

MANAGEMENT SUPPORT

2 / 2014

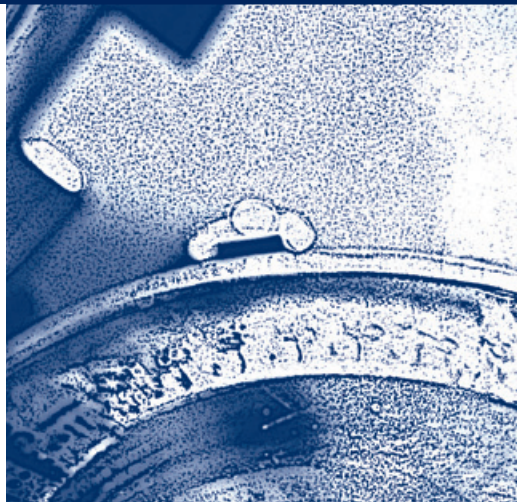
Familiäre Fahrwasser – Fehler in der Führung von Familienunternehmen

Braucht die Sicherheitstechnik neue Geschäftsmodelle?

Unternehmenswertsteigerung im Spannungsfeld Private Label vs. Marken

Der Handwerker der Zukunft – vertriebliche Herausforderung für die Bauzulieferindustrie

Effizienzsteigerung durch Industrie 4.0: Bedeutung für produzierende Unternehmen



Food Märkte 2020 – zwischen Evolution und Revolution

Der W&P-Accelerator unterstützt den Aufbau neuer Geschäfte

Die Neuordnung der Struktur in der Automotive-Branche als Herausforderung für F&E

Informationsbedarf im Aufsichtsrat zur Bewertung der Innovationsleistung des Unternehmens

Mit systematischem Change-Management die Veränderungsbereitschaft erhöhen



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

Familienunternehmen

- 4 Familiäre Fahrwasser – Fehler in der Führung von Familienunternehmen
- 7 Mittelstand in turbulenten Zeiten: Jetzt das Richtige tun!
- 8 Mittelstandsfinanzierung: gute Aussichten

Branchen

- 9 Trends, Tempo, Taktgeber – Marktführer werden
- 10 Braucht die Sicherheitstechnik neue Geschäftsmodelle?
- 12 Unternehmenswertsteigerung im Spannungsfeld Private Label vs. Marken
- 14 Der Handwerker der Zukunft – vertriebliche Herausforderung für die Bauzulieferindustrie
- 17 Plastiktüten – zu gut um sie zu verbieten!
- 18 Food Märkte 2020 – zwischen Evolution und Revolution
- 20 Effizienzsteigerung durch Industrie 4.0: Bedeutung für produzierende Unternehmen
- 23 Auf zu neuen Ufern in der Kassenzone: Verlierer und Gewinner der neuen Check-Out-Welt
- 24 Die Neuordnung der Struktur in der Automotive-Branche als Herausforderung für F&E

26 W&P-Publikationen**Funktionen & Methoden**

- 28 Bereit für die Zukunft?
- 30 Stammhausfinanzierung – Stolperstein in der Internationalisierung
- 31 Verhandeln mit Banken in kritischen Unternehmenssituationen
- 34 W&P-Innovationswerkstätten 2014
- 36 Informationsbedarf im Aufsichtsrat zur Bewertung der Innovationsleistung des Unternehmens
- 38 Der W&P-Accelerator unterstützt den Aufbau neuer Geschäfte
- 40 Krisenbewältigung: Es gibt ein Notfallhandbuch für den Shutdown einer Organisation
- 42 Das W&P-Innovations-Audit zeigt spezifischen Handlungsbedarf auf
- 44 Muss es immer der (komplette) IDW S6 sein?
- 46 Vertriebsexzellenz in Volumenmärkten – strategische Evaluation des Vertriebs in drei Phasen
- 48 Mit systematischem Change-Management die Veränderungsbereitschaft erhöhen

50 Kurz & bündig

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

Das Quartal der Budgetsitzungen und Planungsrunden hat begonnen und die Fragen nach der Relevanz der sich abzeichnenden marktseitigen, technologischen und finanziellen Entwicklungen müssen gestellt werden, um sich für oder gegen eine entsprechende Berücksichtigung zu entscheiden.

Der Management Support soll Ihnen als Entscheider eine Diskussionsvorlage liefern, um „Ihre Spielfeldgrenzen“ zu hinterfragen oder ggf. neue Aspekte mit aufzunehmen. Deshalb bietet er wiederum einen Überblick über aktuelle Einschätzungen unserer Experten aus Branchen- und Funktionsbereichen, u. a. zu den Themenfeldern Sicherheitstechnik, F&E in der Automotiveindustrie, Herausforderungen für die Bauzulieferindustrie, Positionierung von Handelsmarken, Change und Zukunftsmanagement sowie Informationsbedarfe im Aufsichtsrat und Finanzierungshürden.

Ihr

Gustl F. Thum
Leiter Marketing / PR

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

Nymphenburger Straße 21
D-80335 München

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

Redaktion

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

Design

Werbeagentur Kinzel,
München

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

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

Bildrechte

© istockphoto, fotolia

Führung 4.0

Digitalisierung der kompletten Wertschöpfung, Transformation des gesamten Geschäftsmodells in die digitale Welt, vertikale und horizontale Vernetzung aller Marktteilnehmer, ein „neues Zeitalter“ ist angebrochen und wird die Unternehmenswelt grenzenlos verändern. Nicht der Besitz von Maschinen, Fabriken und Märkten sollen Tempo und Intensität der Veränderung bestimmen, sondern der Besitz und die Nutzung von Informationen. Big Data ist das Zauberwort der Zukunftsgestalter. Braucht man bei diesen Entwicklungen noch uns Menschen?

Ich beantworte diese Frage mit einem uneingeschränkten Ja, denn alle Systeme sind von Menschen, hoffentlich auch für Menschen, geschaffen und können nur von Menschen gepflegt, weiterentwickelt und auch beendet werden. Nutzen stiften derartige Erfindungen nur, wenn diese aus Unternehmenssicht auch messbare Vorteile für die Leistungserstellung, -vermarktung und -nutzung bringen. Ist dies nicht der Fall werden diese Systeme eher der Welt der nutzlosen Utopien, der Science Fiction, des Management-by-Fashion, zuzuordnen sein.

Bei all den gesamt- und einzelwirtschaftlichen, technologischen und gesellschaftlichen Betrachtungen wird jedoch ein zentraler Punkt sehr häufig außer Acht gelassen: Die Rolle der Unternehmensführung. Denn neben dem grundsätzlichen intellektuellen Verständnis dieser Entwicklungen sind vor allem Verhaltensausrprägungen notwendig, um die Nutzung der neuen Systeme und Modelle zu realisieren. Konkret bedeutet dies noch mehr Transparenz, stärkere Öffnung des Unternehmens intern über Bereichsgrenzen und Funktionskompetenzen hinweg. Die Öffnung nach außen hin, gegenüber Lieferanten, Kunden und möglicherweise sogar gegenüber Wettbewerbern verlangt nach einer anderen Unternehmenskultur und einem anderen Führungsstil.

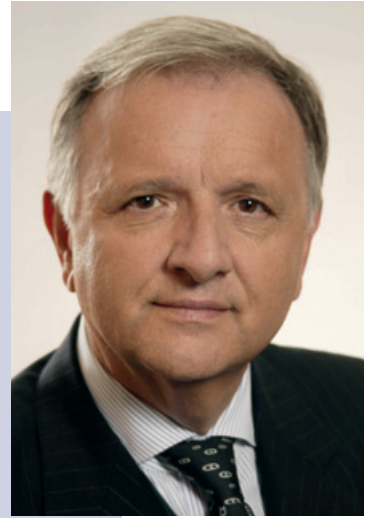
Dieses zunehmend „gläserne Unternehmen“ benötigt eine Vertrauenskultur und keine exakt kontrollierte Verrichtungskultur. Weiterhin ist eine größere Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit erforderlich, um die Vernetzung der Bran-

chenwertschöpfung und die optimale Marktversorgung sowie Kundenbedienun- gung zu schaffen. Damit einhergehend die Erkenntnis, dass andere auf ihrem Gebiet mehr Wissen und Erfahrung haben und damit effektiver und effizienter im Prozess sind. Funktions-, Leistungs- und Branchensynergien werden gezielt zu identifizieren und zu managen sein. Allein das Fragenbündel „Wer soll was machen und verantworten, wer ist dafür geeignet und welche Rahmenbedingungen müssen dafür geschaffen werden?“ zeigt welchen hohen Stellenwert in Zukunft ein professionelles Synergie- und Netzwerk-Management haben wird.

Damit aus Big Data kaum zu bewältigende Datenberge, oder gar Datengräber werden, müssen Führungskräfte, wissen, welche Entscheidungen wann und wo durch wen getroffen werden müssen. Nur so werden aus Daten entscheidungsrelevante Informationen. Die skizzierten Entwicklungen sind wichtige Einflussgrößen für die Konfiguration der Führungsstrukturen, aber vor allem für den Führungsstil. Führung 4.0 unterscheidet sich von vielen aktuellen Führungskonstellationen durch noch mehr Transparenz und Offenheit, stärkere Kooperation und Partizipation, mehr Kommunikation, gemeinsames Wissen und Erfahrungen zu teilen und noch mehr Professionalität im Change-Management. Last but not least kommt es nach wie vor auf die Menschen an, die die „neue Welt“ mit Leben und Nutzen füllen. Das „Management des geplanten Fortschritts“ bedeutet, Sensibilität, Erkenntnisfähigkeit und Handlungsfähigkeit. Dazu wünsche ich Ihnen viel Kraft, Kompetenz, die nötige Überzeugungskraft und einen langen Atem.

Ihr

Prof. Dr. Norbert Wieselhuber





Gustl F. Thum
Leiter Marketing/PR
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Familiäre Fahrwasser – Fehler in der Führung von Familienunternehmen

Unternehmensstrategisch sind deutsche Familienunternehmen gut positioniert. Und doch überdauern sie selten mehr als zwei Generationen. Viel zu häufig ist nicht das Scheitern am Markt, sondern Konflikte an der Schnittstelle von Familie, Unternehmen und Führungskräften die Ursache dafür. Die Folgen reichen von Friktionen im Tagesgeschäft bis hin zu existenzbedrohenden Krisen. Aus der Vielzahl möglicher Ursachen für diese Krisen, werden im Folgenden 6 beispielhafte Fehler in der Führung von Familienunternehmen betrachtet:

Partikularinteressen im Gesellschafterkreis

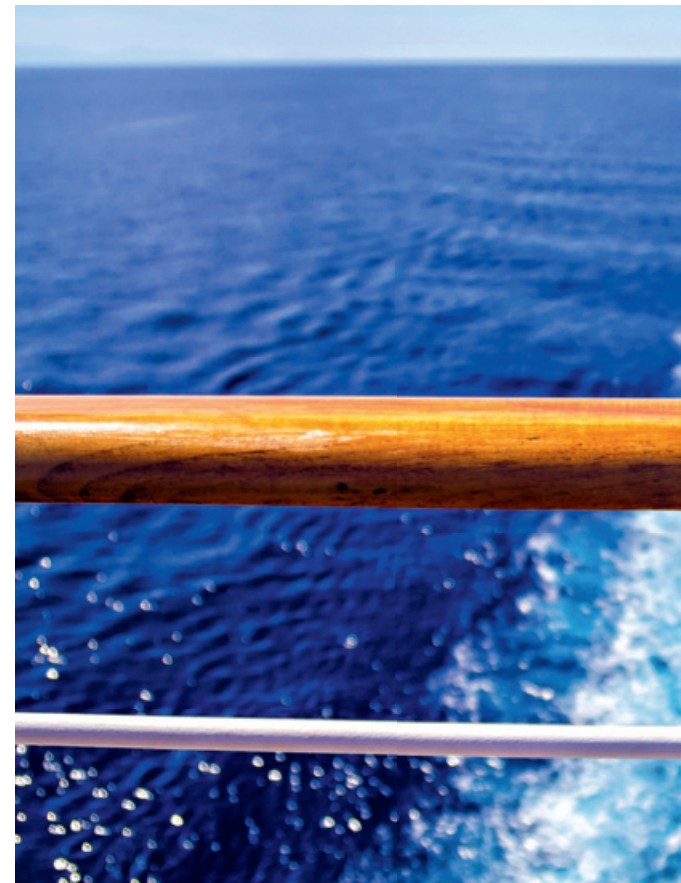
Vor dem Hintergrund einer im Zeitverlauf zunehmenden Anzahl an Familienmitgliedern oder Gesellschaftern wird es immer schwieriger, die Mitglieder des Familienunternehmens emotional und nutzenstiftend an das Unternehmen zu binden. Sobald sich die Geschwistergesellschaft der ersten Nachfolge zur Vetternwirtschaft in der Folgegeneration entwickelt, wächst das Konfliktpotenzial an, da Partikularinteressen mit immer geringerer Identifikation mit dem Unternehmen an sich immer schwieriger einheitlich auszurichten sind. Das Familienunternehmen droht sich dadurch in seiner Gesellschafterstruktur immer deutlicher zur „anonymen“ Kapitalgesellschaft zu entwickeln, bei der Familieninteressen von rein wirtschaftlichen Interessen verdrängt werden.

Gleichwohl ist die Familie des Familienunternehmens auf gesellschaftlicher Ebene mit radikal veränderten Rahmenbedingungen konfrontiert, die zu einer stark abnehmenden Zusammenarbeit der Familie als Schicksalsgemeinschaft führen: Im Zusammenhang mit gestiegenen Scheidungsraten, Single-Dasein sowie Lebensabschnittspartnerschaften etablieren sich völlig neue, flexible und individuumszentrierte Lebensformen, die dem Unternehmen als wesentlich unstetere Partner als die klassische Unternehmerfamilie an die Seite gestellt sind. Da Interaktion und Kommunikation in der Familie in aller Regel durch starke Emotionen gekennzeichnet sind, haben diese Streitigkeiten ein besonderes Gewicht, im Vergleich zu Unternehmen, die

auf Basis rein sachlicher Beweggründe Entscheidungen treffen. Um dieser Entwicklung entgegenzuwirken ist es oftmals existenziell, die family relations zu professionalisieren durch Instrumente, wie etwa ein Familienbüro und eine Familiencharta, die dem Unternehmen dazu verhelfen, die zwei Rationalitäten eines Familienunternehmens zu berücksichtigen.

Lähmung auf der zweiten Führungsebene

Ob Vorstand, Geschäftsführer oder Inhaber, alle miteinander bedauern in Familienunternehmen oftmals mangelndes Rückrat in der zweiten und dritten Führungsebene. Fakt ist: Es mangelt an Unternehmertum und Verantwortung. In vielen Fällen sind jeweils die besten



Sachbearbeiter nachgerückt und ins kalte Wasser geworfen worden, was Führung anbelangt. In vielen Fällen fehlt diesen Führungskräften das erforderliche Handwerkszeug. Unangenehme Situationen werden vermieden, Zeit wird verloren, systematische Personalführung und -entwicklung meist gänzlich vernachlässigt.

Fragt man in der zweiten und dritten Führungsebene nach den Gründen für die Wachstumsstagnation ihres Unternehmens, werden in der Regel die Gründe und die Schuld nach oben und nach unten weggeschoben. Doch in Wahrheit liegen die Gründe oft gänzlich an anderer Stelle. Die nachgelagerten Führungskräfte sind saturiert: Man bekommt ein „gutes“ Gehalt, hat einen guten Draht zu den Kollegen, verfügt über ein ansprechendes Büro, Entscheidungen werden – zwangsläufig – woanders getroffen, die unternehmerische Verantwortung liegt eine Ebene höher. In der schwierigen Zeit ist es einem gelungen, sich selbst ein harmonisches Umfeld zu schaffen. Warum also Veränderung wagen? Herangehen an neue Herausforderungen? Letzen Endes kann man dabei nur verlieren. Vor diesem Hintergrund erhält die Binsenweisheit „Wer erfolgreich führen will, muss Mitarbeiter motivieren können“ eine vollkommen neue Bedeutung.



Unternehmer- statt Unternehmensnachfolge

Die Handhabung der Nachfolgefrage ist oftmals eine weitere Fehlerquelle für die Führung von Familienunternehmen, sobald die häufig brisante Gemengelage aus emotionalen und rationalen Entscheidungsinhalten nur auf die Perspektive der Übergabe eines Unternehmens abstellt.

In der Brust des Seniors, der sein Unternehmen an den Nachfolger übergeben soll, schlagen zwei Seelen. Einerseits ist da der brennende Wunsch, das Lebenswerk in die Hände eines kompetenten Nachfolgers zu legen, um das eigene Werk in den kommenden Generationen gesichert und gewürdigt zu wissen. Gleichzeitig ist er von Skepsis erfüllt, inwieweit diese Aufgabe durch den Nachfolger wirklich erfüllt werden kann.

Junioren treten dagegen oftmals ein fast janusartiges Erbe an. Einerseits sind sie durch die familiäre Nähe zum Betrieb und dessen Leitung von klein auf mit dem Unternehmen vertraut und treten damit mit einem Startvorteil ihre Führungsfunktion an. Gleichzeitig fällt es ihnen gerade aufgrund dieser Verbundenheit wesentlich schwerer, eine eigene Positionierung nach dem prägenden Vorgänger vorzunehmen, wenn sie denn diese überhaupt annehmen wollen.

Führungskräfte wiederum verfügen in der Regel über langjährige Branchen- und Lebenserfahrung und damit Kompetenzen, die die nachfolgende Generation meist noch nicht im gleichen Umfang mitbringt und sie damit jungen Junioren gegenüber meist sehr kritisch agieren lässt. Ein erfolgreicher Abgleich dieser teils konfliktären Perspektiven gelingt in der Regel nicht mit betriebswirtschaftlichen und/oder gesellschaftsrechtlichen Ansätzen. Der entscheidende Faktor liegt in der Handhabung der Gemengelage emotionaler und rationaler Entscheidungsinhalte.

Die Adsorption von Fremdmanagement

In der Praxis scheitert die Integration von Fremdmanagern immer wieder daran, dass der von außen geholte Geschäftsführer nicht zum Unternehmen und vor allem nicht zum Eigentümer passt. Oder aber der Eigentümer ist nicht wirklich bereit, die Geschäftsführung zu teilen und auch tatsächlich Kompetenzen und Verantwortung zu übertragen. Kein Integrationsprogramm, zu wenig Kommunikation und zu hohe Erwartungshaltungen in den ersten sechs bis zwölf Monaten führen häufig zu Problemen. Häufig stellt nicht das zu erfüllende fachliche Idealprofil den Engpass bei der Besetzung von Führungspositionen dar, sondern die spezifischen Anforderungen, die aus der Unternehmenskonstellation resultieren. Inwieweit kennt der Kandidat die Kultur-

merkmale eines Familienunternehmens? Ist er aufgrund seines beruflichen Werdegangs und seiner Persönlichkeit in der Lage, sich auf ein Familienunternehmen einzustellen, das durch Inhaber geprägt und möglicherweise noch operativ geführt wird? Ist er bereit, die sich daraus ergebenden Spielregeln zu akzeptieren?

Aber auch die Unternehmenssituation und -strategie sollte bei der Besetzung einer Top-Führungsposition in einem Familienunternehmen eine große Rolle spielen. Sehr häufig wird dies nicht beachtet, und eine fachlich sehr gut geeignete Führungskraft scheitert daran, dass sie mit ihrer Persönlichkeit, ihren individuellen Werten und ihrem beruflichen Hintergrund nicht zum Unternehmenstyp, zur Unternehmenskultur passt. Gerade in Familienunternehmen ist es für alle Beteiligten sehr gefährlich, sich „gegen den Bauch, gegen das Gefühl“ zu entscheiden und der Frage aus dem Weg zu gehen, ob die Führungskraft tatsächlich zum Unternehmen passt.

Markenschaden durch Unternehmermarke

Inhaber und deren namensgleiche Marken befinden sich in einer ganz besonderen Abhängigkeit voneinander: Der Markenerfolg ist mit dem persönlichen Erfolg des Unternehmers unausweichlich verknüpft und umgekehrt und die Inhaber-Marke zahlt positiv wie negativ auf die Unternehmer-Persönlichkeit ein. Deshalb müssen Inhaber-Marken anders geführt werden als herkömmliche Marken. Erst die rationale und emotionale Übereinstimmung der Unternehmersicht mit der Marken- und Unternehmensebene schafft die Erfolgsvoraussetzung für starke Inhaber-Marken.

Dies setzt voraus, dass der Unternehmer seinen Input für das Markenmanagement liefert und dafür sorgt, dass dieser entsprechend berücksichtigt wird. Das persönliche Verhalten der Familie darf vor diesem Hintergrund

dem Unternehmen keinen Schaden zufügen. Erlaubt die Lebensführung des Namensgebers Zweifel an seiner Kompetenz und Integrität, schadet das der Marke und gefährdet somit das Familienunternehmen und seine Arbeitsplätze. Die Folgen können existenziell sein. Umgekehrt schlagen Probleme im Betrieb unter Umständen auf Rolle und Status des Namensgebers in der Gesellschaft durch.

Dieses gefährliche Bedingungsgeflecht in der Relation des Inhabers zu seinem Unternehmen zu meistern und gleichzeitig durch Glaubwürdigkeit und Integrität weiter voranzutreiben, kann die Marke der Familie und damit die Existenz des Unternehmens langfristig sichern.

Der Lotse stürzt von Bord

Unternehmensstrategie ist meist schwer von prägenden Persönlichkeiten im Unternehmen zu trennen. Am Anfang der Unternehmensgeschichte stehen innovative und vermarktbar Ideen, die durch visionäres Denken des Unternehmenslenkers gekennzeichnet sind. Hinzu kommt Tatendrang, Kreativität, Intuition und Flexibilität – kurzum: ausgeprägtes Unternehmertum. Die Kehrseite der Medaille ist dabei, dass intuitive Strategiearbeit des Inhabers selten quantitativ abgesichert und für Dritte nachvollziehbar ist.

Überraschend und unverhofft erlebt das Unternehmen einen Schicksalsschlag und der Familienunternehmer oder der Nachfolger in spe aus dem Familienkreis verunglückt. Was, wenn kein Testament vorhanden ist, die strategischen Leitlinien der Zukunft nur gelebt und nicht dokumentiert und die Vorstellungen und Verantwortungen der Familie für das Unternehmen nicht festgeschrieben wurden? Das bisherige Strategiemuster steht und fällt mit Einzelpersonen und ist folglich nur schwer an Nachfolger vererbbar.

Häufig sind es gerade diese schicksalshaften, aber „normalen“ Situationen des Lebens, die Familienunternehmen im wahrsten Sinne des Wortes aus der Bahn werfen. Die Lösung liegt dabei auf der Hand und wird beispielsweise gerade von Konzernunternehmen professionell gehandhabt. Interne Anweisungen, die gemeinschaftliche Flügel des Managements untersagen, Stellvertreterlösungen und eine Dokumentation der Spielfeldgrenzen und der wesentlichen Spielregeln in der strategischen und operativen Unternehmenskonfiguration schaffen die Basis dafür, Schicksalsschläge zu verkraften und das Ruder jederzeit neu zu besetzen.

Fazit:

Der Wandel vom „Unternehmer-Unternehmen“ zur „organisierten Unternehmung“ geht einher mit einer zunehmenden Professionalisierung der Führung von Familienunternehmen. Die große Gefahr der „Blütezeit“ eines „erwachsenen und erfolgreichen Unternehmens“ liegt in der Selbstüberschätzung und -gefälligkeit des Managements und in der Nichtbeachtung der Erfolgsfallen der Führung. Neue Führungskräfte, neue Regeln und neue Geschäfte sind bei richtiger Integration neue Triebkräfte für weiteres Wachstum und helfen gegen vorzeitiges Altern. Wobei wider aller Risikomanagement-Logik auch Unternehmen lebende Organismen sind, die einem Phänomen namens Lebenszyklus unterliegen. Auch Unternehmen werden geboren, wachsen heran, altern und sterben.

Mittelstand in turbulenten Zeiten: Jetzt das Richtige tun!

Mittelstand, das sind inhabergeführte und -geprägte Familienunternehmen. Sie bilden das wirtschaftliche Rückgrat, das Wurzelgeflecht, den Nährboden unserer sozialen Marktwirtschaft. Sie sind nicht nur der größte Arbeitgeber und Steuerzahler, sondern auch die bedeutendste Ausbildungsstätte und leistungsfähige Innovatoren. Insofern ist es richtig und wichtig ihnen große Aufmerksamkeit zu widmen.

Mittelständische Unternehmen sind heute mit einem hohen Turbulenzlevel konfrontiert, bestimmt durch die steigende Komplexität und die zunehmende Dynamik der Veränderungen. Globalisierung, Digitalisierung, Individualisierung, Regulierung, Ökologisierung, etc. betreffen Unternehmen und Branchen in unterschiedlichem Ausmaß. Sie führen z. T. zu revolutionären Veränderungen in der Leistungserstellung, der Wertschöpfungsstruktur und in der Leistungsvermarktung. Sie führen zu veränderten Machtpositionen der Unternehmen und lösen Branchengrenzen auf.

Dies bedeutet letztlich: Gleiche Bedingungen für alle – unterschiedliche Perspektiven für den Einzelnen. Es gilt aber auch: Die Zukunft ist kaum, oder nur schwer voraussehbar, sie ist aber gestaltbar. Inwieweit es gelingt, die aktuellen und zukünftigen Veränderungen zum eigenen Vorteil des Unternehmens zu nutzen, hängt dabei von zwei übergeordneten Aspekten ab:

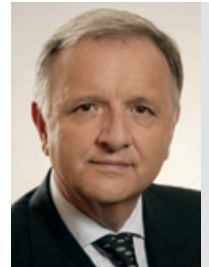
- Wettbewerbsposition und Ressourcenstärke des Unternehmens und dem damit verbundenen unternehmerischen Gestaltungsspielraum und
- Sensibilität, Erkenntnisfähigkeit und Entscheidungsqualität der Führungskräfte, also der individuellen Zukunftsfähigkeit.

Gerade für mittelständische Unternehmen kommt es darauf an, die betriebsgrößen-spezifischen Vor- und Nachteile bei der zukunftsbezogenen Unternehmensgestaltung und bei der Sicherung der Überlebensfähigkeit zu berücksichtigen. Die limitierte Ressourcenkraft, das begrenzte Risikopotenzial und die überschaubare Managementkapazität beschränken die Möglichkeiten eines Ressourcenwettbewerbs mit anderen Anbietern. Schnelligkeit, Flexibilität, Kundenorientierung, Ideen-

reichtum und Innovationskraft sind nicht an die Ressourcenausstattung gebunden – das sind die typischen Wettbewerbsvorteile von mittelständischen Unternehmen, die markt- und ertragsbildend eingesetzt werden können!

