sind Anzeichen für den Extra-Segment Wettbewerb unmissverständlich erkennbar. Alkoholfreie Biere werden als „isotonische Durstlöcher positioniert und greifen die Segmente Schorle an.

Auch ausgesprochene Segmentspezialisten gehen neue Wege. Volvic war stets eine Ikone des stillen Wassers – bis jetzt. Zwischenzeitlich wird auch eine kohlen säurehaltige Variante angeboten, daneben wird auch das Segment der Flavoured Waters belegt. Aber auch aus anderen Ecken könnte neuer Wettbewerb drohen. Der Monte-Drink kommt aus dem Milchsegment. Vorstellbar sind weitere Attacken aus den Markenecken der Süßwarenanbieter mit starken Marken (z. B. Nimm2, Milka) und Ähnliches mehr. Der Vorteil dieser Strategien besteht unter anderem darin, die Aufwendungen für den Aufbau des Bekanntheitsgrades niedrig zu halten. Die Schwierigkeiten der Umsetzung der Strategie sind nicht allzu hoch, zumal Überkapazitäten in der Getränkebranche für kostengünstige Produktionsmöglichkeiten sorgen und auch die Logistik keine besonderen Anforderungen stellt. Noch sind diese Anbieter in geringer Zahl auf dem Markt, sie werden aber spürbar mehr.

Der Wettbewerb in der Getränkebranche tritt in eine neue Phase ein, viele Unternehmen brauchen vor diesem Hintergrund ganz neue Strategien. Markenpotenziale müssen analysiert und bewertet werden, der Ressourcenstärke kommt eine zentrale Bedeutung zu.

Industrie 4.0: Goldgräberstimmung im Land der Ingenieure?

Für uns Ingenieure ist Technologieentwicklung eine tolle Sache. Insbesondere dann, wenn sie Teil eines zukunftsweisenden – sogar staatlich geförderten – Projekts mit einer überaus ambitionierten Vision ist und wenn sie nicht durch kreativitätseinengende Randbedingungen wie Zielkosten oder ähnliches getrübt wird. Unter dem Titel „Industrie 4.0“ wurden in jüngster Vergangenheit einige Technologieprojekte ins Leben gerufen, die das ehrenwerte Ziel verfolgen, den Produktionsstandort Deutschland für die nächsten Jahrzehnte zu sichern und gleichzeitig die Führungsrolle des deutschen Maschinen- und Anlagenbaus zu bewahren. Um die Initiativen zur Erreichung dieses Ziels anzustoßen, war sicherlich der hochtrabende Titel „Vierte industrielle Revolution“ dienlich – auch wenn inzwischen Einigkeit besteht, dass aus technologischer Sicht eher von einer Evolution zu sprechen ist.

Doch was sagen eigentlich die zukünftigen Anwender der Industrie 4.0-Technologien und wie werden Produkte aussehen, die die Revolution verkörpern? Hierzu ist es im Augenblick noch recht still im Land der Ingenieure.

Die Entwicklung vom Status Quo bis hin zur fernen Vision scheint noch nicht ganz greifbar oder gar verständlich. Warum? Die technologische Entwicklungsagenda ist aus den technischen Möglichkeiten sowie aus dem Ist- und dem Ziel-Zustand zwar relativ leicht ableitbar. Die Zukunft der Produkte und damit auch mögliche Geschäftsmodelle sind jedoch kaum auszumalen, weil sich ihre Entstehung deutlich von den Möglichkeiten der Basistechnologien abhebt. Ebenso wenig waren etwa Geschäftsmodelle à la Facebook oder Twitter mit Einführung des TCP/IP vorhersehbar.

Wir sollten also anfangen uns über zukünftige Geschäftsfelder ganz konkrete Gedanken zu machen. Die große Herausforderung dabei: Der deutsche Maschinen- und Anlagenbau ist es gewohnt, Produkte bzw. Verfahren – um die es hier ja eher geht – in enger

Abstimmung mit den Kunden zu entwickeln. Zum Thema Industrie 4.0 kommen von den Kunden allerdings noch wenige Impulse. Die Situation gestaltet sich ähnlich der, in der sich Henry Ford befand, als er sagte:

„Wenn ich die Menschen gefragt hätte, was sie wollen, hätten sie gesagt schnellere Pferde.“ Gefragt sind also unternehmerischer Mut und echt innovative Ansätze auf der Produkt- und Geschäftsmodellseite.



*Dr.-Ing. Mathias Döbele,
Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH*



Auf keinen Fall dürfen wir zulassen, dass wir dank unserer weltweit anerkannten deutschen Ingenieurskunst zwar die Technologien entwickeln, aber die Geschäfte anderen überlassen. Denn damit könnten wir vielleicht die Produktion in Deutschland sichern, aber der Maschinen- und Anlagenbau würde als großer Verlierer dastehen.

3. Unternehmer-Salon Bayern – Wachstumsschwellen: „Nichts gilt für die Ewigkeit“



Gersthofen bei Augsburg – Nüchtern betrachtet ist Wachstum nur Mittel zum Zweck. Denn lediglich Wachstumsunternehmen überleben im Wettbewerb. Konkret heißt das: Umsatz rauf, Kosten runter. Simpel? Eher nicht. Denn auf dem Weg zum Erfolg stellen sich jedem Unternehmen früher oder später Wachstumsschwellen in den Weg. Sie verstecken sich in exogenen, zunehmend schwerer zu beeinflussenden Größen wie volatilen Märkten oder branchenübergreifenden Megatrends; sie verbergen sich in der Führung und Führbarkeit innerhalb eines Unternehmens, seiner Ressourcenausstattung, Organisation oder im Geschäftsmodell. Jede dieser Wachstumsschwellen ist an erster Stelle auch eine Wachstumsquelle – dafür müssen sie jedoch rechtzeitig erkannt, richtig beurteilt und konsequent bewältigt werden. Aber gibt es ein Frühwarnsystem, das Wachstumsschwellen unternehmens- und marktweit auf den Radar nimmt? Existiert ein Zeitplan, der abschätzen kann, wie lange man zu ihrer Bewältigung braucht? Haben Wachstumsunternehmen Therapie-Methoden, die sich auch auf andere Player übertragen lassen? Diese Fragen diskutierten erfolgreiche Unternehmer wie Ralph Beranek, Geschäftsführer

der Seeberger GmbH, Klaus Emler, Geschäftsführer der Sortimo International GmbH, Marc Deisenhofer, Geschäftsführender Gesellschafter der Adolf Prag GmbH & Co. KG sowie Karoline Kalb, Leiterin Investor Relations der WashTec AG, im Rahmen des 3. Unternehmer-Salons Bayern im Ballonmuseum in Gersthofen.

Für Prof. Dr. Wieselhuber, seit über 25 Jahren Berater von Familienunternehmen, sind Wachstumsschwellen ganz natürliche Vorgänge im Leben jedes Unternehmens, normale Stationen auf der Strecke, die sie zurücklegen. Entscheidend in seinen Augen: Disharmonien – sei es marktseitig oder unternehmensintern – müssen rechtzeitig wahrgenommen und entsprechend angegangen werden: „Aktionen, Tricks und Abwarten – das reicht bei der Überwindung kritischer Wachstumsschwellen einfach nicht aus! Vielmehr wird die konsequente Umsetzung zum wesentlichen Erfolgsfaktor der erfolgreichen Wachstumsstrategie“. Die echte Innovationsfähigkeit eines Unternehmens sei dabei eine der nachhaltigsten Wachstumsquellen: „Unternehmen müssen sich immer wieder neu erfinden und dürfen Varianten-keinesfalls mit Innovationsreichtum verwechseln – sonst werden sie irgendwann von der Bildfläche verschwinden.“

Anja Müller, Mittelstandsredakteurin des Handelsblatts, moderierte das bunt besetzte Podium „Wachstumsschwellen und Wachstumsquellen“ mit Ralph Beranek, Klaus Emler, Marc Deisenhofer und Karoline



Ralph Beranek, Seeberger GmbH

Kalb. Fazit: Erfolgreiche Unternehmen sollten nachhaltiges Wachstum durch Firmenkonzukturen und Unternehmertum von innen heraus ohne vergebliches Warten auf Impulse aus den Märkten generieren. Voraussetzung: Die Einstellung der Mitarbeiter und Führungskräfte – sie dürfen keine Angst vor künftigen Herausforderungen und Veränderungen haben:

Ralph Beranek: „Starkes Umsatzwachstum im Markt kann auch neue Wachstumsschwellen im Unternehmen generieren: Die innere Organisation muss überarbeitet und Prozesse völlig neu organisiert werden, um die Nachfrage im Markt überhaupt bedienen zu können.“



Klaus Emler, Sortimo International GmbH

Klaus Emler: „Nischenmärkte, in denen man immer noch Bedarfe wecken und auch decken kann, bergen jede Menge Wachstumspotential! Deshalb macht es von Fall zu Fall durchaus Sinn sich auf angestammte Märkte „vor der Haustür“ zu konzentrieren, hier Kräfte



Marc Deisenhofer, Adolf Präg GmbH & Co. KG



und Kompetenzen zu bündeln und weniger internationale Märkte zu bearbeiten. Dies war unter anderem einer der Gründe für uns, sich aus dem chinesischen Markt vorerst wieder zurückzuziehen“

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



Karoline Kalb, WashTec AG

Karoline Kalb: „Wenn sich Unternehmen in internationalen Märkten neu aufstellen, um zusätzliches Wachstum zu generieren, müssen sie die Bedürfnisse der fremden Kulturen, der fremden Märkte verstehen. Das geht nur über bestens vernetzte Partner und Mitarbeiter. Das Wachstum ist auch wichtig für Investoren: Keiner würde je in ein Unternehmen investieren, für das er sich keine Wachstumschancen ausrechnet.“

Fahrplan aus der Krise – Erfolgsfaktoren einer Sanierung

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



Sind alle Anforderungen erfüllt, die an ein Sanierungskonzept und dessen Umsetzung nach IDW S6 – dem Standard des Instituts der Wirtschaftsprüfer für die Erstellung von Sanierungsgutachten – gestellt werden, ist

ein Unternehmen saniert. Doch ob die Sanierung auch erfolgreich war, steht auf einem anderen Blatt. Denn dafür muss das Geschäftsmodell robust und zukunftsfähig sein, der „richtige Kopf“ mit einem Winning Team Sanierungsmaßnahmen auch nachhaltig durchsetzen und Eigenkapitalausstattung und Finanzierung auf das neue Geschäftsmodell ausgerichtet sein.

Echte Krisenursachen erkennen

Der IDW listet in den ersten Gliederungspunkten für ein Sanierungskonzept gemäß S6 die möglichen Ursachen einer Krise auf. Kostensenkung und Effizienzsteigerung allein sind dabei zwar notwendige Standardinstrumente – jedoch nicht hinreichend für die Sicherung des Sanierungserfolgs. Im „wahren Leben der Sanierung“ kommt vielmehr darauf an, die „echten“ Krisenursachen, die Antriebskräfte für den aktuellen Misserfolg, zu identifizieren. Dabei handelt es sich um Missstände, die in allen Krisenunternehmen vorhanden sind, die aber keiner mehr sieht.

Bei „leichten“ Sanierungsfällen sind diese gut zu identifizieren, denn die Unternehmen sind in ihrer Substanz gesund. Die Marktleistung erfüllt den Anspruch der Kunden, es gibt Alleinstellungsmerkmale, Added Value und Mehrwert. Operativ jedoch hapert es: Prozesse und Strukturen sind veraltet, die Steuerung funktioniert nicht, die Basisdaten sind ungepflegt, das Zahlenwerk intransparent. Schafft man Ordnung, räumt auf, unterzieht das Geschäftsmodell einem „Finetuning“, sieht die Welt schon wieder besser aus.

Doch was passiert, wenn Leistungen und Produkte vom Markt nicht länger gebraucht werden, Kunden nur noch aus Gewohnheit kaufen, das Unternehmen primär als Preisregulativ benutzt wird? Was, wenn der Informationsmaterialfluss mit veralteten Maschinen, Technologien, Gebäuden für Chaos auf der Wert-

schöpfungsseite sorgt? Dann ist die Substanz des Unternehmens erodiert, die Missstände greifen wesentlich tiefer.

Klar ist: Je stärker die Erosion der Unternehmenssubstanz bereits fortgeschritten ist, desto existentieller ist die Krise. Doch letztendlich entscheidet das Geschäftsmodell über den Erfolg der Sanierung.

Die Passivseite muss zum Geschäftsmodell passen

Vor allem die angloamerikanische Sicht der Dinge klammert das Geschäftsmodell des Unternehmens aus und versucht – meist durch komplexe Konstruktionen und Schichtungen – neue Stakeholder wie Hedge Fonds und andere Finanzinvestoren an Bord zu holen und auf der Basis der EBITDA-Erwartung bzw. des Discounted Cashflows einen temporär tragfähigen Kompromiss zwischen allen Kapitalgebern zu erzielen. Die abgeschlossene Restrukturierung des Unternehmens bedeutet dabei die Rekapitalisierung der Passivseite.

Mit dem Geschäftsmodell als zentraler Erfolgsfaktor der Sanierung sehen die Prioritäten anders aus: Anforderungen an Finanzierung und Passivseite müssen hieraus abgeleitet, Alternativen und Optionen geprüft und vor dem Hintergrund der Marktvolatilitäten (Materialpreise, Wechselkurse, Absatzeinbrüche ...) risikoadäquat ausgestaltet werden. Gleichzeitigkeit und Fristenkongruenz eigenkapitalnaher Finanzierungsinstrumente, wie z. B. Mezzanine Kapital, sollten dabei gesondert unter die Lupe genommen werden, um dem Henne-Ei-Problem vorzugreifen.

Die Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells entscheidet

Doch welche Kriterien oder Kennzahlen kennzeichnen ein funktionierendes Geschäftsmodell?

Zum einen sind es Mehrwert und Zusatznutzen von Produkten und Leistungen für Kunden im Vergleich zum Wettbewerb. Zum anderen sind es Effizienzvorteile, die durch bessere Prozesse, geringere Durchlaufzeiten, weniger Verbrauch, neuere Technologien – also primär durch die Wertschöpfung und ihre Architektur – generiert werden. Folglich muss das „front end“ strategisch

stimmen: Auf anwendungsbezogen segmentierte Märkte, entsprechende Vertriebskanäle und die Bedürfnisse homogener Zielgruppen abgestimmte Leistungen kommt es an.

Am „back end“ müssen die Wertschöpfungsstrukturen und das -netzwerk rund laufen: Dabei ist der Fußabdruck des Unternehmens auf die sich abzeichnenden Veränderungen der Märkte und die Weiterentwicklung der Wettbewerber auszurichten. Häufig scheitert die Sanierung an diesem Punkt – denn die nachhaltige Anpassung des „back end“ ist teuer, zeitintensiv und mit einem hohen Umsetzungsrisiko verbunden.

