

MANAGEMENT SUPPORT

N° 02
2018

TREND ZUR HOLDING

Modeerscheinung im Mittelstand?

BRAND MANAGEMENT 4.0

Eine gelungene Strategie führt über die neue Customer Journey

PREDICTIVE FINANCE

Algorithmen als Schlüsselinstrumente

ERFOLGSTREIBERBASIERTE PLANUNG IM PROJEKTGESCHÄFT

Die Ausgangslage für Planung von Unternehmen im Projektgeschäft

MAINTENANCE 4.0

STRATEGIC MARKET RESEARCH

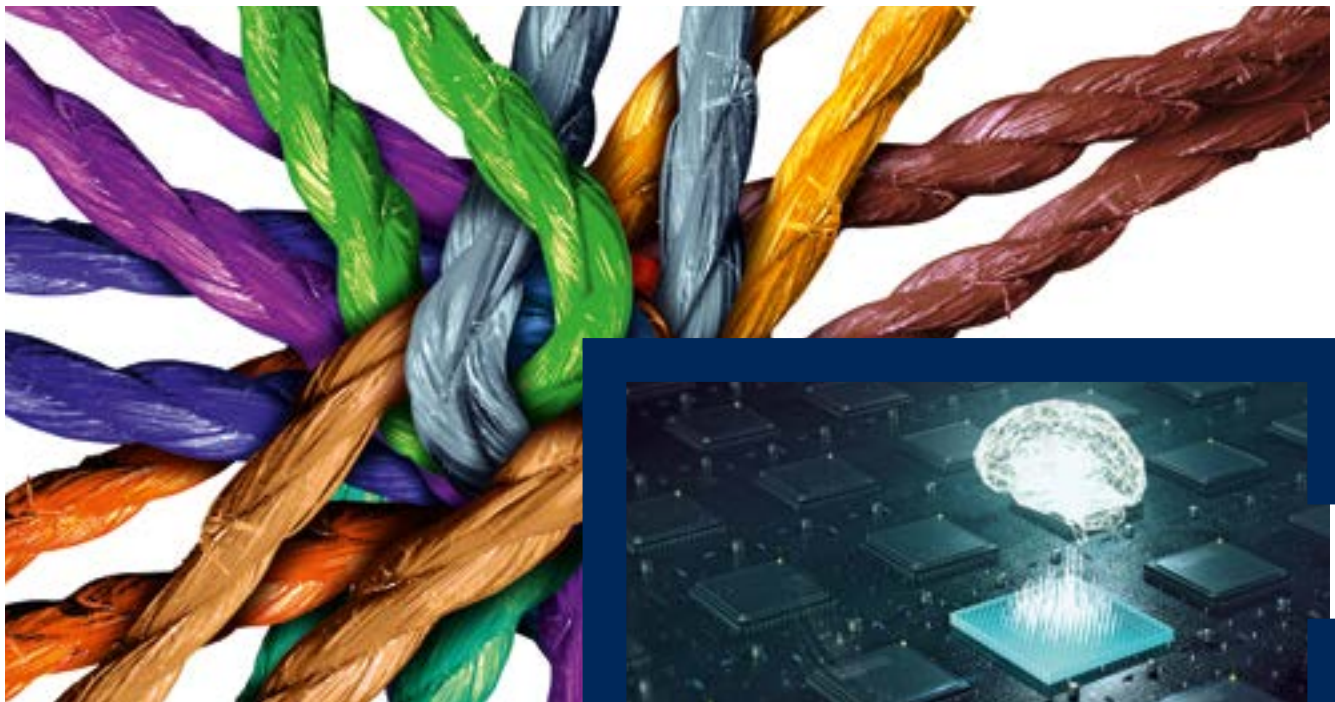
Integraler Bestandteil in Projekten

KOMPLEXITÄT ALS WETT- BEWERBSVORTEIL

Über Angebotsvielfalt und eine optimal angepasste Supply Chain zum Erfolg

R.I.P.

Notfallmanagement in Familienunternehmen



INTERNATIONALE ORGANISATION

Ein Maßanzug für Familienunternehmen

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ
Entzauberung dringend notwendig!



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

3 Editorial	Management des geplanten Fortschritts
Funktionen, Methoden & Fokusthemen	
4	Management-Wertschöpfung Das Richtige richtig tun
8	Brand Management 4.0 Eine gelungene Strategie führt über die Customer Journey
10	Internationale Organisation Ein Maßanzug für Familienunternehmen
12	Trend zur Holding Modeerscheinung im Mittelstand?
13	Ring Fencing Was der Mittelstand von den Banken lernen kann
16	Die digitale Transformation Eine erfolgreiche Reise statt einer abenteuerlichen Odyssee
18	Predictive Finance Algorithmen als Schlüsselinstrumente
20	Erfolgstreiberbasierte Planung im Projektgeschäft Die Ausgangslage für Planung von Unternehmen im Projektgeschäft
22	Maintenance 4.0 Instandhaltung als Hebel zur Kapazitätssteigerung und Kostensenkung
24	Strategic Market Research Integraler Bestandteil in Projekten
26	Balance im Dreiklang Strategie – Cashflow – Finanzierungsstruktur
28	Gleiches Blut, anderes Holz Familienunternehmen auf Kandidatensuche
29	R.I.P. Notfallmanagement in Familienunternehmen
30	Komplexität als Wettbewerbsvorteil Über Angebotsvielfalt und eine optimal angepasste Supply Chain zum Erfolg
32	Künstliche Intelligenz Entzauberung dringend notwendig!
35	Aus Daten erlebbare Informationen machen Neugründung der Digneers GmbH
38	Blickpunkt Branche
40	Kurz & bündig
42	W&P Publikationen

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

virtuelle Personalplattformen und -netzwerke entscheiden über den Zugang zu Bewerbern. Der kommunikative Austausch zwischen Mitarbeitern läuft parallel zu bzw. integriert in den sozialen Netzwerken. Technologischer Fortschritt macht erworbene Kompetenzen obsolet. Entscheidungen in Unternehmen werden immer häufiger von Maschinen auf Basis von Algorithmen getroffen.

Wenngleich die Dramatik des Wandels für viele Unternehmen sicher etwas geringer sein dürfte, so steht doch in vielen Unternehmen heute die Auswirkung der aktuellen Dynamiken auf die Organisation weit oben auf der Agenda. Dabei steht außer Zweifel, dass das Top-Management gefordert ist, die Organisation „fit für die Zukunft“ zu machen. Es kann nur mit wenigen Entscheidungen dem Unternehmen so sehr „seinen eigenen Stempel aufdrücken“, wie bei der Gestaltung der Organisation. Doch was sind die konkreten Weichenstellungen bei der zukünftigen Definition der Unternehmensorganisation und worauf kommt es bei der Umsetzung an? Diese und weitere Themen der Agenda des Top-Management stehen bei dieser Ausgabe des Management Support im Fokus und liefern Ihnen als Gestalter des Wandels in Ihrem Unternehmen hoffentlich wieder Impulse mit Mehrwert für den operativen Alltag.

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, Augsburg

Der W&P-Newsletter Management Support

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

Bildrechte

© fotolia, shutterstock, iStockphoto

Management des geplanten Fortschritts



Viele sprechen vom Management des Wandels, aber nur wenige machen deutlich, was der Wandel bringen soll und wird. Wandel, d. h. „es muss sich etwas ändern“ reicht nicht aus, um bei den Beteiligten und Betroffenen Zustimmung, oder gar Begeisterung für den Wandel zu erzeugen. Diese Denk- und Handlungsweise forcieren kurzfristige, nicht nachhaltige Entwicklungen, Zyklen, befördern „Moden“ und Populismus, stützen Ideologien, schüren Ängste und steigern Aufgeregtheit und mediale Aufmerksamkeit. Manchmal verbergen sich dahinter auch interessengeleitete Kampagnen, die eher einem persönlichen Protagonisten dienen und keinen Nutzen für Gesellschaft und Unternehmen bieten. Kritische und intelligente Mitglieder einer aufgeklärten, informierten Gesellschaft, die so manche Erfahrungen mit „dem Wandel“ haben, möchten gerne wissen, warum und mit welcher Begründung der Wandel notwendig ist und welches Zukunftsbild für diese Entscheidung zugrunde liegt. Wandel nur um des Wandels willen ist reiner Aktionismus und Populismus!

Aber welche Inhalte, Ziele und Ausprägungen hat der anzustrebende Fortschritt? Fortschritt bedeutet in erster Linie, dass der zukünftige anzustrebende Zustand besser und nicht nur anders ist, als die aktuelle Situation. Er beseitigt einerseits die erkenn-, spürbaren Schwächen, die die Wettbewerbsfähigkeit, die Ertragskraft des Unternehmens und die Situation aller Stakeholder negativ beeinflussen. Diese Erkenntnis und daraus resultierende Maßnahmen reichen allerdings nicht aus, um einen nachhaltigen Fortschritt des Unternehmens und seiner Stakeholder zu erzielen. Es handelt sich häufig um dringend notwendige, machbare operative Verbesserungen. Man „holt auf, erreicht die Benchmark, aber man überholt nicht, man setzt sich nicht an die Spitze, man definiert keine neuen Standards!“ Das Management des Fortschritts antizipiert als Ziel und Steuerungsgröße „zukünftige, unternehmensrelevante Welten“. Dies sind Kundenbedarfe, Wettbewerbskonstellation, Veränderungen der Marktstrukturen, Neue Technologien, aber auch Arbeitswelten

und Mitarbeiteranforderungen. Darauf aufbauend wird der unternehmerische und individuelle Fortschritt, der damit verbundene Pfad und das Tempo definiert. Kunden und Mitarbeiter sind dabei die zentralen „Fortschrittssubjekte“, die den Fortschritt ermöglichen und beurteilen. Es ist heute Konsens, dass wir in Zukunft anders konsumieren, vermarkten, produzieren, arbeiten und zusammenleben werden. Resultieren daraus bereits heute unternehmensspezifische Diskussionen, Entscheidungen und Maßnahmen?

Fortschritt setzt Fortschrittsfähigkeit voraus. Im Wesentlichen kennzeichnen drei Faktoren die individuelle und somit auch die institutionelle Fortschrittsfähigkeit. An erster Stelle steht die Empfindsamkeit, die Sensibilität gegenüber Veränderungen, d. h. die Überwindung von Dogmen, Ideologien und Rigidität. Nur Empfindsamkeit reicht nicht aus, um fortschrittsfähig zu sein und zu werden. Empfindungen sind ein wichtiger Nährboden, um daraus Erkenntnisse zu ziehen. Der zweite Faktor ist Erkenntnisfähigkeit: Was bedeuten meine Empfindungen, Wahrnehmungen, Beobachtungen, wie sind sie zu interpretieren, zu unterschiedlichen Szenarien, möglichen Eintrittswahrscheinlichkeiten zu strukturieren? Die hohe Erkenntnisfähigkeit erfordert Intelligenz, Methodeneinsatz, Struktur, laterales Denken und Beurteilungsvermögen. Die Erkenntnisse „liegen vor“, aber nur „Bescheid zu wissen“ macht noch keinen erkenn-, erleb- und messbaren Fortschritt aus. Jetzt kommt es auf die Handlungsfähigkeit als dritten Faktor an, auf entscheiden und umsetzen, initiieren, steuern, motivieren auch auf Resilienz und Vorbild. Häufig lassen sich nicht alle Fähigkeiten und Talente in einer Person vereinbaren, sie lassen sich allerdings personalisieren und organisieren.

Ihr

Prof. Dr. Norbert Wieselhuber

Management-Wertschöpfung

Das Richtige richtig tun

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



Perfektes operatives Management kann kurzfristig Erfolge erzielen. Befindet sich ein Unternehmen zu dem noch in einer besonderen Situation und kann den „Wachstumslift“ nutzen, scheint die Welt auch ohne Strategie in Ordnung zu sein. In

der Praxis ein gefährlicher Trugschluss!