Unternehmer gestalten Unternehmen! Die größte und nachhaltigste Wirkung auf den Unternehmenserfolg haben Unternehmertum und echte Unternehmer. Ich zähle dazu nicht ausschließlich Unternehmer kraft Kapitalbesitz, sondern auch Führungskräfte, die sich durch Initiative, Fachkompetenz, Branchenkenntnisse, Risikobereitschaft, Durchsetzungs- und Überzeugungskraft und Vertrauenswürdigkeit als Vorbilder und Vormacher authentisch positionieren und profilieren. In mittelständischen Unternehmen zeichnen sich derartige Führungskräfte auch dadurch aus, dass sie konkrete Geschäftsverantwortung übernehmen und noch „selbst Hand anlegen“. Als Unternehmer gestalten sie unternehmensindividuell folgende Bereiche: Unternehmensstrategie, Organisation, Führung und Unternehmenskultur.

Alle vier Bereiche stehen in einer engen Verbindung und ergeben ein Ganzes. Nicht die Perfektionierung des Einzelnen führt zu einem erfolgreichen Unternehmen, sondern die Optimierung des Ganzen. Strategische Überlegenheit und perfektes operatives Management zeichnen Spitzenunternehmen in allen Branchen und Betriebsgrößen aus. Für sie gilt die Leitmaxime: Das Richtige richtig tun.



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



Mittelstandsfinanzierung: gute Aussichten

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



Unabhängig vom Auf und Ab an den Kapitalmärkten oder dem jeweiligen Zinsniveau: Die aktuellen und die noch anstehenden Umstrukturierungen in der deutschen Bankenlandschaft werden sich auch auf den Mittelstand auswirken.

Große Veränderungen stehen bevor

Bereits in den letzten Jahren hat sich viel getan: Banken waren von den Veränderungen der Märkte, aber auch von den technischen Megatrends mehrfach betroffen – die Effekte überlagern sich. Zum einen drücken niedrige Zinsen auf die Marge. Zum anderen zeigt im klassischen Kreditgeschäft der Langfrist- und Immobilienfinanzierung Basel III erste Auswirkungen. Zudem erfordert die zunehmende Regulatorik nicht nur nachvollziehbare Prozesse und transparente Entscheidungen, sondern verursacht einen erheblichen Dokumentations- und Controlling-Aufwand – bei kleinen Banken kann das durchaus zur Diskussion der Mindestbetriebsgröße führen. Entsprechend stehen die Institute unter Druck: Bei niedrigeren Erträgen steigt der technologisch bedingte Substitutionswettbewerb, die Organisationen müssen effizienter und prozessorientierter werden, gleichzeitig entstehen zusätzliche Kosten durch die Regulatorik.

Vor diesem Hintergrund stehen den Geldinstituten nicht nur zahlreiche interne Veränderungen bevor, es kommen auch an der Schnittstelle zum Kunden neue Anforderungen auf die Banken zu. So bleibt der klassische Kredit zwar Kernprodukt, die Strukturierung der Passivseite unter Einbeziehung alternativer Finanzierungsinstrumente wie Corporate Bonds, aber auch Factoring und floatende Linien (Borrowing Base), die mit Preis-/Mengenveränderungen im Working Capital automatisch den notwendigen Finanzierungsrahmen zur Verfügung stellen, gewinnt aber immer mehr an Bedeutung.

Diese unterschiedlichen Finanzierungserfordernisse führen zu einer Umsegmentierung der Kundenzielgruppen: Börsennotierte multinationale Unternehmen, die ihr globales Finanzierungsmix mit entsprechenden

Partnern laufend den Erfordernissen anpassen, bilden eine Gruppe – Unternehmen mit ebenfalls großer Kapitalmarktaffinität, aber von Gesellschaftern oder im klassischen Sinne von Inhabern geprägt, eine weitere. Hinzu kommen das Cluster „klassischer Mittelstand“ mit einem eher konservativen Finanzierungs- und Kapitalisierungsverhalten sowie Wechselwirkungen zwischen Unternehmer- und Unternehmensfinanzierung. Zu Letzteren zählen beispielsweise Finanzierungsanlässe wie Nachfolge- oder Erbschaftsregelungen, die wiederum Auswirkungen auf den Cashflow des Unternehmens haben. Und im Cluster „Privatkundengeschäft“ laufen alle klassischen Finanzierungen.

Dass dieser Prozess bereits voll im Gange ist, zeigen die folgenden zwei Beispiele: Die Deutsche Bank hat kürzlich den früheren Bereich „Privat- und Geschäftskunden“ aufgebohrt, um genau die oben genannte Schnittmenge von Unternehmer- und Unternehmensfinanzierung aus einer Hand zu bedienen. Die Commerzbank vereinigt schon länger unter dem Dach der Mittelstandsbank das Leistungsspektrum für die Anforderungen des Mittelständlers.

Mit dieser neuen Trennung geraten die Banken jedoch in ein Dilemma: Die Abgrenzung zwischen dem eher Privatkunden-orientierten Cluster und dem Unternehmens-Cluster ist eine Herausforderung, denn durch Handel und Gewerbe sind die Übergänge häufig fließend. Allein die Bezeichnung des Segments fordert viel Fingerspitzengefühl. Man stelle sich einen klassischen mittelständischen Unternehmer vor, der sich als Firmenkunde sieht und auf einen Betreuer trifft, der eine Visitenkarte mit der Firmierung „Privat- und Geschäftskunden“ auf den Tisch legt – die Begeisterung des Firmenchefs dürfte sich in Grenzen halten. Pflegt ein Unternehmen Kontakt zu mehreren Banken – was die Regel ist – findet sich der Unternehmer mitunter in unterschiedlichen Segmenten wieder, wird entsprechend unterschiedlich behandelt und mit unterschiedlichen Produktportfolien bedient.

Trends, Tempo, Taktgeber – Marktführer werden

Unter diesem Motto steht die dritte Branchenwerkstatt, die am 5. November im Hettich Forum in Kirchlegern stattfindet. Organisiert wird die unter der Schirmherrschaft des nordrhein-westfälischen Wirtschaftsministerium stehende Veranstaltung wie in den vorangegangenen Jahren von Dr. Wieselhuber & Partner, der „möbel kultur“ sowie den Verbänden der Holz- und Möbelindustrie NRW.

Immer schneller diktieren neue Trends den Markt. Was heute in der Modebranche angesagt ist, wird morgen schon von Möbeln und Küchen erwartet. Die zunehmende Globalisierung sorgt zudem dafür, dass sich neue Ideen blitzschnell verbreiten. Die Konsumenten wollen ihre individuellen Bedürfnisse ausleben und zeigen sich deshalb offen für neue Vertriebswege.

Dieses Szenario stellt die deutsche Möbelwirtschaft vor völlig neue Herausforderungen. Zumal der Druck von allen Seiten zunimmt: Steigende Rohstoffpreise und zunehmender Wettbewerb aus Osteuropa und Asien auf der einen Seite, wachsende Konzentration im Möbelhandel, Online-Handel und verstärktes Verlangen nach häufigeren Kollektionswechseln und Exklusiv-Modellen auf der anderen Seite.

Wie kann sich die Möbel- und Zulieferindustrie fit für diese Zukunft aufstellen? Von einer „Revolution“ ist die Rede, wenn Experten die Vision „Industrie 4.0“ aufblättern. Werden Werkstücke demnächst den Maschinen via Internet mitteilen, wie sie weiter bearbeitet werden wollen? Das Spitzencluster Intelligente Technische Systeme Ost Westfalen Lippe (it's OWL) hat ein Projekt ins Leben gerufen, das heute schon hier konkret ansetzt. Und damit die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Möbel- und Zuliefererindustrie stärken soll.

Die Veranstaltung diskutiert diese Fragen in zwei Werkstätten. Die erste Werkstatt widmet sich allen Themen rund um „Industrie 4.0“. Daniel Fuchsberger, Senior Manager von Dr. Wieselhuber & Partner, wird mit seinem Vortag aufzeigen, wie mit der Prozesskette von morgen schon heute effizienter gearbeitet werden kann. Weitere Referenten sind Dr. Andreas Hettich (Hettich Holding), Rüdiger Schliekmann (IMA Klessmann),

Dr. Ingo Ederer (Voxeljet) sowie der Moderator Gerd Hoppe (Beckhoff Automation). Die zweite Werkstatt behandelt das Thema „Innovationen“. Wodurch sich echte „Exklusivitäten wachküssen lassen“ beschäftigt dabei einleitend Johannes Spannagl, Partner von Dr. Wieselhuber & Partner. Weitere Referenten sind hierbei Philipp Prechtel (Jack Wolfskin), Dr. Philipp Kreibohm (Home24), Heidrun Brinkmeyer (Ballerina Küchen) und der Moderator Jörn Holzmann (möbel kultur). Den Abschluss bildet die Key-Note-Speech des Leiters Produktplanung der Audi AG zum Thema „Individualität aus der Plattform: Wie die Automobilbranche die Serie managed“.

Bei Interesse wenden Sie sich bitte an thum@wieselhuber.de.



Dr. Timo Renz
Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Braucht die Sicherheitstechnik neue Geschäftsmodelle?



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

Die Diskussionen um die Sicherheit im Allgemeinen hat in den letzten Wochen und Monaten wieder einmal eine neue Bedeutung erlangt. Wurde bis dato der Begriff der Sicherheit in erster Linie mit der von Privathaushalten und Firmen sowie dem Schutz vor Terrorrisiken in Verbindung gebracht, so gewinnt infolge der jüngsten weltpolitischen Entwicklungen auch die äußere Sicherheit, d. h. die Landesverteidigung wieder an Bedeutung. Dieses Auf und Ab in den übergeordneten Trends bleibt nicht ohne Folgen auf die Entwicklungsperspektiven und die Geschäftsmodelle in der Branche.

In der Sicherheitstechnik existieren im Gegensatz zu vielen anderen Branchen weltweite Trends, welche das Wachstum auch in Zukunft nicht abreißen lassen. Die Gründe für weiter steigende Investitionen sind vielfältig und werden von aktuellen, gesellschaftlichen Megatrends getragen: So fördern latente Terrorrisiken und die zunehmende Bandenkriminalität das Sicherheitsbedürfnis der Bürger ebenso, wie das global und rasant wachsende Migrationsaufkommen, welches die Nachfrage nach Überwachungssystemen vor allem an den südlichen und östlichen Grenzen nach Europa deutlich steigert. Hinzu kommen Trends, die auf den ersten Blick nicht unmittelbar mit der Sicherheitstechnik in Verbindung gebracht werden, die aber auf deren Produkte zwingend angewiesen sind. Zunehmend beschleunigend wirkt sowohl die fortschreitende Urbanisierung, welche völlig neue Ansprüche an Steuerungs- und Informationssysteme komplexer Infrastrukturen verlangt, wie auch das wachsende Verkehrs- und Transportaufkommen, welches eine bessere Absicherung in Kombination mit der Effizienzsteigerung der Verkehrsnetze und Verkehrsknotenpunkte verlangt. Aber auch die wachsende Vernetzung von Smart Building und Smart Security treiben das Marktwachstum voran und fordern integrierte und ganzheitliche Lösungsangebote.

Gerade diese Breite an sicherheitstechnischen Motiven macht es den Anbietern nicht gerade leicht, sich erfolgreich zu positionieren: Die Interessenslagen von Privatpersonen, Firmen, der inneren Sicherheit und der Landesverteidigung sind grundverschieden. Dennoch kommen in allen Bereichen mitunter die gleichen, oder aber ähnliche Produkte zum Einsatz,

wenngleich die qualitativen Anforderungen sehr weit auseinander laufen können, wie sich z. B. an Hand der Videotechnik für zivile Anwendungen auf der einen Seite und für öffentliche oder militärische Anwendungen auf der anderen Seite leicht verdeutlichen lässt. Im einen Fall ist die Kamera lediglich ein Mittel zur Identifizierung eines Besuchers an der Haustür oder am Firmeneingang, im anderen Fall ist sie Teil eines komplexen Systems zum Schutze kritischer Infrastruktur, wie z. B. eines Atomkraftwerks, oder Teil eines Zielerfassungs- und Feuerleitsystems.

Die Spannweite der Sicherheitstechnik geht daher von einfachen, mechanischen und/oder (opto-)elektronischen Komponenten mit Schwerpunkt im B2C-Business, hin zu komplexen und intelligenten Sicherheitslösungen, welche unterschiedliche sicherheitstechnische Funktionen miteinander kombinieren und durch Einbindung von leistungsfähigen Softwarelösungen steuern, mit Schwerpunkt im B2B-Business. Die Abbildung verdeutlicht die Spannweite und die Heterogenität der einzelnen Produkte und Geschäftsfelder der sicherheitstechnischen Branche.

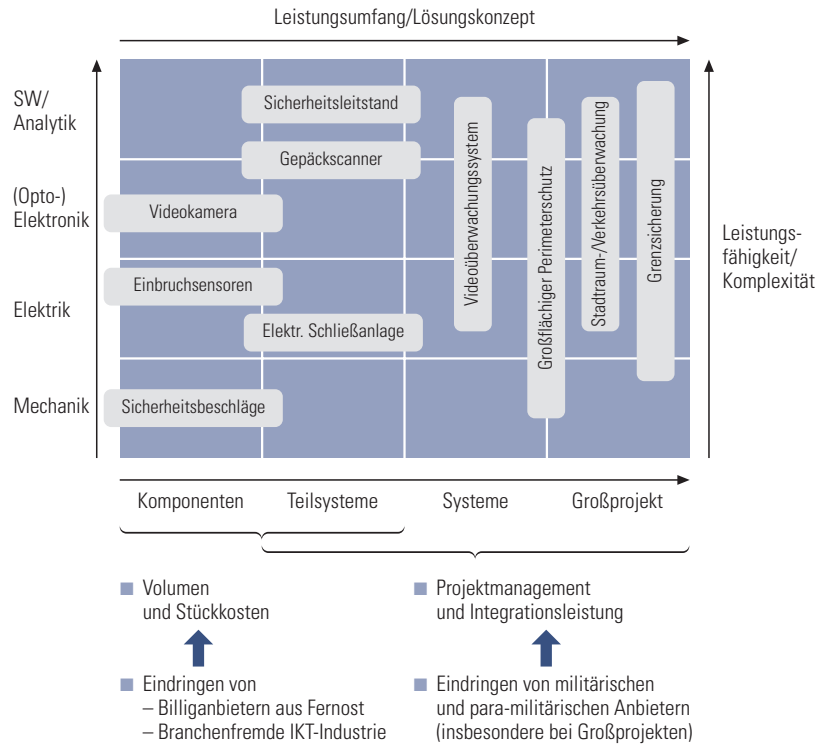
Die aktuellen Marktentwicklungen zeigen trotz der interessanten Wachstumsperspektiven vielfältige Veränderungen, die bis hin zu Strukturbrüchen führen können:

- Wurden früher Einzelprodukte aus den jeweiligen technischen Bereichen angeboten, stehen heute vielfach kombinierte Lösungen, d. h. sicherheitstechnische Systeme im Vordergrund, z. B. Zutrittskontrolle plus Videoverifizierung oder aber komplette Systeme für den Perimeterschutz von Industriebetrieben. Am einen Ende der Geschäftsmodelle steht das Komponentengeschäft, in dem Volumen und Herstell- bzw. Stückkosten dominieren; am anderen Ende finden sich die Systemanbieter wieder, deren Geschäftsmodell sehr viel stärker von der zielorientierten Funktionsintegration und einem leistungsfähigen Projektmanagement bestimmt ist.
- Die Produktebene ist von den gegensätzlichen Geschäften mit Low Tech- und High Tech-Produkten geprägt. Während auf der einen Seite mechanische,

allenfalls einfache mechatronische Komponenten auf dem Markt sind, finden sich am gegensätzlichen Ende des Spektrums hoch komplexe Lösungen. Diese fallen nicht nur durch die beschriebene Kombination verschiedener Einzelgewerke der Sicherheitstechnik auf, sondern auch dadurch, dass sie über hochwertige Software-Algorithmen beispielsweise zur automatisierten Erkennung von Gefährdungssituationen gewissermaßen mit einer mehr oder weniger hohen „Intelligenz“ ausgestattet sind.

- Auf der Nutzer-/Anwenderseite gilt es den bereits angeschnittenen Spagat zwischen den Bereichen zivile Sicherheit, öffentliche Sicherheit und Landesverteidigung zu realisieren, oder sich auf eines der Segmente zu konzentrieren. Allerdings wird letzteres nicht so einfach werden: Der Boom in der zivilen Sicherheitstechnik führt zu klaren Veränderungen in der Strukturen der bisher solide gegliederten Branche. Existierten auf Grund unterschiedlicher Marktmechaniken bisher klare Grenzen zwischen dem militärischen und dem zivilen Bereich, drängen aufgrund der Limitationen im Verteidigungssektor zunehmend Rüstungsunternehmen in die zivilen und öffentlichen Marktsegmente vor. Ihr Vorteil: In der Regel sind sie vergleichsweise ressourcenstark und haben durch eine hohe internationale Vernetzung den besten Zugang zu Großprojekten, wie z. B. kompletten Grenzabsicherungssystemen.
- Immer mehr branchenfremde Unternehmen, vor allem aus dem Bereich der ITK-Industrie entdecken die Attraktivität der Sicherheitstechnik für sich: Firmen wie z. B. Cisco Systems beteiligen sich an Herstellern von Videosystemen, umgekehrt ist die sicherheitstechnische Branche zunehmend auf die Netzwerkstrukturen und das Equipment von Unternehmen wie Cisco angewiesen, um ihre Inhalte zu transportieren. Nicht zu vernachlässigen ist der Wettbewerb aus den Bereichen Building Automation bzw. Smart Building, deren Player sich zusehends als Komplettanbieter von „Convenience & Security“ mit Gesamtlösungen etablieren, welche Heizung, Licht und Energiesteuerung mit Einbruchmeldung, Zutrittskontrolle und Videoüberwachung vernetzen.

Die Branche wird in den nächsten Jahren starken Veränderungen unterliegen. In Teilsegmenten werden die Marktanteile zukünftig völlig neu verteilt werden. In Zukunft geht der Trend noch stärker als bisher weg von Insellösungen hin zu integrierten Gesamtsystemen und Dienstleistungen. Der Markt wird sich daher weiter polarisieren. Demgegenüber wird es auch am



unteren Ende mittelfristig zu einer Konzentration der Komponentenanbieter kommen. Um nicht in das dritte bzw. vierte Glied der Supply Chain abgedrängt zu werden, sind eine stärkere Fokussierung des Geschäftsmodells und der enge Kontakt zu den Systemintegratoren zwingend für den Erfolg. Unternehmen, denen diese Neuausrichtung nicht rechtzeitig gelingt, sind in ihrer Zukunftsfähigkeit gefährdet. Hinzu kommt, dass im „preiswerten“ Marktsegment zunehmend neuer Wettbewerb über die etablierten IT-Hersteller und asiatische Komponentenanbieter zu erwarten ist.

Im Hinblick auf die Strukturveränderungen in der Branche muss aber daher das Geschäftsmodell auf den Prüfstand, denn: Selbst aus einer heute marktführenden Position heraus muss die eigene Marktpositionierung und Wertschöpfungsstruktur unter Berücksichtigung des Wettbewerbsumfelds ständig kritisch hinterfragt werden. Nur wer sich nicht auf seinem bisherigen Unternehmenserfolg ausruht, hat die Chance, den sich verändernden Markt auch künftig mitzugestalten.

Unternehmenswertsteigerung im Spannungsfeld Private Label vs. Marken

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



Handelsmarken (Private Label, PL) gewinnen in der Konsumgüterindustrie auf breiter Front weiter an Bedeutung und führen bei so mancher Marke zu herben Marktanteilsverlusten. In diesem Umfeld entwickelte sich eine Wettbewerbssituation,

bei der sehr unterschiedliche Geschäftsmodelle gegeneinander antreten: reine Marken- und PL-Hersteller treffen auf Unternehmen, bei denen Marken- und PL-Geschäft in unterschiedlicher Ausprägung „unter einen Hut“ gebracht werden (= Hybrid-Unternehmen).

In dieser intensiven Wettbewerbssituation hinterfragen viele Unternehmen/-er ihr Geschäftsmodell. Lohnt sich das Markengeschäft noch, wenn (hochwertige) Handelsmarken weiter an Bedeutung gewinnen? Was sind die Erfolgsfaktoren für ein lohnenswertes PL-Geschäft? Wie können beide Konzepte sinnvoll „unter einen Hut“ gebracht werden?

Um diese Fragen zu beantworten, hat W&P 85 deutsche Unternehmen aus den Bereichen Food, Near Food (FMCG) und Non Food (langlebige Konsumgüter) analysiert. Da unterschiedliche Geschäftsmodelle mit unterschiedlichen Leistungen und Gewinnmargen gegeneinander antreten, wurde das Konzept der Unternehmenswertsteigerung (EVA©) mit der Kennzahl Kapitalrendite verwendet, um Unternehmenserfolg mess- und vergleichbar zu machen.

Die „Überraschungssieger“ sind neben Markenherstellern die Hybridunternehmen (PL & Marke)

Die besten Wertsteigerungsergebnisse erzielen exklusive Markenartikel- und bis zu einem gewissen Grade überraschend Hybridunternehmen, deren Geschäft in signifikantem Ausmaß sowohl Marken als auch Handelsmarken umfasst. Unternehmen, die exklusiv auf PL fokussieren, schaffen im Schnitt immerhin geringfügige Unternehmenswertsteigerung. Bei den PL-Unternehmen ist die Spreizung der erzielten Ergebnisse am größten.

Insgesamt konnten 59 % der untersuchten Unternehmen im Betrachtungszeitraum 2008-12 den Unternehmenswert steigern (d. h. eine Kapitalrendite erzielen,

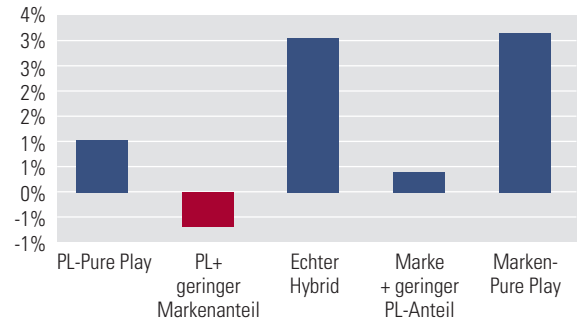


Abb. 1: Wertentwicklung nach Unternehmenstyp

die die Kapitalkosten übersteigt – durchschnittlich liegen diese Kapitalkosten bei ca. 7 %). Im Durchschnitt wurde eine Kapitalrendite von 8,9 % erwirtschaftet (Food 8,5 %, Near Food 10,1 %, Non Food 9,2 %).

Die Top-Performer ragen mit einer Kapitalverzinsung von mehr als 15 % heraus. Zu dieser erfolgreichen Gruppe dürfen sich 13 % der Unternehmen zählen. Ca. 21 % der Unternehmen erwirtschaften eine Kapitalrendite von unter 4 % und müssen deshalb zu den Schlusslichtern in Punkto Unternehmenswertentwicklung gezählt werden.

Die unterschiedlichen Geschäftsmodelle drücken sich auch in einer großen Streuung bei Gewinnmarge und Kapitalumschlagshäufigkeit aus. Es wird dabei sichtbar, dass es sehr unterschiedliche Konstellationen gibt, mit denen eine Kapitalrendite von z. B. 8 % erzielt werden kann. Dadurch wird deutlich, dass beide Hebel wichtig sind, um die Kapitalrendite und folglich den Unternehmenswert zu steigern.

Hinsichtlich der wesentlichen Einflussfaktoren auf die Unternehmensergebnisse konnte festgestellt werden:

- Kontinuierliche Investitionen treiben Unternehmenswertsteigerung.
- Wachstum zählt, nicht die Größe.
- Mitarbeiter schaffen Werte.
- M&A-Aktivitäten leisten einen Erfolgsbeitrag, sind aber kein Erfolgsgarant.

Wichtige strategische Impulse können abgeleitet werden

Aus den Untersuchungsergebnissen und unseren Erfahrungen aus Beratung und Industrie lassen sich strategische Impulse ableiten, die dazu anregen sollen, das eigene Unternehmen hinsichtlich Strategie, Marktausrichtung und operativer Leistungserstellung zu überprüfen:

- 1. Marken sind und bleiben Quelle attraktiver Wertsteigerung:** Starke Marken nehmen einen wichtigen Platz im Leben der Konsumenten ein. Sie sind Quelle positiver Emotionen und damit Zahlungsbereitschaft und Wertschöpfung. Dafür müssen Marken in der sich ändernden Welt relevant und zeitgemäß entwickelt werden, ohne die eigene Identität zu verlieren.
- 2. PL-Hersteller auf dem Weg zum Category Captain:** Den Handel im Category Management zu unterstützen ist bei Markenartiklern Routine. Wenn bei einem Händler Private Label eine wichtige Rolle zur Differenzierung einnehmen, dann haben auch PL-Hersteller die Chance mit Konzept- und Kategorie-Kompetenz zu punkten – und den Ertrag für beide Seiten zu steigern.
- 3. Die lohnenswerte Kunst der Hybridunternehmen (Marke & PL):** Wenn sich Marke und Private Label sinnvoll ergänzen, dann ist Private Label kein reiner Kapazitätsfüller. Dann können Synergien in vielen Unternehmensbereichen genutzt und händlerspezifische Konzepte, die das Produkt- und Preisspektrum umfassend abdecken, angeboten werden.

- 4. Attraktive Wachstumsfelder als Schlüssel zum Erfolg:** Unternehmen, die im wettbewerbsintensiven deutschen Markt bestehen, haben auch gute Wachstumschancen jenseits der etablierten Kanäle/Kunden, Produktsegmente und Länder. Es gilt, den Horizont zu erweitern bzw. jene Wachstumsfelder zu selektieren, bei denen die eigenen Kernkompetenzen wirkungsvoll eingesetzt werden können.
- 5. Kernkompetenzen und Wettbewerbsfähigkeit als Schwungrad:** Der Kapitaleinsatz muss strategisch gelenkt sein und die Effizienz muss kontinuierlich gesteigert werden. Wie bei einem Schwungrad schaffen es erfolgreiche Unternehmen, die eigenen Stärken mehr und mehr zu beschleunigen.
- 6. Organisation, Prozesse und Steuerung bilden die wichtige Basis:** Bei Unternehmen, die Marken und PL herstellen und vertreiben, gibt es immer wieder wertvernichtende Konflikte zwischen den Bereichen. Eine sinnvolle organisatorische Trennung und angepasste Prozesse sind notwendig.
- 7. Das Verzahnen von Strategie und Finanzen schafft Stabilität und Wert:** Wenn Finanzstruktur und -möglichkeiten auf die Ziele der Gesellschafter und die Strategie des Unternehmens abgestimmt sind, wird das Geschäftsmodell robust. Durch eine optimierte Finanzstruktur kann Wert generiert werden.

