

MANAGEMENT SUPPORT

N^o 02
2017

ZUKUNFT HAT, WER ZUKUNFT SCHAFFT

9 Handlungsfelder für Familienunter-
nehmen

VERTRIEBSKANÄLE IM CROSS-CHECK

TECHNOLOGIE- UND ZUKUNFTSMA- NAGEMENT

CTO-AGENDA

Neues Rollenverständnis und neue
unternehmerische Aufgaben

VON DIGITALEN LÖSUNGEN, PLATTFORMEN & ÖKOSYSTEMEN

DIE „RICHTIGE“ KOMPLEXITÄT IM VARIANTENBAUM

STANDORTSTRATEGIEN IN ZEITEN DER DIGITALISIERUNG

REALES VERMÖGEN

Gestaltungsoptionen für liquides
Eigenkapital

DER WEG ZUR GESCHÄFTS- MODELL-INNOVATION



LEBENSWERK – QUO VADIS?
Eine Entscheidungshilfe
für Unternehmer

ERFOLGREICHE TRANSFORMATION
DER ORGANISATION



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

- 3 Editorial
- 4 Wir gestalten Erfolge
- 8 Zukunft hat, wer Zukunft schafft

Funktionen & Methoden

- 10 Technologie- und Zukunftsmanagement
- 14 Der Weg zur Geschäftsmodell-Innovation
- 16 Digitalisierung des Geschäfts braucht New Business Management
- 18 CTO-Agenda
- 20 Managen Sie nur, oder führen Sie auch?
- 22 Erfolgreiche Transformation der Organisation
- 24 Vertriebskanäle im Cross-Check
- 26 Markenmanagement: Braucht der Handel eigene Marken?
- 28 Standortentscheidungen in Zeiten der Digitalisierung
- 30 Die Treuhand
- 31 Lebenswerk – Quo vadis?
- 34 Reales Vermögen
- 36 Mittelstandsanleihe reloaded
- 38 Proaktives Unternehmenskonzept in der Insolvenz
- 40 Controlling heute
- 41 Wertmanagement

42 Blickpunkt Branche

Fokusthemen

- 44 Zwei Seelen in der Brust
- 45 Plattformökonomie
- 48 Von digitalen Lösungen, Plattformen und Ökosystemen
- 50 Operative Exzellenz, Lean und Digitalisierung: Wie passt das zusammen?
- 52 Die „richtige“ Komplexität im Variantenbaum
- 54 Bereit für die Zukunft?

56 W&P Publikationen

58 Kurz & bündig

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

Entscheiden war das Credo, unter dem wir die vergangene Ausgabe unseres Management Supports gestellt hatten. Die richtigen und wichtigen Entscheidungen zu treffen stand sicherlich auch bei Ihnen in den vergangenen Wochen und Tagen im Rahmen der Planungs- und Budgetrunden 2018 oben auf der Agenda. Aber was kommt danach? Machen!

Der aktuelle Management Support kann Ihnen hierbei in dreierlei Weise behilflich sein: Als Beleg, die richtige Entscheidung getroffen zu haben. Als Impulsgeber für Themen, die Sie noch nicht auf dem Schirm hatten. In den seltensten Fällen vielleicht auch zur kognitiven Dissonanzreduktion, im Falle unglücklich getroffener Entscheidungen. In jedem Fall aber hoffentlich als Management Support – nomen est omen – und damit hilfreicher Impuls für Ihren operativen Alltag.

Wir wünschen Ihnen einen angenehmen Jahresausklang mit einem gesegneten Weihnachtsfest und einem friedlichen Beginn ins Neue Jahr 2018.

Ihr

Gustl F. Thum
Mitglied der Geschäftsleitung

IMPRESSUM

Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung
Nymphenburger Straße 21
D-80335 München

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

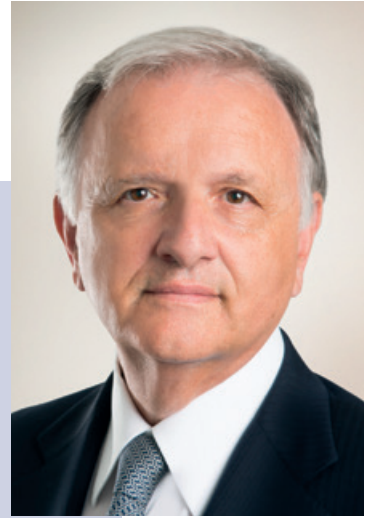
Redaktion
Gustl F. Thum
Telefon 089 286 23 265
Telefax 089 286 23 290
E-Mail thum@wieselhuber.de

Design
Werbeagentur Kinzel,
München

Der W&P-Newsletter
Management Support
erscheint in regelmäßiger Folge.
Nachdrucke, auch auszugsweise,
nur mit vorheriger Genehmigung
des Herausgebers.

Bildrechte
© fotolia, shutterstock, iStockphoto

Die „passende Organisation“ entwickeln und etablieren



„Ein Unternehmen hat eine Organisation und ist eine Organisation“. Einerseits geht es um die sachlich richtige, zum Unternehmen und Geschäft passende Organisation mit deren Strukturen, Regeln und Systemen. Andererseits ist die Organisation ein von Menschen geschaffenes „künstliches System“, das durch unterschiedlichste individuelle Erwartungen, Talente, Verhaltensweisen von Organisationsmitgliedern, durch persönliche und institutionelle Werte, durch die Machtverteilung zwischen Organisationseinheiten, der Hierarchien, der Gremien und der Eigentümer gekennzeichnet ist.

Eingriffe in ein derartiges System sind in begründeten Fällen notwendig, um das Unternehmen wettbewerbs-, überlebens- und zukunftsfähig zu machen. Veränderungen, die nicht durch sachliche, ökonomische, strategische Argumente, Zwänge begründet werden können, fallen eher unter die Kategorie „Management by Fashion“ oder entsprechen dem Erfahrungsschatz oder „Gusto“ eines neuen CEO und/oder neuen Eigentümers.

Sachzwänge, wie z. B.: Internationalisierung, neue Technologien, neue Absatzwege, oder neue Geschäftsmodelle, die unternehmensweite Digitalisierung, etc. sind typische Veränderungstreiber der Organisation. Auch die Frage, wie die optimale Verteilung der Organisationseinheiten/Funktionen, die Verantwortlichkeiten und Kompetenzen zentral oder dezentral erfolgen soll und welche Bedingungen gegeben oder dafür geschaffen werden müssen, sind zu klären. Die Komplexität der Geschäfte, deren unterschiedliche Dynamik und das diversifizierte Geschäftemix führen häufig dazu, über Sinn und Notwendigkeit einer Matrix-Organisation zu diskutieren. Matrix-Organisationen sind weder schlecht, noch gut. Sie müssen geschäftsspezifisch und strategisch wirksam sein und über klare Spielregeln verfügen. Wer hat die Geschäftsverantwortung und wie sehen die „Vorfahrtsregeln“ aus, etc.? Es kann sinnvoll sein, die beiden „Erlösträger“ und „Erfolgsfaktoren“ Produkt und Kunde organisatorisch in einer Matrix abzubilden.

Ein weiterer Aspekt der bei der Organisationsgestaltung wichtig ist und häufig nicht mit der notwendigen Sorgfalt und Präzision behandelt wird, sind die Führungsprozesse, die sowohl horizontal, bereichsübergreifend und vertikal im Sinne der Führungskompetenzen zu gestalten sind. Die Strukturorganisation wird nur dann den Anforderungen an eine wirtschaftliche, schnelle, flexible, strategie-, markt- und mitarbeiterorientierte Organisation gerecht, wenn sie die Gestaltung der sog. dispositiven, d. h. gestalterischen Führungs- und Unternehmensentscheidungen von Anfang an im Blickfeld hat.

Last but not least müssen sich Strategie-Merkmale, wie z. B. Kundenorientierung, Innovation, Internationalisierung, Qualität, etc. in der Organisation abbilden und nicht erst nach langem Suchen auf unteren Hierarchien rudimentär identifizieren lassen.

Vieles bewegt sich, nicht alles ist dabei organisationsrelevant, sondern eher mit der Motivation und dem Qualifikationsprofil der Führung und der Mitarbeiter verknüpft, denn so trivial es klingt, so richtig ist es: eine Organisation ohne Menschen ist nicht möglich! Aus diesem Grund ist genau hinzusehen, hat das Unternehmen ein Organisations-, oder ein Führungs- oder vielleicht ein Mitarbeiterproblem? Nur so kann gezielt und wirksam die Organisation als Mittel zum „geplanten Fortschritt“ gestaltet und genutzt werden. Ich wünsche Ihnen viel Erfolg bei der Gestaltung der Unternehmensorganisation und der Unternehmenskonfiguration.

Ihr

Prof. Dr. Norbert Wieselhuber

Wir gestalten Erfolge

Ein Interview mit Dr. Timo Renz über den Erfolg in der Beratung nach 20 Jahren bei Wieselhuber & Partner GmbH

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



Management Support:

Herr Renz, können Sie sich noch an den 2. Februar 1998 erinnern?

Renz:

Ja, klar. Mein erster Tag bei Wieselhuber. Das war mein Einstieg

ins „echte Berufsleben“ direkt nach der Promotion. So was vergisst man nicht.

Management Support:

Und? Was geht Ihnen dabei durch den Kopf?

Renz:

Nun, es ist kaum zu glauben. So schnell gehen 20 Jahre rum. Für mich bedeutet das sehr viel. Ich verspüre in erster Linie Dankbarkeit. Dankbarkeit gegenüber meinen Kunden, die mir in den vielen Jahren, Projekten, Tagen und Stunden ihr Vertrauen geschenkt haben, die ich unterstützen konnte und von denen ich aber auch viel lernen durfte. Dankbar bin ich aber auch für mein Team, für meine Kollegen und für den Gesellschafter- und Partnerkreis bei Wieselhuber, der mich immer gefordert und gefördert hat. Seit 2012 gehöre ich selbst dem Gesellschafterkreis an und seit 2015 darf ich in der Funktion als Geschäftsführer das Unternehmen mit gestalten. Aber auch all die Jahre habe ich davon profitiert, dass Unternehmertum bei Wieselhuber groß geschrieben wird und nicht nur eine leere Floskel ist.

Management Support:

Was ist für Sie das Wichtigste am Dasein des Beraters bei Wieselhuber & Partner?

Renz:

Dass ich voller Überzeugung sagen kann, dass wir gemeinsam mit unseren Kunden Erfolge gestalten. Auch das ist nicht nur ein Spruch, sondern echte, oft erlebte Erfahrung. Wir gestalten Erfolge – so lautet unsere Vision und daran arbeite ich mit großer Motivation und Freude jeden Tag, für jeden Kunden, in jedem Projekt.

Management Support:

Was verstehen Sie genau unter „Wir gestalten Erfolge“?

Renz:

Fangen wir von hinten an, mit dem kleinen Wörtchen „Erfolg“. Wann ist ein Unternehmen bzw. ein Unternehmer erfolgreich? Darüber wurde viel geforscht und geschrieben. Wer hat Erfolg? Der, der über eine starke Marke verfügt? Der, der die innovativsten Produkte hat? Der, der die effizientesten Prozesse oder die qualifiziertesten oder auch zufriedensten Mitarbeiter hat? Derjenige, der auf Digitalisierung setzt? Man kann lange über diese und andere Erfolgsfaktoren diskutieren. Nach meiner Erfahrung ist aber für jeden Unternehmer eine Erfolgsgröße von herausragender Bedeutung und die kennt im Grunde jeder seit dem ersten BWL-Semester: Der Gewinn. Ich habe noch keinen Unternehmer erlebt, der nicht die Gewinnsituation verbessern möchte. Dabei ist die Frage, ob die aktuelle Gewinnsituation gut oder schlecht ist, sehr individuell zu bewerten. Das hängt natürlich mit der Branche zusammen, aber auch mit der Historie – und damit auch Gewinnhistorie – des Unternehmens. Selbstverständlich muss der Gewinn auch in einer vernünftigen Relation zum eingesetzten Kapital stehen, so dass nicht nur die Umsatzrendite, sondern auch die Kapitalrendite eine maßgebliche Erfolgsgröße ist.

Management Support:

Geht es also den Unternehmern nur „ums Geld verdienen“? Ums „reich werden“?

Renz:

Nein, ganz und gar nicht. Es geht gerade den Familienunternehmen vor allem um den langfristigen, generationsübergreifenden Erhalt des Vermögens – und das Vermögen ist v. a. das Unternehmen und sein Geschäftsmodell. Das Geschäftsmodell muss sich nicht nur heute „tragen“, sondern es muss auch „robust“ sein, gegenüber Störungen von Innen und Außen. Es muss aber drittens vor allem auch „zukunftsfähig“ sein. Und die Zukunftsfähigkeit setzt Wachstum voraus und dafür muss man investieren können. Es geht nach meiner Erfahrung dem typischen Familienunternehmer also nicht um Reichtum. Das ist eher ein schöner Nebeneffekt. Es geht vielmehr um die Zukunft des Unternehmens und hierfür braucht man ausreichend Gewinne für Sicherheit, Widerstandsfähigkeit und Wachstums-

Investition. Und wenn ich sage, dass wir mit unseren Kunden gemeinsam Erfolge gestalten, dann meine ich, dass wir dabei helfen, die Gewinnsituation zu verbessern, so dass die Geschäftsmodelle tragfähiger, robuster und zukunftsfähiger werden.

Management Support:
Und stellt sich der „Erfolg“ automatisch ein, wenn der Berater im Haus ist?

Renz:
Nein, natürlich nicht. Der Erfolg folgt keinem Automatismus, sondern er muss „gestaltet“ werden. Verwalten reicht nicht.

Management Support:
Was meinen Sie mit „Gestalten“ im Unterschied zum „Verwalten“?

Renz:
Wer etwas verwaltet, hat nicht den Drang zu verändern. Wer gestaltet, will etwas kreativ verändern. Daher ist das Gestalten für mich eine Kombination aus Veränderung und Kreativität.

Management Support:
Wird es jetzt philosophisch?

Renz:
Sicher nicht, im Gegenteil. Es wird jetzt extrem praktisch. Da ist zum einen das Thema Veränderung. Veränderung funktioniert nach einer im Grunde ganz einfachen Formel: Veränderung = Handlungsdruck * Zukunftskonzept * Ressourcen * Quick Wins.

Management Support:
Das müssen Sie wohl erklären.

Renz:
Nun, ohne einen gewissen Handlungsdruck, wird sich kein Unternehmen verändern. Dabei kann der Handlungsdruck so groß sein, dass man bereits über eine ausgewachsene Krise reden muss. Er kann aber auch lediglich daraus resultieren, dass das berühmte Bauchgefühl oder erste Frühwarnsignale andeuten: Wir müssen – früher oder später – handeln. Wenn wir als Berater ins Unternehmen kommen, dann ist in aller Regel schon ein gewisser Handlungsdruck – zumindest bei einzelnen Entscheidern – angekommen. Das Bewusstsein über die Notwendigkeit des – neudeutsch –, „Change“ ist da.

Anders dagegen ist es mit dem Zukunftskonzept. Der Zukunftskurs, die Vision, die konzeptionelle Lösung liegt in der Regel noch nicht vor. Ohne diese wird es

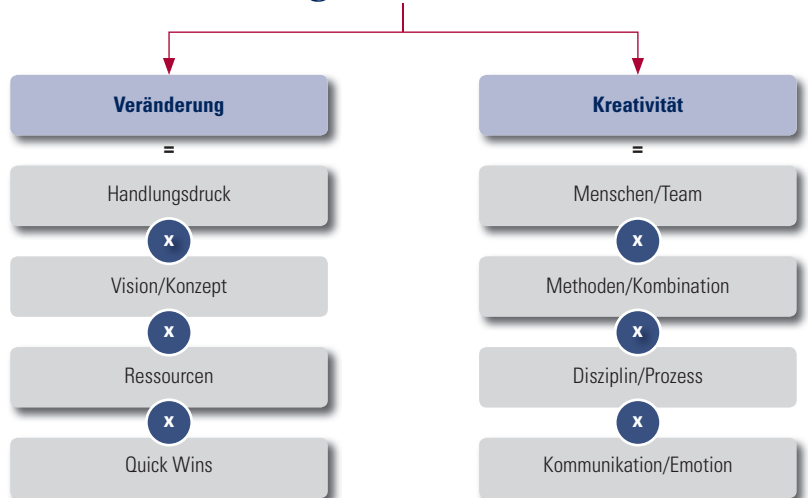
aber auch keine Veränderung geben. Wer das Ziel nicht kennt, für den ist Veränderung eine „beliebige Richtung“. Und mit „Beliebigkeit“ kann man keine Mannschaft hinter sich bekommen und motivieren, Dinge zu verändern, sprich Maßnahmen umzusetzen.

Damit ist dann auch schon der dritte Faktor in der Gleichung angesprochen: Ohne ausreichenden Ressourceneinsatz, gibt es keine Veränderung. Damit sind natürlich sowohl Managementressourcen i. S. v. Fähigkeiten und Zeit gemeint, aber auch die finanziellen Ressourcen. Erfahrungsgemäß sind Managementressourcen, auch temporär mittels Berater- oder Interimsmanagereinsatz, immer „irgendwie“ zu bekommen. Jeder „Change“ kostet aber auch Geld. Wenn man allerdings finanziell mit dem Rücken zur Wand steht, dann sind die Finanzressourcen der kritische Engpass. Leider habe ich immer wieder erleben müssen, wie dieser Engpass aus eigener Kraft dann nicht mehr gelöst werden konnte. Das ist meist ein starkes Zeichen dafür, dass im Grunde viel zu spät der Veränderungsprozess eingeleitet wurde.

Management Support:
Und welche Rolle spielen die von Ihnen angesprochenen Quick Wins?

Renz:
Eine ebenso zentrale Rolle. Das hat viel mit der Psychologie zu tun. Veränderung braucht schnell erste Erfolge, sonst versandet das ganze Vorhaben. Insofern legen wir immer sehr viel Wert darauf, dass man bereits zu Beginn eines Changeprozesses erste Sofortmaßnahmen einleitet, um die berühmten „low hanging fruits“ mitzunehmen, so dass jeder Mitarbeiter erkennt: „Mensch, da verändert sich ja tatsächlich

Wir gestalten Erfolge





was. Und das in kürzester Zeit!“ Nichts motiviert schließlich mehr als der schnelle Erfolg. Jeder der mal eine Diät hinter sich gebracht hat, hat das im wahrsten Sinne am eigenen Leib erfahren. Aber Spaß beiseite – wie gesagt: Die Gleichung besteht aus vier Faktoren, die nicht mit einem Additions-, sondern mit einem Multiplikationszeichen verknüpft sind: Wenn ein Faktor Null ist, dann wird die Veränderung nicht gelingen.

Management Support:

Und welche Rolle spielt hierbei die von Ihnen erwähnte Kreativität?

Renz:

Kreativität ist neben der Veränderung die zweite Seite der Medaille für eine erfolgreiche Gestaltung des Unternehmens. Veränderung ohne Kreativität wird zur Erzielung von wirklich differenzierenden Wettbewerbsvorteilen in en-

gen, wettbewerbsintensiven Märkten nicht ausreichen. Auch die Kreativität besteht nach meinem Verständnis aus mehreren Dimensionen, die sich wechselseitig bedingen.

Management Support:

Welche sind das?

Renz:

An erster Stelle stehen natürlich die Menschen bzw. das Team, das den Veränderungsprozess, die Zukunftsgestaltung, vorantreibt. Wenn wir von Wieselhuber in diesen Prozess involviert werden, dann ist das Team immer ein gemischtes Team zwischen Kunde und Berater. Wir können unsere Dienstleistung nur erbringen, wenn der Kunde mitmacht. Es braucht also einen, der beraten kann und einen, der sich beraten lässt. Und nicht nur das. Die Menschen im Team müssen zusammen an einem Strang ziehen, ihr Wissen, ihre Fachkompetenzen und Erfahrungen konstruktiv einbringen und sich aufeinander einlassen. So entsteht etwas Neues. Qualifikation und Kompetenz, unterschiedliche Typen, Respekt und Toleranz – das alles braucht es für ein „winning team“.

Management Support:

Und wie muss das „winning team“ arbeiten, um kreativ zu sein?

Renz:

Kreativität heißt nicht, dass sich das „winning team“ alles „aus den Fingern saugen“ oder „aus den Armen schütteln“ muss. Nein. Es gehören zum einen eine Menge Disziplin und auch Methoden dazu. Disziplin wird manchmal als das Gegenteil von Kreativität verstanden. Disziplin und Pflichtbewusstsein würden Kreativität einengen, so hört man bisweilen, vor allem auch im Umfeld von Start-ups. Ich sehe das anders. Ohne Disziplin bleibt Kreativität nur eine „fixe Idee“. Man muss schon mit Konsequenz und entlang eines definierten Prozesses die „Zukunft gestalten“. Sonst bleibt zu viel dem Zufall überlassen und das kann nicht im Sinne des Erfolgs sein.

Auch Methoden und Tools gehören dazu. Methoden, die zur Analyse von Fragestellungen und zur Lösung von Herausforderungen eingesetzt werden. Oftmals übernehmen auch der kombinierte Einsatz von Instrumenten oder die Anwendung von Tools bzw. Erfahrungen aus anderen Branchen oder Projekten eine wichtige Rolle im „Kreativsein“. Man muss nicht immer alles neu erfinden. Innovation entsteht oftmals auch durch Anwendung von Bekanntem in einem neuen Kontext.

Ein guter Berater ist in der Lage, diese Transferleistung zu erbringen und setzt Methoden adäquat, und nicht als Methodenfetischist, ein. Methoden sind wichtig, aber letztendlich nur Mittel zum Zweck und i.d.R. nicht der differenzierende Faktor zwischen guter und schlechter Beratung.

Management Support:

Worin liegt dann die Differenzierung?

Renz:

Zum einen findet im „People Business Beratung“ natürlich die Differenzierung durch den bereits angesprochenen Kreativitätsfaktor „Mensch/Team“ statt. Die „Beratertypen“ und ihre Kompetenzen machen den Unterschied. Die Typen müssen zum Kunden passen und „die Sprache des Kunden“ sprechen. Damit eng verbunden ist eine weitere Dimension für Kreativität: Die Kommunikation und Emotion.

Meine Erfahrung ist, dass die besten Konzepte und die „ausgetüfteltsten“ Maßnahmen nicht erfolgreich sein können, wenn die Kommunikation hakt. Unternehmen sind nun einmal komplexe Systeme und auch politische Systeme, die aus Menschen bestehen. Da musst Du heute im Zeitalter von Generation Y und Digitalisierung mehr denn je sauber und transparent kommunizieren. Die hierarchische Keule sollte die Ausnahme bleiben und am besten gar nicht zum Einsatz kommen.

Wenn ich die Kommunikation anspreche, dann meine ich auch immer die Emotion. Menschen wollen emotional berührt werden. Das gilt nicht nur als Konsumenten, sondern gerade auch als Mitarbeiter in einem Unternehmen, wo man als Arbeitnehmer doch viel Zeit, Schweiß und gegebenenfalls auch Blut und Tränen investiert.

Management Support:

Ist damit das „Wir gestalten Erfolge“ erklärt?

Renz:

Noch nicht ganz. Wir haben über „Erfolg“ gesprochen und auch über das „Gestalten“ als Kombination aus Veränderung und Kreativität. Fehlt noch das kleine Wörtchen „Wir“. Wenn ich sage „Wir gestalten Erfolge“, dann beziehe ich im weiteren Sinne implizit den Kunden immer mit ein. Wie erwähnt: Gemeinsam, d.h. im gemischten Team „Kunde/Berater“ werden Projekte durchgeführt und stellen sich Erfolge ein.

Management Support:

Und was bedeutet dann das „Wir im engeren Sinne“?

Renz:

Im engeren Sinne heißt das „Wir“: „Wir von Wieselhuber“. Wer sind wir und wie wollen wir sein? Als Dienst-

leister musst Du Dich dabei immer fragen: Was braucht der Kunde, was erwartet er von mir? Da es in den Projekten doch eigentlich immer um die „Veränderung in Richtung mehr Erfolg“ geht, sind die Erwartungen unserer Kunden zu recht sehr hoch. Bleiben wir in der Sprache „das Unternehmen bzw. das Schiff auf einen erfolgreichen Zukunftskurs bringen“, dann sind wir sicher nicht der „Kapitän“. Kapitän ist und bleibt der Unternehmer bzw. der Entscheiderkreis des Unternehmens. Wir sind aber auch nicht der „Matrose“ bzw. die „Mannschaft“, die das umsetzt, was der Entscheiderkreis festgelegt hat. Vielmehr definieren wir uns – und das mit absoluter Konstanz in all den 20 Jahren, die ich bei Wieselhuber mitwirken durfte – in der Rolle des „Lotsen“. Der „Lotse“ bringt natürlich Fachwissen mit und beherrscht die Instrumente zur richtigen Ausrichtung des Schiffes. Ein guter Lotse hat Erfahrung und gibt gerade bei „stürmischer See“ auch Sicherheit. Er ist Sparringspartner der Führungsscrew und kann innerhalb der Führung, aber auch in Richtung Mannschaft, moderieren. Er ist der gern gesehene und akzeptierte Sparrings-Partner, der motivierend wirkt und vor allem hilft, sicher ans Ziel zu kommen, d.h. das Unternehmen erfolgreicher zu machen.

Management Support:

Und wird das auch in 20 Jahren noch so sein?

Renz:

20 Jahre sind im „Business“ schon immer, und wahrscheinlich heute erst recht, ein sehr langer Zeitraum. Auch der Beratungsmarkt ist im Wandel und auch wir müssen uns permanent kreativ verändern, um unsere Zukunft zu gestalten. Für uns gilt dasselbe wie für unsere Kunden. Wir müssen erfolgreich sein, das heißt auch wir brauchen Gewinne, um unser Geschäftsmodell robust und zukunftsfähig weiterzuentwickeln und um investieren zu können in unsere Mitarbeiter und in unser Know-how. Natürlich spielt hierbei die Digitalisierung eine zentrale Rolle. Sie ist aber bereits heute konkreter Bestandteil in sehr vielen Zukunftsprojekten.

Und sicher wird es auch noch in 20 Jahren Familienunternehmen geben, die ihre Zukunft gestalten wollen und dabei gerne einen Lotsen, dem sie vertrauen können an ihrer Seite haben möchten. Insofern bin ich sehr zuversichtlich, dass wir auch in 20 Jahren noch Erfolge gestalten werden. Für mich persönlich hat die zweite Halbzeit ja eben erst begonnen.

Management Support:

Vielen Dank für das Gespräch.



Zukunft hat, wer Zukunft schafft

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



9 Handlungsfelder für Familienunternehmen

Wie jedes andere Unternehmen stehen auch Familienunternehmen vor den Herausforderungen von Globalisierung, Industrie 4.0, Digitalisierung und

Innovationsstrategie, strategischer Überlegenheit und operativer Effizienz. Auch diverse makroökonomische Zukunftstrends müssen rechtzeitig erkannt, richtig beurteilt und genutzt werden.

Die Wahrung der bei Familienunternehmen oftmals anzutreffenden führenden Marktstellung und hohen Ertragskraft scheint vor diesem Hintergrund eine große Aufgabe – zumal sie sich mit Fragestellungen auseinandersetzen müssen, die Publikumsgesellschaften in dieser Form nicht kennen:

- Wie steht es um die Fähigkeit der Seniorgeneration loszulassen?
- Was können, wollen und dürfen Nachfolger?
- Welche Spielregeln gelten zwischen Management, Gesellschaftern und Gremien?
- Wie werden Zukunftsentscheidungen im Mehrgenerationen-Kontext gehandhabt?

Wer Familienunternehmen beraten will, muss deshalb neben dem betriebswirtschaftlichen 1x1 vor allem die unterschiedlichen Perspektiven von Gesellschafter, Familie und Führungskräften beachten und ihre Ziele, Erwartungen und Einflüsse im Unternehmensinteresse zu folgenden Themen in Einklang bringen:

1. **Kurssicherung:** Unternehmensstrategisch sind Familienunternehmen häufig gut positioniert – und doch überdauern sie selten mehr als zwei Generationen. Hauptursache dafür sind Auseinandersetzungen in der Familie – weil bestimmte familienstrategische Fragen nicht präzise beantwortet werden können: Was verbindet uns? Wo wollen wir hin? Wer soll dabei welche Rolle spielen?
2. **Eine Zukunft trotz vieler Interessen:** In der Nachfolge entsteht oftmals Dissens bei Themen wie der Fortschritts- und Zukunftsfähigkeit, Existenzgrund-

lage und Vermögensobjekt und Einflussnahme der Familie. Hier zeigt sich, ob die (neue) Führung und Eigentümerstruktur in der Lage ist, diese Zukunft erfolgreich zu bewältigen.