Generell gilt, dass nur die konsequente Arbeit an der Strategie, gepaart mit der Kraft, sie auch umzusetzen, langfristigen Erfolg sicherstellen kann.

Kurzfristig mögen Erläsoptimierung, Kostensenkung und Produktivitätssteigerung, Prozessoptimierung etc. die Ertragskraft positiv beeinflussen. Auch der Kauf und Verkauf von Unternehmen – hoffentlich ertragreicher Geschäfte – der Zusammenschluss zu neuer Größe – hoffentlich zu größerer Stärke – können positive Auswirkungen auf Ertragskraft und Rendite haben.

Die entscheidende Frage ist jedoch: Führen diese Maßnahmen zu einem Mehrwert beim Kunden, zu einer Differenzierung im Wettbewerb? Ist dies nicht der Fall, war es „Management-Akrobatik“ oder das Werk von Unternehmenstechnokraten, möglicherweise von Finanzartisten (nicht von Konzern- oder Finanzarchitekten).

Es entsteht der Eindruck, dass „Management-Mechaniker“ in den letzten Jahren Unternehmen zu einem ständigen „Reparaturbetrieb“ gemacht haben. Möglicherweise haben auch einige Berater mit ihren „Management-Rezepten“ und „Wunderwaffen“ dazu erhebliche Beiträge geliefert.

Spitzen-Unternehmen und -Manager zeichnen sich demnach nicht nur durch den Fokus auf das Operative aus, sondern eben auch durch eine „überlegene Strategie“. An dieser Stelle ist es durchaus interessant einen kurzen Blick darauf zu werfen, mit welchem Strategieverständnis man an die Aufgabenstellung „Erarbeitung und Umsetzung einer überlegenen Strategie“ herangeht. Man kann diesbezüglich deutliche Unterschiede und auch im Zeitablauf eine deutliche Entwicklung im Strategie-Verständnis erkennen, wobei die jeweils höhere Stufe die vorige ergänzend beinhaltet:

- Strategie 1.0: Strategie als **Vision** und **Top-Down-Zielvorgabe**
- Strategie 2.0: Strategie als **Positionierung im Markt-/Wettbewerbsumfeld** und als Antwort auf die **Branchentriebskräfte**

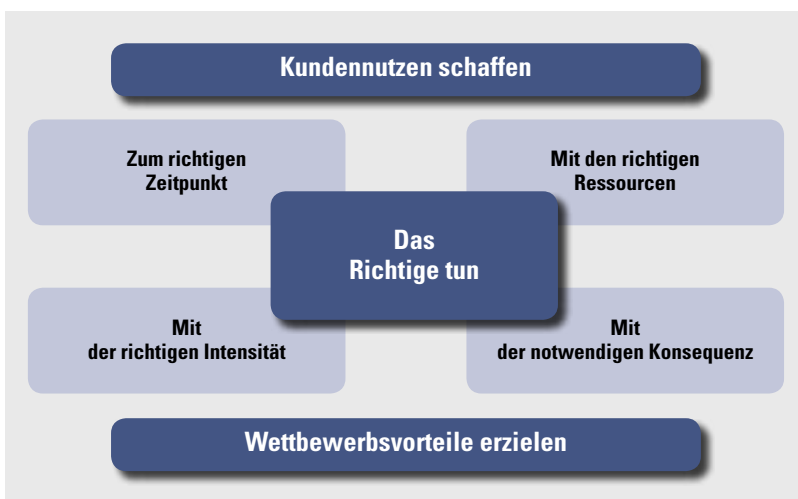


Abb. 1: Das Richtige richtig tun

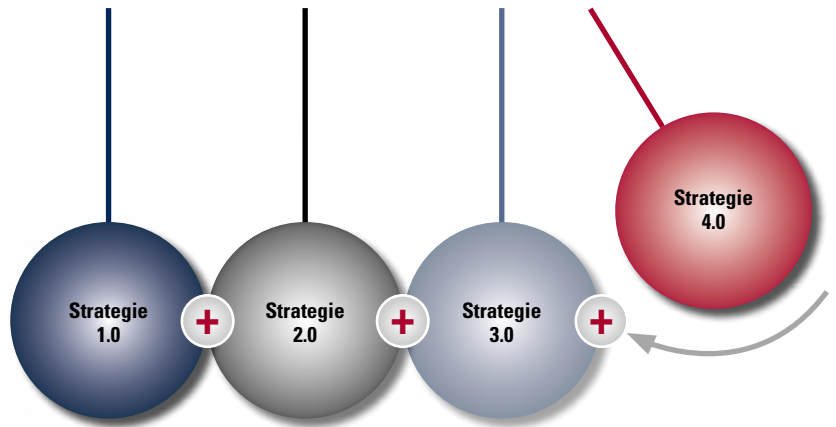


Abb. 2: Entwicklung grundlegender Strategie-Verständnisse

- Strategie 3.0: Strategie als **Geschäftsmodellierung am Front-End**, d. h. in Richtung Markt und Kunde und am **Back-End**, d. h. in Bezug auf Wertschöpfung, Prozesse und Finanzierung
- Strategie 4.0: Strategie als **datengetriebene Ausrichtung und digitale Transformation des Unternehmens**

Auch wenn diese idealtypisch skizzierten Strategieverständnisse chronologisch aufeinander aufbauen, so ist doch in der Praxis heute jedes davon anzutreffen.

Vermeht ist in den letzten paar Jahren festzustellen, dass mit Strategie auch immer die Antwort des Unternehmens auf die „Herausforderung Digitalisierung“ gemeint ist, die in fast allen Branchen und für die meisten Unternehmen einen gewaltigen Impact zur Veränderung und Strategiekorrektur liefert. Insofern kann man durchaus berechtigt feststellen: Eine überlegene Strategie muss immanent eine Antwort auf die Digitalisierung und damit für die digitale Transformation des Unternehmens beinhalten. Diese kann – wie es in der Natur der Sache liegt – nur branchen- und unternehmensindividuell entwickelt werden.

Unabhängig von dieser digitalen und zwingend maßgeschneiderten Perspektive, gibt es aber auch übergeordnete Erfolgsmuster, die „überlegene Strategien“ kennzeichnen. Erfolgreiche Strategien und Strategen zeichnen sich auch im Zeitalter 4.0 durch folgende Strategie- und Handlungsmuster aus:

1. Im Fokus aller Überlegungen und Entscheidungen steht der Markt.

2. Die Erfolgskriterien des Geschäftes und die Marktmechanik schlagen sich in den einzelnen Strategiekomponenten und in der Ressourcenzuteilung nieder.
3. Strategen betreiben die richtigen, d. h. zum Unternehmen, seinem Risikoprofil und seiner Ressourcenkraft passenden Geschäfte.
4. Erfolgreiche Unternehmen konzentrieren die richtigen Ressourcen, mit der richtigen Intensität und dem notwendigen Ausmaß, um strategische Wirkung zu erzielen. Keine Verzettelung der Kräfte!
5. Überlegene Strategien nutzen die Zeitdimension, um nicht zu früh und nicht zu spät, aber rechtzeitig zu agieren. Strategischer Wettbewerb ist heute mehr denn je auch Zeitwettbewerb.

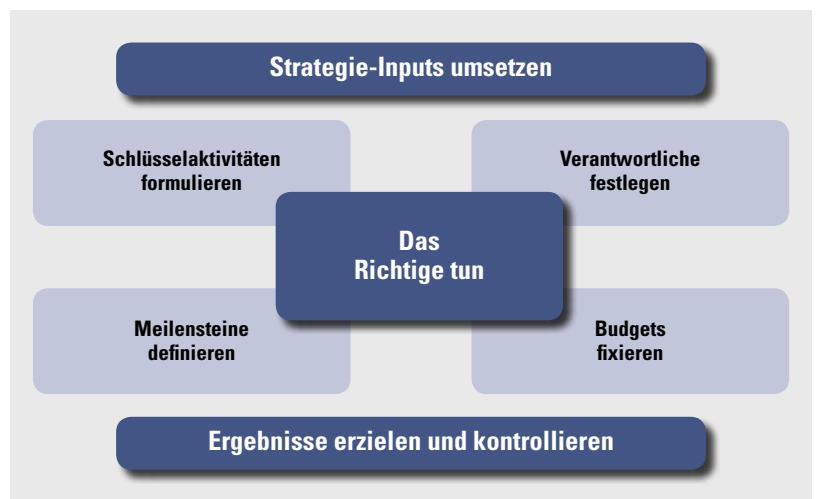


Abb. 3: Umsetzungs-Management

6. Ziele und Strategien ergeben ein eindeutiges Verhaltensmuster hinsichtlich Angriff, Verteidigung oder Konsolidierung.
7. Tempovariation und Flexibilität ermöglichen strategische Überraschung und verhindern strategische, nachhaltig wirksame Niederlagen.
8. Strategie und dominante Strategiekomponenten bzw. Wettbewerbsvorteile werden durch den Unternehmensauftritt intern wie extern wahrnehmbar.
9. Führung, Human Resources und Organisation wirken als Strategieverstärker.
10. Erfolgreiche Strategien führen zu einem messbaren Mehrwert bei Wettbewerbsfähigkeit, Ertragskraft und Unternehmenswert.

Auch die beste Strategie ist ohne termingerechte, konsequente Umsetzung wertlos. Eine klare Prioritätenbildung, die Definition von Schlüsselaktivitäten sowie deren Feinjustierung und Messung hinsichtlich ihrer Effekte sind unverzichtbar, um anspruchsvolle Ziele und überlegene Strategien zu realisieren. Wie gut und wirksam die Strategie ist, kann man nur in der Umsetzung feststellen – und ist nicht aus dem Strategiepapier abzulesen.

Unrealistische oder gar utopische Ziele überleben den Härtetest im Markt nicht. Faule Kompromisse, ausgeprägtes Harmoniestreben führen zu Verzettelung und Ressourcenverschwendung. Unzureichendes Commitment des Management hat ein Stop-and-go-Verhalten zur Folge, das dem Wettbewerb Angriffsflächen und Argumente liefert.

Die Umsetzung, das perfekte operative Management, macht Defizite in der Strategie erlebbar. Manche Strategien mögen theoretisch faszinierend sein, ihr Wert und ihre Bewährung müssen sich in der Umsetzung beweisen. Ein perfektes Umsetzungs-Management liefert dazu einen wesentlichen Beitrag.

Strategisches Controlling ist als integrierter Baustein eines strategischen Managements unverzichtbar, wenn man die Vorteile der strategischen Führung systematisch und dauerhaft erzielen will. Strategisches Controlling, das nicht nur Ergebnisse misst, sondern auch die strategierelevanten Prämissen verfolgt und überprüft, unterscheidet sich vom operativen Controlling dadurch, dass es Wirkungszusammenhänge aufzeigt und Zukunftsszenarien nicht nur antizipiert, sondern diese bei hoher Eintrittswahrscheinlichkeit auch kontinuierlich in den Strategieprozess einspeist.



Strategisches Management ist demnach auch ein stetiger Lernprozess. Das heißt, strategisch geführte Unternehmen machen weniger Fehler als der Wettbewerb.

Diese Führung ist jedoch weit mehr als Strategische Planung. Konzeption und Umsetzung der Unternehmensstrategie können nicht losgelöst von der Unternehmenskultur, von Führung und Führungsorganisation sowie von den Human Ressourcen gestaltet werden.

Die Unternehmenskultur als die Summe der gemeinsam gelebten Werte prägt das Unternehmensverhalten und umgekehrt. Sie erlaubt mehr oder weniger aggressive, innovative Strategien. Sie liefert Orientierung und stärkt das Vertrauen der Stakeholder in das Unternehmen und seine Strategie.