Für die vollständige Studie „Unternehmenswertsteigerung im Spannungsfeld Private Label vs. Marken“ mit den Detail-Branchenergebnissen wenden Sie sich bitte an info@wieselhuber.de

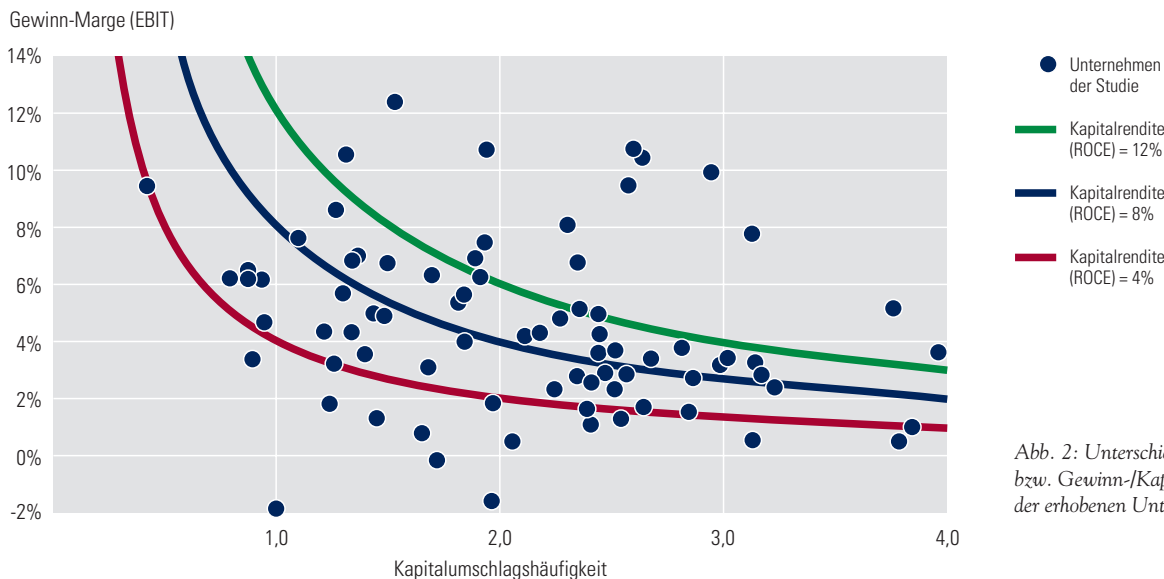


Abb. 2: Unterschiedliche Kapitalertragsniveaus bzw. Gewinn-/Kapitalumschlag-Ausprägungen der erhobenen Unternehmen

Der Handwerker der Zukunft – vertriebliche Herausforderung für die Bauzulieferindustrie



Florian Kaiser
Senior-Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Trotz voller Auftragsbücher der Fachhandwerker lässt der Wettbewerb in der Bauzulieferindustrie nicht nach. Im Fokus aller Anstrengungen der Industrie steht dabei, den Zugang zum maßgeblich absatzbeeinflussenden Fachhandwerker auszubauen und zu verteidigen. Unabhängig vom 2- oder 3-stufigen Vertrieb ist der umfassende Zugang zum Fachhandwerker der Erfolgsfaktor. Ziel ist es, diesen Zugang hin zu einer stabilen Bindung auszubauen und abzusichern. Das gilt unabhängig vom Gewerk beispielsweise sowohl für die Segmente SHK, Elektroinstallation als auch Boden und Wand.

Insbesondere vor dem Hintergrund der sich vielfach dynamisch verändernden Umgebungsbedingungen und Anforderungen resultiert daraus eine große Herausforderung für die Unternehmen der Bauzulieferindustrie. Sowohl Produkte, Handwerk als auch Kunden und Auftraggeber unterliegen einer stetigen Entwicklung. In der Folge verändern sich auch die Verhaltensweisen und Bedürfnisse der Beteiligten. Genau diese Einflussfaktoren und Entwicklungen sind frühzeitig zu antizipieren, in Bedürfnisse des Fachhandwerkers zu übersetzen und entsprechend in der vertrieblichen Ausgestaltung der Unternehmen zu berücksichtigen.

Die Kernfragen im Hinblick auf die vertriebliche Ausgestaltung der Bearbeitung der Fachhandwerker von morgen lauten daher:

- Welche Bedürfnisse hat der Fachhandwerker in der Zukunft?
- Wie lassen sich diese Bedürfnisse durch die Industrie adressieren und befriedigen? Und schließlich,
- wie kann die Bauzulieferindustrie den Fachhandwerker dauerhaft und effizient an sich binden?

Ein Blick auf die drei wesentlichen Perspektiven bestehend aus Fachhandwerks-, Produkt- und Kundenperspektive, zeigt die Vielfalt der Einflussfaktoren und Entwicklungstrends beispielhaft auf (Abbildung 1.).

Aus diesen Einflüssen resultieren zum einen bekannte und gewöhnlich erscheinende und teilweise neue, andersartige Bedürfnisse des Fachhandwerkers von morgen. Je besser es der Industrie gelingt, dieses Bild auf die eigene Zielgruppe zu übertragen, zu detaillieren und damit das Verständnis der eigenen Zielgruppe zu maximieren, desto erfolgreicher wird das allseits beschwore-

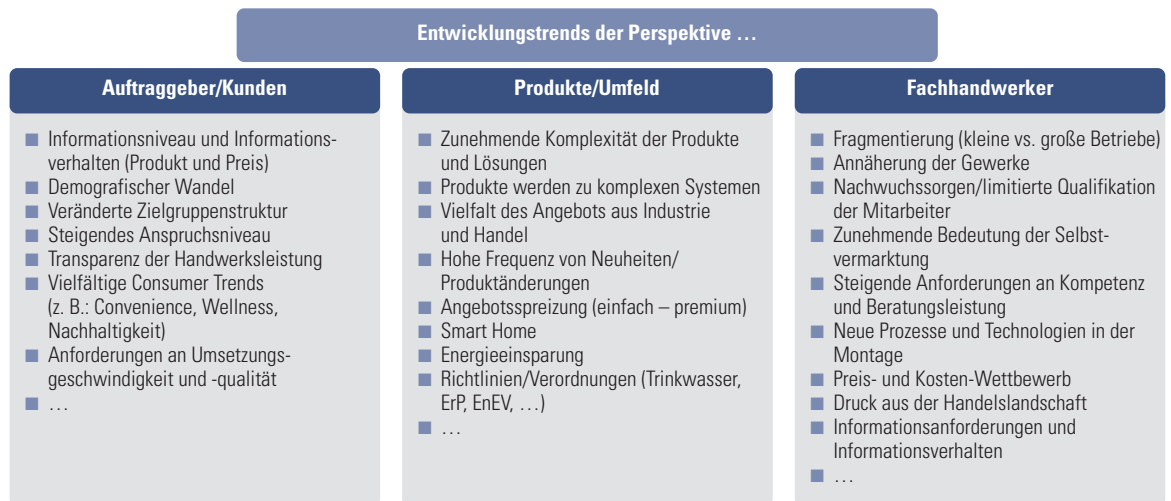


Abb. 1: Trends der drei Perspektiven

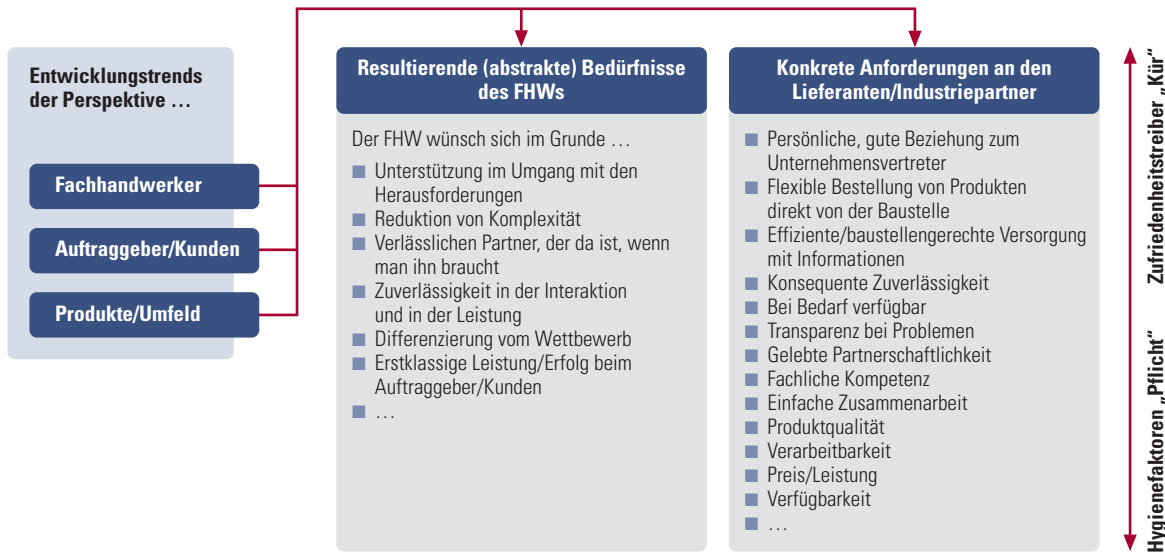


Abb. 2: Bedürfnisse und Anforderungen des Fachhandwerkers

ne Ziel, den Fachhandwerker „einzumauern“, gelingen. Um die Veränderung der Bedürfnisse exemplarisch zu verdeutlichen sei hier ein Beispiel aus der Praxis angeführt. Das grundsätzliche produktbezogene Informationsbedürfnis des Fachhandwerkers ist sowohl in der Vergangenheit relevant gewesen und wird auch in der Zukunft von Bedeutung sein. Doch die Ansprüche an Verfügbarkeit und Qualität der Informationen entwickelt sich dynamisch weiter. Wo in der Vergangenheit noch eine einfache Produktbeschreibung auf Papier und der CAD-Datensatz ausreichend war, da sind die Erwartungen an heutige Informationsbereitstellung höher.

Heute sollte es der vollständige funktionale Datensatz und eine vor Ort an der Baustelle per Smartphone verfügbare umfassende Dokumentation sein, in die zusätzlich, möglichst anwenderfreundlich, die detaillierte Wartungshilfe mit eingebundener Ersatzteilbeschaffung integriert ist.

Aus den Bedürfnissen von morgen lassen sich die Herausforderungen und die neuen sowie die weiterhin gültigen Grundbedürfnisse des Fachhandwerkers ableiten. Die konsequente Erfüllung der Pflicht- oder Hygiene-Anforderungen und die differenzierende Erfüllung der Kür-Anforderungen sichert die Kundenzufriedenheit und damit die Loyalität des Fachhandwerkers. Die Bedürfnisse des Fachhandwerkers von morgen werden sich in unterschiedlicher Ausprägung bei einer Großzahl von Handwerkern verschiedener Segmente und Gewerke wiederfinden (Abb. 2).

Die an diesen Bedürfnissen orientierte Gestaltung des vertrieblichen Kanons sollte konsequent und diffe-

renziert erfolgen, denn nicht jedem Zielkunden kann jegliche Leistung zu teil werden. Die verschiedenen Vertriebsseinheiten und Vertriebsleistungen sind im Hinblick auf eine Wert- und Bedürfnisgetriebene Kundendifferenzierung auszugestalten. Dabei ist zu definieren welche Zielgruppe welche Vertriebsleistung in klar definierter Qualität und Quantität erhält. Die entsprechenden Aufgaben und Abläufe zwischen Außendienst, Innendienst, Angebots- und Planungsabteilung und evtl. weiterer zentraler Supportfunktionen sind im Rahmen des Vertriebskonzeptes lückenlos, gleichsam eines Betreuungsnetzes, zu definieren und zu knüpfen.

Den typischen Fachhandwerker von morgen wird es in dieser einen, charakteristischen, statischen Form sicher nicht geben. Es zeigt sich, dass, so individuell die Fachhandwerker untereinander auch sein mögen, sich charakteristische Typen differenzieren lassen die innerhalb eines Typs eine gewisse Ähnlichkeit aufweisen, sich jedoch zwischen den Typen deutlich unterscheiden. Beispielhaft seien hier nur die beiden Extreme einer empirischen Klassifizierung genannt, auf der einen Seite wäre das der „Professionelle Großunternehmer“ und auf der anderen Seite der „Konservative Kleinunternehmer“. Die Charakterisierung und Beschreibung dieser Typen fördert die Auseinandersetzung mit den Grundbedürfnissen des Fachhandwerkers und bietet eine Orientierung zur Ausrichtung der strategischen und taktischen Vertriebsarbeit.

Wird die Klassifizierung der Fachhandwerker nach Typen in sinnvoller Form angewandt, so unterstützt sie den Vertrieb in der gezielten und spezifischen Ansprache und Betreuung. Hierbei sollte jedoch nicht der häufig anzutreffende Fehler unterlaufen, sämtliche



Aktivitäten einer Kundentypenklassifizierung unterzuordnen. Konzepte dieser Art können, zu hart und eng angewandt, schnell auf nachvollziehbare Reaktanz im Vertrieb stoßen und sich als zu sperrig erweisen. In deren gezielter Ausgestaltung und angemessener Anwendung liegt die Herausforderung. Die Heterogenität der Fachhandwerker und deren Bedürfnisse lässt Normstrategien nur bedingt wirksam erscheinen. Zentrale Aufgabe des Außendienstmitarbeiters ist die „individuell Analyse“ des jeweiligen Fachhandwerkers und die angemessene individuelle Gestaltung der Betreuung.

Neben der hilfreichen Vergegenwärtigung der individuellen Charakteristika des einzelnen Fachhandwerkers ist die Klassifizierung und Differenzierung der Kunden nach Wert von zentraler Bedeutung. Denn

effizient kann der Vertrieb in der Bauzulieferindustrie nur agieren, wenn Input und Output in angemessener Relation stehen. Dazu ist die Grundgesamtheit der Kunden und Zielkunden im Hinblick auf Potenzial und Umsatz zumindest hinreichend genau zu sortieren und mit differenzierter Intensität und Zielrichtung zu bearbeiten. Im typischen dreistufigen Vertrieb stellt diese Einschätzung und Sortierung eine weitere Herausforderung dar. Häufig ist es dem Vertrieb selbst jedoch recht gut möglich an Hand praktikabler Hilfsgrößen wie z. B. Anzahl der Monteure das Potenzial und den Umsatz des jeweiligen Fachhandwerkers hinreichend genau einzuschätzen.

Zentraler Erfolgsfaktor in der vertrieblichen Bearbeitung von Märkten und Zielgruppen ist die Effizienz und Effektivität des Vertriebes hinsichtlich Mitarbeiter, Qualität der Organisation, Prozesse und Systeme. Auch die beste Produktleistung führt nicht zum Erfolg, wenn der Vertrieb in seiner Leistungsfähigkeit der Engpass ist. Gerade in wettbewerbsintensiven Volumen-Märkten kommt dem Vertrieb und dessen Schlagkraft eine besondere Bedeutung zu. Diese kann er genau dann entfalten, wenn die Zielgruppe möglichst transparent hinsichtlich ihrer Struktur und ihrer Bedürfnissen ist, die Vertriebsperformance im Sinne der Effizienz bereits hoch ist und speziell die Bearbeitung kleinerer Kunden sinnvoll geregelt ist. Denn der wenig strukturierte und kaum nachgehaltene Umgang mit C-Kunden ist eine durchaus verbreitete Performancehürde.

Das Themenfeld effiziente Vertriebsgestaltung und die daraus resultierende Vertriebsperformance wird in einer zukünftigen Ausgabe des Management Supports wieder aufgegriffen.

	Professioneller Großunternehmer	Flexibler Traditioneller	Innovativer Junger	Konservativer Kleinunternehmer
Größe ca.	> 100 Monteure	Ca. 20-100 Monteure	Bis 20 Monteure (dynamisch)	Weniger als 10 bzw. 20 Monteure
Professionalität	<ul style="list-style-type: none"> Hohe Professionalität/ ausgeprägtes strategisches Denken 	<ul style="list-style-type: none"> Hohes Verständnis, komplexe Kundenwünsche pragmatisch umzusetzen 	<ul style="list-style-type: none"> Hohes Maß an Fortschrittsdenken Hohe Flexibilität und Kundenorientierung 	<ul style="list-style-type: none"> Wenig zielgerichtete Kundenansprache Intensive Betreuung von loyalen Kunden
Organisationsstruktur	<ul style="list-style-type: none"> Etablierte klare arbeitsteilige Organisationsstruktur, klare Aufgabenzuordnung (z. B. Einkaufsabteilung) 	<ul style="list-style-type: none"> Flexible Teams, vielfältiges Know-how Klare Aufgabenzuordnung 	<ul style="list-style-type: none"> Flache Hierarchien und flexible Strukturen „Chef macht noch viel“/ Spezialisierung mit zunehmender Entwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> Wenig strukturierte Organisation „Chef macht alles“ Wissenstransfer über training-on-the-job
Regionale Ausdehnung	<ul style="list-style-type: none"> Regional bis überregionale Marktbearbeitung 	<ul style="list-style-type: none"> Flexible regionale Ausdehnung Nimmt Chancen mit 	<ul style="list-style-type: none"> Flexible regionale Ausdehnung „Wildert“ gerne regional 	<ul style="list-style-type: none"> Regionale Ausrichtung: „Kirchturmstrategie“
...

Abb. 3: Beispielhafte Handwerkertypen

Plastiktüten – zu gut um sie zu verbieten!

Alle nutzen sie. Und genau das ist das Problem. Jeder Bundesbürger „verbraucht“ jährlich 70 Plastiktüten, die aus ca. 70.000 Tonnen Kunststoff, meist Polyethylen, erzeugt werden. Handlich, leicht, reißfest, wasserunempfindlich und grundsätzlich wiederverwendbar: Das sind die Gründe, warum die Deutschen so gerne an der Supermarktkasse zur Plastiktüte und nicht zur Papiertasche oder dem Einkaufskorb greifen. Doch die direkte Wiederverwendbarkeit wird nur selten genutzt: Stattdessen landet die Tüte schnell im Endmüll, manchmal in der Recyclingtonne und leider viel zu oft neben der Straße.

Doch ist das Verbot von Plastiktüten der richtige Weg, um die Umweltbelastung damit zu reduzieren oder treibt es den „Teufel mit dem Beelzebub aus“?

Zum einen sind die Deutschen Europameister beim Verwerten von Kunststoffabfällen. Sie werden nahezu vollständig verwertet, und mit immerhin 42 % Recyclingquote übertrifft Deutschland andere Länder bei weitem.

Zum anderen ist die Plastiktüte ein über Jahrzehnte optimiertes Produkt: Deutlich dünner und damit leichter als alle denkbaren Alternativen tragen sie zur Ressourcenschonung über ihren Lebenszyklus bei. Neben dem geringeren Materialeinsatz sinkt der Energiebedarf beim Transport in der gesamten Wertschöpfungs-

fungskette: Vom Transport während der Herstellung über die Nutzungsphase hin zum Einsammeln und Verwerten des Mülls.

Auch der Ersatz durch in der Natur verrottende Bio-Kunststoffe bietet ökologisch und ökonomisch keine klaren Vorteile: Dicker und damit schwerer weisen sie keine bessere Ökobilanz auf und bieten zudem die schlechteren Materialeigenschaften, was die Begeisterung des Verbrauchers hinsichtlich Wiederverwendung limitiert. Steifigkeit des Materials, Bedruckbarkeit und Reißfestigkeit sind bekannte Einschränkungen.

Was bleibt: Auf die Plastiktüte zu verzichten, ist der falsche Ansatz! Der geringe Anteil von < 1 % am Gesamtkunststoffbedarf in Europa zeugt von einer Scheindebatte. Ansatzpunkt kann nur der europaweite Versuch sein, eine weitere Erhöhung der Wiederverwendungsquote in der Nutzungsphase zu erreichen. Eine Steuer auf Plastiktüten – das wäre ein adäquater Hebel: Denn damit zahlt der Verbraucher nicht den Selbstkostenpreis an der Supermarktkasse, sondern den Nutzwert, den die Plastiktüte im Alltag liefert.



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



Food Märkte 2020 – zwischen Evolution und Revolution

Die Ernährungswirtschaft macht in Deutschland kaum Schlagzeilen, von kurzfristigen Medienspektakeln im Hinblick auf Hygiene und/oder Tierhaltung einmal abgesehen. Bezogen auf die Märkte verläuft die Entwicklung in ruhigen Bahnen – das wird jedoch nicht so bleiben.

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



Kontinuierliche Zunahme des Nahrungsmittelangebotes weltweit

Bis 2020 sinken in Deutschland die Bevölkerungszahlen in den für Nahrungsmittel besonders wichtigen Altersgruppen zwischen 15 und 44 Jahren um mindestens 7%, die Anteile der Altersgruppen über 44 Jahre nehmen entsprechend um 4% zu. Insgesamt bedeutet das eine Verschiebung in der Quantität und der Qualität der Ernährung der Deutschen. Bis 2020 steigen die realen Konsumausgaben für Nahrungsmittel und alkoholfreie Getränke um 0,7% pro

Jahr. Dieser Effekt wird nicht von Mengenveränderungen getragen, im Gegenteil. Der mengenmäßige Verbrauch in Deutschland wird bis 2020 real stagnieren, bzw. um 0,1% pro Jahr leicht sinken. Dies liegt unter anderem an den spezifischen Verzehrgewohnheiten der Altersgruppen. Anders gesagt: Je höher das Durchschnittsalter der Bevölkerung, desto geringer wird der Verzehr an Nahrungsmitteln. Das Bevölkerungswachstum fällt in Deutschland als Wachstumstreiber aus.

In der globalen Entwicklung zeichnet sich hingegen ein anderes Bild ab. Zwischen 2010 und 2020 wird die Weltbevölkerung um schätzungsweise 11% wachsen. Der Kalorienverbrauch wächst im gleichen Zeitraum um 13%. Getragen wird diese Entwicklung vor allem durch die qualitative Veränderung der Ernährung z. B. in Ost- und Südostasien. Hier wächst der Kalorienverbrauch pro Kopf im Vergleich zur Bevölkerung sehr viel schneller als in allen anderen Regionen der Welt. Im Vergleich wächst in den Industrieländern der Kalorienverbrauch lediglich um 0,9% pro Jahr für die nächs-

ten 10 Jahre, während er in Südostasien um 2,0% pro Jahr zulegen wird. Die Aussichten für ein anhaltendes Wachstum in den Regionen Asiens sind daher um Vieles besser als im Inland. Die Internationalisierung des Geschäftes wird für alle Marktteilnehmer zur wesentlichen Triebfeder des Wachstums.

Gravierende Veränderungen in der Struktur des Nahrungsmittelkonsums in Deutschland

Die nachfolgenden Ernährungstrends werden in den nächsten Jahren die Angebots- und damit auch die Wettbewerbsdynamik in der Nahrungsmittelindustrie in Deutschland sowie auch anderen hoch entwickelten Konsumgütermärkten maßgeblich bestimmen:

- Das Wohlfühlen im eigenen Körper, oft verbunden mit dem Wunsch nach Schlankheit und Schönheit, wobei konventionelle, durch Medien vermittelte Bilder eine zunehmend wichtige Rolle spielen
- Gesundheit, der Wunsch alt zu werden und den „Alterungsprozess“ durch eine gesunde Ernährung zu verzögern
- Transparenz über die Herkunft und Inhaltsstoffe von Produkten und deren Nachhaltigkeit
- Höchstmögliche Convenience, die insbesondere im Alltag häufig einen Spagat zwischen Genuss und Zeitknappheit einfordert
- Wunsch nach Abwechslung, Individualität und Selbstinszenierung

Die Konsumenten werden in Zukunft deutlich stärker auf gesunde Nahrungsmittel setzen. Die Wachstumsstars sind vor allem Gemüse und Salate. Sie werden ihren Anteil zu Lasten anderer Ernährungsbestandteile wie Fleisch und Wurst kontinuierlich ausbauen. Diese Entwicklung wird vor allem in der Ober- und Mittelschicht zu beobachten sein, hier ist auch die Ausgabenbereitschaft höher. Die Anbieter von Fleisch- und Wurstwaren unterliegen dadurch einem noch wachsenden Preisdruck, da die übrigen Konsumentengruppen deutlich stärker preissensibel reagieren. Von einem eindeutigen Trend zur körperbewussten Ernährung

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



ist demnach nicht durchgängig zu sprechen. W&P schätzt, dass dieser Trend bis zu 50 % der Bevölkerung in Deutschland betrifft. Ähnliche Unterschiede wie im Bereich von Fleisch bzw. Obst und Gemüse, existieren auch in den Segmenten Limonaden und Bier im Gegensatz zu Wein und Mineralwasser.

Mit zunehmendem Alter nimmt die Energiezufuhr erheblich ab. So erreichen bei Männern und Frauen die Werte ab 65 Jahre nur noch etwa drei Viertel des Wertes der Referenzgruppe der 19 bis 24-jährigen. Diese Entwicklung wird sich in Deutschland bis 2020 massiv auf die Nachfrage nach bestimmten Warengruppen, aber auch nach Verpackungsgrößen auswirken. Die insgesamt nachgefragten Mengen je Verpackungseinheit werden zurückgehen. Die Industrie muss hierauf entsprechende Antworten finden. Der Trend zur Unterstützung des Beitrags der Ernährung zur allgemeinen Gesundheit im Alter wird in Zukunft vor allem durch Produkte erzielt, die weniger Fett und Cholesterin enthalten und auf eine altersgerechte Zufuhr von Nährstoffen, Vitaminen und Spurenelementen ausgerichtet sind. Die Hersteller werden in Zukunft vor allem auf die Altersgruppe zwischen 50 und 70 achten müssen. Hier liegen Erfolgspotenziale sowohl nach Zielgruppen als auch für eine – für die Verbraucher nachvollziehbare – functional food-Differenzierung. Dabei wird vor allem der Zufuhr von Vitaminen und Spurenelementen der Vorzug vor der „chemischen Lösung“ gegeben, was den zunehmenden Stellenwert und auch den Wissensstand der Konsumenten zum Thema Ernährung widerspiegelt. Die Chancen liegen hier also deutlich eher in der Ernährungsindustrie als in der Pharmazie. Der hohe Informationsstand und das starke Interesse an Nahrungsmitteln, vor allem in den kaufkräftigen Schichten der Bevölkerung, führen zusätzlich zur Verstärkung der Entwicklung zu Nachhaltigkeit und Regionalität. Dieser Trend erzielt steile Zuwachsraten.

In allen Umfragen zeigt sich die Mehrheit der Bevölkerung an diesen Themen interessiert. Das Interesse allein erzeugt noch keine Nachfragepotenziale. Entscheidend sind die „Diffusionsgeschwindigkeit“ dieses Trends und die Ausgabenbereitschaft der Konsumenten. Für die Hersteller ist eine schnelle und dauerhafte Belegung dieser Differenzierungspositionen unerlässlich, vor allem für die Markenanbieter sind Transparenz und Nachhaltigkeit gute Ansatzpunkte, um auch in Zukunft einen Markenbonus gegenüber dem undifferenzierten Angebot zu erhalten.

