

# SMANAGEMENT SUPPORT

2 / 2015

Unternehmertum muss sich lohnen!

Wege aus der Komplexitätsfalle

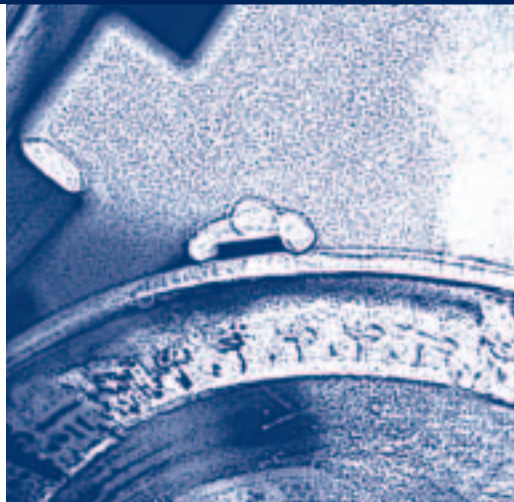
Mit konsequentem Umsetzungsmanagement „die PS auf die Straße bringen“

Digitalisierungsstrategie NOW

Restrukturierung – nicht nur eine Frage des externen Impulses

Innovation Workgroup gegründet

Produktpiraterie: Wer Mehrwert bietet, wird weniger beklaut



Der Preis ist heiß – vor allem in digitalen Zeiten

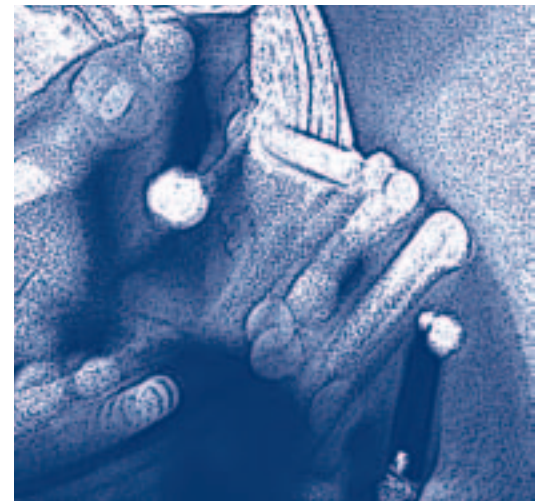
Branchenbarometer Sicherheitstechnik

Aufgemischt: Digitalisierung in der Sportartikelbranche

Milchindustrie: Finanzierung könnte der Engpaß werden

Flaute im deutschen Maschinen- und Anlagenbau

Wird die ITK-Industrie die Automotive-Branche revolutionieren?



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH  
Unternehmensberatung

**Familienunternehmen**

- 4 Zukunftsorientierte Finanzierung von Familienunternehmen – professionelle Standards
- 7 Droht dem Mittelstand die „digitale Klemme“?
- 8 Unternehmertum muss sich lohnen!
- 10 Nostalgiker für die Zukunft gewinnen
- 12 Nürnberger Executive Dialog

**Funktionen & Methoden**

- 14 Wege aus der Komplexitätsfalle
- 16 Digitalisierungsstrategie NOW
- 18 Mit konsequentem Umsetzungsmanagement „die PS auf die Straße bekommen“
- 20 Der rote Faden für die Innovationsarbeit: Innovationsstrategie und Technologie-Roadmap
- 22 Unternehmenswachstum – Herausforderung für das Controlling im Unternehmen
- 24 Digitalisierung in Operations Was bedeutet das in der Praxis?
- 26 Restrukturierung – nicht nur eine Frage des externen Impulses
- 28 Innovation Workgroup gegründet
- 30 Produktpiraterie: Wer Mehrwert bietet, wird weniger beklaut
- 32 Finanzierung als strategischer Hebel in den Wertketten
- 34 Der Preis ist heiß – vor allem in digitalen Zeiten
- 36 Die Kunst der strategischen Vorausschau

**Branchen**

- 38 Branchenbarometer Sicherheitstechnik – Ergebnisse der ersten Befragung
- 40 Flaute im deutschen Maschinen- und Anlagenbau
- 41 Aufgemischt: Digitalisierung in der Sportartikelbranche
- 42 Commodity-Wettbewerb – kein auswegloses Schicksal für Kunststoffverarbeiter!
- 44 4. Branchenwerkstatt Möbelindustrie Megagroß oder klein & fein?
- 46 Milchindustrie: Finanzierung könnte der Engpass werden
- 48 Mit dem richtigen Werkzeug erfolgreicher sein
- 50 OTC-Märkte – Internationales Wachstum, national aggressiver Wettbewerb
- 52 Wird die ITK-Industrie die Automotive-Branche revolutionieren?
- 55 W&P und Fraunhofer IPA Executive Dialog

**56 W&P-Publikationen****58 Kurz & bündig**

# Liebe Leserinnen, liebe Leser,

Wege aus der Komplexitätsfalle, Strategy-to-Success, Conversion Excellence, Preisdifferenzierung, Produktpiraterie, Digitalisierung. Dies nur einige der Themen, die unsere Kunden momentan als Herausforderung sehen und in unterschiedlicher Ausprägung bereits aktiv zu gestalten versuchen. Zielsetzung ist dabei stets, die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu sichern und zu stärken.

Mit unserem aktuellen Management Support wollen wir Ihnen unsere spezifische Praxiserfahrungen aus operativen Kundenprojekten sowie unser State-of-the-Art-Wissen aus den Competence Centern nahebringen. Die Publikation vereint deshalb wieder aktuelle Fachbeiträge, Kommentare und Publikationen aus den Branchen- und Funktionsbereichen von W&P.

Wir wünschen Ihnen wie immer eine abwechslungsreiche Lektüre, aus der Sie als Entscheider in Ihrem Unternehmen konkreten, inhaltlichen Mehrwert ziehen können.

Ihr

*Gustl F. Thum*

*Mitglied der Geschäftsleitung*

**IMPRESSUM****Dr. Wieselhuber & Partner GmbH  
Unternehmensberatung**

Nymphenburger Straße 21  
D-80335 München

E-Mail [info@wieselhuber.de](mailto:info@wieselhuber.de)  
Internet [www.wieselhuber.de](http://www.wieselhuber.de)

**Redaktion**

Gustl F. Thum  
Telefon 089 286 232 65  
Telefax 089 286 232 90  
E-Mail [thum@wieselhuber.de](mailto:thum@wieselhuber.de)

**Design**

Werbeagentur Kinzel,  
München

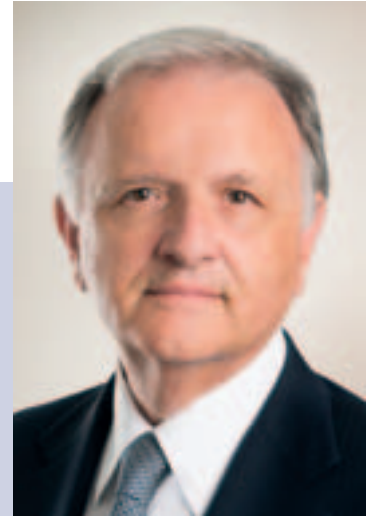
**Der W&P-Newsletter  
Management Support**

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

**Bildrechte**

© istockphoto, fotolia, shutterstock

# Mehr wagen – Mut zum Regelbruch



Die Zukunft hat bereits begonnen und Dynamik und Komplexität des Wandels nehmen weiterhin zu.

Effizienz-, Zeit- und Innovationswettbewerb werden durch die Digitalisierung auf eine neue Wettbewerbsdimension gehoben. Die digitale Transformation von Unternehmen und Geschäftsmodellen fördert und fordert den Regelbruch. Neue Möglichkeiten führen zu neuen Spielregeln und neuen Spielern. Es sind neue Konstruktionen gefordert, die aktuelle und zukünftige Herausforderungen als Chancen begreifen und daraus schwer imitierbare Wettbewerbsvorteile mit hohem Kundennutzen machen. Regelbrecher sind visionäre Konstrukteure, die neue Bedürfnisse kreieren und bestehende Bedarfe besser befriedigen. Entscheidend für den Erfolg ist dabei, dass die exogenen Treiber wie z. B. neue Technologien auf einen fruchtbaren Boden in der Organisation fallen. Ausmaß, Intensität und Geschwindigkeit der Regelbrüche müssen zum Risikopotenzial des Unternehmens und zur Akzeptanz der Betroffenen und Beteiligten passen. Auch der Regelbruch ist „Mittel zum Zweck“, die erfolgreich nachhaltige Überlebens- und Zukunftsfähigkeit von Unternehmen zu gestalten und zu sichern.

## Die Kunst des fortgesetzten Regelbruchs – permanente Erneuerung

Oft sind derartige Regelbrüche Einzelereignisse, Geistesblitze quasi, die einen Quantensprung beim Geschäftsmodell auslösen. Die Digitalisierung ermöglicht und verstärkt diese Regelbrüche und ist der „Innovationstreiber“ schlechthin. Wie soll ein Regelbrecher also reagieren, wenn alle dem gerade einzigartigen Beispiel folgen, die Follower den Erfinder wie eine Meute hetzen? Die Erfahrung zeigt, dass langfristiger Erfolg fast immer auf der Schaffung, aber auch der Weiterentwicklung eines ungewöhnlichen, »die Regeln brechenden Geschäftsmodells« beruht. Regelbrüche und Innovationen können ständig und auf allen Ebenen stattfinden. Man muss sie nur wollen und zulassen und manchmal das „Undenkbare denken“ – eine Frage der Kultur:

## Viele Radikalkuren – nur wenig echte Regelbrüche

Diverse Radikalkuren in Unternehmen legen den Bedarf nach einem erneuten Regelbruch im Sinne einer nachhaltigen, strategischen Neuausrichtung nahe, denn operative Dinge werden dadurch zwar beschleunigt, nicht jedoch die Diffusionsgeschwindigkeit und die Veränderungsrate für neue Spielregeln im Markt. Viele der Radikalkuren werden lediglich „das Sterben verlängern“, denn der kurzfristige Renditeschub der Effizienzsteigerung tröstet manchen über die Frage nach der fehlenden Zukunft hinweg. Im Grunde wird versucht, der zunehmenden Dynamik und Veränderung in Umwelt und Umfeld durch erhöhte Eigendynamik Genüge zu leisten, statt auf der Basis grundsätzlicher Gedanken mit Ruhe und Überlegenheit nachhaltig wirksame Veränderungen durchzusetzen.

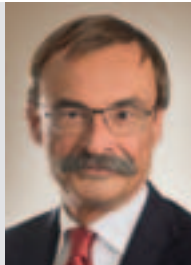
## Fazit

Strategische Planung – Top-Management – Commitment der Eigentümer – professionelles Innovations-Management – risikospezifische Kapitalausstattung/Finanzierung – Unternehmenskultur. Diese Faktoren nannten die befragten Führungskräfte des W&P-Unternehmerpanels als erfolgsentscheidend, um mit Regelbruch zu neuer Stärke zu gelangen. Aber es gehört noch etwas dazu. Es geht um einen Perspektivenwechsel: Es hilft langfristig nicht, gegen exogene Strömungen anzuschwimmen, auf ein Nachlassen des Wettbewerbsstrudels zu hoffen, sich im Markt treiben zu lassen, sich Auf- und Abwärtsbewegungen der nationalen Ökonomie und Politik entziehen zu wollen. Es gilt diejenigen Strömungen zu nutzen, die sie nach oben bringen.



# Zukunftsorientierte Finanzierung von Familienunternehmen – professionelle Standards

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



Anlagedruck durch Liquiditätsüberschuss bei den Geldinstituten und die neue »Liebe« zum klassischen »Corporate Business« trotz »Basel III« und aller Regulatorik: Eine Bankenfinanzierung ist momentan kein Problem. Die Globalisierung

der Wertschöpfungsketten und die Digitalisierung ihrer Geschäftsmodelle halten Unternehmen gegenwärtig mehr auf Trab. Doch nicht nur ganze Märkte und Branchen verändern sich, auch die Struktur von Finanzierungen ruft neue, zusätzliche Anforderungen auf. Gerade in Familienunternehmen aber findet dieser Punkt prinzipiell immer noch zu wenig Beachtung.

## Klassische Stärken: Technik und Markt

Familienunternehmen fokussieren in aller Regel auf den »Inhalt« und nicht auf die Methode. Der Chef kennt die Kunden und ihre Bedürfnisse. Er feilt am Produkt und treibt die Technologie voran, und zwar unabhängig vom Lebenszyklus des Unternehmens. Schon »Start-ups« funktionieren so.

Das Management kennt seine Zahlen und braucht kein sehr ausgeprägtes Reporting. Vor diesem Hintergrund stellt die Finanzierung im reifen deutschen Mittelstand normalerweise keinen Engpass dar. Die Hausbanken kennen ihre Unternehmen ja schließlich seit Jahren. Sie sind stolz auf die »Hidden Champions«. Dieses traditionelle System wird mit der zunehmenden Globalisierung ausgerollt. So lange es sich bei Tochtergesellschaften noch primär um reine Vertriebsseinheiten handelt, treten auch kaum strukturelle Probleme auf.

Der Finanzierungsbedarf wird über verlängerte Zahlungsziele der Unternehmenskreditoren, deren Umwandlung in Gesellschafterdarlehen und ähnliche Instrumente gelöst. Laufen die Geschäfte gut, stehen die Werthaltigkeit und damit der Bilanzansatz nicht weiter zur Diskussion. Somit ist letztlich das Wechselkursrisiko die einzige kritische Größe, ohne wirklich liquiditätswirksam zu sein. Der heute angezeigte Aufbau eines

»Global Footprint« wird in diesem Umfeld meist durch regionale Satelliten des Unternehmens gemeistert, wodurch jedoch unbewusst auch Keimzellen für Probleme entstehen, wenn nämlich jede Regionalgesellschaft ihren eigenen Kontenrahmen hat, ihren eigenen Stil in der Monatsabgrenzung pflegt und ihren eigenen Umgang mit Plan- und Ist-Zahlen kultiviert. Der kaufmännische Leiter hat in Folge dessen dramatisch mehr zu tun, wobei die von ihm aufbereiteten Zahlen bei näherer Betrachtung aber nicht mehr als Steuerungsinstrument dienen können, weil sie in sich nicht mehr logisch und konsistent sind.

## Finanziererstruktur wesentlich

Die zur weltweiten Expansion des Unternehmens erforderlichen Finanzmittel werden von den Hausbanken gern gegeben. Betriebsmittellinien und Investitionskredite werden nachgezogen. Gleichwohl ist Vorsicht geboten: Die Liquiditätsschwemme und das Niedrigzinsniveau garantieren per se noch keine sichere Finanzierung. Aktuell werden Unternehmer sehr umworben und die Konditionen sind gut. Das geht so weit, dass Banken im Rahmen einer Gesamtfinanzierung mal Mezzanine-Kapital beibringen, falls sich vorübergehend eine Eigenkapitalschwäche abzeichnen sollte. Häufig aber stellt die Finanzierung vor allem auf die »Cashflows« im Inland ab, da die Geldgeber das Stammhaus kennen und da alles Notwendige leicht umzusetzen ist. Das wahrscheinlichste Risiko besteht noch darin, dass das EBITDA des Inlands nach einer konjunkturellen Abkühlung nicht mehr zur Kapitaldienstfähigkeit reicht. Doch was ist, wenn die Finanzierung der Wertschöpfung im Ausland nicht mehr so läuft wie geplant?

Der Aufbau des Personals vor Ort, die Finanzierung von Investitionen, das »Working Capital« und die Absatzförderung steigern ja den Aufwand. Ist das Engagement ein »Joint Venture« oder eine Minderheitsbeteiligung oder die Dividendenausschüttung und die Devisenausfuhr werden limitiert, kann es bald brenzlig werden.

### Diamanten und Steine in der Bilanz

Bei alledem wird meist trotz dieser erkennbaren Risiken aus dem Stammhaus finanziert. Die Mittel aus dem Inland fließen in den Aufbau internationaler Strukturen. In einer Übergangsphase werden zudem auch die Bestellungen vom Stammhaus ausgelöst. Die Kreditoren laufen also in Deutschland auf, während das Material erst am neuen ausländischen Produktionsstandort verarbeitet und dann an inländische Kunden verkauft wird.

Bei einer hundertprozentigen Tochter beschränken sich die Risiken auf die Währung und auf den Devisentransfer. Gerade in China aber herrschen häufig Minderheits-»Joint Ventures« vor. Das heißt: Die Debitoren befinden sich nicht mehr im Konsolidierungskreis der deutschen Mutter, so dass das gesamte Unternehmen nicht nur in eine finanzielle, sondern auch in eine rechtliche Inkongruenz läuft. Sobald Banken dies bemerken, kippt die bis dahin prächtige Stimmung oft.

Den Geldhäusern wird klar, dass ihre ausgereichten Kredite faktisch quasi in der Luft hängen. Vor allem für regionale Hausbanken wandelt sich ihr bis dahin bewunderter »Hidden Champion« vom Diamanten zum Stein in der Bilanz. Wenn es so weit gekommen sein sollte, sind drei Dinge geboten: Risikominderung, Klarheit und Transparenz. Der Unternehmer und der kaufmännische Leiter haben ihrem Kreditinstitut eine saubere Planung, eine firmengruppenweite Liquiditätsvorschau und einen monatlichen Soll/Ist-Vergleich vorzulegen. Die hier beschriebenen Inkonsistenzen in der Kontierung sowie im Kontenrahmen und die regionalen Anweisungen der Organisation zur Monatsabgrenzung machen allerdings sowohl eine verlässliche Planung als auch den monatlichen Soll/Ist-Vergleich im Grunde unmöglich. Das Image des einstigen Paradekunden steht jetzt bei seinen Finanzierern endgültig in Frage. Das aber macht deutlich, dass Controlling und Reporting im Zuge der Globalisierung nie vergessen werden dürfen. Die Finanzierung muss zum Geschäftsmodell passen. Das heißt, dass sie bei Veränderungen der Wertschöpfung und bei einem Investitionsstau strukturell unbedingt angepasst werden muss. Unternehmer und Banken müssen wissen, welche Finanzierungsanforderungen ein Kundenauftrag aus Brasilien, aus China oder aus den USA verlangt, welches »Working Capital« jeweils dargestellt werden muss und ob sich damit Rohstoff- oder Währungsrisiken verbinden. Sind Avale oder Akkreditive nötig und wie sieht es ganz grundsätzlich mit dem Auslandszahlungsverkehr aus? Alle diese Fragen lassen sich in einer systematischen Betrachtung der Planung für verschiedene Szenarien in einer ganzheitlichen Struktur



abbilden. Die Planung des Unternehmens findet damit gleichsam ihren Niederschlag in einem durchgängigen Anforderungsprofil an die Finanzierung, aber auch an Instrumente zur Risikoabsicherung. Dadurch werden sowohl die Risiken transparent als auch Modellierungen möglich. In diesem Sinne können Unternehmer mit kompetenten Banken im richtigen Finanzierer-Mix über die richtige Struktur der Passivseite reden, um die Finanzierung wachstums- und zukunftsorientiert auszurichten. Zuverlässigkeit heißt das Ziel.

*Dieser Artikel wurde erstmalig publiziert in „Unternehmeredition“, 3-4/2015*

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

## Fazit:

### Nachholbedarf von Familienunternehmen

Familienunternehmen brauchen bei aller traditionellen Technikkompetenz und bei aller traditionellen Marktcompetenz mehr Finanzkompetenz. Die enge Beziehung zu vertrauten heimischen Banken, Sparkassen und Volksbanken bleibt wichtig, doch diese bewährten Beziehungen reichen bei größerem Finanzbedarf nicht mehr zur Zukunftssicherung von Unternehmen aus, da die Bilanzrisiken für kleinere Institute in einen kritischen Bereich hineinwachsen können. Damit wird für Familienunternehmen zunehmend Standard, was für kapitalmarktorientierte Unternehmen ohnehin gilt: Konzernfinanzierungen müssen regional in Anspruch genommen werden können, Teilfinanzierungen finden über Zwischen-Holdings statt, „Push-down“-Konzepte, die von „unten nach oben“ statt von „oben nach unten“ finanzieren, müssen geprüft und Instrumente zur Absatzfinanzierung eingebunden werden. Die Globalisierung betrifft auch den guten alten kaufmännischen Bereich. Nachdem es im Vertrieb und in der Produktion schon an der Tagesordnung ist, müssen Familienunternehmen im Controlling und in der Finanzierung global zu denken lernen.





# Droht dem Mittelstand die „digitale Kreditklemme“?

90 % der mittelständischen Unternehmen haben die Chancen der Digitalisierung erkannt. Die aktuelle Diskussion fokussiert sich dabei auf die Entwicklung digitaler Strategien und deren operativer Implementierung. Die Frage nach der Finanzierung der notwendigen Investitionen und der Folgewirkung der digitalen Transformation auf die Finanzierungsstruktur in der gesamten Wertkette erlebt nicht die gleiche Aufmerksamkeit.

Banken und Sparkassen, die klassischen Finanzierungspartner des Mittelstandes, sind auf die Finanzierung der Digitalisierung nicht ausreichend vorbereitet. Das Investitions- und Risikoprofil unterscheidet sich grundlegend von klassischen Investitionen.

Der Anteil immaterieller Güter und investiver Kosten, z. B. zur Qualifikation und zum Aufbau von Fachkräften, dominiert den Finanzierungsbedarf und eignet sich nicht als Kreditsicherheit.

Die traditionellen Rating-systeme der Kreditinstitute können Digitalisierungsinvestitionen nur ungenügend bewerten. Der digitale Wandel stellt an die finanzierenden Kreditinstitute insgesamt erheblich höhere Anforderungen bei der Risikoeinschätzung und Beurteilung von Geschäftsmodellen.

Eine weitere Herausforderung: Die Digitalisierung verändert den Finanzbedarf in der gesamten Wertkette. Neue Serviceleistungen erfordern angepasste Finanzierungsinstrumente, die zu Lasten der klassischen Kreditprodukte an Bedeutung gewinnen werden. Darüber hinaus führt der Einsatz disruptiver Technologien zu einer Entwertung wesentlicher heutiger Kreditsicherheiten. Die „Fabriken der Zukunft“ haben ein reduziertes Innenleben, einen geringen Flächenbedarf und

werden in die urbane Wohnwelt reintegriert – die klassischen Fertigungsstandorte im Industriegebiet auf der „grünen Wiese“ verlieren an Bedeutung und somit an Wert.

Ohne einen entsprechenden Kompetenzaufbau der Fremdkapitalgeber wird sich die Finanzierung der digitalen Transformation auf Eigenkapital bzw. Mezzanine-Instrumente fokussieren. Dies könnte mittelfristig zum kritischen Engpass der Digitalisierung im Mittelstand werden – oder eine Strukturverschiebung hin zu bankenunabhängigen Finanzierungen weiter forcieren. Banken und Sparkassen würden also bei mittelständischen Unternehmen Marktanteile verlieren, obwohl gerade die Hausbanken aufgrund ihrer Beratungskompetenz im Bereich der Fördermittel prädestiniert sind den Unternehmen zu helfen, ihre Digitalisierungsprojekte von Anfang an auf eine gezielte Förderfähigkeit hin auszurichten.



Christian Groschupp  
Senior Manager  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH

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

# Unternehmertum muss sich lohnen!

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



Unternehmensführung ist immer mit Menschen verbunden – ohne Führende und Geführte keine Unternehmensführung. Und ohne Unternehmer keine Unternehmen bzw. Unternehmungen. Kreativität, Veränderungs-

fähigkeit, Mut, Risikobereitschaft, Durchseth- und Durchsetzungsvermögen, Siegermentalität, Kundenorientierung, Markt- und Technologiekompetenz, hohes persönliches Engagement und Commitment zeichnen Unternehmer aus.

## Management kann man lernen – Unternehmer muss man sein

Die Motive Unternehmer zu werden sind vielfältig. Die häufig – von Neidgesellschaften, Leistungsverweigerern und Gleichmachern – angesprochene Dominanz der materiellen, finanziellen Unternehmersmotivation ist absurd und zählt zu den sehr überschaubaren Ausnahmen. Unternehmer und Selbstständige sind mit einer permanenten 60 Stunden-Woche, weniger Urlaub als jeder Tarifangestellte, höheren existenziellen Risiken und einem Einkommen oder gar Stundenlohn, der in einem krassen Missverhältnis zum zeitlichen und inhaltlichen Engagement steht, konfrontiert. Sie beuten eher sich selbst aus als andere. Man denke hier nur an die Vielzahl von kleinen und mittelständischen Unternehmen, Handwerks- und Handelsbetrieben.

Gerade die Unternehmer, die nicht täglich den Wirtschaftsteil der Medien füllen, die sogenannten Familienunternehmer, der Mittelstand – sind das Wurzelgeflecht, der Nährboden einer funktionierenden sozialen Marktwirtschaft. Dieses Unternehmertum ist seit jeher eine wichtige Quelle für Fortschritt und Wohlstand und gerade die Politik sollte sensibel darauf achten, dass uns diese Unternehmer nicht ausgehen.

## Erbschaftssteuerreform:

### Populistisch geführter Verteilungskampf

Die politischen Mandatsträger sollten sich mehr bemühen, Unternehmen und Unternehmer besser zu verstehen, um die richtigen Rahmenbedingungen für deren Erfolg und Fortbestehen zu schaffen. Der über die Erbschaftssteuerreform populistisch geführte Verteilungskampf und die Ausgrenzung der Erben als unberechtigte Vermögensempfänger und Einnahmekonsumenten, ist genau das Gegenteil einer unternehmerfreundlichen Politik und Gesellschaft. Auch permanenter Bürokratieaufbau behindert Unternehmertum in gravierender Weise. Nicht zuletzt werden Start-up Unternehmen, die Zukunft unserer Gesellschaft und deren Gründer und Finanziers, zu wenig beachtet und gefördert. Die daraus resultierenden Nachteile der internationalen Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen sind auf vielen Zukunftsfeldern bereits heute erkennbar. Es ist bemerkenswert, dass viele Menschen den Wohlstand wollen und fordern, aber die Mittelherkunft sie nicht interessiert. Es sind die Steuern und





Abgaben der Unternehmen, der engagierten, wertschaffenden Unternehmer und Führungskräfte, die einen entscheidenden Beitrag zum Gemeinwohl in Form von Arbeitsplätzen, Wettbewerbsfähigkeit und Steuern leisten!