Sanierungsfehler: Blinder Aktivismus

Die vom IDW geforderte Wiedererlangung von Wettbewerbsfähigkeit und einer überdurchschnittlichen Branchenrendite erfordert also den Blick in die Zukunft: Wie „ticken“ die Märkte in den nächsten Jahren? Was unterscheidet dann Gewinner von Verlierern? Wie wird das Wettbewerbsumfeld aussehen und welche Bedeutung hat das für das Wertschöpfungsnetzwerk, sein Kapazitäts- und Technologie-Mix?

Werden Prozesse und deren Potenziale zu wenig berücksichtigt, stehen Strukturen und mögliche Kostensenkungspotenziale im Vordergrund, werden Kapazitäten abgebaut, jedoch zu wenig darauf geachtet, wie es mit Effizienzkomplexität und auch dem Technologie-Mix wirklich aussieht, können Sanierungsmaßnahmen schnell in einer Sackgasse enden. Und auch „schneller, effizienter, besser“ hilft nur dann, wenn es sich um eine operative Krise handelt – nicht jedoch, wenn das Geschäftsmodell selbst angepasst werden muss. Denn werden Prozesse zu schnell und vordergründig optimiert, „Lean Management“ betrieben, ohne Produktstruktur und Wertschöpfungs-Mix auf ihre Zukunftsfähigkeit zu überprüfen und neue Marktmechaniken außer Acht gelassen, sind die übrigen Sanierungsbemühungen häufig vergebens.

Nur wenn die Kapazitäten in den richtigen Technologien stecken, möglicher Investitionsstau aus der Vergangenheit abgebaut wird, die Prozesse den künftigen



gen Anforderungen entsprechen und die eigene Wertschöpfung einen echten Beitrag zum Kundennutzen leistet, sind „back end“ und „front end“ synchronisiert, das Unternehmen zukunftsfähig und damit der Erfolg der Sanierung gesichert.

Auf die Menschen kommt es an

Keine vorschnelle Managementschelte, doch: Die meisten Krisen sind „hausgemacht“. Deshalb müssen im Rahmen einer erfolgreichen Sanierung andere Spielregeln gelten, Entscheidungswege verkürzt, Entscheidungsgremien verkleinert, Entscheidungen schneller und auch bei „unvollkommener Information“ gefällt werden. Alte Zöpfe müssen ab und mit liebgewonnenen Gewohnheiten gebrochen werden. Entscheidend dabei: Nur die richtigen Menschen, der richtige Kopf für die Krisenbewältigung und ein motiviertes „Winning Team“ setzen diese Vorhaben auch in ein erfolgreiches Konzept um.

In aller Regel ist das „Winning Team“ im Unternehmen schnell gefunden: Von der zweiten und dritten Ebene bis hin zu den Mitarbeitern in Produktion, Kommission oder Versand – die meisten können den Status ihres Unternehmens sehr realistisch einschätzen. Die größere Herausforderung liegt darin, den „richtigen Kopf“ im Management zu finden – einen der frei von Beschränkungen aus der Vergangenheit nach vorne gehen kann. In aller Regel wird dieser ein neuer Kopf sein – ein neuer Geschäftsführer aus den eigenen Reihen oder im Zweifelsfalle ein Chief Restructuring Officer (CRO).

Globales Handeln und genossenschaftliche Strukturen sind kein Widerspruch



Christian Groschupp
Senior-Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

MN: Sind Genossenschaften heutzutage ein Auslaufmodell?

Groschupp: So würde ich es nicht formulieren wollen. Genossenschaften haben noch immer ihren Platz, ja, teils sind sie sogar wieder sehr aktuell. Schauen Sie einige aktuelle Themen an – nicht als Worthülsen, sondern in ihrem wirklichen Inhalt – Themen wie Nachhaltigkeit, Eigenverantwortung, Regionalität ... die kann ich sehr gut mit einer genossenschaftlichen Organisation verbinden, gerade wenn wir auch an die Folgen der Finanzkrise denken. Ich würde also keineswegs behaupten, dass Genossenschaften antiquiert sind. Die Frage ist vielmehr: Wie können sich Genossenschaften mit ihren grundsätzlich positiv besetzten Grundwerten, die sie repräsentieren, auch mit den heutigen Anforderungen des Wirtschaftslebens verbinden. Denn einen gewissen Modernisierungsbedarf darf man den Genossenschaften nicht absprechen.

MN: Oft wird positiv konstatiert, dass Genossenschaften besonders im Bereich der Milchindustrie Sinn machen, weil Milch ein sensibles Gut ist, bei dem die Liefer- und Verarbeitungswege absolut verlässlich sein müssen ...

Groschupp: ... das ist sicherlich ein Aspekt; aber generell entsteht ein enormer Druck auf die traditionellen Geschäftsmodelle der Milchindustrie in Zeiten der Liberalisierung und Deregulierung der Märkte, dem starken Einfluss der Weltmarktpreise und deren Schwankungen, dazu kommt die Konzentration auf der Handelsseite, alles dies führt zu einem großen Konsolidierungsdruck auf der Herstellerseite. Gerade der Genossenschaftssektor hat hier noch deutliche strukturelle Nachteile. Hierbei spielen auch Altlasten eine Rolle, etwa bei inkonsequent durchgeführten Fusionen aus der Vergangenheit.

MN: Inkonsequent wobei genau?

Groschupp: Teilweise wurden Fusionen nach dem Motto durchgesetzt „viel ist besser“. Man hat etwa Betriebsstrukturen nicht bereinigt um Synergien zu heben, hat hier sehr fragmentierte Strukturen aufrechter-

halten – dies war beispielsweise auch mit eine Ursache für die Schwierigkeiten von Allgäuland.

MN: Aber auch bei Allgäuland wurden doch nicht rentable Betriebsteile geschlossen, war das nicht konsequent?

Groschupp: Ja, aber das wurde erst in der Krise durchgeführt, unter großem Druck, vielleicht zu spät ... Fusionieren heißt doch bei diesem Prozess die Vorteile auszuschöpfen; das wurde beispielsweise hier nicht gemacht. Viele Fusionen in der Milchwirtschaft leiden an einer solchen inkonsequenten Haltung und darum weist der genossenschaftliche Sektor heute noch strukturelle Nachteile auf.

MN: Es gibt in der Milchbranche riesige Unternehmen wie Arla oder das DMK, die genossenschaftliche Strukturen haben. Vertragen Genossenschaften überhaupt solche Größen?

Groschupp: Probleme können grundsätzlich unabhängig von der Größe einer Genossenschaft auftreten. Die Kleinteiligkeit und die Inhomogenität der Mitglieder in den meisten genossenschaftlichen Gesellschafterstrukturen wird insbesondere von den Finanzierern sehr kritisch gesehen, weil man dies mit einer nur sehr eingeschränkten Entscheidungsfähigkeit gleichsetzt. Das kann ich so bestätigen: Besonders in Krisenzeiten, wenn schnelle und harte Entscheidungen getroffen werden müssen und konsequent jenseits der Emotionen umgesetzt werden müssen, dann kranken Genossenschaften an ihren Problemen bei der Entscheidungsfreiheit. Da passt auch das Thema Kopfstimmrecht hinein – auch dieses wird von den Banken als Risiko gesehen, man kommt auch hier genau auf das Thema Betriebsgröße: Ein großer Betrieb und ein kleiner Betrieb haben in der Genossenschaft satzungsgemäß denselben Einfluss. Das kann zu unüberbrückbaren Konflikten führen, etwa bei Fragen nach der Unternehmensstrategie, nach der Ausstattung des Geschäftsmodells.

MN: Man kann also wegen einer extremen Vielfältigkeit in der Mitgliederstruktur in Krisen vielleicht nicht schnell und stringent genug reagieren?

Groschupp: Bei vielen genossenschaftlichen Krisenfällen konnte man sehen, dass gerade in der Krise das genossenschaftliche Prinzip außer Kraft gesetzt und durch ein „Windhunderennen“ ersetzt wird, bei dem jeder nur noch an sich denkt. Bei fünfzig Prozent, so die Banken gemäß unserer Untersuchungen, wurde die Krise dadurch zumindest beschleunigt. Das unterstützt natürlich die These, dass die Genossenschaft gerade in der Krise nicht mehr so richtig funktioniert. Das ist übrigens unabhängig von der Größe der Genossenschaft so. Das Problem liegt im schon angesprochenen Spagat zwischen einer Selbstverwaltung und einer professionellen Unternehmensführung, insbesondere was die Aufsichtsgremien anbelangt und die klassischen Konfliktfelder, wenn ich gleichzeitig Gesellschafter als auch Lieferant bin.

MN: Dass es bei Genossenschaften oft hitzig und damit unberechenbar zugeht, gefällt Banken sicher auch weniger. Meist kehrt übrigens sofort Ruhe ein, wenn jeder in Sachen Geld zufriedengestellt wird ...

Groschupp: ... ja, und genau das ist die Crux an der Geschichte. Denn der dann aktuell vermeintlich gute Milchauszahlungspreis übertüncht dann sehr leicht die grundsätzlichen Probleme, die eigentlich gelöst werden müssten. Man hat etwa bei Allgäuland dann eben auch mit einem Milchauszahlungspreis gearbeitet, den man gar nicht erwirtschaftet hatte – anstatt das Geld in eine konsequente Fusion zu investieren, in Marketing, Produkte und Marktentwicklung.

MN: Die Genossenschaft gibt dem Mitglied einerseits die Milchabnahmegarantie, das Mitglied kann aber andererseits recht rasch aussteigen – ist auch das heutzutage eher kontraproduktiv?

Groschupp: Da muss ein Gleichgewicht geschaffen werden. Grundsätzlich meine ich, dass die eine oder andere Satzung im Genossenschaftsbereich modernisiert werden und mehreren Aspekten dienen muss. Der Lieferant will natürlich Abnahmesicherheit haben, man muss ihn aber auch in Krisensituationen binden, dabei zu bleiben; er kann seine Vorteile genießen, muss sich aber auch zum Unternehmen bekennen.

MN: Wenn Sie rein theoretisch das System heute ganz neu aufsetzen könnten im Milchbereich – würden Sie es mit einer Genossenschaft machen oder nicht?

Groschupp: Da würde ich nun weder ja noch nein sagen. Will ich eine Genossenschaftsstruktur verbessern, sage ich, es muss eine moderne, verschiedenen Aspekten gerecht werdende Satzung her; es muss auch über

Verbesserung der rechtlichen Rahmenbedingungen nachgedacht werden. Die letzte Novelle der Genossenschaftsgesetzgebung ist Jahre her und brachte auch nicht die optimalen Ergebnisse, gerade in Bezug auf Finanzierung und Gesellschafterstellung, hier müsste neu nachgedacht werden. Man müsste auch professionelle Aufsichtsgremien satzungsgemäß verankern und gleichzeitig nach wie vor sagen können, wir verwalten das Unternehmen selbst. Und: Ich würde in einer Genossenschaft auf möglichst homogene Mitgliederstrukturen achten anstatt eines unübersichtlichen Konglomerats nach dem Motto „viel ist gut“.

MN: Beispiele moderner und gut funktionierender Genossenschaften gibt es ja wohl, wie etwa Arla?

Groschupp: Ja, wenn Sie da alleine schauen, wieviel die Bauern bei Arla eingelegt haben, das ist deutlich mehr als sonst. Die haben die genossenschaftliche Struktur dazu genutzt, eine vernünftige Eigenkapitaldecke aufzubauen und haben offensichtlich auch bei den Fusionen konsequenter gehandelt. Arla zeigt auch, dass globales Handeln und genossenschaftliche Strukturen kein Widerspruch sein müssen.

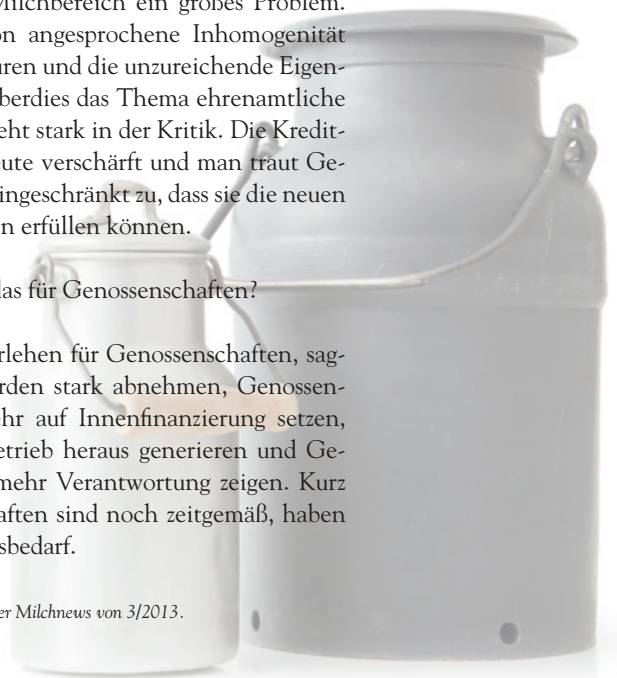
MN: Wie könnte man solche Prozesse verstärken?

Groschupp: Kommunikation ist dafür der eigentliche Schlüssel. In einer repräsentativen Befragung bei Banken, die wir machten, kam heraus, dass hier Bedarf ist, denn ausgerechnet die landwirtschaftlichen Genossenschaften schnitten bei den Einschätzungen, wenn es um Finanzbedarf ging, stets am schlechtesten ab. Lieferant und Gesellschafter als Zwitterstellung – das ist für Banken gerade im Milchbereich ein großes Problem. Dazu noch die schon angesprochene Inhomogenität der Mitgliederstrukturen und die unzureichende Eigenkapitalausstattung, überdies das Thema ehrenamtliche Gremien, das alles steht stark in der Kritik. Die Kreditbedingungen sind heute verschärft und man traut Genossenschaften nur eingeschränkt zu, dass sie die neuen Basel III-Bedingungen erfüllen können.

MN: Was bedeutet das für Genossenschaften?

Groschupp: Bankdarlehen für Genossenschaften, sagten uns Banken, werden stark abnehmen, Genossenschaften müssen mehr auf Innenfinanzierung setzen, aus dem Geschäftsbetrieb heraus generieren und Gesellschafter müssen mehr Verantwortung zeigen. Kurz gesagt: Genossenschaften sind noch zeitgemäß, haben aber Modernisierungsbedarf.

Auszug aus einem Interview der Milchnews von 3/2013.