Die hier angedeuteten Trends werden durch die Forderung nach Convenience überlagert. Der Verbraucher sucht Gesundheit, Ausgewogenheit, Nachhaltigkeit

parallel zum schnellen, dem subjektiven Zeitempfinden angepassten Konsum von Nahrungsmitteln. Einige Hersteller bieten bereits Lösungen an, andere werden diese intensivieren und ausbauen müssen. Das Angebot an entsprechenden Points of Sale, vor allem aber an Cateringalternativen in jeder Form wird diesen Trend weiter unterstützen: Von der bekannten Pizza aus dem Karton bis zum perfekten Abendessen zu zweit mit dem entsprechenden Equipment. Insgesamt werden sowohl der Conveniencekonsum als auch der neue Inszenierungskonsum für Nahrungsmittel weiter zunehmen und gleichzeitig einen Schwerpunkt des Verbraucherbedarfes der Zukunft bilden.

Digitalisierung des Nahrungsmittelkonsums

Die größten Zuwachsraten im Internet erzielen heute schon digitalisierte Gesundheitsberatungen, die – oft nicht ganz seriös – auf Basis von freiwilligen Informationen Wahrscheinlichkeiten und Risiken für Erkrankungen angeben.

Der personalisierte Ernährungsplan, der auf wichtige körperliche Merkmale Rücksicht nimmt, dabei die individuellen likes und dislikes im Hinblick auf einzelne Nahrungsmittel berücksichtigt und gleichzeitig über das Smartphone Rückkopplungen auf die individuelle „Food-Performance“ ermöglicht, ist nicht mehr weit entfernt. Das digitale Armband macht es möglich. Konsumenten wie Hersteller können hieraus erheblichen Nutzen erzielen, wenn die entsprechenden Daten für die Konsumenten leicht und übersichtlich zur Verfügung gestellt werden. Hier werden sich in Zukunft neue Differenzierungsmöglichkeiten ergeben, die für Revolutionen im Nahrungsmittelmarkt sorgen werden.



Effizienzsteigerung durch Industrie 4.0: Bedeutung für produzierende Unternehmen



Dr.-Ing. Mathias
Döbele
Senior-Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Der Wandel zur Industrie 4.0 bringt zahlreiche Herausforderungen für Unternehmen mit sich. Für jeden Unternehmer stellt sich die Frage nach der aktiven Transformation des eigenen Unternehmens, um Chancen zu nutzen, die sich aus der Veränderung des Unternehmensumfelds ergeben und damit einhergehende Risiken abwehren zu können. Diese strategischen Positionierungen werden sich in neuen Geschäftsmodellen der einzelnen Unternehmen zeigen.

Industrie 4.0 bedeutet Veränderung – was verändert sich?

Bezeichnend für die Industrie 4.0 wird eine deutlich höhere Vernetzung, nicht nur der Technik, sondern auch der Menschen und Unternehmen sein. Diese Vernetzung wird zu einer effizienteren Zuteilung der Arbeit über die gesamte Wertschöpfungskette führen.

Um dies in der geforderten Dynamik zu realisieren, werden Prozesse extrem schlank gehalten, wodurch sich die Agilität der einzelnen Spieler deutlich erhöht.

Es werden überdies mehr kleine Unternehmen auftreten, da sie sich durch die Vernetzung einfach in den übergreifenden Gesamtprozess integrieren können, ohne die heute üblichen Investitionen (Eintrittsbarrieren) tätigen zu müssen. Insgesamt wird die Industrie 4.0 durch eine flächendeckende und vor allem kooperative Zusammenarbeit der Unternehmen gekennzeichnet sein.

Es werden sich teils längerfristige teils aber auch nur kurzfristige und immer wieder neue Partnerstrukturen herausbilden, die einen übergreifend effizienten Wertschöpfungsprozess ermöglichen. Gleichzeitig wird es auch deutlich mehr Kooperation unter vermeintlichen Wettbewerbern geben, um Technologien weiterzuentwickeln und Grundlagen für die Zusammenarbeit (z. B. gemeinsame Standards) zu schaffen. Die gleichzeitige Vernetzung von Maschinen und Wissen wird die Basis für diese Zusammenarbeit sein und Transparenz und Geschwindigkeit (Vernetzung in Echtzeit) ermöglichen.



Aber warum können wir uns sicher sein, dass die Entwicklung zur Industrie 4.0 – wenn technologisch gesehen auch keine Revolution – die Branchenmechanik und Marktordnung dennoch grundlegend verändern wird?

Effizienzsteigerung als langfristiges, volkswirtschaftliches Ziel

Dieses Thema soll ausgehend von einer der Grundfragen unseres Wirtschaftssystems schlechthin erarbeitet werden: Warum existieren überhaupt Unternehmen? Ronald Coase stellte diese Frage als junger Wissenschaftler in den 30er Jahren des vergangenen Jahrhunderts. Im Zentrum seiner Theorie steht die Entdeckung der Transaktionskosten, also derjenigen Kosten, die durch die Benutzung des Marktes oder einer innerbetrieblichen Hierarchie entstehen.

Die Theorie besagt, dass bei jeder Transaktion (Kauf, Verkauf, Miete, etc.) auch Kosten entstehen – zum Beispiel für Informationsbeschaffung oder das Anbahnen und Abschließen von Verträgen. Dementsprechend mindert die organisatorische Einheit „Unternehmen“ die Reibungsverluste der Marktnutzung bei wiederkehrenden Transaktionen. Es ist kostengünstiger eine Sekretärin einzustellen, als diese Leistung bei jeder

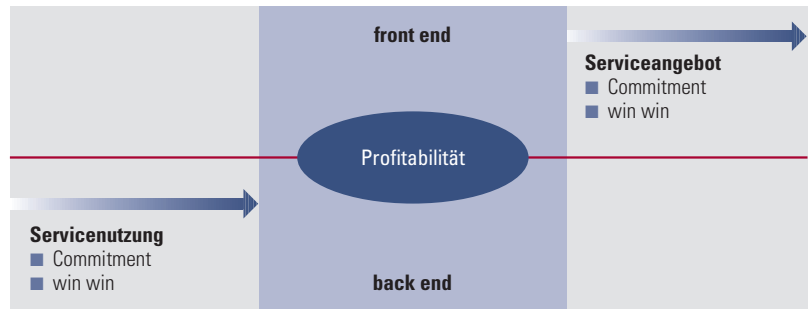


Abb. 2: Serviceorientiertes Geschäftsmodell

Sekretariatsaufgabe am Markt einzukaufen. Das Unternehmen tritt an die Stelle des Marktes, da die Kosten für die Organisation geringer sind als die Transaktionskosten der Marktnutzung.

Betrachtet man die Entwicklungen seit Coase's Entdeckung in den 1930er Jahren, so wird eine große Veränderung deutlich. Angefangen von klassischen Sekretariatsaufgaben wie dem Schreiben/Diktieren von Briefen (jetzt tippen einer Email) oder dem Buchen von Reisen (jetzt hrs, travel-overland etc.) bis hin zur Reduktion der Wertschöpfungstiefe in optimierten Supply Chains der Automotive Industrie zeigt sich, dass die Inanspruchnahme des Marktes immer kostengünstiger wird.

Der Grund hierfür liegt in der technischen Entwicklung – insbesondere in der Informationstechnik, die zu einer Effizienzsteigerung nicht nur innerhalb von Unternehmen, sondern auch im Verbund dieser geführt hat. Das Ziel, diese Entwicklung auf die nächste Stufe zu heben, verfolgt Industrie 4.0.

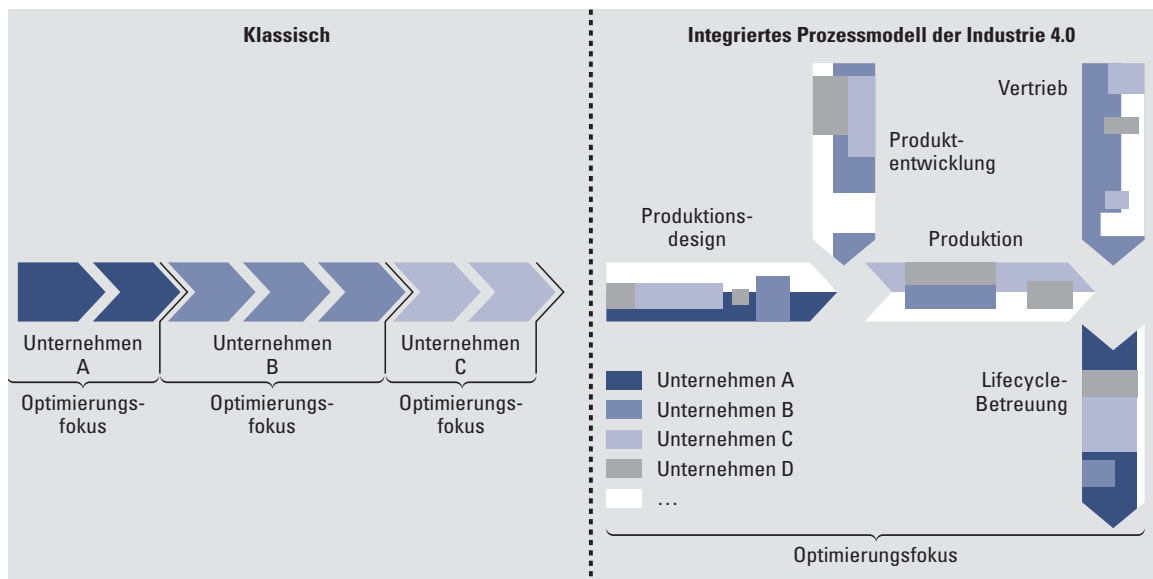


Abb. 1: Integriertes Prozessmodell der Industrie 4.0



Effizienzsteigerung durch Industrie 4.0 – was steckt dahinter?

Grundlage der Industrie 4.0 ist die Ausrichtung allen Schaffens auf die ganzheitlichen, d.h. unternehmensübergreifenden, Prozessketten. Das bedeutet nicht allein die Optimierung des Teils der Wertschöpfung, der innerhalb eines Unternehmens stattfindet, steht im Fokus, sondern die gesamte Wertschöpfung eines Produkts inklusive aller Prozessschritte und vor allem inkl. aller beteiligten Unternehmen.

Allein diese Tatsache wird dazu führen, dass sich die heute etablierte Branchenordnung bzw. Aufstellung der einzelnen Unternehmen verändert. Aufgrund der technischen Möglichkeit der Industrie 4.0, ganzheitliche Prozesse übergreifend abzubilden und in Echtzeit zu monitoren, werden Ineffizienzen direkt sichtbar. Beteiligte Unternehmen werden sodann einen Weg finden, diese Potentiale zu heben, sie als Wettbewerbsvorteil zu nutzen und dabei selbst profitabel zu sein. Unternehmen, die sich nicht entsprechend anpassen, werden auf der Strecke bleiben.

Kern der Effizienzsteigerung ist die Vernetzung und die maschinengestützte Informations- und Wissensbereitstellung. Diese ermöglicht nicht nur ein übergreifendes Monitoring in Echtzeit, sondern auch eine größere, nach Effizienz Gesichtspunkten sinnvollere Arbeitsteilung. Dementsprechend kommt für die unterschiedlich anfallenden Arbeitsschritte einer Wertschöpfung immer derjenige zum Einsatz, der diese Arbeit am besten verrichten kann. Aufgrund reduzierter Transaktionskosten durch die IT führt dies insgesamt zu einer höheren Effizienz.

Industrie 4.0 ist nur in Kooperation möglich – wie muss man sich aufstellen?

Produzierende Unternehmen müssen sich in der Welt der Industrie 4.0 voll auf die Beherrschung der Prozesse konzentrieren. Es wird noch wichtiger als es heute schon ist, diese Prozesse schlank, durchgängig und konsistent zu halten. Nur so können sich Unternehmen der neuen Herausforderung stellen, die die regelmäßige Rekonfiguration ganzer Prozessketten durch den Einsatz unterschiedlicher Dienste für Teilprozessschritte verlangt. Alle beteiligten Player werden ein mehr oder weniger service-orientiertes Geschäftsmodell implementieren, in welchem der Kooperationsgedanke durch klare Spielregeln, eine klare Leistungsbeschreibung und die grundsätzliche Ausrichtung auf eine win-win-Strategie verwirklicht ist.

Bis dieser Zielzustand erreicht ist, wird allerdings noch etwas Zeit vergehen. Diese muss genutzt werden, um die Weichen zu stellen und Vorbereitungen zu treffen. Demnach besteht der erste Schritt eines produzierenden Unternehmens in Richtung Industrie 4.0 darin:

- Prozesse zu verschlanken und echte Konsistenz herzustellen
- die entsprechende Systemlandschaft zu bereinigen
- Medienbrüche abzubauen und Datenkonsistenz herzustellen

Allein diese Maßnahmen werden bei den meisten Unternehmen schon erhebliche Effizienzsteigerungen hervorrufen, obwohl das mit der wirklichen Industrie 4.0 noch nicht viel zu tun hat. Der nächste große Schritt besteht dann in der Öffnung für Partnerschaften und ist auch sehr stark ein Kulturthema, das zum einen in den Köpfen und zum anderen strategisch verankert werden muss.

Die Neuaufstellung besteht nicht darin, Organigramme neu zu zeichnen. Die zu meisternde Herausforderung ist leider deutlich anspruchsvoller und besteht in einer Veränderung der Art zu Denken und zu Handeln. Fachkompetenzen sind nach wie vor wichtig, aber soziale Kompetenzen werden noch wichtiger, da der Schlüssel in der Vernetzung und Kooperation nicht nur der Technik, sondern auch der Menschen liegt. Das eine kann nicht ohne das andere erreicht werden.

Auf zu neuen Ufern in der Kassenzone: Verlierer und Gewinner der neuen Check-Out-Welt

Und jetzt kommt auch noch die süßwarenfreie Kassenzone nach Deutschland!

Als wäre es nicht genug, dass sich strategisch denkende Unternehmen mit der Herausforderung „Check-out-Zone im Online-Handel“ beschäftigen müssten. Für impulsgetriebene Produkte ist die – langsam aber sicher – stattfindende Verlagerung von Nahrungsmiteinkäufen „ins Internet“ sicherlich eine große Herausforderung. Der Impuls besteht ja eben darin, dass der Käufer ein Produkt zum sofortigen Konsum haben möchte. Unternehmen wie Wrigley nehmen sich dieses Themas ernsthaft an und erforschen die Chancen für Impulsartikel im digitalen Zeitalter. Aber kann die Antwort tatsächlich in der Kassenzone gefunden werden? Selbst wenn an „Kassenzonen“ im Internet auch Angebotsartikel zum zusätzlichen Einkauf feilgeboten werden, wäre dieses Angebot für ein sehr breites Produktspektrum offen: Warum sollte der Käufer nicht doch noch anstelle des Kaugummis oder des Schokoriegels einen Obst- & Gemüsedrink kaufen?

Sowohl in der digitalen wie auch in der klassischen Kassenzone werden also die Claims neu abgesteckt. Was für die klassischen Impulsartikel zu Verlusten führt, ergibt natürlich Chancen für neue Anbieter. Werden aber tatsächlich die gesunden Snackartikel die Gewinner sein, oder findet sich in Zukunft ein breites Angebot an Promotionsartikeln? Sicherlich hat auch

der Handel ein Interesse daran, die hohen Gewinnmargen dieser exklusiven Verkaufsfläche zu bewahren. Die Chancen werden also sicherlich für jene Produkte größer sein, die zum sofortigen Verzehr geeignet sind. Zu gut passen diese Convenience-Artikel zu den neuen Verzehrgewohnheiten, die bei Konsumenten viele kleine Mahlzeiten und Snacks über den Tag verteilt beinhalten.

Die Risiken und Chancen, die sich aus dieser Neuverteilung ergeben, sind beachtlich. Diese Veränderung ist aber nur eine Ausdrucksform der sich ändernden Einkaufs- und Konsumgewohnheiten. Unternehmen, die sich für die Zukunft richtig aufstellen wollen, können diese Veränderung als Anlass nehmen und die Auswirkungen von sich ändernden Wertvorstellungen, neuen Ernährungsmustern, demografischen Effekten, der Digitalisierung etc. weitreichend überdenken.

Nur wer sich jetzt ein Bild macht, welche Rolle sein Unternehmen in 5 bis 10 Jahren in der neuen Welt einnimmt, kann einen zukunftsfähigen Weg auch gezielt einschlagen. Der zusätzliche Umsatz, der sich dann aus dem Bereich der Kassenzone ergibt, ist dann „nur“ ein erfreuliches Nebenprodukt auf dem Weg zu neuen Ufern.



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



Die Neuordnung der Struktur in der Automotive-Branche als Herausforderung für F&E



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

Ist in der Automobilindustrie für die nahe bis mittlere Zukunft die Struktur „Hersteller – Infrastrukturanbieter – Contentintegrator“ statt der Struktur „Supplier – OEM – Händler“ als Szenario denkbar? Warum nicht? Was unterscheidet das Automobil grundsätzlich von den anderen Dingen des täglichen Lebens, die zunehmend von den ITK-Industrien bestimmt werden?

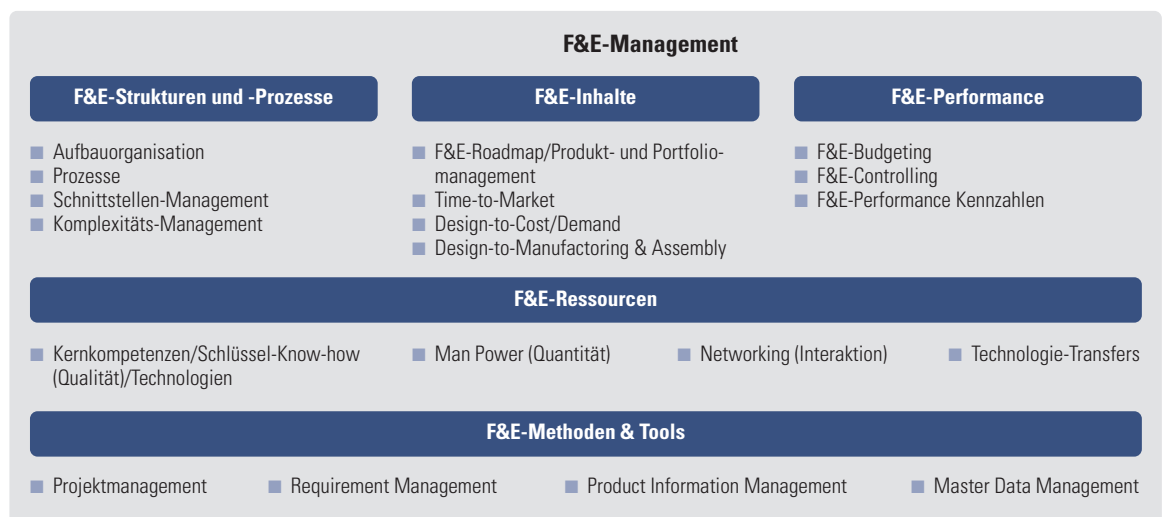
Wer die Schrittmachertechnologien einer Branche beherrscht wird früher oder später die Branche dominieren. Dieser Trend ermöglicht neuen Playern den Eintritt in den Automotivemarkt. Vor diesem Hintergrund müssen die etablierten OEMs und Zulieferer ihre Geschäftsmodelle anpassen, wenn sie von den Entwicklungen langfristig nicht überrollt werden wollen.

Beispiele wie das „Google-Car“ bzw. Googles „Robo-Cab“ zeigen bereits heute, wohin die Reise geht. Hier schickt sich ein Milliarden starkes Unternehmen der ITK-Industrie an, bis 2020 mit einem innovativen Auto auf dem Markt zu sein. Partner sind dabei nicht die etablierten OEMs, sondern von der Automotive-Seite Continental und von der Infrastrukturseite IBM. Hier geht es anders als bei den Kooperationen zwischen Apple und BMW oder Google und Audi nicht nur um die Optimierung der Fahrzeugelektronik, sondern

vielmehr um einen direkten Angriff auf die Domäne der OEMs, das Auto. Auch wenn die eine oder andere Branchengröße über die Optik des Fahrzeugs noch witzelt, ernst nehmen sollte man diesen Vorstoß auf jeden Fall.

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 als in der Automobilindustrie vorangetrieben werden. Letztendlich entscheidet heutzutage im erheblichen Maße der Zeitfaktor über Erfolg oder Misserfolg einer Innovation. Die immer noch vorhandenen Schwächen in den Bordnetzen moderner Autos verdeutlichen, dass OEMs und Supplier noch einen weiten Weg vor sich haben.

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, den Content, lässt die ITK-Unternehmen hier die Nase vorne haben. Entscheidend ist hierbei der Zugang zu den vielfältigsten Daten und deren intelligente Vernetzung über leistungsfähige Algorithmen im Hinblick auf den vom Autofahrer erwarteten Nutzen. Ein Ausweg aus dem





Dilemma könnte einerseits in dem Stichwort Coopetition (= Cooperation & Competition) liegen – denn für reine Kooperationsmodelle ist seit Googles Vorstoß in den Automarkt der Zukunft die Zeit eigentlich schon vorbei.

Andererseits sind die OEMs und die Supplier aufgefordert, die Leistungsfähigkeit ihrer F&E-Abteilungen auf ein neues Niveau zu heben, um von den „branchenfremden“ Anbietern nicht abgehängt zu werden. Dr. Wieselhuber & Partner hat in diesem Zusammenhang einen ganzheitlichen Ansatz zur Optimierung des F&E-Management entwickelt, dessen Bausteine sich aus nebenstehender Grafik ergeben.

Die nachfolgenden Empfehlungen zum F&E-Management resultieren aus einer Vielzahl von Projekten für Automotive-Supplier unterschiedlichster Segmentzugehörigkeit und Größenordnungen. Sie stellen eine Anregung für Führungskräfte der Automotive-Industrie dar, die sich ernsthaft und konstruktiv mit der Optimierung der Leistungsfähigkeit ihrer F&E-Bereiche auseinandersetzen wollen und darin eine ihrer Management-Prioritäten zur erfolgreichen Bewältigung der neuen Herausforderungen im Automotive-Umfeld sehen.

1. Leiten Sie die übergeordneten Ziele für F&E konsequent aus den von Ihnen angestrebten strategischen Gesamtzielen ab: „Was wollen Sie mittelfristig im Markt-/Wettbewerbssumfeld erreichen und was bedeutet das für die Kalibrierung der F&E-Ziele?“
2. Beobachten Sie in diesem Fall systematisch die technologischen Trends und zwar nicht nur in Ihren Kernsegmenten, sondern auch in den benachbarten Bereichen, insbesondere dem ITK-Sektor. Stellen Sie so sicher, dass sich aus technologischen Entwicklungen am Rand Ihres Kerngeschäfts keine negativen Spill Over-Effekte ergeben. Nutzen Sie diese vielmehr zum Aufbau eigener Wettbewerbsvorteile.
3. Unterschätzen Sie nicht die Komplexität, die sich aus dem Nebeneinander der verschiedensten Pro-

jekte und Technologien ergibt: Behalten Sie das Big Picture im Auge und setzen Sie die richtigen Prioritäten. Die F&E-Kapazitäten sind begrenzt und müssen optimal strategische und operativ ausgerichtet werden – setzen Sie klare Prioritäten.

4. Die richtigen Prioritäten sind auch bei der inhaltlichen Ausrichtung der F&E-Aktivitäten entscheidend: Nicht immer steht die „funktionale Intelligenz“ im Vordergrund; auch die „prozessuale Intelligenz“ muss gefördert und gefordert werden. Neue Funktionen sind wichtig, z. B. für die intelligente Verknüpfung der Automotive- mit der ITK-Welt, aber Fertigungsprozesse und Herstellkosten sind mitunter genauso entscheidend für den Erfolg am Markt.
5. Effizienzsteigerung ist nach unseren Erkenntnissen immer machbar. Zu ihrer konsequenten Ausschöpfung ist jedoch ein ganzheitlicher Ansatz von ausschlaggebender Bedeutung: Behalten Sie also alle Gestaltungsparameter für ein effizientes F&E-Management im Auge und optimieren Sie Prozesse und Strukturen gleichermaßen.
6. Denken Sie immer auch an die richtige quantitative und qualitative Personalausstattung: Veränderte Projektinhalte, neue technische Trends und die natürliche Altersstruktur in der F&E-Mannschaft müssen rechtzeitig zu personellen Maßnahmen führen. Den Herausforderungen der ITK-Branche zu begegnen und auf Software-Ingenieure zu setzen greift zu kurz: Wichtig ist auch das Verständnis für den Umgang mit und den Einsatz von Daten zu entwickeln.
7. Schaffen Sie über die richtigen bzw. angemessenen Tools die erforderliche Transparenz für Ihre Entscheidungen: Auch die Leistungsfähigkeit der F&E-Ressourcen und die Angemessenheit ihres Einsatzes müssen messbar sein, um so von der meinungsorientierten zur faktenorientierten Entscheidung zu kommen – so schwierig dies im F&E-Bereich auch immer sein mag.

W&P Publikationen

TREUHANDSCHAFT

Gesellschafterseitiges Instrument zur Wertsteigerung

Der klassische Einsatz der Treuhand als Instrument zur Gewährleistung von Entscheidungsfähigkeit und zielkonformer Konsistenz der Gesellschafterentscheidungen, hat sich auf die Restrukturierung und Sanierung insbesondere von Familien- und Inhaberunternehmen konzentriert – meist als harte Voraussetzung für die Weiterbegleitung durch die Finanzierer. In der jüngsten Vergangenheit sind aber zunehmend Fälle außerhalb der Sanierung zu beobachten, bei denen Konflikte oder strukturelle Probleme innerhalb

des Gesellschafterkreises den Anstoß für eine Treuhandlösung geben: Bei Nachfolgeregelungen, Konzernentflechtungen aufgrund unterschiedlicher strategischer Stoßrichtungen oder strategischen Neuausrichtungen.

Doch wie geht man mit diesem „Werkzeug“ konkret um? Und wie sehen die rechtlichen Rahmenbedingungen aus? Detaillierte Antworten liefert die druckfrische W&P Publikation, die unter thum@wieselhuber.de bestellt werden kann.



HANDELSMARKEN VS. MARKEN: Gewinner in der Konsumgüterbranche?