### **Auch Unternehmer darf man loben**

Wie immer im Leben gibt es nichts umsonst. Diese banale Erkenntnis trifft auch für unsere Gesellschaft zu. Unternehmer sein muss sich lohnen – und dies in mehrfacher Hinsicht:

- Die Übernahme unternehmerischer Risiken muss, im Gegensatz zu risikolosen oder risikoarmen Tätigkeiten, angemessen für den Unternehmer „bezahlt“ werden. Gewinn und Rendite sind Ziel, Folge und Voraussetzung unternehmerischer Aktivitäten. Subjektive Unternehmerziele und objektive, notwendige Ertragsziele des Unternehmens fließen in dieses übergeordnete Ziel wirtschaftlichen Handelns ein. In der Regel gehen Unternehmensinteressen vor Eigentümerinteressen.
- Unternehmertum und erfolgreiche Unternehmensführung verdienen einen höheren sozialen Stellenwert in unserer Gesellschaft. Lob und Anerkennung für unternehmerische Spitzenleistungen sind im Vergleich zu anderen gesellschaftlichen Gruppierungen unterentwickelt! Auch Unternehmer und Top-Manager schöpfen ihre Leistungsmotivation, ihr überdurchschnittliches Engagement und Commitment nicht nur aus der finanziellen Entlohnung – auch wenn dies in der Öffentlichkeit häufig so dargestellt wird, sondern aus gesellschaftlicher Anerkennung. Auch Unternehmer darf man loben!

Unternehmer gestalten Produkte und Leistungen sowie Märkte, prägen Organisation, Mitarbeiterstrukturen und Unternehmenskultur und konfigurieren Wertschöpfung und das Geschäftes-Mix. Sie fixieren

das Risikoprofil des Unternehmens und gestalten die Unternehmensattraktivität für Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten, Kapitalgeber und die Gesellschaft. Ihr Handeln ist von Verantwortungsbewusstsein und ethischen Grundsätzen geleitet. Sie bemühen sich um eine Balance zwischen ihren Individualwerten und den Institutionalwerten einer Unternehmung.

Das ist ein wahrhaft anspruchsvolles Anforderungsprofil an Unternehmer. Ein Anforderungsprofil, das – allen Trends zum Trotz – auch in Zukunft nur der Mensch, der Unternehmer, aber auch der unternehmerische Manager erfüllen kann. Ideen, Entscheidungen und Handlungen von Menschen werden somit auch weiterhin den Erfolg oder Misserfolg von Unternehmen begründen und unseren Wohlstand bestimmen.

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



# Nostalgiker für die Zukunft gewinnen

Gustl F. Thum  
Mitglied  
der Geschäftsleitung  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



Mitarbeiter, die betriebsinterne Prozesse modernisieren wollen, werden von Kollegen bzw. durch bestehende Strukturen oft blockiert. „Organisatorische Nostalgie“ nennt die Lehre die mangelnde Fähigkeit, notwendige Veränderungen im Unter-

nehmen zuzulassen. Nur wer das Phänomen kennt, kann die Stärken der Nostalgiker zu Gunsten des Unternehmens nutzen.

Führungskräfte, die im Unternehmen als Change Agents eingesetzt sind, stehen insbesondere in Familienunternehmen mit langer Tradition einer besonderen Herausforderung gegenüber: dem Kampf gegen die Bewahrer. Anstatt den notwendigen Wandel in einer sich globalisierenden und digitalisierenden Weltwirtschaft in den inner- und außerorganisatorischen Prozessen mit zu tragen und neue Chancen auszuloten, halten Mitarbeiter, die einer Organisation lange angehören, beharrlich an idealisierten Strukturen aus der Vergangenheit fest. Die fehlende Fähigkeit, Veränderungen zuzulassen und die Angst, mit dem Wandel nicht mithalten zu können beziehungsweise Erarbeitetes zu verlieren wird dabei als der gemeinsame Ugrund der Problematik definiert. In der Betriebswirtschaftslehre wird das Phänomen als „organisatorische Nostalgie“ bezeichnet: Mitarbeiter, die einer Organisation eine gewisse Zeit angehören, neigen dazu, Aspekten der Gegenwart, die sie als problematisch oder befremdlich erleben, idealisierte Vergangenheitsbilder vorzuziehen.

Nostalgische Gefühle als Gegenreaktion zu Unternehmensinnovationen äußern sich in stark verminderter Veränderungsbereitschaft, einer verminderten Einsatz- und Risikobereitschaft sowie in destruktiver Kritik am Status Quo gegenüber anderen Angehörigen der Organisation.

## Der Sonderfall Familienunternehmen

Für Familienunternehmen bedeutet dies eine ganz besondere Herausforderung, da der größte Teil der mittelständischen Unternehmen vom Eigentümer als der zentralen Identifikationsfigur im Unternehmen geführt wird. Aufgrund dieser oftmals noch stark autokratischen Stellung der Führungskraft kann kein Entwicklungsprozess ohne die Überzeugung und Pro-

motion der Unternehmensführung stattfinden, damit diese die Entwicklung als wünschenswert unterstützt. Erschwert wird diese Situation durch zwei Problemfelder, denen sich Unternehmen heute generell stellen müssen, die aber gerade für Familienunternehmen existenzentscheidende Bedeutung annehmen können: das ist zum einen das Problem der ungeklärten Nachfolgeregelungen, zum anderen der Bedarf an innovativen und kreativen Mitarbeitern. Innovationskraft und Kreativität sind die zentralen Erfolgsfaktoren für Familienunternehmen der Zukunft. Bedingt durch den demographischen Wandel waren bereits 2014 mehr als 70% der Erwerbstätigen über 45 Jahre alt sein. Viele Unternehmen verlassen sich momentan immer noch darauf, dass der Nachwuchs die Innovationen bringen wird. Gleichzeitig werden ältere Führungskräfte als weniger leistungsfähig angesehen und in der Folge deren betriebliche Karrieren ab einem gewissen Alter nicht mehr aktiv gefördert. Veröffentlichte Studien weisen darauf hin, dass liegengelassene Performancepotenziale bei Familienunternehmen auch auf die mangelhafte oder gar offen verweigernde Auseinandersetzung mit den Herausforderungen von Innovation und Kreativität zurückzuführen sind. Die zukunftsorientierte Handhabung der Nachfolgeproblematik gibt der gesamten Thematik noch einen weiteren heiklen Zusatz.

## Wege aus dem Dilemma

Es stellt sich die Frage, wie Organisationen die von den Nostalgikern im Unternehmen gebauten Barrieren überwinden und mit Ihnen im Einvernehmen den notwendigen Wandel und sinnvolle Innovationen im Unternehmen durchsetzen können: „Mach‘ Platz, wenn Du nicht mehr schnell genug bist, wenn die Lösung von gestern dich festhält und die von morgen dich nicht lockt; wenn Erinnerungen aus der Firmengeschichte immer häufiger das innere Bild der Firmenzukunft überlagern“. Diese gerade von aufstrebenden Kräften in den Unternehmen formulierte, radikale Antwort ist natürlich zu weit gegriffen, vernachlässigt sie doch vollkommen die vorhandenen Ressourcen-Potenziale der Unternehmung, die dadurch nur suboptimal ausgeschöpft werden könnten. Schließlich ist das Altern ein Prozess der Veränderung, der mit einem Gewinn an Persönlichkeitsmerkmalen und kognitiven Kompetenzen einhergeht. Die bei langjährigen Führungskräften vorhandenen sehr guten Kenntnisse sowohl der Betriebsstrukturen und der Produktionsabläufe als

auch der formellen und informellen Kommunikationswege sind Faktoren, die diese Personen mit einem erheblichen Potenzial – und Kompetenzfaktor im Unternehmen ausstatten und in gewissen Sinne unersetzlich machen. Eine sinnvolle und praktikable Lösung aus dieser Dilemma-Situation zwischen einer nostalgiebedingt fehlenden Veränderungsbereitschaft und den hohen Erfahrungs- und Wissenspotenzialen sollte dabei im Rahmen eines ganzheitlichen Konzeptes an unterschiedliche Aspekte ansetzen, zu denen in erster Linie die innerbetriebliche Nutzung der Beratungskompetenzen und die Gestaltung altersheterogener Lern- und Arbeitsstrukturen gehören.

### Nutzung der Beratungskompetenz

Führungskräfte, die aufgrund ihrer nostalgischen Anwendungen scheinbar nicht mehr dazu in der Lage sind, die neuen Strukturen, Personen und kulturellen Gegebenheiten anzunehmen, sondern mit ihren hohen Erfahrungswerte und ihrem reichen Wissen über Historie, Strukturen und Personen des Unternehmens als Senior-Inhouse-Consultants genutzt werden. Gemeinsam mit der Unternehmensführung und ausgewählten Führungskräften werden von der Personalabteilung nostalgieverhaftete Erfahrungsträger und Wissensempfänger identifiziert. Im zweiten Schritt erstellen HR-Abteilung und Erfahrungsträger deren individuellen Kompetenzprofile für Inhouse-Beratungsthemen.

Je nach Leistungs- und Erfahrungstransferpotenzial können Senior Inhouse Consultants zum Teil aus der operativen Verantwortung entlastet werden, um ihren Lehr- und Beratungsaufgaben entsprechend nachkommen zu können. Hierdurch werden neue Perspektiven eröffnet und der Blick, damit aber auch die Toleranz und Akzeptanz für Neues trainiert.

### Altersheterogene Arbeitsstrukturen

Des Weiteren muss es das Ziel sein, Strukturen aufzubauen, die das Zusammenspiel der Generationen erleichtern, ob in Form eines wechselseitigen Erfahrungsaustausches zwischen Jung und Alt oder im Rahmen von Veränderungsprojekten, die die Unternehmenskultur und -philosophie sowie das gesamte System der Organisation und Führung einbeziehen. Beispiele für derartig altersheterogene Lern- und Arbeitsstrukturen sind intergenerative Teams in Form von so genannten kohai-sempai-Beziehungen (aus dem japa-



nischen abgeleitet von kohai = Schüler, sempai = Meister), in deren Rahmen die länger betriebszugehörigen Führungskräfte als Kenner der „internen Szene“ die Rolle des Coaches einnehmen. Gleichzeitig sollten Aufgabenalternativen im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen oder flexiblen Arbeitszeitmodellen geschaffen werden, die das Erfahrungswissens der Betroffenen auch transparent machen können.

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

### Fazit:

Die genannten Ansatzpunkte können nur als Teilmodule zur Bildung einer ganzheitlichen, an der jeweiligen Unternehmensstrategie orientierten Problemlösung dienen, die im Dreiklang aus Geschäftsführung, Personalwesen und den betroffenen Führungskräften umgesetzt werden muss. Dabei ist durchaus Eile geboten, zumal dieses Phänomen nicht neu ist. Schon in Dantes göttlicher Komödie findet sich die Nostalgie als emotionale Barriere, die den Blick und das Einlassen auf das jetzt und hier verhindert: „Kein Schmerz ist größer, als sich der Zeit des Glückes zu erinnern, wenn man in Elend ist.“ Es gilt diesen Schmerz in den Griff zu bekommen und die Problematik personalwirtschaftlich sinnvoll aber sensibel zu lösen, ohne dabei zu kurz zu greifen und wertvolle Potenziale zu verlieren.



# Nürnberger Executive Dialog

## Mittelstand im Zugzwang



C. Merk,  
Dr. B. Waffler,  
G. Otto,  
G. Schneider,  
P. Pauli,  
V. Riedel,  
E. Straub  
(v. l. n. r.)

Ein konjunktureller Indikator nach dem anderen schlägt seine Höchstmarke – wenn nicht heute, wann dann, erreicht auch das Unternehmensergebnis seine Höchstmarke? Und doch entsteht keine Feierlaune – Unternehmen spüren, dass Veränderungen im Raum stehen. Klassische Automatisierungen im Produktionsprozess reichen allein für den notwendigen Effizienzfortschritt nicht mehr aus. Digitale Geschäftsmodelle erhöhen nicht nur das Tempo in der Logistikkette, sondern verändern ganze Branchengrenzen, schaffen neue Märkte und Wertangebote. Gleichzeitig existieren steuerliche und rechtliche Hemmnisse.

Der Mittelstand – im Zugzwang? Auf der einen Seite schaffen digitale Geschäftsmodelle neue Märkte und Wertangebote. Auf der anderen Seite wollen diese

Innovationen finanziert werden – und das bei steuerlichen und rechtlichen Hemmnissen, in einer Finanzierungslandschaft, die sich im Umbruch befindet. Wie also können Familienunternehmen diese digitalen Geschäftsmodelle finanzieren? Wie sollten gesellschaftsrechtliche Strukturen aussehen? Und wie kann der Generationenwechsel liquiditätsschonend und steuerneutral bewältigt werden? Über diese Fragen diskutierten 65 Entscheider auf dem Nürnberger Executive Dialog, initiiert von Dr. Wieselhuber & Partner (W&P) und der MTG Wirtschaftskanzlei in Kooperation mit dem VDMA Bayern und der lokalen IHK.

Für Elgar Straub, Geschäftsführer VDMA Bayern, ist klar: „Wir sind auf dem Sprung zu einer neuen Form von Wertschöpfung – hier ist es wichtig, sich nicht nur in der Produktion zu vernetzen, sondern auch im Dienstleistungsbereich“. Dabei spiele vor allem die Finanzierungsbranche eine wichtige Rolle: Sie sei ein wichtiger Baustein für die Zukunftsbewältigung.

Volker Riedel, Partner bei W&P, erwartet sogar eine komplette Neukonfiguration der Finanzierungspraxis, denn: „Die Dynamik der Digitalisierung prallt auf die zunehmend preisgetriebenen Geschäftsmodelle der Banken und stellt bewährte Investitionsstrukturen völlig auf den Kopf.“ Die Konsequenz: Alternative Finanzierungsquellen rücken stärker in den Fokus der Unternehmen und schaffen Finanzierungsspielräume verstärken aber auch die Gefahr der „Cocktailfalle“, in der verschie-



Elgar Straub (VDMA Bayern)



Peter Pauli (BayBG)



Dr. Bernd Waffler (MTG)

denste Kreditprodukte ohne Struktur zusammengemixt werden.

Peter Pauli, Geschäftsführer der Bayerische Beteiligungsgesellschaft mbH (BayBG), appelliert deshalb an Mittelstand und Familienunternehmer: „Sie müssen eine Finanzierungsstruktur schaffen, die Ihnen jederzeit die unternehmerische Freiheit gibt, an neue Liquidität zu kommen. Finanzierung ist ein strategisches Thema!“



Georg Schneider (Weisses Bräuhaus)

Dr. Bernd Waffler, Geschäftsführer der MTG Wirtschaftskanzlei, verweist auf eine zusätzliche Herausforderung: „Im Rahmen der Erbschaftssteuer-Reform wird es immer schwieriger im Geschäftsmodell abzugrenzen, ob Wirtschaftsgüter produktiv sind oder eben nicht.“ Wesentlicher Erfolgsfaktor einer gelungenen Unternehmensübergabe in diesem komplexen Umfeld ist für Georg Schneider, Geschäftsführer der Weisses Bräuhaus G. Schneider & Sohn GmbH, vor allem die offene Kom-



Claus Merk (Merk Motor Museum)



munikation: „Man muss den Stier bei den Hörnern packen und mit allen Stakeholdern – seien es Mitarbeiter, Kunden oder Banken – kommunizieren! Denn Vertrauen ist das höchste Gut – vor allem auch gegenüber Banken.“

Die neu geschaffene Reihe Nürnberger Executive Dialog widmet sich diesen unternehmerischen Fragen aus Sicht der Finanzierung und Steuern. Innovation, Wachstum und Rückbau müssen durch den Mittelstand finanziert werden. Doch auch die Finanzierungslandschaft ist in Bewegung.

Auf der einen Seite wandeln sich die klassischen Finanzierungsquellen des Mittelstandes wie Banken und Sparkassen zunehmend zu preisgetriebenen Kreditfabriken, auf der anderen Seite entstehen viele alternative Finanzierungsformen – doch nicht alles ist mittelstandskonform. Wer finanziert den Weg ins Ausland, wie flexibel reagiert die Finanzierung auf Preis- und Volumenschwankungen, wie werden digitale Geschäftsmodelle finanziert? Wie müssen zukünftig gesellschaftsrechtliche Strukturen aussehen? Wie wird der Generationswechsel liquiditätsschonend und steuerneutral bewältigt?



Spendenscheckübergabe an drei Nürnberger karitative Vereine

# Wege aus der Komplexitätsfalle

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



Mit Komplexität in Unternehmen wird oft etwas „Schlechtes“ assoziiert. Das ist pauschal nicht richtig. Denn ohne Vielfalt und Komplexität kann auch kein attraktives und differenzierendes Leistungsangebot entstehen, für das Kunden bereit sind „Geld auszugeben“.

Komplexität erzeugt also auch Nutzen. Per se ist Komplexität demnach weder „gut“ noch „schlecht“.

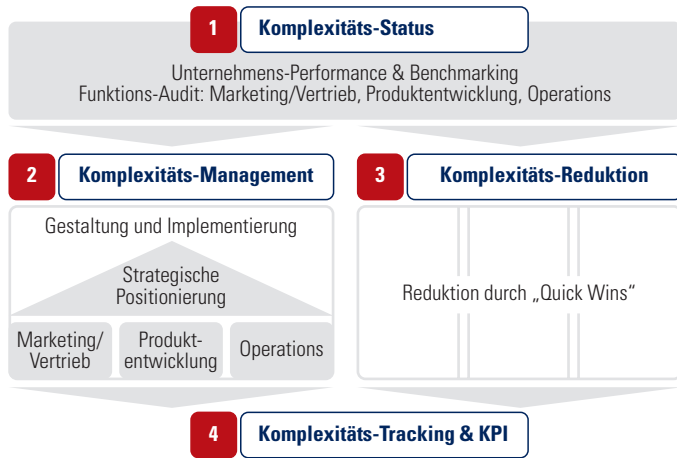
Weil sehr häufig interne und externe Faktoren die Komplexität treiben, ist in der Praxis branchenübergreifend in reifen Industriegüter- und Konsumgütermärkten häufig eher ein „zu viel“ als ein „zu wenig“ an Komplexität in den Unternehmen vorzufinden. Oft zu beobachten ist eine Ausweitung von Produktvarianten, Kunden oder bearbeiteten Ländermärkten als Reaktion auf eine nicht ausreichend positive Umsatzentwicklung. Zur Realisierung von Wachstumszielen wird dann die „Flucht nach vorne“ gesucht. In der Konsequenz wird der Zusatzumsatz – so er denn kommt – immer wieder mit schlechteren Preisen erkaufte, was auf die Margen drückt. Das alleine verschlechtert schon

die Ergebnissituation. Noch schlimmer kann es aber kommen, wenn die Vorwärtsstrategie auch parallel eine Zunahme der versteckten Komplexitätskosten an allen Ecken und Enden in der Supply Chain auslöst und die Prozesseffizienz (z. B. durch zunehmende Lagerreichweiten und Altwarenbestände, sinkende Losgrößen, mehr Rüstzeiten und Laufwege) deutlich sinkt. Auch in den Entwicklungs- und Vermarktungsprozessen (z. B. steigender Aufwand in F&E, Marketing, Vertrieb, Internationalisierung) erhöht die Strategie der „Flucht nach vorne“ in der Praxis die Kosten oftmals überproportional. Die Komplexitätsfalle schlägt zu! Das Mehr an Komplexität wird nicht ausreichend beherrscht, die Komplexitätskosten steigen rapide und drücken so vehement auf das Ergebnis. Während der Vertrieb womöglich noch seinen Umsatzrekord feiert, schlittert das Unternehmen bereits in eine Ergebniskrise, ohne dass man immer gleich die eigentlichen Ursachen dafür erkennt.

Somit ist es eine wichtige Aufgabe des Komplexitätsmanagements, das „richtige Maß“ an Komplexität für das Unternehmen zu finden, d.h. unnötige Komplexität zu eliminieren oder ggf. auch fehlende Komplexität – also ein zu wenig an Vielfalt und Ausdifferenzierung







– aufzubauen. Die strategisch gewollte Komplexität für einen größtmöglichen Kundennutzen bei hoher Wirtschaftlichkeit muss dann richtig geplant, gestaltet und gesteuert werden. Das Ziel ist, diese gewollte Komplexität zu beherrschen!

Erfahrungsgemäß ist dies in vielen Unternehmen eine äußerst anspruchsvolle Aufgabe. Allein schon deshalb, weil jede Unternehmensfunktion auf die Komplexität aus einem ganz anderen Blickwinkel schaut: Ohne pauschalisieren zu wollen, kann man doch sagen, dass in vielen Unternehmen der „Vertrieb“ dem Denkmuster „Jedem Kunden eine individuelle Lösung“ viel abgewinnen kann und auch die Funktion „Entwicklung“ nach dem Motto „Mehr Wert durch mehr Leistung“ agiert. Der Nutzen von Vielfalt und Komplexität wird von Vertrieb und Entwicklung in der Tendenz also eher überschätzt. Ganz anders ticken die Operationsfunktionen (Beschaffung/Einkauf, Produktion, Lager/Logistik) wo Komplexität, Veränderungen und Vielfalt effiziente Abläufe stören.

Wie man es auch betrachtet, muss vor diesem Hintergrund Komplexitätsmanagement ganzheitlich, d. h. funktionsübergreifend, organisiert und gesteuert werden. Dies wiederum darf nicht dem freien Spiel der (Un-)gleichgewichte der Funktionen überlassen werden, denn sonst entscheidet (Macht-)Politik wie und an welcher Stelle mit Komplexität im Unternehmen umgegangen wird. Komplexitätsmanagement braucht

also zum einen Unterstützung auf Top-Management-Ebene (Komplexität als Chefsache) und zum anderen einen systematischen, ganzheitlichen Ansatz in der Steuerung und Verankerung in der Organisation.

Dies ist der Grund, warum wir den W&P S•MA•R•T-Ansatz entwickelt haben. Mit diesem Managementansatz werden Komplexitätsnutzen und -kosten in einem Unternehmen unter Berücksichtigung der branchen- und unternehmensspezifischen Gegebenheiten und mittels des Einsatzes von bewährten Methoden bewertet. Das richtige Maß an Komplexität wird gemeinsam mit dem Top-Management definiert, Lösungen und Spielregeln für die Beherrschung und Messung der Komplexität in den verschiedenen Funktionsbereichen werden etabliert und das ggf. „zu viel an Komplexität“ kurzfristig entschlackt.

Mit dem Komplexitätsmanagement liegt einer der wichtigsten Hebel zum Heben von Gewinnpotenzialen in den Händen der Unternehmen. Um ein erstes Gefühl dafür zu bekommen, wo Ihr Unternehmen im Komplexitätsmanagement auf der Skala zwischen „Beginner“ und „Winner“ steht, haben wir einen kurzen Quick-Check für Sie vorbereitet, den Sie unter

<http://www.wieselhuber.de/komplexitaetsmanagement>

finden. Dort sind auch weitere Informationen zum W&P S•MA•R•T Ansatz zum Downloaden.



# Digitalisierungsstrategie NOW

Oliver Völlinger  
Mitglied  
der Geschäftsleitung  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



## Warum?

Weltweit versuchen in fast allen Branchen Unternehmen ihre Geschäftsmodelle mit Hilfe digitaler Technologien weiterzuentwickeln – sowohl evolutionär wie auch revolutionär

d. h. disruptiv. Dieser disruptive Ansatz setzt auf Geschäftsmodellinnovation, häufig verbunden mit der Zielsetzung, Branchen fundamental zu verändern. Jedes Unternehmen muss sich auf diese Veränderungen einstellen, seine künftige Rolle in der Branche definieren und sein Geschäftsmodell gegebenenfalls anpassen.

Die Nutzung digitaler Technologien wie Online-Banking und -Shopping sind uns allen längst in Fleisch und Blut übergegangen. Industrielle Lösungen sind insgesamt weniger bekannt. Alle haben jedoch einen gemeinsamen Nenner: Den „Treiber“, den Kunden. Er will maßgeschneiderte, individuelle Produkte und zusätzliche Services, die Zeit einsparen, sinnvolle Zusatzfunktionen oder einfach Komfortgewinn bieten. Die Grundlage: Die Übersetzung von „Big Data“ in digitales Wissen und dessen Anwendung beispielsweise in

der Prognose von notwendigen Reparaturmaßnahmen oder der Vorhersage qualitätsrelevanter Produktparameter schon während der Produktion.

Bisher undenkbare Leistungsangebote kommen auf den Markt, generieren neue Nachfrage und diese wiederum neue Leistungsangebote. Gerade in reifen Märkten eröffnet die Digitalisierung völlig neue Spielräume und damit Chancen zur Differenzierung im Wettbewerb.

## Wie?

Die Digitalisierung des Produkt- und Serviceangebots sowie der internen Kernprozesse ist Bestandteil der Strategieentwicklung – kompatibel mit Kultur und Werten des Unternehmens.

Dabei geht es meist nicht gleich um eine grundsätzlich revolutionäre Neudefinition des Geschäftsmodells – vielmehr ist es oft ausreichend und sinnvoller, bestehende Elemente evolutionär zu digitalisieren. Auf Kundenseite schaffen sie Mehrwert durch zusätzlichen Nutzen, firmenintern werden die Prozesse effizienter und schlanker. Konsequenz: Neue Leistungsangebote wie z. B. internetfähige Konsumgüter oder zustandsbasierte Instandhaltung sowie Effizienzgewinne wie z. B. durch schnelleren Auftragsdurchlauf, reduziertes Working Capital und bessere Reagibilität.

## Was tun?

### Schritt 1: Standort und Reifegrad im digitalen Wandel bestimmen

Können durch Digitalisierung neue Produkte und Services entstehen, die eine Differenzierung im Markt ermöglichen? Oder ist die Auswirkung der Digitalisierung auf Effizienzgewinne in den unternehmensinternen Prozessen beschränkt? Wird die Auswirkung etwa eine Kombination aus beiden Effekten sein?

Nur wenn diese Fragen klar beantwortet sind, lässt sich der digitale Reifegrad des Unternehmens bestimmen. Und noch viel wichtiger: Es wird klar, wohin sich das Unternehmen konkret entwickeln muss.

### Schritt 2: Mitarbeiter für digitale Veränderungen sensibilisieren – gemeinsam Ziele und Optionen entwickeln

Welcher digitale „Reifegrad“ ist künftig notwendig, um nachhaltig Wettbewerbsvorteile zu generieren und sich



kosteneffizient im Markt zu differenzieren? Diese Frage ist sowohl aus der Eigensicht durch die Mitarbeiter als auch durch Benchmarks und Wettbewerbsvergleiche zu beantworten. In interdisziplinären, hierarchieübergreifenden Analyse- und Konzeptions-Workshops können Optionen entwickelt, aber auch ihre Risiken bewertet werden. Ideen von innen und außen, Analogien und Beispiele aus anderen Branchen – also der vielzitierte „Blick über den Tellerrand“ – liefert hier den besten Input. Chancen, Effekte, aber auch konkrete strategische bzw. operative Veränderungen werden damit deutlich.

**Schritt 3: Konzepte ableiten – durch optimale Weiter-Entwicklung der digitalen Reifegrade die künftigen Erfolgsfaktoren treffen**

Wie können zusätzliche Marktpotenziale und Effizienzgewinne durch höhere digitale Reifegrade realisiert werden? Welche Investitionen sind dafür erforderlich

und welcher Mix an Reifegraden trifft die Erfolgsfaktoren und Branchenanforderungen am besten?

Im Team aus Mitarbeitern des Unternehmens und externen Experten können präzise Antworten auf diese Fragen erarbeitet werden.

