

CFO-Agenda 2020+

Die neue Rolle des CFO zwischen Profit,
Wachstum und Disruption



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

Paradigmenwechsel

Rolle des künftigen CFO: Gestaltender Risikomanager

Auf breiter Front verändern sich Geschäftsmodelle und deren Logik. Disruptive Angriffe von außen gefährden die Erfolgsbasis bestehender Geschäfte und damit ihrer Ertragsquellen. Was heißt das für den CFO? Er steht vor neuen zusätzlichen Aufgaben – seine Management-Wertschöpfung erreicht eine neue Dimension.

Für ihn geht es darum, neue Geschäftsmodelle transparent zu machen. Ihren erfolgreichen Aufbau zu steuern und dabei die Risiken im Auge zu behalten. Dies gilt sowohl für das bestehende Geschäftsportfolio als auch für neue Geschäfte und ihre sichere Finanzierung. Die Themen sind jedem CFO geläufig. Neu sind jedoch die Parallelität von alten und neuen Geschäftsmodellen, die Geschwindigkeit der Veränderung sowie die Notwendigkeit, weit nach vorne zu schauen und Optionen inklusive Herausforderungen und Risiken frühzeitig zu bewerten.

Das Rollenbild des CFOs verändert sich dadurch grundsätzlich. Es gewinnt an Gestaltungselementen und an Zukunftsorientierung. Auf der Agenda des CFO stehen Fragestellungen jenseits der klassischen Aufgaben für das bestehende Geschäftsportfolio oder der Unterstützung eines M&A-Prozesses. Der CFO wird zum gestaltenden Risikomanager, konfrontiert mit neuen Aufgaben und Fragestellungen:

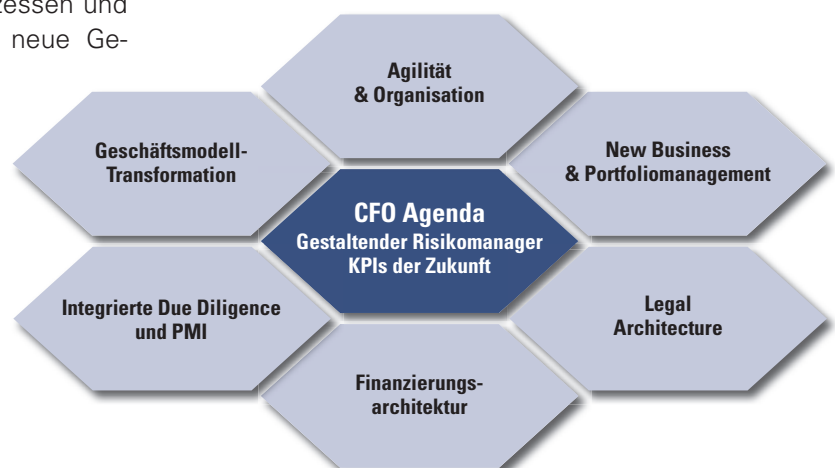
- **Transparenz** hinsichtlich Strukturen, Prozessen und Wirkzusammenhängen, auch für völlig neue Geschäftsmodelle mit bisher unüblichen Leistungs- und Erlösmodellen.
- **Entwicklung und Aufbau** von Bewertungskriterien für neue Geschäfte und Innovationen.
- **Entwicklung geeigneter Messpunkte** für Prozesse, Ressourceneinsatz und Effizienz bei der Transformation einzelner Geschäftsmodelle sowie der evolutionären/disruptiven Weiterentwicklung des Gesamtportfolios.

- **Entwicklung und Bewertung konkreter Zukunftsbilder** anstelle budgetgetriebener Extrapolation des Status quo.
- **Entwicklung von Steuerungsinstrumenten** für das geschäftsspezifisch richtige Maß an agiler Organisation.
- **Verständnis für datengetriebene Geschäftsmodelle**, Entwicklung der dafür notwendigen Datenarchitektur und des Stammdatenmanagements.

Konsequenz

Die neue CFO-Agenda verlangt zukunftsorientiertes, unternehmerisches Denken jenseits des „business as usual“ bestimmt durch Budget-, Reporting-, Controlling- und Finanzierungsprozesse.

Der CFO als gestaltender Risikomanager muss seinen Kollegen, aber auch den Führungskräften und Mitarbeitern Sicherheit geben im Umgang mit neuen Themen und Greenfield-Ansätzen. Wie? Über Transparenz durch aktives Risikomanagement, die Sicherung der Finanzierung, den Erhalt der unternehmerischen Entscheidungsfähigkeit durch entsprechende Legalstrukturen und den richtigen Umgang mit Wertevernichtung. Wir unterstützen den CFO beim Paradigmenwechsel und bei der Wahrnehmung seiner neuen Managementwertschöpfung.



Agilität & Organisation

Mehr Selbstorganisation schafft Erfolg

In einer von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (VUKA) geprägten Unternehmensumwelt wird Agilität zum Überlebensfaktor. Agilität bedeutet die Verknüpfung von Geschwindigkeit und Anpassungsfähigkeit durch die verantwortlichen Mitarbeiter. Immer im Fokus: Die Bedürfnisse der Abnehmer der Leistung, ob intern oder extern.