2. Branchenwerkstatt Möbelindustrie Prozesse optimieren – Marktführer werden



Operative Exzellenz schafft Wettbewerbsvorteile. Vorteile, die sich klar in Marktanteilen und der GuV ausdrücken. Wer preisadäquate Qualität liefert, geringe Reklamationen und schnelle Durchlaufzeiten vorweisen kann, pünktlich, zuverlässig den Handel bedient und dabei die Kostenführerschaft innehat, der hat im Markt die Nase vorn. Und doch haben in der Möbelbranche bisher nur wenige, sehr erfolgreiche Unternehmen den „heiligen Gral“ moderner Wertschöpfungsarchitekturen und -prozesse gefunden. Warum? Über die Ursachen und Knackpunkte im operativen Geschäft diskutierten „Big Player“, „Hidden Champions“ genauso wie mittelständische Unternehmen und kleinere Nischenanbieter auf der 2. Branchenwerkstatt Möbel-

industrie von Dr. Wieselhuber & Partner in Kooperation mit der Branchenzeitschrift *möbel kultur* und der Verbände der Holz- und Möbelindustrie NRW unter Schirmherrschaft des Wirtschaftsministeriums NRW. Dabei wurde klar: Die Uhr läuft. Ineffiziente Produktionskapazitäten haben keine Überlebenschance.

Dr. Lucas Heumann, Geschäftsführer der Verbände der Holz- und Möbelindustrie Nordrhein-Westfalen e.V., der die Veranstaltung eröffnete, appellierte entsprechend an die teilnehmenden Unternehmer, sich nicht als Opfer vom Markt drängen zu lassen, sondern vielmehr die Gewinnchancen durch Exzellenzverbesserung zu nutzen. Aus diesem Grund stehen für Hausherrn Dr. Andreas Hettich ständige Prozessoptimierungen ganz oben auf der Tagesordnung. Er setzt dabei sowohl auf Bottom-up als auch auf Top-Down-Ansätze: „Manche Veränderungen sind so groß, dass sie nur Top-Down umgesetzt werden können; durch Bottom-Up hingegen erhält man viele kleine Veränderungen, die sich zu einer großen Verbesserung summieren“. Sein Credo: Wer nur einen dieser Ansätze verfolgt, lässt sich überlebenswichtige Optimierungspotenziale entgehen.

Auch W&P Branchenexperte Dr. Timo Renz weiß, gestützt durch eine aktuelle Marktbefragung: „Der Wettbewerb wird selektieren. Die Reduktion der Reklamationen und die Steigerung der Produktivität haben für die Erzielung von operativer Exzellenz in der Branche höchste Priorität.“ W&P Operationsspezialist Michael Schunda sieht im Vergleich zur Automobilindustrie Potenzialoptimierungen im Bereich der Anlageneffektivität und Mitarbeiterproduktivität sogar mit Steigerungen bis zu 20 Prozent.



Dr. Andreas Hettich

Das hochkarätig besetzte Podium mit Michael Börnicke, Geschäftsführer der Kiveda Holding GmbH, Ralf Jourdan, CEO Nolte moebelindustrie Holding GmbH & Co.

KGaA, Carsten Meinders, Geschäftsführer der Hermes Einrichtungsservice GmbH & Co. KG sowie Reiner Schulz, Vorsitzender des Vorstandes der Schattdecor AG moderierte auch in diesem Jahr der Herausgeber der *möbel kultur*, Jörn Holzmann. Zentraler Diskussionspunkt: Wie können Unternehmen eine über Jahre gewachsene Wertschöpfung, ihre Prozesse und Organisation auf die Höhe der Zeit bringen und ihr Geschäftsmodell robust und zukunftsfähig auf den hartumkämpften Markt ausrichten?



Carsten Meinders, Hermes Einrichtungsservice GmbH & Co. KG



Michael Börnicke, Kiveda Holding GmbH

Michael Börnicke: „Das Erfolgsrezept für ein erfolgreiches Geschäftsmodell in der Online-Welt: Transparente Preise und eine schnelle Auslieferung zum Kunden, unterstützt durch erstklassigen Service. Die Schnelligkeit des Online-Geschäfts wird die Erwartungshaltung des Kunden insgesamt verändern und damit Maßstab für andere Küchenvertriebskanäle werden.“



Reiner Schulz, Schattdecor AG

Reiner Schulz: „Wie wir zum Big Player wurden? Wir haben immer den Menschen in den Fokus gestellt – dazu gehören sowohl unsere Mitarbeiter wie auch unsere Kunden. Wenn man wie in der Garage angefangen hat, hat man sehr viel Verständnis für die Produktionsprozesse und damit auch die Nöte der Mitarbeiter. Bei uns werden Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter einfach nur gleich und fair behandelt.“



Ralf Jourdan, Nolte moebel-industrie Holding GmbH & Co. KGaA

Ralf Jourdan: „Prozessoptimierung ist in den seltensten Fällen ein Erkenntnisproblem. Die große Herausforderung: Wie verändern wir, was wir täglich sehen? Denn wenn wir nicht jeden Tag ein bisschen besser werden, haben wir ein Problem. Unser Ziel muss dabei sein, qualitativ ausgezeichnete Produkte zum gewünschten Zeitpunkt an den Kunden auszuliefern.“

Carsten Meinders: „Mehrwert kann vor allem durch Serviceleistungen am Kunden generiert werden – hier sehe ich das größte Potenzial. Deshalb müssen Herstel-



W&P Publikationen



MEDIZINPRODUKTE-INDUSTRIE: Risikofaktor Geschäftsmodell?

Die Gesundheitsausgaben in Deutschland verzeichnen seit Jahren Steigerungsraten zwischen 5 und 8 Prozent. Im Krisenjahr 2009 blieben die Umsätze stabil, vereinzelte Einschränkungen von Leistungen gesetzlicher Krankenkassen bremsen den „Run“ auf Medizinprodukte nicht – die Heilung oder Prävention von Krankheiten ist und bleibt ein elementares Grundbedürfnis.

Ist die Medizinprodukte-Branche also ein Selbstläufer? Ganz so einfach ist es nicht. Schneller technischer Fortschritt der auf langwierige Zulassungsprozesse und teils restriktive Haltungen von Versicherungsträgern trifft, hoher Wettbewerbsdruck sowie demographischer Wandel kombiniert mit zunehmender Urbanisierung, massive Veränderungen des Patienten- bzw. Verbraucherverhaltens und neue Gesetzgebungen fordern auch Anpassungen in der erfolgsverwöhnten Medizinprodukte-Industrie. Damit sowohl Anbieter von Verbrauchs- bis Gebrauchsmaterialien als auch Hersteller hochkomplexer technischer Geräte von den Entwicklungen der Rahmenbedingungen weiter profitieren können, müssen ihre Geschäftsmodelle auf Herz und Nieren überprüft werden: Sind Finanzierung, Wertschöpfung, Produkt- und Vermarktungserfolg aber auch die Unternehmenskultur wirklich robust und somit zukunftsfähig?

Antworten darauf liefert die aktuelle Publikation „Management von Geschäftsmodellen in der Medizinprodukte-Industrie“ von Dr. Wieselhuber & Partner.



OPERATIVE EXZELLENZ – Neue Wege in der Möbelfertigung

Möbelhersteller sind heute meist keine Low-Tech-Unternehmen mehr – werden aber wegen den oft handwerklichen Wurzeln so geführt. Das merkt man in vielen Industriebetrieben der Möbelbranche bis heute. Auch wenn oftmals Millionenumsätze und tausende Stückzahlen durch die Werke „geschoben“ werden – die in den Werken anzutreffenden Produktionsphilosophien und die eingesetzten Methoden haben oft nur wenig mit dem „State of the art“ effizienter Operationsprozesse anderer Branchen zu tun. Dabei beweisen wenige sehr erfolgreiche Möbelhersteller, egal ob Hersteller von Küchen, Wohn- oder Schlafzimmern oder Polstermöbeln, dass eine effiziente Produktion und die Beherrschung der Prozesskette in der Wertschöpfung auch in der Möbelbranche ganz zentrale Erfolgsfaktoren sind.

Operative Exzellenz schafft Wettbewerbsvorteile, die sich in Marktanteilen und in der GuV ausdrücken. Operative Exzellenz in der Möbelproduktion verlangt, Herausforderungen in der Wertschöpfungsstrategie, dem Wertschöpfungsnetzwerk und dem Shop-Floor-Management zu meistern.

Wie? Branchenexperte Dr. Timo Renz und Operations-Spezialist Michael Schunda setzen im Dossier „Operative Exzellenz – Neue Wege in der Möbelfertigung“ auf den W&P Task-Force-Ansatz.

W&P BRANCHENSTUDIE: Automobilzulieferer am Scheideweg

Paradoxe Branche: Während der weltweite PKW-Markt 2013 um 2 Prozent auf 70,2 Mio. Einheiten wachsen wird, ist die Lage in Westeuropa schwierig. Hersteller und Zulieferer mit Hauptabsatzmärkten in Südeuropa können nicht am Wachstum in China und USA partizipieren. Hinzu kommt: Die neuen weltweiten Kapazitäten werden mittel- bis langfristig zum Wettbewerb der heimischen Standorte. Trifft diese kritische Marktsituation auf starre interne Kostenstrukturen, ist ein Großteil der Automobilzulieferer schnell von einer Liquiditätslücke bedroht.

Die Ressource „Finanzen“ wird deshalb zur zentralen Schlüsselgröße in den Marktstrukturen der Zukunft. Konsequenz für Automobilzulieferer: Um unter den veränderten Marktgegebenheiten zu bestehen, muss ihr Geschäftsmodell generalüberholt werden und dabei Faktoren wie Wertschöpfungskette und Finanzierungsstruktur genau unter die Lupe genommen werden.

Wie? Antworten liefert die aktuelle Branchenstudie „Automobilzulieferer am Scheideweg“ von Dr. Wieselhuber & Partner (W&P).



W&P BRANCHENSTUDIE: Versteckte Märkte in der Chemieindustrie

In der Chemieindustrie brodeln es: Angestammte Märkte stagnieren, Eurokrise und rückläufige Auftragseingänge in Asien bremsen das Auslandsgeschäft. Doch wie können Unternehmen diese vehemente Nachfrageabschwächung auffangen? Ein Ausweg findet sich aus Sicht der Branchenexperten bei Dr. Wieselhuber & Partner (W&P) in der Erschließung von Absatzmöglichkeiten außerhalb angestammter Märkte. In ihrer aktuellen Studie „Versteckte Märkte in der Chemieindustrie – Illusion oder Wachstums-

chance“, die in Kooperation mit dem Chemie-Cluster Bayern erstellt wurde, kommen sie zu dem Schluss: Milliarden schwere Investitionen in Innovationen werden als Instrument nicht ausreichen, um die globale Marktposition zu halten – vielmehr hat das schlummernde Potenzial etablierter Produkte in bisher unerschlossenen Einsatzfeldern das Zeug, der Branche trotz hoher Durchdringung und Marktsättigung zu weiterem Wachstum zu verhelfen.

AUTOMOBILHANDEL - Wie machen Sie Ihr Geschäftsmodell robust und zukunftsfähig?

Die Wirtschaftskrise in 2008 und ihre Nachwirkungen sowie der zunehmend gesättigte Automobilmarkt sind mitursächlich für die anhaltende Kaufzurückhaltung in Westeuropa. Dies schlägt sich in den sinkenden Neuzulassungen nieder. Die sinkende Nachfrage nach Autos bei einer gleichzeitig steigenden Variantenvielfalt der Fahrzeuge führt zudem im Gebrauchtwagenhandel zu steigenden Standzeiten der Fahrzeuge. Darüber hinaus sieht sich der Neuwagenhandel mit den steigenden Anforderungen der OEM an die Ausstattung der Verkaufsflächen konfron-

tiert. Eine oft noch verharmloste Bedrohung für das Neuwagen-geschäft im Handel entsteht durch das Internet. Auch das meist an den Neuwagenverkauf angeschlossene margenträchtige Service-geschäft mit Instandhaltung und Reparatur bietet aktuell wenig Wachstumschancen. Diese und weitere Trends erschüttern die klassischen Pfeiler des Geschäftsmodells des Automobilhandels. In einem aktuellen Branchendossier widmen sich die Branchenexperten Dr. Timo Renz und Dr. Peter Fey diesen Herausforderungen.



Stolperstein China: Mittelstand schlägt Großchemie

Dr. Karl-Martin Schellerer,
Senior-Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



In rasantem Tempo hat sich China in den letzten Jahren auf Platz zwei der Chemienationen vorgearbeitet. Beim vermeintlichen Abstecken der Claims für die Zukunft mischte vor allem die deutsche Großchemie mit Wachstumsraten von bis zu 11,5 Prozent (2010/2011) ganz vorne mit. Doch heute stockt das alte Wachstumsmodell China; Export und Binnenkonsum laufen schlecht. Die Folge: Deutsche Chemiekonzerne leiden stark unter der Nachfrageabschwächung – und können diesen Verlust bei weitem nicht über den heimischen Markt auffangen. Und der Mittelstand? Als risikoscheuer Verlierer der Globalisierung belächelt, steht er jetzt wieder im Rampenlicht – die Branchenexperten von Dr. Wieselhuber & Partner (W&P) erwarten mit 2,5 Prozent Wachstum in Deutschland und 3,5 Prozent in China für 2013 ein deutliches Umsatzplus. Doch warum? Mit dieser Frage beschäftigt sich ein aktuelles W&P-Branchendossier.



Sahen in den Jahren 2011/2012 die Zuwächse für Chemiekonzerne in China noch recht rosig aus (+7,5 Prozent), litt der heimische Markt zur gleichen Zeit bereits unter einer negativen Entwicklung (-3,9 Prozent). Und heute? Im ersten Halbjahr 2013 steht ein Umsatzeinbruch von 5,7 Prozent in Deutschland einem Rückgang von knapp 11 Prozent in China gegenüber. Hingegen ist der deutsche Mittelstand recht solide aufgestellt:

Konnte er in China in den vergangenen zwei Jahren seine Umsatzentwicklung stetig auf 6 Prozent steigern, legte er auch auf dem Heimatmarkt um 3 Prozent (2011/2012) zu. Die Vorzeichen für 2013 sehen ähnlich positiv aus.

Diese Entwicklung ist die Konsequenz strategischer Weichenstellungen der Großchemie in den letzten Jahren. Alle Konzerne haben massiv in den Ausbau ihrer Position in China investiert – sei es über Joint Ventures, sei es durch den Aufbau lokaler Produktions-/Vertriebs- und teilweise Forschungszentren in Eigenregie. Aber: Auch bei Großkonzernen wachsen die Investitionsbudgets nicht in den Himmel – es wurde lediglich umgeschichtet. Jeder Euro für China wurde demnach nicht in Europa investiert: Anlagen wurden nicht erneuert, der Service zurückgefahren und weniger Geld in neue Produkte gesteckt.