**Alternativen?**

Wegschauen und Wegdiskutieren helfen nicht – der digitale Wandel in allen Branchen ist bereits Realität. Es geht also darum, Digitalisierung richtig im Unternehmen, gegenüber den eigenen Mitarbeitern zu „positionieren“, als Chance zu begreifen, das unternehmensspezifisch Richtige zu extrahieren und in die künftige Erfolgsstory einzubinden.

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

	Vom traditionellen Produkt ... (IST)	... zum smarten Produkt (Best-in-Class)
Sensorik & Aktorik:	Das Kugellager enthält keine Sensor- bzw. Aktorfunktionalität	Ölviskosität sowie Vibration und Temperatur werden in Echtzeit gemessen
Konnektivität:	Keine Kommunikationsschnittstelle zum Produkt vorhanden	Durch internetbasierte Vernetzung werden Daten weltweit greifbar und auswertbar
Datenspeicher:	Daten wrden nicht gespeichert, weder lokal noch virtuell	Lokale Daten werden in der Cloud gespeichert; Datenaustausch ermöglicht
Erfassung der Umgebung:	Nach dem Verkauf wird das Produkt und dessen Nutzung nicht mehr beobachtet	Reparaturzeitpunkt wird dank der erfassten Parameter prognostiziert (Big Dta Analytics)
Datenbasierte Services:	Angebotene Services sind vom Produkt und Produktzustand unabhängig	Optimaler Service wegen Kenntnis der Einsatz-, Verschleiss- und Umgebungsbedingungen
Neue Nutzenangebote:	Standardprodukt, eventuell mit dem Wettbewerbsprodukt tauschbar	Produktbasierte Leistung wird verkauft, inkl. neuer Abrechnungsmodelle (z. B. Funktionsgarantie)

Abbildung: Beispiel smartes Kugellager

Digitale Reifegrade bei einem smarten Produkt zeigen den aktuellen Status und die möglichen nächsten Schritte bei einer digitalen Weiterentwicklung



# Mit konsequentem Umsetzungsmanagement „die PS auf die Straße bekommen“

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



Unternehmen verfügen oft über überzeugende Strategien, verlieren aber häufig in der Umsetzung an Zielorientierung und Konsequenz. Das ist das Fazit aus vielen Gesprächen mit Gesellschaftern und Führungskräften und auch das Ergebnis vieler Studien.

Dieser Befund erstaunt insofern, da Führungskräfte die Bedeutung der Umsetzung für den Erfolg klar erkennen. Konsequente Umsetzung wird als mindestens genauso wichtig wie die Strategie selbst eingeschätzt.

Nicht selten fällt konsequente Umsetzung dem operativen Tagesgeschäft zum Opfer. Dann ist der Kompass des Top-Managements zwar richtig eingestellt, die mögliche Verstärkung und Multiplikation durch eine umfassende strategische Ausrichtung des gesamten Unternehmens findet aber nicht statt. Es ist keine Seltenheit, dass fehlende Koordination, Schnelligkeit und Schlagkraft zu Reibungsverlusten und schlimmstenfalls zu Frustration führen.

Wem diese Situation bekannt vorkommt, sollte sich die Zeit nehmen, um die Unternehmenssteuerung in seinem Unternehmen kritisch zu hinterfragen.

Dr. Wieselhuber & Partner hat praxisbewährte Tools im Konzept „Strategy to Success“ zusammengefasst, um die Umsetzung einer Strategie bis hin zu den definierten Zielen und Ergebnissen konsequent und transparent steuerbar zu machen. Dabei wird aus den übergeordneten Zielen und der Strategie ein fokussiertes und übersichtliches Paket an Maßnahmen und Projekten abgeleitet, das durch Einzelaktivitäten, Meilensteine und Verantwortlichkeiten konkretisiert und steuerbar wird. Flankiert wird dieses Maßnahmenpaket auf der einen Seite durch einen in sich greifenden Controlling- und Programmmanagement-Prozess, auf der anderen Seite durch einen umfassenden Change Management-Ansatz.

Die Grundlage sind übergeordnete Ziele und Strategie als Kompass für das Unternehmen: Ein klar formuliertes und attraktives Zukunftsbild eines Unternehmens dient allen Entscheidern und Mitarbeitern als Kompass und Motivationsquelle. Wurde ein strategisches Konzept zum Erreichen des Zukunftsbildes festgelegt, ist damit der Grundstein für eine erfolgreiche Umsetzung gelegt.

Die Erarbeitung eines fokussierten Maßnahmenpakets dient der Fokussierung: Kernelement für die erfolgreiche Umsetzung ist ein konsistentes Umsetzungs-



programm, das die Kräfte und Ressourcen im Unternehmen auf die wichtigsten Prioritäten fokussiert. Es werden jene Schlüsselmaßnahmen bzw. Projekte identifiziert, die von entscheidender Relevanz für den Erfolg des Unternehmens sind. Diese Schlüsselmaßnahmen werden mit Maßnahmen, Zielen und Verantwortlichkeiten konkretisiert und in einem Company Cockpit zusammengefasst. Damit sind Umsetzungsfortschritt und Unternehmensperformance jederzeit auf einen Blick erfassbar. Drohende Fehlentwicklungen und Abweichungen werden rechtzeitig aufgezeigt und ermöglichen das schnelle Einleiten von Gegensteuerungsmaßnahmen.

Controlling und Programmmanagement als laufender Steuerungsprozess schafft Transparenz und Handlungsdruck: Ein zentrales Element für die erfolgreiche Umsetzung ist ein vorausschauendes Steuerungs- und Controlling-Konzept. Umsetzung kann nur dann erfolgreich gesteuert werden, wenn die langfristige, strategische Planung nahtlos mit den operativen Entscheidungsprozessen verzahnt ist. Damit wird gewährleistet, dass die Verteilung der limitierten Finanz- und Managementressourcen strategisch und ertragsorientiert gelenkt werden.

Die optionalen Projekte und Initiativen stehen damit im gegenseitigen Wettbewerb und müssen durch Return-on-Investment und strategischen Beitrag die Investitionen rechtfertigen. Abgerundet wird dieser Prozess durch ein konsequentes Programm- bzw. Projektmanagement (z. B. mit dem Projektmanagement-Tool W&P-Profit).

Durch Change Management werden Mitarbeiter nicht nur „mitgenommen“, sondern Teil der Veränderung: Bei jeder Veränderung gibt es Bedenken und Widerstände, die es durch Kommunikation und Führung in Unterstützung zu wandeln gilt. Führungskonzept, Mitarbeiterentwicklung und Unternehmenskultur sollen so gestaltet werden, dass Zielorientierung und Engagement gefördert werden. Nur wenn die Mitarbeiter zum Unternehmen stehen und die eingeschlagene Richtung voll unterstützen, kann sich nachhaltiger Erfolg einstellen.



„Strategy-to-Success“ bildet mit diesen Bausteinen ein praxiserprobtes und pragmatisch umsetzbares Konzept, mit dem die Umsetzung Ihrer Strategie oder eines großen Veränderungsprojektes steuerbar wird.

„Strategy-to-Success“ hilft Ihnen, die Kraft des Unternehmens – „die PS – auf die Straße“ zu bringen.

Wie gut sind Strategie und Umsetzung in Ihrem Unternehmen?

Per nebenstehenden QR-Code stellen wir Ihnen einen kurzen Quick-Check zur Qualität des Strategie- bzw. Umsetzungsprozesses in Ihrem Unternehmen zur Verfügung. Wenn Sie Ihren Namen angeben, stellen wir Ihnen gerne eine Auswertung der Ergebnisse zur Verfügung. Wir danken im Voraus für Ihre Interesse und Ihre Beteiligung.



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

# Der rote Faden für die Innovationsarbeit: Innovationsstrategie und Technologie-Roadmap

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



„Technologischer Durchbruch“, „disruptive Technologie“ und „radikale Innovation“ – diese Begriffe bestimmen in Zeiten der zunehmenden Digitalisierung das Wunschdenken vieler Unternehmen. Allen voran steht die Suche nach der „perfekten“ Idee. Doch viele Unternehmen stehen sich bei der Identifizierung zukunftsweisender Ideen selbst im Weg. Denn mit Blick auf eine kurzfristige Steigerung des Umsatzes beschränken sie sich oftmals auf Produktneuheiten oder -weiterentwicklungen, die einen schnellen Erfolg versprechen. Dabei fokussieren sie sich zumeist einseitig auf die gewinnversprechende Marktperspektive und verlieren die technologische Vorausschau aus dem Auge. Die Verfolgung langfristiger Innovationspotenziale und der rechtzeitige Einstieg in Zukunftsmärkte bleiben dadurch häufig auf der Strecke. Ein nachhaltiger Mehrwert sowie eine langfristig tragfähige Wettbewerbsfähigkeit kann für das Unternehmen jedoch nur durch die Kombination der Markt- und Technologieperspektive geschaffen werden.

Die Innovationsstrategie sorgt für Orientierung und richtige Ressourcenallokation

## Die Innovationsstrategie sorgt für Orientierung und richtige Ressourcenallokation

Um einen Mehrwert zu generieren, müssen zukunftsweisende Ideen erkannt, bewertet und unter strategischen Gesichtspunkten ausgewählt werden. Im nächsten Schritt gilt es, die erforderlichen Ressourcen zur Realisierung bereitzustellen. Trotz tendenziell steigender F&E-Kosten sind in vielen Unternehmen die Entwicklungskapazitäten jedoch der kritische Flaschenhals für eine erfolgreiche Umsetzung.

Es sind die vielen kurz- bis mittelfristigen Projekte, die zu einer „Verstopfung“ der Entwicklungspipeline führen und die Realisierung der Innovationsstrategie gefährden. Notwendig ist daher eine strategische Orientierung für Innovationen, die sich von der übergeordneten Unternehmensstrategie ableitet. Effizienz in den frühen Phasen des Innovationsprozesses und die Effektivität in den Innovationsprojekten werden

dadurch gesteigert: Die Innovationsstrategie wird zur steuernden Funktion im gesamten Innovationsprozess.

## Von der statischen zur dynamischen Innovationsplanung

Damit Unternehmen ihre F&E-Ressourcen effizienter und im Einklang mit einer stringent verfolgten Innovationsstrategie nutzen können, müssen Innovationsprojekte unter der Berücksichtigung ihrer technologischen und ökonomischen Attraktivität ausgewählt werden.

Ein in der Praxis bewährter, dynamischer Prozess ist die Entwicklung einer Technologie-Roadmap. Dieser Prozess erlaubt eine Priorisierung der erfolgversprechendsten Ideen und evaluiert wie ein Seismograph ihre Bedeutung für die Unternehmensentwicklung. Er besteht aus folgenden Elementen:

- **Technologieportfolio:** Das Technologieportfolio (nach Pfeiffer) bewertet Technologien nach Technologieattraktivität und Ressourcenstärke. Technologieattraktivität wird anhand von Faktoren wie Innovationsgehalt der Technologie oder Kompatibilität zu anderen Technologien und Produkten gemessen. Die Ressourcenstärke hingegen berücksichtigt die bestehenden relevanten Technologie-Kompetenzen und die Ressourcenstärke im Vergleich zum Wettbewerb. Mit Hilfe der Technologie-Portfolio-Analyse können ungeahnte Synergieeffekte identifiziert werden.





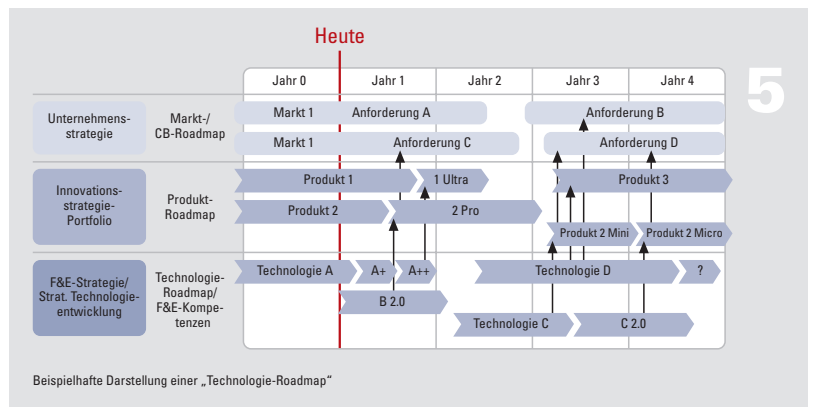
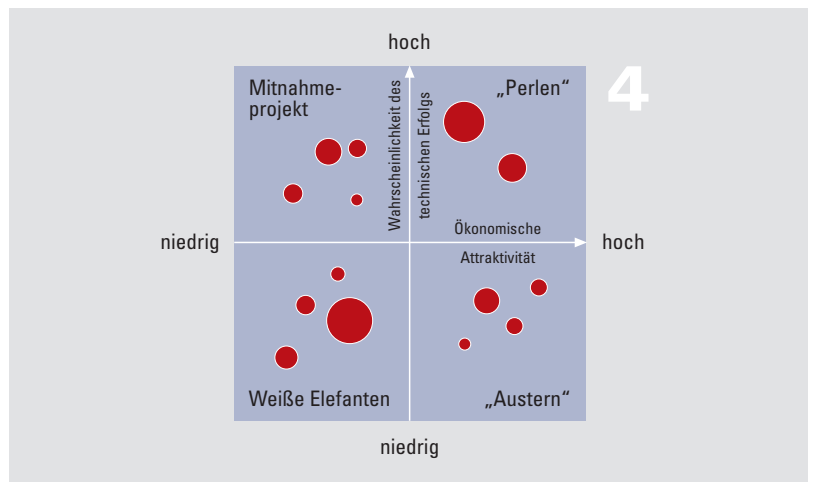
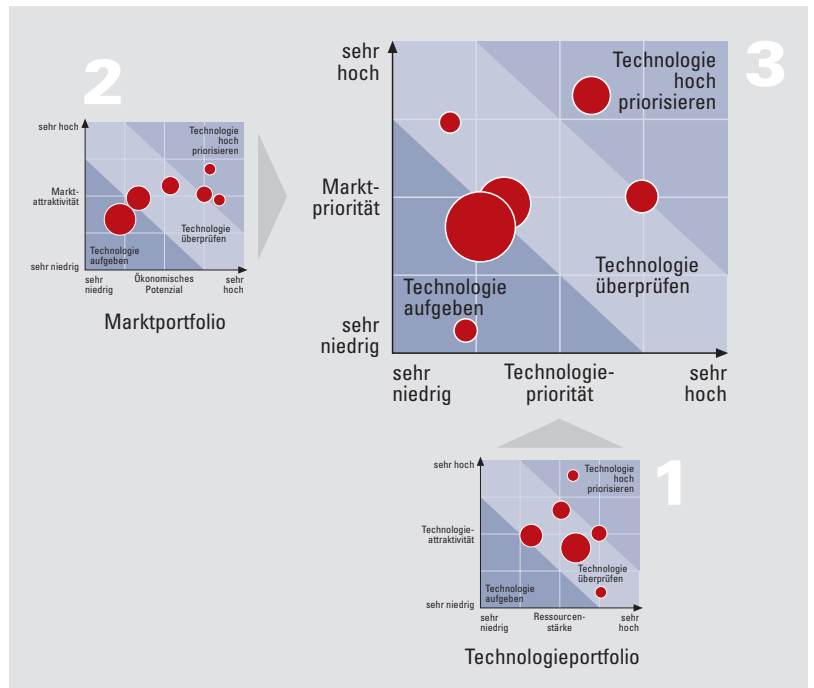
- Marktportfolio:** Das Marktportfolio bewertet die Technologien anhand der externen Marktattraktivität und des internen ökonomischen Potenzials. Die Marktattraktivität der Technologien und Produkte orientiert sich an aktuellen Werten und zukünftigen Entwicklungen des Marktvolumens und -anteils sowie der Wettbewerbslandschaft und -intensität. In die Bewertung des ökonomischen Potenzials fließen bekannte Finanzkennzahlen, wie Umsatz und Profitabilität ein.
- Priorisierungportfolio:** Im Priorisierungportfolio verschmelzen die Ergebnisse des Technologie- und des Marktportfolios. Die Gesamtübersicht liefert erste transparente Indikationen, welche F&E-Projekte in Zukunft lohnenswert sein können und erlaubt klare Prioritäten zu verteilen.
- Risikoportfolio:** Die im Priorisierungsportfolio eindeutig identifizierten Technologien werden hinsichtlich ihrer jeweiligen Chancen und Risiken bewertet. Analog zur Risikopräferenz passiert gleiches mit Technologien/Projekten, abhängig von der Wahrscheinlichkeit des technischen Erfolgs und der ökonomischen Attraktivität.
- Technologie-Roadmap:** Die Übertragung der Portfolio-Ergebnisse in eine Technologie-Roadmap stellt sicher, dass die externen technologischen Entwicklungen, die Marktanforderungen und die interne Produkt-Pipeline abgestimmt sind. Technologie-Roadmaps sind eine umfassende und fundierte Grundlage für die konkrete Planung, sowie zur Untersuchung von unbekanntem Technologien und deren Entwicklungspotenzialen.

Die daraus abgeleitete operative F&E-Projekt-Roadmap dient hingegen zur vorausschauenden Steuerung der einzelnen Entwicklungsvorhaben im Hinblick auf die Kapazitätssituation und der Sichtbarmachung der Konsequenzen im Fall von Prioritätsänderungen.

**W&P unterstützt Sie bei der:**

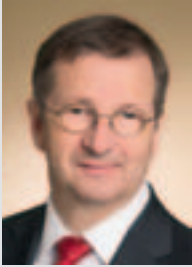
- Entwicklung der Innovationsstrategie & Roadmap
- Optimierung der Innovationsprozesse & -organisation
- Etablierung eines professionellen Zukunftsmanagements

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



Beispielhafte Darstellung einer „Technologie-Roadmap“

# Unternehmenswachstum – Herausforderung für das Controlling im Unternehmen



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

## Warum entstehen Anpassungserfordernisse

Verändert sich ein Unternehmen, so sollte sich auch das Controlling eines Unternehmens verändern. Dies gilt besonders dann, wenn ein Unternehmen eine Wachstumsgeschichte aufweist. Entwickelt sich aus einem Unternehmen mit einem Standort, einem Rechtsträger, einem überschaubaren Produktspektrum und einer begrenzten Kundenanzahl eine Unternehmensgruppe mit mehreren, global verteilten Standorten und Tochtergesellschaften und einem breitem Produkt- und Kundenportfolio, so muss sich das auf das Controlling im Unternehmen auswirken.

## Was ist die Ausgangslage für das Controlling

Betrachtet man schnell wachsende Unternehmen – vor allem wenn sie sich durch Zukäufe vergrößern – so wird deutlich, dass sich das Controlling oft zu spät und zu zögerlich anpasst. Das Ergebnis ist eine Unternehmensgruppe, in der jeder Standort über ein eigenes IT-System, eigene Nummernkreise für Kunden, Lieferanten und Produkte verfügt, die Kontenrahmen völlig unterschiedlich sind und das dezentrale Management eigene, eingeübte Routinen bei Planung und Re-

porting, wie zum Beispiel das direkte und ungefilterte Reporting der „Landesfürsten“ an das Management der Obergesellschaft, am besten direkt an den Inhaber, pflegt. Dieses Prozedere geht solange gut, bis jemand die Frage nach in sich schlüssigen Informationen in Form konsolidierter Betrachtungen stellt. Im günstigsten Fall kommt diese Forderung aus dem Unternehmen, im ungünstigsten Fall von einer finanzierenden Bank. Dann offenbart sich, dass das Management auf die Beantwortung dieser Fragen überhaupt nicht vorbereitet ist.

## Welche Veränderungen sind im Controlling notwendig?

Will man an diesem Punkt nicht improvisieren, so sollte das Management frühzeitig eine „Controllingstrategie“ entwickeln, die die Wachstumsstrategie begleitet. Die Kernfrage an das Top-Management lautet dabei: „Wieviele personelle Ressourcen und welche Steuerungssysteme brauche ich, um im Wachstumsprozess die notwendige Ergebnistransparenz zu gewährleisten“ oder „Wie stelle ich jederzeit sicher zu wissen, mit welchen Produkten, Kunden, Standorten und Regionen ich in der Gruppe Geld verdiene oder verliere“.

	Ausgangslage	Produkt- und Kundenwachstum	Zunahme von Standorten	Internationalisierung
Status bzw. Folgen des Wachstums	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kalkulation und Kostenrechnung</li> <li>Entscheidungsfolgen leicht überschaubar</li> <li>Entscheidungsfindung „aus dem Bauch“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Komplexität der Ergebnisentstehung wächst</li> <li>Entscheidungsprozesse werden anspruchsvoller und müssen faktenbasierter erfolgen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interne Wertschöpfungskomplexität nimmt zu</li> <li>Quellen der Gewinnentstehung werden intransparenter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unterschiedliche Rechtsräume</li> <li>Unterschiedliche Mentalitäten</li> <li>Barrieren bei der Um- und Durchsetzbarkeit von Vorgaben</li> </ul>
Anforderungen an Controlling-Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nähe zum Finanz- und Rechnungswesen genügt</li> <li>BWA und GuV als zentrales Instrument</li> <li>Planung in einfacher Form</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deckungsrechnung und Spartenrechnungen</li> <li>Differenzierter Planungsprozess</li> <li>Regelmäßige Plan-Ist-Vergleiche</li> <li>Umfassende Analysen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wertschöpfungsanalyse und Verrechnungspreissteuerung</li> <li>Gewährleistung einheitlicher Prozesse und Instrumente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Klare Vorgaben</li> <li>Systematische und intensive Kommunikation</li> <li>„Weg vom Schreibtisch hin zum Tochterunternehmen“</li> </ul>

Typisches Beispiel für die Controllingherausforderungen in einem wachsenden Unternehmen

Bei manchem Unternehmen beginnen Probleme bereits bei der personellen Ressourcenausstattung. Nicht immer herrscht Einsicht darüber, dass das Controlling des deutlich gewachsenen Unternehmens nicht mehr „nebenher“ vom externen Finanz- und Rechnungswesen mit erledigt werden kann. Dies ist nicht nur eine Frage der Kapazität, sondern oft auch des vorhandenen Know-hows. Internationales Wachstum erfordert Wissen über die Auswirkungen von Währungseinflüssen, Verrechnungspreisproblematiken, Kalkulation bei standort- und länderübergreifenden Wertschöpfungsprozessen, Steuerung von Liquiditätsflüssen mittels entsprechendem Treasury, etc. All das war bislang vielleicht nicht nötig, wird nunmehr aber zur existenziellen Notwendigkeit. Hier stellt sich die durchaus unternehmerische Entscheidung, wie sieht die Controllingstrategie im wachsenden Unternehmen aus?

### Wo liegen die Prioritäten?

Die allererste Priorität sollte sein, die Dinge nicht mit fortschreitendem Wachstum auf sich zukommen zu lassen. Ziel muß es sein, zu Beginn des Wachstums eine klare Vorstellung darüber zu haben, wie das gruppenweite Unternehmenscontrolling aufzustellen ist. Das sollte mindestens folgende Punkte umfassen:

Insbesondere bei dem Zukauf von Unternehmen ist die **Vereinheitlichung von Basissystemen**, z. B. einheitliche Kontenpläne oder überschneidungsfreie Abrechnungskreise für Kunden und Produkte von grundlegender Bedeutung. In vielen schnell gewachsenen Unternehmen lässt sich die simple Frage: „Wieviel verdiene ich gruppenweit mit dem Kunden XY“ nicht oder nur mit großer Mühe mit Hilfe händischer Überleitungsrechnungen beantworten. Gerade das Controlling ist darauf angewiesen, dass es nicht jeden Monat mangels ausreichender Basissysteme Überleitungen „basteln“ muss, sondern sich auf Grundlage verlässlicher Basissysteme auf Analysen und Bewertungen konzentrieren kann.

Die verbindliche Strukturierung von Planungs- und Reportingprozessen ist ein weiterer wichtiger Meilen-

stein auf dem Weg zur notwendigen Transparenz. Dies erfordert zu allererst eine klare Terminierung wann welche Teilpläne vorzulegen sind. Dies muss begleitet werden von abgestimmten Planungsprämissen. Nicht jeder Standort sollte autonom festlegen, von welchen Lohn- und Materialpreisteigerungen er ausgeht, welche Investitionsaufwendungen zu planen sind, oder welche Preissteigerungen den Erlös und Rohertrag beeinflussen. Hier bedarf es der ordnenden Hand einer zentralen Funktion, die die Transparenz hat, welche Annahmen in welche Planungen einfließen. Ein zentrales Controlling muss vorgeben, nach welcher Systematik hier vorzugehen ist. Es darf nicht der Eigeninitiative dezentraler Einheiten überlassen werden, nach eigenem Gutdünken zu planen.

„Papier ist geduldig“ lautet ein geflügeltes Wort. Dies gilt auch für Controlling. Daher ist es umso wichtiger, dass die generierten Informationen auch systematisch und regelmäßig kommuniziert und diskutiert werden. Das Controlling in einem Unternehmen sollte daher nicht nur Tabellen und Grafiken produzieren, sondern seinen Output innerhalb der Controllingorganisation aber auch im Hinblick auf die operativen Entscheidungsträger im Rahmen regelmäßiger Gespräche diskutieren, um daraus Handlungen ableiten zu lassen. Je stärker das Unternehmen wächst, desto wichtiger wird diese breite Kommunikation entscheidungsrelevanter Informationen.

### Fazit:

Jedes wachsende Unternehmen läuft Gefahr, dass die Transparenz im Wachstumsprozess verloren geht. Eine frühzeitig entwickelte und konsequent umgesetzte Controllingstrategie kann dies verhindern. Ein verantwortungsvoll handelndes Management wird sich daher rechtzeitig mit den Gestaltungserfordernissen in diesem, für die Ertragsstärke des Wachstums wichtigen Bereich auseinandersetzen und die entsprechenden Controllingkonzepte auf den Weg bringen.

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



# Digitalisierung in Operations

## Was bedeutet das in der Praxis?

Oliver Rörig  
Mitglied  
der Geschäftsleitung  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



Aktuell steht das Thema Digitalisierung ganz oben auf der Agenda der meisten Unternehmer. Neben der Entwicklung von Smarten Produkten liegt ein klarer Fokus auf Operations und der Supply Chain. Hierfür wird eine klare digitale Operationsstrategie notwendig, die die Zukunftsfähigkeit und Robustheit des eigenen Geschäftsmodells unterstützt.

Aber: Wie kann ich mein Unternehmen fit für Industrie 4.0 machen? Welche aktuellen Digitalisierungsmaßnahmen realisieren Kosteneffizienz, Umsatzpotenziale, Qualitätsverbesserung und Flexibilität? Welche sind Pflicht und welche Kür? Wie kann ich meinen historisch gewachsenen Maschinenpark „smart“ machen? Gibt es einen festen Stufenplan zum digitalen Unternehmen oder bietet die Digitalisierung einige Abkürzungen?