Die Führungsorganisation des Unternehmens sollte die Strategie verstärken. Die organisatorische Verankerung von homogenen, sich unterscheidenden Geschäftseinheiten in Form einer Geschäftsbereichsorganisation, die Ausgestaltung einer Holding, der Grad von Zentralisierung und Dezentralisierung von Entscheidungen, Tempo und Flexibilität der Organisation etc. stehen in einem engen Zusammenhang mit der Strategie.

Qualifikation, Erfahrungen, Fähigkeiten, Motivation und Commitment der Human Ressourcen müssen zur Strategie passen – zumindest was die erste und zweite Führungsebene anbelangt. Viele anspruchsvolle Strategien scheitern häufig an den fehlenden Personalressourcen oder an der zu späten Berücksichtigung bzw. Einbeziehung dieser Strategiefaktoren. Ein Management-Development-Programm sichert zudem die stra-

tegieadäquate Weiterentwicklung von Führungsressourcen. Heute und in Zukunft noch verstärkt, werden die leistungsfähigen Human Ressourcen zum Engpass oder zum Erfolgsfaktor.

Kontakt: strategie@wieselhuber.de

FAZIT:

Der ausschließliche Fokus auf das Operative reicht nicht aus für eine dauerhaft erfolgreiche Unternehmensentwicklung. Eine wesentliche Wertschöpfung des Managements besteht darin, eine überlegene Strategie zu entwickeln, wobei sich die Strategieverständnisse unterscheiden und sich im Zeitablauf entwickeln. Jede Strategie muss maßgeschneidert erarbeitet werden und braucht heute auch immanent eine Antwort auf die digitalen Herausforderungen. Es gibt übergeordnete Erfolgs- und Handlungsmuster, die eine überlegene Strategie kennzeichnen. Erst eine ganzheitliche Gestaltung des Unternehmens führt zur marktwirksamen Nutzung von Unternehmenskompetenzen. Dazu gehört es auch, die Kultur, die Führungsorganisation und die Human Ressourcen entsprechend auf die Strategie auszurichten.

Brand Management 4.0

Eine gelungene Strategie führt über die Customer Journey



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

„Digital Brand Environments“, „Digital Shift“ und „Customer Online Experience“ stehen beispielhaft für die aktuellen Diskussionen im Bereich der Markenführung. Dabei wird derzeit in vielen Unternehmen kaum eine Management-Disziplin digital so unsystematisch gesteuert wie die Markenführung. Insbesondere finden die entscheidenden Veränderungen innerhalb der Customer Journey zu wenig Beachtung.

Was heisst digitale Markenführung?

Andreas Neef, Media Direktor D/A/CH bei L'Oréal, bringt es auf den Punkt: „Don't do digital marketing. Do marketing in a digitised world.“ Die digitale Markenführung unterscheidet sich also nicht grundsätzlich von der analogen, umfasst jedoch deutlich mehr Kanäle, die unterschiedlich bespielt werden müssen. Die übergeordnete Markenbotschaft und die -grundwerte sollten dennoch dieselben sein.

Auch das Sender-Empfänger-Zusammenspiel hat sich gewandelt und wurde komplexer – für die Markenführung Segen und Fluch zugleich. Segen, weil es viele neue Möglichkeiten der Differenzierung und auch die Ansprache bisher schwer zu erreichender Zielgruppen ermöglicht. Fluch, weil es hohe Ansprüche an die Verantwortlichen im Unternehmen und an das Zusammenspiel der beteiligten Agenturen stellt. Unerlässlich im Zeitalter der Digitalisierung: ein strukturiertes Markenmanagement, das on- wie offline dem rasch ändernden Konsumverhalten sowie einer stetig steigenden Anzahl an Kunden-Touchpoints gerecht wird. Dennoch haben die wenigsten Firmen eine ganzheitlich strukturierte, digitale Markenführung. Schlimmer

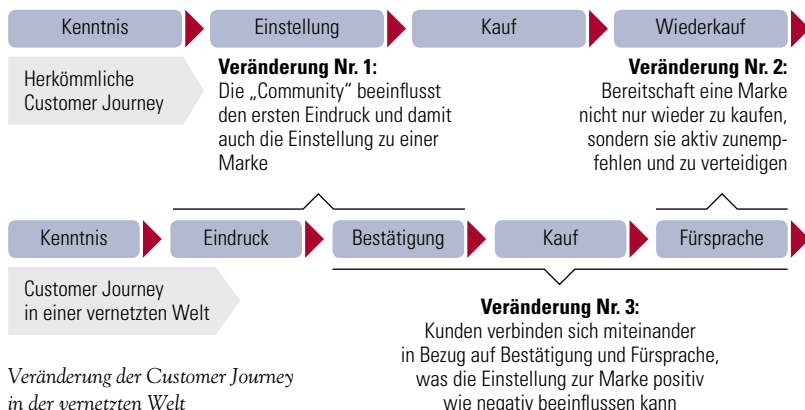
noch: Viele Unternehmen arbeiten aktionistisch mit unabgestimmten, digitalen und analogen Marken-Management-Tools, respektive Inhalten.

Den Kunden genau verstehen

Wer seine Kunden wirklich kennen und dadurch maßgeschneiderte digitale und analoge Marken-Aktionen konzipieren will, sollte alle verfügbaren Daten wie Kaufverhalten, Zufriedenheit oder Mediennutzung erfassen und systematisch auswerten. Durch Verknüpfungen und Ergänzungen dieser Daten, etwa mit Konsumententrends, ergibt sich ein immer genaueres Bild der Kunden, wodurch wiederum kundenzentrierte und individualisierte Angebote bzw. Werbeaktivitäten platziert werden können. Exklusivität war lange ein starkes Kaufmotiv, heute fragen die Konsumenten dagegen häufig nach Inklusivität. Die sozialen Medien haben die Art der Interaktion von Menschen revolutioniert. Geografische und demografische Grenzen verlieren an Bedeutung und es bilden sich viele Gemeinschaften, die vorher nicht möglich waren. Die inzwischen erwachsenen Digital Natives bevorzugen die Nutzung exklusiver Güter – aber nicht deren Eigentum, was zu horizontalen Netzwerken statt der bisherigen vertikalen Einbahnstraßen führt. Kunden sind heute Teil von Kommunikation, Markenführung, Innovation und teilweise des Geschäftsmodells (zum Beispiel bei Uber oder Airbnb). Die zunehmende Konnektivität hat außerdem zur Folge, dass immer mehr Kaufentscheidungen nicht individuell, sondern moderiert durch soziale Netzwerke im Internet getroffen werden.

Customer Journey analysieren

Ohne Kundentouchpoints kein Kundenkontakt. Und ohne Kundenkontakt bleibt die Marke grau, anonym und leblos. Denn woher soll ein Kunde wissen, was das Unternehmen hinter der Marke zu bieten hat? Deshalb gilt es, die Customer Journey bis ins Detail zu analysieren, um die Kundentouchpoints von der Kaufvorbereitung bis hin zur Bewertung zu identifizieren. So kann die Marke durch Einsatz digitaler und analoger Marketinginstrumente individuell erlebbar gemacht werden kann. Die Demokratisierung der sozialen Medien hat die Customer Journey deutlich verändert. Das klassische Modell passt nicht mehr in eine Welt ständiger Interaktion. Drei wesentliche Änderungen lassen sich beobachten:



Veränderung der Customer Journey in der vernetzten Welt

- Erstens beeinflusst die Internet-Community die Einstellung des Kunden.
- Zweitens zählt letztlich nicht nur, dass der Konsument ein Produkt erneut kauft. Vielmehr soll er als aktiver Markenführer gewonnen werden.
- Und drittens führen die Online-Beziehungen zwischen den Kunden zu einer hohen Dynamik, die Einstellung und Fürsprache positiv wie negativ beeinflussen kann.

Ein wichtiges Ziel der digitalen Markenführung besteht daher darin, möglichst viele Kunden von der reinen Kenntnis hin zur aktiven Fürsprache zu begleiten.

Übergreifende Digitalisierungsstrategie

Wer noch immer ausschließlich mit Handzetteln auf Kundenjagd geht, hinkt dem Zeitalter der Smartphones und des Always-on-Kundenverhaltens hinterher. Dinge, die gestern cool und hip waren, sind heute lahm und altmodisch – daher muss man sowohl die eigenen digitalen Produkte und Services als auch die eingesetzten Tools und Medien hinterfragen. Ergänzend dazu sollten sich Unternehmen auch immer die Frage stellen, wie der Kundenkontakt noch einfacher, schneller und intuitiver funktionieren kann. Eine professionelle digitale Markenführung aufzubauen, die sich zwar an den Kundenbedürfnissen und am Konsumentenverhalten orientiert, aber die sonstige (digitale) Wertschöpfungskette des Unternehmens außer Acht lässt, greift zu kurz. Vielmehr ist es wichtig, die digitalisierten Potenziale der angebotenen Produkte, der eingesetzten Technologien, der internen Prozesse, der Kultur und des Geschäftsmodells zu analysieren und anschließend zu heben. Nur wer es schafft, aus den Ergebnissen eine klare, funktionsübergreifende Strategie abzuleiten, die als Basis für die Ziele der physikalischen und digitalen Markenerlebnisse dient, kann langfristige Markterfolge verzeichnen. Eine Marke systematisch in der On- und Offline-Welt zu führen, erfordert allerdings ein klares Markenverständnis, das an alle Mitarbeiter und Potenzialkunden transportiert werden muss. Nach wie vor braucht man daher klare Antworten auf die Fragen: Wer bin ich (Markenkern)? Was biete ich an (Markennutzen)? Über welche Eigenschaften verfüge ich (Markenattribute)? Wie bin ich (Markentonalität)? Wie trete ich auf (Markenbild)?

Markenkern, Markennutzen und die Markenattribute sollten über alle Kanäle hinweg gleich sein. Das Markenbild und die Markentonalität können dagegen je nach Zielgruppe und Kanal variieren – insbesondere dann eine ratsame Strategie, wenn eine Zielgruppe

sehr spitz angesprochen wird, die sich relativ exklusiv in einem bestimmten Kanal bewegt. Das digitale Zeitalter zeichnet sich durch Schnelllebigkeit aus: Wettbewerbsbedingungen, Technologien und Konsumentenbedürfnisse ändern sich stetig. Zwar benötigt eine Marke Konstanz, um nicht wie ein Fähnlein im Wind zu stehen – dennoch muss ihr auch die notwendige Flexibilität eingeräumt werden, um auf ändernde Marktbedingungen reagieren zu können.

Markenausrichtung regelmäßig hinterfragen

Zur Markenführung zählt außerdem die Kommunikation. In digitalen Zeiten braucht es dafür im Wesentlichen zwei Dinge: Relevanz und Firlanz. Denn einerseits soll die Kommunikation unterstützen und Lösungen für Kundenbedürfnisse anbieten – und damit hochrelevant sein. Zum anderen soll sie unterhalten und dadurch Kunden animieren, die Botschaften in sozialen Netzwerken zu multiplizieren. Die Währung der digitalen Kommunikation heißt „Liken“ und „Sharen“. Wichtig ist es deshalb, die Marke in den unterschiedlichen Kommunikationskanälen erlebbar zu machen. Eine gute Markenführung zeichnet sich heute durch einen ausbalancierten Marketingmix aus, der eine intensive Kommunikation zwischen der Marke und dem Konsumenten entlang der neuen Customer Journey berücksichtigt – im besten Fall nicht nur interaktiv, sondern auch dialogisiert, um den Konsumenten noch besser zu verstehen.

Markenaktivitäten messen und steuern

Seit Jahrzehnten beschäftigt sich die Marketingwissenschaft damit, wie man Marketing – und insbesondere Markenaktivitäten – messbar machen kann. Die digitale Markenführung punktet dank digitaler Analysetools mit ihrer direkten Messbarkeit. So können heute die markenrelevanten KPI (zum Beispiel Social Media Performance oder digitale Präsenz) schnell erfasst und zur weiteren Steuerung der Marke verwendet werden.