3. **Fremd in familiären Fahrwassern:** So vielfältig die Gründe für den Einsatz von Fremdmanagement sind, so zahlreich sind auch die Gründe für das Scheitern derselben. Gesellschafter und Fremd-Management können jedoch konkrete Maßnahmen ergreifen, damit Integration und Einsatz des Fremdmanagement nachhaltig erfolgreich sind.
4. **Finanzierung sichert Freiheitsgrade:** Ob Unternehmensnachfolge, Wachstum oder Krise – Kontinuitätsbrüche stellen die größte Herausforderung für die Gesellschafter, die Unternehmerfamilie(n) und das Unternehmen selber dar. In dieser Phase wird die Wichtigkeit der Gesellschafterposition besonders deutlich. Es gilt grundlegende Finanzierungsstrategien zu entwickeln und Leitplanken für eine geordnete Entnahmepolitik zu erstellen.
5. **Risiken beherrschen, um Chancen zu generieren:** Die Risikobereitschaft und das -potenzial von Familienunternehmern wird nicht nur von den spezifischen Branchen- und Geschäftsrisiken bestimmt, sondern auch von den individuellen Risikoprofilen der Gesellschafter. Die Familie ist für das Unternehmen dabei nicht nur eine lebenswichtige Ressource, sondern kann auch ein existenzgefährdendes Risiko sein.
6. **Gemeinsam in guter Verfassung:** Mit zunehmender Gesellschafterzahl nimmt die Identifikation und der Zusammenhalt und die Möglichkeiten der Einflussnahme ab. Zielsetzung einer Corporate Governance ist eben dieser Zusammenhalt unter den Familiengesellschaftern, die Transparenz und Gleichbehandlung, die Trennung von Familie und Unternehmen, Firmen- vor Familieninteresse und klare Verantwortungszuweisungen.
7. **Performance-Coach statt Kuschelclub:** Die aktuelle Realität der Gremienarbeit in vielen Familienunternehmen entspricht oftmals noch nicht den Erwartungen an ein unabhängiges und ergebnis-

rientiertes Aufsichts- und Beratungsgremium. Eine Optimierung der Leistungserfüllung kann nur über eine entsprechende Qualifikation und Zusammensetzung erfolgen.

8. **Unternehmermarke als Erfolgsfaktor:** Als Namensträger der eigenen Marke sollten Unternehmer der Markenführung ganz besondere Aufmerksamkeit widmen. Der Markenerfolg ist mit dem persönlichen Erfolg des Unternehmers unausweichlich verknüpft und umgekehrt zahlt die Unternehmermarke positiv wie negativ auf die Unternehmer-Persönlichkeit ein.
9. **Organisatorischer Anzug:** Viele Familienunternehmen sind damit überfordert, mit ihren vorhandenen Organisationsformen bei der Wahrnehmung der sich bietenden Wachstumschancen, Schritt zu halten. Die traditionellen Organisations- und Füh-

rungskonzepte müssen diesen Anforderungen im Spannungsfeld von Gesellschaftern, Führungskräften, Mitarbeiter, Lieferanten angepasst werden.

Kontakt: familienunternehmen@wieselhuber.de

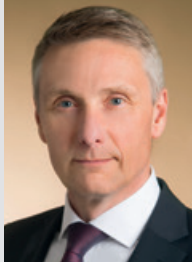
FAZIT:

Zukunft hat, wer Zukunft schafft: Digitalisierung, agile Organisation, Globalisierung und viele weitere Trends geben Familienunternehmen heute viele unternehmerische und betriebswirtschaftliche Hausaufgaben auf. Der erste Schritt für das Management von heute ist diese im Verbund aus Familie, Gesellschaftern, Fremdmanagement und Unternehmen zu bewerten und zu gestalten, um das Familienunternehmen in eine ertragreiche, stabile und erfolgreiche Zukunft zu führen.



Technologie- und Zukunftsmanagement

Dr. Frank Seeger
Mitglied der
Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



In nicht allzu ferner Zeit werden Menschen und Roboter autonom und ohne Grenzen in Fabriken, aber auch im öffentlichen und privaten Lebensbereich zusammenarbeiten. Die Technologien dazu entstehen heute, und die Geschwindigkeit ihrer Entwicklung nimmt deutlich zu. Unternehmen der Automatisierungstechnik, Prozesstechnik, Sicherheitstechnik, Sensor- und Messtechnik sowie der ITK-Branche sind in der Technologieentwicklung mit unterschiedlicher Intensität engagiert. Doch was müssen Unternehmen mit-

uneingeschränkt verbunden sein. Technologien von morgen werden sicherstellen, dass durch künstliche Intelligenz eine gefahrlose Zusammenarbeit ohne Schutzzäune möglich ist. Dafür nötige „menschliche Sinne“ wie Sehen, Hören und Fühlen basieren auf Sensortechnologien, Auswertelgorithmen, intelligenten Kamerasystemen und vor allem Technologien, die bereits beim autonomen Fahren zum Einsatz kommen: Zum Beispiel führen Annäherungen zur sofortigen Bewegungsänderung der Maschine. Sensoren, die in die Arbeitskleidung integriert sind („Wearables“), ermitteln Relativ- und Absolutpositionen einzelner Körperteile des Werkers. Auswertesysteme kombinieren diese Daten intelligent und machen Mensch und Roboter zu robusten Gesamtsystemen – diese quasi-maschinelle Zusammenarbeit rückt also näher.

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



bringen, um bei diesem Trend vorne mitzumischen? Und was müssen sie tun, damit die Zäune zwischen Menschen und Robotern fallen können? Die Autoren berichten über die hohe Kunst des Technologie- und Zukunftsmanagements sowie des Innovationsmarketings, die perfekt beherrscht werden muss.

In jedem Fall werden zukunftsweisende Arbeitsumgebungen durch vernetzte und kooperierende physische Objekte charakterisiert sein, unabhängig davon, ob Mensch oder Maschine selbsttätig agieren. Einige Unternehmen haben sich in diesem Umfeld bereits in Stellung gebracht und sind im Bereich MRK vorne dabei: zum Beispiel Sick in der Sensortechnik, Kuka in der Industrierobotik, Schaeffler in der Automobilzulieferindustrie, Festo und Pilz in der Automatisierungstechnik oder Maysen in der Sicherheitstechnik.

Die Bedeutung der Mensch-Roboter-Kollaboration kann in der automatisierten Fertigung und Montage nicht hoch genug eingeschätzt werden. Sicher ist, dass die autonome und barrierefreie Zusammenarbeit zwischen Mensch und Roboter eine beispiellose Produktivitätssteigerung entstehen lässt. Bisher sind die Arbeitsbereiche von Robotern und Menschen räumlich und zeitlich noch strikt voneinander getrennt.

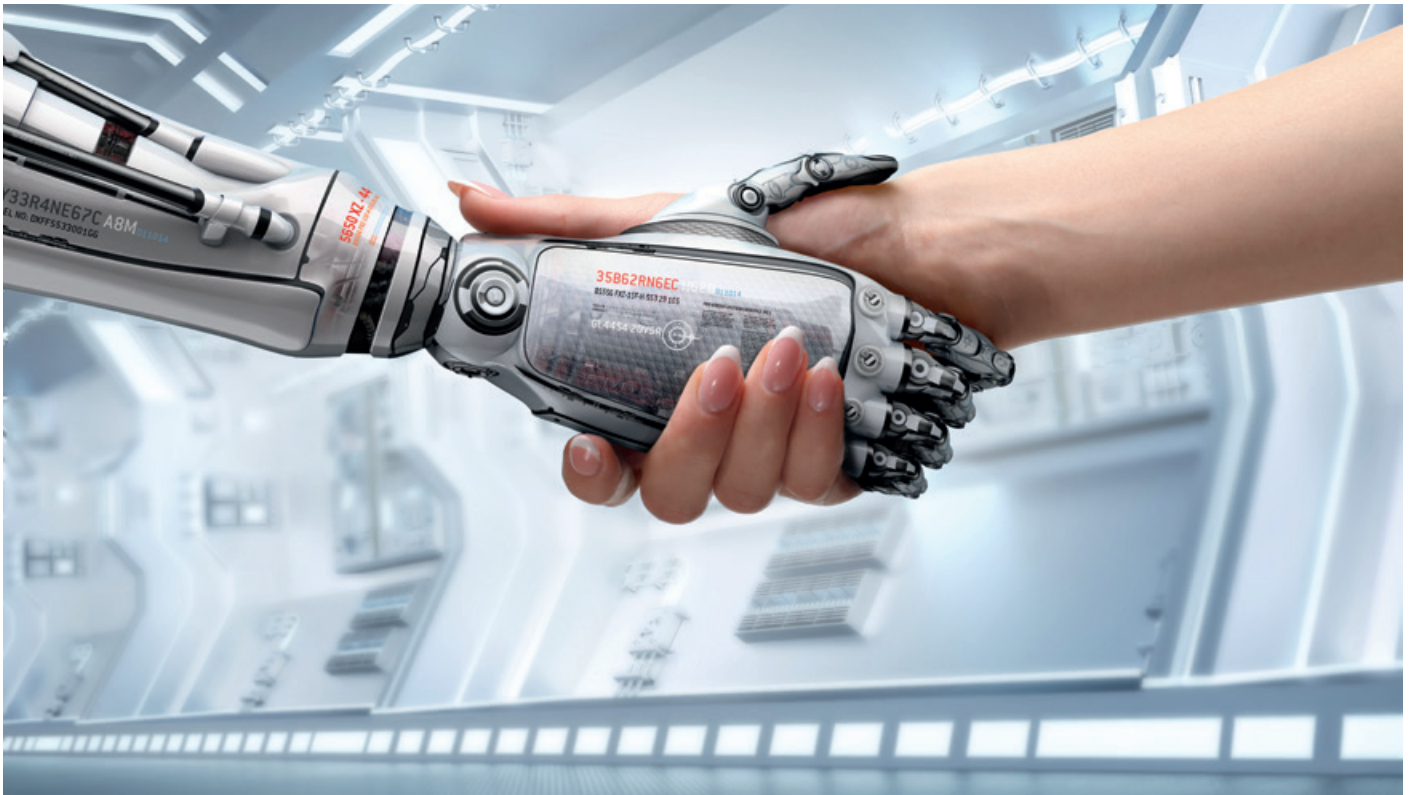
All diese Unternehmen haben eines gemeinsam: Sie verfügen über ein leistungsfähiges Technologiemanagement, das die notwendigen Technologiesprünge möglich macht, um im Bereich MRK zu bestehen und die Konkurrenz abzuhängen.

Ausnahmen gibt es lediglich bei kleineren robotergesteuerten Handwerkzeugen, die nur geringe Arbeitskräfte aufweisen und deren räumlicher Aktionsradius begrenzt ist. In der Regel jedoch verhindern Schutzzäune oder Lichtschranken den Zutritt eines Menschen in das Aktionsfeld eines Roboters während seines Betriebs. Wird eine solche Schranke durchbrochen, führen die Sicherheitssysteme zum sofortigen Nothalt des Roboters und in der Folge meist zum Stillstand einer ganzen Produktionsstraße. Massive Produktivitätseinbußen sind die Folge. Heute zielt die Technologie im Wesentlichen noch darauf ab, solche Unterbrechungen durch intelligente Systeme zu vermeiden.

System für Spitzenleistungen: Technologiemanagement

Was aber macht leistungsfähiges Technologiemanagement aus? Zunächst ist festzustellen, dass Technologiemanagement ein komplexer Schnittstellenprozess mit geteilter Verantwortung über das gesamte Unternehmen hinweg ist. Beteiligt sind nahezu alle Unternehmensfunktionen: markt- beziehungsweise vertriebsseitig genauso wie die Organisationsbereiche der Technologieentwicklung, aber auch die operativen Bereiche der Fertigung und Supply Chain. Die große Herausforderung dabei: der Interessenausgleich dieser unterschiedlichen Funktionen, denn ein gemeinsames Ziel und der Weg dorthin sind zunächst nur selten gegeben.

Die Zukunft aber sieht ganz anders aus: Die Arbeitsbereiche von Mensch und Roboter sollen intelligent und



Shared Vision notwendig

Der Vertrieb muss verkaufen. Für ihn steht der kurzfristige Kundenwunsch im Mittelpunkt. Das Resultat: Die Technologieentwicklung und F & E werden zu Getriebenen. Für langfristige Technologiestrategien und belastbare Technologie-Roadmaps bleibt keine Zeit, weil die inkrementelle Produktinnovation sowie die Produktadaption und Produktpflege im Vordergrund stehen. Langfristige und durchdachte Technologien sind aber eine wesentliche Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Besetzung neuer, anspruchsvoller Geschäfts- und Wachstumsfelder wie MRK.

In vielen Fällen fehlt ein Produktmanagement in der Organisation, das die identifizierten, funktionalen Produktanforderungen in Technologielösungen für Serienprodukte münden lässt. Und auch in den Bereichen Industrialisierung und Fertigung müssten Technologien für zukünftig relevante Fertigungsprozesse entstehen.

Doch in den Werken haben die Effizienz auf Basis von Lean-Production-Ansätzen und der reibungslose Serienanlauf neuer Produkte oberste Priorität. Für die langfristige Entwicklung von Fertigungstechnologien, mit denen die innovativen Produkttechnologien von morgen produziert werden können, gibt es kaum Zeit und Kapazität. Steht die zukünftige Produkttechnologie dann vor der Tür, fehlt die passende Fertigungs-

technologie – ein Teufelskreis, genährt von operativen Zwängen des Tagesgeschäfts und einer Gemengelage an Prämissen.

Nur ein System, das im Einklang mit den operativen Zwängen agiert, die unterschiedlichen Interessen auf einen Nenner bringt, den Weg zu einem gemeinsamen Ziel aufzeigt und Zuständigkeiten definiert, führt zum gesamthaften Unternehmenserfolg. Der Schlüssel hierzu? Die enge Verzahnung der Markt- und Technologiekompetenzen im Unternehmen. Ein methodisch und prozessual fundierter, organisatorisch hinterlegter Technologiemanagement-Ansatz, adaptiert an das spezifische Geschäftsmodell und implementiert bis in das operative Tagesgeschäft hinein, ist imstande, genau dies zu leisten!

Wenn ein System lernen kann, ist es für Spitzenleistungen programmiert – das gilt auch für Technologiemanagement. Denn lernt es aus Fehlern und nimmt diese als Anlass für Veränderungen, wird schrittweise das Ziel erreicht und die Lernkurve in der Organisation steil gehalten. Gerade Unternehmen, die in hochinnovativen Anwendungsfeldern wettbewerbsfähig sein wollen, müssen Technologiemanagement als strategisches Führungsinstrument verstehen und es in die neue Wertschöpfungsarchitektur integrieren – die MRK-Pioniere machen das bereits vor.

Sprung nach vorne und Rolle rückwärts: Zukunftsmanagement

Wer in einer digitalisierten Zukunft mit Technologien wie der MRK Wachstumspotenziale ausschöpfen und Ertrag generieren will, muss sich auch ein Bild der Zeit in fünf, je nach Branche auch in zehn oder gar fünfzehn Jahren, machen können. Denn erst mit einer konkreten und realistischen Vision kann ein Unternehmen retroprolativ ableiten, welche Produkt- und Technologiestrategien nötig sind und welche strategischen Initiativen schon heute gestartet werden müssen.

Über die Suchpfade des Inside-out (Trendsammlung aus der Eigensicht) und Outside-in (Trendsammlung aus Fremdsicht) und die Diskussion und Verdichtung der relevanten Trendlandschaft kann eine Zukunftsplattform entstehen, über die relevante Schlüsselfaktoren analysiert und selektiert werden können. Die geschickte Konstruktion von Szenarien durch die Kombination relevanter Schlüsselfaktoren mit Hilfe geeigneter Szenariotechniken ebnet dann den Weg zu konkreten, alternativen Zukunftsbildern für die Unternehmen.

Am Beispiel MRK bedeutet das: Bereits im Jahr 2025 wird es die kognitive, sensitive und sichere roboterassistierte Automation geben. Dabei führen Mensch und Roboter Arbeitsschritte in Produktionsprozessen gemeinsam aus.

Es wird keinerlei Schutzzäune oder anderweitige räumliche beziehungsweise zeitliche Trennungen mehr geben. Der Roboter assistiert dem Menschen, und die Berührung zwischen beiden Partnern ist dabei nicht nur möglich, sondern auch gewollt und wesentlicher Faktor steigender Produktivität. Berührungen werden dabei technisch so gesteuert, dass keinerlei Verletzungsgefahr besteht.

MRK wird seinen Nischenmarkt verlassen haben. Bei geschätzten 2,3 Millionen eingesetzten Industrierobotern weltweit im Jahr 2018 und bei einem heutigen Wachstum von 20 Prozent pro Jahr wird klar, wie groß der Markt in zehn Jahren sein wird. Aus dieser Perspektive der Zukunft mit ihren alternativen Ausprägungen können Unternehmen nun rückwärtsgedacht künftige Entwicklungen und Trends aktiv vorwegnehmen und dem Geschäftsmodell am Front-End (Marktseite des Unternehmens) und Back-End (der Wertschöpfungsseite) angleichen. Wer Zukunftsmanagement und ein professionelles Technologiemanagement beherrscht, weiß also bereits heute, welche Technologiestrategien die richtigen sind und in welche Technologiekompetenzen er investieren muss.

Frühzeitig Begehrlichkeiten wecken: Innovationsmarketing

Der wirtschaftliche Erfolg langfristig zu entwickelnder Technologien hängt dabei enorm von deren reibungs-



loser und sehr frühzeitiger Markteinführung ab. Unternehmen müssen sich darüber klar sein, dass Neuprodukteinführungen wie die von MRK insbesondere in sicherheitstechnischer und kultureller Hinsicht ihren eigenen Gesetzmäßigkeiten unterliegen.

Die Marketingansätze für etablierte Produkttechnologien reichen hierzu nicht aus. Denn bei bekannten Produkten setzt der Vermarktungsfokus häufig auf Kundenloyalität. Bei MRK-Neuprodukten beispielsweise sind hingegen die Anwender häufig unsicher, ob sie sich als Early Adopter überhaupt auf eine Technologie in der frühen Phase einlassen sollen. Im Innovationsmarketing bei Technologiesprüngen muss daher frühzeitig Begehrlichkeit und Akzeptanz auf Anwenderseite geweckt werden – und damit die Bereitschaft, Neues zu wagen und Risiken einzugehen. Diese herausfordernde Marketingaufgabe zeigt sich beispielsweise auch bei E-Mobility- oder Industrie-4.0-Themen. Ziel des Innovationsmarketings ist es daher, nicht nur ein positives Innovationsklima zu schaffen, sondern auch eine Nutzen- und Wertorientierungsargumentation von Anfang an sicherzustellen. Diese Phase im Innovationszyklus ist sehr zeit- und kostenaufwendig. Studien zeigen, dass für einen Großteil innovativer Unternehmen die Markteinführungsphase jener Zeitabschnitt im Innovationsprozess ist, der mit den höchsten Kosten und den größten Unsicherheiten behaftet ist. Verglichen mit der eigentlichen Technologieentwicklung spielt das Innovationsmarketing im Innovationsprozess jedoch häufig eine untergeordnete Rolle. Gleichzeitig steigen der Aufwand und die Notwendigkeit für die Anwendung eines professionellen Innovationsmarketings mit der Radikalität der Innovation einerseits und hohen zu erwartenden externen und internen kulturellen Akzeptanzhürden andererseits.

Innovationskultur und der Faktor Mensch

Daher erfordern die technologischen Herausforderungen der Zukunft einen möglichst kurzfristigen Wandel in der Denk- und Arbeitsweise hin zu mehr Risikobereitschaft der Beteiligten und zu mehr Offenheit gegenüber Kreativarbeit. Das trifft insbesondere auf das Beispiel MRK zu. Doch die dazu notwendige Innovationskultur kann nicht kurzfristig erzeugt werden – schließlich haben sich Unternehmenskulturen über viele Jahre oder gar Jahrzehnte hinweg entwickelt. Beharrungskräfte und fehlende Risikobereitschaft verlangsamten häufig die Entwicklung eines starken Technologiemanagements. Viele Führungskräfte übernehmen nicht genügend „Ownership“ für neue und zunächst risikobehaftete Breakthrough-Technologien. Sie halten sich lieber an den näherliegenden, vermeintlich sicheren Technologien fest. Doch damit sind Techno-

logiesprünge in neuen Anwendungsmärkten von vornherein zum Scheitern verurteilt.

Sind die Beharrungskräfte im Unternehmen zu stark, kann beispielsweise Venture Management weiterhelfen. Die Verbindung zwischen einer innovativen Startup-Kultur und der etablierten Welt eines erfahrenen Players im Markt mit Finanzkraft und entsprechendem Marktzugang ermöglicht in vielen Fällen den erhofften Technologiesprung.

Kontakt: strategie@wieselhuber.de



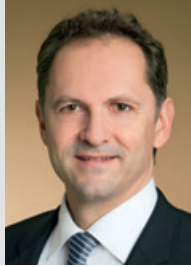
FAZIT:

Nur durch die intelligente Kombination der Erfolgsfaktoren Zukunftsmanagement, Technologiemanagement sowie Innovationsmarketing einerseits und die Berücksichtigung unternehmensexterner und -interner kultureller Aspekte andererseits werden Technologiesprünge vom Markt angenommen. Innovation ist eben erst dann Innovation, wenn sie erfolgreich den Markt durchdringt.

Der Weg zur Geschäftsmodell-Innovation

Wie Unternehmen innovative Geschäftsmodelle entwickeln mit Branchen-Zukunftswelten, Digitalisierung und den eigenen Stärken als Impulsegeber

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



Ein starkes Geschäftsmodell ist die Basis für Unternehmenserfolg. Aber ist das eigene Geschäftsmodell „fit“, um auch in Zukunft den etablierten und neuen Wettbewerbern Paroli bieten zu können? Sowohl die

Weiterentwicklung des bestehenden Geschäftsmodells als auch der Aufbau von neuen, innovativen Geschäftsmodellen ist entscheidend, um die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens zu sichern.

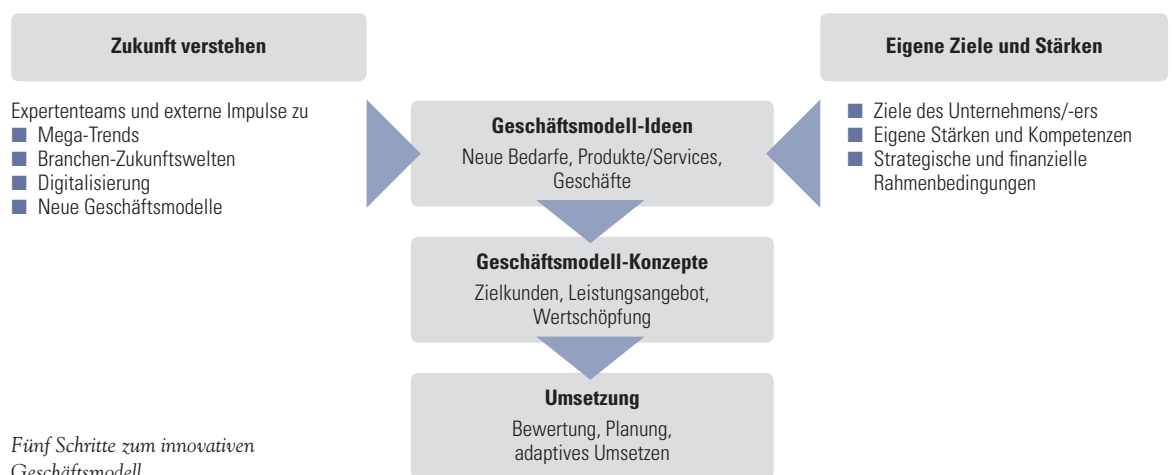
Seit vielen Jahren verwendet W&P einen Strategie- bzw. Geschäftsmodellansatz, mit dem Unternehmen erfolgreich das eigene Geschäftsmodell stärken und ergänzen. Dabei sind Überlegungen hinsichtlich innovativem Kundennutzen, Differenzierung zum Wettbewerb und den notwendigen Kompetenzen und Ressourcen zentral. Um innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln, sind zukünftige Entwicklungen und externe Impulse im Prozess zu berücksichtigen. Neben den Megatrends bzw. Branchen-Zukunftswelten spielen dabei heute bei jeder Geschäftsmodell- bzw. Strategiearbeit die Themenfelder Digitalisierung und innovative Geschäftsmodelle eine wichtige Rolle.

Im Folgenden stellen wir einen Prozess vor, der bei Kundenprojekten – jeweils spezifisch angepasst – erfolgreich zum Einsatz kommt.

Zukunft verstehen:

Die Basis für jedes Geschäftsmodell-Innovationsvorhaben ist die intensive Auseinandersetzung mit der Zukunft. Wenn die operativ geprägte Innensicht („Inside-Out“) um eine umfassende und längerfristige Sicht auf die zukünftigen Entwicklungen im Marktumfeld erweitert wird („Outside-In“), sind die Voraussetzung für marktverändernde Geschäftsmodellansätze gegeben. Die folgenden Themenfelder zeigen auf, wie vielfältig und weitreichend die Veränderungen sein werden, auf die sich jedes Unternehmen rechtzeitig einstellen sollte:

- I. **Megatrends** umfassen kulturellen, gesellschaftlicher und demographischer Wandel, Ressourcenverknappung, Globalisierung, neue Mobilität und technologische Entwicklungen. Hinter diesen Schlagworten verbergen sich jeweils reale und wichtige Veränderungen. Für jedes Unternehmen ist es notwendig, die relevanten Auswirkungen der Megatrends auf die eigene Branche zu identifizieren



und die unterschiedlichen, teils gegensätzlichen, Zukunftswelten zu antizipieren. So kann der Impuls der weltweiten Ressourcenverknappung und ein damit verbundener Preisanstieg zur Entwicklung von Alternativprodukten führen oder Neue Mobilität kann zukünftige Möglichkeiten des Direktvertriebs über Logistik-Plattformen aufzeigen.

II. Ein innovatives Geschäftsmodell entsteht nicht ohne einem wichtigen **Digitalisierungsbeitrag**. Empfehlenswert ist ein strukturierter Ansatz (siehe W&P-Digitalisierungs-Haus), um sowohl innovativen Kundennutzen, als auch radikal neue Ansätze zur Gestaltung der Wertschöpfungskette zu identifizieren.

III. **Innovative Geschäftsmodelle** werden so manche traditionelle Branchengesetzmäßigkeit verändern. Nicht jedes Geschäftsmodell wird eigenständig umsetzbar sein, sich auf Veränderungen einzustellen, ist aber umso mehr das Gebot der Stunde. Kreative Geschäftsmodell-Ideen entstehen häufig durch ein strukturiertes Durchforsten der innovativen Geschäftsmodelle aus den unterschiedlichsten Branchen.

Die **eigenen Ziele und Stärken** sind bei der Entwicklung von erfolgsversprechenden Geschäftsmodellen ebenfalls mit zu berücksichtigen. Die vielfältigen Impulse zu zukünftigen Branchenveränderungen sind eine gute erste Basis, um die Ziele und Ambitionen des Unternehmens anzupassen bzw. zu schärfen. Dabei können unterschiedliche Zielrichtungen, vom Experimentieren mit mehreren innovativen Ansätzen, über den Aufbau eines neuen Standbeins bis hin zur Transformation des Kerngeschäfts, entstehen.

Die Erarbeitung von **Geschäftsmodell-Ideen** sollte ohne „Scheuklappen“ begonnen werden. Auch wenn bei der Entwicklung von Geschäftsmodell-Ideen die eigenen Stärken und Möglichkeiten zu berücksichtigen sind, so liegt der Fokus auf (1) den Kunden- bzw. Konsumentenbedürfnissen der Zukunft und auf (2) der Überwindung der traditionellen Wertschöpfungsstrukturen der Branche. Fragestellungen zur Identifikation von Geschäftsmodell-Ideen führen die externen und internen Impulse zusammen:

- **Neue Bedarfe:** Wie sehen relevante zukünftige Zielkundengruppen aus und welche Bedarfe werden diese haben?
- **Neue Produkte & Leistungen:** Welche Produkte und Leistungen entstehen durch neue Technologi-

en bzw. durch Digitalisierung? Wie kann die Wertschöpfungskette neu gestaltet werden und wie verändert sich das Leistungsangebot dadurch (besser, schneller, billiger)?