CFOs sind in den meisten Fällen verantwortlich für den Bereich „Organisation“, in dem die viel gefragte „Agilität“ zuhause ist. Doch häufig wird genau diese erfolgsentscheidende Schlüsselfunktion stiefmütterlich behandelt.

Das muss sich ändern: Die richtige Antwort auf mehr Komplexität und Dynamik ist nicht mehr Prozess-, sondern mehr Selbstorganisation. Voraussetzung: Die Agilität, die den Menschen in den Mittelpunkt rückt.

Die wichtigsten Bausteine:

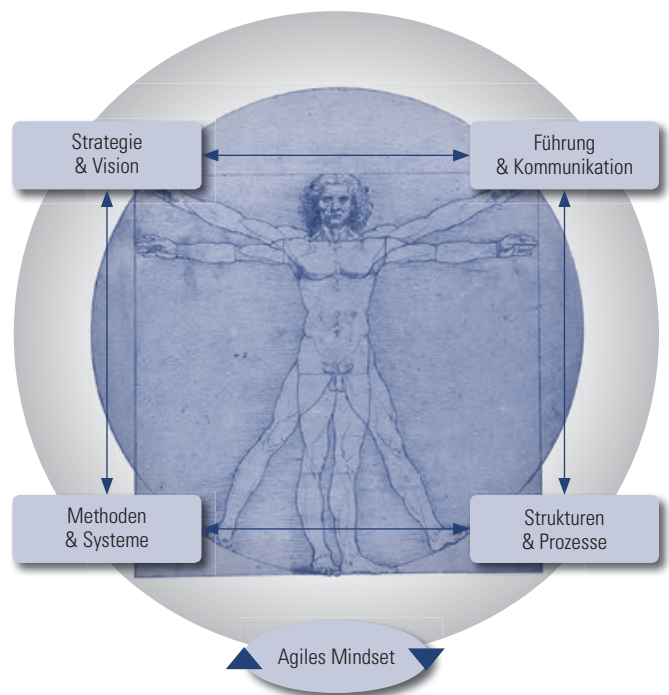
- Strategie und Vision sind keine Absichtserklärungen oder Claims, sondern Leitlinien mit konkreten Bezugspunkten auf Werte und Handlungsfreiheit der Mitarbeiter innerhalb dieser Leitlinien.
- Führung und Kommunikation leben die Werte der Vision. Die Unternehmensführung definiert ihre Rolle als Treiber der Veränderung und als Unterstützer und Garant für die Ausrichtung der Organisation am Kunden.
- Strukturen und Prozesse sind das Kerngerüst des Unternehmens, wobei stets der Aspekt der outside-in Perspektive der Kunden relevant ist. Entscheidungen sind möglichst dezentral im Sinne von kundennah zu treffen. Die Prozessperformance orientiert sich an den Erwartungen der Partner des Unternehmens (Lieferanten, Kunden).
- Neue Methoden und Systeme (vom design-thinking bis hin zum Konsentverfahren bei Entscheidungsoptionen) unterstützen die Ausrichtung an der Agilität.

- Wichtigster Veränderungsbedarf: Lernen, Kreativität, Vertrauen und selbstverantwortliches Entscheiden in Teams als Bestandteil eines agilen Mindsets müssen im Rahmen einer kongruenten Kultur- und Strukturveränderung umgesetzt werden.

In Zukunft wird der CFO vermehrt Veränderungen antostossen. Er muss die Organisation zukunftsorientiert ausrichten und politischen Verhaltensweisen bei der Reorganisation entgegenwirken. Agilität und Organisation gehören auf jede CFO Agenda.

Wir unterstützen Sie u. a. bei folgenden Themenstellungen:

- Kulturanalyse und Zielsetzungen für ein agiles Mindset
- Entwicklung von Organisationsalternativen für die VUKA-Zukunft
- Einführung agiler Methoden und Systeme
- Change Management Konzepte für Unternehmen und Teil-Funktionen



Legal Architecture

Strukturelle Entflechtung von Wertetreibern und Wertevernichtern

Der CFO muss die unterschiedlichen Geschäfte mit divergierenden Erfolgsfaktoren, Marktmechaniken oder Risikoprofilen transparent machen. Stehen Ertrag und Mittelbindung nicht in einem angemessenen Verhältnis, oder werden gar Verluste erzielt, so muss der CFO die Wertvernichter in den Griff bekommen. Gelingt ihm das nicht, drohen steigende Fixkosten und erschwerte Finanzierung des Gesamtunternehmens, denn das Rating geht in den Keller, Cash wird vernichtet.

Verlustquellen sind dabei nicht zwangsläufig nur Tochtergesellschaften oder Beteiligungen. Auch Business Units, Standorte, Werke, Filialen, Produktsortimente etc. können Wertevernichter sein. Die Identifikation von Ertrags- und Verlustquellen ist nicht immer auf den ersten Blick möglich und macht meist tiefgreifende Analysen erforderlich.