Kontakt: marketing@wieselhuber.de

*Dieser Beitrag
erschien erstmalig in
markenartikel 4/2018*

FAZIT:

Brand Management 4.0 folgt teilweise den gleichen Gesetzmäßigkeiten wie zuvor in der analogen Zeit. Die Customer Journey hat sich jedoch deutlich verändert und mit der Vielzahl der Kanäle ist auch die Komplexität der Markenführung angestiegen. Je nach Kanal und Zielgruppe hat die Markenkommunikation die Aufgabe, für Relevanz oder Unterhaltung zu sorgen. Und zu guter Letzt erlaubt die Digitalisierung eine effizientere, weil in den Effekten messbare Verteilung der Markenbudgets.

Internationale Organisation

Ein Maßanzug für Familienunternehmen



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

Neben der Gestaltung von Prozessen, Strukturen und Abläufen einschließlich der erforderlichen Koordinations-, Kontroll- und Motivationssysteme, muss für die Gestaltung der Internationalisierung auch die Strukturierung formaler Einheiten im Mittelpunkt stehen. Es geht nicht um eine steuerliche Optimierung, sondern um die Frage welche Gestaltungsmöglichkeiten das Top-Management hat, um die Entwicklung einzelner Geschäftseinheiten zu fördern, unternehmerische Kräfte zu entwickeln oder internationale Organisationen zu strukturieren. Auch die Frage nach der strategischen Steuerung internationaler Organisationen steht dabei im Vordergrund.

Strukturierungs- und Steuerungsansätze für internationale Organisationen

Gerade in den letzten Jahren haben viele deutsche Familienunternehmen ihr Geschäft weiter internationalisiert. Dabei waren sie nicht zuletzt auch getrieben von der Internationalisierung der Abnehmerbranchen, der abrupten Veränderung von Erfolgsfaktoren im internationalen Wettbewerb sowie der steigenden internationalen Arbeitsteilung vor allem in der Produktion.

Zugleich haben einige Familienunternehmen insbesondere in der Konsumgüterindustrie die Produktion vollständig aufgegeben, sie erfolgt nunmehr an Niedriglohnstandorten. Die Unternehmenszentralen verfügen „nur“ noch über Einkauf, Marketing und Vertrieb, F&E (Produktdesign) und die sekundäre Wertschöpfung. An die Stelle der Koordination von innerbetrieblichen Einheiten ist die Koordination von Wertschöpfungspartnern getreten. Gleiches gilt für die Investitionsgüterbranche, indem die Wertschöpfung zunehmend verflacht wurde und eine Reihe von Zulieferunternehmen weltweit auf den unterschiedlichsten Ebenen koordiniert werden müssen.

Strukturierung zwischen Zentrale und Peripherie

Während in den letzten Jahrzehnten zunehmend Exportaktivitäten in eigenständige Tochtergesellschaften integriert und vor allem die Vertriebsfunktionen internationalisiert wurden, sind parallel auch Fertigungsstandorte und andere Funktionen wie Einkauf aber auch F&E und Logistik globaler aufgestellt worden. Die Anzahl der Unternehmensfunktionen in ausländischen Tochtergesellschaften ist seither stetig gewach-

sen und die „Führungskomplexität“ der Organisation hat vor allem für die Führungskräfte der ersten Ebene stetig zugenommen. Nicht selten berichten an einen Geschäftsführer mehr als 20 Tochtergesellschaften. Mithin ist die Arbeitsbelastung so groß geworden, dass viele Führungskräfte über zu wenig Zeit für die strategische Entwicklung von neuen Geschäften oder die Gestaltung der Unternehmensstrategie verfügen.

Die folgenden Problemlagen sind in der Praxis besonders häufig:

- Eine hohe Anzahl an Tochtergesellschaften berichtet an einen Geschäftsführer (z. B. Vertrieb aus „Traditionsgründen“).
- Deutschland ist nach wie vor in die Zentrale integriert und ist im Gegensatz zu anderen Landesgesellschaften wenig transparent.
- Die peripheren Landesgesellschaften verfügen über gewachsene Kontakte in die Zentrale und verfolgen eigene Zielsetzungen, bauen sogar Parallelstrukturen zum Stammhaus auf.
- Produktionsstandorte sind eher in die jeweilige Landesgesellschaft als in die Funktion des Stammhauses integriert und Synergien gehen verloren.
- Die zunehmende Produktdifferenzierung (länder-spezifische Anpassung) führt zu einer massiven Steigerung der Komplexität in der F&E, aber auch in den Verwaltungsfunktionen. Als Folge steigt die Anzahl bürokratischer Regeln in der Organisation steil an.
- Der zeitliche Kommunikationsaufwand mit den dezentralen Einheiten bindet zunehmend mehr Personal.
- Für die Ertragsoptimierung im Gesamtunternehmen fehlen geeignete Steuerungsgrößen.
- Neuprodukteinführungen stoßen in den Tochtergesellschaften auf Widerstand und werden „elegant“ hintertrieben.



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

Strategie	Multinationale Strategie		Globale Strategie
	Niedrig	Notwendigkeit von Koordination	Hoch
Vertikale Differenzierung			
Hierarchie	Relativ flach	Relativ steil	Relativ steil
Zentralisation	Dezentralisiert	Kernkompetenzen zentralisiert	Zentralisiert
Horizontale Differenzierung			
	Globale geografische Struktur	Globale Struktur nach Produktgruppen	Globale Struktur nach Produktgruppen
Integration			
Notwendigkeit von elektronischen Integrationsmechanismen, wie z. B. Koordinatoren oder Integrationsstellen	Gering	Mittel	Mittel
Notwendigkeit von Integrationsinstrumenten und persönlichen Netzwerken	Mittel	Hoch	Hoch
Notwendigkeit von Integration durch eine internationale Organisationskultur	Gering	Mittel	Hoch

Folgen der Internationalisierung auf die Organisation von Familienunternehmen (von Ihnen erstellt in „Management der Organisation“)

Dies ist nur ein kleiner Ausschnitt aus einer Reihe von Problemsituationen, in denen sich viele Führungskräfte in Familienunternehmen befinden.

Internationale Reorganisation als Zukunftsaufgabe

Viele Organisationen brauchen ein neues (zusätzliches) Gliederungsprinzip, um die Komplexität zu reduzieren. Die Grundlage für die Neustrukturierung internationaler Organisationen bildet die Bewertung zentraler bzw. dezentraler Aufgabenerfüllung. Gerade in der Organisation internationaler Geschäfte hat sich zwischenzeitlich eine Klassifikation herausgebildet, die grob zwischen multinationalen und globalen Familienunternehmen unterscheidet. Während multinationale Unternehmen mit weitgehend dezentralen Strukturen arbeiten, und die Anpassung an lokale Gegebenheiten als übergeordneten Erfolgsfaktor in den Mittelpunkt stellen, sehen globale Familienunternehmen vor allem die Durchsetzung standardisierter Produkte und Leistungen als maßgeblichen Erfolgsfaktor an. Naturgemäß spielen dort Kostenvorteile eine große Rolle, die Organisation ist stark zentralisiert. Die Folgen für die Organisation gibt die obenstehende Tabelle wieder.

Regionalisierung und Clusterbildung als wichtige Lösungsoptionen

Die geografische Regionalisierung ist für viele Familienunternehmen eher eine Rahmenbedingung. Bei einer hohen Anzahl von Tochtergesellschaften mit teilweise sehr hohem Integrationsgrad sind Führungsmodelle ohne Regionalisierung schnell unpraktikabel. Allerdings bringt die reine Zusammenfassung geographischer Einheiten zu Führungsregionen allein relativ we-

nig. Zudem sind benachbarte Landesgesellschaften in bestimmten Regionen unter der Führung eines „Landesfürsten“ oftmals auf Grund politischer, ethnischer, religiöser usw. Unterschiede kaum ohne massive Konflikte darstellbar. Die Besetzung der Regionalverantwortung ist daher regelmäßig – oft monatelang – ein Politikum mit viel Sprengstoff für die Führungsmannschaft.

Kontakt: fo@wieselhuber.de

Dieser Beitrag erschien erstmalig in der *Unternehmeredition* 12/2018

FAZIT:

Es bleibt die Frage, ob es sich bei diesen Reorganisationen in Familienunternehmen nur um einen Trend handelt oder eine echte, zukunftsweisende „tektonische“ Verschiebung in der Unternehmensstruktur.

Eines steht fest: Der Wandel vom „Unternehmer-Unternehmen“ zur „organisierten Unternehmung“ geht einher mit einer zunehmenden Professionalisierung der Organisationsstrukturen von Familienunternehmen. Denn neue Strukturen, neue Regeln und neue Geschäfte sind bei richtiger Integration neue Triebkräfte für weiteres Wachstum und helfen gegen vorzeitiges Altern. Wer dabei nach Blaupausen sucht, wird gerade für Familienunternehmen nicht fündig werden – es gilt den individuellen Maßanzug für die Organisation der internationalen Geschäfte zu schneiden.

Trend zur Holding

Modeerscheinung im Mittelstand?

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



Bei Großkonzernen wie Siemens, Daimler oder Bayer ist das Holdingmodell seit einiger Zeit ein echter Schlager: Statt Steuerung aus der Zentrale sind selbständige Einheiten angesagt, statt große, zentral geführte Konglomerate, die im Kapitalmarkt abgestraft werden, sind flexible

Holdings gefragt. Und auch der Mittelstand, wo für Inhaber und Vorstand in der Vergangenheit die „Stammhausholding“ das höchste der Gefühle war, stellt sich aktuell neu auf – ein Trend zur strategischen Holding ist klar erkennbar. Doch: Bringt der Trend auch echten Mehrwert?

Die Vorteile liegen erstmal auf der Hand:

1. Schnelleres Reaktionsvermögen

in Zeiten gesteigerter Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (VUCA)

Wer flexibler und schneller auf externe und interne Einflüsse reagieren will, setzt auf die strategische Holding. Sie übt ihren Einfluss „nur“ noch über die strategische Steuerung (u. a. Führungspositionen, adressierte Geschäftsfelder) in ihren Tochtergesellschaften aus. Ziele und Strategien bilden den operativen Handlungsrahmen des Unternehmens. Diese Kombination erhöht sowohl die Markt- als auch die Kundennähe.

FAZIT:

Die Reorganisation zu einem Holdingunternehmen ist jedoch kein Selbstläufer und abhängig von vielen Faktoren: Dem Führungsanspruch des Vorstandes/Inhabers, dem Diversifikationsgrad und der Anzahl der Geschäfte, ihrer Internationalität und Ausdehnung, der vorhandenen Professionalität des Geschäftsfeldmanagements oder der Qualität existierender Führungsinstrumente.

Kurzum: Ja, die strategische Holding hat auch im Mittelstand deutliches Potenzial. Doch auch wenn der Mehrwert klar ist, darf – Trendpotenzial hin oder her – nicht vergessen werden: Die Kosten-Nutzen-Relation der neuen Organisation muss höher sein, als in der bestehenden Struktur. Und dafür braucht man mehr als ein Holding-Konzept „von der Stange“.



2. Erleichterte Anbindung neuer Geschäftsbereiche, v. a. von Start-Ups

Durch die klare Trennung der Gesellschaften ist es in sehr dynamischen Märkten leichter, Geschäftsbereiche einzugliedern oder abzustoßen. Beispielsweise können Venture Management-Einheiten ausgegliedert werden, um außerhalb starrer Unternehmensstrukturen disruptiven, neuen Marktteilnehmern auf Augenhöhe zu begegnen. Bestehende Start-ups wiederum können leichter gefördert und angedockt werden, um dann von Kapital oder stabilen, erfahrenen Strukturen zu profitieren.