Egal ob in den Bereichen Food, Near-Food, Non-Food: Handelsmarken (Private Label, PL) haben auf breiter Front an Bedeutung gewonnen, Marken-Produkte mussten in den vergangenen fünf Jahren deutliche Marktanteilsverluste hinnehmen. Die Ertragslage ist jedoch sowohl bei Herstellern von Private Labels als auch von Marken häufig unbefriedigend. Doch welche Entwicklungen beeinflussen eigentlich das Marken- und PL-Umfeld? Welches Geschäftsmodell ist am erfolgreichsten: Marken-, PL oder eine Kombina-

tion aus beiden, also Hybrid? Was sind konkrete Erfolgsfaktoren und wie können strategische Impulse aussehen?

Antworten liefert die aktuelle Studie „Die Konsumgüterindustrie im Spannungsfeld Private Label vs. Marken“ von Dr. Wieselhuber & Partner (W&P), in der 85 deutsche Unternehmen aus den Segmenten Food, Fast Moving Consumer Goods sowie Non-Food qualitativ und quantitativ bewertet wurden.



BIO-KUNSTSTOFFE

Einstieg in eine neue Welt oder Sackgasse?

Ursprünglich war die Entwicklung von Bio-Kunststoffen getrieben vom Gedanken, die Vorteile von Kunststoffen hinsichtlich Einsatz- und Eigenschaftsvariabilität über die biologische Abbaubarkeit auf eine ökologisch saubere Basis zu stellen.

Mittlerweile hat sich dieses Bild gewandelt, wie Dr. Karl-Martin Schellerer, Bereichsleiter Chemie & Prozessindustrie von Dr. Wieselhuber & Partner GmbH, dies im Dossier „Bio-Kunststoffe – Einstieg in eine neue Welt oder Sackgasse?“ ausführte.



NEWSLETTER „RESTRUCTURING & FINANCE“: Finanzierung im Zielkonflikt zwischen Robustheit, Effizienz und Fair Value

Die Zinsen bleiben auf historischem Tiefststand, denn mit der Deflation haben die Volkswirte ein neues Phänomen entdeckt, das es zu bekämpfen gilt. Politik und Eurobürokratie widmen sich der Regulatorik, wobei nicht die neuen, aggressiven Player auf den internationalen Finanzmärkten im Fokus stehen, sondern die traditionellen Banken mit historisch gewachsenen Geschäftsmodellen, die ohnehin aufgrund des niedrigen Zinsniveaus unter Margendruck stehen und wohl auch marktseitig eher Druck verspüren.

Vergleicht man vor diesem Hintergrund die historisch gewachsenen Geschäftsmodelle der klassischen Banken z. B. mit Internet-Handelsplattformen, egal ob unter dem Fokus Devisen Forderungen oder Zahlungsverkehr, so stellt man fest: Auch Banken stehen unter dem Druck der Geschäftsmodell-Innova-

tion, sehen sich von Substitutionswettbewerbern bedroht, und das primär von Unternehmen, die nicht der Regulatorik und den damit verbundenen Kosten unterliegen.

Für die Finanzierung der Unternehmen werden dadurch die Instrumente und Anbieter vielfältiger. Es wird mehr Alternativen und Optionen geben. Mit den sich daraus ergebenden Aspekten möchten wir uns in dieser Ausgabe beschäftigen. Die vollständige Ausgabe des Newsletters finden Sie unter www.wieselhuber.de/publikationen



F&E-MANAGEMENT

Das Innovationsmanagement gibt vor, welche Ideen umgesetzt werden, das F&E-Management strukturiert den konkreten Weg der Umsetzung zum fertigungsgerechten, marktreifen Produkt und spielt damit eine fundamentale Rolle für den Markterfolg eines jeden Unternehmens. In Zeiten kürzerer Produkt-Lebens-Zyklen, gesättigter Märkte, aggressivem Verdrängungs- und Imitationswettbewerb sowie steigenden Innovations- und Kapitalrisiken ist ein professionelles F&E-Management von großer und zunehmender Bedeutung für die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit der Unternehmen.

Die W&P-Publikation „F&E-Management“ vermittelt einen ersten Einblick in den W&P-Ansatz für ein erfolgreiches F&E-Management.

W&P-ZEITUNG Innovation2014

Die Sonderausgabe „Innovation 2014“ des Geschäftsbereiches Innovation & New Business liefert neben Beiträgen von verschiedenen Autoren zum Thema Innovation u. a. ein Interview mit Herrn Univ.-Prof. Dr.-Ing. Thomas Bauernhansl, Leiter des Instituts für Industrielle Fertigung und Fabrikbetrieb (IFF), zum Thema „Automation, Dezentralisierung, Digitalisierung – Herausforderungen der Fabrik von morgen“.

Zudem lassen sich anschauliche Einblicke in die drei Innovationswerkstätten Stuttgart, München und Düsseldorf gewinnen.



Bereit für die Zukunft?

Maximilian
Wieselhuber
Consultant
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Die Ausgangsposition kritisch hinterfragen

Zukunft stützt sich auf Herkunft. Wie hoch die Reichweite der bisherigen Erfolgspositionen des Unternehmens ist, wie stark Wettbewerbsvorteile in der Zu-

kunft tragen, welche Kundenbeziehungen morgen noch stabil sind, bestimmt die Ausgangsposition des Unternehmens im Zukunftsmanagement.

Zwei Fragen sorgen für Transparenz:

- Wie verwundbar ist das Unternehmen, vor dem Hintergrund in der Zukunft liegender Veränderungen in seiner Umwelt?
- Wie gut ist das Unternehmen auf diese Veränderungen vorbereitet?

Werden Absätze und Preisniveaus bestehender Produkte variiert und das daraus resultierende Ergebnissniveau abgeleitet, ergibt sich ein einfaches Maß für die Verwundbarkeit durch die Marktseite. Werden zusätzlich die wichtigsten Einsatzfaktoren nach dem gleichen System beurteilt, vervollständigt sich das Bild.

Das Maß der Vorbereitung (preparedness) beschreibt die gegenwärtig zur Verfügung stehenden Handlungsmöglichkeiten auf kurz- und mittelfristige Trends einzuwirken. Dieser Vorrat an Handlungsmöglichkeiten stabilisiert den Ertrag des Unternehmens. Hierzu gehören alle Optionen, die stagnierende Absätze ausglei-

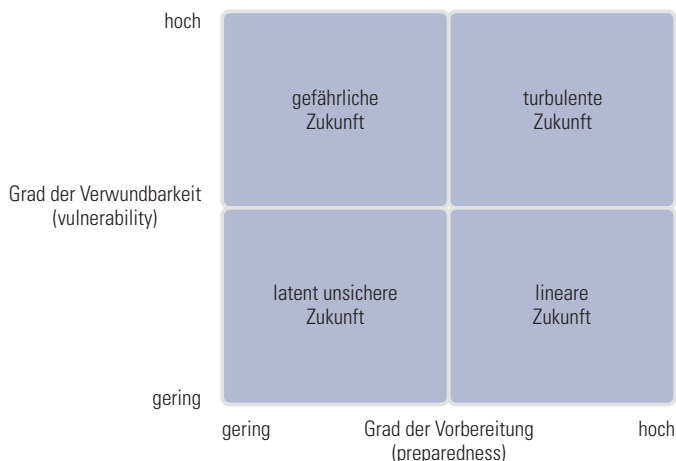
chen, Verdrängungspotenziale ermöglichen oder die Reduktion wichtiger Kostenpositionen gestatten.

Je nach Ausgangssituation variiert der Horizont, der für die Gestaltung der Zukunft relevant ist. Zeitreserven werden in der Gewinn- und Verlustrechnung sichtbar. Die Free Cashflows, die in die Zukunft investiert werden können, definieren die Handlungsfähigkeit des Top-Managements. W&P sorgt für eine objektive Einordnung des Unternehmens bei der Bestimmung der Ausgangsposition.

Strategisches Zukunftswissen als Wettbewerbsvorteil

Der Wettbewerb um relevantes Zukunftswissen spielt sich nicht mehr auf der Ebene der Verfügbarkeit, sondern auf der Ebene der Interpretationsvorteile der Unternehmen ab. Mehr denn je geht es um die Umwandlung von Daten in Informationen, das heißt um intellektuell-kreativ aufbereitetes Entscheidungswissen.

Die Erfassung und kreative Aufarbeitung geschäftsrelevanter Zukunftsinformationen sichert einen ausrei-



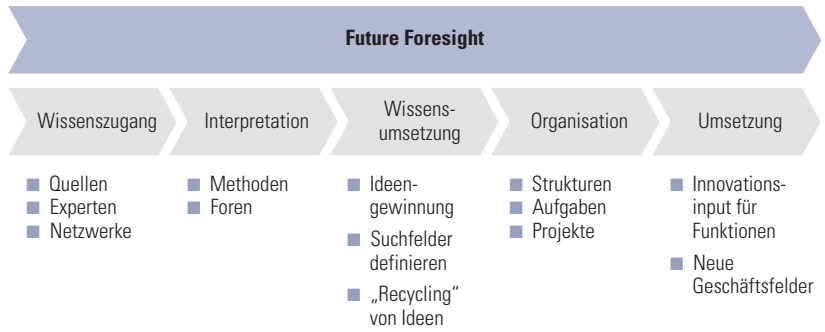
chenden Vorsprung bei der Konzeption der Produkte und Leistungen für die Zukunft. Foresight-Wissen unterscheidet sich stark von konventionellen Marktforschungsinformationen und „Big data“ aus zwei Gründen:

- Im Hinblick auf die vorläufige Relevanz dieses Wissens für die Veränderung von Nutzererwartungen der Kunden und Konsumenten.
- Im Hinblick auf die Verwertung dieses Wissens im Unternehmen für strategische Weichenstellungen bevor der Wettbewerb diese ergreift.

Foresight-Wissen dient zur Orientierung bei der Strukturierung der strategisch relevanten Zukunft und ermöglicht den entscheidenden Vorsprung bei der Identifikation von Wachstumsquellen und Innovationen.

Handlungsoptionen unter Unsicherheit

Schwache Signale und Foresight-Wissen bleiben zunächst was sie sind: Vage Vorstellungen über mögliche Zukunftswelten von Kunden, Konsumenten und Wettbewerbern. Die richtige Begründung und die Fundierung von Entscheidungen erfordern aber ein formales Modell, das von den Beteiligten im Rahmen betriebswirtschaftlicher Entscheidungsgrundlagen akzeptiert wird. Einfach formuliert wird vom Top-Management gefordert, die Konsequenzen von Optionen quantitativ abzuschätzen.



Szenarien sind Planungsgrundlagen, die neben den quantitativen – möglichen – Ergebnissen den Entscheidungsträgern auch die dynamischen Einflussbeziehungen zwischen Systemvariablen transparent machen. Erfolgreiche Unternehmen setzen Szenarien umfangreich ein. Der Nutzen für das Top-Management und die Kapitalgeber liegt auf der Hand:

- Die Entscheidungsgrundlagen der Unternehmensführung werden in ihren Auswirkungen transparent.
- Neben der Kontrolle des Planerfolgs (z. B. Unternehmensergebnis) gewinnen die Kapitalgeber und Aufsichtsgremien zusätzliche Einblicke in die Verzweigungen der Ergebnisentwicklung.
- Robuste Entscheidungen über Szenarien geben eine Bandbreite relevanter Kennzahlen an, die Überraschungen auf ein Minimum reduzieren.
- Das Top-Management kann für die operativen Ebenen Maßnahmenkombinationen auswählen, die alternative Ausprägungen der Szenarien berücksichtigen und damit Maßnahmenflexibilität ermöglichen.

Szenarien bündeln die Aussagen zu alternativen Zukunftswelten.

W&P unterstützt die verantwortliche Unternehmensführung über die geschlossene, logisch abgestimmte Konzeption des Managements der Zukunft von der präzisen Bestimmung der Ausgangsposition über die Formulierung relevanter Zukunftswelten bis hin zu den durch Szenarien quantitativ formulierten Handlungsoptionen bei der Professionalisierung der Gestaltung zukünftiger Geschäftspotenziale. Die Verknüpfung dieser Bausteine sichert die Machbarkeit, die Transparenz und die Ausrichtung auf die Erfolgspotenziale von morgen optimal. Zukunft hat, wer Zukunft schafft.



Stammhausfinanzierung – Stolperstein der Internationalisierung



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

Reine Vertriebsgesellschaften im Ausland reichen nicht mehr – auch Mittelständler müssen heute Produktionsstrukturen im Ausland aufbauen. Dies ist nicht nur ein „technisches“ Problem, sondern macht auch eine entsprechende Weiterentwicklung der Finanzierungsstruktur unerlässlich. Der klassische Mittelständler ist historisch mit seinen regionalen Banken gewachsen und hat mit zunehmender Internationalisierung meist eine der großen Privatbanken hinzugenommen. Die regionalen Finanzierer freuen sich über ihren „hidden champion“ und unterstützen das Wachstum nach Kräften. Nicht selten übersehen sie dabei aber die eigenen Restriktionen durch Eigenkapital und Bilanzsumme. Zur Risikobegrenzung werden sogenannte Metaengagements, d. h. Konsortialkredite, mit der entsprechenden Landesbank oder den genossenschaftlichen Spitzeninstituten arrangiert. Trotzdem steigt das Klumpungsrisiko, die Möglichkeiten das Wachstum weiter zu begleiten nehmen rapide ab. Meist merkt das betroffene Unternehmen jedoch nichts davon und glaubt die liebgegewonnene Partnerschaft mit den bekannten Finanzierern trägt wie bisher auch in die Zukunft.

Kommt es im Zuge der Internationalisierung bzw. des weiteren Wachstums zu Problemen, etwa infolge von Projektverzögerungen, verspätetem Standortanlauf oder anderen unerwarteten Ereignissen, treten schnell einmal Verluste auf – die dann zusätzlich zum geplanten Wachstum finanziert werden müssen.

Ist die Finanzierung bei den bestehenden Finanzierungspartnern jetzt bereits „am Anschlag“, droht dem Unternehmer Ungemach: Die bisherigen Finanzierungspartner können nicht mehr mitgehen und schon gar nicht eine anteilige Verlustfinanzierung übernehmen.

Urpötzlich ist die Liquidität nicht mehr gesichert. Nicht von der leistungswirtschaftlichen Seite, sondern durch fehlende Finanzierung kommt das Unternehmen in die Krise, die schnell zur Existenzbedrohung in Folge von Zahlungsunfähigkeit werden kann.

Ein zweiter zu berücksichtigender Aspekt ist unabhängig von der Finanziererstruktur. „Klassisch“ ist die Finanzierung auf das Stammhaus, d. h. die deutsche Gesellschaft ausgelegt: Sie ist Kreditnehmer, ihre Assets und ihr Cashflow dienen als Sicherheit bzw. als Basis der Kapitaldienstfähigkeit. Mit der Verlagerung der Wertschöpfung ins Ausland verändert sich aber nicht nur die Struktur des „back ends“ des Unternehmens, sondern auch die Marktbearbeitung und damit Auftrags- eingangs- sowie Umsatzstruktur. In aller Regel geht der Umsatz des Stammhauses zurück, was auch einen rückläufigen EBITDA nach sich zieht. Wird jetzt noch die Finanzierung der deutschen Gesellschaft aufgestockt, geraten die bisher guten Bilanzkennzahlen ins Wanken, der Verschuldungsgrad steigt und das Risiko einer ungenügenden Kapitaldienstfähigkeit wächst unbemerkt.

Hat sich das Unternehmen darauf verlassen, dass Cashflows aus dem Ausland rasch ins Inland transferiert werden können, folgt oft das böse Erwachen. Die Kongruenz der Finanzierung stimmt nicht: Dort wo der Cashflow generiert wird, wurde nichts finanziert. Dafür fehlt das Geld jetzt an anderer Stelle.

Das Dilemma kann nur dadurch vermieden werden, dass frühzeitig nicht nur über eine Konzernfinanzierung, sondern über die regionale Notwendigkeit des künftigen Mitteleinsatzes sowie die dadurch künftig generierten Cashflows nachgedacht wird.

Werden in die Überlegungen frühzeitig internationale erfahrene Banken eingebunden, so können für den Mittelständler vielleicht noch unbekannte Produkte zum Tragen kommen. Angefangen bei speziellen Leasingmöglichkeiten von Maschinen und Anlagen im Ausland, über Konzernlinien, die auch von Auslandstöchtern in Anspruch genommen werden können, bis hin zu speziellen Programmen der KfW, wie z. B. für Umweltschutz oder Energieeffizienz, die auch außerhalb Deutschlands genutzt werden können.

Fazit:

Überlegene Produkte und Leistungen sowie der klassische Pioniergeist sind beim Aufbau von Standorten zwar die traditionellen Stärken des deutschen Mittelstands. Für die Zukunft jedoch reichen sie nicht aus, sondern müssen durch Finanzierungs-Knowhow ergänzt werden. Auch die Bereitschaft sich von bestehenden Strukturen zu lösen und neue (Finanzierungs-)Ansätze aktiv anzunehmen wird zum zukunftsweisenden Erfolgskriterium.

Verhandeln mit Banken in kritischen Unternehmenssituationen

Jede Geschäftsführung eines Unternehmens führt im Tagesgeschäft permanent eine Vielzahl von Verhandlungen. Sie betreffen Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter, Belegschaftsvertreter, Führungskräfte, etc.. Alle genannten Verhandlungen sind durch zwei Merkmale gekennzeichnet:

- Sie haben nur in seltenen Fällen existentielle Auswirkungen auf das Unternehmen.
- Es sind meist Verhandlungen, die in kleinem Kreise mit begrenzten Teilnehmern oder in sich homogenen Gruppen geführt werden.

Wie ändert sich die Verhandlungssituation im Zuge einer Unternehmenskrise?

Gerät ein Unternehmen in eine wirtschaftliche Krise, so wird die Verlängerung oder Ausweitung von Kreditlinien zu einer wesentlichen Aufgabenstellung. Die damit verbundenen Herausforderungen unterscheiden sich gravierend von den eingangs beschriebenen bekannten und vertrauten Verhandlungssituationen:

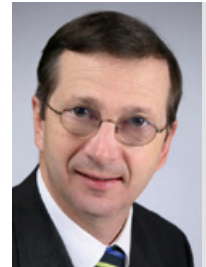
- Die Verhandlung mit Kreditgebern wird plötzlich „Chefsache“ für den Unternehmer und kann nicht – wie bisher alleine – der kfm. Leitung überantwortet werden.
- Es fehlt dem Management an situationsspezifischen Verhandlungserfahrungen im Umgang mit den Bankenvertretern aus dem Risikobereich eines Kreditinstitutes.

- Auf Seiten der Kreditgeber sitzen dem Unternehmer mit Eintritt der Krise neue Gesprächspartner gegenüber, die in ihrem Tagesgeschäft nichts Anderes tun als über Sanierungserfordernisse zu verhandeln.
- Aus einer gewohnten bilateralen Verhandlungssituation mit einem oder wenigen Ansprechpartnern wird im Zuge der Verhandlung eine „große Runde“ mit heterogener Zusammensetzung, unterschiedlichen Sichtweisen und Interessenslagen und unterschiedlichen Persönlichkeiten mit entsprechend unterschiedlichen Verhaltensweisen.
- Vom Verhandlungserfolg hängen die Existenz des gesamten Unternehmens und manchmal auch die wirtschaftliche Existenz des Unternehmers ab.

Verhandlungsschritte systematisch planen

Das Planen und Vorbereiten von Verhandlungsschritten und Verhandlungsrollen ist eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg. Jede Verhandlung zur Krisenbewältigung sollte dabei folgende grundsätzliche Struktur aufweisen:

1. Bereitstellung aller notwendigen inhaltlichen Informationen
2. Festlegen von inhaltlichen Verhandlungszielen
3. Vorbereitung auf die Verhandlungskonstellation in einer „großen Bankenrunde“



Dr. Günter Lubos
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

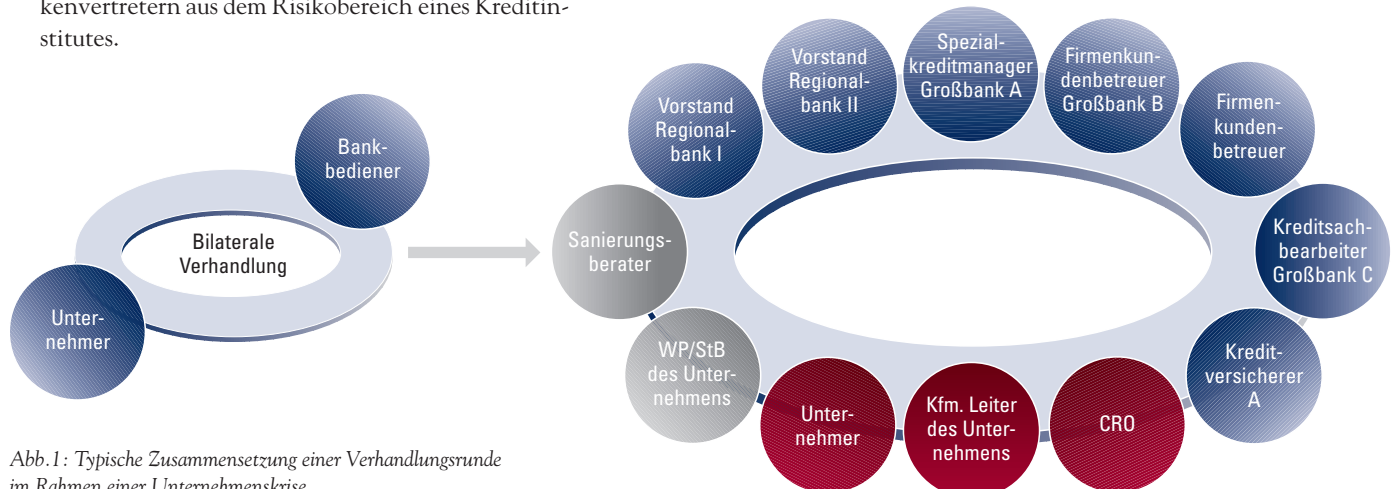


Abb. 1: Typische Zusammensetzung einer Verhandlungsrunde im Rahmen einer Unternehmenskrise



4. Durchführung von Vorverhandlungen zur Eruiierung von Interessenslagen, „roten Linien“, unterschiedlichen Bewertungen oder Konflikten innerhalb der Bankengruppe
5. Festlegung der Rollenverteilung zwischen Unternehmen, CRO und Sanierungsberater

Vorbereitung auf eine „große Bankenrunde“

Neben der generellen Notwendigkeit, Verhandlungen systematisch durch das Bereitstellen inhaltlicher Informationen vorzubereiten und die eigenen Verhandlungsziele zu definieren, ergibt sich in der Krisensituation vor allem die Erfordernis, sich auf eine „große Bankenrunde“ vorzubereiten. Dies bedeutet weg von bi-

lateralen Verhandlungsmechanismen hin zu Verhandlungsstrategien für eine heterogene und große Gruppe mit unterschiedlicher Zusammensetzung. Dies beinhaltet auch, dass der Unternehmer erkennen muss, dass er nicht mehr als Kunde hofiert, sondern als Fall kritisch hinterfragt wird. In der Praxis werden gerade in der Anfangsphase der Sanierung in diesen beiden Punkten die häufigsten Fehler gemacht, die in der Regel kostbare Zeit erfordern.

In jeder Verhandlung bestimmt das Erkennen von Motiven, Interessenslagen und Interdependenzen der Verhandlungspartner und darauf aufbauend die Ausrichtung der eigenen Verhandlungsstrategie den späteren Erfolg. In der Krisenverhandlung bedeutet dies zu erkennen, wer welche Rolle, Aufgabe und Interessenlage in einer typischen Verhandlungsrunde unter Bankenteilnahme hat. Der erste Schritt zum Erfolg besteht darin, die am Verhandlungstisch typischerweise in der Krise sitzende Gruppe in Hinblick auf Motive und Personen zu analysieren (Abb. 1).

Ziel dieser Analyse und der darauf aufbauenden Verhandlungsstrategie ist es, die Finanzierer von einer weiteren Begleitung des Unternehmens zu überzeugen. Oft wird dabei seitens des Unternehmens der Fehler begangen, die Finanzierer als homogene Gruppe zu bewerten. Dies ist jedoch in der Praxis nicht der Fall. So haben Langfrist- und Kurzfristfinanzierer, gesicherte und ungesicherte Gläubiger, regionale und überregionale Institute, Banken und Kreditversicherer oft völlig unterschiedliche Interessenslagen und Motive. Jeder

Typen	Ausprägung
Der Beißer	<ul style="list-style-type: none"> ■ Beurteilt alle Konzepte kritisch und greift das Management permanent an ■ Häufig ein jüngerer Mitarbeiter aus der Bank
Der Gütige	<ul style="list-style-type: none"> ■ Versucht zu vermitteln und sieht das Positive ■ Meist ein älterer, erfahrener Regionalbanker
Der Mißtrauische	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hinterfragt alles und bezweifelt die Umsetzbarkeit von Konzepten
Der Buchhalter	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rechnet alles nach und zieht bei kleinsten Ungenauigkeiten das Ganze in Zweifel
Der Sachliche	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hinterfragt und übt sich in konstruktiver Kritik, lobt auch
Der Meinungsführer	<ul style="list-style-type: none"> ■ Übernimmt die Alpha-Tier-Rolle und lenkt in seinem Sinne
Der Unfaire	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nutzt jede Gelegenheit, um gegen das Unternehmen und Kollegen aus anderen Banken eigene Interessen durchzusetzen
Der Fuchs	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kennt alle Tricks und Schlichen und setzt seine Ziele taktisch versiert durch

Abb. 2.: „Typologien“ von Verhandlungspartnern in einer Bankenrunde

Verhandler muss daher die spezifischen Interessenslagen der einzelnen Gruppenmitglieder in seine Strategie mit einbeziehen. Tut er das nicht, so besteht die Gefahr, dass wesentliche Verhandlungspartner nicht „abgeholt“ werden und eine Sanierung scheitert. Daher ist es jedem zu raten, sich vor der eigentlichen Verhandlung umfassend und detailliert mit den Interessenslagen auseinanderzusetzen. Dies beinhaltet das Sammeln von Informationen über Sicherheiten, Vertragskonstellationen, historische Entwicklung der Finanzierung in der Vergangenheit, erfolgte Anpassung von Vertragsinhalten, etc. Ziel ist es, inhaltlich „sattelfest“ zu sein. Die ist für einen Unternehmer besonders dann wichtig, wenn Kreditverhandlungen in der Vergangenheit alleine vom kaufmännischen Leiter geführt wurden.

Neben der sachlich-inhaltlichen Vorbereitung ist es wichtig, die agierenden Personen einzuschätzen. Ziel ist es, personenbezogene Strategien und Verhaltensweisen abzuleiten um die sachlichen Erfordernisse durch auf die Personen abgestimmte Verhaltensweisen abzusichern. Erfahrungen zeigen, dass in größeren Bankentrunden sehr unterschiedliche Charaktere und Verhaltensmuster vertreten sind (Abb. 2).