- **Neue Geschäfte:** Welche neuen Geschäftsmodell-Ansätze sind attraktiv? Wie können neue Vertriebskanäle aufgebaut bzw. bestehende durch Produkte bzw. Dienstleistungen jenseits des Kerngeschäftes genutzt werden?

Die Phase der Entwicklung von Geschäftsmodell-Ideen mündet in eine kriterien-basierte Bewertung, gefolgt von der Auswahl an Ideen, die weiter zu verfolgen sind:

Die Erarbeitung von **Geschäftsmodell-Konzepten** orientiert sich im ersten Schritt an den Kundenbedürfnissen von morgen. Auf Basis des Leistungsangebots für die jeweilige Kunden- bzw. Konsumentengruppe wird das Geschäftsmodell umfassend erarbeitet. Insbesondere gilt es, die notwendigen Kompetenzen und Ressourcen zu beschreiben, um eine erfolgreiche Umsetzung zu ermöglichen. Da heute bzw. in Zukunft kaum ein innovatives Geschäftsmodell ohne signifikantem Digitalisierungsbeitrag entstehen kann, ist diesem Thema besonderes Augenmerk beizumessen. Bei der Konkretisierung der Geschäftsmodell-Konzepte gibt der W&P-Geschäftsmodellansatz eine klare Struktur vor und zwingt zur Erarbeitung der entscheidenden Kernfragen:

- Was ist die Innovation und die Differenzierung zum Wettbewerb?
- Wie kann das Konzept abgesichert bzw. Kundenbindung gestärkt werden?
- Wie ist die Wertschöpfungsstruktur zu gestalten, welche Partner einzubinden?
- Welche Kernkompetenzen sind notwendig und aufzubauen?

Auswahl und Umsetzungsplanung: Wurden Geschäftsmodell-Konzepte entwickelt, sind diese qualitativ und quantitativ zu bewerten. Soll die Umsetzung vorangetrieben werden, ist ein konkreter Business- bzw. Umsetzungsplan zu entwickeln. Je visionärer das entwickelte Konzept ist, umso mehr stellt sich die Frage nach dem angemessenen Umsetzungsweg. Diesen zu entwickeln ist eine spannende Aufgabe, die viel Energie freisetzt. Immerhin geht es um den Weg des Unternehmens in die Zukunft.

Kontakt: strategie@wieselhuber.de

Digitalisierung des Geschäfts braucht New Business Management



Johannes Spannagl
Managing Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie die Veränderungen im Umfeld des Unternehmens frühzeitig und konsequent nutzen. Diese Veränderungen können sehr vielfältig sein. Sie können in neuen Technologien, in einem Bewusstseins- und Wertewandel der Menschen, d. h. der Kunden, oder in geänderten politischen Konzepten begründet sein. Häufig sind Veränderungen voraussehbar, wie etwa die Verschiebung in der Bevölkerungsstruktur oder die fortschreitende Digitalisierung der Wirtschaft, in anderen Fällen treten Veränderungen kurzfristig und unerwartet ein und es kommt zu sogenannten Diskontinuitäten.

Insbesondere der disruptive Megatrend Digitalisierung und die damit verbundene „digitale Agenda“ des Unternehmens ist ein starker Treiber für neue Geschäfte. Kaum ein Unternehmen kann es sich heute mehr erlauben, das Thema Digitalisierung außen vor zu lassen. Die Gefahr, dass branchenfremde Wettbewerber wie beispielsweise Google oder Apple über neue, digitale Geschäftsmodelle in den Markt eintreten könnten, ist in vielen Märkten zu groß. Hier bieten New Business Strategien eine adäquate Herangehensweise. Digitale Geschäftsmodelle können beispielsweise erst außerhalb des Unternehmens entwickelt werden und ihre Praxistauglichkeit beweisen, um zu einem späteren Zeitpunkt in das bestehende Kerngeschäft integriert zu werden. Dieses Phasenmodell wird in der New Business-Strategie festgelegt, die auf die parallel zu entwi-

ckelnde unternehmensspezifische Digitalisierungsstrategie aufsetzen sollte. Die New Business-Aktivitäten können den digitalen Reifegrad des Unternehmens voranbringen und somit einen wichtigen Beitrag zur strategischen Unternehmensentwicklung insgesamt leisten. Der Blickwinkel und das Verständnis für neue Geschäfte im Rahmen der digitalen Transformation sind somit unternehmensspezifisch zu interpretieren und festzulegen. Auch wenn immer wieder ein glücklicher Umstand oder der pure Zufall neue Geschäfte hervorbringt, sollten Unternehmensführer sich nicht darauf verlassen, sondern mit konkreten Zielvorstellungen an den Aufbau neuer Geschäfte herangehen.

Neue Geschäfte durch klare Diversifikationsstrategie

In einigen Branchen sind Unternehmen in den letzten Jahren „verwöhnt“ von kontinuierlichem Wachstum durch Ausschöpfen der Wachstumsquellen Internationalisierung und Erschließung neuer Anwendungs-/Applikationsfelder. Die Digitalisierung erfordert jedoch ein Vorgehen jenseits der bekannten Wachstumspfade. Diese Grundsatzentscheidung der Diversifikation ist dabei von einer Reihe von Faktoren und Rahmenbedingungen abhängig. Zum einen spielt das unternehmerische Risikoprofil sowie das zur Verfügung stehende Kapital eine große Rolle: Sind nur sehr beschränkte, freie Ressourcen vorhanden und soll darüberhinaus vor allem das bestehende Geschäft gestärkt



werden, wird in der Regel eine Diversifikation nahe am Kerngeschäft sinnvoll sein. Ganz anders gestalten sich die Diversifikationsüberlegungen, wenn ein weiteres Standbein aufgebaut werden soll, das keine Verbindung mit den bestehenden Tätigkeitsfeldern aufweisen soll.

Im Vorfeld von New Business-Überlegungen sollten auf alle Fälle folgende Fragestellungen beantwortet werden:

- Welche strategische Bedeutung soll das neue Geschäft einnehmen?
- Welchen Umsatz- und Ergebnisbeitrag soll das neue Geschäft mittel- bis langfristig leisten? Wie sieht der konkrete Wachstumspfad aus?
- Welche spezifischen Assets und Kernkompetenzen des Unternehmens sollen genutzt werden?
- Inwieweit kann die eigene Marke gedehnt und damit für neue Geschäfte genutzt werden?
- Welche Einstiegsstrategie sollte verfolgt werden (Eigenaufbau, Fremdeinstieg, strategische Allianz)?
- Welches Risikoprofil will das Unternehmen im Hinblick auf das neue Geschäft eingehen (Investitions-, Markt-, Reputations-Risiko)?
- Welche Managementkapazitäten sollen bzw. können mit dem neuen Geschäft belegt bzw. genutzt werden?
- Welche organisatorische Zuordnung ist anzustreben und wie stark wird das neue Geschäft in das bestehende integriert?

Mit Kreativität, Systematik und Erfahrung zum Erfolg

Entscheidend für die erfolgreiche Realisierung einer New Business-Strategie ist das professionelle Vorgehen. In der Praxis hat sich dabei das von W&P entwickelte und vielfach erfolgreich eingesetzte Drei-Phasen-Modell bewährt, das sowohl eine hohe Systematik als auch Pragmatik aufweist. Erfolgsentscheidend sind vor allem folgende Aspekte:

- Die **Identifikation** von interessanten, zu den unternehmensspezifischen New Business Zielen passenden Suchfeldern gelingt nur mit der notwendigen Erfahrung und durchaus radikaler Denkweise und Kreativität, bestehende Marktstrukturen und Rahmenbedingungen der Branche in Frage zu stellen.

- Die **Entscheidung** für ein neues Geschäftsfeld sollte nur getroffen werden, wenn man zwischen verschiedenen Geschäftsfelder und Optionen auswählen kann. Eine zu frühe Fokussierung auf wenige oder gar nur eine Geschäftsfeldidee ist daher meist wenig erfolgversprechend.
- Bei der **Zielsetzung**, das neue Geschäft über eine Akquisition aufzubauen, sollte ebenfalls darauf geachtet werden, dass eine ausreichende Anzahl von potenziellen Ziel-Kandidaten vorhanden ist, ansonsten läuft man Gefahr, dass bei nur wenigen Zielkandidaten keiner „verkaufswillig“ ist. Bei der Bewertung der Geschäftsfeld-Attraktivität sollte daher auch das Potenzial an „Longlist-Kandidaten“ berücksichtigt werden.

Die Basis für die Kreation neuer Geschäftsideen ist die Entwicklung einer unternehmensspezifischen New Business Map. Zwei Stoßrichtungen sind bei der Erarbeitung dieser New Business Map zu verfolgen:

- **Trend-Scouting:** Im Kern werden hierbei alle bedarfs- und zielgruppenorientierten, technologischen, Absatzmittler-relevanten, gesellschaftlichen und politischen Trends auf ihre Relevanz hin für das Unternehmen analysiert und bewertet. Insbesondere neue Trends mit hohem Bedrohungsgrad für das Unternehmen und gleichzeitig geringem Maß an Vorbereitung durch das Unternehmen finden sich in der New Business Map wieder und stellen Potenziale für neue Geschäfte dar.
- **Asset-Kapitalisierung:** Im umgekehrten Sinne können neue Märkte entstehen, die mit den vorhandenen Fähigkeiten, Kompetenzen und dem Markt-/Zielgruppenfokus des Unternehmens angegangen werden können. Die gedankliche Verknüpfung mit neuen Trends und Technologien führt regelmäßig zu neuen Geschäftsideen.

Kontakt: newbusiness@wieselhuber.de

FAZIT:

Der Aufbau neuer Geschäfte gelingt nur, wenn auch „Out-of-the-box“-Denken erlaubt ist und die Kreativität der Beteiligten herausgefordert wird. Intelligente Suchpfade helfen, sich von den bestehenden Kompetenzfeldern und bekanntem Terrain in neue, weiter entfernte Geschäftsfelder vorzuwagen und radikaler zu denken.

CTO-Agenda

Neues Rollenverständnis und neue unternehmerische Aufgaben

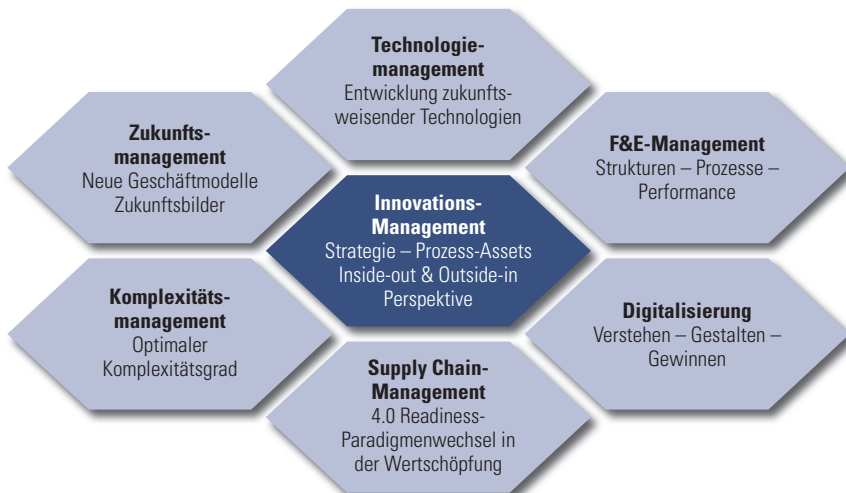
Dr. Dirk Artelt
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Technologischer Wandel auf der Überholspur, massiver Digitalisierungsdruck auf allen Märkten, immer knapper werdende Zeitfenster für nachhaltige Wettbewerbsvorteile und dynamisch-verbundene mehrdeutige Zukunftswelten, die strukturelle Umbrüche nach sich ziehen – die Konsequenz: Die Agenda des Chief Technical Officer (CTO) hat sich fundamental gewandelt und verlangt heute, neue Wege zu gehen. Es geht um Geschäftsmodell-Innovationen, agile Organisation und eine konsequente Outside-in-Perspektive und das alles mit neuen und unkonventionellen Tools, Methoden und Konzepten.

Der CTO erfindet sich in seiner Rolle neu. Aber unter welchen Entwicklungsprämissen? Mit welchen künftigen Aufgaben ist der CTO in seiner funktionalen Verantwortung heute und in Zukunft konfrontiert?

- Weg vom Beherrschen des Produktentwicklungsprozesses hin zu einem professionellen F&E-Management.
- Weg von inkrementalem Innovieren hin zum ganzheitlichen Innovationsmanagement, vom Prozess über eine differenzierte Strategie, über die professionelle Nutzung von Outside-in-Ideenquellen bis hin zur aktiven Entwicklung der Innovationskultur.



- Weg von der analogen Wertschöpfungsarchitektur hin zur Supply Chain der Zukunft in der Industrie 4.0.
- Weg vom IT-getriebenen Digitalisieren hin zum Vorreiter im Thema „Digitales Geschäftsmodell“.
- Weg von der Koordination von Einzel- und Insellösungen hin zu einem leistungsstarken Technologiemanagement.
- Weg von der planungsgetriebenen Vorausschau hin zur Erarbeitung konkreter Zukunftsbilder und -welten.
- Weg von der generisch gewachsenen Komplexität hin zum differenzierten Management guter und schlechter Komplexität.

Die Folge? Die „neue Agenda“ verlangt vom CTO mehr denn je Unternehmertum mit der Gesamtunternehmensperspektive. Weitab von „business as usual“ gilt es heute, sich als CTO nicht nur State-of-the-art und auf Augenhöhe mit dem Know-how über mögliche Zukunftswelten des Unternehmens zu sein und Erfahrungen im Umgang mit Veränderungsprozessen zu haben, sondern gleichzeitig auch den Mitarbeitern und Führungskräften Sicherheit beim Umgang mit einer unsicheren Zukunft zu geben.

Bei diesen Themen ist jeweils spezielles und praxiserprobtes Fach- und Methoden-Know-how gefragt, das man nicht dauerhaft in einem Unternehmen oder als Funktionsträger vorhalten kann. Der W&P-Management Support für CTOs gibt mit praxisbewährten Methoden und Netzwerken Antworten auf diese Herausforderungen. Denn für die Agenda des CTO gilt ebenfalls: Time-to-Market.

Konkret gilt es für den CTO, folgende Expertisen aufzubauen und die entsprechenden Veränderungsprozesse zu steuern:

1. Vom Managen des Produktentwicklungsprozesses zum Beherrschen eines ganzheitlichen Innovationsmanagements:



- Wie betreibt man ein wirkungsvolles Ideenmanagement und stellt eine umfassende Outside-in-Perspektive sicher?
 - Wie werden Neuprodukte mit einem professionellen Innovationsmarketing besser im Markt eingeführt?
 - Wie verknüpft man Unternehmens- mit Innovationsstrategie und entwickelt schlagkräftige Roadmaps?
2. Vom Perfektionieren bestehender Technologien zum Orchestrieren der richtigen Technologien:
- Wie wird der Technologievorentwicklungsprozess mit dem geeigneten Reifegradmanagement versehen?
 - Wie werden Produkttechnologien von morgen mit neuen Fertigungstechnologien harmonisiert?
 - Wie identifiziert man die Technologien, in die investiert werden muss?
3. Von der „Black Box“ F&E zum F&E-Management als zentraler Hebel für die Zukunftssicherung des Unternehmens:
- Wie beseitigt man den permanenten Engpass F&E und steigert die Effizienz?
 - Wie erhält man Transparenz über die F&E-Performance?
 - Wie setzt man die F&E-Makro- und Mikrostruktur richtig auf?
4. Von der Silo-Verkettung zur digitalen End-to-End-Netzwerkung und smarten Lösungen:
- Wie entwickelt man ein digitales Bewusstsein und Know-how in der Organisation?
 - Wie setzt man die digitale Transformation unternehmensspezifisch um?
 - Wie schafft man den Spagat zwischen alter und neuer Welt?
5. Von Lean Management und Optimierung der Shop-Floor-Ebene zur Supply Chain 4.0:
- Wie entwickelt man die richtige Operations-Strategie im Sinne der 4.0-Readiness?
 - Wie gestaltet man effiziente und flexible Netzwerkstrukturen?
 - Wie schafft man den Weg vom Produkt- zum Serviceanbieter?

6. Vom Verwalten der Komplexität zum Beherrschen derselben:
- Wie erkennt man die unternehmensspezifischen Komplexitätstreiber?
 - Wie findet man unternehmensübergreifend den optimalen Komplexitätsgrad?
 - Wie kann man mit einer differenzierten Ertragsanalyse die Komplexitätskosten transparent machen?
7. Vom „Stochern im Nebel“ zum strategischen Zukunftsmanagement:
- Wie schafft man relevantes Zukunftswissen?
 - Wie entwickelt man konkrete Zukunftsbilder?
 - Wie setzt man Zukunftsbilder um?

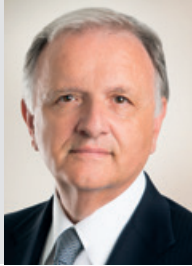
Kontakt: innovation@wieselhuber.de

FAZIT:

Die zukünftigen Herausforderungen der Digitalisierung, Professionalisierung und Performancesteigerung im Arbeits- und Verantwortungsbereich des CTO erfordern Mut, zusätzliche Kompetenzen und verändern das Profil des CTO erheblich.

Managen Sie nur, oder führen Sie auch?

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



Was soll diese provokante Frage? Gehören doch beide Ausprägungen einer erfolgreichen Unternehmensführung zusammen und es heißt auch in diesem Fall „nicht entweder oder, sondern sowohl als auch“. Richtig,

aber es soll ein Versuch sein, Sie als Führungskraft und als Mitglied der sogenannten Verantwortungseliten unserer Wirtschaft und Gesellschaft anzuregen, darüber nachzudenken, welche Akzente Sie heute und in Zukunft in Ihrer Führungsrolle setzen wollen, bzw. müssen, um das Unternehmen überlebens- und zukunftsfähig zu gestalten. Managen bedeutet die Frage zu klären, wie man Entscheidungen trifft und weniger was man zu entscheiden hat. Damit werden vielfach die Frage nach und die Messung der Managementwertschöpfung nicht klar und eindeutig beantwortet. Auch Managen ist Mittel zum Zweck. Wenn aber der Zweck, das Ziel nicht geklärt ist, ist jedes Mittel, jedes Instrument „richtig“, aber möglicherweise wirkungs- und nutzlos. Inwieweit nur „managen“ ausreichend ist, um den fundamentalen Wandel unserer Wirtschaft erfolgreich zu bewältigen und die daraus resultierenden Chancen zu nutzen, sollte zumindest einer kritischen Diskussion und Prüfung unterzogen werden.

Das „letzte Jahrhundert der Unternehmensführung“ war durch die Erfindung und Anwendung von Managementtechniken gekennzeichnet. Managen bedeutet dabei die Nutzung von Instrumenten, die die Effektivität und Effizienz von Management-Entscheidungen steigerte, zumindest sollte dies deren Ziel und Wirkung sein und zu höherer Transparenz und Professionalität führen. Inwieweit diese Effekte erzielt wurden und die Ergebnisse auf den Einsatz von Management-Tools, oder gar Management-Philosophien zurückzuführen ist, ist nicht kausal beweisbar.

Ein Grund dafür ist, dass alle Methoden und Systeme der Management-Praxis von Menschen mit unterschiedlichen Kompetenzen und Zielvorstellungen in unterschiedlichen Situationen angewandt werden. Ob dies immer aufgabenspezifisch erfolgte, oder nach dem Motto „es kann nicht schaden, bzw. mehr hilft mehr“

ist zumindest kritisch zu prüfen. Manchmal hat man auch den Eindruck, dass „Management by Fashion“ gegenüber „Management by Results“ dominiert.

Unabhängig davon haben Management-Tools zum Fortschritt in der Unternehmensführung beigetragen und sind immer noch wichtige und wirksame Instrumente für ein professionelles und wirksames Instrument, für ein modernes Management-System. Ohne Struktur und Methodeneinsatz kann die zunehmende Komplexität von Entscheidungen, die Dynamik, die bereichsübergreifende Kooperation und das steigende Risiko nicht objektiv transparent und entscheidungsfähig gemacht werden. In Händen von kompetenten und verantwortungsvollen Führungskräften wird dies deutlich. Bei Management-Technokraten führt der „methodische Overkill“ eher zu Bürokratie, steigendem Aufwand, Verlangsamung von Entscheidungen und Entscheidungsstau.



Die nächste Generation der Management-Instrumente, wie z. B. Big Data Analytics, Entscheidungsalgorithmen, künstliche Intelligenz, etc. wird die wichtige Aufgabe der Analyse und die Generierung und Simulation von Entscheidungsalternativen, Risikoszenarien verbessern. Sie werden jedoch nicht die Entscheider, die Führer ersetzen. Gerade jetzt zeigt sich das Führung, gerne auch als Leadership bezeichnet, sich signifikant vom Managen unterscheidet.

Führen hat im Gegensatz zum technokratisch dominierten Managen eine starke persönliche, individuelle Komponente. Führen kann nicht entpersonalisiert werden. Führer und Geführte bilden in sich eine gegenseitig bedingende Gemeinschaft, die mit unterschiedlichen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten zum Unternehmenserfolg beitragen. In der Tat werden in einer transparenten Welt der sozialen Medien und Netzwerke, besser informierten und qualifizierten

Mitarbeitern, geringerer „Bindungen“ und gesteigener Ansprüche an eine „passende Work-Life-Balance“, einer Sozialisierung in einer Wohlstandsgesellschaft, die Anforderungen und Ansprüche an Führungskräfte größer. Top-Down-Führung, hierarchische Macht, dosierte Informations- und Wissensverteilung, intransparente Karrierepfade, etc. wirken bei qualifizierten, engagierten und loyalen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kontraproduktiv auf Motivation und Leistung.

Es wird deutlich, dass professionelles, modernes Management die „Pflicht“ und die situationsgerechte, individuelle Führung die „Kür“ einer erfolgreichen Führung sind. Vertrauen, Mut, Initiative, Integration, Verantwortung, Vorleben, Empathie und noch einige weitere sog. soft facts, sind nicht in Form von Softwaretools „von der Stange zu kaufen“, sondern sind von Führungskräften, als Menschen mit all Ihren Stärken und Schwächen zu leisten. Eine verständliche und stetige Kommunikation, authentisches Verhalten, fachlicher Input, Engagement bei Innovation und Veränderung, strategische Weitsicht, richtige Risikoeinschätzung, etc. erzeugen Leidenschaft und Begeisterung bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Führen ist noch nur herausfordernd, sondern auch faszinierend. Es stellt hohe Anforderungen an Körper, Geist und Psyche und heisst auch, nicht nur andere zu führen, sondern auch sich selbst. Eine häufig unterschätzte, gar missachtete Aufgabe für souveräne Führungskräfte.

Kontakt: fuehrung@wieselhuber.de

FAZIT:

Ein Beitrag wie dieser ist nicht ausreichend, um in der nötigen Breite und Tiefe das Thema zu behandeln – zumindest gilt dies für mich. Es bleibt also bei dem Versuch, Sie zum Nachdenken anzuregen. Patentrezepte habe ich nicht und aus meiner Erfahrung gibt es diese auch nicht – auch wenn dies seit Jahrzehnten von sog. Management-Gurus behauptet wird. Ich wünsche Ihnen, dass Sie die richtige passende Balance zwischen „managen und führen“ und den Stil, die Führungsintensität finden, die zu Ihnen, Ihren Mitarbeitern und zum Unternehmen passt.



Erfolgreiche Transformation der Organisation

Der Nutzen macht den Erfolg

Jürgen Gottinger
Mitglied der
Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Bei der Zukunftsgestaltung der Organisation haben viele Unternehmen einen hohen Handlungsbedarf. Während z. B. in der Produktion bereits die Rede

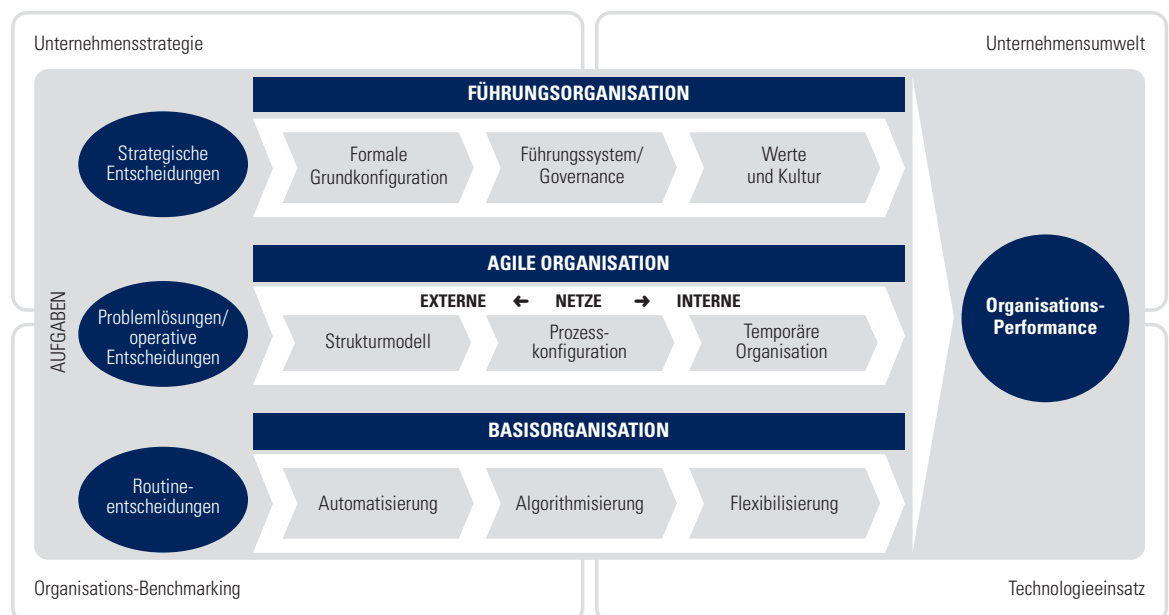
von der Version 4.0 ist (was war noch 3.0?), verharren viele Unternehmensorganisationen auf einer allenfalls „inkrementell“ angepassten Entwicklungsstufe. Diese Zeiten sind aus den folgenden Gründen vorüber:

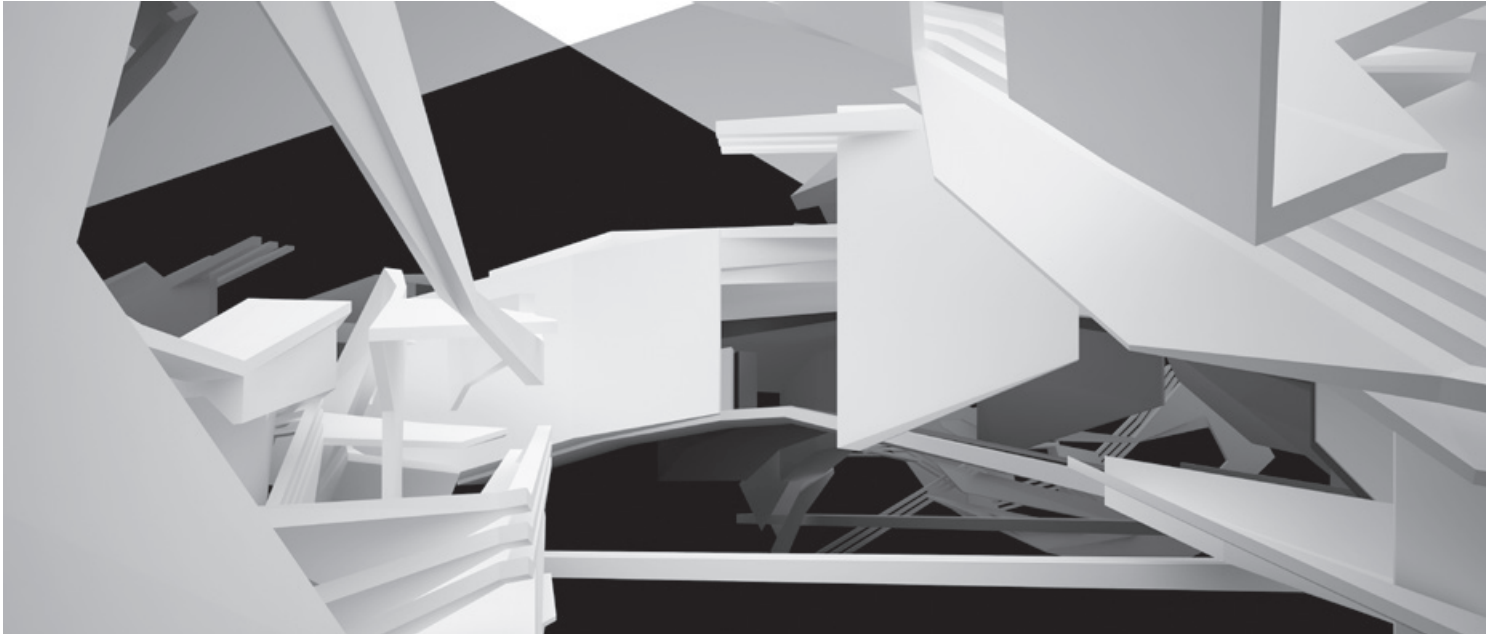
- **Strategie und Organisation repräsentieren zwei Seiten einer Medaille:** Structure follows Strategy gilt nicht mehr! Das Mitgestalten der Organisation als Transformationsriemen für die Strategie ist auf Grund der hohen Umweltdynamik nicht mehr sequentiell, sondern nur noch simultan machbar, da die Organisation selbst als strategisches Instrument eingesetzt wird und Umsetzungsergebnisse schneller erzielt werden müssen.
- **Die Digitalisierung treibt Effizienz und Transparenz:** Organisationsgrenzen werden durchlässiger und sind über einheitliche Systemstandards mit

einem wechselseitigen Zugriff verbunden. Damit geht von der Digitalisierung ein Rationalisierungsdruck aus, der sich sowohl im Effizienz- und Kostenniveau, als auch in der Transparenz der Organisation niederschlagen muss.