Für die meisten Mittelständler hingegen war klar, dass der Heimatmarkt bis auf weiteres der wichtigste Markt bleiben wird. Gerade mittelständische Unternehmen gehen bedächtiger bei strategischen Weichenstellungen vor: Der nachhaltige, aber nicht überstürzte Geschäftsaufbau in China – oft über Exporte aus Deutschland und nicht über lokale Produktionsstätten erzielt – zahlt sich jetzt aus. Weiterer positiver Nebeneffekt für kleinere Unternehmen: Konzernkunden, die aus Verärgerung über mangelnde Investitionen den Lieferanten wechselten, wurden auf dem deutschen Markt hinzugewonnen während Bestandskunden loyal blieben – sie hatten nie den Eindruck Kunden zweiter Klasse zu sein.

Fazit

Ein solides Geschäftsmodell orientiert sich nicht nur an kurzfristigen Chancen – vielmehr müssen aktuelle Marktopportunitäten mit einer trag- und zukunftsfähigen Unternehmensstrategie in Einklang gebracht werden. Wer seine aktuelle Marktposition in den angestammten Märkten nicht verteidigt oder bewahrt, kann schnell über Entwicklungen in neuen Märkten stolpern – und zu Boden gehen.

Oft hilft nur die Trennung



Prof. Dr. Norbert
Wieselhuber
Vorsitzender der
Geschäftsführung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Unternehmenskrisen haben unterschiedliche Gesichter: Das können gravierende und anhaltende Verluste sein, existenzgefährdende Liquiditätspässe, eine drohende Überschuldung – aber auch öffentlichkeitswirksame Auseinandersetzungen zwischen Gesellschaftern und Management.

Sie beginnen häufig schleichend und werden akut, wenn externe und interne „Brandbeschleuniger“ Krisenintensität und Krisenverlauf forcieren. Aus der ökonomischen Krise wird dann häufig eine Vertrauenskrise, die die Zusammenarbeit im Sinne einer konstruktiven Krisenbewältigung nachhaltig stört oder gar verhindert.

Krisen bei Familienunternehmen haben häufig einen latenten oder manifesten Gesellschafterdissens als Ursache. Zwei Gesellschafterkonstellationen sind dabei zu unterscheiden. In einem Fall gibt es noch tätige Gesellschafter in der Führung, die mit der „Geschäftsdistanz“, den Renditeerwartungen und den Einkommensinteressen der nicht tätigen Gesellschafter konfrontiert werden. Thesaurierung oder Ausschüttung ist hier oft die Wurzel des Konflikts. Strategischer Dissens im Sinne von „Wohin soll die Entwicklung des Unternehmens gehen?“ wird schnell zur Vertrauensfrage gegenüber den geschäftsführenden Gesellschaftern.

Diese vermeintlich rationale Argumentation wird aber auch durch Eitelkeiten und Machtgelüste der Beteiligten überdeckt und verstärkt. Die vorhandenen Managementressourcen werden zur Bekämpfung von Konflikten und zur „Begleichung von alten Rechnungen“ im Gesellschafterkreis eingesetzt. Letztlich fehlen sie dann in der notwendigen Krisenbewältigung des Unternehmens.

Die andere Führungskonstellation in Familienunternehmen ist durch angestelltes Management und nicht tätige Gesellschafter gekennzeichnet. Die mit Kapitalmacht und Stimmrechten ausgestatteten Gesellschafter können, wollen oder müssen Einfluss nehmen. Oft gehen dann Eigeninteressen vor Unternehmensnutzen – und spalten Gesellschaf-

ter und Management. Manchmal verstärkt sich in diesem Fall der Eindruck, das Unternehmen wird zum „Selbstbedienungsladen“ und zur Bühne für Selbstdarsteller.

Auch wenn es vielfach nicht thematisiert wird, haben die meisten Unternehmenskrisen eine Unternehmerkrise, eine Managementkrise als Ursache. Motivation, mentale sowie physische Kraft können auch bei Führungskräften und Unternehmen schwinden, der Umgang mit Niederlagen will gelernt sein, ebenso bessere Führungskräfte zu akzeptieren und zu fördern. Und auch dies will gekonnt sein: Rechtzeitig von der Bühne abzutreten und ohne den öffentlichen Applaus leben zu können. Ein Unternehmen zu gestalten ist schwierig genug, aber ein Lebenswerk zu erhalten nicht weniger herausfordernd.

Ein möglicher Weg hierzu sind Information, Kommunikation, die Kompatibilität zwischen Familien- und Unternehmensstrategie. Sollten strategischer und operativer Dissens nicht aufgelöst werden können und der menschliche Dissens dominieren, sollte man auch nicht davor zurückschrecken, sich auf der Führungsebene und Gesellschafterebene zu trennen.

Kommentar im Handelsblatt vom 22.8.2013



Optimierung der Beiratsarbeit auf hohem Niveau – Effizienzprüfung als Chance



Dr. Christoph
Achenbach
Geschäftsführender
Gesellschafter der
BfUN, Beratung für
Unternehmensfüh-
rung und -nachfolge
GmbH, Köln

1. Einführung

Zur unerlässlichen Aufgabe guten Managements gehört auch eine exzellente Kontrolle. Dabei sollte als Grundlage immer eine qualitative und möglichst auch quantitative Messung anhand verschiedener Kriterien herangezogen werden. Und so wie dies im operativen Geschäft eines jeden erfolgreich geführten Unternehmens ganz selbstverständlich angewendet wird, so sollte es auch für die Tätigkeit von Beiräten und Aufsichtsräten zum Einsatz kommen. Die Praxis zeigt jedoch: Die wenigsten Beiräte in Familienunternehmen führen eine formelle oder informelle Überprüfung ihrer Arbeit durch. Doch wenn man vermeiden will, dass der Beirat die Erwartungen nicht erfüllt, dann ist es angeraten, die Arbeit dieses Gremiums regelmäßig auf den Prüfstand zu stellen.

2. Die Ausgestaltung

Um die Überprüfung sinnvoll zu gestalten, eröffnet sich ein großer Ermessensspielraum. Man kann die Kontrollgrundsätze so gestalten, wie es zu der individuellen Unternehmenssituation am besten passt. Das ist einerseits ein großer Vorteil. Andererseits kann die Kontrolle nur dann wirkungsvoll sein, wenn dieser Spielraum auch optimal ausgeschöpft wird. Es gilt deshalb der Grundsatz: „So viel regeln wie nötig, so wenig wie möglich.“

2.1 Der Auftraggeber

Der Corporate Governance Kodex wendet sich zum Thema Effizienzprüfung direkt an den Aufsichtsrat als Adressaten. Die Einsicht in die Notwendigkeit und der Anstoß zur Effizienzkontrolle sollen also vom Aufsichtsgremium selbst kommen. Anders in mittelständischen Familienunternehmen: Der Beirat wird von den Gesellschaftern eines Familienunternehmens eingerichtet, und auch die Entscheidung über die personelle Besetzung erfolgt durch die Inhaber selbst. Insofern kann und sollte der Anstoß zu einer regelmäßigen Überprüfung der Beiratsarbeit nicht nur vom Beiratsgremium selbst ausgehen, sondern auch und gerade durch die Gesellschafter eingefordert werden, falls der Beirat nicht eigeninitiativ handelt.

2.2 Die Inhalte der Überprüfung

Als erstes gilt es zu überprüfen, ob die Ziele, die ursprünglich die Basis der Beiratsarbeit bildeten, noch Gültigkeit haben. Möglicherweise haben sich hier – zum Beispiel aufgrund von gravierenden Veränderungen der Märkte in den Jahren nach der Beiratseinrichtung – notwendige Anpassungen der Ziele ergeben. Im Anschluss an diese Frage sind zwei große Bereiche abzuarbeiten: Die strukturellen und die verhaltensorientierten Prüfpunkte.

Bei den strukturorientierten Kriterien werden Fakten über die effiziente Größe und Zusammensetzung des Beirats sowie die angemessene Tagungshäufigkeit und -zeit bewertet. Auch die Vorlaufzeiten, in denen der Beirat Informationen erhält wie auch weitere Fakten zur Vorbereitung anstehender Beiratssitzungen, sind von hoher Bedeutung.

Im verhaltensorientierten Teil des Prüfkatalogs geht es um die eher qualitativen Aspekte wie die Diskussions- und Streitkultur innerhalb des Gremiums und in Beziehung zur Unternehmensleitung. Gegenseitiges Vertrauen, offener Informationsaustausch, Sorgfaltspflichten, Interaktion, Kollegialität des Gremiums sowie dessen Selbstverständnis werden hier angesprochen.

Nun kann man aus Gründen der Praktikabilität möglicherweise nicht bei jeder Effizienzprüfung den gesamten Katalog der zu evaluierenden Kriterien durcharbeiten. Es gibt aber einen Kernbereich, der aus meiner Erfahrung heraus unverzichtbar ist, wenn der ganze Prozess Erfolg zeigen soll. Dazu gehören die folgenden Punkte:

- Organisation des Beirats und des Sitzungsablaufs,
- Informationsfluss zwischen Gesellschaftern und Beirat,
- Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen Beirat und Unternehmensleitung,
- personelle Voraussetzungen und Auswahlprozesse von Beirat und Unternehmensleitung,
- Selbstverständnis der Beiratsmitglieder,
- Kontroll und Überwachungsfunktion des Beirats.

2.3 Die Methoden der Überprüfung

Es stehen drei Methoden zur Überprüfung zur Verfügung:

- **Die Aussprache in einer intensiven Diskussion im Beirat selbst oder im gemeinsamen Gespräch zwischen Beirat und Gesellschaftern:**

Der Vorteil liegt in dem zeit- und kostensparenden Vorgehen. Der gravierende Nachteil liegt darin, dass man nicht alle Schwachstellen zu Tage fördert. Nicht alle Beiratsmitglieder fühlen sich berufen und wohl dabei, offen über Verbesserungsmöglichkeiten im Beiratsgremium zu diskutieren.

- **Standardisierte Fragebögen oder Checklisten:**

Mit diesem Instrument können Beiratsmitglieder ihre eigene Arbeit und die des Gesamtgremiums analysieren und bewerten. Die Nutzung eines Fragebogens weist gegenüber dem individuellen Einzelgespräch den großen Vorteil einer strukturierten Evaluation auf. Des Weiteren kann der Fragebogen auch als Grundlage für ein ergänzendes persönliches Gespräch dienen.

- **Hinzuziehen eines externen Beraters:**

Auf diesem Weg kann die Prüfung objektiviert werden. Die Unterstützung durch einen externen Berater erleichtert individuelle, vertrauliche Gespräche. Der Berater kann darüber hinaus bei der Auswertung und Dokumentation der Ergebnisse helfen und – sofern er Erfahrung in solchen Evaluierungsprozessen hat – Vergleiche mit der Arbeit in anderen Beiratsgremien sowie Impulse, Anregungen und Verbesserungsvorschläge einbringen. In der Beratungspraxis habe ich mit diesem Vorgehen die besten Erfahrungen gemacht.

2.4 Die Teilnehmer der Effizienzprüfung

Ich bin manches Mal gefragt worden, ob auch die Familienmitglieder, die im Beirat vertreten sind, an einer solchen Effizienzprüfung teilnehmen sollen. Die klare Empfehlung lautet: In jedem Fall sollten alle Beiratsmitglieder mit einbezogen werden. Es geht schließlich um die Effizienzbewertung der Arbeit des Beirats als Gesamtgremium. Jedes andere Vorgehen wäre für das gegenseitige Vertrauen schädlich.

2.5 Die Durchführenden

Bei der praktischen Durchführung der Effizienzkontrolle kann der Beirat auf die Unterstützung externer Berater zurückgreifen. Diese sollten aber ausschließlich eine Funktion als Zuarbeiter für die Gesellschafter und/oder den Beirat erhalten. Diese Zuarbeit kann sich auf das Führen der Interviews, die Auswertung und Besprechung der Ergebnisse der Effizienzprüfung und die Erarbeitung von Maßnahmen erstrecken. Die Entscheidungskompetenz bezüglich der daraus abzuleitenden Maßnahmen und Handlungen muss aber immer für den Beirat selbst bzw. die Gesellschafter reserviert bleiben.

2.6 Die geeignete Periodizität

Natürlich muss sich jeder Unternehmer die Frage stellen, wie oft er eine solche Effizienzprüfung durchführen sollte. Aus Wissenschaft und Praxis gibt es hierzu sehr unterschiedliche Empfehlungen. Letztlich kann dies nur in Abhängigkeit vom jeweiligen Unternehmen festgelegt werden. Für die von mir präferierte Methodik mit Fragebogen und Einzelgespräch unter Hinzuziehung eines externen neutralen Beraters hat sich ein Turnus von drei bis fünf Jahren als sinnvoll herausgestellt. Hier stehen Nutzen und Kosten im richtigen Verhältnis.



Ergänzende
Leseempfehlung

Fazit

Wir leben in einer Zeit unglaublich schneller Veränderungen: Märkte verändern sich, das Marktumfeld wandelt sich, internationale Geschäftsbeziehungen werden immer wichtiger. Und auch die Unternehmen selbst verändern sich rasch: Neue Produkte entstehen, zusätzliche Vertriebskanäle werden aufgebaut, Auslandsmärkte erschlossen etc. Diesen Veränderungen muss das Unternehmen laufend Rechnung tragen. Die Aufgaben und Kompetenzen eines Beiratsgremiums, die Arbeit des Beirats selbst und seine personelle Besetzung müssen kontinuierlich mit diesen Herausforderungen Schritt halten. Nur dann kann ein Beirat letztlich den Erfolg bringen, den die Gesellschafter erwarten. Daher sollte jedes Unternehmen, das sich einen Beirat leistet, regelmäßig auch die Arbeit seines Beirats konstruktiv kritisch auf den Prüfstand stellen.

Vorsicht vor der vierfachen Demographie-Falle!

Dr. Johannes Berentzen
Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Sie kennen die Aussagen, wenn Sie abends mit Bekannten in einer Bar stehen: „Früher haben wir immer XY getrunken, das gibt es doch gar nicht mehr.“ Und es stimmt: Nur wenige Marken sind älter als 50 Jahre, älter als 100 Jahre. Marken verschwinden und viele von ihnen kehren nicht mehr zurück (z. B. Moravia Pils, Mc Two, Florida Boy). Einige, ausgewählte Marken erleben als „Retroversion“ ein Revival (z. B. TriTop, Vita Cola, Afri Cola etc.).