Nur wenige mittelständische Unternehmen haben die Möglichkeit, auf der grünen Wiese eine „State-of-the-Art“-Fertigung nach modernsten Gesichtspunkten zu bauen. Dies ist aufgrund diverser Gründe auch nicht notwendig bzw. angeraten: Zum einen entwickelt sich der Anbietermarkt für smarte Systeme und IT sehr dynamisch und ist aktuell noch in einem Findungsprozess. Zum anderen ist auch die Normierung von Standards und Schnittstellen bei weitem noch nicht abgeschlossen.



Und tatsächlich sind viele Fertigungs-, Handlings- und Transportsysteme noch weit von der technischen und kommerziellen Marktreife entfernt: Kritische Stückzahlen sind noch nicht erreicht.

Innovationsführende Unternehmen ergreifen aber schon jetzt eine Vielzahl von Maßnahmen zur Optimierung der Supply Chain. Sie nutzen hierbei die Möglichkeit der Digitalisierung und eine große Anzahl von Lösungen, die aktuell von der Industrie, aber auch zunehmend von innovativen Start-ups, entwickelt werden. Ausgewählte Best-Practice-Beispiele bedeutender mittelständischer Unternehmen zeigen, wie digitale Ansatzpunkte konkret realisiert werden:

### Smarte Fabrik – Steigerung von Effizienz und Flexibilität

- Anlagenoptimierung durch „Plug&Play“-Maschinensensorik und Realtime-Auswertung der Gesamtanlageneffizienz (GAE). Hier existieren marktreife Lösungen, die flexible und schnell bereits arbeitsfähige Lösungen auf Basis von funkbasierter Sensorik und Reporting-Apps anbieten. Aufwendige und sehr teure Systeme zur Betriebsdatenerfassung (BDE) sind nicht mehr notwendig.
- Effizienzsteigerung bei manuellen Tätigkeiten durch den Einsatz von kollaborativen Robotern, sogenannte „Cobots“. Damit können diese erheblich flexibler und schneller auf neue Tätigkeiten programmiert werden als die bisherigen Roboter. Darüber hinaus sind sie kleiner, günstiger und können sicher in der direkten Zusammenarbeit mit Menschen eingesetzt werden. Dies eröffnet eine Vielzahl von neuen Anwendungsbereichen, z. B. im Handling und der Montage von Bauteilen.

### Smarte Supply Chain – Sichtbarkeit erhöhen

Track&Trace ermöglicht die Überwachung der Warenströme in Echtzeit. Mit der entsprechenden Sensorik, Transpondern (z. B. RFID) und der passenden Software können Unternehmen heute schon präzise eruieren, wo sich die erwartete Ware befindet und ob sie zum avisierten Zeitpunkt eintrifft. Dies schafft Planungssicherheit und ermöglicht Effizienzsteigerungen in der Supply Chain.



### Smarte Daten – aus Big Data wird Smart Data

- Höhere Planungsgenauigkeit wird durch einen unternehmensübergreifenden Planungsprozess entlang der gesamten Wertschöpfungskette erreicht. Daten über aktuelle Abverkäufe an Endkunden, Bestände und Kapazitäten werden geteilt. Potenziale können übergreifend realisiert werden – der „Bullwhip“-Effekt bleibt aus.
- Das Kundenverhalten wird durch Predictive Customer Analytics besser vorhergesagt – Anbieter werden beispielsweise Blogs und saisonal beeinflussen Faktoren, z. B. Wetterlage, mit leistungsfähigen Analysetools und komplexen mathematischen Algorithmen aus und setzen diese in Zusammenhang mit Absatzprognosen.
- Risiken wie regionale Krisen, Rohstoff- und Transportengpässe werden entlang der globalen Supply Chain frühzeitig identifiziert und Gegenmaßnahmen werden eingeleitet.

### Smarte Services – Kundenmehrwert durch Zuverlässigkeit und Verfügbarkeit

- Servicetechniker werden bei ihren Kundenbesuchen zunehmend durch mobile IT-Systeme unterstützt. Die Kundenhistorie erläutert den Einsatzbereich und vergangene Problemfälle. Der Zugriff auf Maschinendaten und mögliche Fehlercodes über Fernzugriff qualifiziert den Service-Einsatz vorab: Notwendige Ersatzteile können z. B. sofort mitgebracht und das Problem direkt behoben werden; für Spezialfälle werden die Experten in der Zentrale per Video zugeschaltet werden. Die Bestätigung des Serviceeinsatzes sowie die kommerzielle Abwicklung werden direkt vor Ort angestoßen.
- Eine vorausschauende Wartung (Predictive Maintenance) erfolgt durch geeignete Sensoren, die die ausfallkritischen Parameter eines Bauteiles erfassen. Verknüpft mit der Expertise des Herstellers und mit den Ausfallkriterien der gesamten installierten Basis können zuverlässige Vorhersagen über den spezifischen Bauteilzustand getroffen werden. Unternehmen bieten Pay-per-Use-Preismodelle an und differenzieren sich damit vom Wettbewerb.

Vor dem Kürprogramm ist aber zunächst einmal die Schaffung von entscheidenden Voraussetzungen für alle mittelständische Unternehmen Pflicht.

Zum einen ist LEAN für die Digitalisierung unabdingbar. Wichtig sind hierbei insbesondere Prozesskontrolle, Flexibilisierung, Komplexitätsbeherrschung und -reduktion.

Des weiteren muss die IT-Infrastruktur gerüstet sein. Fragmentierte Systeme mit einer Vielzahl von Medienbrüchen müssen jetzt schon zukunftsfähig gemacht werden.

Und last but not least sind digitale Pilotprojekte notwendig, um frühzeitige Erfahrungen zu sammeln.

Um eine für das Unternehmen nachhaltige Digitalisierungsstrategie überhaupt zu realisieren, hat W&P ein Supply-Chain-4.0-Readiness-Audit entwickelt. Anhand dieses Audits können gemeinsam mit dem Unternehmen eine Landkarte digitaler Entwicklungsfelder sowie ein konkreter Entwicklungspfad identifiziert werden:

- Wo steht das Unternehmen und wie verändern sich der Markt und die Rolle des Unternehmens durch die Digitalisierung?
- Was sind relevante und zukunftsgerichtete digitale Entwicklungsfelder und sind die Voraussetzungen geschaffen, um 4.0-fähig zu werden?
- Was sind die notwendigen Maßnahmen und wie sieht ein realistischer Implementierungspfad aus?

Erfolgreiche Mittelständler kombinieren ihre digitale Vision mit pragmatischen und ergebnisorientierten digitalen Initiativen.

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



# Restrukturierung – nicht nur eine Frage des externen Impulses

Lars Richter  
Mitglied  
der Geschäftsleitung  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



Auch wenn die jüngsten Finanz- und Konjunkturdaten nicht mehr so erfreulich sind wie noch vor sechs oder zwölf Monaten, kann man trotzdem von „Jammern auf hohem Niveau“ oder dem vielbesagten

„Pfeifen im Walde“ sprechen, wenn die Rede auf das Thema Restrukturierung kommt.

Dabei ist jetzt gerade der Zeitpunkt, sich mit der wirtschaftlichen Performance des Unternehmens oder von Unternehmensteilen intensiv auseinander zu setzen, denn aktuell beherrscht hohe Liquidität den Finanzierungsmarkt und so ist man grundsätzlich in der Lage das ein oder andere Restrukturierungsprogramm auch extern zu finanzieren. Dass die aktive Auseinandersetzung mit dem Thema Restrukturierung trotzdem nur bedingt geschieht, dürfte weiterhin an dem Begriff liegen, welcher in unseren Breitengraden ähnlich negativ belegt ist, wie der Begriff Insolvenz. In Bezug auf den Begriff Insolvenz konnte daran das ESUG (Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen) auch nichts ändern, obwohl dies ja eine Zielsetzung war.

Da hilft auch die Aussage, dass „Scheitern keine Schande ist“ aus einem Interview von Prof. Simon von Simon-Kucher & Partners mit der Zeitschrift *return* nicht weiter.

Unabhängig davon wird vielleicht gerade jetzt eine Branche durch einen externen Impuls gezwungen, das eigene Geschäftsmodell zu überdenken: Die Automobilbranche.

Keine Branche wurde in den letzten Jahren so oft in den Nachrichten erwähnt, wie die Automobilzulieferer. Auch wenn sich bis zum Sommer 2015 die Geschäftsentwicklung zum Gesamtbild der Branche wieder normalisiert hat, so ist dennoch keine andere Branche von so starken Gegensätzen geprägt. Premihersteller vermelden Rekordabsatzdaten und Rekordgewinne und erhöhen die Absatzziele. Gleichzeitig kann man aber auch von Werksschließungen und Unterauslastung lesen.

Unabhängig von der Positionierung der einzelnen Marktteilnehmer, ist jedoch eins nach den jüngsten Nachrichten sicher: Die Zukunft ist ungewiss, da noch nicht absehbar ist, welche Technologie, sei es Elektroantriebe, Wasserstoffantriebe oder vielleicht doch der klassische Verbrennungsmotor mit alternativen Treibstoffen, sich durchsetzen wird und welche Auswirkungen dies auf das Gesamtkonzept Auto und damit auch auf die Wertschöpfungskette haben wird. Losgelöst davon müssen schon heute die Grundlagen und Fundamente für die Jahre 2017 bis 2020 gelegt werden.

Schon heute liegt damit die Herausforderung in der Umstellung auf neue Werkstoffe und Technologien, kombiniert mit einer intelligenten Vernetzung von Mensch, Maschine und Produkt – Stichwort: Industrie 4.0. Hinzu kommt die Integration des Autos in die Informationsgesellschaft und die Vernetzung der Autos untereinander aber auch mit ihrer Umwelt – Stichwort: Smart Car.

Parallel dazu zeichnen sich auf der Vertriebsseite einschneidende Veränderungen ab, denn immer mehr Akteure, seien es die Hersteller oder auch große Autovermieter entdecken das Internet nicht mehr nur als verkaufsunterstützenden Vertriebsweg, sondern bauen es zu echten Vertriebskanälen aus. Der Online-Shop für Autos wird Realität, auch wenn es einige Marktteilnehmer noch nicht wahrhaben wollen.

Damit ist aber auch gewiss, dass in Krisenfällen traditionelle Restrukturierungswerkzeuge, wie Personalkostenanpassung etc. nochmal an Bedeutung verlieren und nicht mehr den Schlüssel für eine erfolgreiche Restrukturierung darstellen können. In den Fokus werden damit noch mehr umsetzungsorientierte Ansätze in Verbindung mit technologischem Expertenwissen gelangen.

Insbesondere auch, weil ein selbst angestoßener Prozess in der Regel deutlich erfolgsversprechender durchgeführt werden kann, da man „Herr im eigenen Hause“ ist und damit die Gestaltungshoheit hat. Wird ein Prozess zur Restrukturierung erst einmal extern angestoßen, z. B. durch die Kreditgeber, so sind diese Freiheitsgrade in der Regel sofort verloren und gleichzeitig sind zum



einen externe Informationsbedürfnisse im gesteigerten Maße zu befriedigen und zum anderen sind dann zusätzlich weitere regulatorische Vorschrift ein zentraler Aufwandstreiber. Spätestens wenn in naher Zukunft Basel IV zur Anwendung kommen wird, wird dies noch mal deutlicher zu spüren sein, denn schon heute ist erkennbar, dass es auch langjährigen Bankpartnern schwerer fällt, tiefgehende und langandauernde Restrukturierungen zu begleiten, da die Anforderungen zur Eigenkapitalhinterlegung angestiegen sind und damit sich Bankpartner gezwungen sehen auch auf Zerschlagung von Unternehmen hinzuwirken, um die eigenen Risikopositionen zu reduzieren.

Insofern dürfte jetzt eine der letzten Chancen in einer grundsätzlich noch positiven gesamtwirtschaftlichen Lage sein, die eigene wirtschaftliche Performance zu hinterfragen.

Dies soll dabei keine singuläre Empfehlung exklusiv für die Automobilbranche sein, es soll vielmehr am konkreten Beispiel verdeutlichen, dass gerade in gefühlt „guten Zeiten“ das kritische Hinterfragen und eine aktive Restrukturierung aus eigenen Impuls heraus eine Chance darstellt und damit Unternehmen auf kommende Veränderungen vorbereitet, denn trotz aller Unsicherheit ist eins gewiss: Veränderungen sind allgegenwertig.

Nur über den Weg der aktiven Auseinandersetzung mit der eigenen Performance in den vermeintlich guten Jahren wird es künftig möglich sein, die Herausforderungen einer Krisensituation erfolgreich zu meistern.

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



# Innovation Workgroup gegründet



Johannes Spannagl  
Managing Partner  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH

Innovationsmanagement – dieses Thema ist in aller Munde und es gehört nach wie vor zu den anspruchsvollsten und vielfältigsten Aufgaben im Unternehmen. Aber zahlreiche Unternehmen leiden durchaus an typischen Defiziten: Zu viele oder zu wenige Ideen, zu „flache“ oder zu komplexe Innovationen, zu teure Lösungen oder eine zu späte Markteinführung.

Seit fast 30 Jahren unterstützt Dr. Wieselhuber & Partner Familienunternehmen, Konzerne, deren Sparten und Tochtergesellschaften dabei, Innovationsstrategien zu entwickeln und erfolgreich umzusetzen.

Mit der Etablierung eines eigenen, branchenübergreifenden Geschäftsbereichs „Innovation & New Business“ hat W&P vor zwei Jahren die vorhandenen Kapazitäten und Erfahrungen zusammengeführt und konnte damit seinen Kunden einen noch höheren Nutzen bieten. Jetzt hat Dr. Wieselhuber & Partner einen weiteren Meilenstein in Sachen Innovationsexpertise gesetzt und gemeinsam mit drei exklusiven Partnern ein Innovationsnetzwerk gespannt:

Gemeinsam mit Z\_punkt, dem Expertenteam für Trend- und Zukunftsforschung, Poetic, dem Designstudio für Innovationsprojekte sowie Wurzer & Kollegen, der führenden Beratung im Bereich des strategischen Intellectual Property (IP) Management, wurden alle Kompetenzen für ein ganzheitliches Innovationsmanagement gebündelt und die Innovation Workgroup unter Führung von W&P gegründet.

Zu den Partnern im Einzelnen:

- Das Studio **Poetic** verfügt über zwanzig Jahre Designerfahrung für Unternehmen wie BMW, Lufthansa und Siemens und unterstützt Unternehmen bei Visualisierungen, Storytelling und der konkreten Designumsetzung in unseren Innovationsprojekten.
- **Wurzer & Kollegen** ist eines der führenden Beratungs- und Serviceunternehmen im Bereich des



strategischen Intellectual Property (IP) Management und der Bewertung von Geistigem Eigentum (IP) in Europa.

- Als Expertenteam für Trend- und Zukunftsforschung entwickelt **Z\_punkt** seit fast zwanzig Jahren kundenspezifische und übergreifende Foresight-Studien für multinationale Unternehmen, innovative Mittelständler und öffentliche Auftraggeber. Ebenso liefert Z\_punkt spezifisches Zukunftswissen für W&P-Projekte und trägt dazu bei, strategische Entscheidungen für unsere Kunden zu validieren und neue Innovationsfelder zu erschließen.

Die Spezialisten der Innovation Workgroup liefern für ihre Kunden einen echten Mehrwert, denn sie bieten alle Kompetenzen für ein ganzheitliches Innovationsmanagement aus einer Hand:

Zukunft – Kreativität – Prozesse – Veränderungsdynamik. Diese vier zentralen Erfolgsfaktoren bestimmen die gemeinsame Arbeit der Innovation Workgroup und definieren ihren Anspruch:

## 1. Wir erhöhen den Konkretisierungsgrad Ihrer Zukunftsbilder durch das Einbringen unterschiedlicher Perspektiven

Unsicherheit und Ambivalenz von Zukunftstrends und noch wichtiger unvollständige Kenntnis über das Verhalten der Zukunftsakteure beseitigen nicht das Dilemma des Top-Managements, Entscheidungen treffen zu müssen. Der Wettbewerb um relevantes Zukunftswissen spielt sich nicht mehr auf der Ebene der Verfügbarkeit, sondern auf der Ebene der Interpretationsvorteile ab.

Hier unterstützt die Innovation Workgroup und beantwortet für die Unternehmen u.a. folgende Fragen:

- Wie sieht Ihre Branche in zehn Jahren aus?
- Welche Innovationsfelder und Roadmaps sind für Sie attraktiv?
- Wie exklusiv ist Ihr Angebot in der Zukunft?
- Was treibt Ihre Kunden in der Zukunft an?



**2. Wir sorgen für mehr Kreativität in Ihren Produkten und Leistungen durch vielfältige Herangehensweisen und eine einzigartige Kombination von Kompetenzen**

Aufgeschlossenheit und Gespür für zukünftige Marktbedürfnisse führen zu neuen Ideen. Aufgeschlossenheit bedeutet nichts anderes, als auf ungewohnte Art und Weise mit dem eigenen Wissen umzugehen und fundierte Antworten auf die nachfolgenden Fragen geben zu können:

- Wie schöpfen Sie das Kreativitätspotenzial Ihrer Mitarbeit besser aus?
- Wie werden Ihre Ideen besser erlebbar?
- Wie setzen Sie Ihre Kreativität für optimale Verbiebungsrechte ein?
- Wie öffnen Sie den Raum auch für radikal neue Ideen und Ansätze?

Die Spezialisten der Innovation Workgroup verbinden dabei die Inside-out-Perspektive mit der Outside-in-Perspektive und sorgen damit für mehr Kreativität.

**3. Wir optimieren die komplexen Prozesse Ihrer Innovationsarbeit durch spezifisches Methoden-Know-how und eine hochvernetzte Arbeitsweise**

Ein hoher Ressourceneinsatz allein sichert noch keinen Innovationserfolg. Wichtiger als das tradierte „Viel hilft viel“ ist die konsequente Steuerung der Input-Output-Relation und folglich des gesamten Innovationsprozesses. Die ehrliche Beantwortung der folgenden Fragen verdeutlicht i. d. R. den meist erheblichen Handlungsbedarf in den Unternehmen:

- Wie effizient ist Ihr Innovationsprozess?
- Wie integrieren Sie relevantes Zukunftswissen in Ihren Innovationsprozess?
- Wie wird Ihr Kunde zum Multiplikator?
- Beginnt Ihr Patentprozess mit der Erfindung?
- Wie messen Sie Ihre Innovationsperformance?

**4. Wir steigern die Veränderungsdynamik in Ihrem Unternehmen durch frische Denkansätze und professionelles Change Management**

- Wie veränderungsfähig ist Ihre Organisation?
- Mit welchen Widerständen „kämpft“ Ihr Projektmanagement?
- Denken Sie IP vom Kunden her?
- Sollen sich die Kunden in Ihre Produkte verlieben?
- Wie gehen Sie mit Ungewissheiten um?

Die Beantwortung dieser Fragen machen typische Innovationsbarrieren sichtbar. Die unterschiedlichen Disziplinen und Kompetenzen der Innovation Workgroup-Partner verhelfen Unternehmen zu mehr Veränderungsdynamik und neuen Schwung.

Für alle Partner der Innovation Workgroup steht fest: Greifen alle innovationsrelevanten Fähigkeiten nahtlos ineinander, sind Unternehmen den komplexen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts im Markt immer einen Schritt voraus und können die eingangs genannten Defizite konsequent beseitigen.

**Kontakt: [info@innovation-workgroup.de](mailto:info@innovation-workgroup.de)  
[www.innovation-workgroup.de](http://www.innovation-workgroup.de)**



Erstmals präsentierte sich die **INNOVATION WORKGROUP** am 26. Oktober 2015 in Bochum auf dem 9. INNOVATION – UNTERNEHMER-GIPFEL, einer der wichtigsten Veranstaltungen in Deutschland zum Thema Innovation.



# Produktpiraterie: Wer Mehrwert bietet, wird weniger beklaut

Michael Mai  
Manager  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



Das klassische Arsenal an Abwehrmaßnahmen gegen Produktpiraterie konzentriert sich im Wesentlichen auf technische und rechtliche Handlungen. Doch das ist nicht alles, was ein OEM gegen Piraterie unternehmen kann.

Grundsätzlich werden zwei Varianten von Fälschungskäufen unterschieden: Einmal erhält der Kunde oder Betreiber ohne sein Wissen ein gefälschtes Ersatzteil und bezahlt unter Umständen den vollen Listenpreis. Aus Sicht des OEM ist dies besonders dramatisch – schließlich bestand für den Kunden kein Anlass abzuwandern, er war zufrieden mit der Leistung des OEM und hat womöglich einen hohen Preis für das Original akzeptiert. Für den OEM bedeutet dies zusätzlich zum entgangenen Umsatz und Ertrag, auch Folgeschäden durch mögliche Maschinendefekte. Und auch das Image ist in Gefahr: Qualitäts-Beschwerden über das vermeintliche Original nehmen zu, Kulanzkosten steigen an. Ärgerlich, weil im Fall des „unbewussten“

Fälschungskaufes OEM und Kunde ungewollt zum gemeinsamen Opfer der Piraten werden.

## Denn Sie wissen, was sie tun

Anders liegt der Fall beim sogenannten „bewussten“ Plagiat-Kauf. Dabei bestellt der Kunde gezielt einen Nachbau oder nimmt zumindest eine mögliche Fälschung wissend in Kauf. Die Gründe für diese Variante seitens des Kunden sind vielfältig und reichen von der Verfügbarkeit, regionalen Besonderheiten über negative Erfahrungen mit der Serviceorganisation des OEM bis hin zu deutlichen Preisunterschieden. Vergleichbare Motivationsgründe finden sich auch bei der kundeneigenen Herstellung von Nachbauten, dabei insbesondere bei Verschleißteilen.

Die Folge: Die Nachfrage des Kunden, der sich in dieser Situation definitiv nicht in einer „Opferrolle“ befindet, erzeugt einen Markt, den der Pirat bedient. Der Pirat wird so keineswegs zum Heiligen – aber er ist auch nicht mehr der alleinige „Schuldige“. Doch: Wie kann ein OEM agieren, um diesen „bewussten Markt“ einzudämmen? Welche Maßnahmen beeinflussen direkt



die Nachfrage-Seite des Fälschungs-Marktes? Mit Originalteile-Pflicht verknüpfte Garantiezusagen oder Kundengespräche können helfen, sind jedoch nicht in der Lage, das Problem nachhaltig zu lösen.

### Faktor Preis

Die Gründe für eine Abwanderung bei After-Sales-Produkten finden sich hauptsächlich rund um das Thema „Preis“: Ein zu hoher Preis im Vergleich zur subjektiven Leistung, insbesondere bei Verfügbarkeits- und Lieferzeitproblemen seitens des OEM, führen am häufigsten zu dieser Reaktion auf Seiten des Kunden. Neben den erwähnten klassischen Abwehrmaßnahmen muss der OEM also auch die Nachfrage-Seite des Piraten-Marktes adressieren können. Die einzige Lösung: Eine schlagkräftige After-Sales-Organisation und deren Konzentration auf die Kernthemen Preis, Leistung und Kommunikation.

### Das Preismodell muss nachvollziehbar sein

Im Hinblick auf den Entscheidungseinfluss hat das richtige Pricing den unmittelbarsten Effekt auf die Nachfrage nach Fälschungen. Preise müssen systematisch, nachvollziehbar und vor allem nach Kundennutzen je Teil differenziert werden. Insbesondere bei weniger komplexen Verschleißteilen wie Messern oder Schaufeln kann die Kundenabschöpfung so deutlich gesteigert werden. Der Preis, den der Kunde für ein Originalteil zu zahlen bereit ist, wird durch die erbrachte Leistung definiert. Lieferfähigkeit, -zeit und Termintreue sind direkte Beispiele und werden durch das Gesamtpaket des OEM im After-Sales und den Vorteilen für den Kunden ergänzt.

Neben den zwischenmenschlichen Standards der Kommunikation ist die richtige Information der Kunden essenziell. Kennt dieser die gesamte Angebotsbandbreite oder ist ihm bewusst, welche Vorteile er im Laufe der Maschinennutzungszeit durch den OEM erhält? Die nachvollziehbare Darstellung und Berechnung von



Life-Cycle-Costs ist hier ein wertvoller Input – sowohl für Kunden als auch für den OEM. Diese Handlungsfelder sind im allgemeinen Kernelemente einer umfassenden After-Sales-Strategie. Eine so erfolgte Reduzierung des Plagiate-Marktes wirkt doppelt: Mehr Ertrag im After-Sales-Geschäft und weniger Kosten durch Folgeschäden von Nachbauten.

### Was wäre wenn ... ?

Im Allgemeinen geht man davon aus: Die „unbewusste“ Piraterie ist deutlich größer als die „bewusste“. Vielleicht hilft an dieser Stelle ein Gedankenspiel: Was wäre, wenn bewusste Plagiatkäufe die Überhand hätten oder gar – rein hypothetisch – unternehmenseigene, technische Daten frei öffentlich verfügbar wären? Welche Konsequenzen wären in einer solchen „Open-Engineering“-Welt notwendig, um die Nachfrage nach „Nicht-Originalen“ einzudämmen? Die Antworten darauf bilden eine gute Basis für die künftige intelligente Piratenabwehr.

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

# Finanzierung als strategischer Hebel in den Wertketten

Volker Riedel  
Partner  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



## Das billige Geld

Wir leben heute praktisch in einer zinslosen Zeit – diesen Eindruck mag man bekommen, wenn man auf den Preiskampf im klassischen Bankengeschäft schaut. Je nach Bonität des Unternehmens starten die Margen bei unter einem Prozentpunkt. Viel Freude haben Kreditinstitute darin nicht. Doch tun sie sich schwer in diesem zunehmend regulierten Markt aus der Preisspirale auszubrechen.

So mancher Unternehmer erinnert sich noch gerne an die guten alten „Bankierszeiten“. Können aber die Zinsbelastungen über Ausschreibungen optimiert werden, nutzt er diese Chance konsequent. Die Argumentation einer zukünftigen Zinsfalle bei (vermutlich) steigenden Zinsen hilft auch nichts, das billige Geld nimmt man heute mit.

## Finanzierungslasten werden heute in der Wertkette verschoben

Die Zinsbelastungen in der GuV hat aber zwei Komponenten – den Zinssatz und die Nettoverschuldung und die Höhe dieser Nettoverschuldung ist wiederum stark bestimmt durch die Rolle, die ein Unternehmen in einer Wertkette einnimmt.

gebissen auf. Und das ist auch nicht überraschend, denn niedrige Reichweiten gehen häufig mit hoher Prozesskompetenz und Macht in der Wertkette einher. Fakt ist aber auch, dass die Kapitalbindung in der Wertkette letztlich nur verschoben wird. Das Endprodukt in einer Wertkette ist daher nach wie vor mit diesen Kosten belastet.

## Die Wertkette vom Kunden aus betrachtet

Ein Blick aus Sicht des Endverbrauchers auf die Wertkette – interessiert ihn die Kapitalbindung in der Wertkette? Nein, von Interesse sind die Verfügbarkeit, der Preis und natürlich der persönliche Nutzen, aber sicherlich nicht das vorgehaltene Umlaufvermögen der Wertkette. Und so wie der Endverbraucher denkt, treiben bereits oligopolistische Handelsketten oder auch Automobilhersteller ihre Wertketten voran.