- **Neues Selbstverständnis der Mitarbeiter:** Strategie und Organisation sind keine Geheimsache mehr. Wer gute Mitarbeiter halten bzw. attraktiv für Talente sein will, muss Sinnvermittlung und Partizipation zu Schlüsselbegriffen der Zukunft machen.
- **Agilität = Anpassungsfähigkeit x Selbstorganisation:** Im Geschwindigkeitswettbewerb bleibt kaum Zeit für reaktive Anpassungen und lange hierarchische Instanzenzüge bei der Entscheidungsfindung. Es gewinnen das Können, Wollen und Dürfen der Mitarbeiter in der Führung und an der operativen Basis an Stellenwert.

Wer erfolgreich Organisationen transformieren will, muss diese Veränderungen proaktiv berücksichtigen,





gleichzeitig aber auch die Unternehmensziele, die persönlichen Perspektiven von Inhabern, Führungskräften berücksichtigen und in Einklang bringen. Denn: Organisation ist nicht Selbstzweck, sondern Mittel zum Zweck, um Entscheidungen auf allen Ebenen des Unternehmens vorzubereiten, zu bewerten und umzusetzen. Wo keine Entscheidungen fallen, braucht es keine Organisation.

Jede erfolgreiche Organisation muss als Treiber für die wichtigsten Unternehmensziele dienen, denn

- ohne Strategieorientierung keine Realisierung von Wachstumspotenzialen.
- ohne Anpassungsfähigkeit keine nachhaltige Basis in dynamischen Märkten.
- ohne steigendes Effizienzniveau keine nachhaltige Ertragskraft.
- ohne motivierte Mitarbeiter keine unternehmerische Weiterentwicklung.

Die Digitalisierung von Geschäftsmodellen verschiebt Markt- und Branchengrenzen. Neue Organisationsmodelle bringen ganze Branchenstrukturen zum „Kippen“ und fordern die Anpassungsfähigkeit der Unternehmen heraus.

Das Top-Management muss in Zukunft mehr Veränderung zulassen, häufigere Anpassungen in Strukturen und Prozessen vornehmen, neue Beziehungen zur Un-

ternehmensumwelt entwickeln und sich auf veränderte Anforderungen seitens der Mitarbeiter einstellen. Organisieren ist mehr denn je eine anspruchsvolle Führungsaufgabe.

Kontakt: organisation@wieselhuber.de

FAZIT:

Ganzheitliche Organisationsgestaltung muss die Auswirkungen von Veränderungen auf allen Managementebenen berücksichtigen.

Auf der Ebene der Führungsorganisation liegen die formalstrukturelle Konfiguration, die zentralen Führungssysteme und die Verankerung von Werten; diese bestimmen wesentlich die Organisationskultur.

Die Performance wird durch die Differenziertheit und die Anpassungsfähigkeit an veränderte Erfolgsfaktoren bestimmt. Nachhaltiger Erfolg ist gegeben, wenn Anpassung, Entscheidungsverhalten und Flexibilität auf der einen, stabile Grundprozesse und effiziente Abläufe auf der anderen Seite gewährleistet sind. Hier entsteht die agile Organisation.

Die Basisorganisation sorgt für den kostenoptimalen, reibungslosen Ablauf der Routineprozesse und -entscheidungen.

Das W&P-Organisationsmodell unterstützt das Top-Management auf allen Ebenen der Organisationsgestaltung und ermöglicht eine Segmentierung spezifischer Fragestellungen auf einzelnen Ebenen.

Vertriebskanäle im Cross-Check

Strategien für neue Wege zum Kunden

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



Nicht wenige werden bei der Formulierung „Vertriebskanäle im Cross-Check“ an ein Foul im Eishockey denken, bei dem ein Spieler den Schläger wie einen Kampfstab nach vorne drückt, um den Gegenspieler zu stoppen oder gegen die Bande zu befördern. Was im Sport mit einer Zwei-Minuten-Strafe geahndet wird, hat in manchen Branchen deutlich gravierendere Konsequenzen. So zwingen „Neue und andere Wege zum Kunden“, wie die Änderung des Verbraucherverhaltens, Vertikalisierung und ein starker Online-Handel gegenwärtig nicht wenige, auch tradierte Hersteller und Händler, beispielsweise in der Modebranche, in die Knie.

Für viele andere Branchen stellt sich die Frage nach neuen Wegen zum Kunden heute weniger dramatisch, aber nicht minder bedeutend für die Zukunftsgestaltung. Die Beantwortung dieser Frage muss für alle Branchen, egal ob B2B oder B2C beim Endkunden beginnen. Fragt man diesen nach seinen Bedürfnissen, erhält man oft gleiche Antworten, wie z. B. Schnelligkeit, Auswahlmöglichkeiten, Individualität, Anpass-

barkeit, gute Preise, starke Marken, gute Betreuung auch nach dem Kauf etc.. Betrachtet man anschließend die Wege zum Kaufabschluss so wird sehr deutlich, dass der Kunde heute das Bedürfnis nach breiter Vor- und Nachinformation hat und hierbei regelmäßig zwischen den Kanälen online und offline „switcht“. Dies erweitert die Anforderungen und Gestaltungsmöglichkeiten der ohnehin in den meisten Branchen bereits hohen Vielzahl an Wegen zum Kunden. Doch die Frage ist für alle: Was sind die richtigen Strategien für neue Wege zum Kunden?

Aus der Erfahrung von W&P handelt es sich um sechs wesentliche „Strategien für neue Wege“ zum Kunden:

1. **Den Kunden im Mittelpunkt:** Für alle Branchen und Unternehmen der Wertschöpfungskette gilt eine Aufgabe ganz sicher: Lernen Sie Ihren Kunden sowie den Endverwender besser kennen. Viele Unternehmen sehen im Kunden immer noch den Einkäufer der nächsten Wertschöpfungsstufe, doch das ist eben nur ein Teil der Wahrheit. Erst das Denken und Handeln in designierten Kundensegmenten in Bezug auf direkte Kunden sowie Endverwender und die Kenntnis der zugehörigen Customer Journeys und Knackpunkte der Kaufentscheidung („Moments of truth“) erlaubt ein wirklich passgenaues Handeln.
2. **Renaissance der Marke:** Egal, welche Rolle die Marke in ihrer Branche heute spielt: Der Kunde sucht gerade in Zeiten der allgegenwärtigen Verfügbarkeit von Allem zu jeder Zeit nach Vereinfachung und Führung durch eine starke Marke. Dies gilt zunehmend auch im B2B-Bereich, wo Marke bisher häufig eher mit dem Kommentar „Wer im B2B eine Marke braucht, hat einen schlechten Einkauf“ belächelt wurde. Zur Vermarktung der Marke gehört in Zeiten der „Millenials“ auch deutlich mehr als der Druck von Katalogen. Es geht um eine volle Präsenz in allen Kanälen, d.h. SEO, Social Media Marketing und Influencer-Marketing müssen künftig zum Basisrepertoire in B2B und B2C gehören.
3. **Direktvertrieb und Vertikalisierung:** Was Inditex/Zara in der Modebranche geschaffen hat, lässt



Abb. 1: Strategien für neue Wege zum Kunden

sich auf weitere Industrien übertragen. Zwischenhändler werden zunehmend ausgeschaltet, sei es durch direkten Vertrieb an die übernächste Wertschöpfungsstufe oder vertikale Übernahmen. Der Vertrieb wird immer direkter. Klar ist aber eines: Diese Erweiterung muss sich zum einen lohnen, d.h. das Ertrags-Risikoprofil muss passen. Zum anderen muss diese mit dem Kompetenzprofil des Unternehmens übereinstimmen. Wer bisher noch nicht direkt verkauft hat, verfügt oftmals nicht über die Kenntnis der Fallstricke und Besonderheiten und muss diese erst lernen oder aufbauen. Dieses zusätzliche Risiko muss auch entsprechend „entlohnt“ werden.



4. **Optimierte Supply Chain:** Was bisher oft eher als Pflichtprogramm gesehen wurde, nämlich die Ware zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu haben, wird immer mehr zum Differenzierungsfaktor. Entlang der Wertschöpfungskette finden sich signifikante Ansatzpunkte hierfür: von Industrie 4.0, Losgröße 1 über kollaborative Planungssysteme, einem perfekten Komplexitätsmanagement, dem passenden (global) Footprint in der Produktion bis hin zu einer maximierten GAE (Gesamtanlageneffektivität) mit entsprechendem Kennzahlensystem. Wer hier Geschwindigkeit sowie Flexibilität aufbaut und schneller und passgenauer am Kunden ist, wird sich vom Wettbewerb absetzen können, indem er in der Kundengunst steigt.

5. **End-to-end-Integration:** Für viele Hersteller reicht es jedoch nicht aus, das eigene System der Wertschöpfung zu optimieren, um schneller am Kunden zu sein. Es bedarf einer integrierten, kollaborativen Anstrengung auch über Unternehmensgrenzen hinweg. Damit kann die Liefergeschwindigkeit im System signifikant und zum Vorteil aller Beteiligten gesteigert werden – und ganz nebenbei ergeben sich auch noch verbesserte Effizienz, geglättete Produktion, reduzierte Bestände und verbesserte allgemeine Verfügbarkeiten.

6. Last but not least kann in Zeiten des digitalen Wandels und der im Berufsleben aufkommenden Generation der Millennials, als erste echte „digital natives“ ein Hebel nicht fehlen: **Digitalisierung und Big Data.** Eines ist hierbei klar: Die Effekte der Digitalisierung müssen in der GuV ankommen. Sei es im Umsatz, auf Basis verbesserter Erfüllung der Kundenbedürfnisse oder in den Kosten durch eine

gesteigerte interne Effizienz. Dabei können Kundenbedürfnisse nicht nur über neue, passendere oder smarte Produkte besser befriedigt werden. Gerade auch smarte Services und Prozesse können mit Hilfe von Technologien wie Virtual Reality in Entwicklung, Schulung, Verkauf und After Sales gewinnbringend eingesetzt werden. Die Generierung und Nutzung smarterer Daten ist hierfür genauso eine essentielle Basis, wie die entsprechend befähigte und willige Organisation und Kultur im Unternehmen.

Was ist also für Sie als Unternehmen zu tun? Aus Sicht von W&P bedarf es vier wesentlicher Schritte, um die dargestellten Möglichkeiten zu realisieren und neue Wege zum Kunden aufzutun:

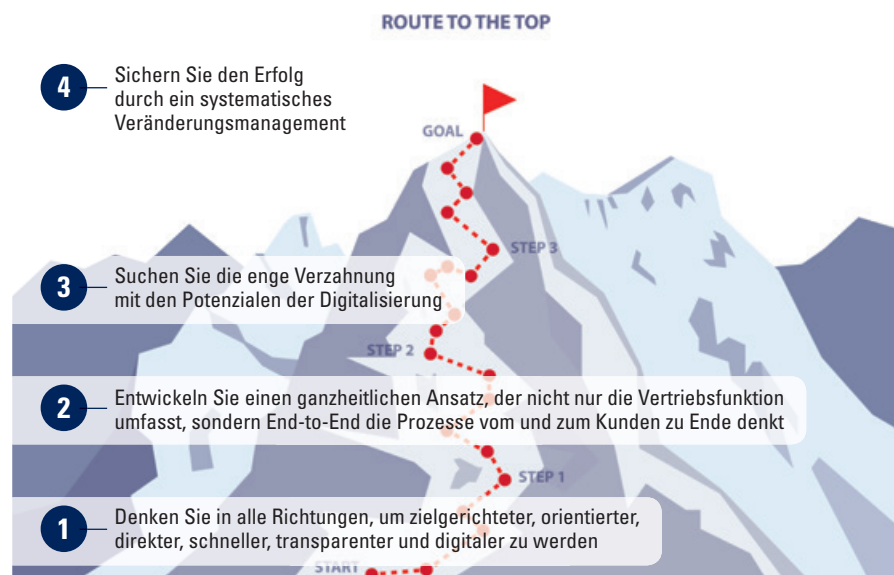


Abb. 2: Umsetzung neuer Wege zum Kunden

Kontakt: vertrieb@wieselhuber.de

Markenmanagement

Braucht der Handel eigene Marken?

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



Noch immer werden Handelsmarken in einigen Branchen stiefmütterlich behandelt. Während Anteile von über 80 % in einigen Bereichen durchaus üblich sind (z. B. Hygienepapier), fällt der Anteil in vielen Warengruppen von Bau- und Elektronikfachmärkten eher gering aus. Was sind die Gründe hierfür? Braucht der Handel überhaupt eigene Marken? Und wenn ja, sind dann Markenartikel überflüssig?

Benchmark Lebensmittelhandel

Seit den 1960er Jahren gibt es in Deutschland Handelsmarken. Bis zum Ende der Preisbindung für Markenartikel im Jahr 1974 waren sie zunächst ein Mittel des Einzelhandels, sich über den Preis vom Wettbewerb zu differenzieren. Heute sind Handelsmarken oder auch Eigenmarken des Handels in den allermeisten Branchen aus den Regalen kaum noch wegzudenken. Neben günstigen Preiseinstiegsprodukten, finden sich heute auch zahlreiche qualitäts- und premiumorientierte Handelsmarken.

Der Lebensmitteleinzelhandel (LEH) ist hier in vielerlei Hinsicht Vorreiter und die Kunden honorieren das. Vier von zehn machen inzwischen die Wahl ihrer Einkaufsstätte unter anderem vom Angebot an Handelsmarken abhängig. Bei den Vollsortimentern (Verbrauchermärkte und SB-Warenhäuser) hat sich

eine Dreistufigkeit durchgesetzt (siehe Abbildung), die auch in anderen Branchen Nachahmer findet. Vielfach wird diese noch mit speziellen Handelsmarken, z. B. für Bioqualität, Diätetik, Themenwelten oder Herkunft, ergänzt.

Warum überhaupt Handelsmarken?

Als wichtigstes Ziel des Einsatzes von Handelsmarken wird häufig ein gutes Preis-Leistungsverhältnis für die Kunden genannt. Vollsortimenter sichern sich so mit einem Basissortiment gegen die Preisargumente der Discounter ab. In diesem Zusammenhang hilft der größere Spielraum bei der Preiskalkulation als weiteres Ziel. Hinzu kommt der Anspruch, sich mit „exklusiven“ Produkten zu profilieren und gegenüber dem Wettbewerb abzuheben. Nicht zuletzt können Handelsmarken auch Ausdruck der eigenen Innovationskraft des Unternehmens sein, denn sie sind heute längst nicht mehr nur als billiger Preiseinstieg positioniert. Es gibt zunehmend Beispiele dafür, dass Handelsmarken ihre Vorbilder aus der Markenartikelindustrie in punkto Rezeptur, Verpackung oder Funktionalität überbieten.

Kaufhemmnisse für Handelsmarken

Einige Händler verzichten in bestimmten Warengruppen bewusst auf Handelsmarken, z. B. weil die Margen zu gering sind oder die Industrie bewusst in Richtung Marke incentiviert. Doch auch wenn die Anteile ungewollt gering sind, kann der Händler nicht zwingend etwas dafür. Neben der fehlenden Konsequenz in der

Preiseinstieg	Mittleres Preissegment	Gehobenes Preissegment
<ul style="list-style-type: none"> ■ Günstigstes Produkt im Sortiment ■ Qualität orientiert sich an den Mindestanforderungen ■ Unterstützt ein positives Preisimage der Einkaufsstätte 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Imitation der A-Marken auch in Bezug auf Aussehen und Verpackung ■ Qualität vergleichbar mit A-Marken, preislich günstiger ■ Soll eine günstige Alternative zur A-Marke bieten 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Herausragende, exklusive Qualität und Preisstellung oberhalb der A-Marke ■ Ansprache neuer Kundensegmente ■ Ziel ist vor allem die Profilierung der Einkaufsstätte
<p>Beispiele aus dem LEH:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Ja! (Rewe) ■ Gut und Günstig (EDEKA) ■ Korrekt (Globus) ■ TIP (real,-) 	<p>Beispiele aus dem LEH:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Rewe Beste Wahl ■ EDEKA ■ Globus ■ real,- QUALITY 	<p>Beispiele aus dem LEH:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Rewe Feine Welt ■ EDEKA Selection ■ Globus Gold ■ real,- SELECTION



Einführung und im Management von Handelsmarken existieren zusätzlich einige „natürliche“ Hemmnisse, in Folge derer die Anteile gering sein können:

- Marke spielt keine Rolle oder unmarkierte Ware (z. B. Kiesel oder Holz im Baumarkt)
- hohes funktionales bzw. finanzielles Risiko (z. B. Fernsehgeräte, Automobile)
- sensibler Warenbereich (z. B. Babynahrung, Kosmetik)
- Sozialprestige (z. B. Weber Grill, Spirituosen, Uhren)
- Geschenkcharakter (z. B. Pralinen, Wein, Parfüm)
- Dominanz von Herstellermarken (z. B. Apple und Samsung für Smartphones)
- technologische Hürden/Patente (z. B. spezielle Medikamente)

Diese Hürden zu überwinden, kostet in der Regel ein hohes Maß an Anstrengungen, vor allem in Form von Marketing-Budget. Dem steht entgegen, dass Handelsmarken auch durch einen sehr dosierten Einsatz von Kommunikation (z. B. Fernsehwerbung) ihre günstige Preisposition erst ermöglichen. Durch die zunehmende Professionalität von Handelsmarken werden viele dieser Hemmnisse jedoch zunehmend abgebaut und der Anteil in vielen dieser Warengruppen steigt kontinuierlich an.

Werden Markenartikel für den Handel obsolet?

Hersteller von Markenartikeln sind nicht unbedingt begeistert, wenn ein Handelsunternehmen seinen Eigenmarkenanteil deutlich erhöhen will. Häufig geht eine solche Ausweitung vor allem zu Lasten der B- und C-Marken ohne relevante Marktposition. Die häufig gestellte Frage, ob Markenartikel denn überhaupt noch benötigt werden, kann indes verneint werden. Häufig dienen die A-Marken als Preisanker der Handelsmarken. In nahezu allen Warenbereichen ist das Preiswissen über einzelne Artikel (mit Ausnahme weniger Eckpreisartikel) denkbar schlecht. Die wahrgenommene Preisgünstigkeit der Handelsmarken leitet sich bei den meisten Kunden daher vielfach aus dem Preisabstand zur teureren A-Marke ab. Discounter nutzen diesen Effekt bewusst, in dem sie in der Kommunikation den Preisabstand ihrer Handelsmarken zur jeweiligen A-Marke herausstellen. Außerdem haben die Markenartikel durch ihre Marketingbudgets einen Einfluss auf das (Qualitäts-)Image des jeweiligen Händlers.

Kontakt: marketing@wieselhuber.de

FAZIT:

Handelsmarken bieten in vielen Branchen noch immer große Chancen, sich vom Wettbewerb abzuheben und Kunden stärker zu binden. Warengruppenabhängige Hemmnisse können durch professionelles Management der Handelsmarken abgebaut werden. Der LEH in In- und Ausland legt die Benchmark vor. Und dennoch haben Markenartikel als Preisanker und Imagebeeinflusser eine eindeutige Berechtigung in den Regalen des Handels.

Standortentscheidungen in Zeiten der Digitalisierung

Oliver Rörig
Mitglied
der Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Die Bedeutung der richtigen Wertschöpfungsarchitektur

Nicht nur Großkonzerne, sondern auch immer mehr mittelständische Unternehmen agieren in internationalen Beschaffungs-, Produktions-, Distributions- und Service-Netzwerken. Durch die fortschreitende Globalisierung, den stetig zunehmenden Preis- und Wettbewerbsdruck sowie die Herausforderungen der Digitalisierung, stehen Unternehmen in der Pflicht, vorhandene Potenziale immer weiter ausschöpfen.

Daniel Fuchsberger
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Dabei kommt der strategischen Optimierung der Wertschöpfungsarchitektur eine entscheidende Bedeutung zu: Eine hohe Kundennähe, schnelle Reaktions- und Lieferzeiten, effiziente Strukturen und Prozesse sowie Flexibilität im Produktions- und Logistikverbund führen zu mehr Umsatz, geringeren Kosten, niedrigeren Beständen und weniger Investitionen.

In unserer W&P-Studie „Standortstrategie – Transparenz schaffen, relevante Potenziale heben“ mit über hundert produzierenden Unternehmen in Deutschland wurde dies aus Sicht der Studienteilnehmer bestätigt:

- Potenzial zur Umsatzsteigerung: 5 % bis mehr als 20 %
- Potenzial zur Senkung der Herstellkosten: 5 % bis mehr als 10 %

- Unternehmen mit erfolgreich durchgeführten Standortprojekten sind profitabler als der Branchenwettbewerb

Klassische Motivation zur Durchführung von Standortprojekten

Die Durchführung von Standortprojekten verfolgt grundsätzlich das Ziel, die Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens nachhaltig zu steigern. Dazu gibt es mehrere Ansatzpunkte:

■ Umsatzsteigerung:

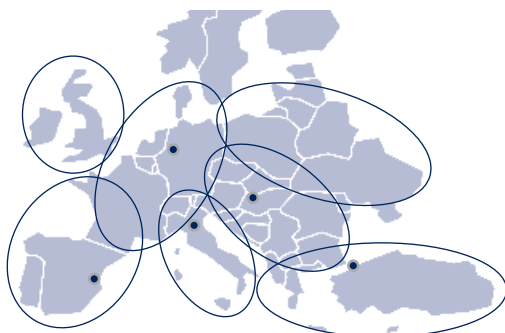
Der **Eintritt in einen neuen Markt** kann durch verschiedene Wege erreicht werden, erfordert aber häufig einen neuen Produktionsstandort. Wegen kurzer Reaktions- und Lieferzeiten sowie der Möglichkeit, vor Ort die Produkte auf die lokalen Bedürfnisse hin anzupassen, kann ein schnelles Wachstum erreicht werden.

■ Kostensenkung:

Um **Synergien** im bestehenden oder (schnell) wachsenden Wertschöpfungsnetzwerk zu realisieren, spielen Skaleneffekte und Spezialisierung eine wichtige Rolle. Dies führt in der Wachstumsphase oftmals dazu, dass zentrale und spezialisierte Werke in möglichst großen Losgrößen Teile und Komponenten produzieren, die dann kundennah nur noch montiert werden müssen. Die schrittweise Erhöhung der lokalen Wertschöpfungstiefe setzt immer wieder eine kritische Menge voraus, um die Investitionen in neue Anlagen und Gebäude rechtfertigen zu können.

Die **Produktionsverlagerung von Hoch- in Niedriglohn-Länder** ist insbesondere für Unternehmen mit einem hohen Lohnkostenniveau und einem geringen Automatisierungsgrad relevant.

Unternehmensführung („**Governance**“): Um Synergien im Produktionsnetzwerk zu erzielen, müssen die Verantwortlichkeiten für die verschiedenen Werke klar geregelt sowie der Zugriff auf die Standorte sichergestellt sein.



- Ausgangssituation
 - Produktion und Logistik
 - Kosten und Leistungsfähigkeit
 - Distributionsstufen
 - Materialfluss
- Zukünftige Welt
 - Produkte und Märkte
 - Kundenanforderungen
 - Rahmenbedingungen
- Strategie und Implementierung
 - Szenarientwicklung
 - Simulation und Bewertung
 - Implementierungsverfahren

■ **Investitionsvermeidung:**

Zur optimalen Auslastung des bestehenden Wertschöpfungsnetzwerks ist zunächst eine Mittelfristplanung und Transparenz über die verschiedenen Werke erforderlich. Durch den Abgleich von Kapazitätsangebot und Nachfrage können die **strategisch erforderlichen Investitionen** standortübergreifend abgeleitet und unnötiger Cash-out vermieden werden.

Veränderung von Standortentscheidungen durch die Digitalisierung

Ein effizientes Wertschöpfungsnetzwerk wird auch in Zeiten der Digitalisierung ganz oben auf der Agenda von Inhabern und Top-Managern stehen, weil die geschilderten Potenziale und Motivationen auch weiterhin ihre Gültigkeit haben. Allerdings hat die Digitalisierung einen großen Einfluss auf Standortentscheidungen und kann den Fokus in eine andere Richtung lenken, wie der nachfolgenden Abbildung zu entnehmen ist:

	„Klassische“ Perspektive	Digitalisierungs-Perspektive
Hoch-/ Niedriglohn-Land	Globale, europäische und innerdeutsche Lohnkostenunterschiede, hoher Lohnkostenanteil → Produktionsverlagerung in Low Cost Country/Lower Cost Region	Neue Möglichkeiten für Automatisierung, Effizienzsteigerung und Standortsicherung → Hochlohn-Land wird wieder wettbewerbsfähig
(De-) Zentralisierung	Skaleneffekte und Spezialisierung der Hauptstandorte, lokale Individualisierung → Massenindividualisierung und Zentralisierung	Individualisierung, kleinere, flexiblere Anlagen, neue Technologien, Losgröße 1, additive Fertigung, lokale Produktion → Flexibilisierung und Dezentralisierung
Führung und Steuerung	Klare Verantwortlichkeiten und Schaffung von Durchgriffsmöglichkeiten auf die Werke → Führungsorganisation und Governance	Vernetzung, Transparenz in Echtzeit, Kennzahlen, Benchmarking, Control Tower → Visibilität und virtuelle Fabriken
Lieferantenbeziehung	Lieferantenbewertung, strategische Partnerschaften → Langfristige Lieferantenbeziehungen, Single Sourcing	Aufbrechen der Branchengrenzen, neue Player, Plattformen, Vernetzung → Flexibles, bedarfsgerechtes Lieferantennetzwerk, Multiple Sourcing
Investitionsobjekte	Werksübergreifende Kapazitätsplanung, Ableitung Investitionsbedarfe → Gebäude, Grundstücke, effizienter Anlagenpark	Effizienzsteigerung am bestehenden Standort, lokale Produktion, Flexibilisierung → Digitalisierung, Industrie 4.0, Vernetzung, flexibler Anlagenpark

Kontakt: operations@wieselhuber.de

FAZIT:

Richtig durchgeführt, kann die strategische Optimierung des Wertschöpfungsnetzwerks einen wichtigen Beitrag zur Sicherung der Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens leisten. Dazu muss ein maßgeschneiderter Ansatz entwickelt werden, der die spezifische Ausgangssituation und Motivation aber auch die strategischen Digitalisierungseinflüsse auf das einzelne Unternehmen berücksichtigt. Standardlösungen aus der Schublade sind deshalb keine nutzenstiftende Option.



Die Treuhand

Schlüssel zur Zukunftsfähigkeit im veränderten Marktumfeld?!



Lars Richter
Partner und Mitglied
der Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Über die Veränderungen des Finanzierungsumfeldes – sei es Basel III und IV, die anhaltende Niedrigzinspolitik oder die Zulassung von Direct Lending Fonds im Mai 2015 durch die BaFin – ist viel geschrieben worden.

Einheitliches Fazit eigentlich aller Veröffentlichungen ist, dass Finanzierungen von Unternehmen in der Krise schwieriger geworden sind. Schon die (temporäre) Stundung von (fälligen) Tilgungen ist mittlerweile sehr aufwendig geworden und erfordert eine umfangreiche Dokumentation.