Und warum verweigert der Verbraucher den zusätzlichen Konsum? Junge Konsumenten kaufen vermehrt andere Getränke und die traditionelle Kernzielgruppe wird immer älter. Die Gefahr: Junge Generationen behalten ihren Habitus bei und die älteren sterben aus. Bier befindet sich, wie viele andere Kategorien, in einer mehrdimensionalen „Demographie-Falle“. Die Mengenverluste werden zukünftig noch drastisch zunehmen.

Die Demographie-Falle besteht im Wesentlichen aus vier Effekten, die sich je nach Kategorie unterschiedlich stark auf deren Entwicklung auswirken können:

1. Bevölkerungseffekt:

Während in anderen Industrienationen die Bevölkerung in den nächsten Jahrzehnten zunehmen wird (beispielsweise in der Türkei, Frankreich, GB, Spanien, Italien und den USA), ist in Deutschland mit einem Rückgang von mehr als 11 Mio. Menschen bis 2060 zu rechnen. Somit stehen rund 14% weniger potenzielle Konsumenten zur Verfügung – allein, wenn man den deutschen Markt betrachtet. Im Durchschnitt trinkt jeder Bundesbürger rund 290 Liter alkoholfreie Getränke. Bis 2060 werden somit rund 3,2 Mrd. Liter weniger alkoholfreie Getränke konsumiert.



Jan-Fredrik Stahlbock,
Senior Consultant
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Marken und Produkte unterliegen ständig der Gefahr, dass das vorhandene Angebot nicht mehr den Zeitgeist trifft und sich ihr Lebenszyklus mitunter schlagartig dem Ende zuneigt. Die Gründe für den Markenniedergang sind oft vielschichtig. In einige Marken wird nicht mehr oder nicht ausreichend investiert, andere Marken werden von innovativen Produkten verdrängt.

Aber was tun, wenn sich nicht nur die eigene Marke, sondern eine gesamte Kategorie langsam zurück entwickelt? „Das Mengenwachstum neigt sich dem Ende zu“ wird von der Marktforschung oft postuliert. Nicht nur bei Getränken, auch in anderen Branchen setzen zunehmend Sättigungstendenzen ein. Eine beliebte Reaktion von Händlern und Herstellern: Preis runter. Kann aber dadurch die Kategorie wieder auf einen allein mengeninduzierten Wachstumspfad gebracht werden?

Die Kategorie Bier verliert z. B. seit Jahren an Zuspuch. In der Presse müssen wir jedes Jahr lesen, dass unser Durchschnittskonsum schon wieder gesunken ist. Laut Statistiken schrumpft die Kategorie Bier um 1 bis 2% Menge pro Jahr, mit der Folge, dass viele Anbieter den Preis senken, um ein möglichst großes Stück vom kleiner werdenden Kuchen zu erhalten. Jede Woche gibt es das Premium Pils in der 20er Kiste für weniger als 10 Euro. Das halten die großen Braukonzerne ein paar Jahre durch, der ein oder andere Mittelständler geht jedoch schon früher in die Knie.



Grundfragen des Geschäftsmodells

2. Kohorteneffekt:

Jede Alterskohorte bringt ein spezielles Konsumverhalten mit sich. Dieses Konsumverhalten wird über das Leben hinweg weitestgehend beibehalten, unterscheidet sich aber deutlich zwischen den verschiedenen Alterskohorten. Beispiel Dosenmilch: In Zeiten des Wirtschaftswunders durfte die Kondensmilch in keinem Kaffee fehlen. Auch heute trinken die Generationen von damals ihren Filterkaffee am liebsten mit „Bärenmarke“ oder anderen Marken. Und die Jugend? Es muss zwar süß und milchig sein, aber Kondensmilch kommt nicht in die Tasse (bzw. ins Glas oder den Papp-Becher). Schon heute leidet diese Kategorie unter starken Nachfragerückgängen.

3. Alterseffekt:

Für gewisse Kategorien (z. B. alkoholische Getränke, fetthaltige Nahrungsmittel) setzt im Alter eine natürliche Zurückhaltung der Konsumenten ein. Sei es aus gesundheitlichen Gründen oder einer geringer benötigten Menge. Beispielsweise ersetzen viele Konsumenten im Alter Butter durch Margarine, um sich cholesterinbewusster zu ernähren und Herzkrankheiten vorzubeugen. Heute ist bereits rund ein Viertel der Bevölkerung älter als 60 Jahre, bis 2060 steigt der Anteil auf rund 40%. Für einige Kategorien bedeutet dies, dass allein der Alterseffekt die bisherige Zielgruppe recht schnell dezimiert.

4. Migrationseffekt:

Inzwischen leben in Deutschland mehr als 16 Millionen Menschen mit einem Migrationshintergrund. Dies entspricht etwa 20 Prozent der Bevölkerung. Hiermit kommen auch andere Konsumbedürfnisse in die Läden, auf die sich der Handel zum Teil bereits eingestellt hat. Importierte Marken aus verschiedenen Ländern prägen u. a. die Feinkostabteilungen der Supermärkte. Hinzu kommt, dass auch aus religiösen Gründen neue Anforderungen an die Produkte gestellt werden. Koscher- oder Halal-Zertifizierung sind nur ausgewählte Beispiele hierfür.

Alle vier Effekte sind grundsätzlich nicht aufzuhalten. Es stellt sich daher die Frage, wie Hersteller auf diese Entwicklung reagieren können. Worauf müssen sie achten und welchen Einfluss haben substantielle Marktänderungen auf die Gestaltung ihres Geschäftsmodells?

Betroffen ist dabei in erster Linie das „front end“ und damit die Erlössituation des Unternehmens. Selbst wenn die Wertschöpfungs- und Finanzierungsarchitektur am „back end“ hinreichend effizient ausgestaltet ist, kann sich der Hersteller bei Missachtung von Nachfrageverschiebungen schnell in eine bedrohliche Situation manövrieren. Daher ist bei der Modellierung des „front ends“ bzw. des Leistungsangebots auf Robustheit und Zukunftsfähigkeit zu achten, um den kommenden demographischen Herausforderungen proaktiv zu begegnen und nicht unvorbereitet in eine der Demographie-Fallen zu tappen.

Viele Industrien haben das Gegenmittel noch nicht gefunden, der abgesenkte Preis ist es jedenfalls nicht. Die Brauer haben versucht mit Biermixgetränken diesen Effekten zu entkommen. Jedoch bringt dies zwei Probleme mit sich: Erstens wurden bei weitem nicht die Mengen kompensiert, die im klassischen Biergeschäft verloren gingen und zweitens haben Biermix-Getränke viel kürzere Lebenszyklen.



Mischte man vor rund 10 Jahren noch Bier mit Cola, folgte schon bald die „Lemon“ Welle. Inzwischen kann eigentlich jede Frucht in einer Biermischung gefunden werden, auch solche, die man noch nie im Supermarkt gesehen hat. Dies treibt die (Marketing- und Entwicklungs-)Kosten in die Höhe und kann langfristig nicht das Problem auf der Absatzseite lösen.

Für Getränkehersteller ist es nun an der Zeit einen Blick über den Tellerrand zu werfen. Das Geschäftsmodell muss auf die Zukunftsfähigkeit überprüft werden. Häufig hilft hier der neutrale Blick auf die spezifische Situation.

Gerade wenn die Entscheider und Gesellschafter des Herstellers mit Herzblut das Geschäft über Generationen führen, bleibt der notwendige Perspektivenwechsel manchmal aus. Zielführend ist es zu überprüfen, inwiefern das Unternehmen die Demographie-Fallen in Demographie-Chancen umwandeln kann.

Die Post in der Frischelogistik im Lebensmittelbereich: Neuer Schwung für Online-Food-Unternehmen?

Jürgen Gottinger
Mitglied der
Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Die Post wird zum Dienstleister für Food-Produkte. Kein Mindestbestellwert, eine Zustellgebühr von fünf Euro – damit soll endgültig das Zeitalter des „Internetbasierten Food-Handels“ anbrechen. Doch wer ist die

primäre Zielgruppe für diese Dienstleistung? Welche Nutzenerwartung steht dahinter? Wer sind die prädestinierten Anbieter? Welche Marktgröße ist für den Online-Foodhandel realistisch?

Geht man davon aus, dass alle wichtigen funktionalen Probleme der Benutzeroberfläche gut gelöst sind, so bleiben wesentliche Unterschiede zu anderen Konsumgüterbereichen, die heute zunehmend erfolgreich über das Netz vertrieben werden. Bei einem angenommenen Lebensmittelbudget von 300 Euro/Monat pro Haushalt und vier Anlieferungen zahlt der Verbraucher 20 Euro zusätzlich für die Leistung durch den Liefersdienst. Dies entspricht einer Preiserhöhung von fast 7%. Für 25-30 Prozent der Haushalte, die ganz besonders preiswert

einkaufen müssen, kommt so eine Preiserhöhung nicht in Frage. Sie werden sich weiterhin konventionell bedienen. Gut verdienende Ein- und Zweipersonenhaushalte jedoch haben besseres zu tun als Lebensmittel im Laden einzukaufen – Zusatzaufwendungen machen ihnen nicht besonders viel aus. Unsere Einschätzung: Circa 10% der Haushalte werden sich künftig über Online-Lösungen im Foodmarkt bedienen.

Besondere Aufmerksamkeit verdienen künftig sicher Zielgruppen, die besonders gerne am Wochenende einkaufen. Das Einkaufserlebnis beim Nahrungsmittelaufkauf für das persönlich gekochte Abendessen ist hoch und wird in der Regel vor Ort gesucht. Anders verhält es sich – auch bei dieser Zielgruppe – sicher beim Einkauf von „Stock-ups“, also Nahrungsmitteln, die ein sehr niedriges Involvement beinhalten. Hierzu gehören beispielsweise Butter, Trockensuppen, Senf, Sauerkonserven. Sie sind besonders einfach – auch in größeren Mengen – stapelbar und eigentlich unbegrenzt internetfähig.

Interessant wird die Entwicklung der Mindestbestellmengen und der Zustellpreise. Es kann davon ausgegangen werden, dass Handelsunternehmen, die sich im Online-Geschäft mit Nahrungsmitteln engagieren werden, entsprechende Konditionen bei der Industrie einfordern und bekommen werden. Eine neue, innovative Runde im Konditionenkarussell beginnt.

Es wird Zeit, dass in Deutschland der Online-Handel mit Lebensmitteln in Schwung kommt. Er wird vielleicht noch zum Segen, wenn vor allem in Ostdeutschland der Betrieb von Filialsystemen auf Grund der demographischen Entwicklung (Abwanderung und negativer Geburtenüberschuss) vollkommen unrentabel wird.

Jetzt werden die Grundlagen für die Marktführerschaft gelegt. Warum bisher gezögert wurde und nicht in größerem Maße investiert bleibt eine offene Frage.



Branchenwerkstatt Gebäudetechnik: Paradigmenwechsel im Vertrieb

Kaum ein Thema wird in der deutschen SHK- und Elektroinstallations-Branche kontroverser und mit steigender Intensität diskutiert wie die „Distributions- und Vertriebsformen der Zukunft“. Alle Marktpartner in den unterschiedlichen Wertschöpfungsstufen sind gleichermaßen betroffen, wenn es um die typischen vertriebsrelevanten Spannungsfelder geht, wie z. B. Großhandelstreue vs. Multi-Kanal-Strategie, Produktverkauf vs. Projekt-/Systemgeschäft, Fachschiene vs. Do-it-yourself oder Kundenbetreuung vs. Margendruck. Die „Beschleunigungseffekte“ des Internets zwingen alle Beteiligten geradezu, sich jenseits des Tagesgeschäftes mit diesem Thema intensiv zu beschäftigen. Vor diesem Hintergrund diskutierten 85 Führungskräfte, das „Who-is-who“ der SHK- und Elektroinstallationsbranche im Rahmen der Branchenwerkstatt Gebäudetechnik, veranstaltet von Dr. Wieselhuber & Partner (W&P) im Hessischen Hof in Frankfurt.

Johannes Spannagl, Partner und branchenverantwortliches Mitglied der Geschäftsleitung von Dr. Wieselhuber & Partner, der seit über 25 Jahren Familienunternehmen bei der Entwicklung zukunftstauglicher Vertriebsstrategien für ertragreichere Geschäfte unterstützt, stellte einleitend die Ergebnisse einer aktuellen W&P-Marktstudie in der Elektro- und SHK-Branche vor und appellierte gleich zu Beginn an die Hersteller, den Paradigmenwechsel im Vertrieb aktiv anzugehen: „Die starren Marktstrukturen werden sich im Gebäudetechnik-Markt mittelfristig immer mehr auflösen und jeder Vertriebskanal wird im Wettbewerb mit allen anderen stehen und muss seine spezifischen Leistungs- und Differenzierungsmerkmale finden.“ Zudem sprach er sich einhergehend mit den befragten Führungskräften für eine höhere technische Qualifikation im Vertrieb sowie neue Ansätze in der Vermarktung aus angesichts steigender Produktkomplexität, Systemgeschäft und gewerkeübergreifender Vernetzung.