Gerade das Aufeinandertreffen unterschiedlicher Charaktere auf Seiten des Unternehmers und der Banken führt in der Praxis oft zu unnötigen Emotionen und damit Verzögerungen in der sachlichen Aufgabenlösung. Eine Einschätzung welcher Verhandlungspartner sich wie verhält oder in welcher Rolle agiert erleichtert es, sich im Vorhinein darauf einzustellen und sich auf Situationen und insbesondere mögliche Konflikte gezielt vorzubereiten.

Vorverhandlungen gezielt einsetzen

In der generellen Verhandlungspraxis ist es sinnvoll mit unterschiedlichen Rollenverteilungen zu agieren. Der Verhandlungsführer übernimmt die Aufgabe die Gespräche persönlich zu führen, Möglichkeiten und Grenzen auszuloten und Angebote vorzulegen. Er ist nicht der Entscheider. Dieser bleibt im Hintergrund und tritt erst auf den Plan, wenn die Verhandlung in die Endphase oder zur Entscheidung kommt. Dies erleichtert es zum Beispiel gesichtswahrende Lösungen zu finden. In der beschriebenen großen Bankentrunde ist eine derartige Rollenverteilung nicht möglich.

Der Unternehmer als Entscheider kann einer solchen Runde nicht einfach fern bleiben und im Hintergrund agieren. Hier ist es sinnvoll im Vorfeld Abstimmungsgespräche zu führen, um Verhandlungsspielräume und Verhandlungsgrenzen zu ermitteln. Im Hinblick auf die Rollenteilung von Verhandler und Entscheider bietet



es sich an, dass der Sanierungsberater die Aufgabe des Verhandlers gegenüber den Banken im Rahmen einzelner Hintergrundgespräche übernimmt.

Die Ergebnisse aus diesen „Vorverhandlungen“ können dann in realistische Verhandlungsziele und Verhandlungsstrategien einfließen. Dadurch wird vermieden, dass der Unternehmer für unrealistische Lösungen kämpft.

Zusammenfassung

Verhandeln in einer wirtschaftlichen Krisensituation ist eine Aufgabe, die vor allem eine systematische Vorgehensweise verlangt. Dabei entscheidet nicht nur der vermittelte Inhalt über den Erfolg. Vor allem die Vorbereitung auf eine „große Bankentrunde“ durch Ermittlung von Motiven und Interessenslagen ist wichtig. Dies schließt Vorabgespräche als Input für die eigentliche Verhandlungsrunde ebenso ein wie die gezielte Vorbereitung auf die unterschiedlichen Charaktere der Verhandlungspartner.



W&P-Innovationswerkstätten 2014

Innovation ist mehr als neue Produkte – und ohne Strategiebezug purer Zufall. Denn eine Spitzenposition im Markt erringt man nur mit systematischer Innovationstätigkeit in allen Unternehmensfunktionen und -prozessen. Permanent „richtig“ macht es dabei niemand – „Leuchttürme“ sind genauso an der Tagesordnung wie Flops. Doch wer im Rahmen eines ganzheitlichen Innovationsmanagements seine Innovationsressourcen und -organisation eng mit einer entsprechenden Innovationskultur verzahnt, vermeidet Fehlritte und erhöht die Wahrscheinlichkeit für erfolgreiche Geschäfte. Doch gibt es ein zukunftsorientiertes, ganzheitliches Konzept, das Innovationserfolg verspricht, den Markt „Hurra“ schreien lässt und auch noch Ertrag generiert? Und wie müsste dieses konkret „gestrickt“ sein? Mit diesen Fragen rund um das Thema Innovationsmanagement beschäftigten sich namhafte Unternehmer im Rahmen der Innovationswerkstätten von Dr. Wieselhuber & Partner in Stuttgart, München und Düsseldorf.

Für Prof. Dr. Wieselhuber ist das Thema Innovation absolute Top-Management-Aufgabe: „Der Drang nach Perfektion im Tagesgeschäft und die Dominanz dringender Themen im Management verstellen häufig den Blick auf die wirklich wichtigen Zukunftsthemen“. Dazu gehört für ihn neben dem offenen Umgang mit Kreativität, der aktiven Auseinandersetzung mit Zukunftsthemen und der entsprechenden Abstimmung aller systematischen Prozesse vor allem, echte Veränderungen zuzulassen, denn: „Innovation bedeutet nicht nur, das Optimum zu optimieren!“.



Dr. Ingo Ederer
(voxeljet AG)



Podiumsdiskussionsteilnehmer in Stuttgart (v.l.n.r.): Dr. Olivier Blanchard (Leiter Innovation und Strategie der Burda News Group), Bernhard M. Rösner (Geschäftsführender Gesellschafter der C. Josef Lamy GmbH), Johannes Spannagl (Partner der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH), Horst W. Garbrecht (Vorsitzender des Vorstandes der metabo AG) und Christian Bruch (Manager Networking & Innovation TI der SGL Group)

Ein wesentliches Geheimnis des Innovationserfolgs sieht Johannes Spannagl in der Förderung der Mitarbeiterkreativität, die durch einen offenen Führungsstil, eine entsprechende Innovationskultur und emotionale Bindung gefördert werden kann: „Experimentieren und Fehlertoleranz sind das beste Rezept gegen den „Ideen-Burnout“. Und auch die stärkere Einbindung von Kunden schafft Vorsprung: „Eine um 35% höhere Integration von Kundenwissen in den Innovationsprozess erhöht den durchschnittlichen Neuproduktanteil um 37%“, weiß Spannagl.



Key-Note-Speaker und Teilnehmer der Podiumsdiskussion in München (v.l.n.r.): Prof. Dr. Dr. Radermacher, Roland Steffen (Executive Vice President/Head of Test & Measurement Division der Rohde & Schwarz GmbH & Co. KG), Prof. Franz Kraus (Vorstand der ARRI AG), Johannes Spannagl (Partner der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH), Dr. Udo Hänle (Leiter Forschung/Technologien/Innovationen der BMW AG), Dr. Gert Fregien (Bereichsleiter „Innovation & Technologie“ der Knorr-Bremse Systeme für Schienenfahrzeuge GmbH)

Den Auftakt der Veranstaltungsreihe bildete am 30. April die Innovationswerkstatt im Stuttgarter Porsche Museum. Mit spannenden Einblicken in ein Wachstumsfeld der Zukunft, dem Drucken in der 3. Dimension, leitete Dr. Ingo Ederer, CEO und Gründer der voxeljet AG, zur Podiumsdiskussion über Innovationsarbeit ist Werkstattarbeit – am Produkt, an den Prozessen, am Kunden. Und das stetig. Das zeigten auch die unterschiedlichen Praxisberichte der Podiumsgäste.

Am 23. Mai war es dann auch in München soweit: über den Dächern der Stadt, im upside east, stand erneut das Thema Innovationen im Mittelpunkt. Kreativität sei dabei die „Nährlösung“. Dies betonte auch Eröffnungsdiskussion Prof. Dr. Dr. Radermacher, Leiter des For-

schungsinstitutes für anwendungsorientierte Wissensverarbeitung an der Universität Ulm: „Wenn die Menschheit Ihre Probleme lösen will, dann braucht sie sicher noch mehr Innovationen – technische, organisatorische und politische. Auf dem Weg dahin braucht man unter Umständen auch erst Mal mehr vom „Falschen“, um am Ende zum „Richtigen“ zu kommen.“ Am Ende aber haben echte Innovationen die Wirkung eines Tsunamis – sie überrollen alles.

Auf dem Podium wurde klar: Schubladenkonzepte für den Erfolg? Die gibt es nicht. Branchenbedingt „fruchten“ ganz unterschiedliche Innovationsstrategien, die aber alle einen gemeinsamen Nenner haben: Kreativität. Das zeigten auch die Praxisberichte auf dem Podium.



Prof. Dr. Dr. Radermacher (Universität Ulm)



Podiumsdiskussionsteilnehmer in Düsseldorf (v.l.n.r.): Dr. Carsten Voigtländer (Vorsitzender der Geschäftsführung der Vaillant Group), Johannes Spannagl (Partner der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH), Dr. Christina Hack (Leiterin Vorentwicklung der Brose Gruppe), Hanns-Peter Cohn (CEO der Vitra GmbH), Dr. Markus Beukenberg (CTO der WILO SE)

Bei der 3. Innovationswerkstatt in Düsseldorf am 4. Juni war der Name des Veranstaltungsortes „Extraordinarii – The Concept Store“ Programm: Innovationen müssen außergewöhnlich sein. Eröffnungsdiskussion Dr. Ulrich Liman, Leiter Innovationsmanagement bei Bayer Material-Science AG, hob vor allem die Bedeutung von Netzwerken bei internationalen Innovations-Rollouts hervor und leitete mit spannenden Einblicken in die Innovationskultur des globalen Players zur Podiumsdiskussion über.



Dr. Ulrich Liman (Bayer AG)

Informationsbedarf im Aufsichtsrat zur Bewertung der Innovationsleistung des Unternehmens



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



Prof. Dr. Alexander
Wurzer
Geschäftsführender
Gesellschafter
Wurzer & Kollegen
GmbH

Die Innovationsleistung ist von zunehmender Bedeutung für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens und gleichzeitig besonders risikobehaftet. Als Frühindikator mit Auswirkungen auf die langfristige Unternehmenssicherung, die Gestaltung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile und die Profitabilität, sollte die Dokumentation der Innovationsleistung Teil einer aufgabengerechten Informationsversorgung des Aufsichtsrats sein.

I. Informationsversorgung ist Grundlage der Aufsichtsratsarbeit

Information ist für den Aufsichtsrat eine zentrale Voraussetzung, um seinen Aufgaben nachzukommen. Diese Aufgaben können gemäß AktG und anderen Organisationsgesetzen sowie dem Deutschen Corporate Governance Kodex zusammenfassend als „den Vorstand bei der Leitung des Unternehmens regelmäßig zu beraten und überwachen“ beschrieben werden. Dabei zeigen aktuelle Studien, dass es neben den Rollen des Aufsichtsrats als Kontroll- und Überwachungsgremium zu einer stärkeren aktiven Beteiligung in den strategischen Managementfragen kommen soll.

Um diese Aufgaben wahrzunehmen, müssen die Mitglieder des Aufsichtsrats die strategischen Herausforderungen des Unternehmens kennen, die Rahmenbedingungen für eine robuste wirtschaftliche Entwicklung evaluieren und im Unternehmen vorhandene Wachstumspotenziale beurteilen können. Zu einer solchen Strategieorientierung gehört das Wissen über die wirtschaftliche Realität des Unternehmens mit seinen Strukturen, Funktionen, Prozessen, Produkten, Markt- und Wettbewerbsbedingungen. Im Rahmen dieser Strategieorientierung ist es notwendig, die Strategieentwürfe des Unternehmens kritisch zu hinterfragen. Ein Kernaspekt der strategischen Zukunftsperspektive des Unternehmens sind seine Innovationsaktivitäten.

Innovation wird hier in einem weiten Sinne als Mittel zur Reaktion und Bedürfniskreation an sich verändernde Markt- und Wettbewerbsbedingungen, als Mittel der Marktgestaltung und der Wettbewerbsdifferenzierung verstanden. Innovation ist damit die Basis für die langfristige Unternehmenssicherung, nachhaltige Wettbe-

werbsvorteile und hohe Profitabilität. Die Innovationsleistung ist eines der zuverlässigsten Frühwarnsignale für die Überlebensfähigkeit und Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Auch als negatives Signal haben Innovationsaktivitäten Indikatorfunktion. Unternehmen deren Innovationsleistung sinkt oder die ganz aufhören zu innovieren werden ihre Wettbewerbsposition verlieren und auf einen Abwärtspfad gelangen, der sich mit gewisser zeitlicher Verzögerung auch in den Bilanzen niederschlagen wird.

Teil der Diskussion um die Informationsversorgung der Mitglieder des Aufsichtsrats, als Voraussetzung für eine funktionsfähige Überwachung, sind Informationsumfang und -gegenstand. Im Folgenden wird gezeigt, dass eine Verbesserung der Informationsversorgung insbesondere im Bereich des Innovationsgeschehens eine besondere Bedeutung zukommt. Letztlich kann der Aufsichtsrat seinen Aufgaben nur nachkommen, wenn er über ausreichende und relevante Information über die Innovationsleistung des Unternehmens verfügt.

II. Informationen über Patente als Innovationskennziffer

Die Innovationsaktivitäten des Unternehmens, von inkrementellen Innovationen, die sich im Laufe einer Produktneuentwicklung ergeben, bis hin zu radikaleren Innovationsschritten, die Einfluss auf die Geschäftsaktivität, die Wettbewerbsposition sowie das Geschäftsmodell des Unternehmens haben können, bergen regelmäßig erhebliche Risiken im Vergleich zum gewöhnlichen Geschäftsgang. Der Ausweis von Patentanmeldungen wird von Unternehmen als Signal der eigenen Innovationskraft verwendet. Dies ist jedoch äußerst kritisch zu sehen. Unzweifelhaft sind Patentanmeldungen ein etablierter Indikator für F&E-Ergebnisse. Patentanmeldungen beruhen auf Erfindungen (Inventionen), für die beim Vorliegen formaler rechtlicher Kriterien von den Patentämtern zu Patenten erteilt werden. Erfindungen unterscheiden sich jedoch von Innovationen durch die wirtschaftliche Erfolgsperspektive. Beim Innovationsmanagement geht es um die Gestaltung von Markterfolgen. Dies jedoch ist für die Patentfähigkeit einer Erfindung kein Kriterium. Aus

der genauen Unterscheidung zwischen Erfindung und Innovation wird deutlich werden, dass eine Information für den Aufsichtsrat notwendig ist, die Auskunft über die Risiken und Erfolgsaussichten der Innovation am Markt gibt. Das wird über eine Aussage zur Verteidigungsfähigkeit der wirtschaftlichen Innovationsziele durch Patente erreicht.

III. Irreführende Asset-orientierte Information

In einer branchenübergreifenden Studie zum betrieblichen Reporting über Patente wurden überwiegend Asset-orientierte Kennziffern als Innovationsindikatoren verwendet. Wenn Patente als Ausweis betrieblicher Innovationsleistung interpretiert werden, dann liegen dieser Interpretation Annahmen zugrunde. Zentraler Aspekt ist dabei die Vermutung der Imitationsunterdrückung: Die Innovation sei vor der Imitation durch den Wettbewerb geschützt und aufgrund dieses Schutzes sei ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil erreicht. Darüber hinaus gibt es Auslegungen von Patentindikatoren dahingehend, dass die Anzahl der Patente ein Maß für die Differenzierung von Wettbewerbsprodukten anzeigen, sowie eine faktische Exklusivität der Innovation beim Kunden geschaffen würde.

Tatsächlich treffen diese Annahmen in der betrieblichen Realität regelmäßig nicht zu: Ein erteiltes Patent ist ein Verbotungsrecht und kann weder mit der eigentlichen Erfindung noch mit einer Innovation, beispielsweise einem am Markt verfügbaren Produkt, gleich oder analog gesetzt werden.

Die Unterscheidung von Erfindung, Patent und Innovation ist für reife Technologien in gesättigten Märkten besonders wichtig. Bei solchen Rahmenbedingungen liegt der wirtschaftliche, erfolgskritische Wert der Innovation insbesondere im konkreten Kundennutzen und nicht in der besonderen erfinderischen Leistung. Fehlannahmen sind bei Asset-orientierter Patentinformation über Innovationsleistungen besonders häufig. Analysen belegen, dass aus Asset-orientierten Patentkennziffern über die Innovationstätigkeit keine unmittelbare Aussage über die Verteidigungs- und Durchsetzungsfähigkeit der wirtschaftlichen Vorteile dieser Innovation für das Unternehmen abgeleitet werden können.

Für die Informationsversorgung des Aufsichtsrats muss es darum gehen, relevante und aussagekräftige Kennziffern über das Innovationsgeschehen abzuleiten. Dies wird jedoch nicht auf der Basis des Assets Patent erreicht, sondern vielmehr auf der Basis des gewünschten Ergebnisses seiner Verbotswirkung für die Innovation gegen den Wettbewerb.

IV. Ergebnisorientierte Patentinformation über Innovation

Wichtig für eine funktionsgerechte Informationsversorgung des Aufsichtsrats ist die Feststellung, dass für die allermeisten produzierenden Industrieunternehmen geistiges Eigentum wie beispielsweise ein Patent, keinen Selbstzweck hat. Das Reporting über Innovation durch Patente muss die Funktion der Strategieorientierung erfüllen. Patente haben ihre Aufgabe als Schutzrechte im Innovationsgeschehen und einen wirtschaftlichen Wert über ihre Wirkung in der Geschäfts- und Innovationstrategie.

Die Entwicklung einer ergebnisorientierten Patentinformation über Innovationen muss als Ausgangspunkt das Geschäftsmodell und die Geschäftsstrategie des Unternehmens, der Sparte bzw. für das einzelne Produkt. Vereinfachend für dieses Beispiel wird angenommen, das Unternehmen verfolge eine Differenzierungsstrategie für ein Produkt und als Innovationsprojekt solle eine neue Produktgeneration in den Markt eingeführt werden. Aus dem Mehrwertansatz für den Kunden leitet sich der Bedarf des Anbieters ab und bei den Produkteigenschaften, die einen Mehrwert liefern bei denen eine Zahlungsbereitschaft vorliegt, möglichst exklusiv zu sein.

Das entscheidende Maß ist in einem solchen Fall der Grad an faktischer Exklusivität im Markt, der mit den Patenten als Verbotungsrechten gegen den Wettbewerb erreicht werden kann. Vor der Markteinführung sollten der Patentschutz der vom Kunden wahrgenommenen USP und deren Relevanz für die Preisgestaltung im zentralen Fokus sein. Entscheidend ist eine verdichtete Information darüber, wie exklusiv das Unternehmen beim Kunden auftreten kann. Nach der Markteinführung können die Kundenentscheidungen entlang der patentgeschützten Exklusivitätsposition analysiert sowie die durchsetzbaren Preisabstände und Marktanteile als Informationsquelle genutzt werden. Auch hier ist der zentrale Ansatz die Kundenentscheidung für die Innovation und deren exklusiven, patentgeschützten Kundennutzen. Diese Entscheidung macht die faktische Patentwirkung transparent und damit die Verteidigungsfähigkeit des wirtschaftlichen Erfolgs der Innovation im Markt beobachtbar. Diese Kennziffern auf Produkt- und Segmentebene bieten eine Aussagekraft über die Robustheit des Innovationsprojekts und sind Grundlage für Nachhaltigkeits- und Rentabilitätseinschätzungen. Voraussetzung für die Beschaffung solcher Daten ist allerdings eine konsequente Ausrichtung der Patentaktivitäten am messbaren Innovationserfolg.

Abdruck in BOARD, Ausgabe 5/2014

Der W&P-Accelerator unterstützt den Aufbau neuer Geschäfte

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



Was haben Familienunternehmen in ihrer Start-up-Phase gemeinsam? Dass an der Spitze ein Unternehmer steht, der eine Geschäftsidee vorantreibt. Die Anfangszeit ist geprägt von Kreativität, Mut, Teamspirit und unbeugsamen Umsetzungs-

willen. Heute – oftmals mehrere erfolgreiche Jahrzehnte nach der Unternehmensgründung – konzentrieren sich viele dieser Unternehmen auf eine niedergeschriebene Strategie, klare Strukturen und effiziente Prozesse. Mittlerweile führt bereits die zweite oder dritte Generation das Unternehmen und versucht mit kundengeprägten, inkrementellen Innovationen die Vormachtstellung zu behaupten.

Problematisch dabei ist, dass heutzutage viele neue, visionäre Ideen überhaupt nicht mehr den Weg zu den Entscheidern finden. Junge bzw. kreative Querdenker im Unternehmen (sog. Intrapreneure) werden gerne durch bürokratische Strukturen und typische Denkblockaden („hat früher schon nicht funktioniert“ oder das „Not-invented-here-Syndrom“) an der erfolgreichen Umsetzung gehindert. Die Folge sind Frust, Resignation und Stagnation und in letzter Konsequenz der Jobwechsel. Mit Weggang des möglichen Unternehmers im Unternehmen verlassen häufig auch die Ideen für radikale Innovationen die Firma. Heute ist die Wirtschaft weltweit durch Megatrends wie Digitalisierung oder zunehmende Mobilität geprägt. Händeringend wird versucht aktuelle Entwicklungen, wie beispielsweise „Industrie 4.0“ nicht zu verschlafen. Dabei ist zu beobachten,

dass das Wissen über optimierte Herstellungsverfahren, Maschinenbedienbarkeit oder QM-Audits notwendig, aber immer weniger wettbewerbsentscheidend ist. Die Old Economy wird getrieben von jungen, kreativen Unternehmen, wie das Beispiel Google-Auto (Self-Driving Car) verdeutlicht. Google versucht die Kreativität und Dynamik eines immer noch hungrigen IT-Unternehmens in etablierten Branchen zu transferieren und wird zukünftig ein ernstzunehmender Konkurrent von Unternehmen wie BMW, Daimler und Co. sein.

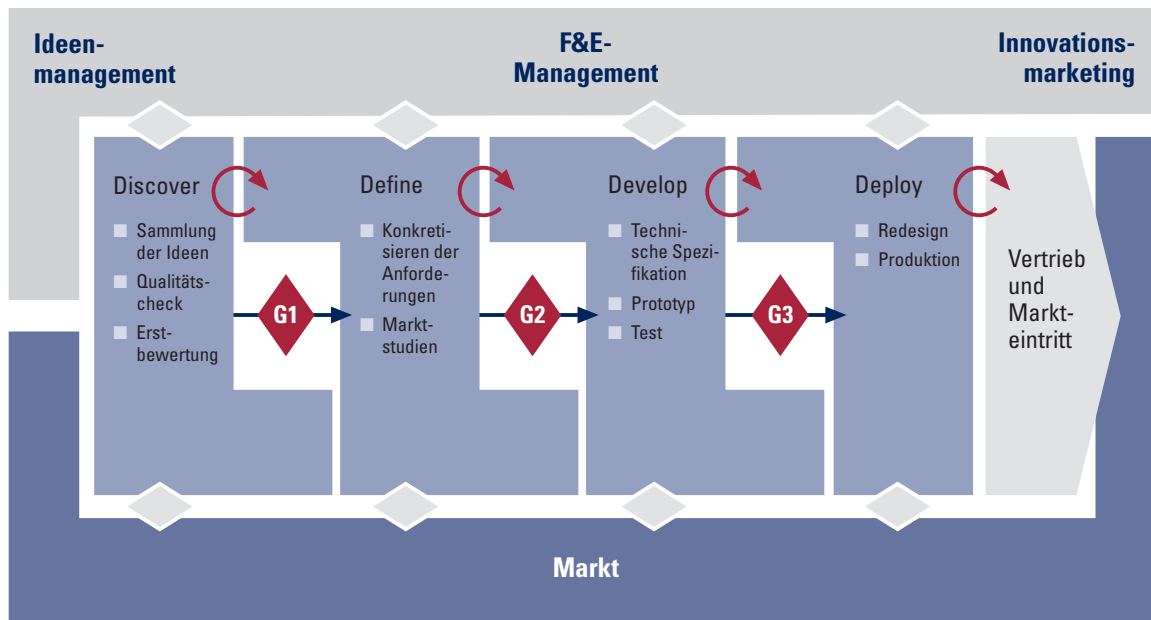
Aber wie können etablierte und prozessgetriebene Unternehmen auch zukünftig erfolgreich sein?

Die Antwort lautet: Durch ein verantwortungsvolles Top-Management gepaart mit einem professionellen Innovationsmanagement, welches die Produktion und Umsetzung von Ideen unterstützt und die eigenen Intrapreneure fördert anstatt sie auszubremsen.

Der W&P-Accelerator bietet dem Top-Management die Möglichkeit, strategisch wichtige und vielversprechende Projekte gezielt auszuwählen, durch einen internen Inkubator-Ansatz heranreifen zu lassen und im Unternehmen umzusetzen.

Die Herangehensweise ermöglicht einen systematischen Wissens- und Technologietransfer, bei dem phasenbezogene Teamentwicklungsmaßnahmen vorgesehen sind. Durch folgende vier Phasen kann die Qualität und Leistungsfähigkeit der Innovationsprojekte in einem Reifegradmodell bewertet und vorangetrieben werden:





- Discover-Phase – Welche Produktideen gibt es?
- Define-Phase – Welche Produktideen könnten sich lohnen?
- Develop-Phase – Wie entwickelt man aus Ideen Produkte?
- Deploy-Phase – Wie wird der Markt erfolgreich erobert?

Der W&P-Accelerator zeichnet sich beispielsweise aus durch:

- **Durchgängigkeit:** Der komplette Innovationsprozess wird berücksichtigt und lässt eine unterbrechungs-freie Projektbearbeitung und -bewertung zu.
- **Lernfähigkeit:** Die Berücksichtigung von Feedback- und Rückkopplungsprozessen lassen eine entsprechende Neuausrichtung der Projektteams zu, falls Unwägbarkeiten auftreten.
- **Technologieunabhängigkeit:** Das Verfahren ist anpassungsfähig, flexibel und für verschiedenste Technologien einsetzbar.
- **Transparenz:** Das Verfahren bindet die wesentlichen Beteiligten ein, das Top-Management wird frühzeitig und regelmäßig über den jeweiligen Status der Vorhaben informiert.
- **Veränderung:** Der Ansatz kann hierarchische Entscheidungswege im Management überbrücken und hilft die Innovationskultur im Unternehmen zu stärken.

- **Vergleichbarkeit:** Die verschiedenen Innovationsideen und Projekte können durch das Verfahren verglichen werden, dadurch werden Entscheidungen über alternative Investitionsoptionen erleichtert.

Der W&P-Accelerator wird durch erfahrene Innovations- und Technologiemanagementexperten in die bestehende Organisation integriert und individuell an die unternehmensspezifischen Rahmenbedingungen angepasst.

Die mehrjährige Anwendung des W&P-Accelerator-Prinzips bei Fraunhofer, der führenden europäischen Innovationsschmiede mit über 80 Produktideen zeigt, dass der Prozess anpassungsfähig, flexibel und praxistauglich ist sowie technologieunabhängig eingesetzt werden kann. Es deckt durchgängig den ganzen Innovationsprozess ab und berücksichtigt ganzheitlich die verschiedenen relevanten Perspektiven: Markt, Kompetenz und Technologie.

Gerade für Unternehmen mit diversifizierten Portfolios bietet der praxiserprobte W&P-Accelerator-Ansatz damit gute Steuerungsmöglichkeiten für strategische Projekte und damit den Aufbau neuer Geschäfte zur Sicherung der Unternehmenszukunft.

Damit unterstützt W&P Top-Entscheider im Innovationsmanagement dabei, erfolgreiche Ideen zu identifizieren, in Richtung Markt zu entwickeln und dabei die zur Umsetzung notwendigen Intrapreneure zu finden und so für das eigene Unternehmen zu begeistern.