3. Verbesserte Kapitaleinwerbung

Gerade Konzerne und Unternehmen des gehobenen Mittelstands mit vielseitiger Supply Chain können durch die finanzielle Gestaltungsfähigkeit der strategischen Holdings (Einwerbung von Eigenkapital, Fremdkapital oder auch M&A), trotz ihrer Größe, agil am Markt agieren. Geeignetes Kapital kann dort „eingesammelt“ werden, wo es benötigt wird.

4. Direktere Führung

Der omnipräsente Inhaber, der sowohl strategisch als auch operativ mit allen Details vertraut ist, ist ab einer bestimmten Unternehmensgröße und Komplexität der Rahmenbedingungen schlicht illusorisch. Die strategische oder Finanzholding ist ein möglicher Hebel, um Unternehmen wieder „führbarer“ zu machen.

Kontakt: fo@wieselhuber.de

Ring Fencing

Was der Mittelstand von den Banken lernen kann

Können Mittelständler und Familienunternehmen von britischen Banken lernen? Ja!

Denn ab 2019 müssen die britischen Kreditinstitute die sogenannten Ring Fencing-Regeln der Bank of England, der Zentralbank, umsetzen. „Ring Fencing“, also „Umzäunung“ bedeutet für die Banken, dass sie ihr britisches Filialgeschäft mit Firmen- und Privatkunden vom riskanten Investment Banking abtrennen müssen. Das klassische Kreditgeschäft soll auf neu gegründete Tochtergesellschaften übertragen und mit einer selbständigen Kapitalausstattung und Risikokontrolle ausgestattet werden. Im Krisenfall des riskanten Investmentbankings werden so existenzielle Probleme im Konzern vermieden, das volkswirtschaftlich bedeutsame Filialgeschäft ist unabhängig in Tochtergesellschaften fortführungsfähig.

Doch Ring Fencing kann auch für Mittelständler und Familienunternehmen in folgenden Unternehmenssituationen ein sinnvolles Instrument sein:

- Abschottung von Verlustbringern bzw. „Cash-Fresser“ vom gesunden Kerngeschäft,
- Trennung von Wertetreiber und Wertevernichter wie z. B. Geschäftsfelder mit höherer Mittelbindung die den Unternehmenswert mindern, oder
- Separierung von Geschäften die ein höheres Risikoprofil als das Kerngeschäft aufweisen, wie beispielsweise Venture Aktivitäten

Nicht nur stark diversifizierte Unternehmensportfolios zeichnen sich häufig durch eine Vielzahl von unterschiedlichen Geschäftsaktivitäten mit divergierenden Erfolgsfaktoren bzw. Marktmechaniken aus. Verlustquellen oder Wertevernichter müssen dabei nicht zwangsläufig nur in Form von Tochtergesellschaften oder Beteiligungen in Erscheinung treten, sondern auch als Business Units, Standorte, Werke, Filialen, Produktsortimente etc..

Somit ist die Identifikation nicht immer auf den ersten Blick völlig transparent. Bei einer tieferegreifenden Analyse sollte neben der reinen GuV-Sicht auch die

Cashflow-Perspektive sowie die strategische Relevanz auf den Tisch, um auf dieser Basis transparente Entscheidungen zu treffen.

Eine wertorientierte Portfoliosteuerung von Geschäften und Strukturen durch die Auf- und Abspaltung aus dem Konzernverbund ist kein Tagesgeschäft. Die Komplexitätsfallen resultieren aus bestehenden Konzernverflechtungen, wie z. B. Bürgschaften, Patronats-erklärungen, bilanziellen Beteiligungsansätzen, Intercompany Forderungen, Leistungsverflechtungen, Beherrschungs-, Gewinnabführungs- und Organschaftsverträgen. Darüber hinaus sind auch regelmäßig Eingriffe in die bestehende Finanzierungsstruktur bis hin zu einer völligen Neukonzeption der Finanzierung notwendig.

Zielgerichtete Lösungskonzepte müssen auf Basis eines „intelligenten“ Ring Fencing erarbeitet werden: Aktivitäten, die beispielsweise nicht fortgeführt werden sollen, sind zunächst zu separieren und werden in einem



Christian Groschupp
Mitglied der
Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

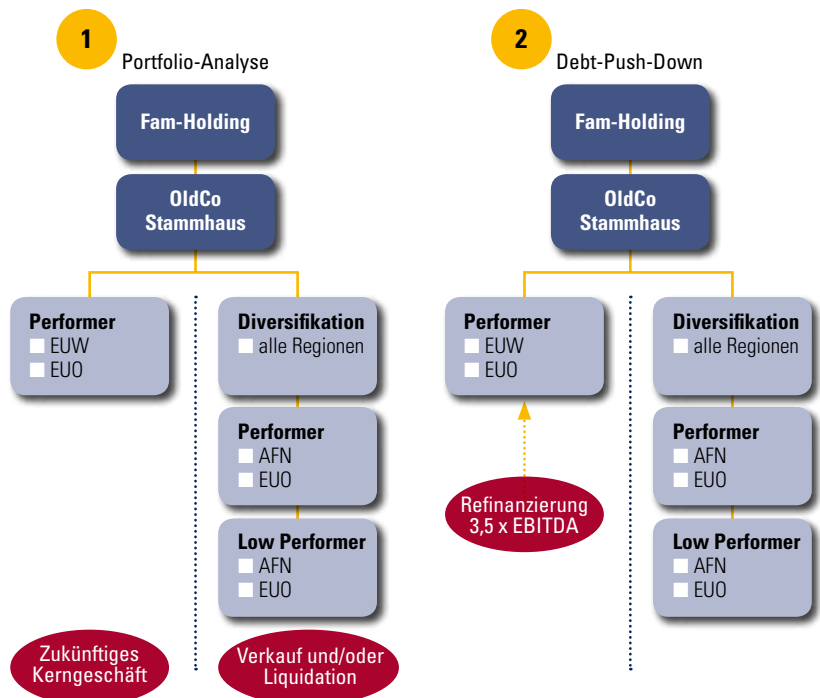


Abb. 1: Portfolio-Analyse und Finanzierungs-konzept über einen Debt-Push-Down

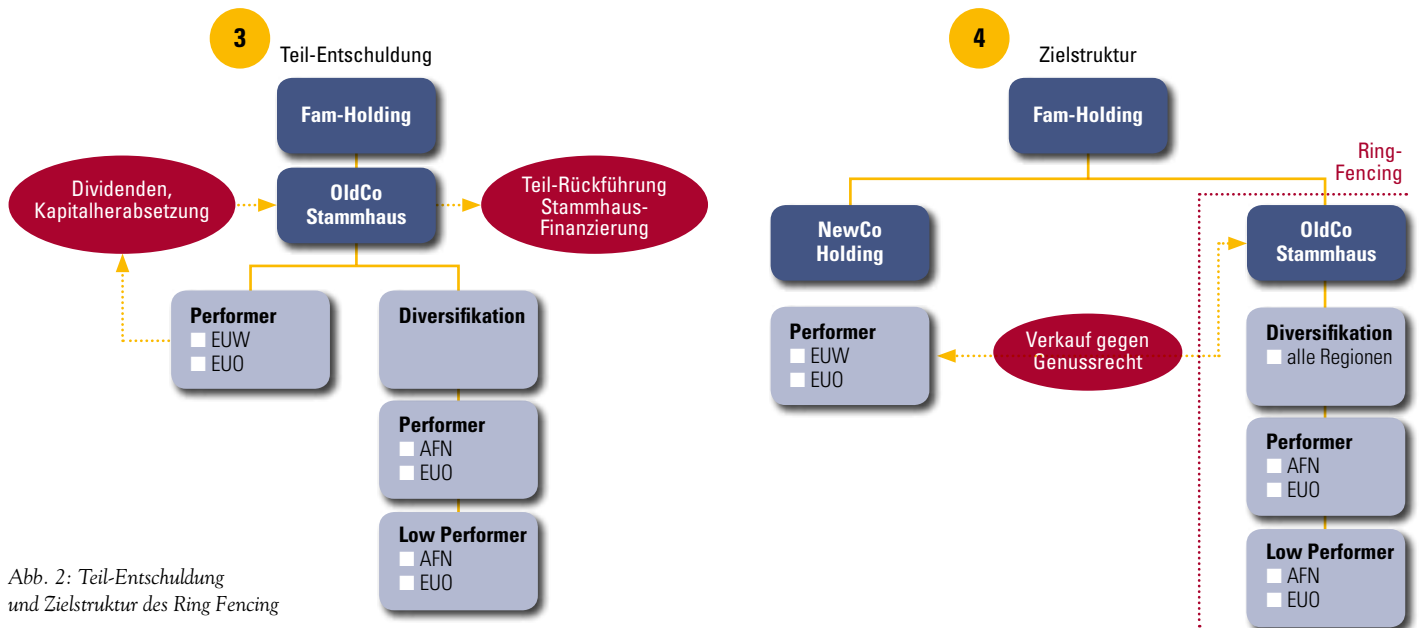


Abb. 2: Teil-Entschuldung und Zielstruktur des Ring Fencing

nächsten Schritt veräußert oder liquidiert. Die Wertetreiber bzw. die gesunden Unternehmensteile werden so gegen eventuelle Risiken abgeschottet.

Die Konzeption und Realisierung eines solchen Ring Fencing gelingt nur in einem interdisziplinären Team: Neben Kompetenzen in der Bewertung von Geschäftsmodellen und deren Finanzierungsarchitektur, sowie der anspruchsvollen Finanzplanung sind auch Spezialisten für Gesellschafts-, Steuer- und Insolvenzrecht notwendig.

Case Study

Die ausländischen Einheiten eines international aufgestellten Baustoffkonzerns waren überwiegend über das Stammhaus finanziert. In Folge des Konjunkturabschwungs in Osteuropa und des Arabischen Frühlings in Nordafrika sank der Cashflow dieser Regionen drastisch ab. Die Gesellschaften in Zentral- und Mitteleuropa konnten dies nicht auffangen, der Kapitaldienst der Stammhausfinanzierung nicht mehr im vollen Umfang bedient werden. Zusätzlich wurde der Cashflow durch Aktivitäten mit hohen Investitions- und Anlaufkosten außerhalb des Kerngeschäftes belastet. Die Prüfung verschiedener Szenarien zur Entschuldung durch den Verkauf einzelner werthaltiger Einheiten führte nicht zur Wiederherstellung der Kapitaldienstfähigkeit des Gesamtkonzerns.

Die Konzernstruktur musste durch umfassende Trennung der Wertetreiber und Wertevernichter bzw. Verlustbringer umgebaut und die Finanzierungsstruktur an die Schuldentragfähigkeit des künftigen Kerngeschäftes

angepasst werden. Hierzu wurden die fortzuführenden Gesellschaften in West- und Osteuropa direkt lokal refinanziert, teilweise durch den gleichen Finanzierkreis der Stammhaus-Holding (sog. Debt-Push-Down). Als Maßstab für eine marktübliche Refinanzierung galt das 3,5fache EBITDA-Potenzial der Gesellschaften.

Mittels einer Kombination aus Dividendenausschüttungen, Kapitalherabsetzungen und Rückführung von Intercompany-Verbindlichkeiten, konnte annähernd das gesamte, durch die operativen Gesellschaften neu aufgenommene, Fremdkapital an die Holding (OldCo) transferiert und zur Teilrückführung der Stammhausfinanzierung eingesetzt werden. Für die Gläubiger führte dies unterm Strich zu einem Gläubigerwechsel mit besserer Bonität und der Wiederherstellung von Cashflow und Finanzierung im definierten Kerngeschäft.

Im nächsten Schritt wurden die fortzuführenden Gesellschaften auf Basis eines Bewertungsgutachtens (Fairness Opinion) an eine neu gegründete Holding (NewCo) unter dem Dach der Familien-Holding verkauft. Der Kaufpreis wurde durch die Gewährung eines Genussrechtes zugunsten der OldCo entrichtet. Durch die Übertragung zu einem marktüblichen Kaufpreis wurde eine wirtschaftliche Entflechtung vom Restkonzern erreicht. Zur Vermeidung von Haftungsrisiken der Familien-Holding musste eine solvente Liquidation der OldCo sichergestellt werden. Hierzu wurden durch die Gläubiger entsprechende Forderungsverzichte und Rangrücktritte erklärt. Die OldCo ist zudem so strukturiert, dass der Cashflow jederzeit positiv ist.