Moderator und Branchenspezialist Nikolaus Klein, Chefredakteur RAS, diskutierte im Rahmen der anschließenden Podiumsdiskussion mit Andreas Bettermann, Geschäftsführender Gesellschafter der OBO Bettermann, Dr. jur. Andreas Hahn, Geschäftsführer der kämpf + co. Innovative Haustechnik GmbH, Karlheinz Reitze, Geschäftsführer der Stiebel Eltron GmbH



& Co. KG, Wilhelm Schuster, Vorsitzender der Geschäftsführung der Richter+Frenzel GmbH + Co. KG sowie Dr. Stefan Stegemann, Sprecher der Geschäftsführung der Sonepar Deutschland GmbH zentrale Anforderungen an Distributions- und Vertriebsformen der Zukunft der Branche:

Andreas Bettermann:

„Unsere Händler bieten heute die Funktionalitäten technische Information, Verfügbarkeit, Logistik und Finanzierungsfunktion. Falls ein potenter Online-Player diese Funktionalitäten auch anbieten kann, bedeutet das einen relevanten Wettbewerb. Sobald es die „Amazons“ dieser Welt auch in unserer Branche gibt, ist der Onlinewettbewerb akut gefährlich für den klassischen 3-stufigen Vertrieb. Hier kann die Antwort nur stärkere Vernetzung und Effizienz in der Abwicklung zwischen Industrie und Handel hin zum Handwerk sein.“



„Die Herstellermarke schlägt kurz- wie auch langfristig immer die Handelsmarke. Die Gefahr lauert dort, wo Händler diese durch beispielsweise asiatische Fabrikate als Handelsmarke substituieren und mit Ihrem eigenen „Markennamen“ Qualität suggerieren. Der Markt UK hat gezeigt, dass dann niemand mehr Geld verdient. Auch der Handel nicht.“

Dr. jur. Andreas Hahn:

„Der Onlinehandel fährt auf der Geiz-ist-Geil-Masche. Der Kunde wird irgendwann merken, dass er den Versand dazukaufte und seine Gewährleistungsansprüche aus Werkvertrag mit den geringeren aus Kaufvertrag tauscht. Und irgendwann merkt auch der letzte Installateur, der seine Stundensätze nicht um die fehlende Materialdeckung erhöht, dass dadurch seine Existenz gefährdet ist. Wir bauen jedenfalls keine online gekauften Produkte ein. Ich kenne auch keine anderen Fachbetriebe aus der Innung, die dies tun.“



„Künftig werden sich die Hersteller in bestimmten Bereichen die Firma aussuchen,

die für sie montieren soll. Das macht Sinn, wenn sie sicherstellen wollen, dass der Betrieb dazu auch in der Lage ist. Im Bereich BHKW ist das z. B. bereits der Fall. Denn der Name des Produktes leidet schließlich, wenn der Installateur es nicht ordnungsgemäß montieren kann. In der Regel wird nämlich die fehlende Funktionsfähigkeit dann vermutlich eher auf das Produkt zurückfallen, als auf den Installateur.“

Karlheinz Reitze:

„In Zukunft geht es darum wer die richtigen Handwerker als Hersteller an der Seite hat. Nur mit guten Produkten und Service bindet man langfristig den Fachhandwerker an sich.“

„Die Sanitär- und Armaturenindustrie hat heute schon viel mit dem Onlinehandel zu tun. Es stellt sich die Frage, wie sich der Onlinehandel weiterentwickelt. Vielleicht wird es künftig Beratungsplattformen geben, auf denen man durch Klicks zur Lösung kommt, und zusätzlich Telefonservice und Fachbetriebe zur Montage angeboten bekommt.“

**Wilhelm Schuster:**

„Die Energiewende und die „Hauswende“ sind die Branchenthemen der Zukunft. Der Endkunde braucht eine Lösung für sein gegebenes Budget. Nur Dreistufigkeit kann diese bieten. Auch hierfür wird es Online-Lösungen geben. Doch soweit ist die Branche noch nicht.“



„Die Branche hat eine Bombennachwuchs-Herausforderung im Bereich der fachlich geschulten Installateure. Die Vorlaufzeit für eine Heizungsanlage beträgt beispielsweise im Süden Deutschlands derzeit bis zu 4-6 Monate.“

„Industriemarken haben ihren Wert nicht von ungefähr. Alle R+F Optiline-Produkte stammen von den etablierten SHK-Markenherstellern. Ich sehe Handelsmarken nicht als Megatrend.“

Dr. Stefan Stegemann:

„Online abgewickelt werden klassischerweise Routineprozesse, für die der Kunde keine intensive Beratung benötigt – online erfolgt jedoch keine aktive Gestaltung von Problemlösungen für Kunden.“

„Aus Großhandelssicht gibt es drei Risiken, die die für Installateure, Großhändler und Hersteller so bewährte Partnerschaft der 3-Stufigkeit gefährden:

1. Der Auf- und Ausbau des Multi-Channel-Gedankens beim Hersteller.

2. Der Aufbau eines Internet-Geschäfts durch den Installateur selbst – denn dadurch wird eine auch von ihm nicht mehr kontrollierbare und unrentable Preispolitik aktiv ermöglicht.

3. Der Einkauf des Installateurs über das Internet, am Großhandel vorbei – dann kann der Großhandel sicher nicht mehr erfolgreich sein komplettes Dienstleistungsangebot dauerhaft anbieten“



In der abschließenden Key-Note analysierte der renommierte Trend- und Zukunftsforscher Dr. Eike Wenzel die Lebens- und Wohntrends der Zukunft und riet den anwesenden Branchenvertretern sich frühzeitig auf die neuen Wohnformen und Nutzermärkte einzustellen, da der Trend klar in Richtung „einer neuen Wertschätzung des Wohnens als Zukunftsanlage, als Schutzraum in einer krisenhaften Ökonomie und als Statement gegen Singularisierung und gesellschaftliche Atomisierung geht“.

Finanzierung in der Effizienzfalle?!



Lars Richter
Mitglied der Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Aus dem heutigen Business-Vokabular sind die Wörter Effizienz und Effektivität nicht mehr wegzudenken. Kein Meeting, keine Präsentation oder auch Zielvereinbarung kommt ohne diese beiden Begriffe aus. Umso mehr ist es verwunderlich, dass eine Studie des Wirtschaftsmagazins *brand eins* zeigt, dass viele Führungskräfte die Abgrenzung dieser beiden Begriffe nicht vornehmen können. Dieses Paradoxon führt dann zu Maßnahmen, welche Effizienz-steigernd sein sollten, die dann aber zu einer Verschlechterung der betrieblichen Performance führen – die sogenannte Effizienzfalle.

bei in der Regel ein möglichst geringer Aufwand angestrebt wird. Effizienz setzt damit Effektivität voraus.

Davon ausgehend ist es dann aber nicht mehr verwunderlich, wenn man feststellt, dass sich auch Unternehmensfinanzierungen in die sog. Effizienzfalle bewegen können. Gerade in der aktuellen Zeit von nach Investment-suchender Liquidität auf Finanziererseite kann sich die falsche Finanzierungsstruktur für ein Unternehmen als Risiko für die Unternehmensentwicklung bis hin zum Fortbestand erweisen.

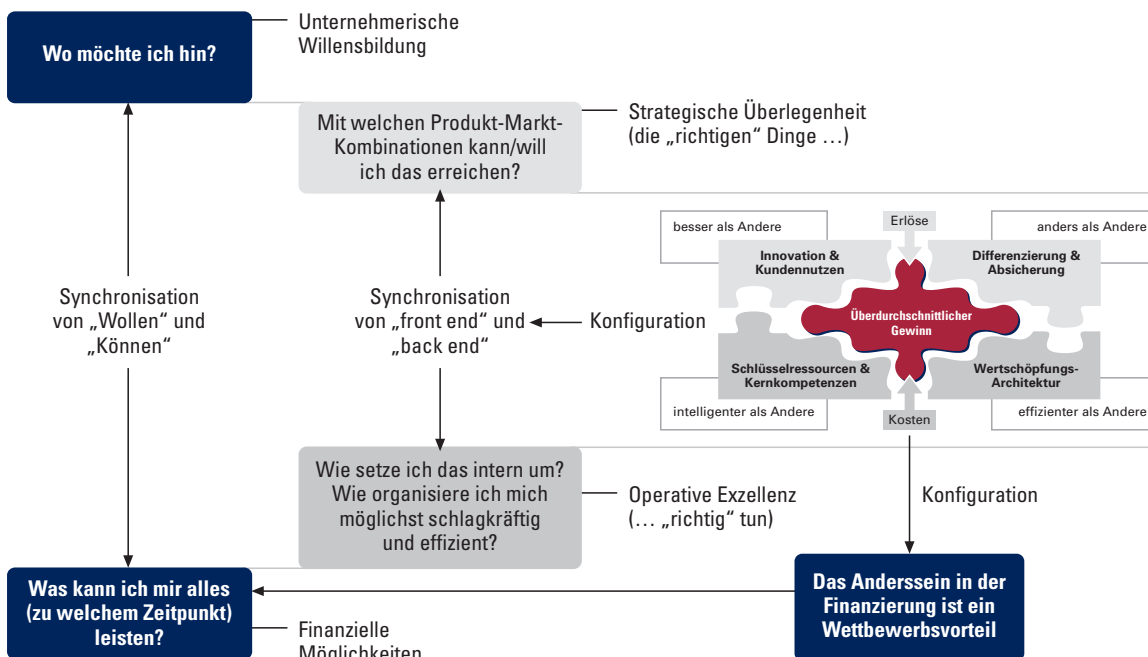
Insofern ist es wichtig, dass man die Begriffe „Effektivität“ und „Effizienz“ voneinander abgrenzt.

Effektivität stellt das Verhältnis von erreichtem zu definiertem Ziel dar, das Ziel ist somit bekannt und man untersucht, in welchem Ausmaß und mit welcher Qualität man das Ziel zu erreichen hat. Die Effektivität stellt damit ein Maß für die Zielerreichung dar.

Ursächlich hierfür ist, dass die Robustheit der Gesamtstruktur vernachlässigt wird und viele – auf den ersten Blick günstig erscheinende – Finanzierungsbausteine miteinander verknüpft werden, ohne, dass ein finanzwirtschaftliches Gesamtkonzept verfolgt wird. Die Situation ist vergleichbar mit der nachfolgenden Grafik

Effizienz wiederum ist die Frage nach dem Aufwand, welcher von Nöten war, um das Ziel zu erreichen, wo-

Die einzelnen Finanzierungsbausteine sind aus einer extremen Arbeitsteilung entstanden und passen nur



dann zusammen, wenn keine Informationsdefizite zwischen dem Finanzierungspartner und dem zu finanzierenden Unternehmen bestehen. Vor dem Hintergrund des Bankgeheimnisses und der damit nicht möglichen Kommunikation der einzelnen Finanzierer bei unabhingestimmten Finanzierungsbausteinen sind Probleme quasi systemimmanent. Die Probleme können nur durch kollaborative Zusammenarbeit erfolgen, welche aber ein entsprechendes Finanzierungskonzept voraussetzt.

Im Ergebnis kommt es dann oft zu folgendem Schiefstand: Finanzierungsstruktur und Geschäftsmodell passen nicht zusammen, die Chance, dass die richtige Finanzierungsstruktur einen Wettbewerbsvorteil bietet, wird verspielt.

Gelöst werden kann dieses unternehmerische Dilemma dadurch, dass schon im Rahmen einer strategischen Planung die Finanzierungsstruktur mit erörtert und die

Finanzierung mit dem Geschäftsmodell in Einklang gebracht wird.

Zu Beginn steht somit die unternehmerische Willensbildung. Sobald danach die Abstimmung darüber erfolgt ist, wie man die „richtigen Dinge richtig tun muss“, kann in Verbindung mit der finanziellen Bestandsaufnahme („Was kann ich mir alles zu welchem Zeitpunkt leisten?“) die Synchronisation von „Wollen“ und „Können“ – also der Fragen wie die Finanzierung am „front-end“, also absatzseitig, und am „back-end“, also die Investitionen und Fixkosten der Wertschöpfungsstrukturen – robust, d.h. vor allem risikoadäquat gestaltet werden kann, erfolgen. Im Kontext der Geschäftsmodellsystematik von Dr. Wieselhuber & Partner stellt sich dies wie folgt dar:

Finanzierung ist somit kein Einmalthema, mit dem man sich beschäftigt, wenn gerade Bedarf besteht – und bei dem man die Entscheidung anhand des billigsten bzw. verfügbaren Angebots trifft. Es geht vielmehr darum, die Handlungsspielräume der Finanzierung zu optimieren und den sich verändernden Anforderungen anzupassen. Daher ist Finanzierung ein strategisches Thema, das entsprechende Aufmerksamkeit und Vorarbeiten benötigt.



Als Fazit kann man festhalten:

- Immer dann, wenn eine Finanzierung unter opportunistischen Gesichtspunkten zusammengestellt wird, ist die Effizienzfalle unausweichlich.
- Wer nur auf die Kosten einzelner Finanzierungsbausteine schaut, macht einen Fehler.
- Das Finanzierungsobjekt trägt seine Finanzierung, deshalb sind bei der Ermittlung des Cashflows Bandbreiten zu bestimmen, in denen die Finanzierung stabil sein muss.
- Neben den unterschiedlichen Finanzierungsarten gibt es viele qualitative Faktoren einer Finanzierung, die es zu bewerten gilt.

Unternehmenswert steigern im Handelsmarkengeschäft



Gerald Lindinger-Pesendorfer
Senior-Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Unternehmensentwicklung im Bereich Handelsmarke ist häufig von opportunistischem Vorgehen geprägt. Häufig sind es die Aufträge des wichtigsten Kunden, die den Einstieg in ein Produktsegment oder eine Anlageninvestition auslösen. Bei Markenherstellern sind es oft Überkapazitäten, die den Einstieg in das Handelsmarkengeschäft attraktiv erscheinen lassen.

Gelegenheitsgetriebene Unternehmenssteuerung ist sicherlich einer der Gründe, warum es mit Handelsmarken nur wenigen Unternehmen gelingt, attraktive Gewinnmargen zu erzielen bzw. den Unternehmenswert kontinuierlich zu steigern. Es überrascht deshalb nicht, dass es den deutlich erkennbaren Wunsch nach passgenauen Strategien gibt, die dem Unternehmen eine zukunftsfähige und profitable Ausrichtung geben.

Auf der Suche nach der Strategie zur Steigerung des Unternehmenswertes

Konzepte der Unternehmenswertsteigerung klingen manchmal kompliziert. Im Wesentlichen geht es aber um nichts anderes, als sicherzustellen, dass eine risiko-adäquate Verzinsung auf das eingesetzte Gesamt- und Eigenkapital gegeben ist (ebenso wie bei einer Anlage in Wertpapieren oder auf dem Festgeldkonto). Diese Denkweise ist sowohl für einzelne Investitionsentscheidungen relevant (im Form von ROI- bzw. DCF-Berechnungen), sollte aber auch auf das Gesamtunternehmen angewendet werden. Der Unternehmenswert wird dann gesteigert, wenn die Rendite auf das eingesetzte Kapital die Kapitalkosten übersteigt. Daher ist die Höhe des eingesetzten Kapitals genauso wichtig wie der erzielte Gewinn.

Daraus können unterschiedliche strategische Stoßrichtungen abgeleitet werden (siehe Abbildung).

Differenzierung und Innovation gewinnen auch im Bereich Handelsmarke zunehmend zur Ausweitung und Absicherung des Geschäftes an Bedeutung. Noch gibt es Kunden, die den Lieferanten per Ausschreibung die gewünschten Produkte diktieren. Vermehrt setzt sich aber eine gemeinschaftliche Herangehensweise durch, bei der ein Lieferant mit Marktkenntnis, Konsumentenverständnis und abgestimmten Prozessen punkten kann.

Andererseits ist effizienter Kapitaleinsatz ein ebenso wichtiger Treiber. Wem es gelingt, das eingesetzte Betriebs- und Anlagevermögen strukturell zu senken, bzw. mit dem vorhandenen Vermögen mehr Umsatz zu bewältigen („Sweat the Asset“), hat einen wirkungsvollen Hebel zur Steigerung des Unternehmenswertes gefunden.