Ist klar, wodurch die Verluste verursacht wurden, müssen die Verlustquellen „intelligent“ d. h. nachhaltig und mit überschaubaren Kosten eliminiert werden.

Reichen dafür kleinere Eingriffe in Sortiments- und Kundenstruktur nicht, geht es meist ans „Eingemachte“, d. h. die gesellschaftsrechtlichen Konzernstrukturen müssen ausgebaut werden (sog. Ring Fencing). Dabei ist Vorsicht geboten, konzeptionelle Alternativen sind zu prüfen und die Anforderungen an den Zeithorizont zu beachten.

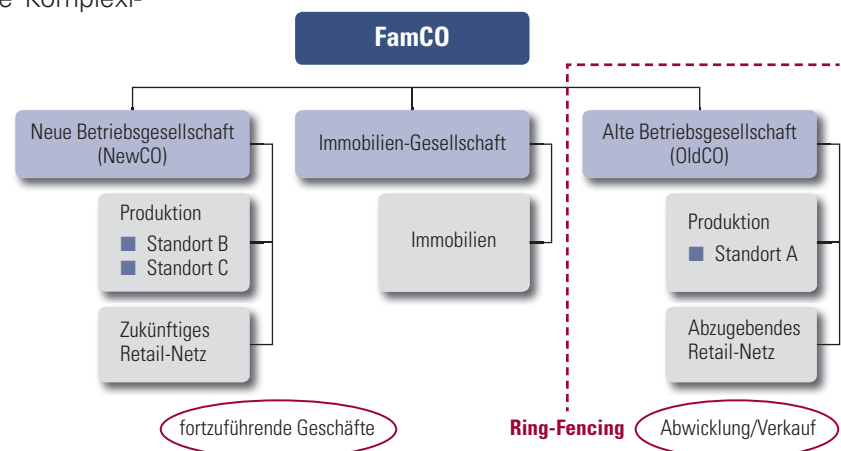
Eine solche wertorientierte Portfoliosteuerung bedarf der vollen Aufmerksamkeit des CFOs. Die Komplexitätsfallen und Haftungsrisiken für die Geschäftsführung resultieren aus bestehenden Verflechtungen im Konzernverbund wie z. B. Bürgschaften, Patronats-

erklärungen, bilanziellen Beteiligungsansätzen, Leistungsverflechtungen, Beherrschungs-, Gewinnabführungs- und Organschaftsverträgen etc.. Darüber hinaus sind auch regelmäßig Eingriffe in die bestehende Finanzierungsstruktur bis hin zu einer völligen Neukonzeption der Finanzierung notwendig.

Zur Konzeption und Realisierung einer zukunftsorientierten Konzernstruktur benötigt der CFO in der Regel ein interdisziplinäres Team: Neben den eigenen Kompetenzen zur Bewertung von Geschäftsmodellen, deren Finanzierungsarchitektur und Finanzplanung, insbesondere Spezialisten für Gesellschafts-, Steuer- und bei kurzfristigem Handlungsbedarf manchmal auch Insolvenzrecht.

Wir unterstützen Sie u. a. bei folgenden Themenstellungen:

- Entwicklung und Bewertung alternativer Portfolio-Strategien und Deal-Strukturen (nach Lebenszyklus und Zukunftsfähigkeit)
- Integrierte Finanz- und Bilanzplanung inkl. Als-Ob-Darstellungen und Entkonsolidierungen (Financial Modeling)
- Erstellung und Verhandlung von Finanzierungskonzepten bis zum Term Sheet
- Steuerung des Gesamtprozesses zur Entlastung der Geschäftsführung, inkl. der involvierten Rechtsspezialisten



New Business & Portfoliomanagement

Strategische Vorausschau statt Nachschau

Die beste Risikovorsorge ist Ertrag bzw. Ertragswachstum; das Portfolio-Management des CFO trägt dem Rechnung.

Neben der Pflege der Ertragsperlen, dem Abschneiden der Verlustquellen ist es eine zentrale Aufgabe des CFOs, die Frage nach neuen Geschäften zu stellen.

Unabhängig davon, wie nah oder fern das neue Geschäft vom bisherigen Kerngeschäft ist: Der CFO muss es immer mit der Risikobrille betrachten.

Im Kontext von New Business Überlegungen sollte der CFO im Management auf alle Fälle folgende Fragestellungen adressieren und beantworten:

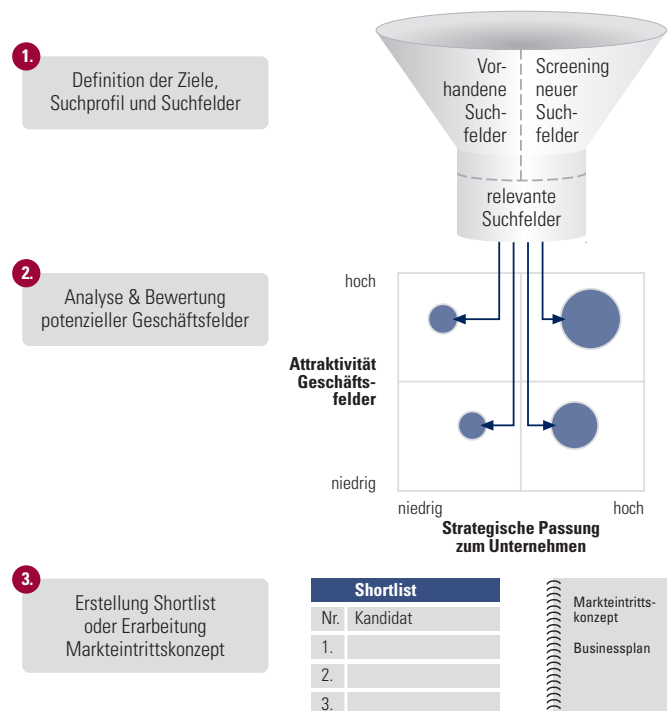
- Welches Risikoprofil will das Unternehmen im Hinblick auf das neue Geschäft eingehen (Investitions-, Markt-, Reputations-Risiko)?
- Welchen Umsatz- und Ergebnisbeitrag soll das neue Geschäft mittel- bis langfristig leisten? Wie sieht der konkrete Wachstumspfad aus?
- Welche organisatorische Zuordnung ist anzustreben und wie stark wird das neue Geschäft in das bestehende integriert?
- Welche Managementkapazitäten sollen bzw. können mit dem neuen Geschäft belegt bzw. genutzt werden?
- Welche spezifischen Assets und Kernkompetenzen des Unternehmens sollen genutzt werden?
- Welche Einstiegsstrategie sollte verfolgt werden (Eigenaufbau, Fremdeinstieg, strategische Allianz)?
- Welcher Finanzbedarf ist mit dem neuen Geschäft verbunden und wie kann er gedeckt werden?
- Wie sieht der Businessplan auch im Kontext des Gesamt-Geschäftsportfolios aus? Welche kritischen Punkte sind speziell zu beachten?

Ähnliche Fragestellungen gelten auch für die Bewertung des bestehenden Geschäfte-Portfolios.

Entscheidend für die erfolgreiche Realisierung einer New Business-Strategie ist ein risikoorientiertes Vorgehen, wie es das W&P-Drei-Phasen-Modell (vgl. Grafik) zeigt.

Wir unterstützen Sie u. a. bei folgenden Themenstellungen:

- Entwicklung und Bewertung von New Business-Konzepten
- Ableiten des Finanzbedarfs und von Finanzierungskonzepten
- Szenarien und Businesspläne
- M&A Prozess



Geschäftsmodell-Transformation

Den evolutionären und disruptiven Wandel steuern

Waren es früher Lebenszyklen und Geschäftsmechanik der Branche, die den Nutzen, Erfolgsfaktoren sowie USP eines Geschäftsmodells kontinuierlich und mit überschaubarer Geschwindigkeit verändert haben, so geht es heute deutlich rasanter zu.

Im Mittelpunkt stehen heute Daten bzw. die Frage, welchen Nutzen datengetriebene Geschäftsmodelle stiften können – und zwar nicht für den Kunden, sondern den Nutzer am Ende der Branchenwertkette. Der Blickwinkel geht deutlich weiter nach vorne. Ansatzpunkt und Blickwinkel sind also neu und besonders für Investitionsgüter fundamental anders.

Das primäre Augenmerk des CFOs als gestaltender Risikomanager muss dem Geschäftsmodell des bestehenden Portfolios gelten. Das umfasst auch die Frage, wo und wie neue disruptive Ansätze in das Portfolio integriert werden können.

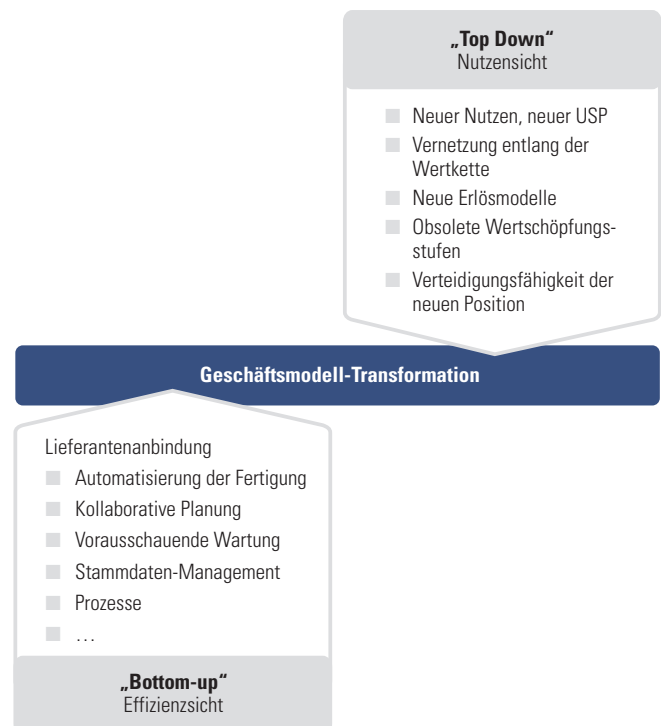
Folgende konkrete Fragen bzw. Aufgaben stellen sich damit dem CFO bei der Transformation von Geschäftsmodellen:

- Wie verändert sich das Erlösmodell – und wie kann die Ertragskraft in der Transformationsphase der Geschäftsmodelle gesichert werden?
- Was sind die zentralen Erfolgsfaktoren des neuen Geschäftsmodells – in welchen Prozessen werden sie optimal abgebildet und wie sieht die richtige Ressourcenzuweisung aus?
- Was heißt das für die Systemarchitektur, für die Meßpunkte der Prozesse und der Ressourceneffizienz?
- Was passiert mit alten, nicht zukunftsfähigen Geschäftsmodellen – wie gelingt ihr Abbau am kosten- und ressourcenschonendsten?
- Was kostet die Geschäftsmodell-Transformation, wo liegen die zentralen Risiken und wie kann die Transformation insgesamt gesteuert werden?
- Wie sehen Controlling und KPIs bei tiefer horizontaler und vertikaler Vernetzung aus?

Von entscheidender Bedeutung sind dabei das Datenmanagement im Unternehmen und die Stammdatenarchitektur. Konkret stellt sich die Frage nach den Daten-Ownern, nach den entsprechenden KPIs für datenbasierten Nutzen und nach dem richtigen Zusammenspiel aus digitaler Lösungssicht (as a Service) sowie der klassischen IT-Welt von Systemperformance und -verfügbarkeit. Der CFO ist also mehrfach gefordert.

Wir unterstützen Sie u. a. bei folgenden Themenstellungen:

- Identifikation von Transformationstreibern und Bewertung Ihrer Relevanz für Ihr Geschäftsmodell
- Entwicklung von Transformationskonzepten, auch für einzelne Partialmodell so z. B. Kunden- oder Erlösmodell
- Bewertung aller Effekte, Abschätzung der Umsetzungsvoraussetzungen und Risiken
- Begleitung der Umsetzung und anbei insbesondere Entwicklung der notwendigen neuen KPIs und Steuerungsparameter



Integrierte Due Diligence & PMI

Investitionshypothesen verifizieren und umsetzen

Die zentrale Aufgabe des CFOs bei jedem Investment ist die korrekte Wertermittlung des Zielunternehmens und die Bildung realistischer Investitionshypothesen.

In Zeiten hoher Multiples und überschaubarer EBITDA Perspektiven sind die Anforderungen an die Wertermittlung besonders hoch, der digitale Wandel und die mögliche Transformation vieler Geschäftsmodelle erhöht die Risiken zusätzlich.

Der CFO muss also nicht nur genauer hinschauen, er muß auch zusätzliche, spezifische Wertetreiber und Risikofaktoren in der Due Diligence berücksichtigen.

Mit einer integrierten Due Diligence (DD) ist dies ziel-sicher und effizient möglich. Die klassischen Kernbe-reiche Legal, Tax und Commercial werden durch Oper-ational, Innovation und Digital ergänzt, wodurch der Baustein Financial eine ganz andere Qualität erhält. So erhält der CFO eine integrierte Due Diligence, die auf die individuellen und zukunftsorientierten Wertetreiber fokussiert.

Die Verzahnung der einzelnen Bausteine der Due Dili-gence stellt zudem Synergien sicher. Die Investitions-hypothesen werden auf Herz und Nieren geprüft und aus unterschiedlichen Blickwinkeln hinterfragt. Der CFO erhält eine deutlich bessere Entscheidungsgrund-lage.

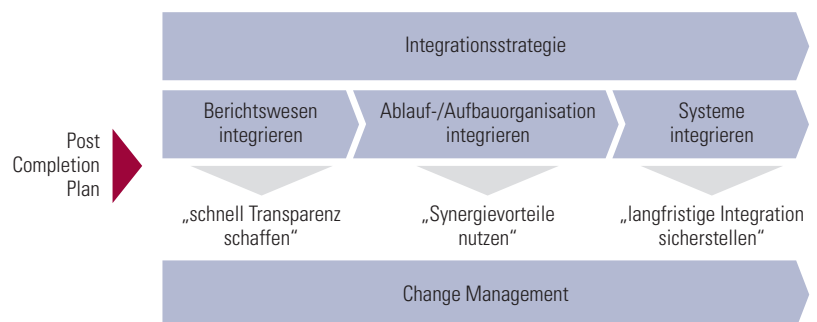
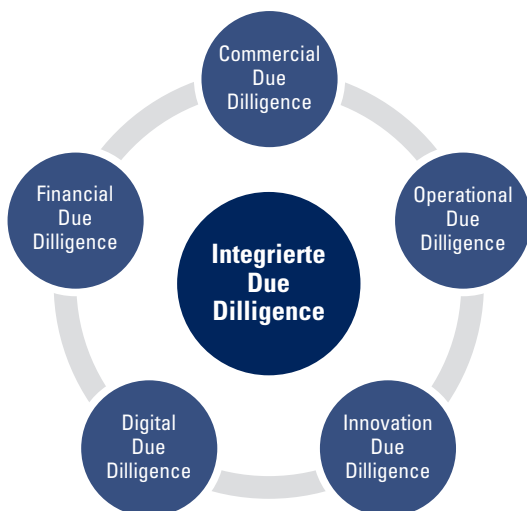
So werden alle Themengebiete eines Zielunterneh-mens analysiert und die Erkenntnisse auch interdisziplinär bewertet. Auf diesem Wege ist die integrierte Due Diligence immer mehr als die Summe ihrer Teile.