Die OldCo wird treuhänderisch geführt mit der Zielsetzung, innerhalb einer angemessenen Frist die Werte der Performer- und Diversifikations-Einheiten zu realisieren, Low Performer werden liquidiert. Den Übererlösen aus den Verkäufen und den Beteiligungserlösen aus dem Genussrecht stehen den Gläubigern in einer Wasserfallstruktur in Abhängigkeit nach Besicherung der Altdarlehen und dem Anteil der Neufinanzierung der NewCo zur Verfügung.

Durch die Umsetzung des Ring Fencing-Konzeptes konnten die Altgesellschafter sich die unveränderte Mehrheit am werthaltigen Kerngeschäft sichern, die Altgläubiger können eine deutliche höhere Rückführung als bei einer ungeordneten Zerschlagung des Konzerns erwarten. Das Management der NewCo fokussiert sich auf die operative Führung und Wertsteigerung, während in der OldCo spezialisierte Manager mit der optimalen Verwertung betraut sind.

Dr. Wieselhuber & Partner GmbH hat in diesem Fall folgende Aufgaben übernommen:

- Gesamtkonzeption, Entwicklung und Bewertung alternativer Portfolio-Strategien und Deal-Strukturen (Ring Fencing)
- Integrierte Finanz- und Bilanzplanung inkl. Als-ob-Darstellungen sowie Entkonsolidierungen

- Erstellung des Finanzierungskonzeptes bis zum Term-Sheet
- Steuerung des Gesamtprozesses, inkl. der involvierten Rechtsspezialisten
- Stellung des Interimsmanagement für die OldCo in der Verwertungsphase

Kontakt: finance@wieselhuber.de

Dieser Beitrag erschien erstmalig in der Unternehmeredition 2/2018

FAZIT:

Ein intelligentes Ring Fencing kann einen bedeutsamen Beitrag zur Zukunftssicherung und Wertsteigerung des Unternehmens leisten. Dies gilt unabhängig von der Art der Verlustquellen und dem Grad der Bedrohung. Die Entwicklung und Realisierung erfolgversprechender Konzepte bedürfen einer eingehenden Analyse auf Basis der individuellen Ausgangssituation und einem interdisziplinärem Experten-Team.

Zentraler Aspekt des Ring Fencing ist die Entflechtung und Risikoabschottung der Werttreiber und die Herstellung einer Win-Win-Situation zwischen Gläubigern und Gesellschaftern.

Die digitale Transformation

Eine erfolgreiche Reise statt einer abenteuerlichen Odyssee

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



Die Digitalisierung ist eine in digitalen Technologien verankerte Veränderung unserer Gesellschaft. Im Unternehmen spricht man von einer digitalen Transformation: Sensoren, Aktoren, Konnektivität und Algorithmen erhöhen die Prozesseffizienz,

machen Maschinen intelligenter, Services kundenzentrierter und eröffnen sogar neue datengetriebene Geschäftsmodelle.

Allerdings klingt die Beschreibung dieser digitalen Transformation als Revolution direkt nach radikalem Umsturz – alles ist neu und davor war alles schlecht. Die beispielhafte Diskussion um neue digitale Technologien wie Roboter oder 3D-Druck zeigt, dass keine dieser Kernelemente der „digitalen Revolution“ wirklich neu sind. Deshalb sprechen wir von einer digitalen Evolution, in der es gilt, sowohl das Technologische als auch die Organisation weiterzuentwickeln: Mitarbeiter, Geschäftspartner, Strukturen, Unternehmenskultur müssen auf einer „digitalen Reise“ berücksichtigt werden.

Für eine erfolgreiche digitale Transformation unterteilen wir die digitale Reise in drei Etappen: Entdeckung, Gestaltung und Transformation.

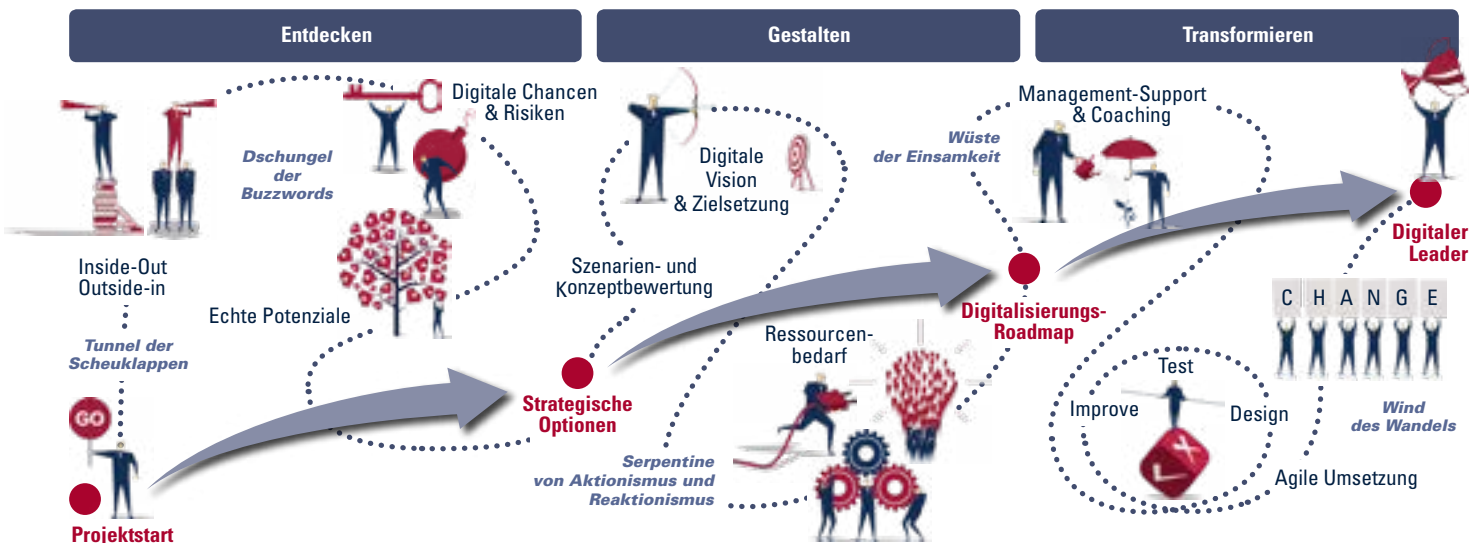
Etappe 1: Die Entdeckung

In der ersten Phase sprechen wir bewusst von Entdeckung und nicht Analyse. Analyse legt den Fokus auf Historisches und Belegbares. Also die Dinge, die wir wissen oder bei denen wir wissen, dass wir sie nicht wissen. In dieser ersten Etappe ist vor allem wichtig, Dinge zu erforschen, bei denen wir nicht wissen, ob wir sie schon wissen. Wir konzentrieren uns somit auf das Neue und Unentdeckte: erfolgsversprechende Kombinationen digitaler Technologien, unerwartete Wettbewerber und potenzielle Partner, ungeahnte Chancen und Risiken.

Auf dieser Etappe muss insbesondere Klarheit gegen die inflationäre Verwendung von sogenannten Buzzwords geschaffen werden: Disruption, Big Data, Automatisierung oder künstliche Intelligenz. Und schon befinden wir uns orientierungslos in einem Dschungel von Schlagwörtern. Am Beginn der digitalen Reise gilt es, sich auf eindeutige Begrifflichkeiten zu einigen und auf Worthülsen zu verzichten. Es geht nicht um die Verteidigung der deutschen Sprache. Der Sachverhalt ist komplex genug und ein eindeutiger Begriffsapparat notwendig, um sich nicht in der semantischen Mehrdeutigkeit zu verlieren.

Am Ende dieser Entdeckung ergeben sich vielleicht sogar bisher nicht vorsehbare strategische Optionen mit echten Potenzialen in Form von Effizienzgewinnen, Wachstumsimpulsen oder neuen Märkten.

Abb. 1: Die digitale Reise



Etappe 2: Die Gestaltung

Diese Optionen müssen in der zweiten Phase ausgearbeitet werden. Hier ist es entscheidend, die strategischen Optionen auszuloten, daraus eine klare digitale Vision zu formulieren und eine Strategie zur Umsetzung dafür abzuleiten. Dabei muss beachtet werden, dass eine Ursprungsidee bei ihrer Gestaltung pivotieren kann. So kann beispielweise ein digitaler Service bei der einen Zielgruppe nicht angenommen werden, wohingegen er bei anderen Zielgruppen zum Erfolg führt. An dieser Etappe befindet sich der digitale Reisende zum Teil in Terra Incognita: Wird die Idee zum Erfolg? Wird das Budget eingehalten? Brauchen wir eine andere Organisation mit flexiblen Regeln und mehr Spielraum für Innovation? Hilfreich ist es spezifische Messparameter zu definieren und Meilensteine zu setzen, die den Erfolgskurs bestätigen. Dabei können herkömmliche – meist finanzorientierte – Standards als Ausgangspunkt dienen, müssen aber in Kapitalrendite, Zeit, Ressourceneinsatz weitergedacht werden. So wird die geniale Idee nicht zu früh aufgegeben und die Fata Morgana nicht endlos finanziert.

Am Ende der Gestaltung muss eine nachvollziehbare Roadmap zur Transformation stehen, bei der eher klassische IT-Projekte von innovativen digitalen Ansätzen zu unterscheiden sind.

Etappe 3: Die Transformation

Vision, Strategie und Roadmap zur digitalen Transformation im Unternehmen stehen. Alles ist vorbereitet für die Umsetzung und doch liegt hier noch das größte Hindernis zur Transformation: der Faktor Mensch.

Für denjenigen Unternehmer, der Verantwortung an der digitalen Transformation trägt, kann sich die Situation einsam anfühlen. Widerstände fangen in den obersten Etagen der Führungsstruktur an und eine harte Erklärungs- und Überzeugungsarbeit ist nötig, um das gesamte Management zu bewegen.

Auch bei den Mitarbeitern kann Veränderung Ängste und Blockaden verursachen. Dabei empfiehlt es sich, viel und oft zu kommunizieren, aber auch auf den ersten Erfolgen aufzubauen.

Weil die digitalen Technologien exponentiell und der Faktor Mensch eher logarithmisch sich weiterentwickeln, kann ab einem gewissen Punkt eine organisatorische Veränderung notwendig sein. So reicht bei der Durchführung erster digitaler Initiativen noch ein internes Projektteam aus. Bei der Umsetzung radikal neuer Geschäftsideen, empfiehlt es sich jedoch beispielsweise eine getrennte digitale Einheit zu gründen.

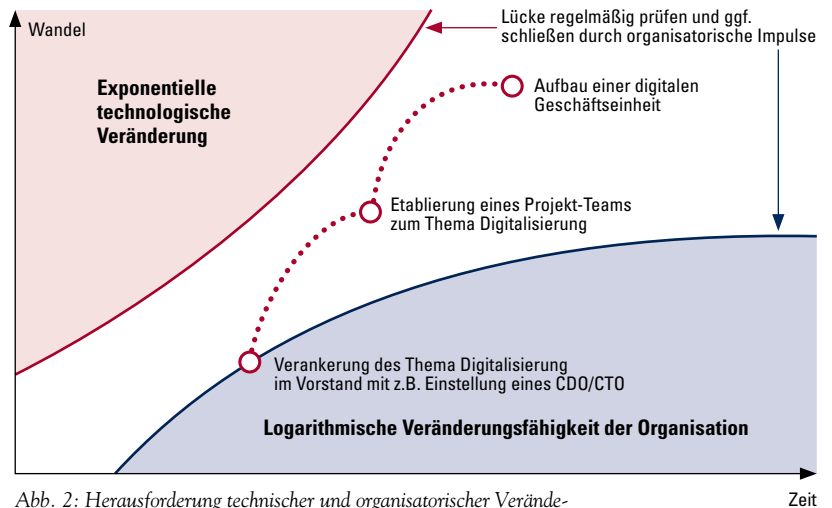


Abb. 2: Herausforderung technischer und organisatorischer Veränderungen (in Anlehnung an Martec's law)

An der Stelle sind mehrere Optionen möglich:

- Neue Geschäftssparte, z. B. mit Fokus auf digitalen Services und/oder Erlösmodelle,
- Gründung eines separaten Tochterunternehmens, mit oder ohne Partner, um das Finanzierungsrisiko zu minimieren
- Investition in eine identifizierte Startup.