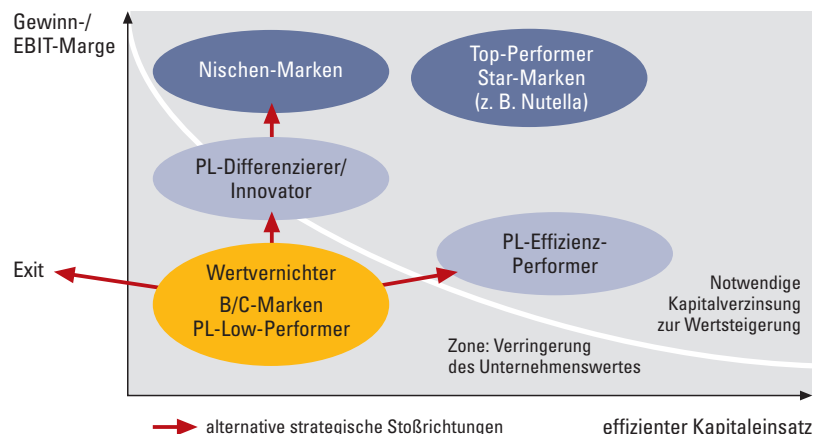
Strategische Alternativen

Daraus ergeben sich folgende strategische Fragestellungen und Alternativen:

Handelsmarke und/oder Marke

Da Markenhersteller mit Handelsmarkengeschäft Überkapazitäten füllen und Handelsmarkenhersteller mit Innovationsfähigkeiten Marken führen, ist es nicht verwunderlich, dass viele Unternehmen eine Hybrid-Strategie verfolgen. Wer jedoch Handelsmarken- und Markengeschäft parallel betreibt, läuft Gefahr, dass sich insgesamt die Profitabilität verschlechtert.

Hierbei ist zu beachten, dass grundsätzlich das (A-) Markengeschäft höhere Profitabilität ermöglicht – internationale „Markenartikler“ erwirtschaften durchwegs zweistellige EBIT-Margen. Wer es nicht schafft, das Marken- und Handelsmarkengeschäft im Umgang mit dem Einkäufer zu trennen, der gefährdet die Profitabilität des Markengeschäftes. Der Einkäufer kennt die Kostenstruktur und die Schmerzgrenze (die mögli-

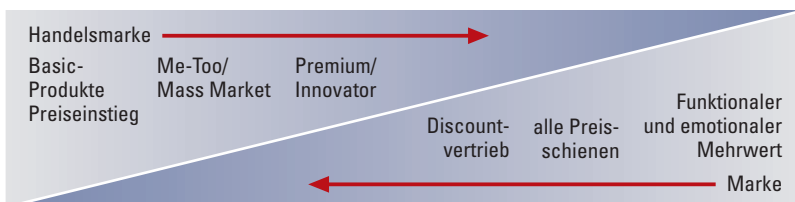


cherweise unter den Vollkosten liegt) und wird Innovationen rasch für die Handelsmarke einfordern.

Darüber hinaus sind Produktentwicklungsprozess und Kultur wichtige Erfolgsfaktoren, die handelsmarken- und markengerecht gestaltet sein müssen.

Innovations-Strategie

Ein FMCG- bzw. Food-Hersteller muss klar definieren, welche Positionierung im Spannungsfeld zwischen Innovation (Differenzierung) und Kostenführerschaft eingenommen werden soll. Dabei ist zu beachten, dass Marken und Handelsmarken immer direkter im Wettbewerb stehen und jeweils alle Qualitäts- und Preisschichten abdecken:



Durch die vielfältigeren und steigenden Anforderungen des Handels werden vermehrt Handelsmarkenhersteller dazu angehalten, Innovations-, Entwicklungsfähigkeiten und Qualität zu verbessern. Für Hersteller, denen das am besten gelingt, ergibt sich auch die Möglichkeit, dem eindimensionalen Preiskampf ein Stück weit aus dem Weg zu gehen. Das setzt voraus, dass man im Unternehmen klar definiert, in welchen Geschäftsfeldern mittel- und langfristig relevante Wettbewerbsvorteile erarbeitet werden können.

Strategische Partnerschaften mit einem Handelspartner

Aufgrund der hohen Konzentration im Handel ist für viele Hersteller ein einzelner Abnehmer von enorm hoher Bedeutung. Mehr und mehr werden dann die Prozesse auf diesen Kunden hin optimiert. Dadurch werden Handelsmarkenproduzenten mehr und mehr zur verlängerten Werkbank und die Abhängigkeit von einem bzw. wenigen Abnehmern immer größer. Wenn jedoch aufgrund der engen Integration (evtl. sogar durch geographische Nähe und integrierte Prozesse) ein struktureller Kosten- und Kapitalbindungsvorteil (z. B. durch reduzierte Logistikkosten und Bestände) entsteht, kann sich ein sinnvolles Geschäftsmodell ergeben (welches z. B. in der Automobilindustrie weit verbreitet ist).

Gestaltung der Wertschöpfungsarchitektur

Bei der Gestaltung der Wertschöpfungsarchitektur muss man sich damit beschäftigen, ob die Bereiche Pro-

duktion, Logistik, F&E, Verwaltung etc. zielgerichtet aufgestellt sind. Wo liegen die Stärken und Schwächen im Vergleich sowohl zum direkten Wettbewerb, aber auch im Vergleich zu branchenfremden Spitzenunternehmen? Möglicherweise führt dieser Gedankengang zu dem Ergebnis, dass etwa die Wertschöpfungstiefe zu hinterfragen ist. Soll beispielsweise (kostengünstiger) Zugriff auf Rohstoffe durch Rückwärtsintegration gesichert werden? Auch Partnerschaften können echte Wettbewerbsvorteile generieren. Das kann sogar soweit führen, dass wie im Falle von Ehrmann und Zentis die Unternehmen sehr eng bei der Erschließung von internationalen Märkten kooperieren.

Es gilt also sicherzustellen, dass insbesondere Handelsmarkenhersteller in Punkto Effizienz zu den Branchenbesten gehören und Kernkompetenzen bewusst (weiter-)entwickelt werden, mit denen man sich zukünftig im Markt und Wettbewerb behaupten kann.

EXIT

Aber auch ein (Teil-)Ausstieg kann eine sinnvolle strategische Alternative sein. Falls Unternehmenswert vernichtet wird und man keine umsetzbare Lösung findet, ist ein „Ende mit Schrecken“ besser als ein „Schrecken ohne Ende“. Unternehmen, die in der Insolvenz landen, haben eben diese Tatsache nicht wahrhaben wollen und haben es verpasst, entweder rechtzeitig die strategische Richtung zu ändern, oder eben einen Verkauf zu realisieren.

Fazit

Der Weg zu einem profitablen und wertsteigernden Geschäftsmodell kann nur mit einer schlüssigen Strategie gelingen, welche die eigenen Stärken nutzt und damit Chancen im Markt ausschöpft. Dabei gilt es, die möglichen Alternativen sorgfältig zu erarbeiten und zu bewerten.

Insgesamt ist das Geschäftsmodell so zu gestalten, dass die Marktausrichtung optimal mit der Wertschöpfungsarchitektur synchronisiert ist. Gerne verweisen wir dabei auf unsere Broschüren zum Thema Management von Geschäftsmodellen in der Lebensmittel- bzw. FMCG-Industrie.

Wo bleibt die Effizienzrevolution der Kommunikation in der Organisation?

Während Privatpersonen sich freiwillig dem „quantified self“ unterwerfen, sind die Koordinations- und Entscheidungsprozesse in vielen Unternehmen ein Stiefkind der Effizienzsteigerung. Kommunikation ist immer und überall. Seit der Kommunikationsrevolution durch das Internet kostet die Verbindung mit selbst weit entfernten Partnern immer weniger. Die Darstellung der Kommunikationskosten als Nutzungsentgelt für die Hardware nähert sich der Nulllinie.

Die Kommunikationsrevolution hat ihre Spuren auch im Unternehmen hinterlassen. Viele Bereiche der Unternehmensverwaltung und der Abstimmung mit Kunden und Lieferanten werden durch Kommunikations-, Planungs- und Kontrollsysteme über alle Unternehmensfunktionen hinweg wirkungsvoll unterstützt.

Liquidität, Ertrag, Bestände, Produktivitäten von Maschinen und Anlagen können per Knopfdruck abgerufen und gefällig dargestellt, mit Hilfe von beliebigen Kennzahlen verknüpft und interpretiert werden. Für operative Entscheidungen sind Automatisierungsstandards auf hohem Niveau erreicht.

Für die Entscheidungsprozesse in der sekundären Wertschöpfungskette ist dieses Effizienzniveau keineswegs annähernd erreicht. Vielmehr beklagen viele Führungskräfte oft ein „zu viel“ an Daten, ein „zu wenig“ an Information. Gemeinsam ist diesem Gefühl der Unzufriedenheit eine Quelle: Die Abstimmung von unterschiedlichen Funktionsbereichen im Hinblick auf ein oder mehrere Ziele, und die Realisierung, bzw. Umsetzung von Entscheidungen.

Eine diesbezügliche Optimierung der Prozesslandschaft ohne dabei Konsequenzen für die Strukturorganisation zu ziehen, ist nicht nur nicht konsequent, sondern gefährlich, da die Prozesssicht eine zusätzliche Dimension zur aufgabenorientierten Gliederung der Organisation bedeutet. Die betroffenen Mitarbeiter sind dann eher verwirrt und sauer auf die Führung, da sie Effizienzpotenziale realisieren sollen, für die ihnen die Grundlage – eine angemessene Strukturorganisation – fehlt. Hier beginnt es also bereits schwer zu hapern. Vor allem aber wird eines nicht erreicht, was die Grundzielsetzung der

prozessorientierten Organisation war und ist: Die verbesserte Abstimmung der Einzelergebnisse von Prozessschritten im Hinblick auf das Fertigprodukt bzw. das Halbfabrikat, sowie neben Produkten (intern wie extern) und Leistungen auch Entscheidungen.



Jürgen Gottinger
Mitglied der
Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Nach wie vor sehr schlecht, zum Teil schlicht katastrophal, fällt die Effizienz von Abstimmungs- und Entscheidungsprozessen aus. Um hier Abhilfe zu schaffen muss man sich die wichtigsten organisatorischen Wirkungen der Kommunikationsrevolution vor Augen halten:

- Das neue Gewicht der schriftlichen Kommunikation: Die Organisationspraxis zeigt den sprunghaften Anstieg der zeitlichen Bindung von Mitarbeitern in persönlichen Meetings in der Welt der digitalen Kommunikation. Sehr oft verbringen Sachbearbeiter, Abteilungsleiter und Hauptabteilungsleiter mehr als 70 Prozent ihrer Arbeitszeit in Meetings und Folgemeetings. Es bleibt kaum mehr Zeit für Emails!
- Die Erweiterung der „Empfängerkreise“: Emails lassen sich ohne weiteres im Gegensatz zu Telefongesprächen auf beinahe beliebige Empfängerkreise erweitern. Nach welchen Kriterien über den Empfängerkreis entschieden wird, ist in vielen Unternehmen nicht geregelt.
- Die Scheindemokratisierung von (Entscheidungs)prozessen: Moderne Kommunikationsmittel können zur „Demokratisierung“ der Entscheidungsfindung dienen. Allerdings haben dort nur diejenigen etwas zu suchen, die wichtige, d. h. für den Erfolg der Entscheidungsfindung oder das herzustellende Ziel einen Beitrag leisten können oder noch wichtiger die Folgen einer Entscheidung zu vertreten haben. Wo umfangliche Diskussionsforen zu Entscheidungen entstehen, wartet die Paralyse durch „Einbindung“. Dem steht für die Unternehmensführung

keine Möglichkeit entgegen auf die demokratische Entscheidungsfindung zu verweisen; sie tragen das Karriererisiko.

- Die ständige Verfügbarkeit von Scheinalternativen: Mit der softwaregestützten Durchdringung von Unternehmen, der Unternehmensumwelt und der Verfügbarkeit vieler Daten und Informationen können beinahe unbegrenzt viele Prämissen für Entscheidungen simuliert werden. Die Qualität der Alternativen wird durch die Verfügbarkeit von Informationen nicht unbedingt gesteigert, Alternativen bedeuten ein „entweder oder“ im Sinne einer Fundamentalentscheidung.

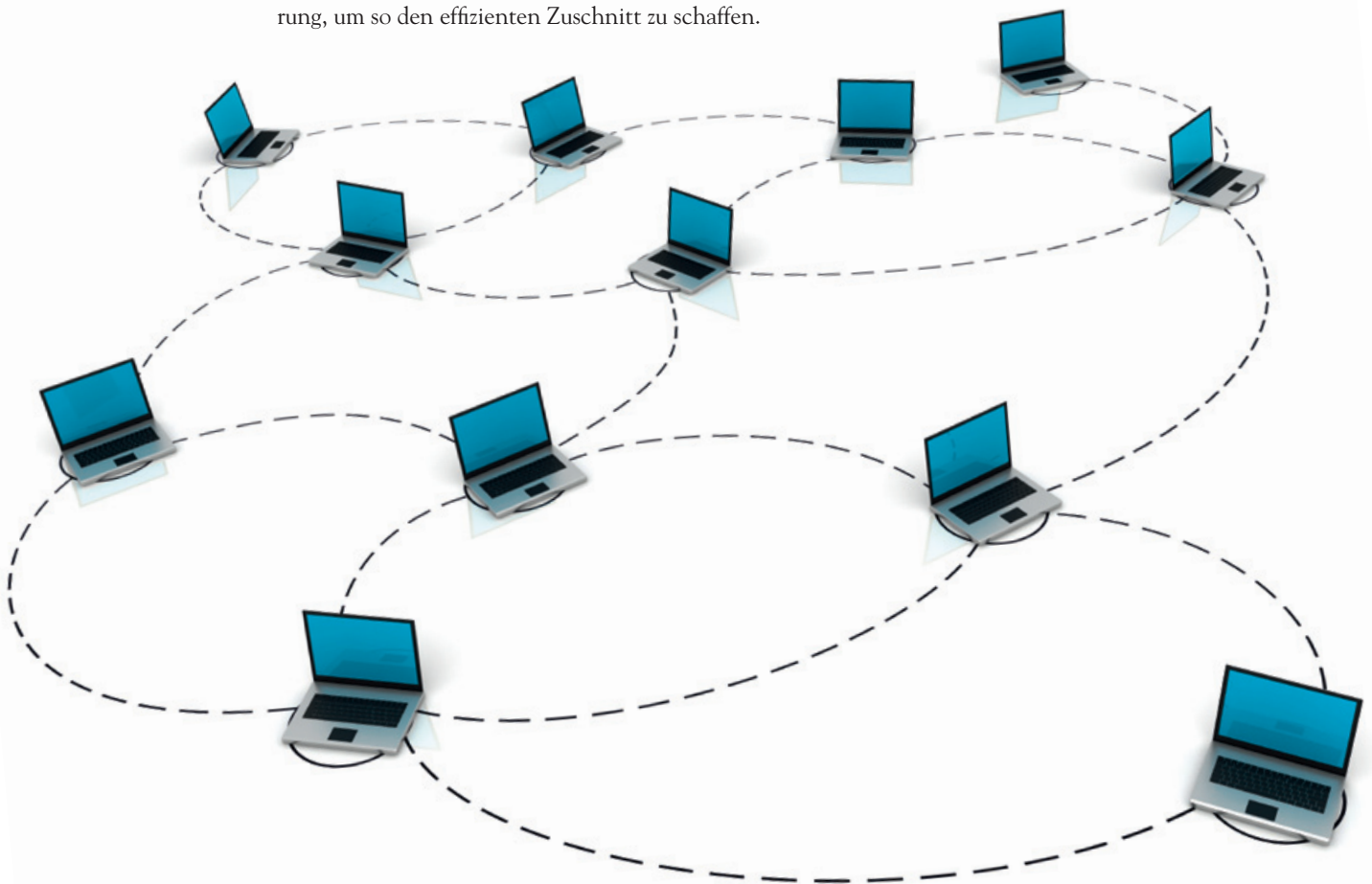
Was ist zu tun?