Krisenbewältigung: Es gibt kein Notfallhandbuch für den Shutdown einer Organisation



Volker Riedel
Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Wir können nicht weniger!

Märkte verändern sich getrieben durch die Digitalisierung in immer kürzeren Intervallen. Durch die zunehmende Vernetzung entfalten Megatrends schneller und globaler ihre Wirkung. Der Value einer Wertkette häuft sich dort an, wo Macht und Wissen in der Kette liegt, die anderen tragen vermehrt das Risiko. Unternehmen werden zunehmend mit neuen Marktmechaniken konfrontiert. Damit steigt die Wahrscheinlichkeit, dass man unabhängig vom aktuell gefühlten Konjunkturoch dennoch eine Talfahrt vor sich hat – und das unabhängig von der Unternehmensgröße und Bonität.

Die größte Gefahr sind wir selbst!

Am Anfang steht eine Idee – die Vorstellung ein eigenes Unternehmen zu gründen. Pläne werden geschmiedet, Menschen überzeugt und endlich: Die Gründung ist vollzogen. Viele Schulterklopfer, eine Eröffnungsparty und jeder ist überzeugt, dass die Gründung erfolgreich wird. Ideen, Innovationen, aber vor allem Wachstum begeistern Menschen, Gesellschafter und Finanzierer. Jeder profitiert davon, kann seine kleine „Gier“ befriedigen. Doch ist erst einmal eine Wegstrecke geschafft, die Mitarbeiter sind eingestellt, die Verträge geschlossen, die Investitionen wurden getätigt, die Marktpositionen sind entwickelt, gibt es häufig keinen Weg zurück. Aber nicht, weil die Gier weiter nach vorne treibt, sondern die Angst vor dem Verlust antreibt, an Bestehendem festzuhalten. Die Angst vor dem Verlust der Selbstachtung bzw. der Verlust der sozialen Stellung lassen den Homo oeconomicus (soweit es diesen überhaupt gibt) irrational werden. Im Zweifel wird das gute Geld dem schlechten hinterher geworfen.

Was aber, wenn es nicht nach oben geht, sondern wirklich nach unten?

Auch wenn man landläufig von Worst Case Szenarien spricht, was ist denn der Worst Case? Es sind doch nicht die 5 %- oder 10 %-Punkte weniger Umsatz. Nein – es ist der Zusammenbruch der Marktgängigkeit des Geschäftsmodells, die Misswirtschaft des Managements, die Entscheidungslosigkeit der Gesellschafter, die Widerstandsfähigkeit der bestehenden Organisation oder auch der Wegfall von staatlichen Subventionen, die

die Talfahrt einleiten. Wir befinden uns in einer Phase wirtschaftlich guter Konjunkturwerte, haben aber gleichzeitig einen brutalen Wandel der Geschäftsmodelle vor uns. Wir können wachsen, wir können aber nicht weniger. Es gibt kein Notfallhandbuch für den Shutdown einer Organisation.

Was bietet der Gesetzgeber für den Fall, den keiner sich wünscht?

Grundsätzlich bietet der Gesetzgeber die Liquidation bzw. die Auflösung der Gesellschaft nach z. B. § 60 Nr. 2 GmbHG an. Hier findet ein Beschluss der Gesellschafter zur endgültigen Aufgabe statt, es wird ein Liquidator bestimmt, eine Liquidationseröffnungsbilanz wird erstellt, am Schluss verbleibt praktisch eine vermögenslose und schuldenfreie Gesellschaft, die nach einem Sperrjahr nach Veröffentlichung gelöscht werden kann. Der Liquidationsgewinn wird ermittelt und versteuert (§ 11 KStG). Diese Vorgänge werden auch im Handelsregister (Liquidatoren) oder Bundesanzeiger (Anzeige der Liquidation) veröffentlicht. Eine Gesellschaft kann auch aufgrund von Vermögenslosigkeit still liquidiert werden (§ 60 I Nr.6 GmbHG i.V. § 394 FamFG). Dann entfallen Eintragung, Liquidatoren und Sperrjahr. Das ist das unspektakuläre Ende einer Geschäftstätigkeit, wenn man es rechtzeitig angeht und mit ausreichend Geld versorgt ist.

Wie sieht es aber aus, wenn man seine Betriebsgröße signifikant verkleinern muss und nicht mehr ausreichend liquide Mittel hat? Wo sind die Fallstricke?

Der erste Fallstrick ist, dass es keine Privilegien wie in einem Insolvenzverfahren gibt. Alle Geschäftsbeziehungen müssen bilateral geregelt und neu organisiert werden. Es muss trotzdem beachtet werden, dass man nicht die insolvenzrechtlich relevanten Vorschriften verletzt. Für den Geschäftsführer eine sensible Phase, die keinen Fehler erlaubt. Eine lückenlose Dokumentation ist der Geschäftsführung dringend anzuraten – dies bedeutet u. a. eine laufende rollierende Liquiditätsvorschau zur retrograden Beweissicherung. Wenn nur eine Teilbefriedigung möglich ist, droht die Gläubigerbenachteiligung und die damit einhergehende Gefahr

für die Geschäftsführung und das Umfeld inklusive Gläubiger, dass im Nachgang eine Anfechtung durch den Insolvenzverwalter oder sogar eine strafrechtliche Ermittlung droht. Ein Vergleich muss durchfinanziert sein. Ein Status zu Beginn des Verfahrens muss die Machbarkeit beweisen. In jedem Fall müssen die Alternativen bzw. die Argumente besser sein als bei einer Insolvenz. Sie ist der Benchmark, der aber mit Befriedigungsquoten von deutlich unter 10% eine niedrige Hürde setzt. Soll nur ein spezielles Geschäftssegment fortgeführt werden, steht möglicherweise eine Ausgliederung an. Um die Gefahr der nachträglichen Anfechtung von solchen Rechtsgeschäften zu vermeiden, kann das Geschäft in eine Tochtergesellschaft, ggf. unter Führung eines Treuhänders, ausgegliedert werden. Die Tochter ist nach außen rechtlich eigenständig, die Gläubiger werden nicht benachteiligt, denn sie profitieren von den Erträgen des zukünftigen Geschäfts. Die Mutter wird liquidiert.

Der zweite Fallstrick: Die Gläubiger trauen dem Ziel nicht. Bei einem Herunterfahren benötigt man daher einen Leitfaden – Gläubiger, Mitarbeiter, Finanzierer schreien nach Orientierung. Bei Fortführung auf geringem Umsatzniveau benötigt das zukünftige Geschäftsmodell eine Perspektive für seine Überlebensfähigkeit. So paradox es ist, auch beim Runterfahren muss der Glaube an Wachstum befriedigt werden.

Der dritte Fallstrick ist, dass nicht genügend liquide Mittel vorhanden sind. Denn nur mit „barem Geld“ kann man locken und auf ein schnelles Verhandlungsergebnis abzielen. Mit Liquidität erkaufte man sich aber auch Zeit, um in Ruhe langfristige Assets werthaltig zu veräußern. Ein Verkauf aus laufendem Geschäft geht mit deutlich weniger Abschlägen einher. Der Bewertungsunterschied zwischen erwartetem Verwertungserlös aus der Insolvenz und dem Verkaufserlös aus dem laufenden Geschäft gibt Spielräume, um Liquidität für das Herunterfahren zu generieren. Allerdings müssen die betroffenen Gläubiger zustimmen, da ihre Sicherungsrechte untergehen können. Laufende Belastungen aus Leasing oder Miete müssen frühzeitig auf das tatsächlich in Anspruch genommene Maß reduziert werden. Auch hier gibt es bei klarer Ansprache häufig eine konstruktive und lösungsorientierte Verhandlungsumgebung. Benötigt man Zeit zur Liquiditätsgenerierung und müssen fällige Verbindlichkeiten beseitigt werden, bieten sich Moratorien an.

Der vierte Fallstrick sind die Sozialplankosten für Mitarbeiter. Eine Teilbetriebsschließung führt nicht zu einer Beschränkung der sozialen Auswahl. Das große Pfund des Insolvenzausfallgeldes gibt es in der Regel

nicht. Das Instrument der Kurzarbeit greift nur bedingt, da nur eine Teilfortführung angedacht ist. Qualifikationsmaßnahmen sind zu prüfen. Daher sind die Sozialplankosten vermutlich auch der häufigste Grund, warum frühzeitige (Teil-)Liquidationen scheitern. Eine Standardlösung gibt es auch hier nicht. So spielt der Grad der langjährigen Mitarbeiter genauso eine Rolle, wie das Beschäftigungsumfeld. Outplacement-Unterstützung kann im Vorfeld neue Perspektiven und Lebensmodelle aufzeigen.

Ein weiterer Fallstrick ist die Steuer, insbesondere wenn Verzicht ausgesprochen werden und diese nicht zeitlich synchron mit Verlusten laufen. Nach wie vor gibt es die Möglichkeit zur Steuerstundung bzw. Steuererlass von Sanierungsgewinnen. Voraussetzung ist, dass das Unternehmen fortgeführt wird und es sich nicht um eine unternehmerbezogene Sanierung handelt. Um frühzeitig Rechtssicherheit zu erlangen, muss der Weg der verbindlichen Auskunft beschritten werden. Selbst der Bundesrechnungshof hat das aktuell steuerrechtliche Vakuum angemahnt, da er hier massive Ineffizienzen sieht. Bei der Gewerbesteuer auf Sanierungsgewinne muss die Gemeinde zustimmen. Weiterhin ist die Umsatzsteuer zu beachten. Denn der Verzicht bei mehrwertsteuerbehafteten Verbindlichkeiten führt zu einer Rückzahlung der Vorsteuererstattungen und damit zu einem erhöhten Liquiditätsbedarf.

Fazit:

Leider werden häufig die Zeitfenster verpasst, die eine Vollbefriedigung aller Gläubiger zulassen. Damit verlässt man den rechtlich sicheren Rahmen, wenn die Geschäfte zu verkleinern sind. Auch wenn mit dem ESUG der Versuch gestartet wurde, durch ein Vorverfahren die Vermögensvernichtung zu mildern. Von vielen Unternehmern und Stakeholdern wird es doch als Vorhof zur Hölle empfunden, auch wenn man damit dem ESUG nicht gerecht wird. Will man früher ansetzen, fehlt unabhängig von jeder psychologischen Würdigung selbst dem besten Homo oeconomicus ein rechtlich abgestimmter Rahmen. Er steht vor einem Berg von Verhandlungen, Unsicherheiten, Möglichkeiten und Emotionen. Alle vertraglichen Vereinbarungen müssen aktuell bilateral geregelt werden. Jeder Gläubiger muss zustimmen. Dann ist der bekannte Weg, gutes Geld schlechtem hinterher zu werfen, zunächst doch die verlockendere und sogar rechtssicherere Alternative. Für das Wachstum gibt es viele Förderungen, für den Niedergang nur die Insolvenz. Hier nimmt man als Gesellschaft laut Creditreform jedes Jahr Insolvenzsünden in Milliardenhöhe in Kauf (2013: 26 Mrd. € 2012: 38,5 Mrd. €). Ein Wert, über dessen Vermeidung sich das Nachdenken lohnt. In diesem Jahr soll die Insolvenzanfechtung überarbeitet werden. Vielleicht wird es damit zumindest einem Gläubiger etwas leichter gemacht einen Shutdown zu begleiten.

Das W&P-Innovations-Audit zeigt spezifischen Handlungsbedarf auf

Johannes Spannagl
Partner
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH



Die neutrale Überprüfung der Stärken und Schwächen des eigenen Innovationsmanagements liefert nicht nur ein objektives Bild über die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens, sondern vor allem umfassende Optimierungsansätze.

Aufbauend auf unserem ganzheitlichen Innovationsmanagement-Modell hat Dr. Wieselhuber & Partner ein umfassendes Audit entwickelt, das alle Aspekte einer modernen Innovationsarbeit untersucht. Die neun Bausteine des Innovations-Audits sind so konfiguriert, dass

- **strategische Defizite** und Herausforderungen identifiziert werden
- **Prozess-Schwachstellen** und Effizienz-Probleme aufgezeigt werden
- Optimierungsmöglichkeiten bezüglich der **Soft Facts** (wie Kreativität und Kultur) erkennbar werden
- die eigene **Innovations-Performance** im Benchmark-Vergleich transparent gemacht wird
- vorhandene **Ressourcen** hinsichtlich Zukunftsfähigkeit überprüft werden.

Das Innovations-Audit betrachtet die Innovationsarbeit dabei sowohl aus der „Inside-out“- als auch aus der „Outside-in“-Perspektive. Der Blick von außen, d.h. vor allem Benchmarking mit anderen Branchen-Unternehmen sowie Best Practice-Vergleiche führen zu mehr Objektivität in der Beurteilung des Status quo und letztlich zu einer höheren Akzeptanz der Ergebnisse im Unternehmen.

Die Dominanz des Tagesgeschäftes verstellt häufig den Blick auf die wirklich wichtigen Zukunftsthemen. Im Rahmen des Innovations-Audits denken wir gemeinsam mit unseren Kunden intensiv über die spezifische Zukunft des Unternehmens und dessen Innovationsstrategie nach (vgl. erste beide Bausteine).

Die Untersuchungsinhalte und Ergebnisse des Audits (vgl. nebenstehende Tabelle) konzentrieren sich darüber hinaus nicht nur auf die typischen Prozesse und Innovations-Kennzahlen, sondern nehmen insbesondere die Kreativität und den Umgang mit Ideen sowie die Innovationskultur und die Veränderungsfähigkeit der Organisation in den Fokus. Um das bekanntlich größte schlummernde Potenzial im Unternehmen, die nicht ausgeschöpfte Kreativität der Mitarbeiter, zu „heben“, hat Dr. Wieselhuber & Partner ein spezielles Diagnoseverfahren entwickelt, das der bekannten und allgemein akzeptierten 360-Grad-Feedback-Methode zur Führungskräfteentwicklung ähnelt.

Maßgeschneiderte Untersuchungsinhalte

Abhängig von der spezifischen Unternehmenssituation sowie von den individuellen Bedürfnissen des Managements kann die Untersuchungstiefe bei den einzelnen Audit-Bausteinen variiert und angepasst werden. Ebenso ist die Konzentration auf wenige Bausteine möglich. So kann beispielsweise der Schwerpunkt auf dem klassischen Produktentstehungsprozess liegen, der aus Sicht des Managements „entschlackt“ und effizienter gestaltet werden sollte, oder das Ideenmanagement steht im Mittelpunkt des Audits und es werden interne und vor allem externe Ideenquellen auf ihre Tragfähigkeit und Zukunftsausrichtung hin überprüft. Häufig untersuchen wir besonders intensiv auch das andere Ende der „Pipeline“, um die Frage zu beantworten: Wie kann das Innovationsmarketing verbessert und die Akzeptanz von Innovationen im Markt erhöht werden?

Grundsätzlich sollte jedoch jedes Innovations-Audit auch Analysen zu betriebswirtschaftlichen Input-Output-Relationen beinhalten sowie Transparenz über die Ressourcenverwendung im F&E-/Innovationsmanagement schaffen.

Jedes Audit ist aber nur so gut wie die daraus abgeleiteten Erkenntnisse und Maßnahmen. Letztlich müssen die Verbesserungsansätze von den Mitarbeitern und Führungskräften akzeptiert und mit Überzeugung aufgenommen und umgesetzt werden.

Bausteine	Untersuchungsbereiche	Ergebnisse
Strategie-Test „Innovation“	<ul style="list-style-type: none"> ■ Überprüfung der inhaltlichen Verknüpfung von Unternehmens- und Innovationsstrategie ■ Aufnahme und Bewertung der Innovationsleitlinien, IP-Strategie und Innovations-Mix 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bewertung der bestehenden Innovationsstrategie und ihrer Zukunftsfähigkeit ■ Strategische Herausforderungen & Handlungsfelder
Analyse Zukunftsmärkte	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bewertung des Kerngeschäfts hinsichtlich Substitutionsgefahr und Zukunftsausrichtung ■ Analyse und Bewertung der relevanten Trends ■ Entwicklung von Szenarien und Prognosen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Spezifische Trendlandschaft ■ Bewertung der Zukunftsfähigkeit des Kerngeschäfts ■ Identifikation von Suchfeldern und potenziellen Zukunftsmärkten
Innovations-Benchmarking & Performance-Messung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aufnahme der vorhandenen Kennzahlen/KPIs ■ Benchmarking mit Branchen-/Best-in-class-Unternehmen ■ Ermittlung relevanter Innovationskennzahlen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Objektives Bild über die Leistungsfähigkeit der eigenen Innovationsarbeit ■ Verbesserungsansätze für das Innovationscontrolling
Messung Kreativitätspotenzial	<ul style="list-style-type: none"> ■ Durchführung eines Kreativ-Assessments ■ Überprüfung des Methodenarsenals ■ Aufnahme der vorhandenen Ideenquellen und Vorschlag für zusätzliche Kreativitätsquellen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kreativitätsprofile der ausgewählten Mitarbeiter ■ Aufzeigen nicht ausgeschöpfter Kreativitätspotenziale ■ Identifikation möglicher Intrapreneure
Niveau Innovationsprozess	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aufnahme des Innovationsprozesses ■ Durchführung einer Prozess-/Schnittstellenanalyse ■ Erfassung und Überprüfung der eingesetzten Methoden & Instrumente im gesamten Prozess 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Objektive Beurteilung des bestehenden Innovationsprozesses ■ Ableitung konkreter Verbesserungsmaßnahmen
Effizienzstatus F&E	<ul style="list-style-type: none"> ■ Durchführung einer Projektanalyse ■ Erfassung der Zeitfresser im F&E-Prozess und Messung der F&E-Performance ■ Bewertung der Rahmenbedingungen sowie der eingesetzten F&E-Methoden & Tools 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ermittlung von Effizienzreserven im F&E-Prozess ■ Verbesserungsansätze für Methoden, Tools und strukturelle Rahmenbedingungen
Bewertung Innovationsressourcen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Abgleich von IST- und SOLL-Kompetenzen der Mitarbeiter ■ Aufnahme und Bewertung der Netzwerk-Nutzung ■ Erfassung und Bewertung des Personalmanagements 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Objektive Bewertung der bestehenden Innovationsressourcen ■ Ableitung konkreter Maßnahmen
Kulturmessung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Erhebung der Innovationskultur: u. a. Führungskultur, Leistungskultur, Kommunikationskultur ■ Erfassung der kulturrelevanten Symbole und Rituale 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Herausarbeitung der spezifischen Innovationskultur ■ Identifikation von Innovationsbarrieren ■ Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen
Beurteilung Veränderungsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ermittlung der Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter mittels Selbsteinschätzung ■ Erhebung der Beziehungs- und Netzwerkstruktur in den innovationsrelevanten Unternehmensbereichen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Transparenz über die Veränderungsfähigkeit der Organisation ■ Konkrete Ansatzpunkte und Handlungsbedarf

Muss es immer der (komplette) IDW S6 sein?



Christian Groschupp
Senior-Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Der IDW S6 stellt keine rechtlich bindende Form für Sanierungskonzepte dar, hat sich jedoch allgemein als anerkannter Standard etabliert. Von Bankenseite wurde in letzter Zeit der Ruf nach einem Sanierungsplan „Light“ laut. Gibt es Möglichkeiten zur Reduzierung der formalen Anforderungen an Sanierungskonzepte auf Basis des IDW S6 und der BHG-Rechtsprechung?

Pflichten der gesetzlichen Unternehmensvertreter

Rechtliche Risiken für gesetzliche Unternehmensvertreter resultieren aus der Verpflichtung, im Rahmen der Jahresabschlussstellung eine Einschätzung abzugeben, ob bei der Bewertung der Vermögensgegenstände und Schulden weiterhin von der Fortführung der Unternehmenstätigkeit auszugehen ist (handelsrechtliche Fortführungsprognose nach § 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB). Darüber hinaus sind sie spätestens beim Vorliegen konkreter Anhaltspunkte verpflichtet zu ermitteln, ob Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung vorliegt oder droht (insolvenzrechtliche Fortbestehensprognose nach § 19 Abs. 2 Satz 1 InsO).

Die Annahme der Unternehmensfortführung stellt die gesetzliche Regelvermutung dar. Liegen Anzeichen für bestandsgefährdende Risiken vor, so sind eingehende Analysen in Form der Fortführungsprognose vorzunehmen und zu dokumentieren. Indikatoren dafür sind meist finanzielle Umstände. Die gesetzlichen Vertreter müssen eine Abschätzung vornehmen, welche Tragweite diesen zukommt und welche Gegenmaßnahmen zu ergreifen sind. Der Prognosezeitraum der handelsrechtlichen Fortführungsprognose erstreckt sich dabei meist auf mindestens 12 Monate ab dem Abschlussstichtag.

Eine entsprechende Dokumentation der Fortbestehensprognose lässt erheblichen Interpretationsspielraum zu. Die Annahmen der Prognose sind „angemessen“ zu dokumentieren – je fassbarer die Indikatoren für eine Bestandsgefährdung des Unternehmens sind, desto höher sind die Ansprüche an die Unterlagen. Konkrete Empfehlungen für Gliederungen oder Hinweise für inhaltliche Fragestellungen im entsprechenden IDW Standard PS 270 existieren aber nicht.

Die insolvenzrechtliche Fortbestehensprognose basiert grundsätzlich auf derselben Planung wie die Fortfüh-

rungsprognose. Sie prüft, ob im Prognosezeitraum die Finanzkraft zur Bedienung der jeweils fälligen Verbindlichkeiten ausreicht. Der Planungshorizont erstreckt sich dabei regelmäßig auf das laufende und das folgende Geschäftsjahr. Der zugrunde liegende Finanzplan basiert gleichermaßen auf einem Unternehmenskonzept. Für eine positive Fortbestehensprognose muss in der Gesamtschau die mittelfristige Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit wahrscheinlicher sein als der Eintritt der Zahlungsunfähigkeit. Für Dokumentation und Detaillierungsgrad gelten die gleichen Grundsätze wie bei der handelsrechtlichen Fortbestehensprognose.

Vermeidung von Haftungsrisiken für die Finanzierer

Haftungsrisiken für Gläubigerbanken können sich bei der Vergabe von Neukrediten aus dem Vorwurf der sittenwidrigen vorsätzlichen Schädigung nach § 826 BGB in Gestalt der Beihilfe zur Insolvenzverschleppung oder aus verschiedenen Anfechtungsrisiken (§§ 129 ff. InsO) ergeben. Gleiches gilt beispielsweise bei der Prolongation einer auslaufenden Kreditlinie. Bei einem rein passiven Verhalten der Kreditgeber durch die Weitergewährung der vereinbarten Kredite droht grundsätzlich kein Risiko, solange die Banken nicht massiv in unternehmerische Entscheidungen eingreifen. Sind neben einem reinen „Stillhalten“ aber auch weitere Beiträge erforderlich, greifen grundsätzlich die gleichen Haftungsrisiken wie bei einer Neukreditgewährung.

In diesen Fällen reicht das Vorliegen einer positiven Fortbestehens- bzw. Fortführungsprognose aus Sicht der Kreditgeber nicht aus. Entscheidungen über Beiträge der Finanzierer erfordern ein angemessenes Sanierungskonzept mit einer Aussage zur Sanierungsfähigkeit durch einen externen, branchenkundigen und unabhängigen Wirtschaftsfachmann.

Inhalt und Umfang eines Sanierungskonzeptes nach dem IDW S6

Mit der Neufassung der Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten (IDW S6) wurde ein allgemein anerkannter Standard geschaffen, der auch der aktuellen BHG-Rechtsprechung entspricht. Im Mittelpunkt des Sanierungskonzeptes stehen die Erarbeitung und Würdigung von Maßnahmen, die zur Wie-

dererlangung der Wettbewerbs- und Renditefähigkeit innerhalb der eigenen Branche des Krisenunternehmens führen.

Unverrückbare Kernbestandteile eines Sanierungskonzeptes nach dem IDW S6 sind:

- Basisinformationen (wirtschaftliche/rechtliche Ausgangslage, einschließlich der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage)
- Analyse von Krisenstadium und -ursachen
- Darstellung und Ausrichtung am Leitbild des sanierten Unternehmens
- Ableitung der Sanierungsmaßnahmen zur Bewältigung der Unternehmenskrise sowie Maßnahmen zur Abwendung einer Insolvenz
- Integrierter Sanierungsplan
- Zusammenfassende Einschätzung der Sanierungsfähigkeit

Bezüglich des Umfangs des Sanierungskonzeptes lässt der IDW S6 gewisse Spielräume zu: „Bei kleineren Unternehmen (ist) das Ausmaß der Untersuchung und die Berichterstattung an die geringere Komplexität des Unternehmens anzupassen.“ Konkrete Hinweise, was darunter zu verstehen ist, werden allerdings nicht gegeben. Grundsätzlich werden Umfang und Detaillierungsgrad eines Sanierungskonzeptes durch das jeweilige Krisenstadium bestimmt.

Der IDW S6 lässt die Möglichkeit offen, auf bestimmte Teilkonzepte ganz zu verzichten sowie ein modulares, stadiengerechtes Vorgehen zu nutzen. Werden einzelne Teilbereiche jedoch im Sanierungskonzept nicht betrachtet, ist hierauf in der Beschreibung des Auftragsgegenstands und des -umfangs hinzuweisen. Allerdings lässt der IDW S6 nur auf der Grundlage aller Kernbestandteile die Ableitung einer Aussage zur Sanierungsfähigkeit zu.

Da Banken nach den MaRisk für Kreditentscheidungen bei Krisenunternehmen eine eindeutige Sanierungsaussage benötigen, werden sie konsequenterweise ein Vollkonzept fordern. Die Möglichkeit zur zweistufigen Vorgehensweise des IDW S6 besitzt deshalb in der Praxis nur eine geringe Bedeutung. Ansätze für etwaige Sanierungskonzepte „Light“ schließen sich somit also aus.

Sanierungskonzept „Light“ auf Basis der BHG-Rechtsprechung?

Auf Basis der BGH-Rechtsprechung, gewissermaßen der Maßstab für die Mindestanforderungen an Sanierungskonzepte, stellt sich die Frage nach den Möglichkeiten für ihre Vereinfachung – ohne dass die notwendige Rechtssicherheit und qualitative Entscheidungsbasis für den Adressatenkreis verloren geht.

Möglichkeiten zur Reduzierung des Umfangs liegen im stark formal geprägten Teil der Basisinformationen. Hier erscheint nach Maßgabe der BGH-Rechtsprechung eine Fokussierung auf die zutreffende Beurteilung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage sinnvoll. Auf eine Darstellung der definierten Krisenstadien kann ebenso verzichtet werden wie auf weitergehende Analysen und Aussagen zu den Formalkriterien (§17 InsO, § 19 InsO, § 252 HGB), solange diese nicht der tatsächlichen Durchführbarkeit des Konzeptes im Wege stehen.