Welche Organisationsform für das Unternehmen richtig ist, bleibt individuell zu beantworten. Wichtig ist dabei, Ressourcen und Freiraum konsequent zu gewährleisten.

Kontakt: digitalisierung@wieselhuber.de

FAZIT:

Eine hervorragende Strategie bleibt wirkungslos, wenn es an ihrer Umsetzung scheitert. Bei der Digitalisierung ist es nicht anders, denn Menschen müssen bewegt und mitgenommen werden.

Wir begleiten Sie dabei von der Entdeckung neuer Perspektiven, über die Gestaltung innovativer Lösungen bis hin zur erfolgreichen Transformation. Unsere strukturierte Vorgehensweise und Beratungsexpertise unterstützt Sie dabei, dass Ihre digitale Reise zur Erfolgsgeschichte statt einer abenteuerlichen und teuren Odyssee wird.

Predictive Finance

Algorithmen als Schlüsselinstrumente

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



„Predictive Analytics“ ist eine Methode, um wiederkehrende Muster in Daten zu erkennen und durch Algorithmen Handlungsweisen abzuleiten. Der Ansatz wird in der produzierenden Industrie als „Predictive Maintenance“ erfolgreich betrieben:

Das Anschlagen eines Temperatursensors in einer Maschine löst beispielsweise automatisch die vorsorgliche Auswechslung eines Bauteils im nächsten Routinecheck aus. Die ungeplanten Stillstandzeiten sinken und die Kosten gehen zurück. Doch wie lässt sich dieses Prinzip auf Finanzierungen übertragen?

Kreditgeschäfte, der Wortstamm „credere“ heißt „glauben“, waren vom ersten Tag im Mittelalter an ein Geschäft, das sich aus guten Gründen mit der Einschätzung von Zukunft und mit den handelnden Personen auseinanderzusetzen hatte. Dabei fließen in unsere Prognosen auch heute trotz aller Ratingsysteme immer noch gewisse Bauchentscheidungen ein. Abgesehen vom zunehmenden digitalen Geldverkehr sind Finanzierungen unverändert analoge Kontrakte mit Vertragswerken auf Papier, die von den operativen Geschäftsvorfällen des Kreditnehmers ein Stück weit losgelöst sind.

Im Hinblick auf die „Blockchain“ und die dahinter stehende „Distributed Ledger Technology“ (DLT) ist jedoch absehbar, dass die Vertragsgestaltungen standardisierter, also effizienter und damit für die Kunden deutlich günstiger und schneller darstellbar sind. Die klassischen Kreditinstitute arbeiten mit Hochdruck an diesen Prozessen und bieten bereits Schuldscheine auf Basis dieser Technologie an. Dabei läuft der Dokumentationsaufwand zwar noch parallel, doch die platzier-

ten Schuldscheine belegen den „Proof of Concept“. In der großen Vielfalt der heutigen Kreditmöglichkeiten von „Debtfonds“ und Fintechs findet die vereinfachte Antragstellung oft im Internet statt, während die Entscheidungswege gleichförmiger, verkürzt und beschleunigt werden. Zugleich nehmen die Ausfallrisiken der Anbieter zu. Dabei ist „Predictive Finance“ nicht nur dazu da, um Kredite besser, schneller und automatisiert zu generieren. Sie sollte Teil der Unternehmensstrategie zu sein. Was aber würde ein perfekter Finanzierungs-Algorithmus können?

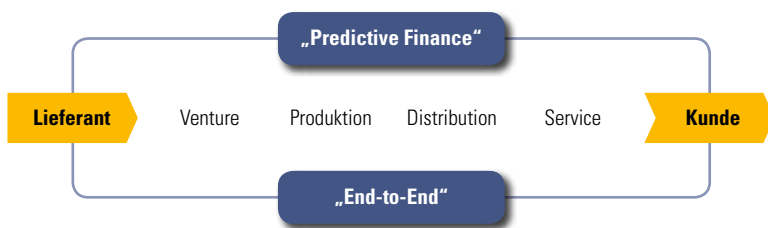
Die bisherigen Kapital- und Finanzierungsstrukturen werden künftig überall dort, wo nicht vorausschauend geplant und gearbeitet wird, nicht mehr hinreichend sein, um globale Wachstumsstrategien zu bewältigen oder um Strukturbrüche durch Veränderungen im Gesellschafterkreis im Zuge von Nachfolgelösungen, Verkauf oder einen MBO/MBI zu bewältigen. Das neue Instrument „Predictive Finance“ hat also eine starke strategische Komponente, ohne die keine nachhaltige Finanzierungsarchitektur entwickelt werden kann, was dann allerdings im Algorithmus programmiert werden muss.

Abstimmung auf das Geschäftsmodell

Jede optimale Finanzierung reflektiert die Anforderungen der Geschäftsmodelle und der Marktmechaniken. Eine volatile oder innovative Nachfrage verlangt eine reaktive „Supply Chain“, die Finanzierung muss also flexibel handhabbar sein, während eine stete, funktionale Nachfrage höchste Kosteneffizienz in der „Supply Chain“ bedeutet und eine einfachere Finanzierung erlaubt. Die entsprechende Gestaltung des Geschäftsmodells kann positive Effekte auf die Finanzierung haben, etwa durch Abo-Modelle, die den „Cashflow“ versteifigen oder durch „Cash-Machine“-Elemente, also im Sinne von erst zahlen und dann liefern.

Sicherheitswünsche des Kreditnehmers

Optimale Finanzierungen zeichnet sich aber auch durch ihre Zuverlässigkeit aus. Die Sicherheit beruht auf der Bonität des Unternehmens und hängt von den Präferenzen ab: Wie lange soll die Finanzierung festgeschrieben werden? Sollen Finanzierer bilateral oder konsortial eingebunden werden?



Zeitgemäße Finanzierung/Erkennung wiederkehrender Muster

Senkung der Kapitalbindung

Rein operativ disponiert jeder Unternehmer seine Geschäftserwartungen in seiner Wertschöpfungskette. Wer am Ende einer solchen steht, hat auf Grund von Pufferwarenlagern mit den größten Schwankungen in der Auslastung zu rechnen, da die Mengenabweichungen in einer unkoordinierten Wertschöpfungskette wie ein Peitscheneffekt mit steigenden Beständen durchschlagen können. Konsequenz für den Finanzvorstand? Er muss Mittel freimachen und verschwendet im Hinblick auf die ganze Kette massiv Ressourcen. In diesem Fall schafft die gezielte Kollaboration von Unternehmen Abhilfe: Gemeinsam disponieren und „End-to-End“-Verbindungen entwickeln, die in Echtzeit automatisiert entscheiden. Das können gemeinsam gebildete Algorithmen auf Basis konsistenter Datenmodelle sein, die Vorhersagen, zumindest aber die Erwartungshaltungen, präzisieren. Mit diesem Ansatz werden Absatzschwankungen zwar nicht vermieden, aber die Schwankungsbreiten geglättet, so dass die Gefahr teurer Abschreibungen auf Fehlbestände sinkt.

Unter der Bedingung, dass eine Wertschöpfungskette übergreifend zusammenarbeitet, statt dass jedes an ihr beteiligte Unternehmen nach seinem Optimum strebt, stehen bislang gebundene Finanzmittel für Investitionen zur Verfügung. Da ist womöglich noch eine Wunschvorstellung, aber bald?

„Predictive Finance“ in Preisverhandlungen mit Kunden und Lieferanten

Wer seine Zahlen kennt, ist im Vorteil, wobei die Zahlungskonditionen ein wesentlicher Hebel zur Aussteuerung der Geldflüsse und der Mengen in Wertschöpfungsketten sind. Ein negatives „Day Working Capital“ hilft, Wachstum zu finanzieren bzw. es zu ermöglichen und ist insofern die Basis künftiger Wachstumsrenditen. Auch diesbezüglich ergibt sich durch Datenmodelle und die zunehmende Cleverness in der Auswertung eine überlegene Verhandlungsposition.

Ist das „Days Working Capital“ negativ ist, ruft Wachstum keine Liquiditätsengpässe hervor, sondern es setzt Liquidität frei. Der Handel macht es vor: Ohne dieses Prinzip würde es Aldi und Lidl so nicht geben. Wer es richtig macht, sitzt auf viel Geld, finanziert seine eigene Wertschöpfungskette oder wird selbst zur Bank. Dazu müssen alle Geschäftsvorfälle und Objekte ausfinanziert sein sowie die entsprechende Zahlungsziele und Reichweiten vertraglich vereinbart werden.

„Cash“-Orientierung der Organisation

Sehr wichtig und oft unterschätzt: Werden die „Cash“-Betrachtungen nicht nur in Algorithmen, sondern



auch bei den Mitarbeitern einer Organisation verankert, werden häufig operativ versteckte Finanzmittel frei.

Zwang zu guter Bonität

Ein guter Schuldner zu sein, wird künftig noch wichtiger werden, weil dies die Voraussetzung dafür ist, dass sich Wertschöpfungsketten vernetzen lassen und Kredite zunehmend standardisiert und automatisiert vergeben werden. Wer das nicht darstellen kann, ist vom Ausschluss aus der Wertschöpfungskette bedroht.

Kontakt: finance@wieselhuber.de

Dieser Beitrag erschien erstmalig im Unternehmermagazin 10/2018

FAZIT:

Die technischen Möglichkeiten für das Szenario gibt es schon, sie müssen sich nur noch durchsetzen. Das digitale Angebot wird es zwar erleichtern, Kredite zu erhalten, doch der Preis und Volumen sind nicht alles. Sie sollten auch Sicherheit und Stabilität (in Krisen) bieten und kongruent mit der Firmenkultur sein. Nur wenn alle diese Faktoren garantiert sind, liegt eine nachhaltige Finanzierungsarchitektur vor, die auch die Komponente „Predictive Finance“ haben sollte.

Erfolgstreiberbasierte Planung im Projektgeschäft



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

Die Ausgangslage für Planung von Unternehmen im Projektgeschäft

Planungen von Unternehmen, die im Projektgeschäft tätig sind, gelten oft als schwierig. Grund dafür sind die besonderen Merkmale des Projektgeschäftes. Unternehmen mit diesem Geschäftsmodell unterscheiden sich deutlich von Unternehmen z. B. mit Serieneingeschäft. Zeitintensiver, individualisierter Vertrieb mit hohem Engineering- und Planungsanteil, Dominanz kundenspezifischer Lösungen bei den Projekteinhalten, diskontinuierlicher, stoßweiser und schwankender Auftragszufluss, spezifische, projektbezogene Kalkulationen sind typische Charakteristika. Damit verbunden lassen sich vor allem Erwartungen bei Umsatz und Leistung nur schwer prognostizieren. Trotz oder gerade wegen der damit einhergehenden Herausforderungen benötigt das Unternehmen eine verlässliche, nachvollziehbare und plausible Planung, um diese z. B. bei finanzierenden Banken vorzulegen.