Fester Bestandteil der Due Diligence ist ein Post Com-pletion Plan, welcher die Hypothesen in konkrete Maß-nahmenpakete umwandelt.

Ist das Investment realisiert, unterstützt W&P den CFO bei der Erreichung von Wertsteigerungszielen (Post Merger Integration) – individuell, zielorientiert und messbar.

Wir unterstützen Sie u. a. bei folgenden Themenstel-lungen:

- Target-spezifische Auswahl der Due Diligence Bausteine
- Bildung und Hinterfragung der Investitions-hypothesen
- Ableitung des Post Completion Plans mit konkreten Maßnahmen
- Realisierung der Wertsteigerungsziele in der Post Merger Integration-Phase (PMI)



Finanzierungsarchitektur

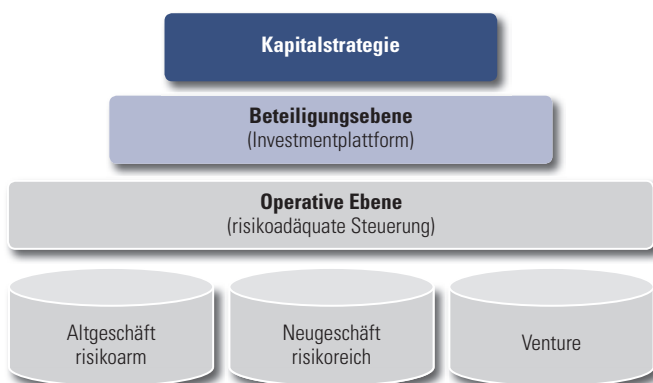
Das Fundament der Unternehmens- und Gesellschafterstabilität gestalten

Die Spielregeln der Finanzierung ändern sich unmerklich, aber gravierend. Der CFO ist der Architekt einer langfristig stabilen Finanzierung und Kapitalausstattung, was weit über die reine Kombination verschiedener Finanzierungsinstrumente hinaus geht. Eine moderne Finanzierungsarchitektur muss strategisch und weitsichtig sein. Sie muss den Anforderungen des Unternehmens und der Gesellschafter (ob Familie oder Finanzinvestor) gerecht werden und darf nicht rein anlassbezogen sein.

Wir unterscheiden drei Ebenen zur Ausgestaltung der Finanzierungsarchitektur. Stellgrößen sind der familiäre und gesellschaftsrechtliche Rahmen, die Anforderungen des Geschäftsmodells sowie die Risikoklassen der einzelnen Geschäftsfelder oder Projektvorhaben:

■ Gesellschafterebene:

Auf der Gesellschafterebene sind die grundsätzlichen Anforderungen an die Kapitalausstattung, Cash- und Ergebnisziele für die unternehmerischen Aktivitäten und die Grundregeln zur Thesaurierung von Kapital zu definieren. Bei Gesellschafterstäm- men sind die zukünftigen Rollen einzelner Gesellschafter im Unternehmen (Dynastie – passiv – hybrid), Beiratsmodelle sowie deren Nachfolge insbesondere im Hinblick auf die Entscheidungsfindung und Anteilsverfügung zu klären.



■ Beteiligungsebene (real oder virtuell):

Die Beteiligungsebene ist die Investmentplattform für die einzelnen operativen Geschäfte. Wichtig: Diese Grundidee kann auch virtuell implementiert werden. Die strategische Zielsetzung ist es, zum einen Liquidität (nicht freie Linien) möglichst haftungsfrei aufzubauen sowie die einzelnen Geschäfte risikoadäquat auszustatten. So können sie sich eigenständig refinanzieren. Dieses „liquide Eigenkapital“ baut Handlungsspielräume für den CFO und die Gesellschafter auch in Sondersituationen auf.

■ Operative Ebene:

Auf der operativen Ebene gestalten wir die Finanzierung aus klassischen Krediten, Fördermitteln (z. B. für Digitalisierungsprojekte) und bankenunabhängigen Finanzierungskomponenten.

Letztlich entscheidend ist bei einem nachhaltigen Kapitalisierungs- und Finanzierungskonzept der zukünftige Freiheitsgrad zum Erzielen der Wachstumsrenditen und das Austarieren mit den Gesellschafterbedürfnissen.