Wir haben heute (noch) Informationssilos in der Wertkette. Je weiter hinten man in einer Wertkette eingereiht ist, desto größer ist die Gefahr, dass Absatzschwankungen sich aufschaukeln („Peitscheneffekt“). Um die Lieferfähigkeit sicherzustellen, muss der Warenbestand zum Anfang einer Wertkette hin mit immer höheren Puffer- und Sicherheitsbeständen disponiert werden. Die Ware ist nicht im Fluss, sie wird von Lagerstätte zu Lagerstätte weitergereicht.

Die zunehmende Digitalisierung und damit die steigende intelligente Vernetzung der Arbeitsabläufe werden dafür sorgen, dass Warenströme zukünftig in Echtzeit gesteuert werden und damit die Wirtschaftsgüter zunehmend fließen werden.

## Heute und Morgen – Die Finanzierung von Wertketten

Für die Finanzierung wird das eine echte Herausforderung, aber auch eine Chance und zwar für beide – Unternehmen und Finanzierer.

Heute sind viele Finanzierer im Wettbewerb um ein Unternehmen. Unternehmen mit Investmentgrade werden hofiert, andere müssen entweder schlechtere Konditionen in Kauf nehmen oder sie bekommen Probleme

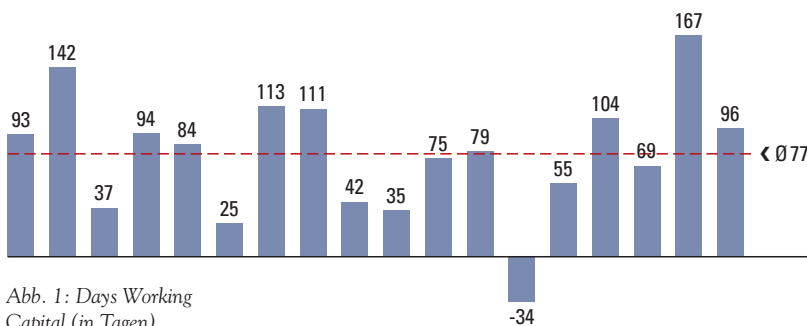


Abb. 1: Days Working Capital (in Tagen) ausgewählter deutscher Mittelständler

Die Abbildung der Reichweiten zeigt ein typisches Bild der großen Bandbreite der Kapitalbindung im deutschen Mittelstand. Sicherlich treiben bestimmte branchentypische Faktoren diese Kennzahl. Aber ein Blick hinter die Kulissen zeigt auch den Zusammenhang von hohen Reichweiten und niedrigen Unternehmenser-

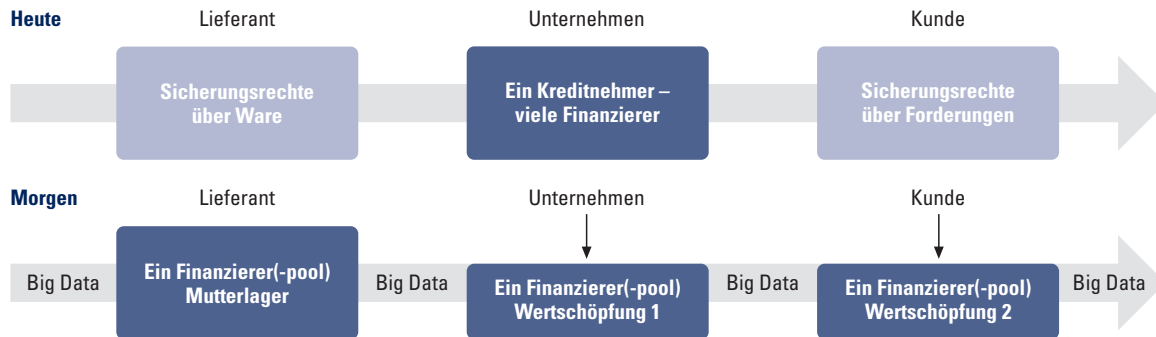


Abb. 2: Die Finanzierung in Wertketten Heute und Morgen

mit der Durchfinanzierung. Gleichzeitig wird mit den Warenkreditversicherern oder auch mit Kunden über mögliche Sicherungsrechte verhandelt. Jeder in der Wertkette disponiert und finanziert sich aber letztlich selbst.

Morgen wird sich das verändern. Wertketten werden einen Finanzierer oder einen Finanzierungspool haben. Das kann eine klassische Bank, ein Spezialfinanzierer oder auch ein kapitalstarkes Unternehmen in der Wertkette sein. Ansätze solcher transaktionsbasierten Finanzierungen sind bereits heute zu finden. Die Herausforderung bei globalen Wertketten ist es, die Finanzierungskette über mehrere Rechtsräume hinweg darzustellen.

Der Nutzen ist eindeutig, denn die Ware kann nun leichter am Anfang der Wertkette gelagert und finanziert werden, in den folgenden Wertschöpfungsstufen können die Läger runtergefahren werden. Die Kundenindividualisierung des Produktes findet so spät wie möglich statt, es kann finanzierbare Vielfalt entstehen. Information und Logistik werden zu strategischen Faktoren. Die Kapitalbindung sinkt in der gesamten Wertkette und damit auch Bestandsrisiken, Lagerhaltungskosten und natürlich die Zinskosten.

### Die Herausforderung – Finanzierung als strategischer Hebel

Finanzmärkte sind heute absolut liquide, Banken weisen historisch niedrige Risikokosten aus und suchen das Geschäft. Finanzierungsformen wie Borrowing Base, Factoring, Direct Lending, Private Debt Placement, nicht regulierte Finanzintermediären wie Lebensversicherern, Pensionskassen, Hedge Funds oder Private Debt Funds oder Financial Supply Chain Lösungen bieten stark wachsende alternative Finanzierungsansätze – insbesondere für mittelständische Unternehmen. Internetbasierte Plattformen bieten zukünftig die Infrastruktur für Finanzierungslösungen.

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

### Fazit:

Gemeinsam mit Unternehmen entwickelt W&P die passenden Konzepte und formuliert die Herangehensweisen. Es ist an der Zeit die Herausforderung in der Wertkette anzunehmen und neben den operativen Lösungen und Preisverhandlungen auch gemeinsame Finanzierungslösungen in der Wertkette zu implementieren. Denn wer hier als First Mover am Zug ist, baut nicht nur die Macht in der Wertkette aus, er erhöht auch signifikant die Markteintrittsbarrieren bzw. steigert die Differenzierung zum Wettbewerb.



# Der Preis ist heiß – vor allem in digitalen Zeiten

Dr. Johannes Berentzen  
Senior Manager  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



## Warum Preisdifferenzierung ein Schlüsselinstrument der Vertriebsexzellenz darstellt

Wie sorglos viele Unternehmen mit der Bedeutung eines systematischen Pricing umgehen, zeigt sich oftmals in unseren Beratungsprojekten. Der Preis wird als Umsatztreiber „missbraucht“ und teilweise unterhalb der Schmerzgrenze gesenkt, um Mengen zu verkaufen. Dass dies ein probates Mittel ist, um die im Vertrieb fixierten Umsatz- und Absatzziele zu erreichen, ist unbestritten. Häufig führt dies jedoch zu einer ungewollten Ertragschwäche, nicht nur relativ, sondern auch absolut. Insbesondere bei margenschwachen Produkten können die Mengeneffekte die Preiseffekte nicht kompensieren.

Wenn Preise gesenkt werden müssen, z. B. als Reaktion auf Wettbewerbsmaßnahmen oder auch, um den Umsatz anzukurbeln, sollte dies nicht pauschal, sondern idealerweise sehr differenziert erfolgen. Nur so können die unterschiedlichen Zahlungsbereitschaften maximal abgeschöpft werden. Es drängt sich die Frage auf: Ist das in Zeiten der Digitalisierung und der permanent per Smartphone online informierten Konsumenten überhaupt möglich? Existieren dank E-Commerce

überhaupt noch unterschiedliche Zahlungsbereitschaften bei den Kunden? Immerhin wird heutzutage kaum noch ein Produkt gekauft, das ab einem gewissen Wert nicht auf Amazon oder mit Hilfe einer der zahlreich verfügbaren Preisvergleich-Suchmaschinen gegengecheckt wird. Diese Fragen sind mit einem entschiedenen „JA“ zu beantworten.

### Der irrationale Kunde

Vielfach wird in Unternehmen bei der Preissetzung angenommen, dass die Kunden über eine vollständige Preistransparenz der Wettbewerber und eine hohe (rationale) Wechselbereitschaft verfügen. Dem aktuellen Forschungsstand nach ist das Gegenteil der Fall. Neben schlechter Preiskenntnis – außer bei Eckartikeln – bestimmen ganz andere Faktoren über die Kaufentscheidung als vielfach angenommen. Und diese Fehleinschätzungen über das tatsächliche Kundenverhalten führen dann im Vertrieb zwangsläufig zu falschen Preisentscheidungen.

Die Preiswahrnehmung des Kunden ist nur äußerst selten statischer Natur. In den meisten Fällen entscheiden eine Vielzahl an inneren und äußeren Treibern dynamisch über die Preiswahrnehmung des Kunden. Schaut man sich z. B. den Verkaufspreis für 200ml Coca-Cola an, so zeigt sich, dass der Preis hierfür in einer Diskothek in Ibiza in etwa dem 140-fachen eines hiesigen Discounters entspricht.

In der Szene-Diskothek auf Ibiza gibt es zahlreiche kaufwillige Kunden für die 14 €-Cola. Im heimischen Discounter wäre jedoch niemand von denen bereit, für eine 1,5 l-Flasche Coca-Cola 105 € zu bezahlen. Dass diese starke Form der Preisdifferenzierung dennoch erfolgreich ist, lässt sich nur mit dem irrationalen Kaufverhalten des Kunden erklären. Dem Clubbetreiber ist bewusst, dass sich der Partygast nicht erst am POS mit der dortigen Preisstruktur auseinandersetzt, sondern bereits bei der Auswahl der Einkaufs- bzw. Partystätte. Und wer sich aktiv für den luxuriösen Space-Club entscheidet, muss sich darauf einstellen, höhere Preise für eine Cola zu bezahlen.

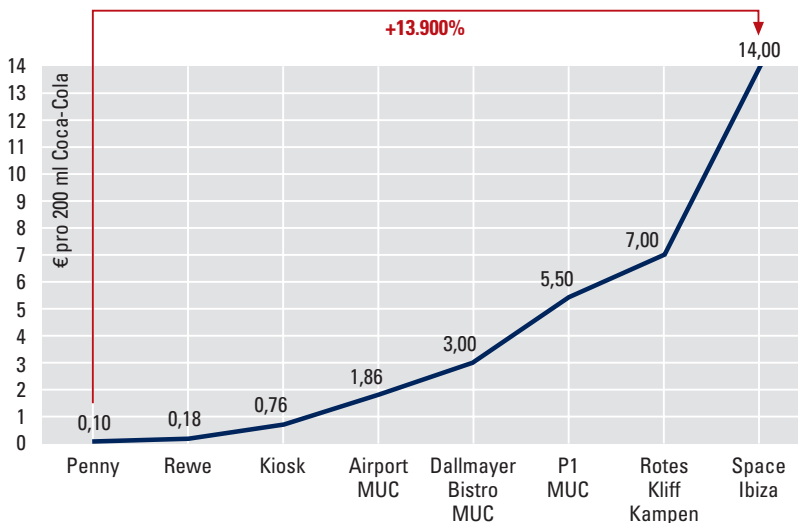


Abb. 1: Verkaufsstättenspezifische Verkaufspreise für 200ml Coca-Cola  
(Quelle: Eigene Recherchen)

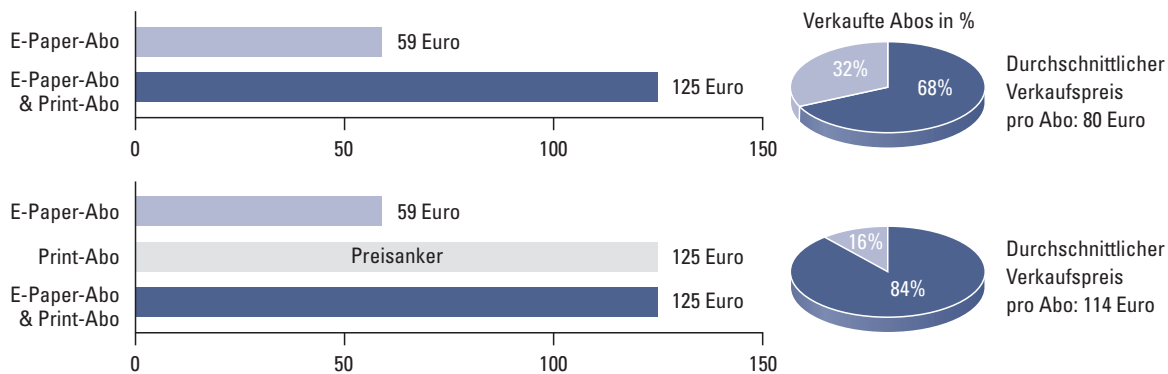


Abb. 2: Verkaufserfolg durch Setzen eines Preisankers (Quelle: Bauer 2014, Behavioral Pricing)

Das augenscheinlich irrationale Kundenverhalten lässt sich durch drei Faktoren begründen:

1. dem Kontext, in dem die Kaufentscheidung stattfindet (Frame),
2. den bei der Kaufentscheidung verfügbaren Alternativen (Relativität),
3. der einfachen Nutzenabwägung des Kunden (Heuristiken).

Durch intensive Analysen des Kundenverhaltens lassen sich entdeckte Muster in eine zielführende Preisgestaltungsstrategie überführen. Dies wird sehr gut am oft zitierten Preis-Anker-Beispiel der britischen Zeitschrift „The Economist“ deutlich. Durch das zusätzliche Angebot eines „überteuerten“ Print-Abos erschien das Kombiangebot aus E-Paper und Printausgabe deutlich attraktiver, wodurch sich die Kaufbereitschaft der Kunden für dieses Kombiangebot signifikant erhöhte.

Die beiden Beispiele zeigen deutlich auf, wie mächtig ein Preisdifferenzierungskonzept sein kann und welche Chancen sich dadurch für den Vertrieb ergeben. Und das trotz steigender Preistransparenz durch das Internet. Dass jedoch der Preisvergleich im Internet nicht immer objektiv ist, zeigt ein relativ neues Verfahren aus der Welt des Onlinehandels.

### Versteckte Preisdiskriminierung im Internet

Während der Vertriebsmitarbeiter bislang gezwungen war, auf Basis seiner Erfahrung, Menschenkenntnis sowie Marktstudien die Zahlungsbereitschaft eines Kunden zu identifizieren und darauf basierend personenbezogene Preisdifferenzierung zu betreiben, bedienen sich heutzutage bereits einige Onlinehändler beim Pricing sogenannter User-Agents. Diese sind ursprünglich dafür gedacht, dass sich das Layout von Internetseiten

dem jeweiligen Endgerät anpasst (Responsive Design). Zusätzlich zu der Information über das Gerät des Nutzers kann mit Hilfe von Cookies das bisherige Suchverhalten identifiziert, kategorisiert und somit die angebotene Preise darauf abstimmt werden. So kann es passieren, dass ein iPhone 6-Besitzer, der gerne qualitativ hochwertige und demnach hochpreisige Produkte online einkauft oder auf sozialen Netzwerken wie Facebook und Co. liked, auf seinem Smartphone für das gleiche Notebook einen um mehrere hundert Euro (!) höheren Preis angezeigt bekommt als ein Kaufinteressent, der durchweg auf Schnäppchenjagd ist und sich gerade das Produkt über seinen stationären PC anschaut. Durch diese technische Lösung steht einer kundenverhaltensbezogenen Real-Time-Preisdifferenzierung nichts mehr im Weg – und das auf ganz legalem Wege. Die abgeschwächte Variante, dem gleichen Kunden nicht dasselbe Laptop zu überzogenen Preisen, sondern andere, hochwertigere Modelle anzuzeigen, ist auf Dauer mit Sicherheit verträglicher für die Kundenbeziehungen.

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

### Fazit:

- Kunden bewerten Preise irrational in Abhängigkeit von Kontext, Alternativen und Heuristiken.
- Trotz Preistransparenz im Internet können unterschiedliche Zahlungsbereitschaften abgeschöpft werden.
- Das Preisempfinden der Kunden kann aktiv z. B. durch Preisanker gesteuert werden.
- Online-Kunden sind transparent, zum Teil werden bewusst Preise anhand von Endgerät und Onlineverhalten differenziert.
- Die wahrgenommene Objektivität von Online-Preisvergleichen ist dadurch fraglich geworden.

# Die Kunst der strategischen Vorausschau

## Mit Szenarien und Systemdynamik-Modellen „out-of-the-box“ denken



Andreas Neef  
Geschäftsführer  
Z\_punkt GmbH

Zukunft ist heute allgegenwärtig. Ob in der FAZ oder in der Wirtschaftswoche, auf dem Zukunftskongress Ihrer Branche oder in der High-Tech-Strategie der Bundesregierung: Überall begegnen Ihnen Megatrends, Visionen und Zukunftstechnologien. Eine professionelle und praxisorientierte Auseinandersetzung mit der Zukunft des Unternehmens muss aber mehr sein als nur mehr oder minder bekannte Trends „nachzubeten“. Denn die Sicherheit, die Trends versprechen, ist häufig trügerisch.

Psychologische Studien zeigen, dass unsere Alltagswahrnehmung äußerst selektiv ist. In einem Experiment wurde den Versuchsteilnehmern ein Video gezeigt, in dem eine Gruppe junger Leute sich gegenseitig einen Ball zuwarf. Die Anweisung: „Zählen Sie, wie oft der Ball hin- und hergepasst wird.“ Die Probanden erledigten ihre Aufgabe gewissenhaft. Aber keiner von ihnen wurde auf den als Gorilla (!) verkleideten Studenten aufmerksam, der gut sichtbar mitten durchs Bild lief.

Das Experiment macht deutlich: Unser mentaler Fokus bestimmt, was wir wahrnehmen. In unserer Beratungspraxis beobachten wir etwas ganz Ähnliches: In jedem Unternehmen gibt es Dogmen, die nicht hinterfragt werden. Und die Trends, die im Unternehmen diskutiert werden, sind häufig genau die, die die Dogmen stützen. Der „Gorilla im Bild“ dagegen wird übersehen! Zum Beispiel werden Entwicklungen im Unternehmensumfeld, die das eigene Geschäftsmodell gefährden, ignoriert oder nicht ernst genommen. Wir sehen nur die Indizien, die unsere Erwartungen stützen und lassen Warnsignale außer Acht. Im Ergebnis werden zukünftige Entwicklungen häufig falsch eingeschätzt.

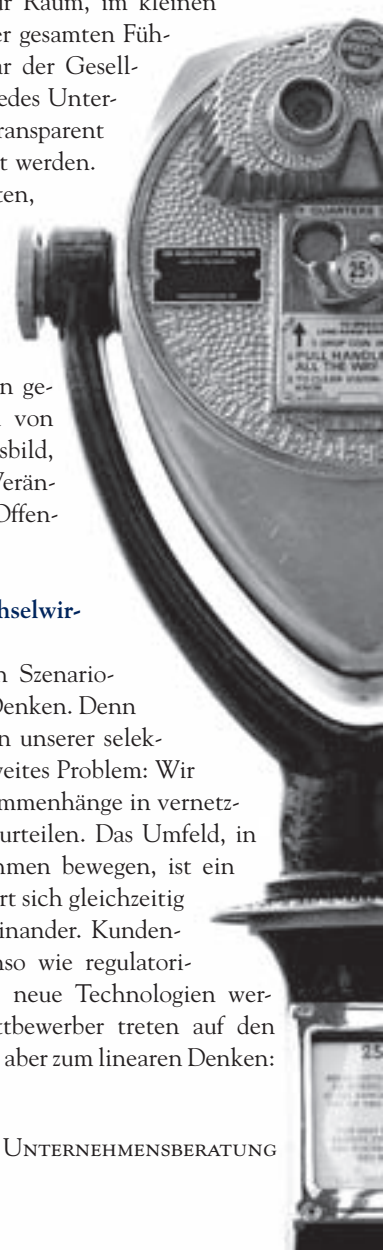
Ein Dogma der Energiewirtschaft lautete beispielsweise in der Vergangenheit: „Erneuerbare Energien sind und bleiben ein Randphänomen“. Heute machen Renewables bereits rund zwölf Prozent des deutschen Bruttoendenergieverbrauchs aus – und Energieversorger schreiben Verluste, nicht nur, aber auch weil sie die bestimmte Entwicklung nicht ernst genommen haben.

### Der selektiven Zukunftswahrnehmung ein Schnippchen schlagen

Die strategische Vorausschau bietet Werkzeuge, um unserer selektiven Wahrnehmung ein Schnippchen zu schlagen. Im Zentrum steht die Arbeit mit Szenarien. Ein Szenarioprozess, wie wir ihn mit unseren Kunden durchführen, ist eine gemeinsame Übung im Denken in Alternativen. Stellen sie sich als Unternehmer oft genug die Frage „Was wäre wenn ...“? Im Szenarioprozess ist dafür Raum, im kleinen Team, unter Einbindung der gesamten Führungsmannschaft oder sogar der Gesellschaft. Dogmen, wie sie jedes Unternehmen kennt, werden transparent und können offen diskutiert werden. Verschiedene Möglichkeiten, wie sich Ihr Markt zukünftig entwickeln könnte, werden durchgespielt – auch auf den ersten Blick unwahrscheinliche. Am Ende des Prozesses steht ein gemeinsam entwickeltes und von allen getragenes Zukunftsbild, eine neue Sensibilität für Veränderungen und eine neue Offenheit im Denken.

### Zusammenhänge und Wechselwirkungen erkennen

Ein wichtiges Element von Szenarioprozessen ist das vernetzte Denken. Denn wir Menschen haben neben unserer selektiven Wahrnehmung ein zweites Problem: Wir tun uns schwer damit, Zusammenhänge in vernetzten Systemen richtig zu beurteilen. Das Umfeld, in dem Sie sich als Unternehmen bewegen, ist ein solches System. Vieles ändert sich gleichzeitig und in Abhängigkeit voneinander. Kundenwünsche ändern sich ebenso wie regulatorische Rahmenbedingungen, neue Technologien werden entwickelt, neue Wettbewerber treten auf den Plan. Wir Menschen neigen aber zum linearen Denken:



Wir teilen die Welt in einfache Ketten von Ursachen und Wirkungen ein. Auch das ist ein Grund, warum wir sowohl das Tempo als auch den Charakter von zukünftigen Veränderungen häufig falsch einschätzen.

In der Zukunftsarbeit mit unseren Kunden legen wir großen Wert darauf, das System der Abhängigkeiten und wechselseitigen Einflüsse, in dem sich Ihr Unternehmen bewegt, offenzulegen.

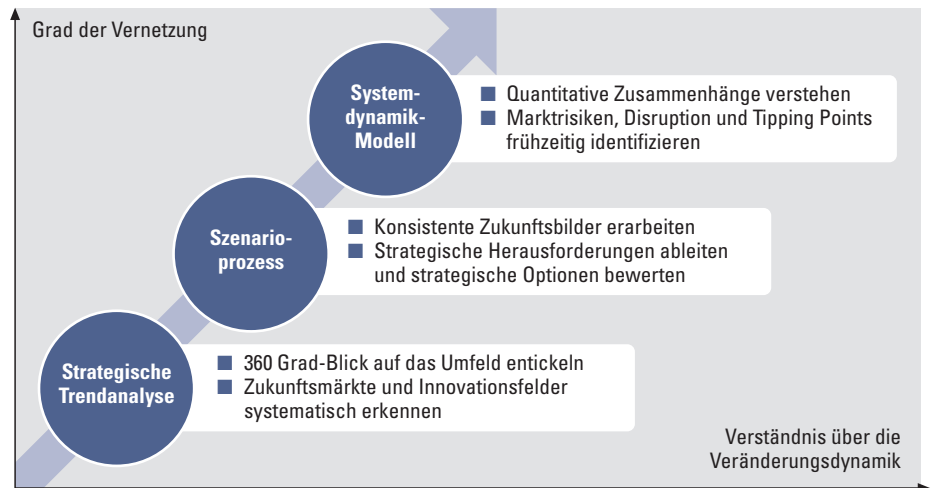
Auch dafür eignet sich die Szenariomethode.

Aus der „Helikopterposition“ kommt das Ganze in den Blick; man verliert sich nicht länger in Details. So wird der Blick für disruptive Entwicklungen geschärft, die sonst unserer Aufmerksamkeit zu entgehen drohen. In China werden bereits ganze Stadtviellen mit Hilfe des 3D-Drucks gebaut. Was heißt das für die deutsche Bauindustrie in zehn oder fünfzehn Jahren? In Szenarioprosessen werden Antworten auf solche Fragen gefunden.

**Marktumbrüche antizipieren**

Szenarien beschreiben zukünftige Entwicklungen zunächst auf einer qualitativen Ebene. Sie sind Beschreibungen möglicher Zukünfte und ihrer Relevanz für Unternehmen in einer verständlichen Sprache. Um konkrete Entscheidungen zu treffen oder langfristige Investitionen zu begründen, benötigen unsere Kunden jedoch eine Übersetzung der Szenarien in konkrete Zahlen.

Mit Systemdynamik-Modellen, wie wir sie einsetzen, lassen sich Zukunftsbilder anhand klarer quantitativer Marktindikatoren konkretisieren. So kann qualifiziert beurteilt werden, wann und unter welchen Bedingungen sich gewisse Trends am Markt durchsetzen können oder es zu sogenannten „Tipping Points“ kommt, kritischen Entscheidungspunkten, an



denen sich die Situation am Markt sehr rapide verändern kann – zum Guten aber auch zum Schlechten.

Solche Analysen sind in turbulenten Marktumfeldern besonders wichtig, wie sie immer mehr Branchen prägen. Mit einem Kunden aus der Chemieindustrie haben wir ein Systemmodell entwickelt, mit dem sich die Konkurrenzfähigkeit alternativer Prozesstechnologien unter den Annahmen unterschiedlicher Rohstoff- und Energiepreisszenarien „durchspielen“ lassen. So entsteht in hohem Maße entscheidungsrelevantes – und oftmals überraschendes – Zukunftswissen zur Absicherung der Kapazitäts- und Investitionsplanung des Unternehmens.

**Zukunftsfähigkeit sichern**

Strategische Vorausschau ist „Out of the Box Thinking“ im besten Sinn: die eigenen Annahmen auf den Prüfstand stellen, zu einer neuen Unvoreingenommenheit kommen, Chancen und Risiken klar erkennen. Auf der Basis eines fundierten Zukunftsbildes identifizieren wir mit unseren Kunden Perspektiven für zukünftige Wertschöpfung: lukrative Wachstumsfelder und strategische Handlungsoptionen.

**Über den Autor:**

Andreas Neef ist geschäftsführender Gesellschafter von Z\_punkt The Foresight Company in Köln. Z\_punkt ist seit 1997 das führende Expertenteam für strategische Vorausschau und arbeitet mit W&P im Rahmen der neu gegründeten Innovation Workgroup zusammen.