Kommt es in einem Sanierungsprozess sogar zu einem echten Fresh-Money-Bedarf, also zusätzliche Kreditmittel, die über den aktuellen Bestand hinausgehen und sich nicht durch die Veränderung der bestehenden Tilgungs- oder Rückführungsstruktur abdecken lassen, wird es problematisch, insbesondere, wenn auf Seiten der Eigenkapitalgeber bereits alle Spielräume ausgenutzt wurden.

Was aber tun, wenn dieser zusätzliche Kapitalbedarf nachweislich dazu benötigt wird, die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens wieder herzustellen? Die Fremdkapitalseite wird sich dann – zu Recht – auf die Position zurückziehen, dass man Investitionen, deren Return im Wesentlichen auch noch außerhalb des Sanierungszeitraums liegt nicht finanzieren kann. Ist damit der



Sanierungsprozess eine reine Kostenreduzierung, da das Eigenkapital nicht in der Lage ist, einen Beitrag zu leisten? Und wie kann man das mit den Vorgaben und Anforderungen des IDW sowie der Rechtsprechung in Einklang bringen, denn beide fordern eine nachhaltige und durchgreifende Sanierung des Unternehmens.

Die Erfahrung zeigt, dass hier die sog. „Doppelnützige Treuhand“ strukturierend wirken kann. Vielmals war sie nur das Instrument zur Sicherstellung, dass die Sanierungsmaßnahmen auch umgesetzt werden. Im veränderten Umfeld kommt ihr eine weitere, noch wichtigere Rolle zu: Das Einwerben von neuem Eigenkapital bei gleichzeitigem Vermeiden eines Haircuts.

Die Treuhand wird damit die zentrale Klammer im Sanierungsprozess:

- Im ersten Schritt sichert sie das Erreichen der klassischen Sanierungsmaßnahmen (Phase des Sanierungskonzeptes in Anlehnung an den IDW S6).
- Im zweiten Schritt stabilisiert Sie durch das Einwerben von neuem Eigenkapital zum Ende der Umsetzung der Sanierungsmaßnahmen, die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens.

Kontakt: restructuring@wieselhuber.de

FAZIT:

Die Treuhand stellt somit sicher, dass das Fremdkapital im Rahmen der Sanierung abgesichert wird, ein Haircut bestmöglich vermieden wird und gleichzeitig das Eigenkapital wieder ins Geld kommt. Für die „Doppelnützige Treuhand“ ist dies auch die Chance sich vom ungeliebten Instrument der Enteignung zu einem zentralen Instrument des Sanierungsprozesses zu entwickeln.

Lebenswerk – Quo vadis?

Eine Entscheidungshilfe für Unternehmer

Lebenswerk mag Ihnen als eine große Vokabel erscheinen. Aber Sie können als Unternehmer auf den Aufbau eines erfolgreichen Unternehmens zurückblicken. Oder Sie haben das Unternehmen Ihrer Familie erfolgreich ausgebaut. Sie haben es eingerichtet, dass die Organisation mittlerweile auch ohne Sie läuft – zumindest im täglichen Betrieb.

Irgendwann kommen Sie an den Punkt, an dem Sie Ihr Unternehmen einmal nicht mit dem Blick des Entscheiders und Lenkers, sondern aus einer Perspektive des Vermögensaufbaus betrachten. Hier treffen sich private und betriebswirtschaftliche Aspekte:

- Was sind Ihre Ziele als Gesellschafter? Was sind Ihre aktuellen und kommenden Bedürfnisse? Gibt es eine nächste Generation bzw. Management mit Willen und Eignung zur Übernahme?
- Wo steht das Unternehmen heute? Was kann es wert sein? Was ist der nächste strukturelle Schritt? Was ist die nächste Technologie-Schwelle?
- Sind Ihre Ziele in der aktuellen Struktur zu erreichen? Oder müssen Sie etwas ändern, in den Produkten, im Marktangang, kurzum: im Geschäftsmodell?

Jede dieser Fragestellungen ist bereits für sich keineswegs trivial. Die Formulierung von Antworten kann je nach Situation einen kurzen oder längeren Prozess erfordern. Komplexität erwächst zudem daraus, dass die verschiedenen Fragen hinsichtlich der Bezugssysteme „Ökonomie“ und „Familie“ in einem reziproken Verhältnis zueinander stehen.

In dieser Ausgangssituation eine adäquate und stabile Balance zwischen den Aufgaben und Interessen auf Gesellschafterebene einerseits und den Erfordernissen auf Ebene des Unternehmens andererseits herzustellen, ist unser Projektalltag.

Auf Unternehmensebene sichert der richtige Kurs die Ertragskraft und Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens und damit letztlich den Unternehmenswert. Der Erhalt bzw. der Ausbau der geschaffenen Werte sichert die Freiheitsgrade, die Sie verdient haben – und dies unab-

hängig davon, ob eine Nachfolge innerhalb der Familie gefunden werden kann oder in einem weiteren Kreis.

Eine umfassende Bestandsaufnahme (Due Diligence) schafft Klarheit über den Status quo des Unternehmens in allen relevanten Teilbereichen. Dabei gehen wir stufenweise vor:

- Prüfung der Zukunftsfähigkeit mit Fokus auf Commercial und Innovation
- Bedarfsweise Due Diligence im Bereich Operations und Digitalisierung hinsichtlich etwaiger Handlungsbedarfe

Die Ergebnisse der Bestandsaufnahme bilden die logische Grundlage zur Identifikation und Prüfung relevanter Optionen:

- **Unternehmensentwicklung:** In Abhängigkeit von wirtschaftlichen Möglichkeiten und familiären Absichten prüfen wir alle relevanten Optionen zur Unternehmensentwicklung, von der Markt- oder Produktentwicklung bis zur Neuausrichtung durch



Florian Frank
Mitglied
der Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Daniel Langemeier
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Veräußerung nicht mehr benötigter Unternehmensbereiche oder Assets. Wir entwickeln auf Basis des W&P-Performance-Improvement-Modells Ansätze zur Verbesserung der Leistung (Fokus EBITDA) und zur Steigerung des Unternehmenswertes – je nach Bedarf im Gesamtbild eines Konzerns oder für einzelne Unternehmen.

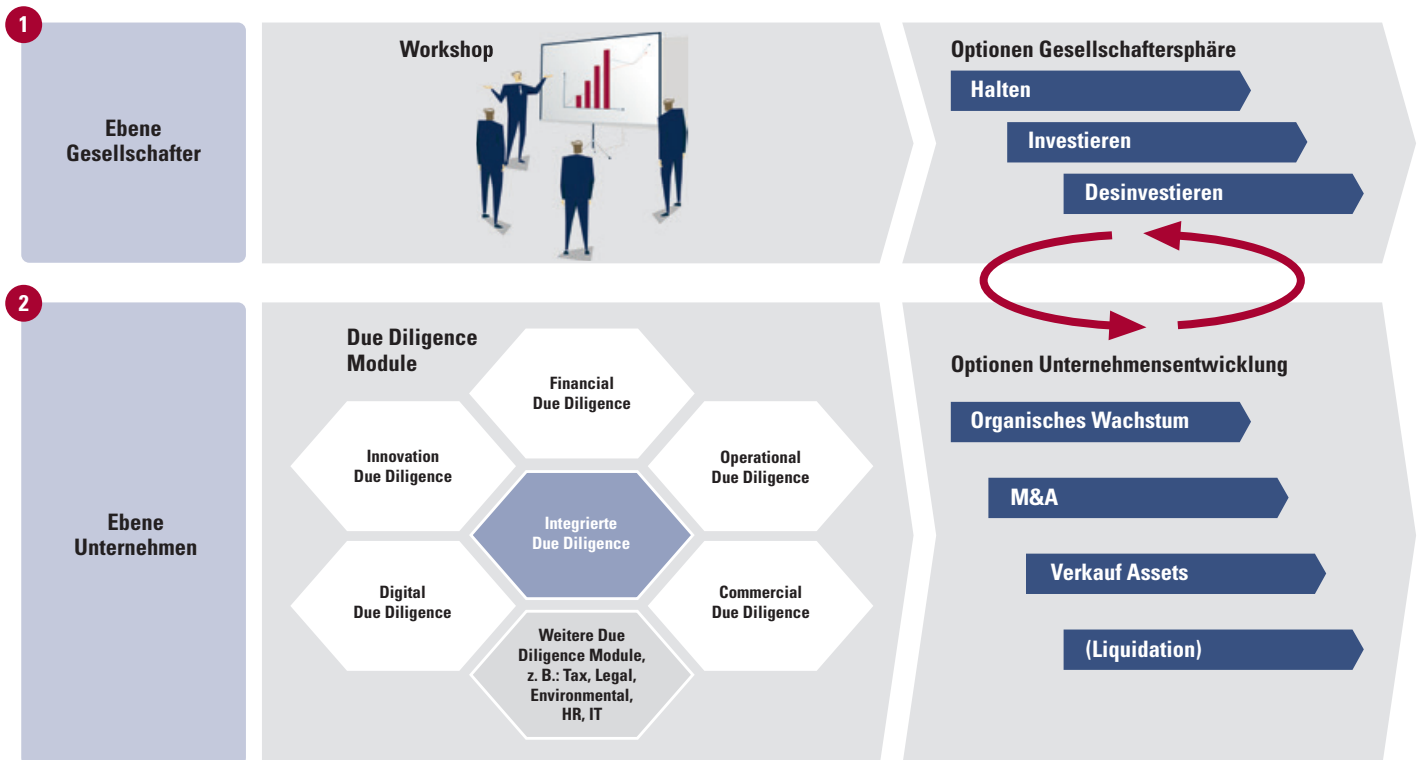
- **Gesellschaftersphäre:** Für seine Gesellschafter stellt das Unternehmen einen bzw. den wesentlichen Vermögensbaustein dar. Ausgehend von den wirtschaftlichen Gegebenheiten (Chancen und Risiken) und in Ausrichtung auf Ihre Ziele bestimmen wir mit Ihnen die Optionen von einer Neuausrichtung unter Ihrer Führung bzw. Nachfolge, bis hin zu einem möglichen Verkauf an geeignete Erwerber. Hier kommen u. a. strategische Investoren (auch aus dem Kreis Ihrer Kunden und Lieferanten) in Frage oder verdiente Manager (Management buy-out).

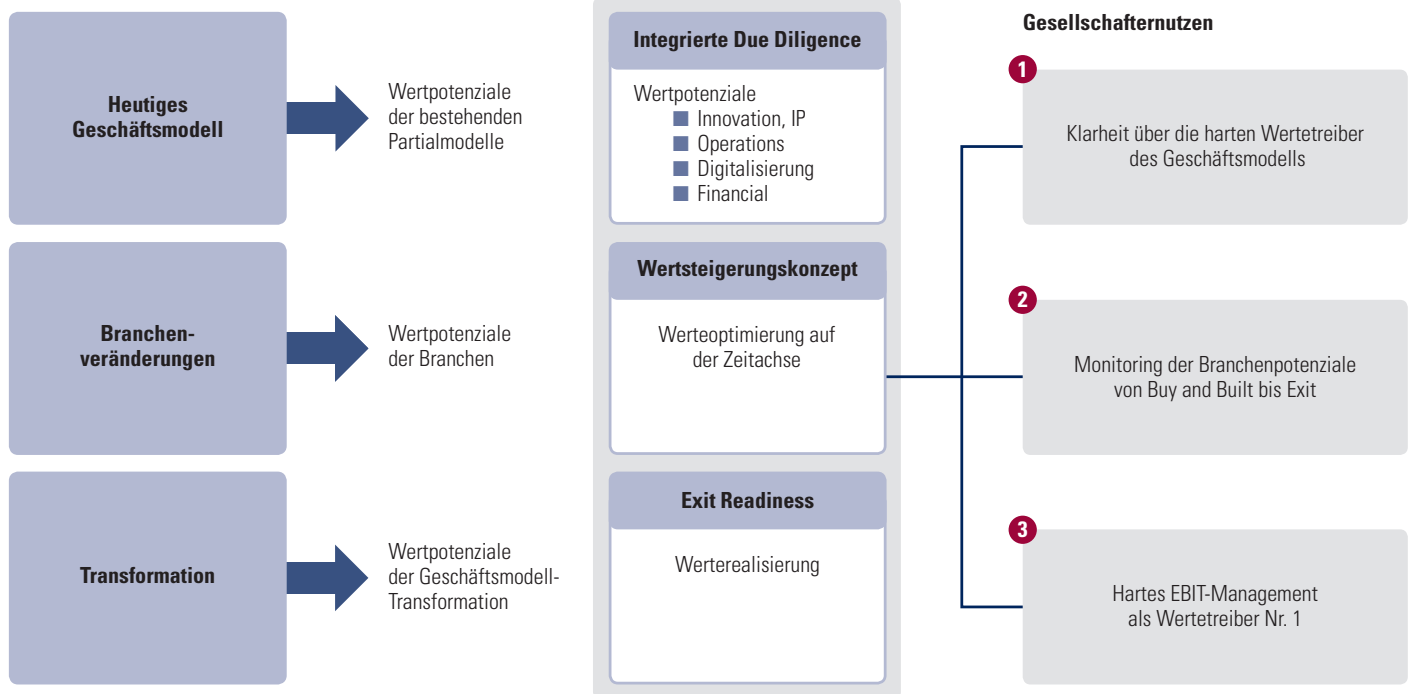
Ihr Weg in die Zukunft

Die nachhaltige Schaffung bzw. Steigerung und Sicherung langfristiger Werte ist die zentrale Zielsetzung von Gesellschaftern und Investoren.

Aber wo kommen diese Werte her, was ist ihre Basis? Und wie kann man angestrebte Wertsteigerungen umsetzen und schließlich realisieren? Reines Financial Engineering reicht dazu heutzutage nicht mehr aus. W&P versteht Geschäftsmodelle und Marktmechaniken und ist auf dieser Basis Ihr Partner für ein ganzheitliches Wertmanagement in allen Phasen unternehmerischer Entscheidungen.

In Vorbereitung auf Richtungsentscheidungen bildet die eingehende Prüfung eines Unternehmen (Due Diligence) das zentrale Bewertungsinstrument zur Ermittlung des Status quo und Überprüfung der Hypothesen zur Entwicklung. W&P bietet im Rahmen einer integrierten Due Diligence eine effiziente Verzahnung aller erforderlichen Bausteine.





Im Fokus des Wertsteigerungsmanagements steht die Steigerung der operativen Performance (EBITDA) als mächtigstem Werthebel. W&P übernimmt die Verantwortung für die Identifikation und zielgerichtete Entwicklung der Werttreiber. Etwaige Verlustquellen können konsequent abgestellt werden. Das Wertsteigerungsmanagement umfasst alle operativen wie strukturellen Maßnahmen zur Steigerung des Unternehmenswertes – bei Bedarf von der Konzeption bis zur Umsetzung.

Sofern ein Verkauf beabsichtigt und aus Sicht der Familie wünschenswert ist, unterstützt W&P bei der Formulierung und Umsetzung der Exit-Strategie. W&P berät in der Vorbereitung von Unternehmensverkäufen und -nachfolgen, indem bereits im Vorfeld einer solchen Entscheidung wertbestimmende Fragestellungen geklärt und ggf. optimiert werden können (Exit Readiness Review). Dealbreaker können vorab eliminiert, Werttreiber nochmals zielgerichtet optimiert werden. Eine professionelle Vendor-Due Diligence bewertet die individuellen Entwicklungspotenziale im Branchenkontext und bildet daher mit dem Verkauf den Abschluss eines ganzheitlichen Wertmanagements.

Unabhängig davon, welchen Weg Sie gehen wollen: Wir unterstützen Sie bei Absicherung, Steigerung und ggf. Realisation geschaffener Werte. Ihr Nutzen aus der Zusammenarbeit mit Dr. Wieselhuber & Partner ist konkret:

- Bestandsaufnahme des heutigen Geschäftsmodells auf Basis der bestehenden Strukturen und Prozesse sowie dessen Bewertung im Branchenkontext unter Berücksichtigung des strategischen Marktumfeldes.
- Nachvollziehbares Aufzeigen von Wertpotenzialen und Optionen.
- Konkrete Konzeptumsetzung mit den dazu erforderlichen Schritten inkl. Übernahme von Organfunktionen.

Kontakt: performance@wieselhuber.de

FAZIT:

Es geht um die nachhaltige Sicherung geschaffener Werte, insbesondere durch die Optimierung Ihres Unternehmens. Performance ist in diesem Sinn kein Selbstzweck, sondern die Basis für unternehmerische Freiheitsgrade, Unabhängigkeit und die Möglichkeit, Chancen der Zukunftsgestaltung erfolgreich wahrzunehmen – und dies unabhängig davon, ob Ihr Unternehmen innerhalb der Familie weitergeführt werden soll oder Sie eine Abgabe an geeignete Investoren in Betracht ziehen.

Reales Vermögen

Gestaltungsoptionen für liquides Eigenkapital

Volker Riedel
Partner und Mitglied der
Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Unternehmensbeteiligungen sind häufig der Grundstock vermöglicher Privatpersonen. Als Anlageform sind sie nicht in der höchsten Liquiditätsklasse. Was passiert also, wenn auf einmal Liquidität erforderlich ist? Die Antwort ist: Liquid

des Eigenkapital.

Jahrzehntlang wurden deutsche Unternehmer gescholten, sie hätten zu wenig Eigenkapital. Mit Blick auf die Eigenkapitalentwicklungen der letzten Jahre, erkennt man aktuell einen Paradigmenwechsel: Die Eigenkapitalquoten im deutschen Mittelstand sind in den letzten 15 Jahren um rd. 10 Prozentpunkte angestiegen. Laut dem KfW-Mittelstandspanel erreichen insbesondere Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitern eine Zielgröße von 33 % Eigenkapital. Diese Eigenkapitalquote insbesondere der Familienunternehmen entspricht einem A-Rating.

Wie steht es aber um das Investitionsverhalten? Bei der Finanzierung von Investitionen setzen laut der KfW 54 % auf Cash und angesparte Rücklagen. Dies bedeutet: Der Eigenmittelanteil der Finanzierungen ist seit 2009 massiv steigend, der Fremdmittelanteil sinkt. Durch den steigenden Anteil an Eigenmitteln sinkt aber damit auch das liquide zur Verfügung stehende Vermögen. Das Geld ist im Unternehmen gebunden.

Wandel wird zur Tagesordnung

Die Diskussion um die e-Mobilität, autonomes Fahren, generell der Strukturwandel durch die Digitalisierung zeigen, dass der Wandel zur Unternehmenswelt gehört. Neben Chancen, birgt dieser auch große Risiken. Hinzu kommt: 40 % der Unternehmer sind älter als 55 Jahre, eine massive Nachfolgewelle steht an. Diese Unsicherheitsfaktoren gehen mit einem Ende der Kreditfinanzierung von schlechten Bonitäten einher. Alternative Finanzierer mit anderem Finanzierungsverhalten drängen in den Markt – Vor- und Nachteile inklusive. Paradigmenwechsel: Liquides Eigenkapital!

Liquides Eigenkapital ist eine strategische Zielgröße in Höhe von dem halben EBITDA (Mindestwert), die der Gesellschafter für unternehmensspezifische Bedarfe vorhält und im Rahmen eines ganzheitlichen Finanzie-



rungskonzeptes realisiert – auch über Jahre hinweg. Es ist Cash bzw. in bestimmten Liquiditäts- und Risikoklassen angelegtes Kapital. Freie Kreditlinien hingegen sind kein liquides Eigenkapital! Als strategische Zielgröße ist es mittelfristig unverzichtbar, um Abfindungen von Angehörigen, Verlustphasen auch beim Aufbau von neuen Geschäften, Nachfolgeregelungen, aber auch die Bewältigung von Wachstumsstrategien im In- und Ausland sowie smarte Investitionen in Technologie und den Menschen zu finanzieren.

Liquides Eigenkapital aufbauen – aber wie?

Bevor liquide Mittel gehoben werden, muss die „gesellschaftsrechtliche Aufstellung“ zwischen den Vermögenden und dem operativen Unternehmen geklärt werden. Eine einstufige oder zweistufige Finanzholding kann eine Gestaltungsmöglichkeit sein, in der über die Ausschüttungspolitik und die Verwendung von strategischen Cashpositionen entschieden wird. Zu klären ist, wie man mittelfristig Haftungsbrücken zum liquiden Eigenkapital vermeidet bzw. reduziert.

Die Mechanik des Geschäftsmodells entscheidet über die richtige Finanzierungsarchitektur. Hierzu zählen



Positionen wie operative Risikoübernahme innerhalb der eigenen Wertkette oder Verantwortlichkeiten für Währungs- und Rohstoffpreisrisiken. Befindet sich das Unternehmen in einem reifen Markt oder in einem stark wachsenden Markt? Entsprechend hoch ist der Return on Invest – wesentliche Rahmenbedingungen auch für die Vermögensanlage und Kapitalbindung.

Erfolgreiche Geschäftsmodelle beinhalten die strategische Ausgestaltung des Days Working Capital. Diese Kennzahl, die die Reichweiten des Vorratsvermögens, der Forderungen und der Lieferantenverbindlichkeiten widerspiegeln, ist eine zentrale Steuerungsgröße für den Ressourcen- und Kapitaleinsatz im Unternehmen. Reduziert sie sich auch unter Einsatz von alternativen Finanzierungen gegen Null, entsteht liquides Kapital im Unternehmen. Insbesondere das Warenlager bindet hohes Kapital, gerade wenn die eigenen Anforderungen an die Lieferfähigkeit deutlich über den Anforderungen für eine hohe Kundenzufriedenheit liegen. Eine Reduzierung der Lieferfähigkeit um ein oder zwei Prozentpunkte bei gleicher Kundenzufriedenheit führt zu einer massiven Freisetzung von Kapital.

Sehr schnell werden Eigenmittel in Investitionen geparkt, doch allein die Diskussion über die Amortisationszeit, eine treibende Kennzahl im Hinblick auf die Liquiditätsklasse: Handelt die Organisation des Unternehmens cash-orientiert? Bei genauem Hinterfragen wird man feststellen, dass die Liquidität keine Steuerungsgröße ist. Dieses Wissen und Bewusstsein muss in der gesamten Organisation verankert werden, und es funktioniert.

Erfolgreiche Unternehmen überprüfen kontinuierlich das eigene Geschäftsmodell. Sie investieren und deinvestieren. Das konsequente Abstoßen unprofitabler und strategisch irrelevanter Geschäftsaktivitäten ist mit eine Hauptaufgabe, die Gesellschafter zu initiieren haben.

Sind diese ganzheitlichen Fragestellungen im Unternehmen beantwortet, folgt eine nachhaltige Finanzierung. Treten besondere unternehmerische Risiken auf, die einer Kapitalstärkung bedürfen, können Mezzanine Kapital oder Fördermittel zum Beispiel der KfW bzw. Bürgschaften und Zuschüsse genutzt werden.

*Dieser Beitrag erschien
erstmals in der
Unternehmeredition
11/2017*

Kontakt: finance@wieselhuber.de

FAZIT:

Als vermögende private Person oder als Gesellschafter diskutieren Sie diese Thesen mit dem Management oder im Gesellschafterkreis, um die notwendige Sensibilisierung zu erreichen. Stoßen Sie frühzeitig die Erstellung von Zukunftskonzepten an, die zum einen die Potenziale in Markt und Wettbewerb im Unternehmen selbst aufzeigen, aber vor allem die nachhaltige Durchfinanzierung und Kapitaldienstfähigkeit erstellen. (Beantwortung der Frage, womit wirklich Geld verdient wird). Dadurch sind Sie auf jede Situation vorbereitet und können vor allem die Vermögenswerte auf Ihre Liquidität und Risikoklassen hin deutlich besser einschätzen.

Ist es erforderlich, stoßen Sie eine Refinanzierung mit einem Konzept an, das zumindest zwei Gesellschafts-Ebenen und nicht nur die zu finanzierende Gesellschaft umfasst und damit letztendlich den Aufbau von liquidem Eigenkapital sicherstellt.

Mittelstandsanleihe reloaded

Totgesagte leben länger?



Christian Groschupp
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Christian Groschupp, Leiter des Competence Centers Finance bei Dr. Wieselhuber & Partner GmbH im Gespräch mit Johann Schmid-Davis, CFO der Hörmann Holding GmbH & Co. KG

Groschupp:
Herr Schmid-Davis, Sie haben Ende 2016 zum zweiten Mal eine Anleihe emittiert und den ersten Bond über einen Bankkredit refinanziert. Wieso haben Sie erneut das Instrument Anleihe z. B. einem Schuldschein vorgezogen?

Schmid-Davis:
Natürlich wurden in der Vorbereitungsphase der Refinanzierung sowohl auf Geschäftsführeerebene als auch im Gesellschafterkreis Alternativfinanzierungen wie Schuldscheindarlehen oder eine komplette Bankenfinanzierung diskutiert. Letztlich sind wir zu dem Entschluss gekommen, dass eine Sockelfinanzierung in Form einer Mittelstandsanleihe von 5 Jahren für unser Geschäftsmodell, das sich aufgrund des Automotive-Geschäfts und der Zubelieferung von Nutzfahrzeugen in einem sehr zyklischen Markt befindet, ein geeignetes Refinanzierungsinstrument darstellt.

Groschupp:
Das Thema der Mittelstandsanleihen ist aufgrund zahlreicher Ausfälle ziemlich in Verruf geraten, hatten Sie deshalb Bedenken?

Schmid-Davis:
Sicherlich gab es Bedenken – diese wurden auch intensiv diskutiert. Die Bedenken wurden jedoch aus dem Weg geräumt, da wir Investoren der alten Anleihe zu keiner Zeit enttäuscht haben und unsere Anleihe nahezu immer über 100 Prozent notierte. Zudem sind wir – vor allem ich persönlich – extrem davon überzeugt, dass Mittelstandsanleihen als Finanzierungsinstrument für den Mittelstand außerordentlich interessant und zwingend erforderlich sind. Mittelstandsanleihen funktionieren als Finanzierungsform in anderen Ländern und stellen eine Basisfinanzierung dar, die auch mal ein Krisenmomentum übersteht. Gerade da wir ein zyklisches Geschäftsmodell haben und Dellen sowie Krisenmomente durchstanden werden müssen – die Krise in 2008/2009 sowie die Delle in der Nutzfahrzeug-Industrie in 2014 sind uns noch gut in Erinnerung geblieben – ist in uns die Entscheidung gereift, dem Kapital-

markt, in dem wir seit 2013 eine Reputation aufgebaut haben, treuzubleiben.

Groschupp:
Inzwischen sehen auch einige institutionelle Investoren dieses Segment kritisch, welche Erfahrungen haben Sie gemacht?

Schmid-Davis:
Während unserer Roadshows zur zweiten Anleihe haben wir viele Gespräche mit sehr aufgeschlossenen Investoren geführt, die auch bereits unsere erste Anleihe gezeichnet haben. Aufgrund des starken Interesses wieder zu zeichnen, konnte Hörmann die Mehrzahl an Investoren für die neue Anleihe erneut gewinnen. Es gab jedoch auch Signale von Interessenten, dass diese sich gegen das spezielle Marktsegment entschieden haben und in dieses nicht mehr investieren dürfen. Diesen Verlust an potenziellen institutionellen Investoren würde ich auf Basis unserer Erfahrungen auf ca. 15-20% beziffern.

Groschupp:
Was sind aus Ihrer Sicht rückblickend die Gründe für die Probleme des Segmentes der Mittelstandsanleihen?

Schmid-Davis:
Ich denke zu der problematischen Entwicklung hat zum Teil eine zu vertriebsorientierte und zu unkritische Haltung mancher Emissionshäuser und der angeschlossenen Dienstleister sowie der hohe Anlagedruck bei Investoren bzw. das Verlangen nach überdurchschnittlichen Renditen – ohne hinreichender Würdigung der damit einhergehenden unternehmerischen Risiken – geführt. Natürlich gibt es aber auch Fälle, bei denen ein gesundes Geschäftsmodell durch eine unvorhersehbare Marktentwicklung in Schwierigkeiten gekommen ist – Risiken die es immer auf dem Kapitalmarkt geben wird.

Groschupp:
Wird das neue Börsensegment Scale helfen, die Probleme zu beseitigen? Wird die Initiative ein Erfolg werden?