Wir unterstützen Sie u. a. bei folgenden Themenstellungen:

- Umfassendes 3-Ebenen-Konzept mit Financial Modeling zur Entwicklung der Kapital- und Finanzierungsarchitektur
- Auf Basis eines bestehenden strategischen Fahrplans eruieren wir die Machbarkeit von Investitions- und Finanzierungsoptionen oder unterstützen beim Heben von Liquidität
- Als Sparringspartner verhandeln wir bis zum Term Sheet und Steuern den Gesamtprozesses, inkl. der involvierten Rechtsspezialisten

KPIs der Zukunft

Performancemessung in Transformation und disruptivem Wandel

Zentrale Aufgabe des CFOs ist es, durch die richtigen KPIs die Leistung in Prozessen und Organisationseinheiten zu messen und damit den Ressourceneinsatz zu steuern.

Dies ist in der „normalen“ Lebenszyklus-Entwicklung meist problemlos, die KPIs bleiben über lange Zeit konstant bzw. können angepasst werden.

Anspruchsvoll wird es hingegen, wenn Geschäftsmodelle einer tiefgreifenden Transformation unterworfen werden und sich Erfolgsfaktoren, Prozesse und Ressourceneinsatz grundlegend ändern.

Datengetriebene Geschäftsmodelle, neuer Kundennutzen und damit meist auch neue Erlösmodelle (...as a service) erfordern meist einen völligen Neuansatz der KPIs. Das Neue ist dabei der Nutzenfokus, wenn Lösungen Produkte ersetzen.

Zum einen geht es darum, die Messpunkte neu zu setzen, zum anderen müssen völlig neue Dimensionen gemessen werden, so z.B.

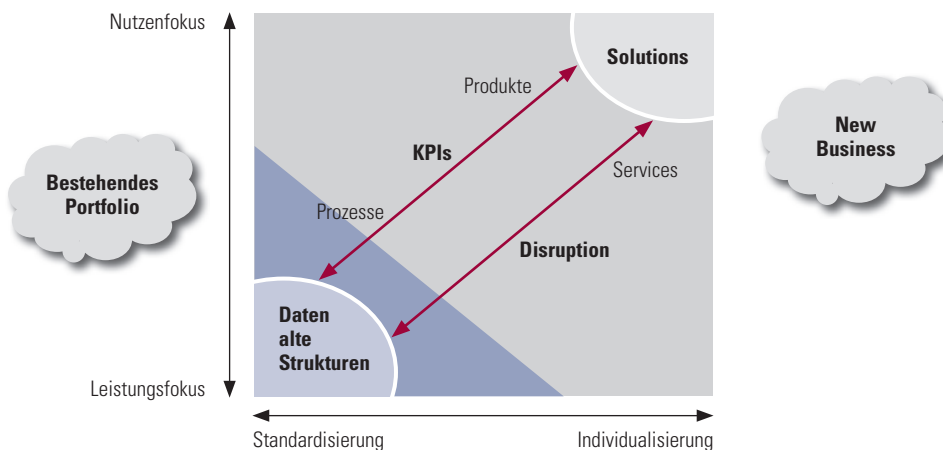
- Bedarfsmessung der kundenzentrierten Lösung und deren Erlösträger
- Skalierbarkeit von Angebot und aller damit verbundenen Prozesse (Grenzkostenbetrachtung)
- Adoptionsrate und Kundenweiterempfehlungsrate (Net Promoter Score)

- Geschwindigkeit der Entwicklung und Markteinführung einer Minimallösung (time-to-market)

Für den CFO ist die Definition solcher KPIs ein Perspektivwechsel, denn der investigative Anteil in der Entwicklung liefert kaum eine vorhersehbare Ertragsperspektive. Außerdem eröffnet der bewusste Kompromiss zwischen Vermarktungsgeschwindigkeit und Kundenadoption (der „agile Ansatz“) die Tür zu mehreren Wiederholungsschleifen (Sprints) und Budgetdiskrepanzen, ohne hundertprozentige Erfolgsgarantie. Der CFO befindet sich also inmitten eines Paradigmenwechsels zwischen Absicherung und Geschwindigkeit, zwischen Effizienz und Agilität, zwischen heutiger und zukünftiger Profitabilität.

Wir unterstützen Sie u. a. bei folgenden Themenstellungen:

- Bewertung der Zukunftsfähigkeit des vorhandenen KPI-Systems angesichts möglicher Geschäftsmodell-Transformation
- Entwicklung operativer Kennzahlensysteme zur Erfolgsmessung neuer digitaler Produkte/Services
- Messung der Effektivität des Innovationsprozesses, auch durch Minimallösungen (Minimum Viable Product)
- Verankerung einer „Try-and-Error“-Kultur zur messbaren Steigerung der Innovationskraft im Unternehmen



Ihr Nutzen

Klare Positionierung als strategischer Gestalter

Ausmaß und Geschwindigkeit der aktuellen Veränderungen erfordern mehr bzw. größere Management Wertschöpfung als in der Vergangenheit. Deshalb sind alle Managementfunktionen – insbesondere der CFO in seiner Rolle als oberster Risikomanager – neu gefordert.