# Branchenbarometer Sicherheitstechnik – Ergebnisse der ersten Befragung



Dr. Peter Fey  
Senior Manager  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH

Seit Juni konnten sich Interessierte am exklusiven Branchenbarometer Sicherheitstechnik beteiligen, das Dr. Wieselhuber & Partner mit der Branchenzeitschrift PROTECTOR zukünftig im Drei-Monats-Rhythmus veröffentlichen wird.

Die Ergebnisse des ersten Branchenbarometers zeigen: Der Blick auf aktuelle Megatrends lässt internationale Geschäftschancen der Branche etwas unterbewertet erscheinen. Ein ähnliches Bild bei den Wachstumsraten: Die Erwartungen sind positiv, liegen aber deutlich unter denen des internationalen Geschäfts. Weiterhin trübt der Wettbewerbsdruck die Erwartungen an die Umsatzentwicklung der Unternehmen ein wenig ein, und eine leicht öffnende Schere auf Preis- und Kostenseite setzt die Marktteilnehmer unter Effizienzdruck. Dennoch: Investitionen, vor allem im Bereich F&E, bewegen sich auf einem durchschnittlichen bis überdurchschnittlichen Niveau. Diese Schlüsse lassen die Angaben der Umfrageteilnehmer zu, die größtenteils (zu 76 Prozent) aus den Branchensegmenten Videoüberwachung, Zutrittskontrolle, Einbruch- und Brandmeldung stammen, wobei sich 72 Prozent als Systemanbieter, Komponentenhersteller oder Teilsystemanbieter positionieren. Die Hälfte der Antworten kamen von Unternehmen mit einer Betriebsgröße von über 100 Mitarbeitern, knapp ein Viertel davon haben eine Betriebsgröße von über 500 Mitarbeitern.



## Megatrends

Die Teilnehmer sprechen folgenden aktuellen Trendthemen den höchsten Einfluss auf die Geschäftsentwicklung zu: 1. Neue Technologien, 2. Digitale Transformation, 3. Industrie 4.0, 4. Voranschreitende Globalisierung. Diese Reihenfolge zeigt: Die Unternehmen – mit Ausnahme der Spezialisten aus den Bereichen Video und Zutrittskontrolle – fokussieren stark auf den heimischen Markt, denn Trends, die insbesondere internationale Märkte beflügeln (zum Beispiel steigende Kriminalität, Migration und Terrorrisiken, aber auch die Zunahme der Urbanisation) rangieren in Summe eher im Mittelfeld. Die Ergebnisse zeigen, dass grundsätzliche Markteinflussfaktoren im Vordergrund stehen,

denn: die genannten Trends werden einen erheblichen Einfluss auf das Geschäftsmodell der Zukunft haben und die rechtzeitige Anpassung auf neue Geschäftsmechaniken wird die Unternehmen mit Sicherheit stark herausfordern. Den geringsten Einfluss auf die weitere Geschäftsentwicklung erwarten die Teilnehmer von neuen, alternativen Rohstoffen, der Demokratisierung von Wissen, dem Kampf um Primärenergie sowie wirtschaftlichem und gesellschaftlichem Wandel.

## Generelle Marktentwicklung

Die weitere Marktentwicklung für die nächsten zwölf Monate schätzen 26 Prozent eher verhalten ein, 27 Prozent der Befragten rechnen allerdings mit Wachstumsraten zwischen drei bis fünf Prozent, 34 Prozent mit Steigerungsraten von fünf Prozent und weitere neun Prozent sogar mit Steigerungen jenseits der zwölf Prozent. Die höchsten Wachstumsraten werden branchentypisch im Bereich Video gesehen: Über die Hälfte der Befragten (55 Prozent) sehen ein Wachstum jenseits der fünf Prozent als realistisch an. Die niedrigsten Wachstumsraten werden hingegen im Bereich der Brandschutzsysteme erwartet: 60 Prozent rechnen mit einem Wachstum kleiner als fünf Prozent. Interessant: In Summe entsprechen diese Erwartungen nicht denen der internationalen Geschäftsentwicklungen, was einer starken Konzentration auf den nationalen Markt zugeschrieben werden kann.

## Umsatzerwartung, Preis- und Kostenentwicklung

Die Umsatzerwartung der Teilnehmer hinkt leicht der Entwicklung der Märkte hinterher. Das lässt vermuten: Die Wettbewerbssituation wird in Teilsegmenten als Hemmschuh gesehen. Immerhin acht Prozent der Unternehmen erwarten eine rückläufige Umsatzentwicklung zwischen minus fünf bis minus einem Prozent, 52 Prozent sehen das Umsatzwachstum zwischen plus einem bis plus fünf Prozent und nur 40 Prozent gehen von Steigerungsraten jenseits der fünf Prozent aus.

Die höchsten Steigerungsraten beim Umsatz werden im Bereich der Zutrittskontrolle gesehen, die niedrigsten weist der Bereich Brandschutz auf. Die erwartete Preis- und Kostenentwicklung öffnet eine Schere: Während 51 Prozent der Unternehmen von leicht fallenden

Preisen ausgehen (47 Prozent zwischen minus einem bis minus vier Prozent und vier Prozent sogar über minus acht Prozent), erwarten die restlichen Befragten leicht steigende Preise bis maximal plus vier Prozent. Den geringsten Preisdruck sehen die Anbieter von Zutrittskontrollsystemen (75 Prozent sehen zwischen plus einem und plus sechs Prozent steigende Preise).

Demgegenüber erwarten 73 Prozent der Teilnehmer deutlich steigende Kosten (zwischen mehr als vier und mehr als acht Prozent). Sollten die Erwartungen eintreffen, stehen die Unternehmen vor der Herausforderung, ihre interne Effizienz nachhaltig zu steigern, um dem sich öffnenden Preisminus beziehungsweise der Kostenschere entgegenzuwirken.

### Investitionen

In Summe bewegen sich die Gesamtinvestitionen auf einem durchschnittlichen Niveau. Die niedrigsten In-

vestitionen werden bei den Einbruchmeldesystemen gesehen: 83 Prozent liegen zwischen minus zwei und plus zwei Prozent. Auch ein Großteil der Investitionen in Forschung und Entwicklung bewegt sich mit plus einem bis plus zwei Prozent auf einem eher unterdurchschnittlichen Niveau. Allerdings wollen immerhin 18 Prozent zwischen plus drei und plus vier Prozent des Umsatzvolumens in F&E investieren und 23 Prozent gehen sogar von plus vier bis mehr als acht Prozent aus, was definitiv einer recht hohen Investition in das Zukunftsgeschäft entspricht.

Im nächsten Branchenbarometer, das für die Dezember-Ausgabe des PROTECTOR geplant ist, stehen unter anderem branchentypische Technologietrends im Mittelpunkt, um spezifische Markttreiber der Sicherheitstechnik zu identifizieren.

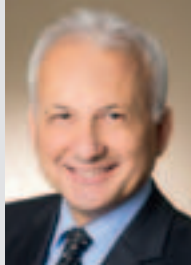
**Kontakt: [industriegueter@wieselhuber.de](mailto:industriegueter@wieselhuber.de)**



# Flaute im deutschen Maschinen- und Anlagenbau?

## Mitnichten! Digitalisierung und Globalisierung geben Rückenwind

Volker Bellersheim  
Mitglied der  
Geschäftsleitung  
Dr. Wieselhuber  
& Partner



Auch für 2016 geht der VDMA für den Maschinen- und Anlagenbau also von einem Nullwachstum aus. Aufträge, Produktion, Beschäftigung – die Prognosen sind mau. Doch ist die Lage wirklich so schlecht? Sind die Wertschöpfungsketten

und Finanzierungsstrukturen der meisten Unternehmen heute nicht so effizient und flexibel aufgestellt, dass sie auch bei vorübergehendem Null-Wachstum profitabel sein können? Durchaus möglich – vorausgesetzt die Branche verfällt jetzt nicht in „Duldungsstarre“, sondern nutzt die freien Kapazitäten in der aktuellen Flaute effektiv, um sich auf die Zukunft vorzubereiten. Denn: Zu tun gibt es genug!

Gerade die fortschreitende Digitalisierung, im speziellen Entwicklungen rund um Industrie 4.0, bieten Unternehmen kräftigen Rückenwind, um einerseits umfassende Wachstumsinitiativen oder Effizienzprogramme auf den Weg zu bringen und andererseits inkrementelle

Verbesserungen im Operationsbereich umzusetzen. Verzahnt man kleine Verbesserungen und umfassende, nicht notwendigerweise immer revolutionäre oder disruptive, Änderungen und vernachlässigt dabei nicht das operative Geschäft, wird auch der Maschinen- und Anlagenbau wieder Fahrt aufnehmen.

Auch die Globalisierung birgt weiterhin ausreichend Chancen. Denn trotz „Dieselgate“ sind Produkte der deutschen Exportindustrie, vor allem des Maschinenbaus, in Ländern und Regionen wie Iran, Indien, Myanmar, Vietnam oder Afrika nach wie vor die erste Wahl.

Voraussetzung: Das Preis-Leistungsverhältnis stimmt. Und genau hier haben die deutschen Anbieter noch eine Menge Hausaufgaben zu erledigen, da das Produkt- und Leistungsportfolio immer noch zu wenig auf die Bedürfnisse vieler Kunden vor Ort ausgerichtet, der Vertrieb nicht ausreichend ausgebaut ist. Ähnlich wie bei der Digitalisierung gewinnt auch in diesem Bereich das Arbeiten in Netzwerken zunehmend an Bedeutung und Kooperationen deutscher Anbieter mit komplementärem Produktportfolio bieten sich an.

### Kontakt:

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

### Fazit:

Die Gewinne werden in naher Zukunft sicherlich nicht mehr so sprudeln wie nach Überwindung der Finanzkrise in 2009. Dennoch: Die kommenden Jahre bieten dem Maschinen- und Anlagenbau ausreichend Möglichkeiten, seine Wettbewerbsfähigkeit in einem zunehmend härteren, globaleren und wohl auch digitaleren Wettbewerb langfristig optimal aufzustellen. Der deutsche Maschinen- und Anlagenbauer muss nur seine Segel richtig in den Wind stellen.





# Aufgemischt: Digitalisierung in der Sportartikelbranche

So viel ist klar: Adidas zeigt Sportartiklern, wo die Reise hingehet. Der angepeilte, deutliche Ausbau des Direktvertriebsanteils über eigene Stores und den Online-Shop kombiniert mit intensivierter Kundenbeziehung über den Kauf von Runtastic sowie der Plan individualisierte Schuhe in Stores vor Ort innerhalb von Minuten zu produzieren – diese Schachzüge mischen die Branche in Sachen „Digitalisierung“ ordentlich auf. Denn plötzlich ist der Hersteller allein – ganz ohne zwischengeschaltete Händler – Herr über Vertrieb, Kundendaten und Produktion.

Bisher unbekannte Win-Win-Situationen zwischen Hersteller und Konsument entstehen: Kunden können direkt und individuell in den Kurationsprozess der Produkte eingreifen, während der Hersteller von einem deutlich geringeren Bestandsrisiko profitiert. Einst eigen-kreierte Modelle, die vorab oft in Asien produziert wurden und hier Lagerkapazitäten fraßen sind damit passé, Ladenhüter adé! Und auch der Zugang zum „verborgenen Schatz der Kundendaten“ – bisher nur dem Handel zugänglich – sorgt für passgenaue Produktentwicklungen und macht direkte Produktempfehlungen möglich.

Das bei Amazon so immanent erfolgreiche Cross-Selling, das für stationäre Händler und erst recht Hersteller ohne direkten Kundenzugang heute nicht nachzumachen ist, findet damit einen neuen, verknüpften Kanal. Eine Stufe weiter informieren intelligente Textilien den Träger sogar direkt, wann er aus Verschleißgründen seinen Schuh wechseln sollte.

Doch wie können andere Sportartikel-Hersteller oder -Händler auf diese Trends konkret reagieren? Potenziale klein reden – das ist sicher der falsche Weg. Dennoch: Spontaner Aktionismus ist nicht erforderlich. Wollen Händler ihre Position nachhaltig sichern, müssen sie schlichtweg selber den best-

möglichen Draht zum Kunden halten. Über gezielte Kooperationen mit Herstellern kann eine gewinnbringende Gemeinschaft entstehen, in der Cross-Selling Potenziale maximal ausgeschöpft werden können.

Denn eines muss auch gesagt sein: Für einen Hersteller bedeutet der Umsatz mit eigenem Retail zwar möglicherweise Zusatzrendite, ist dafür aber auch weit risikobehafteter, als jener mit dem klassischen „Wholesale“! Für ihn zählt jetzt, ganz gezielt neue Medien und Techniken entlang der kompletten Wertschöpfungskette auf ihre Eignung hin zu überprüfen und selektiv zu integrieren. Wer diesen Ansätzen Beachtung schenkt, der landet sicher nicht auf dem Holzweg – auch wenn Adidas derzeit die Richtung vorgibt.

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



*Philipp P. Prechtl  
Senior Manager  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH*





# Commodity-Wettbewerb – kein auswegloses Schicksal für Kunststoffverarbeiter!



Dr. Stephan  
Hundertmark  
Manager  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH

Die zunehmende Commoditisierung von Kunststoffprodukten, egal ob im Bereich Bauprodukte, Verpackungen, Industriekomponenten oder Konsumartikel, spüren immer mehr Kunststoffverarbeiter. Der Commodity-Wettbewerb wird maßgeblich getrieben durch die Intensivierung des internationalen aber vor allem auch des innereuropäischen Wettbewerbs. Durch massive Investitionen der europäischen Wettbewerber in einen hochmodernen Maschinen- und Anlagenpark, in das Fertigungs-Know-how und in Produkte ist die Produktqualität mittlerweile für viele Kunden kein Differenzierungskriterium mehr.

## Commodity-Wettbewerb

Ebenso hält die Lösungsqualität der Produkte, lange Zeit die zweite Stärke vieler Verarbeiter, häufig nicht mehr Schritt mit der Wettbewerbsintensivierung.

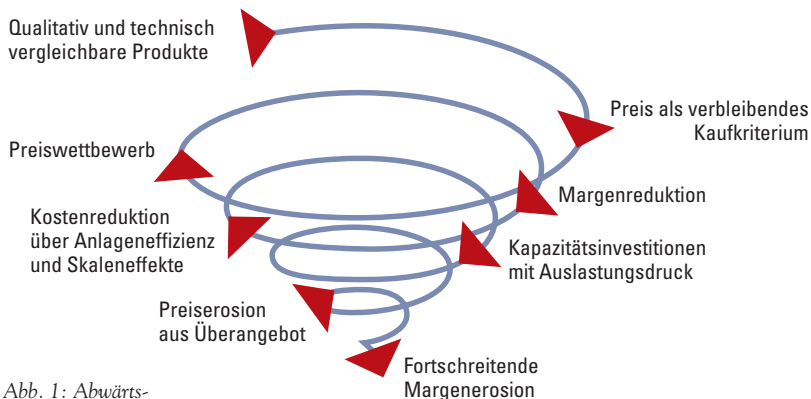


Abb. 1: Abwärts-spirale im Commodity-Wettbewerb

Innovationsarmut mag ein Grund sein, vor allem aber binden zunehmend „Nebenkriegsschauplätze“ die Aufmerksamkeit im Management, die dann nicht mehr in die Produkte gesteckt werden kann. Als aktuelle Beispiele seien hier nur die zuletzt kritische Rohstoffversorgung, weiter steigende Energiekosten vor allem in Deutschland sowie die REACH-Verordnung genannt.

Mit Erosion der lange Zeit wirksamen Differenzierungskriterien Produkt- und Lösungsqualität stellt sich für Kunststoffverarbeiter die Frage, wie das eigene Unternehmen aufgestellt werden muss, um in Gegenwart des Commodity-Wettbewerbs langfristig erfolgreich

und zukunftssicher zu sein? Die Antwort liegt in der konsequenten Fokussierung auf die „Spielregeln“, die für unterschiedliche Kunststoffherzeugnisse gelten. Grob zu unterscheiden sind dazu Halbzeuge von technischen Komponenten und Systemlösungen. Typische Denkmuster in Branchenzugehörigkeiten helfen nicht für diese Strategiediskussion, da es ja gerade ein Kennzeichen des Commodity-Wettbewerbs ist, unabhängig von Branchengrenzen durch die Eigenarten und die Vergleichbarkeit der Produkte definiert zu sein.

Für Hersteller von Kunststoffhalbzeugen, wie z. B. Rohre, Platten oder Folien ist die Diskussion um die Commoditisierung bisweilen „alter Wein in neuen Schläuchen“. Die identischen und meist faktisch oder formal standardisierten Eigenschaften sowie die Produktqualität sind Eigenarten von Halbzeugen, weswegen der Wettbewerb hier schon immer stark über den Preis geführt wurde. Die Fokussierung auf die Spielregeln bedeutet in diesem Fall, die Fähigkeit mit Marktpreisen profitabel zu wirtschaften. Was banal klingt, bedeutet aber absolute Exzellenz in der gesamten Kostenstruktur.

## Halbzeuge

Aufgrund der frühen Position in der Wertschöpfung bietet sich für Halbzeughersteller neben dem Mitspielen ebenso die Weiterentwicklung hin zu einem Anbieter von technischen Komponenten bis hin zu Systemlösungen als Ausweg an. Nicht wenige Unter-

### Halbzeughersteller

#### „Mitspielen“ im Commodity-Wettbewerb

- Konsequentes, kontinuierliches und streng margenorientiertes Sortimentsmanagement
- Optimale Prozessfertigung mit hoher Variantenfähigkeit und (Vor-)Konfektionierung
- Fokussierung auf einen hocheffizienten rein kaufmännischen Vertrieb
- Differenzierungspotenziale über kundenspezifische Logistikleistungen
- Komplexitätsbeherrschung v. a. im Bereich Operations oder

#### Ausweg in nachfolgende Wertschöpfungsstufen

Abb. 2: Halbzeughersteller

Hersteller technischer Komponenten
<b>Fokussierung auf Zulieferfunktion</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Strategisches Produktmanagement zur Minimierung von Commodity-Produkten im Sortiment</li> <li>■ Innovationsgeschwindigkeit mindestens auf Kundenniveau</li> <li>■ Hocheffiziente Produktion einschließlich Assembling bis hin zur Modulfertigung</li> <li>■ Fokussierung auf technischen Vertrieb</li> <li>■ Komplexitätsbeherrschung v. a. im Bereich Operations</li> </ul>
oder
<b>Entwicklung zum System- und Lösungsanbieter</b>

Abb. 3: Hersteller technischer Komponenten

nehmen beschreiten diesen naheliegenden Ausweg, jedoch zumeist nicht konsequent und langfristig wenig erfolgreich. Dies liegt meist daran, dass mit der bestehenden Organisation als Halbzeuganbieter nach den Spielregeln am Markt für technische Komponenten agiert wird. Eine konsequente Fokussierung zumindest eines Teil des Unternehmens auf dieses neue Geschäft ist für den Erfolg aber unerlässlich.

Kunststoffverarbeiter, die technische Komponenten herstellen, sind in einer klassischen Sandwich-Position: In der Wertschöpfung höher integriert als Halbzeughersteller aber limitiert als Zulieferer für nachgelagerte Endproduktanbieter. Ihre Produkte sind meist kundenspezifisch, jedoch austauschbar und (zu) selten system- bzw. nutzenkritisch und somit typische Kandidaten für einen sich verschärfenden Commodity-Wettbewerb.

Jedoch ist eine Differenzierung über die Produktqualität gerade nicht möglich und von den Kunden auch nicht gewollt bzw. toleriert. Konstante Qualität, Kosteneffizienz und absolute Zuverlässigkeit bis in die Logistikperformance sind in diesem Wettbewerb Hygiene faktoren ohne die Unternehmen nicht am Markt überleben werden.

Um aber ein „Abrutschen“ in den Commodity-Wettbewerb zu verhindern, bleibt als Ausweg sich über die Lösungsqualität zu differenzieren. Als Chance bietet sich hier, dass Unternehmen ihre Innovationsaktivitäten zunehmend auf Zulieferer übertragen.

Über die Materialität und über die Funktion technischer Komponenten können Kunststoffverarbeiter den Produktnutzen steigern oder Fertigungs- und Prozesskosten für Kunden senken. Erfolgreiche Komponentenhersteller sind in der Folge zumeist sehr innovativ und mit dem Vertrieb und dem strategischen Produktmanagement in den Produkten ihrer Kunden zu Hause.

System- und Lösungsanbieter
<b>Verteidigung im Lösungs-/Differenzierungs-Wettbewerb</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Innovationsführerschaft im Wettbewerb</li> <li>■ Technischer bzw. Ingenieursvertrieb als Lösungspartner für Kunden</li> <li>■ Differenzierungs- bzw. kompetenzgetriebene Make-or-Buy-Diskussion in der internen Wertschöpfung</li> <li>■ Implementierungs- und Individualisierungsservices</li> <li>■ Komplexitätsbeherrschung v.a. im Bereich Lösungen und Systembaukasten</li> </ul>

Abb. 4: System- und Lösungsanbieter

### Technische Komponenten

Auf den ersten Blick scheint es, dass Kunststoffverarbeiter, die Systemlösungen anbieten, weit weg sind vom Commodity-Wettbewerb. Hier schlägt aber die steigende Wettbewerbsintensität zu und das neue Wettbewerber den Vorsprung in der Lösungsqualität immer schneller aufholen. Wettbewerbslösungen sind dann zwar meist noch anders, aber aus Sicht der Kunden nicht schlechter. Zur Differenzierung und Verhinderung eines reinen Preiswettbewerbs bleiben dann einzig noch die Marke und die Stärke des Vertriebsnetzes mit der langjährigen Kundenbeziehung. Gerade im B2B-Geschäft sind dies aber zunehmend „flüchtige“ Bestandteile und selten nachhaltig wirksame Ressourcen.

### System- und Lösungsanbieter

Der Ausweg liegt hier in der Fokussierung auf die Innovationsführerschaft im eigenen Produktsegment. Mit der besten Lösung am Markt zu sein geht mittlerweile aber über das Produkt selber hinaus und umfasst ebenso Implementierungshilfen und Services wie auch die Möglichkeit zur Individualisierung der Produkte für Kunden.

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

### Fazit:

Der Commodity-Wettbewerb ist bei vielen Kunststoffverarbeitern angekommen. Mit einer Fokussierung des Unternehmens auf die Spielregeln, nach denen der Wettbewerb für die eigenen Erzeugnisse und Produkte funktioniert, ist die kontinuierliche Preis- und Margenerosion aber kein auswegloses Schicksal für die Kunststoffindustrie. Der Schlüssel zum Erfolg liegt dabei in der Konsequenz mit der das eigene Unternehmen auf den spezifischen Wettbewerb ausgerichtet wird.

## 4. Branchenwerkstatt Möbelindustrie: Megagross oder klein & fein?



Dr. Dr.  
Günter Scheipermeier  
(Nobilia-Werke)



Thomas Staba  
(Otto Gruppe)



Wolfgang Kettner  
(Kettner)



Dr. Martin Prasch  
(Amer Sports)

Macht allein Größe ein Unternehmen in der Möbelbranche erfolgreich? Wohl kaum. Denn häufig bedeutet Größe hohe Fixkosten, mehr Komplexität, zunehmende Abhängigkeit von Großkunden und daraus resultierend ertragsschwache Umsätze. Doch klein sein allein, mit aller Flexibilität attraktive Nischen zu besetzen, ist genauso wenig die Lösung. Worin liegt also der Königsweg?

Darüber diskutierte auf der 4. Branchenwerkstatt von Dr. Wieselhuber & Partner (W&P), die bewährterweise in Kooperation mit der „möbel kultur“ sowie den Verbänden der Holz- und Möbelindustrie NRW veranstaltet wurde, auch in diesem Jahr das „Who-is-who“ der Möbelindustrie. Fazit des Dialogs, der wieder im Hettich-Forum stattfand: Ganz unabhängig von der Unternehmensgröße muss Deutschlands Möbelindustrie jetzt vor allem eines – nämlich ihre Komplexität in den Griff bekommen.

Der steigende Druck der Einkaufsverbände nach mehr Exklusivmodellen, der Kundenwunsch nach Individualisierung sowie die unterschiedlichen Ansprüche in internationalen Märkten bringt eine Varianten- und Teilevielfalt hervor, die die Gewinne der Möblier häufig auffressen.

Branchenexperte und W&P-Managing Partner Dr. Timo Renz hat einen Namen für diese Herausforderung, der viele Unternehmen – völlig größenunabhängig – gegenüberstehen: Komplexitätsfalle. Trotzdem: „Komplexität kann durchaus ein Erfolgsmodell sein, denn es bedeutet eine hohe Beratungs- und Serviceintensität. Gerade dies ist die Stärke vieler Mittelständler im In- und Ausland“, weiß Dr. Lucas Heumann, Hauptgeschäftsführer der Verbände der Holz- und Möbelindustrie NRW e.V.. Auch Renz bestätigt: „Komplexität per se ist nichts Schlechtes – aber sie zu managen ist das A und O! Das kann auf Grund der vielen beteiligten Funktionen nur im Team passieren und gehört deshalb ganz oben auf die Management-Agenda.“ Ein Machtpromotor, der auch mal unangenehme Entscheidungen durchboxt, müsse an der Spitze stehen.

In der Praxis bedeutet dies zum Beispiel für Dieter Baumanns, Geschäftsführer der Surteco Decor GmbH:



„Wir optimieren ständig unsere Rüstzeiten, um unsere Komplexität besser zu beherrschen“ und Dr. Martin Prasch, Leiter Global Operations der Amer Sports Europe GmbH, betont: „Man muss auch den Mut haben, nicht erfolgreiche Varianten wieder sterben zu lassen.“

Die Podiumsdiskussion, moderiert von Jörn Holzmann, Herausgeber der möbelkultur, brachte eine weitere Erfolgskomponente für Hersteller und Händler, für kleine wie große Unternehmen, zu Tage: Die Bedeutung des Storytellings. „Produkt und Qualität sind wichtig, doch am Ende entscheidet die emotionale Komponente“, weiß Wolfgang Kettner, Geschäftsführer der Kettner GmbH & Co. KG aus eigener Erfahrung.

Das gilt laut Philipp Burgtorf, Bereichsvorstand Bedding der Recticel Group, auch gerade im Markengeschäft: „Wir müssen Begehrlichkeiten mit der passenden Geschichte wecken“, bestätigt er. Funktionieren muss dies am Markt, aber auch innerhalb des Unternehmens: „Erst wenn alle Mitarbeiter Feuer und Flamme sind, hat man auch beim Kunden Erfolg mit seinem Produkt“, so Thomas Staba, Bereichsleiter Haus- und Heimtextil der Otto Gruppe.

Dr. Dr. Günter Scheipermeier, Vorsitzender des Beirates der Nobilia-Werke J. Stickling GmbH & Co. KG resümierte in seiner Keynote: „Komplexität und Variantenreichtum werden getrieben von den Bedürfnissen des Endverbrauchers. Diese werden aber massiv durch den Handel dynamisiert, der damit Kompetenz und Leistungsfähigkeit demonstrieren will“.