Schmid-Davis:
Ich bin sehr davon überzeugt, dass das neue Börsensegment sowie das Verschärfen der Kriterien einen richtigen Schritt für das neue Marktsegment, dem auch wir



Weitere Interviews aus der Reihe **W&P Dialog**



- **Werte erfolgreich entwickeln und managen**
im Gespräch mit Marc Böttger
Director Hidden Peak Capital



- **Club Deal – Finanzierung nonplusultra?**
im Gespräch mit Thomas Mühleck
Geschäftsführer (CFO) bei der Kurtz Holding
GmbH & Co. Beteiligungs KG



- **Verliert die Hausbank Ihre Vormachtstellung im Mittelstand?**
im Gespräch mit Dr. Stefan Schmittmann
design. Vorsitzender des Aufsichtsrats
Commerzbank AG

Bei Interesse wenden Sie sich bitte an

finance@wieselhuber.de

uns anschließen werden, darstellen. Es gibt ganz klare Kennzahlkriterien, die erfüllt, sowie Publizitätspflichten, die dargelegt werden müssen und die wir auch erfüllen. Die deutsche Börse schlägt meiner Ansicht nach den richtigen Weg ein, um das angeschlagene Mittelstandsanleihssegment wieder zukunftsfähig zu machen und wieder für eine größere Publikumsschar zu öffnen. Ein entscheidendes Mittel werden hierbei die Finanzkennzahlen sein, die einmalig aber auch nachhaltig zu erfüllen sind. Vor allem die Darstellung der nachhaltigen Finanzkraft wird die wohl größte Hürde werden, was jedoch im Umkehrschluss bedeutet, dass diese ein wahres Qualitätssignal und Qualitätssiegel in Zukunft darstellen wird.

Groschupp:

Werden Sie mit Ihrer zweiten Anleihe in das Segment Scale wechseln?

Schmid-Davis:

Aufgrund dessen, dass unser Reporting so aufgebaut ist,

dass wir jederzeit jede Kennzahl berechnen können, wird ein Wechsel in Scale keinen zusätzlichen Mehraufwand für uns bedeuten. Seit Einholung einer Konsortialkreditlinie neben der Anleihe letztes Jahr arbeiten wir mit Covenants. Covenants sind nichts anderes als Kennzahlen, welche wir schon jetzt mit unseren Systemen jederzeit berechnen und darlegen können.

„Vielen Dank für das Gespräch!“

Kontakt: finance@wieselhuber.de

Proaktives Unternehmenskonzept in der Insolvenz

Basis für ein maximales Recovery der Gläubiger

Volker Riedel
Partner und Mitglied der
Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Ein gerichtliches Verfahren wie die Insolvenz ist nicht das Ende, auch wenn sie so vielfach behandelt wird – nur schnell und damit preisgünstig aussteigen. Die Spezialisten im Competence Center Insolvenzberatung treten hier regelmäßig den Be-

weis an – ein systematisch vorbereitetes Unternehmenskonzept kann signifikant den Kapitalerhalt für Gläubiger und Gesellschafter sichern.

Das Gesetz zur Erleichterung der Unternehmenssanierung (ESUG) ist seit über fünf Jahren in Kraft und zeigt vor allem in den vergangenen zwei Jahren positive Auswirkungen. Insbesondere Insolvenzverfahren unter Eigenverwaltung sind dafür verantwortlich, dass mehr saniert und weniger zerschlagen wird. Im nächsten Schritt muss es das Ziel aller Beteiligten sein, den Erfolg der Sanierung im Insolvenzverfahren weiter zu steigern.

Werden Insolvenzverwalter und Sachwalter nach den entscheidenden Erfolgsfaktoren im Insolvenzverfahren gefragt, ist die Lehrbuchantwort: die Maximierung der Gläubigerbefriedigung. Dabei maßgeblich sind die Zahlungen für Sicherungsgläubiger, die Anzahl an erhaltenen Arbeitsplätzen und die Quote für die Insolvenzgläubiger. Letztendlich entscheiden somit neben der Stabilisierung des operativen Geschäfts der M&A-Prozess und die daraus entstehenden Verteilungsmöglichkeiten darüber, ob ein Insolvenzverfahren als erfolgreich gewertet wird.

Sowohl die Betriebsfortführung als auch der M&A-Prozess stehen unter erheblichem Zeitdruck. In den meisten Fällen sind operative Verluste der Grund für den Antrag auf Eröffnung eines Insolvenzverfahrens. Deren Auswirkungen auf die Liquidität können im Eröffnungsverfahren meist durch das Insolvenzgeld kompensiert werden. Falls nicht, droht ohnehin eine Liquidation. Mit Eröffnung des Insolvenzverfahrens und voller Belastung durch Lohn und Gehalt gerät die Liquidität des Unternehmens zwangsläufig schnell

unter Druck. Ziel der Verwalter ist es deshalb die Sanierungslösung, entweder eine übertragende Sanierung oder einen Insolvenzplan, frühestmöglich abzuschließen und damit schon im Eröffnungsverfahren endverhandelt zu haben.

Neben der angespannten Liquiditätssituation steigt das Risiko, dass sich die „Olympiamannschaft“ eine neue Anstellung sucht, exponentiell mit der Dauer des Verfahrens. Nicht selten nutzt der Wettbewerb die Unsicherheit eines Insolvenzverfahrens, um kritisches Know-how abzuwerben. Da letztendlich der Verbleib von Leistungsträgern maßgeblich für die Zukunft und damit den Wert des Unternehmens ist, wird hierdurch auch der Erfolg der Sanierungslösung beeinträchtigt.

Eine proaktive Investorenplanung kann sowohl die Zeit im Insolvenzverfahren auf ein Minimum reduzieren als auch die Gläubigerbefriedigung maßgeblich erhöhen. Nicht ohne Grund haben die Anfragen von M&A-Beratern nach einem Unternehmenskonzept, auf dem der Verkaufsprozess aufgebaut werden kann, signifikant zugenommen.

Hintergrund ist, dass mittlerweile erkannt wurde, dass ein frühzeitig vorliegendes und glaubwürdiges Unternehmenskonzept den Verkaufsprozess erheblich beschleunigt. Während in der Vergangenheit gewartet wurde, bis ein Investor ein mit einer Planung begründetes Angebot vorgelegt hat, wird den Investoren, in den von uns begleiteten Verfahren, noch vor Abgabe der indikativen Angebote eine Planung vorgelegt.

Dies hat drei positive Folgen:

1. Die Verkäuferseite ist weiterhin Herr über das Verfahren und wird nicht zum Getriebenen der Investoren.
2. Durch die Vorlage eines Unternehmenskonzeptes, das ein tragfähiges Geschäftsmodell darlegt, wird der Eindruck eines Notverkaufs vermieden und ein Bieterwettbewerb initiiert.

3. Es entsteht eine Vergleichbarkeit der Angebote. Die Einzelargumentation bezüglich der Planungsannahmen unterschiedlicher Investoren entfällt, woraus ebenfalls eine erhebliche Zeitersparnis entsteht, u. a. durch weniger Management-Meetings mit einer Vielzahl an Investoren.

Diese Zeitersparnis ist maßgeblich für den Werterhalt des Unternehmens. Ein proaktives Unternehmenskonzept kann aber noch etwas: Wertsteigerung.

Die Erfahrungen aus den begleiteten Verfahren haben gezeigt, dass durch eine solide externe Planung das Vertrauen der Investoren gesteigert wird und weniger die Assets, sondern mehr das Unternehmen in den Vordergrund rückt. In der Konsequenz bedeutet das eine Steigerung der Gläubigerbefriedigung, denn Investoren bieten nicht mehr auf den Wert der Assets, im schlimmsten Fall zu Liquidationswerten, sondern auf den Ertragswert des Unternehmens!

Bezeichnend hierfür ist die Aussage eines potenziellen Investors, der leicht empört die Unternehmensplanung als ursächlich für hohe Kaufpreise bewertet hat, was von ihm naturgemäß als negativ eingestuft wurde. Banken und besicherte Lieferanten konnten in diesem Fall aber mit 100 bzw. 80% ihrer Forderungen befriedigt, 70% der Arbeitsplätze erhalten und eine zweistellige Quote ausbezahlt werden.

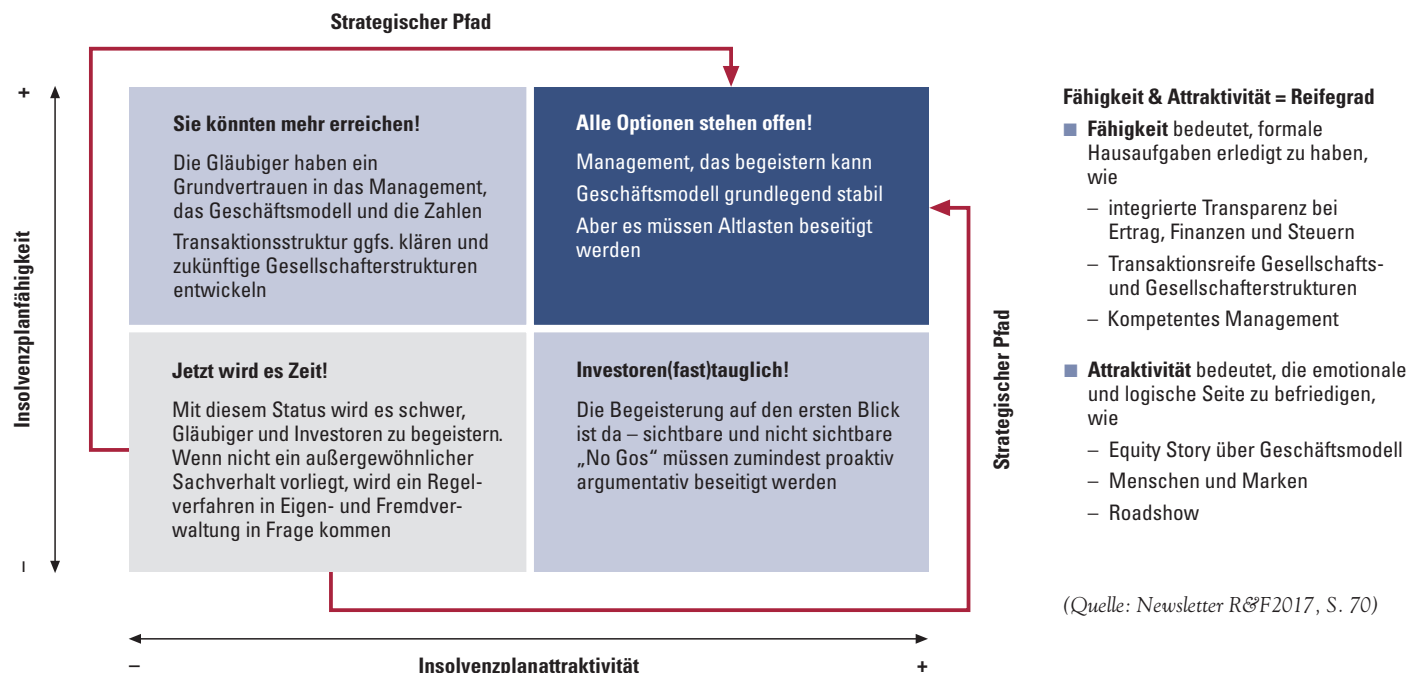
Kontakt: insolvenz@wieselhuber.de

FAZIT:

Zusammenfassend steht ein proaktives Unternehmenskonzept in einem Insolvenzverfahren aus folgenden Gründen für ein maximales Recovery der Gläubiger:

1. Verkürzung der Zeit im Verfahren, was den Wissensabfluss durch Kündigungen von Know-how-Trägern verhindert und die Anspannung in der Liquiditätsplanung reduziert.
2. Die Verkäuferseite bleibt Herr über das Verfahren und ist nicht getrieben durch Investoren, gegen deren Unternehmensplanung argumentiert werden muss.
3. Angebote auf Basis der Unternehmensplanung sind vergleichbar, was die Selektion von Bietern erleichtert.
4. Maximale Gläubigerbefriedigung durch Ertragswert des Unternehmens, nicht Liquidationswert der Assets.

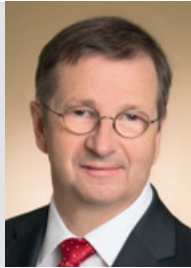
Hinzu kommt die Erfahrung der W&P-Experten aus vielen Eigenverwaltungsverfahren, die Kunden- und Lieferantenbasis bleibt erhalten, insbesondere dann, wenn es klare und schnelle Aussagen und Zahlen zum Fortbestehen des Unternehmens gibt. Auch dies ist ein wesentlicher Baustein zum Kapitalerhalt und damit letztlich auch zur Wiederherstellung des Rechtsfriedens für alle Stakeholder.



Controlling heute

Auf dem falschen Dampfer in die falsche Richtung?

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



Bei aller Euphorie für die Möglichkeiten der Digitalisierung: Die meisten Unternehmen hinken bei der Weiterentwicklung klassischer Controlling-Instrumente hinterher. Doch gerade wenn sich die Spielregeln einer Branche oder das Geschäftsmodell von Unternehmen ändern, ist das Controlling gefordert: Inhalte und Erfolgsfaktoren, die hier einfließen, müssen angepasst, Instrumente vorausschauend verändert, geschärft oder sogar grundsätzlich in Frage gestellt und daraufhin völlig neu aufgesetzt werden.

Ein wirklich modernes Controlling zieht bestehenden Strukturen, Instrumenten und Prozessen nicht nur ein „digitales Kleid“ über. Vielmehr wirft es aus dem eigenen Selbstverständnis regelmäßig einen kritischen Blick auf das Instrumentenportfolio – und erkennt, ob es den aktuellen Anforderungen noch entspricht oder ob Anpassungen notwendig sind.

Daher ist klar: Das Controlling muss stets die Veränderungen des Umfeldes im Blick haben und rechtzeitig reagieren, besser noch frühzeitig agieren. Dazu müssen

Basisinstrumente ebenso weiterentwickelt, wie zum Unternehmen passende Optionen aus dem Strauß digitaler Instrumente ausgewählt werden.

Neben Überlegungen zur Digitalisierung müssen auch folgende Fragen geklärt werden:

- Ist die Zuschlagskalkulation noch angemessen oder bedarf es einer Prozesskostenkalkulation oder eines Target Costing?
- Sind die im Reporting enthaltenen Erlös- und Kostenstrukturen noch angemessen?
- Bedarf es aufgrund der gewachsenen Bedeutung des Service- und Dienstleistungsgeschäfts oder des Objektgeschäftes eines separaten Ergebnisausweises für diese Geschäftsaktivitäten?
- Müssen dafür die inhaltlichen Schwerpunkte im Vergleich zum Geschäft mit Serienprodukten geändert werden?

Zur Weiterentwicklung des Controllings gehört also mehr als nur das Aufspringen auf einen Trend.

Kontakt:

controlling@wieselhuber.de

FAZIT:

Die konkreten Konsequenzen für Controller und CFO? Das sich verändernde unternehmerische Umfeld muss immer im Fokus stehen. Nur so lässt sich überprüfen, ob vorhandene Instrumente noch das abbilden, was den Erfolg des Unternehmens ausmacht, ihn dokumentiert und planbar macht. Wer die Zukunft mit Instrumenten abbildet und plant, die vor zehn Jahren geeignet waren, ist als Lotse des Managements auf dem falschen Dampfer – und fährt zudem noch in die falsche Richtung.



Wertmanagement

Is the sky the only limit?

Die aktuellen Entwicklungen am Transaktionsmarkt sind bemerkenswert: Ja, es ist sehr viel Geld im Umlauf. Aber der Wermutstropfen des positiven Transaktionsklimas sind die mittlerweile sehr hohen Einstiegspreise. Vernünftige Targets sind rar. Angesichts des Anlagedrucks und der lockenden Renditen werden Bewertungen zugrundgelegt, die mit Schaudern an die Blasen der Vergangenheit erinnern. Es ist kaum zu leugnen, dass manche Investoren in der aktuellen Lage, insbesondere aber angesichts der positiven Vorzeichen bei Fundraising-Aktivitäten und Exit-Perspektiven, Risiken strukturell geringer bewerten. Diese Entwicklung ist für Target-Unternehmen nicht ohne Gefahren. Hohe Kaufpreisfinanzierungen belasten die Unternehmensbilanz – ganz unabhängig von ihrer derzeit geringen Verzinsung. Hinzu kommt, dass übersteigerte Performanceziele der Gesellschafter Unternehmen im operativen Geschäft eher lähmen, als dass diese ihrer fokussierten Wertentwicklung dienen. Was also tun?

Ausgewogenheit im Rahmen des Wertmanagements wird zum Muss – und fängt bei der ersten Analyse im Rahmen einer Integrierten Due Diligence an, die alle relevanten Teilbereiche der Analyse verzahnt und das zentrale Prüf- und Bewertungsinstrument bildet. Chancen und Risiken müssen sauber herausgearbeitet und im bestehenden Branchenkontext bewertet werden. Kenntnisse über sowohl die vertikale als auch die horizontale Struktur der Branche, über Technologien (bspw. F&E-Pipeline) hinsichtlich ihrer Innovationskraft werden zum Asset und machen es möglich, realistische Entwicklungsoptionen aufzuzeigen.

Wer die angestrebte Wertsteigerung schließlich nachhaltig realisieren will, sollte an erster Stelle auf Transparenz setzen: Datenstrukturen und Prozesse müssen angepasst werden, um ein wertorientiertes Controlling zu gewährleisten. Falls erforderlich können bestimmte Funktionen gezielt interimistisch verstärkt werden - bis hin zur Übernahme von Organfunktionen. So wird vermieden, dass erforderliche Veränderungen negativ auf das operative Geschäft ausstrahlen. Zugleich wird die Transformation aus einer Hand gesteuert. Wer sich anspruchsvolle Ziele setzt und in der Lage ist, die Organisation entsprechend auszurichten und „mitzunehmen“, hat die besten Voraussetzungen für einen nachhaltigen Erfolg.



Florian Frank
Mitglied
der Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Kontakt: performance@wieselhuber.de

FAZIT:

In Summe zeigt sich: Kluge Investoren erreichen ehrgeizige Wertsteigungsziele, indem sie Risiken und operatives Geschäft ihrer Targets nicht aus den Augen verlieren. Ihre Erfolgsformel? Don't bite off more than you can chew!

Blickpunkt Branche



Bauzulieferindustrie: Supply Chain im Fokus

Bauzulieferindustrie mit voller Agenda: Kapitalisierung der guten Baukonjunktur, energetische Leistungsfähigkeit von Gebäuden, veränderte Großhandelsrolle, Digitalisierung, BIM. Doch: Die systematische Gestaltung der Supply Chain darf dabei nicht aus dem Fokus geraten. Wie kann ihre ganzheitliche Gestaltung bei gezielter strategischer Entwicklung und operativer Excellence zum Wettbewerbsvorteil werden?



Sporthandel: Weg mit der Gießkanne!

Zum Saisonende ist der Kunde gedanklich auf Sale eingestellt – der Handel kommt um Reduzierungen nicht herum. Doch es muss dabei nicht immer nach dem scheinbar unkontrollierten Prinzip „Gießkanne“ laufen. Aber wie lautet die richtige Strategie in heißen Rotpreis-Zeiten?



Sicherheitstechnik: Geschäftsmodelle einer digitalen Zukunft

Jedem in der Branche ist bewusst, dass die Produkte der Sicherheitstechnik längst digital sind: Es gibt digitale Kameras, digitale Schlösser, selbst digitale Zäune gehören zum Standardangebot. Was also bringt die Digitalisierung an Neuerungen und was davon kann den Unternehmen der Sicherheitstechnik neue Geschäftsperspektiven eröffnen? W&P gab hierzu auf der vergangenen Sicherheitsexpo vor der Vergabe des PROTECTOR Awards Aufschluss.



Cross Channel im DIY-Markt

Wie kann der stationäre Baumarkthandel im neuen Wettbewerbsumfeld bestehen? Längst sind die meisten „Offliner“ im Internet aktiv, aber bedienen sie schon mehrere oder sogar „alle“ Vertriebs- und Kommunikationskanäle? „Cross Channel“ als notwendige Interaktion und Koordination der Kanäle stellt die größte Herausforderung dar. Auf dem Weg dahin gilt es laut den W&P-Branchenexperten acht Stufen zu erklimmen.



Digitalisierung: Mikadospiel ohne Strategie?

In der Bau-/Bauzulieferindustrie läuft's rund, die Auftragsbücher sind voll wie nie. Was fehlt? Eine klare Antwort der nationalen Unternehmen auf die Frage nach ihrer digitalen Agenda bzw. ihrer Digitalisierungsstrategie. Internationale Player haben hier derzeit die Nase weit vorn. In Deutschland jedoch ähnelt die gegenwärtige Situation einem Mikadospiel: Wer sich zuerst „bewegt“, hat verloren.



Modehandel: Krisenpatient Großfläche

Viele traditionsreiche Modehäuser sehen sich mit sinkenden Umsatzzahlen konfrontiert, geraten in finanzielle Engpässe. Doch wer die richtigen Schlüsse zieht und danach handelt, wird auch als filialisierte Großfläche eine Zukunft haben. Zwei alte Leitsätze im Handel haben noch immer Gültigkeit: Kenne die Kunden und halte die Prozesse im Griff.

Grüne Branche: Zimmerpflanze per Mausclick

Die Versuchung, Umsätze im wachsenden Onlinemarkt für Garten- und DIY-Artikel zu generieren, ist groß. Doch der eigene Internet-Shop ist stark risikobehaftet und nicht für jeden Gartencenterbetreiber lohnenswert. Vor welchen Herausforderungen steht die Branche?



Sicherheitstechnik: Schlüssel F&E

Der Innovations- und Effizienzdruck auf die Forschungs- und Entwicklungsabteilungen (F&E) der Unternehmen in der Sicherheitstechnik-Branche nimmt spürbar zu. Doch allein die termingerechte Bereitstellung neuer Produkte mit gewünschter Funktionalität reicht nicht aus, um die Performance der eigenen F&E nachhaltig zu steigern. Wie kann ein effektives und effizientes F&E-Management aussehen?



Möbelbranche: Neue Kunden im Fokus

Zielgruppen sind immer schwerer zu (be-)greifen. Umso schwieriger gestaltet sich die Produktpolitik für die Möbelindustrie, weil immer mehr Geschmacksrichtungen zu einer Ausweitung des Portfolios führen. Doch welche Kundengruppen lohnen sich in Zukunft besonders? Gemeinsam mit GfK Shopper wollte es W&P genauer wissen und zeigt in der aktuellen Ausgabe der möbel kultur, worauf der Fokus in Zukunft scharf gestellt sein sollte.



Smart Home: Zukunftsmarkt nur für Global Player?

Die zukünftige Bedeutung des Smart Home Marktes ist unter Experten und Branchenkennern unstrittig. Fraglich ist: Wann und wie schnell wird der Markt zu signifikantem Volumen anwachsen? Und wer verleiht sich die größten Stücke des aufgehenden Kuchens ein? Klar ist: Noch verläuft die Diffusionsgeschwindigkeit der Marktentwicklung langsamer als erwartet – und erwünscht.



Sportbranche: Digitalisierungs-Opportunität? Schnee von gestern!

Hand aufs Herz: Die Umsetzung der Digitalisierung in der Branche und damit der digitalen Potenziale findet meist eher opportunistisch statt. Mehr als nachvollziehbar, wenn man sich die schier unüberschaubaren Möglichkeiten und Angebote der Digitalisierung zu Gemüte führt.



Automobilzulieferindustrie: Technologiemanagement für Wachstum und Ertragsstärke

Gerade der Megatrend e-mobility bedeutet für viele Unternehmen der Automobilzulieferindustrie einen geschäftsmodell-relevanten Wandel. Doch nur mit einem leistungsstarken Technologiemanagement wird dieser dauerhaft erfolgreich sein. Wie sichert man mit Investitionen in die richtigen Technologien Wachstum und Ertragsstärke seiner Produkte ab?



Mehr Information unter www.wieselhuber.de/branchen

Zwei Seelen in der Brust

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



Die Nachfolge in Familienunternehmen erfolgreich gestalten

Die Übertragung und Übernahme von Führungsverantwortung in Familienunternehmen ist kein technokratischer Akt, sondern eine große Herausforderung

an die Persönlichkeit aller Beteiligten. So scheitert die Nachfolge oftmals an unterschiedlichen Vorstellungen über die Zukunft, schlagen doch in der Brust des Seniors zwei Seelen: Einerseits der brennende Wunsch, das Lebenswerk in kompetente Hände zu legen und gleichzeitig die Skepsis, die Kontinuität durch den Nachfolger wirklich gesichert zu sehen.

Typische „Fehler“ im Nachfolgeprozess sind u. a. folgende:

- Die Kinder sind nicht wirklich frei in ihrer Entscheidung.
- Der Seniorunternehmer ist noch nicht bereit, Verantwortung und Kontrolle abzugeben.
- Es fehlt das Vertrauen in die Führungsqualitäten des Nachfolgers.
- Der Wissenstransfer an den Nachfolger ist noch nicht umfänglich vorgenommen.
- Die Erfahrung des Nachfolgers entspricht noch nicht den Anforderungen an die Aufgabe.
- Es besteht kein „Plan“, wie das Unternehmen künftig geführt und gestaltet werden soll.
- Das Nachfolgekzept durchkreuzt die Ambitionen der zweiten Führungsebene.

Zur Vermeidung dieser „Fehler“ müssen die unterschiedlichen Interessensgruppen und Erwartungshaltungen im Nachfolgeprozess systematisch und planvoll berücksichtigt werden. Das klappt am Besten, wenn diese „goldenen Regeln“ befolgt werden:

- Für eine präzise Kenntnis der Ausgangssituation des Unternehmens ist zu sorgen.
- Die Unternehmensanforderungen und das Nachfolgepotenzial müssen übereinstimmen.
- Der Weg zur vollständigen Übergabe sollte inhaltlich und personell definiert sein.
- Die Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume sind präzise zu beschreiben.
- Für klare Mehrheiten im Gesellschafterkreis muss gesorgt sein.
- Die Unternehmens- und Gesellschafterinteressen sollten ausgewogen sein.
- Die Nachfolge sollte rechtzeitig und ohne unnötigen Zeitdruck geregelt werden.

Eine erfolgreiche Nachfolge erkennt im Zusammenspiel von Übergeber und Nachfolger die Chancen, die ein neues strategisches Konzept, eine geänderte Führung bzw. eine Umstrukturierung des Gesellschafterkreises bieten und gewährleistet dadurch auch die Zukunftssicherung des Unternehmens.

Kontakt: familienunternehmen@wieselhuber.de

FAZIT:

Das größte Hindernis für Nachfolgen in Familienunternehmen ist fehlende Streitkultur. Erst wenn der Weg klar ist, die Meilensteine definiert und eine gemeinsame Überzeugung zur richtigen Strategie ausdiskutiert sind, kann es klappen, weil jeder dann weiß, wohin die Reise geht.“

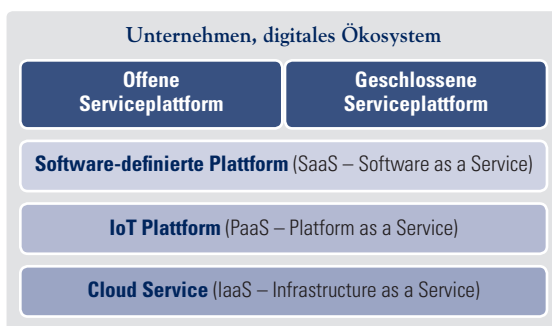
Plattformökonomie

Über das Denken in Ökosystemen

Die Plattformökonomie beschreibt ein zentrales Phänomen der Digitalisierung, wonach sich Unternehmen mit Plattform-Geschäftsmodellen erfolgreich zwischen Anbieter und Nachfrager von Gütern positionieren und damit die Transaktionskosten erheblich senken. Plattform-Unternehmen verfügen demnach nicht über ein eigenes Produkt, sondern organisieren lediglich den Austausch von Gütern oder Informationen. Dabei kontrollieren sie jedoch die Kundenschnittstelle und verfügen somit über eine enorme Marktmacht und das Potenzial hohe Gewinne einzufahren. Eine zentrale Erkenntnis der Plattformökonomie, die auch im Markt für Maschinen und Anlagen eine hohe Bedeutung hat ist die, dass der Wert einer Information nicht da am höchsten ist, wo sie entsteht (z. B. Livedaten einer Maschine beim Betreiber). Sondern da, wo sie mit anderen Informationen verknüpft werden kann (z. B. Abgleich der Livedaten vieler Maschinen auf einer Plattform zum Erkennen von Fehlermustern).

Das Thema der IT-Plattformen ist in den einzelnen Unternehmen zwar grundsätzlich angekommen, jedoch noch nicht die damit einhergehende Notwendigkeit des Denkens in Ökosystemen. Unternehmen denken oftmals noch zu sehr vom Produkt her und damit in herkömmlichen Geschäftsmodellen mit produktzentriertem Wertversprechen. Dies ist langfristig problematisch, da diese Unternehmen nicht denselben möglichen und notwendigen Innovationsprung erreichen wie Unternehmen, die sich mittels Geschäftsmodell-Innovation auf eine neue Nutzenebene begeben.