Gleiches gilt für die Darstellung des Leitbildes. Voraussetzung: Ein intaktes Geschäftsmodell. Denn zeichnet sich beim Krisenunternehmen eine Strategiekrise ab, ist die Neuausrichtung des Geschäftsmodells ein Muss – sonst greifen Sanierungskonzepte schlichtweg zu kurz.

Kernbestandteile	Adaption auf die Mindestanforderungen der BGH-Rechtsprechung
Basisinformationen Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fokussierung auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage ■ Ansonsten Verzicht auf die organisatorische und rechtliche Ausgangslage, soweit nicht für die wirtschaftliche Lage relevant ■ Keine formale Dokumentation der Aussage zur Unternehmensfortführung notwendig (§17 InsO, §19 InsO, §252 HGB)
Analyse von Krisenstadium und -ursachen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fokussierung auf die Krisenursache ■ Verzicht auf Analyse und Darstellung der Krisenstadien
Darstellung und Ausrichtung am Leitbild des sanierten Unternehmens	<ul style="list-style-type: none"> ■ Keine Darstellung zukünftigen Leitbildes erforderlich ■ Analyse der Wettbewerbsvorteile und -strategie, aber für die Prüfung der Eignung der Maßnahmen sinnvoll
Maßnahmen zur stadiengerechten Bewältigung der Krise	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fokussierung auf objektive Eignung der Maßnahmen und den Status der Umsetzung ■ Insbesondere kein „Verheiraten“ der Maßnahmen mit den Krisenstadien
Integrierter Sanierungsplan	<ul style="list-style-type: none"> ■ Keine Alternativrechnungen zum „Real Case“ notwendig
Zusammenfassende Aussage zur Sanierungsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> ■ Eindeutige und unmissverständliche Aussage zur Sanierungsfähigkeit ist ebenfalls zwingend notwendig

Vertriebsexzellenz in Volumenmärkten – strategische Evaluation des Vertriebs in drei Phasen



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

In unseren Strategieprojekten stellen wir immer wieder fest, dass viele Geschäftsführer nicht recht wissen, wie sie ihren Vertrieb optimal steuern und dessen Leistungsfähigkeit angemessen bewerten können. Dabei ist vor allem in sogenannten Volumenmärkten der Vertrieb vielfach ein entscheidender Erfolgsfaktor. Häufig sehen Unternehmen in solchen Märkten Kostenstrukturen, Preisstellung, Markenführung, Produktqualität oder das Supply Chain Management als wichtigste Stellschrauben für die Erzielung eines überdurchschnittlichen Gewinns an.

Dies ist zweifelsohne richtig. Jedoch führen der hohe Wettbewerbsdruck in Volumenmärkten gepaart mit einer oft anzutreffenden geringen Produktdifferenzierung dazu, dass Unternehmen, die ihre Hausaufgaben bei den genannten Stellschrauben nicht kontinuierlich machen, über kurz oder lang aus dem Markt ausscheiden. In vielen Branchen sind diese daher mehr und mehr zu Hygienefaktoren geworden.

Eine häufig vernachlässigte Erfolgskomponente liegt indes in der effizienten Steuerung der Vertriebsmitarbeiter. Jedes Unternehmen ist selbstverständlich bemüht, Schwachstellen im Vertrieb aufzuspüren und zu beseitigen. Die größte Herausforderung besteht aber häufig darin, durch ein Höchstmaß an professioneller und systematischer Steuerung, die notwendige Improvisation und Intuition zu sehr einzuschränken.

Wie kann der Vertrieb zu einer echten Kernkompetenz entwickelt werden? W&P arbeitet hierzu mit einem Phasenmodell, das sowohl das Front End (Wettbewerbssebene) als auch das Back End (Wertschöpfungsebene) eines Geschäftsmodells berücksichtigt.

Bevor die drei Phasen auf dem Weg zur Vertriebsexzellenz Anwendung finden, sind zunächst die für jede Phase relevanten strategischen Leitplanken aus den übergeordneten Unternehmenszielen abzuleiten. Lautet das Ziel, mehr Umsatz zu erzielen, den Marktanteil im Ausland auszubauen? Oder will das Unternehmen die Kundenzufriedenheit erhöhen, neue Vertriebswege erschließen, sich auf rentable Kunden konzentrieren?

Phase 1: Konfiguration

Stehen diese Grundsatzentscheidungen fest, setzt die erste Phase der Konfiguration bzw. Rekonfiguration an. Zunächst findet eine Evaluation der Marktsegmente und Vertriebswege statt sowie die Festlegung von Kundennutzen und den relevanten Zielgruppen. In dieser Außenperspektive empfiehlt es sich zudem Wettbewerbs- und Netzwerkanalysen durchzuführen.

In der Innenperspektive wird die Vertriebsorganisation betrachtet. Dabei stehen sowohl die Konfiguration der Prozesse, Systeme und Datenstruktur im Fokus als auch die anzuwendenden Steuerungs- und Kontrollsysteme sowie die Führungskultur innerhalb des Vertriebs. Wie stark soll z. B. geführt werden und wie viel Freiraum gewährt man den Mitarbeitern?

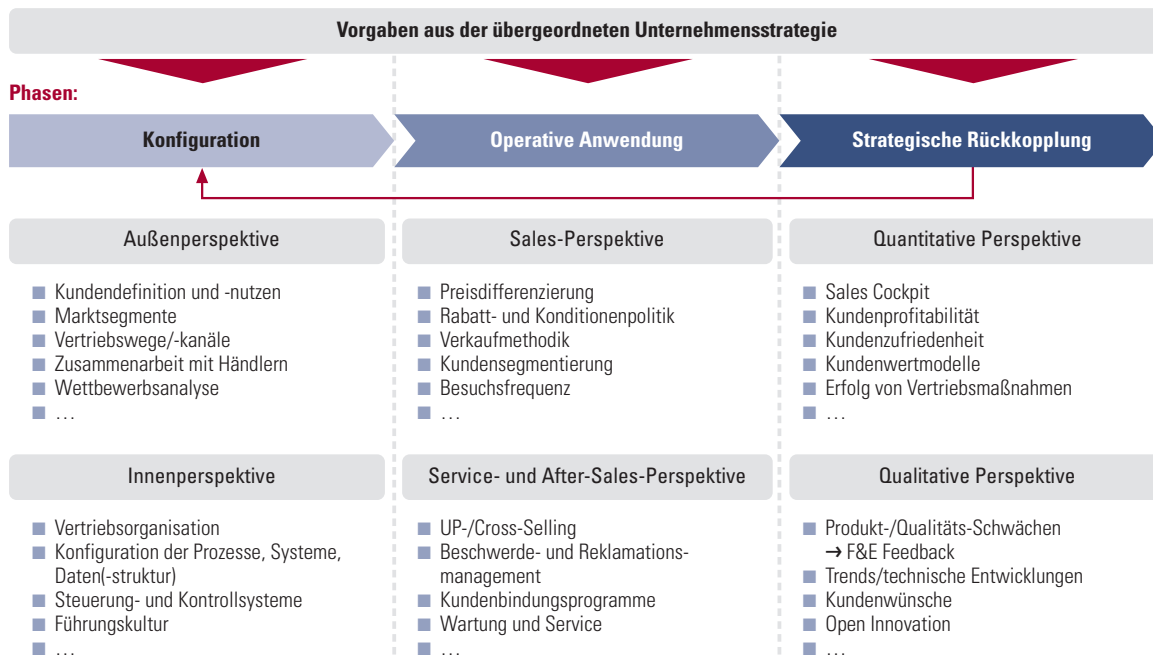
Phase 2: Operative Anwendung

Die zweite Phase beinhaltet alle operativen Tätigkeiten und Vorgaben vor und nach dem Kauf eines Produktes oder einer Dienstleistung. In der Sales-Perspektive wird der Grad der Preisdifferenzierung zusammen mit der Rabatt- und Konditionenpolitik gegenüber den Handelspartnern festgelegt. Des Weiteren sollte über die entsprechende Verkaufsmethodik (z. B. Lead- vs. Opportunity-Management), über die Kundensegmentierung und über die Besuchsfrequenz einzelner Kundengruppen entschieden werden.

Aus der Service- und After-Sales-Perspektive sind alle angebotenen Serviceleistungen wichtig, einschließlich der Up- und Cross-Selling-Potenziale. Für die Erhöhung der Kundentreue empfiehlt es sich außerdem das Beschwerde- und Reklamationsmanagement sowie ggf. auch Kundenbindungsprogramme kritisch zu prüfen. Da es wesentlich aufwendiger ist, neue Kunden zu gewinnen oder verlorene Kunden zurückzuholen, darf diese Perspektive keinesfalls vernachlässigt werden. Hier „schlummern“ unserer Erfahrung nach oft die größten Potenziale.

Phase 3: Strategische Rückkopplung

Mit der Phase der strategischen Rückkopplung schließt sich der Kreis einer ganzheitlichen Vertriebsexzellenz.



lenz. Zunächst gilt es aus der quantitativen Perspektive sämtliche relevanten Kennzahlen verfügbar zu machen und nachzuverfolgen. Die darunter wichtigsten (z. B. Umsatz-, Ertrag- und Kostengrößen, Planerreichungsgrade, Budgetabweichungen) können dann als Sales Cockpit zusammengefasst werden. Weiterhin sind regelmäßig der Erfolg der Vertriebsmaßnahmen oder auch die Veränderungen der Kundenzufriedenheit zu messen. Je nach Geschäftsmodell können hier auch mehr oder weniger komplexe Kundenwertmodelle Anwendung finden.

Ebenso wichtig für die strategische Rückkopplung ist die qualitative Perspektive. Neben Produkt- und Qualitäts-Schwächen werden im Dialog mit den Kunden auch deren Erwartungen und Wünsche zur Verbesserung der angebotenen Leistungen erhoben. Eine entsprechende Schnittstelle zur F&E-Abteilung ist daher unerlässlich, niemand übt deutlicher Kritik als ein verärgertes Kunde. Die qualitative Perspektive schließt darüber hinaus das Erkennen von Trends und technischen Entwicklungen mit ein. Je nach dem, in welchem Ausmaß die Kunden an der Entwicklung beteiligt werden können und sollen, ist auch über Open Innovation-Ansätze nachzudenken.

Die Ergebnisse aus der quantitativen und der qualitativen Perspektive bilden die Grundlage für die ständige Verbesserung und Weiterentwicklung des Vertriebs und setzen an der Konfigurationsphase an. Viele Unternehmen stehen heute z. B. vor der Herausforderung des Onlinehandels und der ständig verfügbaren Preistransparenz per Knopfdruck. Hier resultiert sehr häufig ein Bedarf an Rekonfiguration, vor allem in Bezug auf neue Vertriebskanäle, die Reaktion auf veränderte Wettbewerbsbedingungen bis hin zu einer Neudefinition des Kundennutzens.

Derartige Rekonfigurationen wirken sich dann wieder auf die operativen Stellhebel des Vertriebs aus. Sollte z. B. ein Unternehmen seine Produkte im Fachhandel zu den gleichen Preisen wie im Online-Shop anbieten? Oder sollte ein Händler Kunden, die im Geschäft per Smartphone Preisvergleiche einholen, preislich entgegenkommen? Spätestens, wenn die Wirkungsperspektive die negativen Folgen solcher unbeantworteter Fragen erkennen lässt, ist es Zeit zu handeln.

Fazit:

- Vertriebsexzellenz birgt häufig große quantitative und qualitative Potenziale
- Das Phasenmodell mit seinen sechs Perspektiven hilft bei der Strukturierung auf dem Weg zu einem Vertrieb als echte Kernkompetenz
- Die Konfiguration des Vertriebs gibt den Rahmen für die operative Anwendung vor
- Durch das regelmäßige Feedback erfolgt eine ständige Verbesserung

Mit systematischem Change-Management die Veränderungsbereitschaft erhöhen



Dr. Pantaleon
Fassbender
Geschäftsführer
der Kambs Consulting

Es genügt nicht, das Richtige zu wissen, man muss es auch umsetzen – meist gegen Widerstände oder jedenfalls eigener Einschätzung nach „besser Wissende“! Von diesen Herausforderungen berichtet bereits Niccolò Machiavelli in seiner 1532 unter dem Titel „Der Fürst“ veröffentlichten Handreichung: „Der Entscheider hat hierbei all die zu Feinden, für welche die alte Ordnung vorteilhaft ist, und findet nur laue Verteidiger an denen, welchen die neue Vorteile bringen könnte. Diese Lauheit erklärt sich teils aus dem Mißtrauen der Menschen, die an das Neue nur glauben, wenn es eine lange Erfahrung für sich hat.“

Vier Leitfragen bilden deshalb das Gerüst eines erfolgreichen Veränderungsprojektes:

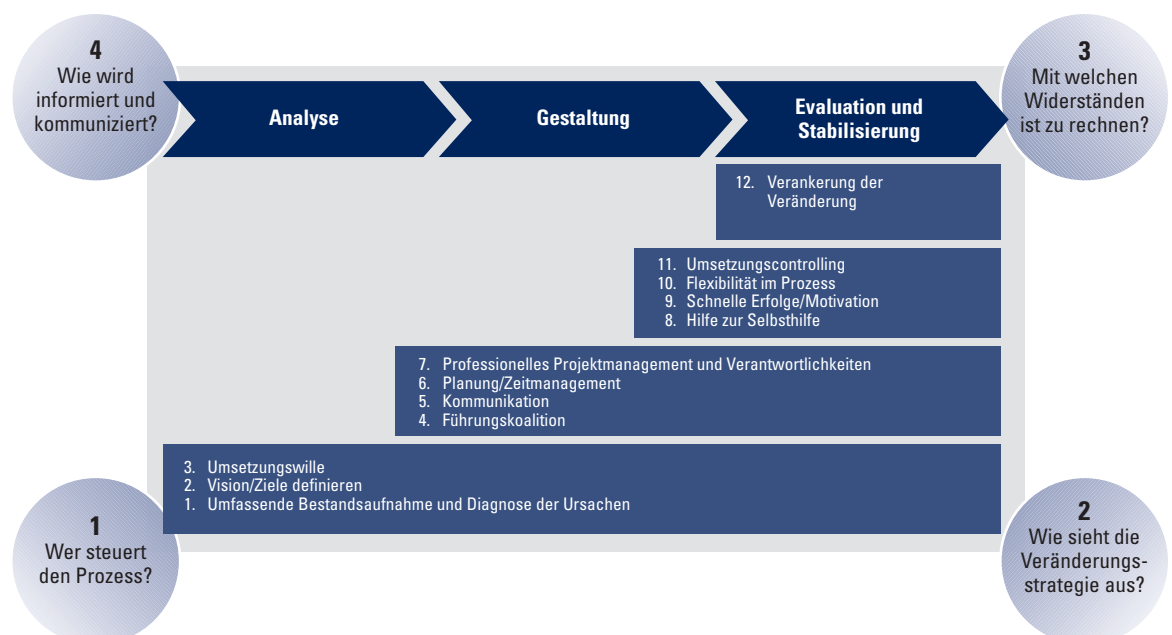
- Wer steuert den Prozeß?
- Wie sieht die Veränderungsstrategie aus?
- Mit welchen Widerständen ist zu rechnen?
- Wie wird informiert und kommuniziert?

Wer? Normalerweise fällt Change Management nicht vom Himmel, sondern bezieht sich auf konkrete He-

rausforderungen in Unternehmen und Markt, etwa eine strategische Neuausrichtung, die Anpassungen z. B. in Arbeitsprozessen, Einstellungen und Verhalten oder der Organisation nach sich ziehen. Sollte der Fachexperte, der tief in den Details der sachlichen Auseinandersetzung steckt, auch den Change-Anteil des Prozesses steuern? Möglicherweise ist für die Umsetzungsbegleitung ein neuer und anderer Blickwinkel viel wichtiger!

Wie? Aus der Tatsache, daß es bereits ein übergreifendes Strategie-Projekt gibt, zu schließen, der Rest der Veränderung ergebe sich von selbst, hieße dem Fehlschluß zu folgen, Handlungsfreiheit im Prozeß sei bloß Einsicht in die Notwendigkeit. Jeder komplexe Veränderungsprozeß braucht eine spezifische Umsetzungsstrategie, mindestens einmal bezogen auf Talent, Management und Information.

Mit welchen Widerständen? Ein Blick in die Politikseiten der Tageszeitungen genügt, zu erkennen, daß „gut gemeint“ noch nicht „gut gemacht“ ist und deshalb werden viele Veränderungsprojekte nur aus der



Perspektive eines Gelingens in kürzest möglicher Zeit geplant. Wenn Sie sich in die Schuhe von Mitarbeitern, Geschäftspartnern oder Lieferanten begeben, sieht das Bild vielleicht ganz anders aus. Die Forschung zeigt, daß selbst „einfache“ Veränderungsprozesse Stress und Unsicherheit auslösen. Den „Plan B“ hat aber erfahrungsgemäß nur der in der Tasche, der sich vorher mögliche Risiken angeschaut hat.

Wie kommunizieren? Reicht es z. B. aus, die mittlere Führungsebene zu informieren oder droht dann das Problem, daß „wir es gar nicht so gewollt haben“ und „die da oben uns den Schlamassel bloß vor die Nase gesetzt haben“? Kommunikation in Change-Management-Prozessen hängt überdies immer vom Einzelfall ab und muß auch zu Ihnen und zu Ihrem Führungsstil passen!

Sind die vier Ausgangsfragen beantwortet, kann die Organisation sich auf die Feinplanung von Konzeption und Durchführung eines Veränderungsprozesses konzentrieren.

Die Überblicksdarstellung macht sich u. a. die Forschungsergebnisse der modernen Organisationspsychologie zur Praxis des Change Managements, z. B. an der LMU in München und der Universität Osnabrück zu Nutze:

Analyse

In der Bestandsaufnahme sind Zahlen, Daten und Fakten mit Blick auf den unternehmerischen Nutzen zu bestimmen und Indikatoren daraufhin auszuwählen. Es bedarf klar formulierter und verständlicher Ziele. Um den Umsetzungswillen in der Belegschaft realistisch einzuschätzen, braucht es robuste Indikatoren für Widerstand gegen Veränderung oder Veränderungsmüdigkeit.

Gestaltung

U. a. John Kotter hat den Begriff der Führungskoalition populär gemacht: Klare Orientierung durch das Topmanagement ist entscheidend. Deshalb ist hier der Ort, an sich Ihre Vorüberlegungen zur Kommunikations-



Strategie wirklich auszahlen werden. Eine sorgfältige Zeitplanung hinsichtlich der Phasenschwerpunkte und deren Abfolge sichert das Konzept ab. Dies geht nur mit einem professionellen Projektmanagement und klaren Verantwortlichkeiten!

Evaluation und Stabilisierung

Hilfe zur Selbsthilfe und Ressourcen: Es versteht sich von selbst, daß unzureichende Schulung jeden noch so gut geplanten Erfolg gefährden wird. Sprechen Sie darüber, wenn Meilensteine erreicht werden (schnelle Erfolge)! Flexibilität hilft: In der Sprache des Militärischen könnte man an dieser Stelle von „Auftragstaktik“ sprechen. Es geht darum, mit Sachverstand und Augenmaß auf Veränderungen in Projektumfeld reagieren zu können. Die Erreichung von „harten“ Meilenstein-Anforderungen spielt in der Verstetigung ebenso eine Rolle, wie die Entwicklung und Verfolgung „weicher“ Indikatoren (Umsetzungscontrolling). Eingeschwungen ist der neue Zielzustand erst dann, wenn er auch in neue Rollen, Aufgaben und Abläufe überführt worden ist (Verankerung der Veränderung)!

Kurz ... und bündig

Firmenlauf B2RUN 2014: W&P läuft

Am 15. Juli 2014 hieß es auch in diesem Jahr wieder: Münchens Wirtschaft läuft. Und auch beim 11. Firmenlauf B2RUN gingen die top trainierten W&P Läufer, mit über 1.500 bayerischen Unternehmen, bereits zum siebten Mal an den Start. Bei perfekten Bedingungen erfolgte für rund 30.000 Teilnehmer um 19.30 Uhr der Startschuss. Auf der ca. 6,4 Kilometer langen Strecke durch den Münchner Olympiapark lief es auch für die motivierten W&P Durchstarter gut. Nach dem verdienten Zieleinlauf vor beeindruckender Kulisse im Olympiastadion durch das grosse Marathontor, wurde wie jedes Jahr deutlich: Die Resultate des W&P Teams sind durchaus vorzeigbar. Der schnellste W&P Läufer in diesem Jahr belegte mit 27:34 Minuten Platz 762 der Männer Einzelwertungen. Im Vergleich zu Platz 1 mit



einer Zeit von 19:59 Minuten eine durchaus sportliche Leistung. In der Männer-Team Wertung kann sich W&P mit Platz 234 ebenfalls sehen lassen. Bei den Damen beeindruckte die schnellste W&P Läuferin mit einer Zeit von 35:56 Minuten auf Platz 1599 und lieferte damit einen soliden Beitrag für die Wertung des Damen Teams, das sich Platz 543 sichern konnte. Auch wenn wir nicht auf dem Siegerpodest stehen, bescherte der B2RUN unseren Teilnehmern, neben den sportlichen Erfolgen, auch dieses Jahr wieder die Freude über ein gelungenes Team Event unter Kollegen. Und eins ist sicher: Nach dem Lauf, ist vor dem Lauf. Wir stehen bereits in den Startlöchern für den B2RUN 2015.

Finance-TV: Werden Finanzierungen CFOs wirklich hinterher geschmissen?

Am Minibondmarkt reiht sich derzeit ein Ausfall an den nächsten, der Windparkprojektierer Prokon schlitterte mit dem Genussrecht in die Pleite – wenn sich CFOs auf einzelne Finanzierungsinstrumente konzentrieren, kann das gravierende Folgen haben. Die CFOs seien selbst Schuld, meint der Finanzierungsexperte Lars Richter von Dr. Wieselhuber und Partner: „Anstatt Finanzierung als strategisches Thema zu betrachten,

picken sie sich häufig das günstigste Instrument heraus“, kritisiert Richter bei FINANCE-TV. „Und im aktuellen Marktumfeld werden den CFOs großvolumige Finanzierungen auch hinterhergeschmissen.“ Was die häufigsten Fehler bei der Finanzierung sind, welche Lehren CFOs aus den aktuellen Entwicklungen am Minibondmarkt ziehen und welche Rolle Banken bei der langfristigen Finanzierung noch spielen können, erklärt Lars Richter im Gespräch mit FINANCE-TV.



W&P-Veranstaltungskalender

Sollten Sie Interesse an der Teilnahme an einer der genannten Veranstaltungen haben, benachrichtigen Sie uns bitte unter thum@wieselhuber.de

Was	Veranstalter	Wo	Wann
Automotiveforum Magdeburg	W&P	Magdeburg	28.10.2014
Branchenwerkstatt Möbel	W&P	Kirchlengern	05.11.2014
Mittelstandstag	VCI	Düsseldorf	18.11.2014
Fachtagung: Die Holding	Handelsblatt	Düsseldorf	27.11.2014

6. Bayreuther Ökonomiekongress: Innovationsmanagement in Familienunternehmen

Karten zur Teilnahme waren ausverkauft. Top-Referenten aus der Wirtschaft gaben sich die Hand. Knapp 1.500 Teilnehmer. Professionelle Organisation aller Abläufe durch die Studenten – Der 6. Bayreuther Ökonomiekongress Anfang Mai glänzte in vielerlei Hinsicht. Dr. Wieselhuber & Partner war mit von der Partie. Das Forum I unter dem Motto „Innovationsmanagement in Familienunternehmen“ wurde durch W&P konzeptioniert, mit Referenten bestückt und durch Prof. Wieselhuber moderiert. In 90 Minuten diskutierten dabei

- die Unternehmer Angelique Renkhoff-Mücke (Vorsitzende des Vorstandes der Warema Renkhoff SE), Wolfgang Sczygiol (Leiter Entwicklung der Brose-Gruppe), Claus Bolza-Schünemann (Vorsitzender des Vorstandes der König & Bauer AG)
- sowie der IP-Management-Experte Prof. Dr. Alexander Wurzer (Wurzer & Kollegen GmbH) und Prof. Dr. Thomas Bauernhansl (Leiter des Fraunhofer Institut für Produktionstechnik und Automatisierung IPA)



über die Herausforderungen von Digitalisierung, Industrie 4.0 und die Förderung von Kreativität im Unternehmen im Beisein von fast 300 Zuhörern, unter denen sich z. B. auch der Aufsichtsratsvorsitzende der Bosch-Gruppe, Franz Fehrenbach befand.

Buchtage Berlin 2014 – Eine Lanze für den stationären Handel brechen

„Der stationäre Handel hat viele Möglichkeiten, die für einen Online-Händler nicht kopierbar sind“. So lautete das Fazit von Johannes Berentzen, der in Berlin sechs strategische Impulse für die Einzelhändler vor Ort formuliert hat. In einer vielbeachteten Studie hatten sich die Unternehmensberater mit den Chancen und Risiken des stationären Handels im Umfeld zunehmender Online-Konkurrenz befasst. Folgende Impulse hat Berentzen den Besuchern der Buchtage mitgegeben:

- Die gefährliche Versuchung der Online-Hörigkeit: Wohin geht die Management-Kapazität? Wo wird Geld verdient, wo investiert? Braucht jeder einen Online-Shop?
- Cross-Channel statt Multi-Channel: Ist der Markenauftritt über alle Marken-Touch-Points konsistent? Ist die Verknüpfung widerspruchsfrei? Wird eine veränderte Customer Journey berücksichtigt?
- Eine starke Marke ist durch nichts zu ersetzen: Wie lautet das Markenversprechen? Gibt es eine glaubwürdige Markenidentität? Wofür werden Marketingbudgets verwendet?
- Die neue Challenge der Online-Preistransparenz: Welche Artikel stehen in der Preisoptik? Wie trans-

parent und vergleichbar sind die eigenen Angebote? Stimmen die Kostenstrukturen?

- Point of emotion statt Point of sale: Wie begeistere ich meine Kunden? Was ist die Rolle der Verkäufer? Gibt es genügend Interaktion mit den Kunden?
- Solution Selling statt Product Selling: Wie kann ich Produkte und Dienstleistungen kombinieren? Mit wem kann ich zusammenarbeiten?



Zur Studie:

Die Münchner Unternehmensberatung Wieselhuber & Partner hat in Zusammenarbeit mit facit research im Rahmen eines Online-Panels mehr als 8.000 Verbraucher über ihre Einstellung zu und ihren Umgang mit Einzelhandelsunternehmen im Offline- sowie im Online-Segment befragt. Dabei wurde ein Ranking der leistungsstärksten Unternehmen aufgestellt (Fit Score-Ranking). Die Bedrohungen durch den stärker werdenden Online-Handel wurden in einem Kill-Thrill-Index erfasst. Den Abschluss der Studie bilden sechs strategische Impulse, die eine stationäre Offensive auslösen sollen.

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