**Fazit:**

Der Weg aus der Komplexitätsfalle ist auf jeden Fall machbar, erfordert aber einen langen Atem. Komplexitätsmanagement ist kein Sprint – sondern vielmehr ein Marathon.



Dieter Baumanns,  
Wolfgang Kettner,  
Jörn Holzmann,  
Thomas Staba,  
Philipp Burgtorf



Dr. Timo Renz  
Dr. Andreas Hettich,  
Dr. Dr. Günter  
Scheipermeier



Dr. Lucas Heumann  
(Verbände der Holz-  
und Möbelindustrie  
NRW)

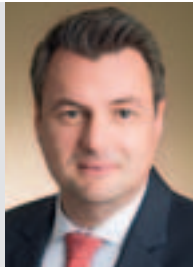


Philipp Burgtorf  
(Recticel Group)



# Milchindustrie: Finanzierung könnte der Engpass werden

Christian Groschupp  
Senior Manager  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



Christian Groschupp, Senior Manager bei Dr. Wieselhuber & Partner nimmt im Interview Stellung zum Konsolidierungszwang in der Milchwirtschaft und erfolgversprechenden Geschäftsmodellen.

*Wie bewerten Sie die deutsche Molkereistruktur? Sind die Unternehmen noch zu klein, um effektiv sein zu können, und haben wir einen Überhang an Verarbeitungskapazität?*

## **Groschupp:**

Die deutschen Molkereien sind insbesondere im internationalen Vergleich nach wie vor relativ fragmentiert – trotz der Übernahmen und Zusammenschlüsse in den letzten Jahren. Auf der Handelsseite hingegen ist eine weiter anhaltende Konzentration zu beobachten, die sich zukünftig noch weiter verstärken könnte. Der Nutzung der Exportmöglichkeiten und der Zusammenarbeit mit industriellen Verarbeitern kommt eine immer höhere Bedeutung zu. Gerade mittelständisch geprägte Molkereien, egal ob privat oder genossenschaftlich organisiert, geraten zunehmend unter Druck. Die teilweise unzureichende Auslastung der Produktion einer Vielzahl von Molkereien ist hierbei nur ein Aspekt. Viele Molkereien müssen ihre traditionell gewachsenen Geschäftsmodelle insgesamt neu ausrichten.

*Könnte eine Konsolidierung überhaupt zu höheren Milchauszahlungspreisen für die Landwirte führen oder würden nicht umgekehrt größere Molkereien ihre Marktmacht gegenüber den Erzeugern nutzen, um die Preise niedrig zu halten?*

## **Groschupp:**

Eine Konsolidierung allein nach dem Motto „Mehr vom Gleichen“ unter einem neuen Dach wird der Molkereibranche keine wirklich bessere Position einbringen. Es geht vielmehr – wie eingangs erwähnt – um eine klare Strategie und Ausrichtung des Geschäftsmodells. Das globale Markengeschäft ist und bleibt das Spielfeld der großen internationalen Konzerne bezie-

ungsweise Genossenschaften. Für die mittelständischen Molkereien geht es um die Frage, ob für sie eine Spezialisierung mit starken nationalen beziehungsweise überregionalen Marken mit einem ausreichend breiten Sortiment der richtige Weg ist, oder ob die Richtung eines Volumenanbieters mit hoher Flexibilität zwischen den einzelnen Verwertungswegen besser geeignet ist. Die Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren dieser beiden Ausrichtungen unterscheiden sich grundsätzlich. Einerseits hat nicht jede Molkerei Zugang zu den knappen Rohstoffressourcen und besitzt die notwendige Authentizität für einen Nischenanbieter, der sich über Regionalität, Heimat und Nachhaltigkeit differenziert. Auf der anderen Seite sind Volumenvorteile in der Beschaffung und den Verarbeitungskapazitäten, sowie der Zugang zu den attraktiven Spotmärkten notwendig. Hinter jedem Zusammenschluss muss also eine klare strategische Überlegung stehen, sonst sind diese meist nicht von Erfolg gekrönt. Ob ein höherer Milchpreis dann tatsächlich an die Erzeuger weiter gegeben wird, hängt letztlich von der Frage ab, ob die Molkereien sich ihrer besonderen Verantwortung für die Bauern bewusst sind, und deren Einsatz für die Pflege der Kulturlandschaft wertschätzen. In Zeiten der Existenznot einiger Molkereien leidet jedenfalls der partnerschaftliche Gedanke zwischen den Molkereien und den Erzeugern sehr. Ein Wettbewerb um die Milch – also die Wahlmöglichkeit zwischen mindestens zwei Molkereien für die Landwirte – ist selbstverständlich wünschenswert, aber zumindest in vielen Regionen heute schon de facto nicht mehr gegeben und wohl zukünftig eine Utopie.

*Rechnen Sie mit einer Konsolidierungswelle?*

## **Groschupp:**

Mit dem Quotenausstieg in der EU hat sich der liberalisierte Anteil des Weltmilchmarktes von knapp 70% auf über 95% erhöht. Mit einer echten „Welle“ von Konsolidierungen rechne ich dennoch kurzfristig nicht. Der Einfluss des Weltmarktes mit entsprechend volatilen Preisentwicklungen war in den letzten Jahren trotz der Milchquote schon deutlich spürbar. Die

Veränderung der Molkereistrukturen in Deutschland ist vielmehr ein stetiger Prozess. Diejenigen, die sich heute proaktiv mit den Herausforderungen der Marktveränderungen auseinandersetzen und über intelligente Konzepte der Zusammenarbeit und den Umbau des Geschäftsmodells nachdenken, werden sicherlich eher zu den Gewinnern der Konsolidierung gehören.

*Wie schätzen Sie die Bereitschaft der Molkereien ein, durch Kooperation, Koordination oder Fusion das Angebot stärker zu konzentrieren, um gegenüber dem Einzelhandel eine bessere Verhandlungsposition zu erreichen?*

**Groschupp:**

Insbesondere mittelständisch geprägte Genossenschaften verharren trotz der strukturellen Defizite in den traditionellen Verhaltensmustern und müssen an ihrer Kooperationsfähigkeit arbeiten. Hier herrschen noch ein sehr ausgeprägtes „Kirchturmdenken“ und ein hohes Maß an Emotionalität. Systembedingt weisen Genossenschaften eine Eigenkapitalschwäche auf. Die Frage der Finanzierung, auch von Fusionen und der Neuausrichtung des Geschäftsmodells, könnte sich zum Engpass entwickeln.

*Ist der stark preisorientierte deutsche Lebensmitteleinzelhandel der geeignete Partner, um Konzepte für eine höhere Wertschöpfung umzusetzen?*

**Groschupp:**

Rund ein Drittel der Milchmenge wird letztlich über den Lebensmitteleinzelhandel abgesetzt, der weit größere Teil über Export und industrielle Verarbeitung. Der Druck, den der Handel heute über Preis- aber auch Qualitätsanforderungen auf die Molkereien und die Milcherzeuger ausübt, ist bereits extrem hoch. Die Potenziale zur Erhöhung der Wertschöpfung über echte Produktinnovationen sind schon weitestgehend ausgereizt. Der Platz für weitere

Regionalmarken mit höherer Wertschöpfung ist eng, aber zumindest noch gegeben. Der Handel steht solchen Konzepten auch grundsätzlich nicht ablehnend gegenüber, sofern diese ihm höhere Margen versprechen. Letztlich kann die einzelne Molkerei nur über einen harten Verdrängungswettbewerb im Kühlregal die eigene Wertschöpfung im Handel erhöhen. Dieser fordert einen nicht unerheblichen Marketingaufwand, ein entsprechendes Sortiment und einen ausbaufähigen Markenkern. Diese Strategie wird also nicht für jede Molkerei nachhaltig umsetzbar sein.

*Dieses Interview wurde erstmalig publiziert in „Agrarmanager“, September 2015*

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



# Mit dem richtigen Werkzeug erfolgreicher sein

## Vertriebsperformance als Stellhebel (nicht nur) in der Bauzulieferindustrie



Florian Kaiser  
Senior Manager  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH

In zahlreichen Kundenprojekten erleben wir immer wieder, welche noch nicht ausgeschöpften Performancepotenziale in den verschiedenen Vertriebsorganisationen der Bauzulieferindustrie schlummern. Die angetroffenen Organisationen und Aktivitäten erscheinen „wie aus der Zeit gefallen“. Insgesamt nicht grundlegend falsch, aber in zahlreichen Aspekten nicht mehr markt- und zielgruppengerecht. Im Grunde, so würde man denken, ist doch die Steigerung von Effizienz und Effektivität in der Marktbearbeitung und im Vertrieb einer der naheliegenden umsatz- und ergebniswirksamen Stellhebel. Umso überraschender sind die dort zu hebenden Potenziale.

Dass gerade die Vertriebsperformance ein wichtiger Stellhebel ist, zeigt die Praxis. In einer Studie mit 250 Unternehmen u. a. aus der Bauzulieferindustrie konnten wir zeigen, dass die Gruppe der Unternehmen mit einer höheren Umsatzrendite (im Durchschnitt 12,2%) einen um ca. 60% mehr Kundenkontakt generierenden Vertrieb aufwies als die Gruppe mit geringer Umsatzrendite (im Durchschnitt 2,2%). Die erfolgreiche-

ren Unternehmen leisteten sich jedoch im Schnitt auch um ca. 2 Prozentpunkte höhere relative Vertriebskosten. Es geht somit nicht vordergründig um plumpe Vertriebskostensenkung, sondern ganz eindeutig um die gesamtheitliche Optimierung der Vertriebsperformance (siehe MSUP 1/2014, S. 41).

An erster Stelle sind die tatsächlichen heutigen und zukünftigen Anforderungen des Marktes und die Bedürfnisse der relevanten Zielgruppen zu analysieren (siehe zu den Bedürfnissen der Fachhandwerker MSUP 2/2014, S. 14). Zentrale Frage dabei ist: Wie können die Zielgruppe, ob Fachhandwerker, Fachplaner, Architekten, Handel oder Bauherren/Investoren an das Unternehmen und seine Produkte gebunden werden? In der Regel ergeben sich daraus sehr unterschiedliche Anforderungen der Zielgruppen und damit sehr unterschiedliche Anforderungen an deren vertriebliche Bearbeitung. Diese sind in der Vertriebsausrichtung durch z. B. Zielgruppenvertrieb mit spezifischen Betreuungsansätzen und individueller Qualifikation der

### INPUT-Faktoren/Aufwand im Vertrieb

#### Organisation/Strategie

- Kunden- und Zielgruppenorientierung
- AD-Organisation und Aufgaben
- Ausmaß der Betreuungsdifferenzierung
- Aufgabenteilung Außendienst/Vertriebssupport
- Potenzialausschöpfung nach Regionen
- Klein-/D-Kundenbetreuung
- Push- und Pull-Ansätze

#### Ressourcen

- Ressourcensteuerung
- Betreuungsintensität
- Zeitaufwand im Außendienst
- Qualifikation/Schulung Außendienst

#### Steuerung

- Kennzahlensysteme
- Steuerungsgrößen
- Incentive-/Provisionssystem
- Kundenpotenzial

#### Systeme/Methoden

- Vertriebsinformationssystem/CRM
- Transparenz der Kundendaten
- Abstimmungs-/Steuerungsprozesse
- Vertriebsreporting

**Stimmt das Verhältnis zwischen Input und Output?  
Wie lässt sich eine höhere Performance, Effektivität und Effizienz im Vertrieb realisieren?**

### OUTPUT-Faktoren/Erfolg beim Kunden

#### Performance beim Kunden und im Markt

- Zielkundenorientierte Erfolgsmessung und Zuordnung von Umsatz/DB
- Lieferanteil beim Kunden/Marktanteil
- Lieferantenposition
- Kundenzufriedenheit
- Erwünschte/Erwartete Betreuungsintensität
- Bedürfnisse des Kunden
- Kundenstruktur
- Abdeckung der verschiedenen Entscheider
- Stärken/Schwächen in der Kundenwahrnehmung und relativ zum Wettbewerb
- (...)

Vertriebsmitarbeiter konsequent abzubilden. Gerade im objektgetriebenen Geschäft kommt der umfassenden und häufig langfristigen Bearbeitung sämtlicher relevanter Zielgruppen eine noch höhere Bedeutung zu als im Flächen- oder Thekengeschäft.

Neben der koordinierten Zielgruppenorientierung des Vertriebs sind sowohl Input als auch Output umfassend und im Detail zu berücksichtigen. Eine Optimierung einzelner losgelöster Aspekte ist aus Erfahrung nicht besonders wirksam und zielführend.

Erste Hinweise auf Effizienzhebel liefert eine eingehende Analyse der tatsächlichen Tätigkeit der verschiedenen Außendienst- und Innendienstfunktionen. Wenn man diesen Experten im eigenen Haus, die in der Regel den Markt recht gut kennen, mit den geeigneten Werkzeugen genau auf den Zahn fühlt und aufmerksam zuhört, werden Problemfelder und Lösungsansätze schnell ersichtlich. Typische Effizienzhebel die sich dabei immer wieder zeigen sind beispielsweise:

**Die sinnvolle Aufgabenteilung zwischen Außendienst und unterstützendem Innendienst:** Ist es sinnvoll, dass sich jeder Außendienstler selbständig um Reklamationen, Planung, Angebotserstellung und evtl. Werkzeugservice kümmert? Solche Aufgaben kann man häufig zentralisieren und für alle Beteiligten besser und effizienter lösen. Zu definieren ist, welche Rolle der Innendienst bzgl. Unterstützung und eigene Marktbearbeitung einnehmen soll und wie er dazu ausgerichtet sein muss.

**Fokussierung auf die Zeit beim Kunden:** Wird der Außendienst in seiner Vorbereitung und Nachbereitung durch praktische und wirklich nützliche Systeme unterstützt? Das CRM System, das als Bürde zur Erstellung fragwürdiger Besuchsberichte empfunden wird, erfüllt diesen Anspruch sicher nicht. Für die effiziente Anwendbarkeit von CRM-Systemen bieten sich in Zeiten von iPad und Smartphones quasi unbegrenzte Möglichkeiten. Doch dazu sind die Vertriebsprozesse insgesamt umfassend und sauber zu digitalisieren. Eine Einzeloptimierung von Aspekten des Systems greift zu kurz.

**Konsequente Priorisierung der Kunden nach geeigneten Kriterien:** Sicher ist es nicht sinnvoll, wenn der Vertrieb 70 % seiner Zeit auf die Fachhandwerker verwendet, die er schon seit Jahren kennt, bereits einen sehr hohen Lieferanteil haben und noch dazu nur 30 % des Marktpotenzials verkörpern. Solch eine Vertriebsausrichtung ist leider typisch, doch wo bleibt dabei die Zeit für Kunden mit noch geringem Lieferanteil oder gar Neukunden? Eine zielgerichtete Steuerung des Ver-



triebs muss diese Aspekte transparent und kontinuierlich aufzeigen, um so den Vertrieb zur sinnvollen Allokation seiner wertvollen Ressource „Zeit“ anzuleiten. Die zuvor genannte konsequente Berücksichtigung von Zielgruppen ist dabei Grundvoraussetzung.

**Zweckmäßige Steuerung des Vertriebs:** Jedes Auto hat heutzutage ein Navigationssystem, im Vertrieb hingegen herrscht teilweise Blindflug. Es werden zwar fleißig Besuchsberichte erstellt, doch wirklich genutzt werden vorhandene Informationen nicht. Ein Vertriebscockpit, das sowohl den Mitarbeitern draußen im Feld als auch den Leitungsfunktionen ein stets aktuelles, bequem zugängliches und gut zu lesendes Set an relevanten Kennzahlen zur Verfügung stellt, ist häufig noch Zukunftsmusik. Besuchsfrequenz, Besuche nach Zielgruppen, Art der Besuche, Neukundenquote, Potenziale, Lieferanteile beim Fachhandwerker, Projektdaten, etc. jeweils im Soll und Ist sind die Grundlagen für eine gezielte und potenzialorientierte Vertriebssteuerung. Damit wird auch transparent, dass es kaum zielführend ist, bestehende Kleinkunden, mit einem jährlichen Einkaufsvolumen von wenigen tausend Euro, weiterhin wöchentlich zu besuchen.

Bei nahezu jedem der von uns beratenen Unternehmen, auch jene, welche vermeintlich im Vertrieb perfekt aufgestellt sind, zeigen sich Baustellen dieser Art und Performancepotenziale zwischen 10 und 40 %. In der Regel sind die Unternehmen bedingt durch langjährige Historie auch durchaus noch erfolgreich. Doch der Markt und seine Anforderungen sind nicht mehr wie vor zehn oder gar zwanzig Jahren. Gerade jetzt im Moment denkt Ihr Wettbewerber – häufig mit Hilfe von Fachexperten – darüber nach, wie er seinen Vertrieb effizienter und besser aufstellen kann und wie er Ihnen Schritt für Schritt Kunden und Marktanteil abnehmen wird.

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



# OTC-Märkte – Internationales Wachstum, national aggressiver Wettbewerb

Jürgen-Michael  
Gottinger  
Mitglied der  
Geschäftsleitung  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



Der weltweite Markt für OTC Produkte hat die 100 Mrd. € Grenze überschritten und wird bis 2020 weiter wachsen. Wie die Zahlen von IMS Health zeigen, hat sich das Wachstum in den letzten Jahren beschleunigt und liegt seit geraumer Zeit über

dem Wachstum im Markt für verschreibungspflichtige Arzneimittel. Bis 2020 rechnen wir mit einer mittleren Wachstumsrate von ca. 5 % global und etwa 2 bis 3 % in Deutschland. Unabhängig von den Wachstumsraten ist in allen Märkten ein intensiver Verdrängungswettbewerb im Gange.

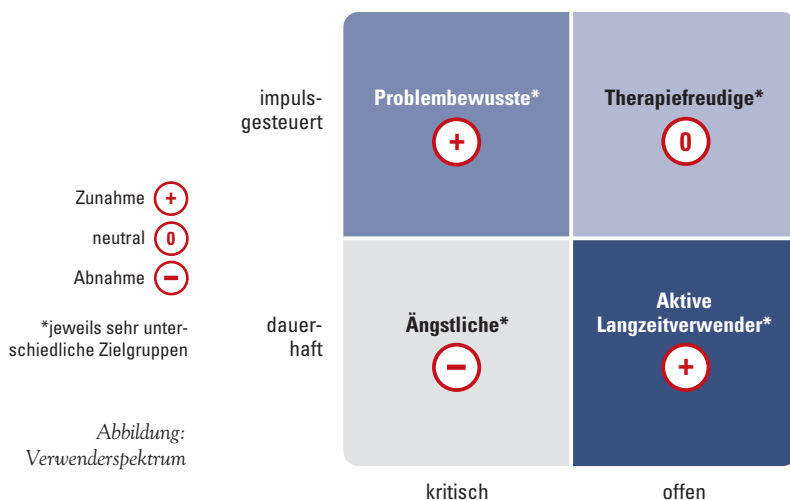
Die erfreulichen Wachstumsaussichten im Ausland sind für die inländischen Anbieter nur begrenzt eine gute Nachricht. Die OTC-Märkte sind vor allem Märkte, die durch länderspezifische Marken besetzt sind. Nur ganz wenige Marken wie etwa *Aspirin* und *Wick/Vick* haben internationale Marktbedeutung. Entsprechend kommen auch die Marktanteile im globalen Wettbewerb selbst für Schwergewichte wie Novartis oder Bayer nicht über 4 % hinaus. Gleiches gilt für Deutschland, dort sind ähnliche Marktanteilsstrukturen zu finden. Die größten 15 Anbieter verfügen über einen Marktanteil von 45 %. Der OTC-Markt ist durch

starke Marken in den einzelnen Indikationsgebieten bestimmt. Hier liegt auch der Erfolg der mittelständischen Anbieter begründet, die seit Jahren die Pole-Position bei den Verbrauchern besetzen.

## Marktsegmentierung und Positionierung sind die Schlüsselfaktoren für den Erfolg

Die Endverwender von OTC-Produkten unterscheiden sich mehr denn je. Verwendungsintensität und Therapieeignung sind stark abhängig von generellen Lebenseinstellungen. Intensivverwender mit starker Betonung der Wirkung (Viel hilft viel) stehen den Verwendern gegenüber, die nur bei akutestem Bedarf ausschließlich Naturheilmittel zur Anwendung bringen. Die „Fronten“ zwischen den Abnehmerzielgruppen scheinen sich, ähnlich wie in den Nahrungsmittelmärkten, eher zu verhärteten. Umso wichtiger ist eine eindeutige Positionierung für die Produktmarken aber auch die Positionierung des Unternehmens.

Daneben gewinnt die Verwendung von OTC Produkten zur „Prophylaxe“ bis hin zum „Stoffwechselmanagement“ stetig an Bedeutung. Der Endverwender wird im Umgang mit Arzneimitteln stetig souveräner und kritischer. Das gilt zunehmend auch für die Hauptverwenderzielgruppen ab 50 Jahren und vor allem für die Endverwender im „Unruhestand“, die zwischenzeitlich genau so viel Zeit im Internet verbringen wie jüngere Altersgruppen, allerdings eher am Notebook als am Smartphone. Das gilt vor allem für „OTC-Chroniker“, die Arzneimittel zum festen Bestandteil ihres Lebensplanes (z. B. zur Erhaltung der geistigen Leistungsfähigkeit) gemacht haben oder noch machen werden. Entsprechend dieser Verhaltensweisen ist die Positionierung über netzbasierte Informationsplattformen aus einer erfolgreichen Positionierung nicht mehr wegzudenken. Der Wettbewerb um die besten Plätze beim „Googlen“ von Befindlichkeitsstörungen, akuten Anlässen und zur Prophylaxe ist voll entbrannt. Hier entstehen definitiv neue Aufgaben für das Marketing, die Budgets werden jenseits der Apothekenumschau und der „informativen Anzeige“ gerade gravierend umverteilt.



Unterstützt werden diese Trends durch ein stark zunehmendes Angebot aus dem Internet bis hin zu self medication apps, die den individuellen Bedarf an z. B. Nahrungsergänzungsmitteln (NEM) abhängig vom Aktivitätsniveau im Sport, dem Körpergewicht, der momentanen Diät oder auch der beruflichen Beanspruchung spezifizieren und dazu gleich das entsprechende Angebot mitliefern. Self Control und Selbstgefühl über das Smart Phone haben eine ausgesprochene Konjunktur, die sich in den nächsten Jahren noch erheblich verstärken wird. So mancher NEM Anbieter wird sich dann vom Produkthanbieter zum Systemanbieter verändern (müssen), braucht aber dazu die geeigneten Vertriebsstrukturen und -kanäle, um die entsprechenden Zielgruppen zu erreichen und dauerhaft an

sich zu binden. Für das Produktmanagement ergeben sich hieraus neue Anforderungen im Hinblick auf die Entwicklung von Neuprodukten, Line Extensions für den Vertrieb neue Aufgaben bei der Versorgung der Kunden mit Informationen und bei der Selektion von Vertriebskanälen.

#### **Der Apothekenmarkt behält seine dominierende Stellung und ist keinesfalls der Gegner für die Hersteller**

Entgegen allen früheren Prognosen sind die Apotheken (Offizin) gegenüber GMV Apotheken und den Versandhandelsapotheken nach wie vor der dominierende Absatzkanal für OTC Produkte. 30 bis 40 „industrielle“ Versandapotheken dominieren den Markt, etwa 3000 weitere Apotheken teilen sich den Restmarkt von ca. 10%. Die hohe Apothekendichte in Deutschland sorgt für eine gute Erreichbarkeit innerhalb kurzer Zeit, zudem betreibt der Endverwender eine eigene Vorratshaltung in Form einer Hausapotheke. Ändern wird sich doch etwas. Über die Nutzung der Vernetzung von Apotheke, Hersteller und dem Endverwender kann die Freiwahl und Sichtwahl prinzipiell unendlich erweitert werden. Auch hier werden sich die Hersteller in Zukunft positionieren und ihr Profil schärfen können, wenn Sie die USP, die Therapie und die Gebrauchsinformationen gleich mitliefern. Der HV-Aufsteller gehört dann der Vergangenheit an, was vielen Apothekern entgegenkommt. Schließlich können spezielle Health-Alerts per Smartphone dazu beitragen gezielt vor Durchfall, Erkältung, Sonneneinstrahlung und vieles mehr zu warnen.

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

#### **Fazit:**

Der Anspruch an gute Strategien wächst, die Geschäftsmöglichkeiten werden über die Nutzung moderner Technologien erweitert. Der Schulterschluss zwischen Herstellern und Vertriebskanälen führt mehr und mehr zu einer win/win-Situation für alle Beteiligten.



# Wird die ITK-Industrie die Automotive-Branche revolutionieren?

Dr. Peter Fey  
Senior Manager  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



Seit das Google-Car fahrerlos seine Runden zieht, werden Google & Co. als potenzielle Wettbewerber der Automotive-Hersteller gehandelt. Wahr ist, dass in den nächsten Jahren

eine ganze Reihe technischer Innovationen u.a. aus dem Umfeld der Informations- und Telekommunikationstechnologie (ITK) zu nachhaltigen Veränderungen rund um das Thema Autofahren führen wird. Sicher werden diese Entwicklungen den Einfluss der ITK-Industrie auf Erstausrüster und Automobilzulieferer deutlich steigern. Doch ist damit eine disruptive Entwicklung für die Automotive-Branche in Summe verbunden? Eine Analyse der Megatrends liefert Antworten.

Zu den branchenrelevanten Megatrends gehören zum einen solche, die bereits seit vielen Jahren Bestand haben und auch in naher bis mittlerer Zukunft eine entscheidende Rolle einnehmen werden. Gemeint sind hiermit zum Beispiel die Veränderungen durch die weiter voranschreitende Globalisierung in Verbindung mit der anhaltenden Verlagerung der Wertschöpfung von den Erstausrüster (OEMs) auf die Zulieferer (Supplier); hinzu kommen die Forderungen nach der Erfüllung noch höherer ökologischer Anforderungen, steigende Modell und Variantenvielfalt und die Reduzierung der Produktlebenszyklen. Alle diese Trends betreffen die Automotive-Industrie in ihrer klassischen Aufstellung und Wertschöpfungsstruktur.

Zum anderen haben sich in den letzten Jahren zu diesen Trends auch solche hinzu gesellt, bei denen neben den klassischen Automotive-Suppliern auch branchenfremde Industrieunternehmen der ITK über Kernkompetenzen verfügen, die denen der Automotive-Branche in einigen Fällen deutlich überlegen sind. Dazu gehören die weitere Durchdringung der Fahrzeuge mit Elektronik und Software für „Advanced Driver Assistance Systems“ (ADAS), die zunehmende Vernetzung der Automobile im Kontext des „Autonomen Fahrens“ und auch Veränderungen im Nutzerverhalten, wenn es um Fragen der Mobilität geht. Vor allem im Kon-

text von Connected Cars und des autonomen Fahrens treten infolge des Phänomens „Big Data“ Herausforderungen auf, die rechtlicher und datenschutzorientierter Natur sind und mit denen ITK-Unternehmen eher vertraut sind als der klassische OEM aus dem Automotive-Bereich.