W&P verwendet ein Schichtenmodell zur Einordnung verschiedener Plattformen in einem digitalen Plattform-Ökosystem. Dabei sind die unteren drei



Quelle: in Anlehnung an Acatech 2017

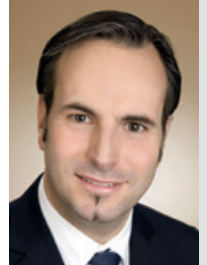
Schichten IT-Services, die von zahlreichen IT-Unternehmen wie etwa Amazon Web Services (AWS) in Anspruch genommen werden können. Bedeutung für das Geschäft mit Smart Services hat erst die Schicht der Serviceplattformen, mit deren Hilfe z. B. Maschinenhersteller Leistungen wie Condition-Monitoring oder Fernwartung etc. anbieten können.

Die Serviceplattform ist somit als betriebswirtschaftliche Integrationsschicht über den IT-Architektur-Schichten zu verstehen. Stellt die Serviceplattform digitale Dienste eines Maschinenherstellers speziell für seine Kunden bereit, handelt es sich um eine geschlossene Serviceplattform; können hingegen verschiedene Anbieter und Nachfrager an der Plattform teilnehmen, handelt es sich um eine offene Serviceplattform, die meist von Dritten (Intermediären) betrieben wird. Die Frage nach der Positionierung in einem offenen oder geschlossenen System und die Frage nach der Verteilung der Daten innerhalb der Systempartner haben weitreichende strategisch relevante Folgen für ein Unternehmen.

Folgende Punkte charakterisieren Serviceplattformen:

- Ausprägung innovativer Geschäftsmodelle für smarte Services
- Kollaborationsumgebung, auf der Nutzer die Möglichkeit haben Smart Services zu finden, einzukaufen und zu nutzen
- Betrieben werden Serviceplattformen in der Regel durch
 - Maschinen-/Anlagenbauer
 - Komponentenhersteller
 - Fabrikbetreiber oder
 - Intermediäre (Dritte)

Mit der Durchsetzung des Plattformparadigmas in B2B-Märkten besteht für produzierende Unternehmen und Maschinenhersteller die Gefahr, dass sich in deren Industrien völlig neue Wertschöpfungsstrukturen beziehungsweise Marktmodelle etablieren. Dabei schieben sich neue (teils branchenfremde) Marktteilnehmer mit einem Plattformansatz als Intermediäre zwischen die Hersteller und ihre bisherigen Kunden. Dies hat für den bisher etablierten Marktteilnehmer dramatische Folgen:



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

- Verlust des Kundenzugangs an den neuen Intermediär
- Damit Verlust der bisherigen marktsichernden Stellung
- Verlust der aus der Maschinen-/Service-Nutzung entstehenden Daten an den Intermediär
- Reduktion auf die Rolle des reinen Zulieferers
- Stärkung des neuen Intermediärs, der aufgrund seiner Stellung in der Lage ist, unter Hinzunahme weiterer Partner, den Nutzen für den Kunden weiter zu erhöhen

Zudem kann ein Intermediär durch eine andere, weniger nischenorientierte Fokussierung auch mehr Kundengruppen erreichen und somit vom Netzwerkeffekt profitieren, um den Wert des von ihm kontrollierten Ökosystems permanent auszubauen.

Zusammenhang Technologie und Geschäftsmodelle

Neue Technologien sowie neue Geschäftsmodelle sind die beiden wesentlichen Gestaltungsfelder des Wandels und lassen sich nicht getrennt voneinander betrachten. Das Technologie-Geschäftsmodell-Portfolio zeigt auf, welche strategischen Ansätze und Entwicklungen es für Unternehmen gibt, bzw. welchen grundsätzlichen Veränderungen sie gegenüber stehen.

- **Plattform-Technologieanbieter**
Hier stehen Plattformtechnologie-Anbieter wie Amazon Web Services oder Siemens MindSphere mit Ihren „Plattform as a Service-Angeboten“ sowie Unternehmen, die Lösungen für Software-definierte Plattformen wie Bezahlsysteme oder Analytics anbieten. Sie bieten keine Dienstleistung im Markt der Maschinenhersteller an, sondern lediglich die Technologien dafür.

- **Plattform-Unternehmer**
Dabei handelt es sich um Plattform-Unternehmen, die in der Regel Multi-sided Plattformen betreiben und neue Services auf Basis von IoT-Technologien und datengetriebenen Geschäftsmodellen anbieten. Die Verschiebung vom physischen Asset hin zum Daten-Asset wird hier am deutlichsten und gleichzeitig wird der Kundennutzen gegenüber „alten Geschäftsmodellen“ deutlich gesteigert.

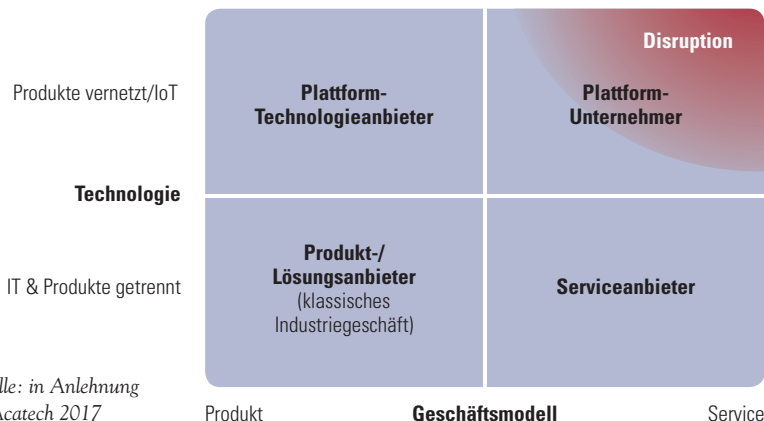
- **Produkt-/Lösungsanbieter**
Dies sind klassische, produktbezogene Geschäftsmodelle mit einer direkten Beziehung zwischen Anbietern und Nachfragern von Maschinen. Produktbezogene Innovationen machen die Maschinen sowohl besser als auch produktiver und sind die Pflicht eines jeden Produktherstellers, um die Teilnahme am Markt zu sichern.

- **Serviceanbieter**
Erst mit Service-bezogenen Innovationen und einer Erweiterung des Leistungsversprechens mit hybriden Produkt-Service-Bündeln ist die Entwicklung in Richtung Serviceanbieter möglich.

Disruptionspotenziale im Markt für Maschinen und Anlagen

Untersuchungen über digitale Disruptionen in verschiedenen Branchen haben ergeben, dass diese häufig immer wiederkehrende Muster haben. Anhand dieser Muster lassen sich verschiedene Potenziale ableiten, aus welchen heraus Nutzen für den Fabrikbetreiber generiert werden kann. Bei der Untersuchung derartiger Potenziale im jeweiligen Nischenmarkt wird schnell deutlich, dass ein Plattformunternehmen in der Rolle eines Intermediärs in einer deutlich besseren Ausgangssituation ist, um dem Fabrikbetreiber auch wirklich zum größtmöglichen Nutzen zu verhelfen; eine solche Potenzialausnutzung durch einen Intermediär kann dramatische Folgen für die angestammten Anbieter des Marktsegments haben.

Domänenspezifisches Nischenwissen kann indes Schutz bieten. Denn die Fertigungsindustrie ist mit rund 250 verschiedenen Fertigungsverfahren hochkomplex. Viele vergleichsweise kleine Nischenplayer sind aufgrund ihres über Jahre angesammelten Spezialwissens Weltmarktführer. Angesichts dieser Stellung lassen sich Maschinenhersteller nicht von heute auf morgen in die zweite Reihe drängen. Dennoch wird es die Aufgabe der kommenden fünf Jahre sein, dieses Wissen zu nutzen, um sich als Maschinen- und Anlagen- bzw. Komponentenhersteller auch im Bereich der datengetriebenen Service-Geschäftsmodelle zu positionieren.



Quelle: in Anlehnung an Acatech 2017

Nutzen verkaufen statt Produkte	Crowdification (Wiki statt Brockhaus)	Zielgruppe 1 (Losgröße 1)	Datengestützte Vorhersagen	Kompetenzstandardisierung (Digitalisierung von Wissen)	Zentralisierung der Kundenschnittstelle	Radikale Effizienzsteigerung
Produktionskapazität verkaufen, ohne eigene Fabrik zu haben	Erfahrung der Crowd/Best Practice-Lösungen	Effiziente Prozesssteuerung für Losgröße 1	Wann fällt ein Teil aus?	Interpretation von Maschinen/ Prozessdaten	Nischenmärkte zentralisieren – Maschinenhersteller in Nische gefangen	Prozesse werden übergreifend transparent und steuerbar – Wertschöpfungsnetzwerke
Maschinenverfügbarkeit verkaufen, ohne eine Maschine zu haben	Weiterentwicklung/ Verbesserung von Maschinen und Services durch die Crowd	Plattform/MES gibt Prozessanforderungen vor, Hardware muss folgen	Wie/wohin den Prozess rechtzeitig umleiten? – Lieferzeit einhalten	Kopf-Wissen digital verfügbar machen	Plattform kontrolliert Schnittstelle zum Kunden und bedient alle Kundenbedarfe	Vernetzte Maschinen steuern sich selbst, dazu notwendige digitale Services sind in Plattformen integriert
Wartungsverträge verkaufen, ohne eine Maschine zu haben	Wann die Maschinen rechtzeitig reparieren? – Geplanter Stillstand	...	Plattform übernimmt Ersatzteilverkauf	...
...			...		Kundenschnittstelle muss perfekt sein, Sublieferanten werden nach Bedarf ausgetauscht	Potenziale zur Nutzensteigerung für Fabrikbetreiber
			

Wie können Unternehmen die Plattformisierung nutzen?

Um die Gefahren der unaufhaltsamen „Plattformisierung“ der produzierenden Industrie auf Seiten der Herstellerunternehmen frühzeitig zu erkennen und angemessen darauf reagieren zu können, bedarf es einer Kombination aus

- technischen Kenntnissen und Kompetenzen zum Thema IT-Plattformen
- betriebswirtschaftlichen Kenntnissen und Kompetenzen zu Plattformgeschäftsmodellen und Plattformökonomie
- domänenspezifischen Branchenkenntnissen als Grundlage für eine wirkungsvolle Differenzierung von herstellerseitig angebotenen Smart Services gegenüber Drittanbietern

Zusätzlich zum letztgenannten Punkt müssen unbedingt die Datenhoheit und der Kundenzugang beim Maschinen- oder Komponentenhersteller verbleiben.

Grundsätzlich ist es für Unternehmen mit einem klassischen Produkt-/Lösungsgeschäft ratsam, sich in definierten Nischen mit hybriden Leistungsbündeln aus physischen Produkten (z. B. einer Maschine) und digitalen smart Services mit innovativen Geschäftsmodellen zu positionieren. Dies ermöglicht eine abgesicherte Marktposition, bei der der Kunde nicht nur seine qualitativ hochwertige Maschine erhält, sondern gleichzeitig digitale Smart Services, die ihm zusätzlichen Nutzen

stiften. Gelingt auf diese Art und Weise eine belastbare, geschäftsrelevante Positionierung, kann die eigene digitale Kundenschnittstelle durch eine neu entstehende Plattform nicht so einfach substituiert werden.

Darüber hinaus müssen Kompetenzen zur Analyse der kundenseitigen Nutzungsdaten von Smart Products aufgebaut werden. Dies ermöglicht es, Maschinen- und Anlagenbauern das digitale Wissen über ihre Produkte und insbesondere deren Anwendung beim Kunden weiter zu steigen und somit den eigenen Vorteil immer weiter auszubauen.

Kontakt: industrie40@wieselhuber.de

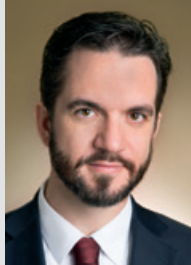
FAZIT:

Grundsätzlich ist es jedoch ratsam, die Frage nach dem Disruptionspotenzial der Digitalisierung im eigenen Marktsegment und im Marktsegment der heutigen Kunden wirklich zu durchdringen. Aus der hierdurch gewonnenen Erkenntnis lassen sich die wirklichen Chancen und Risiken für das eigene Unternehmen ableiten. Herrscht diesbezüglich Klarheit, muss es das Ziel sein, schnell mit ersten Lösungen an den Markt zu gehen. Denn nicht nur für die meisten Maschinenhersteller ist das Thema relativ neu, sondern auch für ihre Kunden, die sich vielfach erst umorientieren müssen.

Von digitalen Lösungen, Plattformen und Ökosystemen

Der geniale Schachzug innovativer Unternehmen in einer Zeit von hoher Preistransparenz, Commoditisierung und abspringenden Kunden

Jean-Francois Pauly
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Was ist eine digitale Lösung?

Unter dem Begriff „Lösung“ verstehen wir ein Produkt, eine Dienstleistung oder die Kombination aus beiden. Der Begriff „Lösung“ weist auf das wichtigste Merkmal in digitalen Zeiten

hin: die absolute Kundenzentrierung bei der Entwicklung neuer Leistungen. Während ein Produkt oder ein Service an seiner Leistungserbringung gemessen wird, wird der Erfolg einer Lösung binär gemessen: wird mein Problem gelöst – ja oder nein?

Zusätzlich basiert eine „digitale Lösung auf der Erfassung, Übertragung, intelligenter Analyse und Monetarisierung von Daten. Der heutzutage vernetzte Drucker im Kopierraum ist durch eingebaute Gewichts- und Infrarotsensoren in der Lage, den Leerstand an Papier und Toner zu erkennen und eigenständig einen Nachbestellungsauftrag auszulösen. Die Kombination aus physischem Produkt „Drucker“ und der Serviceleistung „Nachbestellung“ stellt die Lösung für den Nutzer dar.

Was ist eine digitale Plattform?

In betriebswirtschaftlichem Sinne stellt die Plattform den Treffpunkt zwischen Angebot und Nachfrage dar.

Die Idee ist nicht neu: Mode- und Warenhäuser sowie Elektro- und Fachhändler stellen Herstellern eine Fläche in ihrer Filiale zur Verfügung. Digitale Plattformen sind die natürliche Weiterentwicklung der Rolle des Händlers in der virtuellen Welt.

Gleichzeitig wird immer mehr Inhalt auf digitalen Plattformen angeboten, denn die immaterielle Natur von Daten macht es leicht, unsere Bedürfnisse zu digitalisieren: Car2GO macht den Besitz des eigenen Fahrzeugs überflüssig, Spotify den Kauf von Musik irrelevant, Foodora das Ausgehen altmodisch, Tinder das Flirten gleichzeitig spielerisch und effizient. Nicht zuletzt erobert das Plattformkonzept auch den B2B-Markt: Contorion oder Amazon Supply im Fachhandel, Siemens Mindsphere oder ABB Ability für die Industrie.

Zwischen 2012 und 2016 wiesen digitale Plattformen wie Alphabet (Google), Amazon, Apple, Facebook und Tencent zusammen eine jährliche Wachstumsrate von 20% nach, während BASF, Bayer, Daimler, Henkel und Siemens bei 3% zurück blieben.

Bevor das Unternehmen entscheidet, seine eigene Plattform aufzubauen, sollten folgende grundsätzliche Fragen geklärt werden:

1. Welchen Öffnungsgrad sollte die Plattform haben: geschlossen, d.h. nur für eigene Leistungen, semi-offen mit gezielten Geschäftspartnern oder offen für fremde Anbieter sowie neue Zielgruppen?
2. Welche Rolle sollte die Plattform im Geschäftsmodell haben: ergänzender Vertriebskanal für das eigene Angebot, Adressierung neuer Zielgruppen, Attraktivitätserhöhung der eigenen Leistung durch Fremdpartner?
3. Welche IT-Kompetenzen sind für den Aufbau und den Betrieb der Plattform notwendig?

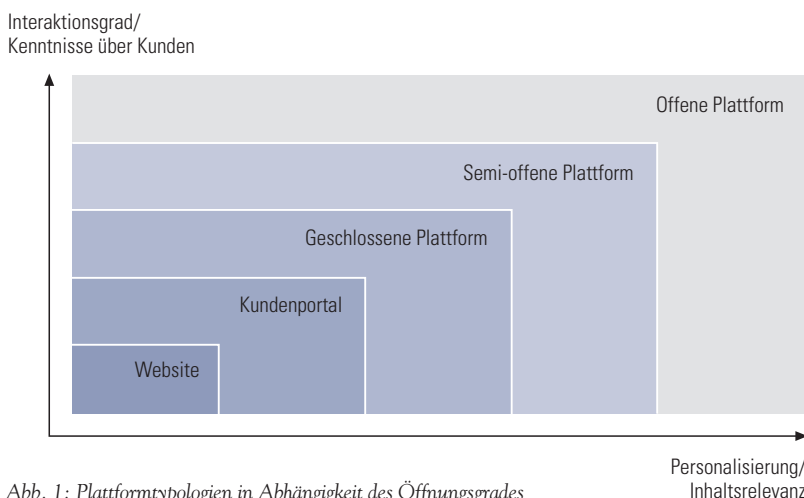
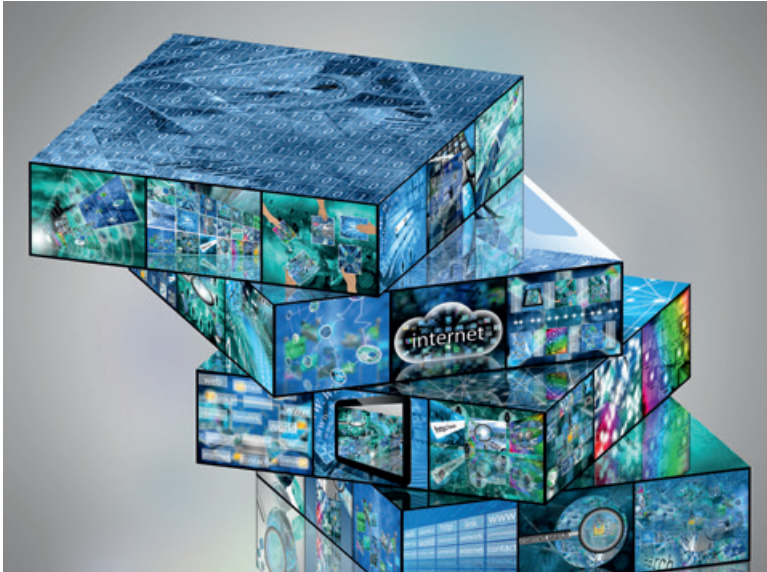


Abb. 1: Plattfortmtypologien in Abhängigkeit des Öffnungsgrades



Konnektivität zu anderen Apple-Produkten (iPad, Mac, AppleTV, Apple Watch, HomePod) über die Apple-Plattformen sowie zu Fremdprodukten. Um diese fast eine Milliarde Konsumenten zu erreichen, lassen sich Hersteller von Musikzubehör, Beleuchtung, Heizung- und Alarmsystemen in die Apple-Plattform HomeKit integrieren.

So kreiert Apple – mit Eigen- und Fremdinhalten sowie mit Eigen- und Fremdprodukten vernetzt über seine Plattformen – ein digitales Ökosystem mit hohem Bindungsgrad für den Kunden sowie für den Entwickler fremder Produkte

4. Wie sollte sich die Plattform finanzieren, wenn überhaupt: Transaktionsgebühren, Werbeeinnahmen, Mitgliedschaftsmodell?

Allerdings können Plattformen genauso schnell verschwinden wie sie entstanden sind. Der Facebook-Vorreiter MySpace starb an einer Überdosis irrelevanter Inhalte für seine Nutzer. Wikipedia konnte sich zwar weltweit als alleinstehende Wissensplattform durch sein mehrsprachiges Angebot durchsetzen, kämpft aber immer noch mit seinem Finanzierungsmodell.

Insbesondere weil sie sich auf die Transaktion immaterieller Leistungen (Taxi- oder Hotelbuchung, Musik, Spiele oder Videos, transparente Preisfindung, usw.) spezialisiert haben, sind digitale Plattformen extrem preis- und kundentreueempfindlich. Im Kern sind Spotify, Deezer und Apple Music austauschbar.

Letztendlich ist die Idee digitaler Plattformen nicht innovativ und das Geschäftsmodell reproduzierbar. So scheitern sogar etablierte Plattformen wie Yahoo, während andere wie Google sich erfolgreich zu einem digitalen Ökosystem weiterentwickeln.

Die Entstehung digitaler Ökosysteme

Um die Kundenbindung zu verstärken, kombinieren die erfolgreichsten Unternehmen beide Welten miteinander: die Digitale und die Physische in Form eines Ökosystems von Plattform und Produkten.

Mit 900 Millionen iPhone-Nutzern hat Apple eine riesige, treue Kundenbasis. Dabei spielen Produktdesign, -qualität und Nutzerfreundlichkeit ohne Frage eine wichtige Rolle. Entscheidend ist allerdings die

und fremder Apps. Dabei erhält der Plattfomanbieter die proprietäre Kontrolle im Ökosystem und somit die Option, Anbieter auszuschließen, die für seine eigenen Services bedrohlich werden. So kann man sich am Beispiel von Musikstreaming die Frage stellen, wie lange wird der direkte Wettbewerber Spotify aus Stockholm im Apple-Ökosystem geduldet? Und für wen würde sich der gleichzeitige iPhone- und Spotify-Nutzer entscheiden, wenn der Amerikaner den Schweden aus seinem Ökosystem eliminiert?

Kontakt: digitalisierung@wieselhuber.de

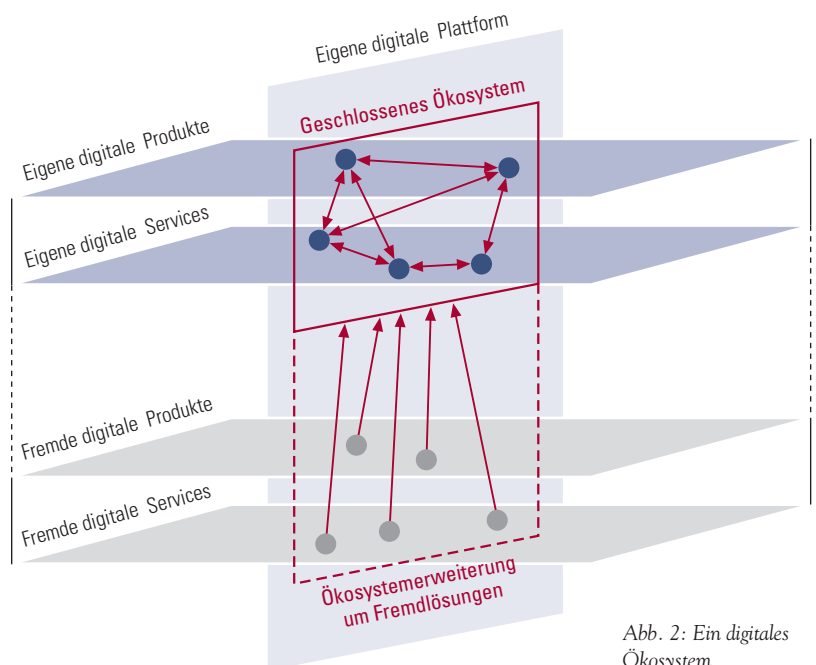


Abb. 2: Ein digitales Ökosystem



Oliver Rörig
Mitglied
der Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Operative Exzellenz, Lean und Digitalisierung: Wie passt das zusammen?

Konkrete Ansatzpunkte für den Mittelstand

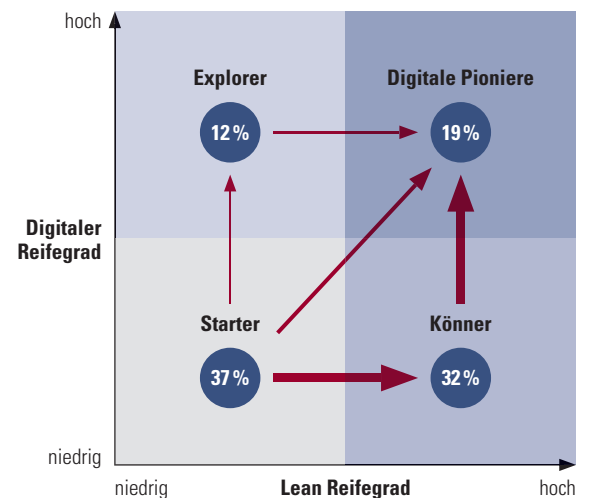
Eine aktuelle W&P-Untersuchung zeigt, dass die Digitale Transformation der Supply Chain eigentlich im Mittelstand angekommen ist. 46 % der befragten Unternehmen setzen zunehmend neue Technologien ein, um die Organisation fit für die Digitalisierung zu machen, Effizienzvorsprünge zu sichern und Erfahrungen zu sammeln. Managementprozesse werden umgestaltet, um eine höhere Informationsgeschwindigkeit, Datenmenge und Aussagegenauigkeit in Produktivität, Schnelligkeit, Flexibilität und Kundenfokussierung umzusetzen. Die Mitarbeiter werden als zentrale Treiber der Transformation mitgenommen und befähigt. Denn: Smarte Produkte und Services erfordern smarte Operations.

Dennoch wird die Digitalisierung gerade von vielen KMUs immer noch eher als Risiko, denn als Chance gesehen. Ganzheitliche Konzepte zur digitalen Transformation sind selten zu finden. Effizienzvorteile in Produktion und Beschaffung durch bereits einsetzbare Digitalisierungsansätze werden nicht ausgeschöpft. Hierbei verspielt mangelnde Effizienz wichtige unternehmerische Handlungsräume. Eine performante Supply Chain (schnell, zuverlässig, kundenorientiert, flexibel) wird von vielen Unternehmen weder als Differenzierungsfaktor gesehen noch genutzt. Die steigende Komplexität im Produkt- und Servicespektrum wird nicht ausreichend beherrscht. Die unternehmensübergreifende Vernetzung und Kollaboration mit Schlüssellieferanten und -kunden stehen in vielen Branchen noch am Anfang.

Darüber hinaus scheitert die Agilität in Operations häufig an starren Organisationsstrukturen. Organisatorische und prozessuale Verkrustung sowie nur eindimensionale Optimierung innerhalb funktionaler Silos sind noch vorhanden. Innovative Ansätze, wie z. B. agiles Projektmanagement werden noch zu selten eingesetzt. Insbesondere das Mitnehmen der Mitarbeiter bei der Transformation wird vernachlässigt. Dadurch drohen kulturelle Widerstände, die Initiativen bremsen oder ganz scheitern lassen.

Doch wie lässt sich jedes Unternehmen fit machen für die digitale Transformation? Gibt es den allgemeingültigen Weg mit einem festen Stufenplan zum digitalen Unternehmen? Welche Maßnahmen sind Pflicht und welche sind Kür? Bietet die Digitalisierung Abkürzungen?

W&P hat hierzu eine Befragung von KMUs durchgeführt:



- Die digitalen „**Starter**“ sind oft geprägt durch eine abwartende Haltung bis hin zur Ignoranz des Themas Digitalisierung. Es herrscht Unkenntnis über Einsatzmöglichkeiten, Technologien und Anbieter. Auch werden fehlende Personalkapazitäten und Verfügbarkeit von Spezialisten als Hürden angeführt. Für diese Gruppe ist es wichtig, ausgehend von dem eigenen Geschäftsmodell und der spezifischen Absprungbasis eine ganzheitliche Digitalisierungsstrategie zu entwickeln. Hieraus leitet sich der individuelle Digitalisierungspfad ab, der Schritt für Schritt vom Unternehmen umgesetzt werden kann.
- Die „**Explorer**“ fokussieren sich bei ihren Initiativen häufig auf Technologien, um zunächst digitale Grundvoraussetzungen zu schaffen. Die Projekte



haben eine fragmentierte Ausprägung und sind durch einen gewissen Aktionismus getrieben. Es besteht die Gefahr, dass es hier bei einer Insellösung bleibt. Eine große Herausforderung besteht darin, diese Technologien in die Managementprozesse und in ein digitales Gesamtkonzept zu integrieren. Die grundlegenden Fähigkeiten zur Nutzung des Erkenntnisgewinns müssen erst noch geschaffen werden. Außerdem ist ein sensibles Mitnehmen der Mitarbeiter erforderlich. So besteht die Chance, die Organisation durch erfolgreiche Projekte, Experimentierfreude und einen schnellen Lernprozess auf den richtigen Pfad zu führen.