Konkret geht es für den CFO darum, neben dem „daily business“ aktiv folgende zukunftsrelevanten Felder zu besetzen und proaktiv zu bearbeiten:

1. Vom Fortschreiben der Strukturen hin zur erfolgsorientierten Selbstorganisation:

- Strategie als verpflichtende Leitplanken zur Ausgestaltung durch die Mitarbeiter.
- Integration neuer Methoden und Ansätze in die Organisation und Mitarbeiterentwicklung.
- erfolgsorientierteres agiles Projektmanagement statt sequenzieller Meilensteinkontrolle.
- Weiterentwicklung hin zu einem agilen Mindset mit selbstverantworteten Entscheidungen von Teams und Einzelpersonen.

2. Vom steuerorientierten Konzern zur zukunftsorientierten Legal Architecture:

- Entflechtung von Alt- und Neugeschäften zur Minimierung der Austrittsbarrieren.
- Vermeidung von Haftungsbrüchen zwischen Geschäften in unterschiedlichen Lebenszyklen.
- Richtige Allokation von neuen Geschäftsmodellen.

3. New Business-Management als vorausschauendes Portfolio-Management:

- Aufbau eines Trend Radar als Bestandteil des Strategieprozesses.
- Aktive Suche von Potentialen für Kernkompetenzen und Know-how außerhalb der bekannten Märkte.
- Entwicklung eines Risikoprofils für neue Geschäfte und der Bewertung.
- Abschätzung der notwendigen Ressourcen und Managementkapazitäten.

4. Von der Geschäftsmodell Fortschreibung zur aktiven Nutzung von Transformationspotentialen:

- Identifikation der Transformationstreiber und ihrer Chancen bzw. Risiken für das bestehende Geschäftsmodell.
- Ableitung des Transformationsbedarfs und seiner Voraussetzung.
- Entwicklung eines Transformationskonzeptes und Ermittlung seiner wirtschaftlichen Effekte.
- Ableitung einer Übergangskonzeption und Planung.

5. Aktive Berücksichtigung zukunftsorientierter Wertetreiber in DD und PMI:

- Klarheit über die echten, nachhaltigen Wertetreiber jenseits der üblichen Commercial Due Diligence.
- Fokussierung auf die relevanten Themen, z. B. IP oder Operations und Digitalisierung.
- Entwicklung und Realisierung entsprechender Wertsteigerungskonzepte.

6. Entwicklung einer geschäftsmodelladäquaten, zukunftsorientierten Finanzierungsarchitektur:

- Allokation von Eigenkapital außerhalb des operativen Konzerns als strategische „Kriegskasse“.
- Abbildung der Portfoliostrategie in der Finanzierungsarchitektur.
- Minimierung finanzierungsbedingter Austrittsbarrieren aus Geschäften der Vergangenheit.

7. Aktive Suche nach den KPI's der Zukunft und Integration in das Kennzahlensystem:

- Abbildung neuer, datenbasierter Kundennutzen.
- Ganzheitliches Monitoring der Geschäftsmodell-Transformationen.
- Berücksichtigung des Wandels von Marktmechanik und Erfolgsfaktoren.



Management Support

Aktuelle Veröffentlichungen für Entscheider

Mit unseren Publikationen möchten wir Ihnen als verantwortliche CFOs Denkanstöße für die Weiterentwicklung der persönlichen Führungskompetenz und der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen geben. Thematisch befassen sie sich allesamt mit den unternehmerischen Gestaltungsfeldern Ihres operativen Alltags.

Dabei liegt es aber in der Natur der Sache, dass diese Publikationen eher allgemeingültig geschrieben sind und nicht auf die speziellen Herausforderungen eines Unternehmens eingehen können. Sprich: All diese schriftlichen Unterlagen und Ausführungen können nur erste Eindrücke vermitteln, ersetzen jedoch nicht das persönliche Kennenlernen.

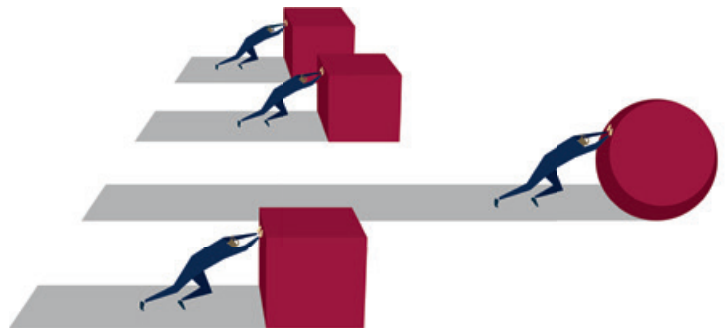


Falls Sie Interesse an einer oder mehreren dieser Veröffentlichungen haben, bitten wir Sie um eine kurze Notiz unter

info@wieselhuber.de



Wir gestalten Erfolge



STRATEGIE

INNOVATION & NEW BUSINESS

DIGITALISIERUNG

FÜHRUNG & ORGANISATION

MARKETING & VERTRIEB

OPERATIONS

CORPORATE RESTRUCTURING

PERFORMANCE IMPROVEMENT

FINANCE

INSOLVENZBERATUNG

CONTROLLING

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

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

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.



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

info@wieselhuber.de
www.wieselhuber.de