## Veränderungsdruck wächst

Der sich abzeichnende Veränderungsdruck lässt sich gerade an den zuvor genannten Megatrends anschaulich verdeutlichen.

### 1. Connected Cars

Stehen unter diesem Schlagwort heute noch Dienste wie Infotainment, Verkehrsmeldungen, Notrufsysteme und die Übermittlung von Telematikdaten an die OEMs im Vordergrund, wird sich der Nutzen zukünftig erheblich ausweiten. Im Schwerpunkt fördert dieser technologische Trend die Konvergenz verschiedener Datenwelten, aber auch bisher getrennter Lebenswelten der Nutzer/Autofahrer. Die nutzerbezogenen Daten (z. B. Fahrzustand und Fahrstrecke/-ziel) werden dabei mit denen aus der Infrastruktur (z. B. von Verkehrsflusssensoren und intelligenten Ampeln oder über Straßenverhältnisse auf der Strecke) und den Daten anderer Automobile im Zuge einer Vehicle-to-Vehicle-Kommunikation (V2V-Kommunikation) gekoppelt.

Der Nutzen für den Autofahrer entsteht jedoch erst durch die Datenintegration und -verarbeitung. Wie ein Google-Manager es ausdrückte: „Das Fahren von Autos ist ein Informationsproblem. Genau das ist unser Geschäft.“ Auch bei der Konvergenz der Lebenswelten kommt es zu einem stärkeren Ineinandergreifen von Informationswelten, die bisher nichts bis wenig miteinander zu tun hatten: Der Mediaplayer zuhause wird ebenso mit dem Auto gekoppelt wie Smart Home-Anwendungen oder bekannte Funktionen aus der Office-Welt. Alleinstellungsmerkmal ist also die nutzenorientierte Bereitstellung von Information, um Effizienz, Sicherheit, Komfort und Ökologie zu verbessern. Hierbei geht es nicht um Mechanik und vordergründig auch nicht um mechatronische Lösungen – es geht vielmehr um die Bereitstellung gewünschter Serviceleistungen

mit Hilfe leistungsfähiger Programme und Datenverarbeitungs- und Datenübertragungs-Systemen. Infrastrukturanbieter wie Cisco und IBM sind hier ebenso führend wie etwa die Content-Anbieter Google, Facebook oder Apple. Gleiches gilt für die Service Provider aus dem Telekommunikationsumfeld.

## 2. Autonomes Fahren

Bei diesem Thema treten ITK-Riesen wie Google oder Apple besonders offensichtlich gegen die etablierten Premiumhersteller wie Audi, BMW und Mercedes an. Schlagworte wie etwa Google Car oder Robo-Taxi sprechen für sich. Zwar veröffentlichen die genannten Autohersteller in den letzten Monaten verstärkt Meldungen zum autonomen bzw. teilautonomen Fahren, doch aus heutiger Sicht kann noch nicht abschließend gesagt werden, wer hier die Nase vorne haben wird. Zur Zeit kann nur festgestellt werden, dass hinsichtlich der Kernfunktionalitäten des Autos die etablierten Anbieter einen deutlichen Vorsprung haben; wenn jedoch die Frage nach den Fähigkeiten im

Umgang mit der Vernetzung und der Verarbeitung von Daten gestellt wird, dann sind zweifelsohne die ITK-Anbieter in der Spitzenposition, deren Kernkompetenz genau hierin verankert ist. Unter dem Strich wird das Rennen wohl durch die Nutzer entschieden werden. Erst durch die Verlinkung der verschiedensten Sensoren aus dem Antriebsstrang, dem Fahrwerk und der Kommunikationswelt wird vollautonomes Fahren auf breiter Front zugänglich.

Autonomes Fahren auf der Autobahn wird für PKWs und für LKWs schon in naher Zukunft präsent sein. Auf den Landstraßen und mehr noch in den Städten fordert autonomes Fahren jedoch einen weit umfassenderen und komplexeren Umgang hinsichtlich der Verarbeitung von Daten. Zwar stecken bereits heute in der Elektronik eines gut ausgestatteten Oberklassenfahrzeugs mit bis zu 100 Mio. „Lines of Code“ mehr Programmzeilen als in der eines Flugzeugs (ca. 20 bis 35 Mio. Zeilen), dennoch liegt in der Verknüpfung der Daten des Autos mit solchen außerhalb des „techni-





schen Ökosystems Auto“ die eigentliche Herausforderung. Hier haben ITK-Unternehmen deutlich die Nase vorn.

### 3. Veränderung der Nutzenerwartungen

Was für Nokia und Apple galt, kann auch in der Automotive-Welt nicht ganz vernachlässigt werden: War zu Hoch-Zeiten von Nokia ein Mobile-Phone noch primär ein Telefon mit Tasten, ist dieses durch Apple und andere zu einem leistungsfähigen mobilen Computer mit Touchscreen mutiert. Smartphones beherrschen den Markt der mobilen Kommunikation, weil sie die Nutzenerwartungen der heutigen Verbraucher besser und zielgerichteter erfüllen als einfache Tastentelefone. Wird die Nutzenerwartung an das Autofahren bzw. die Mobilität einem ähnlichen Wandel unterworfen werden?

Wenn dem so ist, wird es zwangsläufig zu einer Veränderung in der Wertschöpfungsstruktur der Automotive-Industrie kommen. Derartige Tendenzen zeichnen sich bereits heute ab: Immer mehr und insbesondere die jungen Autofahrer verlangen ein hohes Maß an Konnektivität. Hierbei geht es, wie bereits oben beschrieben, um die Verlinkung unterschiedlichster Daten und Lebenswelten. Das Autofahren als solches wird zwar auch künftig einen hohen Stellenwert besitzen – was aber sind in Zukunft die wirklich kaufentscheidenden Faktoren? Dienste wie „Mobility on Demand“, Versicherungsangebote, die sich am Fahrverhalten der Autofahrer orientieren, intelligente, vorausschauende Verkehrsführung sowie neue Formen des Flottenmana-

gements bieten im privaten wie auch im professionellen Umfeld entscheidenden Nutzen. Allerdings haben viele dieser Dienste eines gemeinsam: Sie werden nicht von den OEMs oder den klassischen Suppliern angeboten. Das ist solange nicht bedenklich, wie Fahrspaß, Luxus und Prestige noch die Entscheidung beim Autokauf dominieren.

### Nase vorn mit Schrittmachertechnologien

Wird also die ITK-Industrie die Automotive-Branche revolutionieren? Die Antwort ist einfach: Wer die Schrittmachertechnologien einer Branche beherrscht, wird früher oder später die Branche dominieren. Dieser Trend ermöglicht neuen Playern den Eintritt in den Automotive-Markt. Hinzu kommt, dass die Kerntechnologien Elektronik, Software und Content-Management von den Unternehmen der ITK-Branche in der Regel besser beherrscht und vor allem deutlich kurzzyklischer vorangetrieben werden als in der Automobilindustrie. Letztlich entscheidet heutzutage im erheblichen Maße der Zeitfaktor über Erfolg oder Misserfolg einer Innovation.

Andererseits wird zukünftig ein Mindestmaß an Offenheit der Systeme wichtig sein, was den proprietären Systemen der Automotive-Industrie zuwider läuft. Hinzu kommt: In Zukunft wird auch eine Update und Upgrade-Fähigkeit der Systeme über den gesamten Produktlebenszyklus von Automobilen an Relevanz gewinnen. Auch hinsichtlich dieser Aufgabenstellungen werden die relevanten Prozesse von der ITK-Industrie seit Jahren erfolgreich praktiziert. Das Setzen von Standards, schnellere Innovationszyklen, eine hohe Software-Expertise und ein großes Gespür für die Bedürfnisse der Kunden im Hinblick auf die von diesen erwarteten Inhalte lässt die ITK-Unternehmen die Nase vorne haben. Entscheidend hierbei ist der Zugang zu einer Vielfalt von Daten und deren intelligente Vernetzung über leistungsfähige Programme bzw. Algorithmen mit Fokus auf den vom Autofahrer erwarteten Mehrwert.

*Dieser Beitrag wurde erstmalig publiziert in „Internationales neues Verkehrswesen“, März 2015*

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

## Fazit:

Den Extremfall unterstellt, könnten die skizzierten Entwicklungen zu einer völligen Neuordnung der Branchenstruktur führen: Statt der bekannten Wertschöpfungskette „Supplier – OEMs – Händler“ könnte sich in Zukunft eine völlig neue Kette bilden: „Hersteller – Netzwerkinfrastruktur-Anbieter – Content-Integratoren“. Noch scheint dieses Zukunftsszenario sehr abstrakt, noch wähnt sich der eine oder andere Automotive-Manager mit einem komfortablen Zeitpolster ausgestattet. Zu unterschätzen ist die Entwicklung jedoch keineswegs. Vor diesem Hintergrund müssen die etablierten OEMs und Zulieferer ihre Geschäftsmodelle anpassen, wollen sie nicht langfristig von den Entwicklungen überrollt werden.

# W&P und Fraunhofer IPA Executive Dialog

## Geschäftsmodellinnovationen durch Industrie 4.0

Die Vernetzung von Hardware und IT forciert radikale Veränderungen in den Geschäftsmodellen der Maschinen- und Anlagenbauer. Über die Chancen der Industrie 4.0 diskutierten im Spätsommer rund 70 Entscheider der Branche auf dem „Executive Dialog Industrie 4.0: Geschäftsmodellinnovationen durch Industrie 4.0“ in Stuttgart, veranstaltet vom Fraunhofer IPA sowie der Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner (W&P).



Dr. Volkhard Emmrich, Managing Partner W&P brachte es gleich bei der Eröffnung der Veranstaltung mit Prof. Dr. Bauernhansl, Institutsleiter IPA, auf den Punkt: Digitalisierung – das bedeutet mehr als nur Technik und Prozesse. *„Durch die unternehmensspezifische Transformationsleistung hin zu digitalisierten Geschäftsmodellen entsteht eine neue Erfolgslogik, bei der die konsequente Serviceorientierung klar im Vordergrund steht“*, so Emmrich. Bauernhansl konkretisiert: *„Das Produktionsnetzwerk erweitert sich zunehmend hin zum Kunden: Er wird zum Prosumer, indem er aktiv an der Individualisierung seines Produkts mitwirkt und auch das Thema Komplexität und die damit verbundenen Kosten übernimmt.“* So auch die Sicht von Dr. Christoph Zanker, der die Allianz Industrie 4.0 Baden-Württemberg repräsentierte: *„Industrieunternehmen werden zu modernen Dienstleistungsunternehmen und Dienstleistungen werden zunehmend im industriellen Stil erbracht“*. Service sei bereits heute im Maschinen- und Anlagenbau in vielen Unternehmen eine enorme Cash Cow.

Schöne neue Welt also? Mit Blick auf die Auflösung klassischer Branchengrenzen skizzierte Dr. Mathias Döbele (W&P) den Teilnehmern, wie sie jetzt konkret mit unternehmerischem Mut das *„Richtige richtig tun“* können, während Dominik Paulus-Rohmer (IPA) hierzu innovative Beispiele umgesetzter Geschäftsmodell-Innovationen lieferte.

Armin Barnitzke, stellvertretender Chefredakteur Automationspraxis, moderierte die hochkarätig besetzte Podiumsdiskussion. Dringender Appell der Industrie 4.0-Pioniere: Der deutsche Maschinen- und Anlagenbau muss sich weiter öffnen – und Kooperationen künftig intensiver pflegen. Denn

- *„die Chancen der Industrie 4.0 für den deutschen Maschinen- & Anlagenbau sind groß – hervorragend sogar! Aber um keine Potenziale zu verschenken, müssen die Unternehmen weiter über den Tellerrand hinausschauen. Enge Partnerschaften – das ist das A und O in der Industrie 4.0“*, so Reinhard Bösl, Vorstand Sick AG.
- *„der deutsche Maschinen- und Anlagenbau kann sich nicht unendlich in seinem Vorsprung „sonnen“, die Konkurrenz aus den internationalen Märkten holt auf“*, weiß Dr. Stephan Fischer, Head of Software Development, Trumpf GmbH.
- *„die Optimierung des eigenen Unternehmens hilft im Industrie 4.0-Kontext nicht mehr – es gilt sich im Wertschöpfungsverbund zu optimieren. Partnerschaften zwischen IT & Automatisierung spielen eine zunehmend wichtige Rolle, da die horizontale Wertschöpfungskette keiner alleine bewältigen kann“*, warnt Timothy Kaufmann, Strategischer Architekt Industrie 4.0, SAP AG.
- *„der Kunde ist nicht an Produkten interessiert, sondern an Lösungen!“*, so Heinrich Munz, Senior Developer System Engineering, Kuka Roboter GmbH.

Den Abschluss fand die Veranstaltung in einer Keynote zum Thema Farming 4.0, der Landwirtschaft der Zukunft, von Klaus-Herbert Rolf, Head of Marketing & Sales bei 365FarmNet GmbH mit einem plakativen Industrie 4.0-Appell für seine Branche: *„Mehr Intelligenz pro m<sup>2</sup> oder pro Kuh“*.

V.l.n.r:  
 T. Kaufmann (SAP)  
 Dr. V. Emmrich (W&P)  
 R. Bösl (Sick)  
 A. Barnitzke (automationspraxis)  
 Dr. M. Döbele (W&P)  
 Dr. S. Fischer (Trumpf)  
 T. Wochinger (IPA)  
 H. Munz (KUKA)

# W&P Publikationen

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

## BLACK BOX F&E: Automotive-Branche muss „Buch der sieben Siegel“ öffnen

Das weltweite Geschäft der Automotive-Branche hat sich in den letzten Jahren deutlich positiv entwickelt. Doch auf Grund aktueller, technologischer Herausforderungen stoßen die Forschung und Entwicklungs-Abteilungen (F&E) der OEMs und Zulieferer an ihre Grenzen. Die F&E-Abteilung als „Buch mit sieben Siegeln“ muss also schleunigst geöffnet werden. Nur so können die richtige strategi-

sche Ausrichtung und effiziente Prozesse in Kombination mit leistungsfähigen Strukturen aufgesetzt werden.

Das ist die zentrale Aussage des aktuellen Branchendossiers „Black Box F&E: Herausforderungen in der Automotive-Branche“ von Dr. Wieselhuber & Partner (W&P).



## CONVERSION-EXCELLENCE: Frequenzrückgang im Handel, was nun?

Die Frequenzgenerierung liegt traditionell im Fokus des Einzelhandels und findet außerhalb des Geschäfts durch Marketing-Maßnahmen statt. Erst wenn der Kunde im Geschäft ist, kann der Blick auf die Frequenzabschöpfung, d. h. eine Verbesserung der Conversion gelegt werden. Dies ist möglich durch eine Steigerung des Umsatzes je kaufendem Kunden (steigender Schnittbon) und/oder die Erhöhung des Anteils kaufender Kunden (Conversion-Rate im engeren Sinn). Die Theorie ist

einfach, doch in der Praxis ist diese Aufgabe Detailarbeit und Königsdisziplin für den stationären Handel.

Mehr dazu lesen Sie im aktuellen Dossier „Conversion-Excellence: Frequenzrückgang im Handel, was nun?“



## STRATEGY-TO-SUCCESS: Exzellente Umsetzung ist der Schlüssel zum Erfolg

Erfolg ist kein Zufall. Er ist das Ergebnis der exzellenten Umsetzung einer Strategie.

Die Beratungspraxis aber zeigt: Unternehmen verfügen oft über überzeugende Strategien, scheitern jedoch häufig an der Umsetzung. Nicht selten fällt diese dem operativen Tagesgeschäft zum Opfer. Dann ist der Kompass des Top-Management zwar richtig eingestellt, die mögliche Verstärkung und Multiplikation

durch eine umfassende strategische Ausrichtung des Unternehmens findet aber nicht statt. Es ist auch keine Seltenheit, dass fehlende Koordination, Schnelligkeit und Schlagkraft zu Frustration und Reibungsverlusten führen.

Lesen Sie hierzu die aktuelle Publikation „Strategy-to-Success“



## VERDRÄNGUNGSKAMPF IM MOPRO-REGAL Der deutsche Molkereimarkt nach dem Ende der Milchquote

Mit dem Quotenausstieg der EU am 1. April 2015 ist nahezu der gesamte globale Milchmarkt liberalisiert. Die aktuelle politische Diskussion in Europa dreht sich vorwiegend um die Folgen der gesunkenen Milchpreise für die Landwirtschaft.

Doch welche Auswirkungen hat diese Entwicklung für die deutsche Milchindustrie? „Viele Molkereien müssen ihre traditionellen Geschäftsmodelle insgesamt neu ausrichten, wobei kurzfristig nicht mit einer raschen Kon-

solidierungswelle zu rechnen ist. Die Veränderung der Molkereistrukturen in Deutschland wird ein stetiger Prozess sein“, so der Autor und W&P-Experte Christian Groschupp.

Die neueste Branchenpublikation von Dr. Wieselhuber & Partner „Verdrängungskampf im Mopro-Regal“ analysiert die aktuellen Strukturen und Trends der Molkereibranche in Deutschland und zeigt strategische Ansätze zur Zukunftssicherung in einem äußerst anspruchsvollen Marktumfeld auf.



## OPERATIONS

Smarte Produkte benötigen smarte Operations. Die zunehmend steigenden Kundenanforderungen, bestehende und neue Marktspieler sowie Lieferanten ändern die Wertschöpfungsstufen aktiv mit signifikanten Auswirkungen auf die Supply Chain- und Produktions-Strategien der Unternehmen. Größere Variantenvielfalt, kleinere Losgrößen, hohe Verfügbarkeiten mit kurzen Lieferzeiten – dies alles entscheidet über Marktanteile, Komplexität und Transparenz der Supply Chain und Risiken bei Logistik, Rohstoffen und Ausfällen.

Der aktuelle Leistungsprospekt „Operations“ gibt Ihnen einen Überblick über das Leistungsportfolio des Competence Centers Operations und zeigt Ihnen die Vorgehensweise unserer Operations-Experten zur Lösung der voran genannten Problemstellungen auf.

## W&P-STUDIE: Innovationspanel

Die aktuelle Studie des Competence Center „Innovation & New Business“ beschäftigt sich mit den zentralen Fokusthemen Zukunfts-, Innovations-, Ideen- und Changemanagement sowie Digitale Transformation. Zeitraum der Befragung war einschließlich aller Nachfassaktionen die Zeit vom 15. April 2015 bis 15. Juni 2015.

Der Empfängerkreis bzw. Adressat der Befragung waren prinzipiell und vorrangig die Ge-

schäftsführung und der Vorstand. Daneben wurden noch Leiter Forschung & Entwicklung und Innovations-Manager in die Befragung mit einbezogen. An der Befragungsaktion beteiligten sich insgesamt 110 Entscheider, wobei der Aussagen nach der Zugehörigkeit zu den Wirtschaftszweigen B2B und B2C sowie nach Umsatzgrößenklassen ausgewertet wurden.





# Kurz ... und bündig

## Digitalisierung: China goes W&P

Rund um die Themenfelder Digitalisierung und Industrie 4.0 informierte sich im Oktober eine 20-köpfige chinesische Fach- und Führungskräfte-Delegation aus Guangzhou bei Dr. Wieselhuber & Partner (W&P). Volker Bellersheim, Leiter des Geschäftsbereiches Industriegüter und Oliver Völlinger, Leiter des Competence Centers Digitalisierung gaben den Vertretern unterschiedlichster Branchen – wie u. a. Automobilzulieferer, Maschi-

nenbau, Bau, Pharma und Transport – spannende Einblicke in diese Trend-Themen. Die Teilnehmer, die bereits Gespräche mit Siemens, BMW und dem VDA auf ihrer „Modernisierung der Industrie“-Rundreise führen konnten, diskutierten im Anschluss angeregt mit den W&P-Experten über konkrete Anwendungsfelder & Herausforderungen der Digitalisierung



## W&P spendet für äthiopisches Kinderheim

Die Stiftung Menschen für Menschen – Karlheinz Böhm's Äthiopienhilfe – engagiert sich seit über 30 Jahren für die nachhaltige Entwicklung ländlicher Regionen in Äthiopien. Dazu gehört neben Projekten zur Wasserversorgung, Landwirtschaft, Gesundheit und Bildung auch die Betreuung des Kinderheims Abdii Borii, das ca. 140 Kindern ein zu Hause gibt. Mit einer Spende von 150 Kuscheltieren für diese Einrichtung in einem entlegenen Teil des Landes, hat die Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner (W&P) die Stiftung jetzt spontan unterstützt.

„Bei unserem Besuch des Kinderheims, konnten wir auf beeindruckende Art und Weise sehen, wie Menschen für

Menschen Kindern ein behütetes Zuhause und eine Chance auf ein eigenständiges Leben gibt. Führt man sich die Familienschicksale der Kinder von Hunger und Vertreibung vor Augen, gleicht es einem Wunder, sie voller Lebensfreude und Zufriedenheit zu sehen. Nachdem wir von der Heimleitung erfahren haben, dass es an Spielsachen fehlt, war Helfen Ehrensache und zugleich Herzensangelegenheit“, berichtet Daniel Emmrich, Mitglied des Projektteams Menschen für Menschen bei W&P und Initiator der Aktion, nach seiner Rückkehr aus Abdii Borii. Gustl F. Thum, Mitglied der Geschäftsleitung, der die Sammelaktion für W&P organisierte, dazu: „Eine tolle Initiative – Kuscheltiere sind Freunde, stetige Begleiter während der Kindheit und oftmals auch „Beschützer“, zum Beispiel während medizinischer Untersuchungen.“

## W&P Business Center



Im Rahmen einer festlichen Abendveranstaltung aller W&P-Mitarbeiter wurde am Stammhaus München die neuen Flächen des „W&P-Business Centers“ eingeweiht. Die Räumlichkeiten bieten diverse Tagungsräumlichkeiten vom klassischen Board Room bis zu Kreativräumen im Workshop-Charakter. Weiterhin warten Sie mit modernster Tagungs-, Präsentations- und Videokonferenztechnik auf, mittels derer Dr. Wieselhuber & Partner die Projektarbeit mit dem Kunden sowie intern noch effizienter darstellen kann. „Mit gewissen Stolz können wir sagen, dass wir mit unserem Business Center wieder einmal unserem Anspruch gerecht werden, am Puls der Zeit zu sein und den Sprung in eine spannende Zukunft gemeinsam mit unseren Kunden auch durch solche infrastrukturellen Initiativen weiterhin erfolgreich meistern können“, so Inhaber und Managing Partner Prof. Dr. Norbert Wieselhuber.

## W&P verstärkt die Geschäftsführung

Kontinuität und Erfolgsorientierung steht bei Dr. Wieselhuber & Partner (W&P) seit jeher an erster Stelle. Deshalb wurden mit Wirkung zum 01. Juli 2015 die langjährigen Partner Johannes Spannagl und Dr. Timo Renz aus dem Geschäftsbereich Management Consulting zu Managing Partnern und damit Geschäftsführern der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH ernannt.

Johannes Spannagl ist bereits seit der Gründung des Unternehmens 1986 bei W&P. Er baute es in unterschiedlichen Funktionen sowohl branchen- als auch themenseitig mit auf und leitet seit nunmehr 2 Jahren den branchenübergreifenden Geschäftsbereich Innovation & New Business. Dr. Timo Renz, seit 1998 bei W&P, gestaltete hauptverantwortlich den Geschäftsbereich Handel und leitet nunmehr seit vielen Jahren den Geschäftsbereich Konsumgüter und Handel/Dienstleistung.

Prof. Dr. Wieselhuber, Gründer & Managing Partner von W&P, dazu: „Auf Grund ihrer umfassenden Erfahrung stärken Johannes Spannagl und Dr. Timo Renz als Geschäftsführer unser Unternehmen und seine nachhaltig erfolgreiche Entwicklung deutlich. Sie zeigen Mut zum Unternehmertum – und genau mit dieser Stärke werden wir immer wieder den Ansprüchen führender Familienunternehmen gerecht“.



Johannes Spannagl



Dr. Timo Renz



Volker Bellersheim

## Neue Mitglieder der Geschäftsleitung

Mit Volker Bellersheim, der zum 1. Oktober 2015 die Leitung des Geschäftsbereichs Industriegüter übernimmt, setzt W&P auf Top-Management-Erfahrung: Nach sechsjähriger Tätigkeit für zwei Industriegüterkonzerne in Deutschland und Indonesien wechselte der Diplom-Ingenieur und -Kaufmann in die Strategieberatung. Schwerpunkte seiner inzwischen 19-jährigen Beratungstätigkeit für mehrere führende internationale Managementberatungen sind die Strategie- und Organisationsentwicklung sowie Programme zur ganzheitlichen Prozessoptimierung und Leistungssteigerung in technologieintensiven Branchen.

„Mit Herrn Bellersheim unterstreicht W&P seinen Anspruch, die unternehmerischen Herausforderungen der Industriegüterbranchen mit größtmöglicher Kompetenz und Erfahrung anzugehen. Unsere Zielsetzung ist stets, Erfolge unserer Kunden zu gestalten. Herr Bellersheim lebt dies seit Jahrzehnten in seiner Arbeit vor und passt deshalb ideal zu unseren Wertvorstellungen“ kommentiert Prof. Dr. Wieselhuber, Gründer & Managing Partner die Personalentscheidung.

„Branchenkenntnis, Methoden-Know-how und langjährige Praxiserfahrung – das zeichnet den Mehrwert unserer Beratungsleistung aus. Dr. Lubos hat durch sein unternehmerisches Denken und Handeln in den Jahren bei W&P erfolgreich dazu beigetragen, diese Qualitäten weiter auszubauen und hat entscheidende Impulse für die erfolgreiche Entwicklung unseres Unternehmens geliefert“ kommentiert Prof. Dr. Wieselhuber.

Mit der Ernennung von Dr. Günter Lubos zum Mitglied der Geschäftsleitung am 1. Juli 2015 werden diese Werte erneut unterstrichen: Bereits seit 1990 ist Dr. Lubos W&P verbunden. Zunächst unterstützte er das Unternehmen als Berater, später als Geschäftsführer der W&P-Tochtergesellschaft TAC. Heute blickt er auf eine 25-jährige Beraterkarriere zurück, in der er über 200 Mandate in den verschiedensten Branchen aus den Bereichen Produktion, Handel und Dienstleistung erfolgreich betreute.



Dr. Günter Lubos

# 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, Produktentstehung und Supply Chain, sowie die nachhaltige Beseitigung von Unternehmenskrisen durch Restrukturierung und Finance. 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 & NEW BUSINESS

---

FÜHRUNG & ORGANISATION

---

MARKETING & VERTRIEB

---

OPERATIONS

---

RESTRUKTURIERUNG & FINANZIERUNG



**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**  
Unternehmensberatung

info@wieselhuber.de  
www.wieselhuber.de