- Die „Köner“ haben beste Voraussetzungen, um schnell und erfolgreich in die digitale Transformation zu starten. Jedoch zögern diese Unternehmen, den nächsten Schritt zu gehen. Die etablierten Lean Management Systeme sind erfolgreich verankert. Eine konsequente Umsetzung der nächsten Stufe durch digitale Technologien scheint nicht notwendig. Man verharrt auf dem Bewährten. Hier gilt es, geeignete Initiative auszuwählen und mit ihrem Leuchtturmcharakter ein Momentum für den digitalen Wandel zu erzeugen. Geeignete Schwerpunkte mit dem Fokus auf Operativer Exzellenz liegen z. B. im Bereich Prädiktive Instandhaltung, Transparenz in der Produktion sowie Supply Chain und Prädiktive Qualität über Data Analytics.
- Es zeigt sich, dass viele „digitale Pioniere“ bereits vor dem Industrie 4.0 Hype einen sehr hohen Rei-

egrad in operativer Exzellenz durch Anwendung von Lean Production, Six Sigma, etc. erreicht hatten. Die hohe Absprungbasis und ein gut verankertes, professionelles Managementsystem erweisen sich hierbei als besonders vorteilhaft. Die Organisation ist es gewohnt, mit Zahlen, Daten und Fakten konstruktiv und ergebnisorientiert umzugehen. Diese Fähigkeit muss nicht erst noch erlernt werden, wodurch die Adaption des erweiterten Informationsspektrums leichter erfolgen kann. Die Herausforderung liegt bei den Pionieren darin, die verschiedenen fragmentierten Initiativen zu konsolidieren und in eine ganzheitliche digitale Strategie zu überführen.

Hieraus leitet sich der individuelle Digitalisierungspfad ab, der Schritt für Schritt vom Unternehmen umgesetzt werden kann. Der Fokus sollte hierbei auf wirkungsvollen Leuchtturmprojekten liegen, um ein positives Momentum im Unternehmen zu kreieren.

Kontakt: operations@wieselhuber.de

FAZIT:

Egal ob Starter, Explorer, Köner oder digitaler Pionier: Gemeinsam mit Ihnen entwickelt W&P als „Lotse im digitalen Dschungel“ einen ganzheitlichen, umsetzungsorientierten und robusten Digitalisierungsansatz.

Die „richtige“ Komplexität im Variantenbaum



Dr. Stephan
Hundertmark
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Systeme streben zur Unordnung. Was nach dem 2. Hauptsatz der Thermodynamik für die ingenieurwissenschaftliche Wärmelehre gilt, gilt ebenso für Produktportfolios von Unternehmen. Treiber sind stetig vom Vertrieb eingebrachte Forderungen der Kunden nach neuen Produkten und Varianten, intern angestoßene Innovationen und Produktentwicklungen sowie veraltete Produkte, die nie konsequent und endgültig ausgephast werden. Das Ergebnis sind ausgeuferte und komplexe Produktportfolios, die faktisch nicht mehr überblickt werden. So wird dann bereits die Frage nach der Anzahl aktiver Artikel zu einer Herkulesaufgabe, die nicht selten mit verschiedenen Zahlenwerten beantwortet wird.

Anders als die Naturgesetze postulierende Thermodynamik, können komplexe Produktportfolios jedoch bewusst beeinflusst und gestaltet werden. Das zentrale Instrument dazu ist ein systematischer Variantenbaum. Dieser ist die Grundlage für das Management des Produktportfolios und der Variantenvielfalt, der Bezugsrahmen für Ein- und Auslaufentscheidungen im Produktlebenszyklus sowie die belastbare Basis zur Angabe des tatsächlichen Portfolioumfangs.

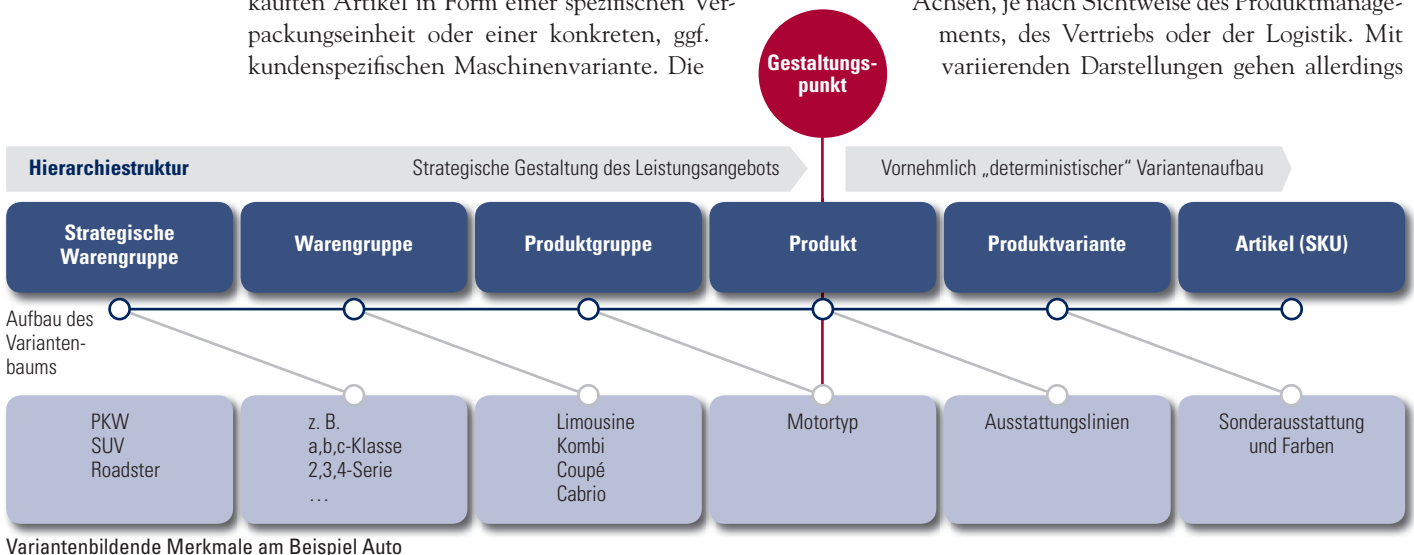
Ein Variantenbaum beginnt bei der obersten Unterscheidungsebene des Leistungsangebotes eines Unternehmens, z. B. den strategischen Warengruppen oder (Teil-)Sortimenten. Er endet mit dem tatsächlich verkauften Artikel in Form einer spezifischen Verpackungseinheit oder einer konkreten, ggf. kundenspezifischen Maschinenvariante. Die

Anzahl der Hierarchiestufen dazwischen ist grundsätzlich beliebig, wengleich sich in der Praxis 3-5 Zwischenebenen meist als sinnvoll herausgestellt haben. Nachfolgende Abbildung zeigt illustrativ einen Variantenbaum, wie er alltagsnah für einen Automobilhersteller aussehen könnte.

Für das Management eines Produktportfolios und insbesondere die Gewährleistung der „richtigen“ Komplexität im Variantenbaum ist der sogenannte Gestaltungspunkt wesentlich. Dieser findet sich im Variantenbaum meist auf der Produktebene. So ist es eine unternehmerische Entscheidung, ob man ein Produkt anbietet, um sich bspw. vom Wettbewerb zu differenzieren, einen Preispunkt zu besetzen oder eine technologische Alternative anzubieten. Für dieses Produkt ergeben sich dann meist marktübliche Anforderungen an Varianten für Farben, Leistungsklassen oder kundenindividuelle Merkmale. Nimmt man das Produkt in das Portfolio auf, kann man sich einer solchen, eher deterministischen, Variantenausprägung nicht verwehren. Der Gestaltungspunkt ist also der Gatekeeper für den Umfang eines Produktportfolios und dessen Variantenvielfalt.

Management des Produktportfolios

Portfoliodarstellungen sind das Mittel der Wahl, wenn es um die Visualisierung und das Management des Produktportfolios geht. Ebenso häufig wie diese eingesetzt werden, ändert sich auch die Parametrisierung der Achsen, je nach Sichtweise des Produktmanagements, des Vertriebs oder der Logistik. Mit variierenden Darstellungen gehen allerdings





Inkonsistenzen einher, die eine bewusste Steuerung des Gesamtportfolios erschweren.

Die Systematik eines sauber definierten Variantenbaumes hilft hier, eindeutige Portfoliodarstellungen auf verschiedenen Gestaltungsebenen zu definieren, die auch über Jahre konstant gehalten werden können. Sind dazu Kennzahlen und Performance-Indikatoren auf den verschiedenen Ebenen des Variantenbaumes verfügbar, sind alle notwendigen Instrumente für ein betriebswirtschaftliches Management des Produktportfolios vorhanden. So lassen sich dann Ein- und Auslaufentscheidungen transparent diskutieren und mögliche, bereits vorhandene Alternativartikel aufzeigen, wenn über den Vertrieb neue Produktforderungen eingebracht werden. Zuletzt lassen sich mit diesem Vorgehen auch ertragsstarke, wettbewerbsdifferenzierende und attraktive Standardsortimente definieren.

Management der Variantenvielfalt

Ist ein Produkt oder ein Maschinentyp in das Portfolio aufgenommen, beginnt das Management der Variantenvielfalt. Wie mit dem „Gestaltungspunkt“ verdeutlicht, sind die Möglichkeiten eines Unternehmens sich marktüblichen Variantenausprägungen zu verweigern, grundsätzlich beschränkt. Dies bedeutet aber nicht, dass „alles was geht oder bereits früher ging“ zugelassen ist. Tatsächlich werden Merkmalkataloge von Bestandsartikeln aber häufig ungeprüft für neue Produkte übernommen. Um dies zu verhindern, gilt es also auch die Merkmalkataloge zu managen und mit entsprechenden Routinen zu steuern. Zugleich ergibt sich häufig aber auch ein differenzierendes Positionierungsmerkmal aus einer großen Variantenvielfalt. Kann man seine Produkte in mehr Ausführungen und Farben anbieten, als der Wettbewerb, ist dies in Zeiten des Megatrends Individualisierung ein Pfund, mit dem es zu wuchern gilt. Dies klappt umso besser, je konsequenter vor dem Gestaltungspunkt ein schlankes Standard-Produktsortiment gesteuert wird.

Kontakt: komplexitaet@wieselhuber.de

FAZIT:

Komplexität resultiert aus dem Umfang eines Produktportfolios und der darin enthaltenen Variantenvielfalt. Ein systematisch definierter Variantenbaum ist die Grundlage zum Management des Produktportfolios und der Variantenvielfalt vor und nach dem Gestaltungspunkt. Ergebnis ist dann die „richtige“ Komplexität für ein wettbewerbsfähiges Leistungsangebot.

Bereit für die Zukunft?

Maximilian
Wieselhuber
Leiter Unternehmens-
entwicklung
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

Zukunft 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?

Das Maß der Vorbereitung (preparedness) beschreibt die gegenwärtig zur Verfügung stehenden Handlungsmöglichkeiten auf kurz- und mittelfristige Trends einzuwirken.



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

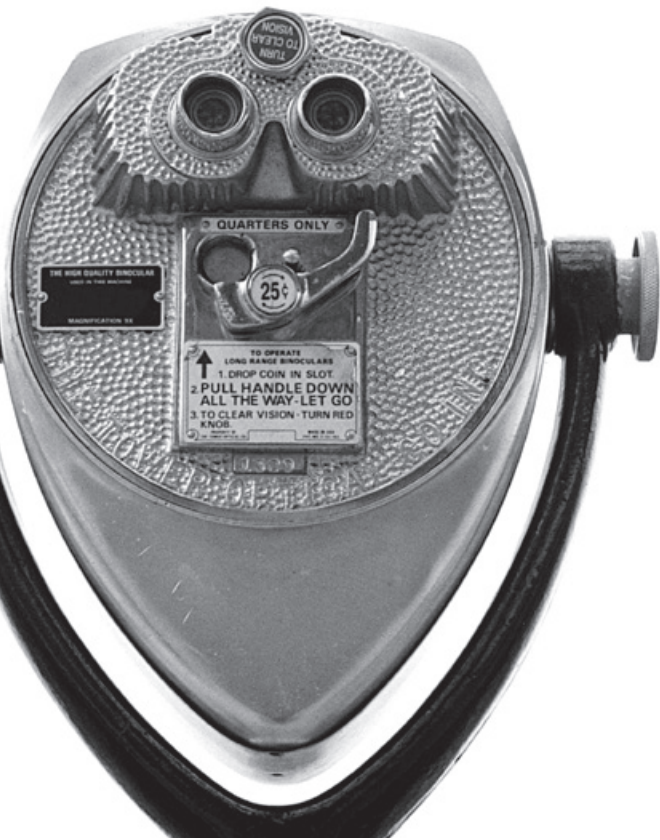
Der Wettbewerb um relevantes Zukunftswissen spielt sich nicht mehr auf der Ebene der Verfügbarkeit, sondern auf der Ebene der Interpretationsvorteile der Unternehmen ab. Mehr denn je geht es um die Umwandlung von Daten in Informationen, das heißt um intellektuell kreativ aufbereitetes Entscheidungswissen. Die Erfassung und kreative Aufarbeitung geschäftsrelevanter Zukunftsinformationen sichert einen ausreichenden 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 Nutzenerwartungen 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. W&P unterstützt das Top-Management bei der Ausgestaltung der hierfür notwendigen organisatorischen Integration von Zukunftswissen und bei der zielgerichteten Umsetzung der aus diesen Vorteilen resultierenden Chancen bei der Entwicklung, Konzeption und Vermarktung neuer Produkte und Geschäfte.

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.

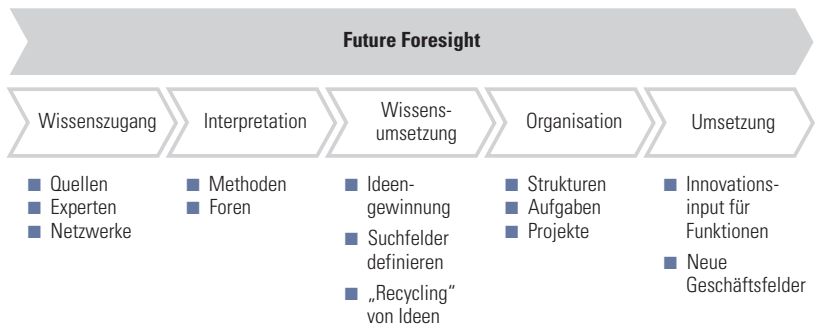


Szenarien sind Planungsgrundlagen, die neben den quantitativen – möglichen – Ergebnissen den Entscheidungsträgern auch die dynamischen Einflussbeziehungen zwischen Systemvariablen transparent machen. Erfolgreiche Unternehmen setzen Szenarien umfangreich ein. Der Nutzen für das Top-Management und die 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. Zukunft hat, wer Zukunft schafft.

Kontakt: zukunftsmanagement@wieselhuber.de



FAZIT:

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.



Leistungsprospekt Organisation

Bei der Zukunftsgestaltung der Organisation haben viele Unternehmen hohen Handlungsbedarf: Die Digitalisierung von Geschäftsmodellen verschiebt Markt- und Branchengrenzen, neue Organisationsmodelle bringen ganze Branchenstrukturen zum „Kippen“. Flexibilität bzw. Anpassungsfähigkeit, schnelle Reaktionen auf neue Wettbewerbsverhältnisse bei gleichzeitig kurzen Entscheidungswegen und zügiger Umsetzung von Maßnahmen erfordern deshalb organisatorische Agilität im Unternehmen. Das Top-Management muss die Initiative ergreifen – aber wie?



Dossier CTO-Agenda

Die Agenda des Chief Technical Officer (CTO) ändert sich derzeit fundamental. Für die Herausforderungen der Digitalisierung, Professionalisierung und Performancesteigerung sind Geschäftsmodell-Innovationen, eine agile Organisation und eine konsequente Outside-in-Perspektive gefragt. Die Konsequenz: Der CTO muss sich in seiner Rolle neu erfinden, mehr denn je steht Unternehmertum und Gesamtunternehmensperspektive im Fokus. Doch: Welche Expertisen benötigt er dafür in seiner funktionalen Verantwortung? Welche Veränderungsprozesse sind zu steuern und vor allem wie?



Dossier Planung & Budgetierung – Ziele erreichen mit professioneller Planung

Hohe Volatilität, disruptive Veränderungen im Unternehmensumfeld, Digitalisierung von Leistungen oder Geschäftsmodellen: Viele Faktoren beeinflussen die zu planende Zukunft – und die Bedeutung von Prämissen nimmt zu. Eine dynamische, präzise Planung und messbare Budgetierung werden damit als Instrumente für eine bessere Unternehmenssteuerung immer wichtiger. Sie konkretisieren die Ziele des Managements und sind Ausdruck der unternehmerischen Willensbildung. Wie kann aus statistischer Fortschreibung eine dynamische Planung werden?



Restructuring & Finance Yearbook 2017

Liquidität bleibt wohl – zumindest in Europa – noch länger ein „freies Gut“. Banken suchen Wachstumsquellen, Anleger neue Assetklassen und die Multiples für Unternehmenskäufe haben wieder den zweistelligen Bereich erreicht. Fast unbemerkt vollzieht sich dabei ein grundsätzlicher Strukturwandel mit nachhaltigen Folgen für alle Stakeholder der Passivseite – insbesondere den klassischen Unternehmer. Der Stellenwert des echten Fremdkapitals geht zu Gunsten der Eigenkapital- oder zumindest der eigenkapitalbasierten Finanzierung zurück. Es stellt sich zusätzlich die Frage nach der individuellen Zukunftsfähigkeit, nach der Bandbreite des künftigen EBITDA und den damit verbundenen latenten Risiken. Entscheidend: Die richtige Einschätzung der Veränderungstreiber, deren adäquate unternehmensspezifische Abbildung in Konzept und Zukunftsplanung.



Dossier Technologiemanagement-Audit

Technologiemanagement ist komplex. Beteiligt sind nicht nur die F&E und der Vertrieb, sondern alle an der Produktentwicklung beteiligten Funktionen bis hin zur Entwicklung der Fertigungstechnologien in den Werken. Die vielschichtige Interessenslage führt zu divergierenden Zielvorstellungen und zu schwierigen Entscheidungsprozessen. Erfolgreich ist, wer Technologiemanagement permanent auf den Prüfstand stellt und an aktuelle Herausforderungen kontinuierlich anpasst. Wie Sie mit Investitionen in die richtigen Technologien Wachstum und Ertragsstärke Ihrer Produkte absichern, dafür bietet W&P eine objektive Bewertung der Leistungsfähigkeit des Technologiemanagements.

Dossier Maschinenbau: Supply Chain fit für die Zukunft?

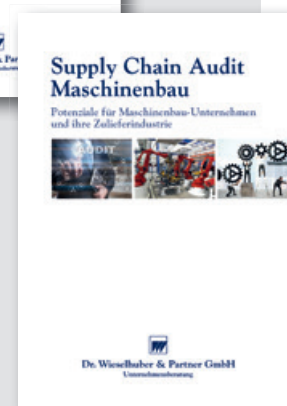
Das Stichwort Industrie 4.0 birgt vielversprechende Chancen für den Maschinenbau und seine Zulieferer: Komplexitätsbeherrschung und Kosteneinsparung, höhere Flexibilität und Geschwindigkeit sowie Erhöhung des Kundennutzen. Die wesentlichen Erfolgsfaktoren dafür liegen in den vielschichtigen Wertschöpfungsketten der Branche. Doch: Wie macht man seine Supply Chain jetzt fit für die Zukunft? Welche smarten Optimierungsmöglichkeiten gibt es?

Studie Finanzentscheidungen in Familienunternehmen

Die Digitalisierung und die zunehmende Regulierung der Banken wird die Finanzierung in vielerlei Hinsicht verändern. Hiervon wird nicht nur die Arbeit der Finanzabteilungen betroffen sein. Die größten Auswirkungen werden sich nach unserer Einschätzung auf Gesellschafterebene zeigen. Die „richtige“ Finanzierung wird zukünftig noch viel stärker die Basis für strategische Freiheitsgrade und somit für unternehmerische Entscheidungen insbesondere bei Familienunternehmen darstellen. Familienunternehmen weisen besondere Charakteristika auf, die sich auch auf die Anforderungen an ihre Finanzierer und die Finanzierungsinstrumente auswirken. Vor diesem Hintergrund haben wir in einer Umfrage übergreifend Familienunternehmen und Finanzierer befragt.

Dossier Lebenswerk

Was sind Ihre Ziele als Gesellschafter? Was sind Ihre aktuellen und kommenden Bedürfnisse? Gibt es eine nächste Generation bzw. Management mit Willen und Eignung zur Übernahme? Wo steht das Unternehmen heute? ...? Jede dieser Fragestellungen ist für Gesellschafter keineswegs trivial. Die Formulierung von Antworten kann je nach Situation einen kurzen oder längeren Prozess erfordern.



Mehr unter: www.wieselhuber.de/publikationen

Kurz ... und bündig

Executive Dialog Wertmanagement: Dünne Luft für Wertsteigerung

Wertsteigerung ist das Elixier für alle: Investoren sichern dadurch Kapitalrendite und Exit, Finanzierern garantiert sie Ertrag und Wachstum mit einem Kunden guter Bonität. Was braucht es hierfür? Ein transparentes Restrukturierungs- bzw. Zukunftskonzept. Doch wie sieht ein solches Konzept konkret aus? Wie lassen sich die unterschiedlichen Erwartungen der Stakeholder vereinen? Wie steht es um die Rahmenbedingungen der Kreditfinanzierung? Diese Fragen diskutierten rund 60 Berater, Investoren und ihre Finanzierer beim Executive Dialog „Mehrstufiges Wertmanagement“ von Dr. Wieselhuber & Partner (W&P) in München. Dr. Volkhard Emmrich, Managing Director bei W&P und Initiator der Veranstaltung verdeutlichte einleitend: „Wer die Wertsteigerungspotenziale im Geschäftsmodell transparent macht, das EBITDA durch Restruk-

turierung nach unten absichert und Perspektiven für Investoren aufzeigt, die ohne finanzielle Restriktionen realisierbar sind, ist auf einem guten Weg“.

Entsprechend auch das Fazit des Abends: Im Umfeld neuer Kreditgeber, einer wachsenden Anzahl von Family Offices, Unwägbarkeiten durch Internationalisierung und Digitalisierung ist der entscheidende Faktor für eine erfolgreiche Wertsteigerung ein Deal-Team, das an einem Strang zieht. Berücksichtigt das Restrukturierungskonzept dabei nicht nur Potenziale innerhalb eines Unternehmens, sondern auch in Branche und Wettbewerb, wird die Wertsteigerung mehrstufig. Hebel, die auch in schwierigen Situationen Werte generieren, kommen so besser zum Tragen und es verbleibt wieder Luft zum Atmen.



Referenten des Abends (v.l.n.r.):
Joachim Erdle (LBBW), Dr. Daniel Heine (Patrimonium), Dr. Volkhard Emmrich (W&P), Jörn Trierweiler (QuadraCir),
Corinna Egerer (Moderation), Felix Hölzer (Novum Capital), Dr. Stefan Schmittmann (ehem. Commerzbank), Werner Heer (Windreich)

6. Branchenwerkstatt Möbel – Vertrieb 4.0: Das Spiel neu erfinden!

Neue Verbrauchertypen, Vertikalisierung des Marktes, wachsende Onlineumsätze und rückläufige Frequenzen im stationären Handel – dies alles verlangt nach neuen Wegen zum Kunden und innovativen Markenstrategien in der Möbelbranche. Wie können diese aussehen? Zu dieser Diskussion lud Dr. Timo Renz, Managing Partner der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH, in Kooperation mit der „möbel kultur“ sowie den Verbänden der Holz- und Möbelindustrie NRW ein.

Fazit der Werkstatt: Die Möbelbranche ist heute noch in der Lage, die Zukunft aktiv zu gestalten. Im Gegensatz zu anderen Märkten geht es hier noch nicht darum, „übrig Gebliebenes“ zu retten. Doch die Player sind in der Pflicht: „Wenn man sich selbst nicht Konkurrenz macht, indem man seine Produkte und Leistungen immer wieder auf den Prüfstand stellt, wird es der



Referenten des Tages (v.l.n.r.): Thomas Brüll (Begros GmbH), Jan-Fredrik Stahlbock (GfK SE), Rita Breer (möbel kultur), Dr.-Ing. Herbert Müller (Surteco SE), Philipp Prechtel (W&P), Markus Nessler (RA), Michael Reuter (Weber Stephen Deutschland GmbH), Dr. Andreas Hettich (Hettich Holding), Dr. Renz (W&P)

Wettbewerb machen – und Marktanteile mitnehmen“, resümiert Hausherr Dr. Andreas Hettich, Vorsitzender der Geschäftsführung der Hettich Holding, vor den 80 versammelten Entscheidern.

Münchener Unternehmer-Salon: Kontrapunkt Disruption – Innovationen ändern Spielregeln

Innovationen verändern Unternehmen und schaffen neue. Was heißt das für gesättigte Märkte mit traditionell erfolgreichen Geschäftsmodellen? Sind disruptive Ansätze von „Frischlingen“ auf Traditionsunternehmen übertragbar? Welche Bedeutung hat die Digitalisierung? Diese Fragestellungen standen im Mittelpunkt des Münchener Unternehmer-Salons „Kontrapunkt Disruption“, zu der die Unternehmer Edition gemeinsam mit der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH (W&P) einlud.

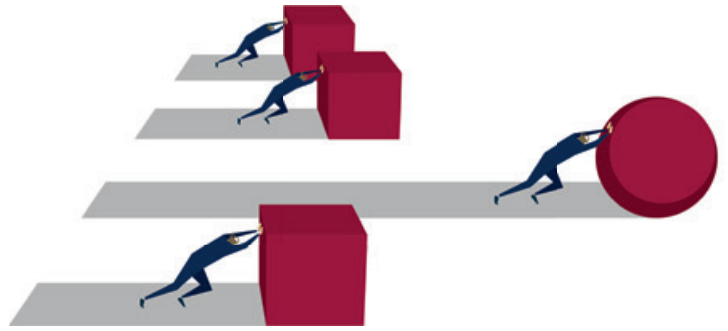
„Regelbrecher sind disruptiv – sie ignorieren Marktgesetze und sprengen Branchengrenzen mit ihren Ideen. Kurzum: Sie stellen etablierte Geschäftsmodelle auf den Kopf“ leitete Professor Norbert Wieselhuber, Managing Partner bei W&P, ein. „Disruption bedeutet für viele Unternehmenslenker: Revolution!“ Das für echte Innovationen völlig neue, häufig auch riskante Wege beschritten werden müssen, bestätigte Anton Stetter, Mitbegründer und geschäftsführender Gesellschafter der SLYRS Destillerie GmbH & Co KG, der eine „Schnapsidee“ zum Welterfolg führte. Welche Rolle die

Digitalisierung heute und in Zukunft für disruptive Ansätze in der additiven Fertigung spielt, weiß Dr. Hans J. Langer, Gründer und geschäftsführender Gesellschafter der EOS Group, der mit seinem Unternehmen erfolgreich Lösungs- und nicht Maschinengeschäft betreibt. Fazit des Abends: Der entscheidende Schlüssel zum Erfolg liegt in der Unternehmenskultur. Management und Mitarbeiter müssen Spaß daran haben, Ideen und innovative Ansätze zu entwickeln – nur dann wird man als „game changer“ auch nachhaltig erfolgreich die Spielregeln ändern.



Referenten des Tages (v.l.n.r.): Gustl F. Thum (W&P), Dr. Hans J. Langer (EOS), Anton Stetter (Slyrs), Lukas Neumayr (Unternehmeredition)

Wir gestalten Erfolge



STRATEGIE

INNOVATION & NEW BUSINESS

FÜHRUNG & ORGANISATION

MARKETING & VERTRIEB

OPERATIONS

CORPORATE RESTRUCTURING

PERFORMANCE IMPROVEMENT

FINANCE

INSOLVENZBERATUNG

CONTROLLING

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

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

Mit Büros in München, Düsseldorf und Hamburg bietet Dr. Wieselhuber & Partner seinen Kunden umfassendes Branchen- und Methoden-Know-how und zeichnet sich vor allem durch seine Kompetenz im Spannungsfeld von Familie, Management und Unternehmen aus.

Als unabhängige Top-Management-Beratung vertreten wir einzig und allein die Interessen unserer Auftraggeber zum Nutzen des Unternehmens und seiner Stakeholder. Wir wollen nicht überreden, sondern geprägt von Branchenkenntnissen, Methoden-Know-how und langjähriger Praxiserfahrung überzeugen. Und dies jederzeit objektiv und eigenständig.

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



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

info@wieselhuber.de
www.wieselhuber.de