Kommunikationsregeln für Prozesse und Entscheidungen sind die Grundlage für effiziente Organisationen. Einige wenige Schritte führen oft zu einer signifikanten Verbesserung der Organisationseffizienz, allerdings sind Vorarbeiten notwendig:

- Prozess- und Strukturorganisation sind aufeinander abzustimmen, die Umsetzung struktureller Veränderungen ist Aufgabe der obersten Unternehmensführung, um so den effizienten Zuschnitt zu schaffen.

- Analog zu den operativen Prozessen sind Entscheidungsprozesse aufzunehmen und zu „kartieren“.
- Im Anschluss werden dann die notwendigen Mittel der Kommunikation, die Empfängerkreise und die Beiträge festgelegt.
- Als analytische Grundlage sind Meetings, Emailtracking und Auswertungen der Outlookkalender eine wirkungsvolle Möglichkeit Ineffizienzen aufzuzeigen und gezielt zu beseitigen.

Wie sich oft zeigt, überholen nicht die Großen die Kleinen, sondern die Schnellen die Langsamen. Die digitale Revolution hat die Voraussetzungen geschaffen. Die Umsetzung ist bei vielen Unternehmen im Argen. Klare Entscheidungsrichtlinien verbunden mit den notwendigen Verhaltensregeln, die von der Führung nachgehalten werden, führen zu beachtlichen Effizienzfortschritten. Betroffen sind mehr und mehr mittelständische Unternehmen, deren wichtige Wettbewerbsvorteile, die Geschwindigkeit und die Flexibilität über die genannten Ineffizienzen nachhaltig bedroht sind.



Kurz ... und bündig

Erste Hilfe für Kinder – W&P unterstützt Initiative an Münchner Grundschulen

Jeden Tag passieren im Großraum München Dutzende von Notfällen, vom Schlaganfall über Freizeitunfälle oder Herzinfarkte bis hin zu Arbeits- und oder Verkehrsunfällen. Bis die medizinische Versorgung vor Ort ist, sind die Kranken oder Verletzten auf die Hilfe von Freunden, Angehörigen oder auch fremden Menschen angewiesen.

Diese „Erste Hilfe“, sprich die Einleitung der ersten Maßnahmen am Patienten, ist entscheidend für den Ausgang jedes Notfalls. Leider bleibt dies oftmals aus, u. a. auch aus Ratlosigkeit im Angesichts des Geschehens oder Angst, etwas falsch zu machen und so noch mehr Schaden anzurichten. Besonders Kinder zeigen immer wieder großes Interesse an der Arbeit im Rettungsdienst. Sie gehen mit weniger Scheu als Erwachsene auf kranke und verletzte Mitmenschen zu. Je früher sie mit dem Umgang von Erster Hilfe vertraut gemacht werden, desto besser.

Auf Initiative des K&L-Verlages und mit finanzieller Unterstützung von Dr. Wieselhuber & Partner GmbH erhält das Luftrettungszentrums Christoph 1 mit seinen Rettungshubschraubern sowie die Kinder der Münchner Grundschulen im Einsatzgebiet von Christoph 1 zum neuen Schuljahr kostenfrei ein Exemplar des Arbeitsbuches „Erste Hilfe für Kinder“. In diesem erklären die Geschwister Mario und Olivia sowie Dackel Waldi in Comicbildern auf spielerische Weise, was bei Badeunfällen, Verbrennungen und Verletzungen oder Unfällen zu tun ist und wie man einen Notruf richtig absetzt.



„Eine tolle Aktion, die in Zeiten abnehmender Zivilcourage und zunehmender Anonymität in Großstädten wie München einen wichtigen Kontrapunkt setzt und zeigt, dass es auch anders geht“, so Prof. Wieselhuber, Gründer von W&P. Bei einer Führung durch die Rettungshubschrauberstation „Christoph 1“ überreichten er und Gustl F. Thum, Leiter Marketing/PR bei W&P einen entsprechenden Spendenscheck für diese Aktion an das Team von Christoph 1, stellvertretend für den K&L-Verlag.

Krisen-Navigation: Wie man kritische Situationen bewältigt

Forscher wollen verstehen, wie Krisen entstehen und wie man sie verhindert. Sie haben aber auch eine überraschende Erkenntnis parat: Eine Welt ganz ohne Krisen ist gar nicht erstrebenswert. In der Radiosendung „IQ – Wissenschaft und Forschung“ auf Bayern 2, wurde Dr. Volkhard Emmrich, Managing Partner und verantwortlich für den Geschäftsbereich Restructuring & Finance bei Dr. Wieselhuber & Partner, zu diesem Thema befragt. Bei Interesse an seinen Ausführungen wenden Sie sich bitte an info@wieselhuber.de.



Dr. Wieselhuber & Partner – eine „Fair Company“

Bereits seit Juni 2012 unterstützt Dr. Wieselhuber die „Fair Company“-Initiative von karriere.de, dem Portal von Handelsblatt und Wirtschaftswoche. Neben rund 1.800 namhaften Unternehmen verpflichten wir uns seitdem, unseren Nachwuchskräften ein anspruchsvolles Ausbildungsumfeld zu bieten für faire Praktikumsbedingungen zu sorgen. Mit einer Qualitätsoffensive zum 1. August steht die Initiative nun für noch mehr Transparenz und Zuverlässigkeit – im Rahmen einer freiwilligen Selbstverpflichtung bekennen wir uns verbindlich dazu, folgende Regeln einzuhalten:

- Wir ersetzen keine Vollzeitstellen durch Praktikanten, Volontäre, Hospitanten oder Dauer-Aushilfen.

- Wir vertrösten keinen Hochschulabsolventen, der sich auf eine feste Stelle beworben hat, mit einem Praktikum.
- Wir ködern keinen Praktikanten mit der vagen Aussicht auf eine anschließende Vollzeitstelle.
- Wir bieten Praktika zur beruflichen Orientierung vornehmlich während der Ausbildungsphase an.
- Wir zahlen Praktikanten eine adäquate Aufwandsentschädigung.
- Wir informieren unsere Praktikanten über das Regelwerk und machen sie auf Feedback-Adresse von karriere.de für den Fall von Regelverstößen aufmerksam.
- Wir machen unsere Teilnahme und das Regelwerk transparent.

Aktuelle Stellenanzeigen sind in der „Fair Company“-Datenbank und auf der Website www.wieselhuber.de unter Karriere zu finden.



Firmenlauf B2RUN 2013: W&P startet durch

Am Donnerstag, den 18. Juli war es endlich wieder soweit: Die bestens trainierten W&P Sprinter starteten beim Firmenlauf B2RUN zum sechsten Jahr in Folge voll durch. Unter 30.000 Läufern von rund 1.400 bayerischen Unternehmen und vor den Augen tausender Fans liefen die W&Pler auf einem ca. 6,38 Kilometer km langen Rundkurs durch den Olympiapark. Um 19:30 Uhr machten sich bei heißen 30 Grad die Sportler bereit: 60 000 Schnürsenkel wurden festgezurrert und nach dem Startschuss von Dauerläufer Joey Kelly ging die Jagd nach der (persönlichen) Bestzeit los. Nach den spektakulären Zieleinläufen ins Olympiastadion durch das große Marathontor war wie auch schon in den Vorjahren klar: Die Ergebnisse der W&P Läufer können sich sehen lassen! Unser schnellster Läufer in diesem Jahr landete mit 27:05 Minuten auf Platz 481 der Männer Einzelwertungen. Im Vergleich zum schnellsten Läufer beim B2RUN, der das Ziel in 20:21 Minuten erreichte, eine respektable Leistung. In der Männer Team-Wertung muss sich W&P ebenfalls nicht verstecken und landete auf Platz 170 mit dem ersten

Männer-Team und mit dem zweiten Männer-Team auf Platz 1.348. Die schnellste Läuferin überzeugte mit 39:09 Minuten und konnte mit ihren Kolleginnen sehr zu den „Team Mixed-Wertungen“ beitragen, wo die Plätze 376 und 1.041 winkten. Wenn auch eine Teilnahme an der Leichtathletik-WM im August in Moskau wahrscheinlich nicht in Aussicht steht – für den B2Run im kommenden Jahr wird ab sofort schon wieder fleißig trainiert.





Mittlerweile zum dritten Mal trafen sich junge Entscheider aus Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Kultur in den Arkaden des Bayerischen Landtages zur Sommerlounge. Knapp 800 Teilnehmer waren versammelt als Dr. Markus Blume, Landtagsabgeordneter und Initiator der Veranstaltung, die ehemaligen Ministerpräsidenten von Sachsen und Bayern, Prof. Dr. Kurt Biedenkopf und Dr. Edmund Stoiber, zu den Herausforderungen Bayerns und Deutschlands in der Zukunft befragte. Die Investition in künftige Schlüsseltechnologien wie Digitalisierung und Materialwissenschaften zum einen und die Beantwortung der demographischen Umwälzung der Gesellschaft zum anderen sehen beide

Sommerlounge 2013 – Frische Ideen von jungen Köpfen

dabei als die zentralen Herausforderungen für die jüngeren Generationen. Prof. Dr. Wieselhuber, Sponsor der Veranstaltung, fordert dabei gerade von den Familienunternehmen als Rückgrat des wirtschaftlichen Erfolgs in Deutschland den Mut im Rahmen des Innovationsprozesses auch Fehler zuzulassen und Querdenkern Raum zu geben, denn „Wer keine Fehler macht, macht in der Regel nichts. Experimentieren und Fehlertoleranz sind existenziell für ein erfolgreiches Innovationsklima.“ Mit dieser anspruchsvollen Hausaufgabe entließ die Landtagspräsidentin Barbara Stamm die versammelte „U45-Generation“, wie Dr. Blume die anwesenden Entscheider bezeichnete, in den informellen Teil des Abends.

TV-Beitrag: Streit der Brauereien – Individualflaschen gefährden Mehrweg-System

Beim Kampf um Marktanteile im schrumpfenden Biermarkt setzen Großbrauereien verstärkt auf „Individualflaschen“. Das sind speziell für sie designte Flaschen mit aufgeprägter Schrift oder besonderer Form. Sie kehren damit dem gemeinsamen Flaschenpool der meisten deutschen Brauer den Rücken. Das sorgt vor allem bei kleinen Mitbewerbern und Umweltexperten für Katerstimmung. Den TV-Beitrag der ARD-Sendung PlusMinus – inklusive eines Statements unseren Branchenexperten Jürgen Michael Gottinger – finden sie unter www.wieselhuber.de.



„Sicher zu neuen Häfen“ – Alles Strategie (!) oder nicht?

Strategisch erfolgreiche Unternehmensführung ist eine besondere Kunst. Erfolgreichen Unternehmen gelingt es, seine Kräfte so zu entwickeln und einzusetzen, dass ein möglichst profitables, langfristiges Überleben gesichert ist. Den klassischen Königsweg gibt es nicht – Individualität ist gefordert. Und genau dies kennzeichnet das strategische Handeln von Familienunternehmen.

Den eigenen Weg im Markt zu gehen, getragen von Kreativität und Innovation, ist ein typisches Strategiemuster. Dabei gilt: Achtung, oder besser noch Vorsicht, die Strategen sind unter uns! In Politik, Wirtschaft und sogar im Privatleben wird häufig und zu oft von Strategie gesprochen. Eine der Ursachen hierfür könnte sein, dass der Wunsch nach der Strategie Vater des Gedankens bzw. der Äußerung ist; oder aber dass Strategie zu einer leeren Worthülse, zu einem Mode-

begriff geworden ist, bei dem einfach Wissensdefizite darüber bei den Wortbenutzern bestehen. Was also ist Strategie und was zeichnet die Strategie von Familienunternehmen überhaupt aus? Diese und andere Fragen beantwortete Professor Norbert Wieselhuber im Rahmen seines Vortrags des forum familienunternehmen, das dieses Jahr bereits zum neunten Mal vom Bankhaus Spängler in Salzburg veranstaltet wurde und unter dem Motto „Sicher zu neuen Häfen“ stand. Ergänzend zum Kernthema stand, neben den Fachvorträgen von namhaften Experten und einer Podiumsdiskussion mit erfolgreichen Familienunternehmern, der Dialog im Mittelpunkt. Bekannte Unternehmerpersönlichkeiten diskutierten über ihre Auffassung zu einer nach vorne gerichteten Eigentümerstrategie und nutzten die Veranstaltung auch dieses Mal wieder für einen regen Gedankenaustausch.

WIR GESTALTEN ERFOLGE



Dr. Wieselhuber & Partner (W&P) ist eine unabhängige, branchenübergreifende Top-Management-Beratung für Familienunternehmen sowie öffentliche Institutionen. Im Fokus der Beratungsleistung stehen die unternehmerischen Gestaltungsfelder Strategie und Innovation, Führung und Organisation, Marketing und Vertrieb, Operations sowie die nachhaltige Beseitigung von Unternehmenskrisen durch Restrukturierung und Finanzierung. 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.

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.

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

STRATEGIE & INNOVATION

ORGANISATION & FÜHRUNG

MARKETING & VERTRIEB

OPERATIONS

RESTRUKTURIERUNG & FINANZIERUNG



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

info@wieselhuber.de
www.wieselhuber.de