Eine auf Erfolgs- oder Performancetreiber ausgerichtete Planung bietet die Möglichkeit, einerseits den Besonderheiten des Projektgeschäftes Rechnung zu tragen,

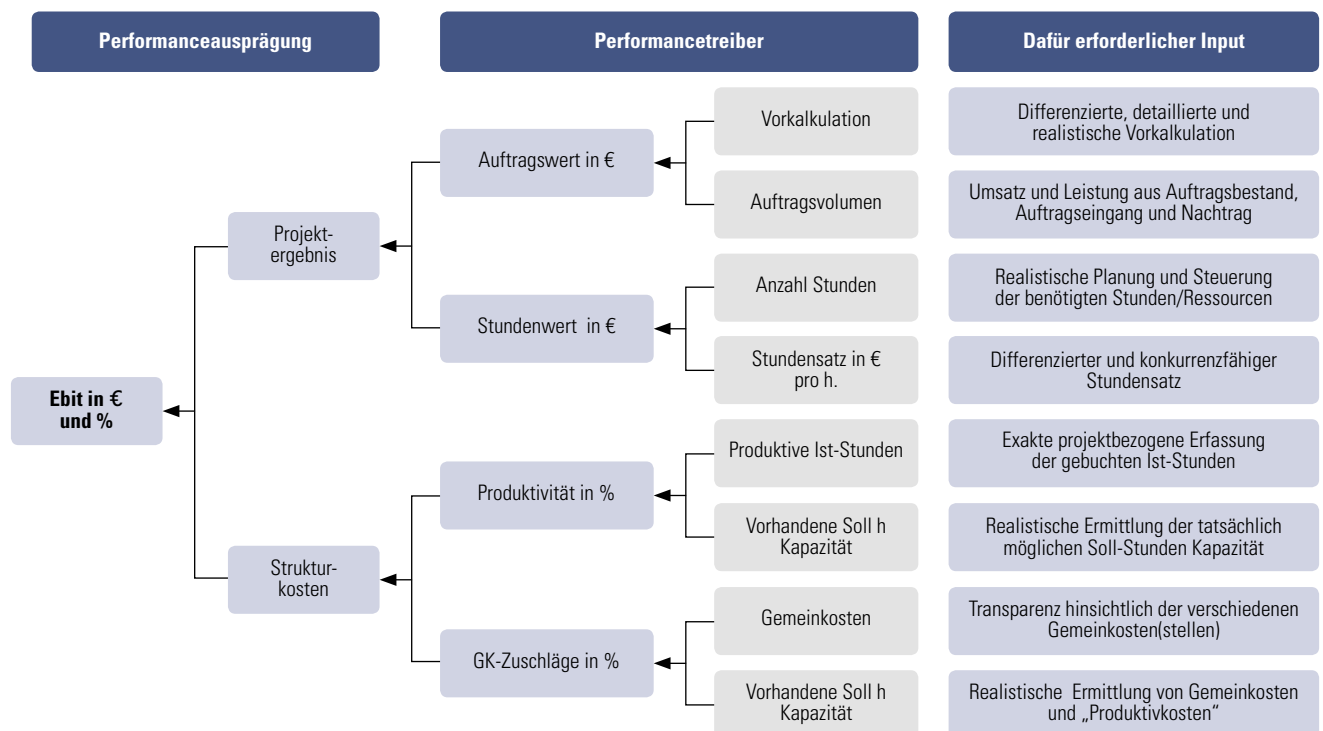
andererseits eine plausible Planung darzustellen. Doch worauf kommt es bei diesem Konzept an, welche Erfolgstreiber sind relevant, wie ist bei der Planung vorzugehen und welche Aussagekraft bietet eine treiberbasierte Planung für das Projektgeschäft?

Die Erfolgstreiber als Planungsgrößen

Das Ebit des Unternehmens als zentrale Planungsgröße des operativen Erfolges resultiert einerseits aus den Ergebnisbeiträgen einzelner Projekte, andererseits aus der Deckung vorhandener Struktur- und Gemeinkosten. Diese Planungsgrößen werden wiederum durch die entsprechend dahinter stehenden Erfolgstreiber ebenfalls beeinflusst und sind somit wesentliche Planungsgrößen.

Die Umsatz- und Leistungsplanung als größte Herausforderung

Wird in einem Unternehmen mit Projektgeschäft der Vertrieb aufgefordert, eine Planung des Umsatzes bzw. der Leistung abzugeben, so ist oft der Satz zu hören: „Woher soll ich heute wissen, welche Projekte wir nächstes



Jahr akquirieren werden?“. Diese Aussage charakterisiert eine wesentliche Herausforderung der Planung. Von welcher Umsatz- und Leistungserwartung ist realistisch für die Planungsperiode auszugehen? Auftragsbestand und erwarteter Auftragseingang sind wesentliche und gut ermittelbare Planungsgrößen. Vor allem, wenn es sich um lang laufende Aufträge handelt. Ähnliches gilt für Rahmenaufträge, die jedoch im Hinblick auf die tatsächlich damit einhergehenden Abrufe der Kunden mit grundsätzlichen Unsicherheiten behaftet sind. Anders sieht es im Falle des erwarteten Auftragseingangs und der daraus abzuleitenden Umsatz- und Leistungsplanung aus. Hier sind die Planungsunsicherheiten deutlich größer einzuschätzen. Ursächlich ist der „stoßweise“ Charakter bei den meisten Projekten, der einen kontinuierlichen Zufluss an Umsatz wie im Seriengeschäft nicht zulässt. Wesentliche Erfolgstreiber sind hierbei das aktuelle Angebotsvolumen, aus dem sich ein möglicher Auftragseingang für die Zukunft ableiten lässt und die Erfolgsquote der Akquisition, d. h. der Prozentsatz der Wahrscheinlichkeit, mit der aus einem Angebot auch tatsächlich ein Auftragseingang wird. Hier kann – angesichts der schwierigen Planung einer zukünftigen Erwartung – auch die Erfolgsquote über einen längeren Zeitraum aus der Vergangenheit herangezogen werden. Als ergänzende Planungsgröße kann es im Projektgeschäft sinnvoll sein, Nachträge aus dem Auftragsgeschehen als separate Planungsgröße in die Umsatz- aber auch Kostenplanung einzubauen.

Die Praxis zeigt, dass viele Unternehmen diese Erfolgstreiber viel zu wenig in ihre Planungen einbeziehen. Der Auftragseingang ist eher ein Resultat aus den platzierten Angeboten und den realisierten Erfolgsquoten. In vielen projektbasierten Unternehmen wird der Planung und Verfolgung dieser Größen zu wenig Beachtung geschenkt. Die Kombination aus Angebotsvolumen und Erfolgsquote – letztere zugegeben abgeleitet aus der Vergangenheit – lässt jedoch erste Rückschlüsse zu, in welchem Umfang mit einem Auftragseingang zu rechnen ist. Um dieses Instrumentarium nutzen zu können, bedarf es jedoch eines strukturierten Vertriebs- und Angebotscontrolling, das die relevanten Kenngrößen systematisch erfasst und auswertet.

Aus dem geplanten Auftragseingang und dem vorhandenen Auftragsbestand resultieren der Auftragswert und die damit einhergehenden Projektergebnisse. Sie bilden die Basis für Auslastung der im Projekt arbeitenden Mitarbeiter und die Deckung der vorhandenen Kosten.

Die Planung der Kostenseite und der dahinter stehenden Performancetreiber

Eine hohe Auslastung bzw. Produktivität personeller

Ressourcen stellt einen wesentlichen Ergebnistreiber und damit einen relevanten Planungsinput dar. Eine geringe Auslastung der personellen Ressourcen zieht Leerkosten nach sich und schmälert das Ergebnis. Eine realitätsnahe Planung der auf Projekte zu buchenden Stunden – die vom Kunden tatsächlich auch bezahlt werden oder von der Projektkalkulation gedeckt sind – muss daher wesentlicher Inhalt der Planung sein. Dabei stehen die Planenden oft vor der Herausforderung, dass die Stunden zwar dem Projekt zugeordnet werden, diese aber bei problematischen Projekten in unbezahlte Nacharbeiten fließen und für zusätzliche Wertschöpfung des Unternehmens nicht mehr zur Verfügung stehen.

Neben der Auslastung direkt für das Projekt arbeitender Mitarbeiter ist die Relation zwischen Produktiv- und Gemeinkostenmitarbeitern des Unternehmens ein weiterer wichtiger und damit zu planender Ergebnistreiber. Gerade bei Unternehmen in Wachstumsphasen, die beispielsweise durch großvolumige Aufträge einen Größensprung vollziehen, kommt die Beachtung dieses Performancetreibers oft zu kurz. Eine zielgerichtete Planung erfordert daher nicht nur eine Überprüfung und Korrektur der Stundensätze, sondern auch die Herstellung einer ausgewogenen Relation von direkten Projektressourcen und Mitarbeitern im Gemeinkostenbereich. Nur so kann gewährleistet werden, dass die Gemeinkostenzuschläge auch zu wettbewerbsfähigen Stundensätzen als Plangröße führen.

Kontakt: controlling@wieselhuber.de

FAZIT:

Eine Unternehmensplanung im Projektgeschäft unterscheidet sich deutlich von Planungsprozessen, wie sie im Seriengeschäft praktiziert werden. Das Ebit als wesentliches Planungsziel des Gesamtunternehmens wird im Projektgeschäft einerseits durch einzelne Projektergebnisse, andererseits durch Gemeinkostenstrukturen und deren Deckung durch die Projekte beeinflusst. Die Planung der dahinter stehenden Performancetreiber in Form von Auftragswerten, Stundensätzen, Relation der projektbezogen und projektunabhängig arbeitenden Mitarbeitern, Produktivität und Auslastung oder Höhe der Gemeinkostenzuschläge bildet dabei den wesentlichen Input. Grundvoraussetzung für eine effiziente und im Ergebnis plausible Planung im Projektgeschäft ist ein Instrumentarium, das sich auf die relevanten Performancetreiber des Unternehmens und des Projektgeschäfts konzentriert und sowohl Plan- als auch Ist-Daten als Grundlage des späteren Plan-Ist-Vergleichs abbildet.

Maintenance 4.0

Instandhaltung als Hebel zur Kapazitätssteigerung und Kostensenkung



Daniel Fuchsberger
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Durch den stetig zunehmenden Preis- und Wettbewerbsdruck stehen Unternehmen in der Pflicht, vorhandene Potenziale immer besser auszuschöpfen. Auch die Instandhaltung hat hier einen Beitrag zu leisten – und bietet auch viele Möglichkeiten dafür!

Mittels der richtigen Instandhaltungsstrategie auf Aggregat-Ebene und KVP werden Störungen an Engpassanlagen sukzessive reduziert und somit die Anlagenverfügbarkeit (OEE) erhöht. Dadurch können kapitalintensive Investitionen in Zusatzkapazitäten ebenso vermieden werden wie unnötige Produktionsausfallkosten. Weniger Störungen bedeuten auch geringere Instandhaltungskosten, also weniger Material- und Personalaufwand.

Eine Erhöhung des Anteils von präventiven und somit besser planbaren Instandhaltungstätigkeiten fördert die Effizienz der eigenen Betriebstechniker deutlich, da gut vorbereitete Handwerkereinsätze mit passenden Planzeiten viel schneller durchgeführt werden können als reaktive „Feuerwehrmaßnahmen“ auf Zuruf.

Durch eine intelligente Umschichtung einfacher und nicht zeitpunktgebundener Instandhaltungsaufgaben in die Produktion („autonome Instandhaltung“) können weitere freie Kapazitäten in der (qualifizierten) Betriebstechnik geschaffen werden. Diese können unternehmensspezifisch entweder freigesetzt oder – besser noch – zum gezielten Insourcing von Kernkompetenzen und damit auch zur Reduktion von Cash-out an Fremddienstleister genutzt werden.

Ein gut organisiertes Bestandsmanagement führt zudem zu einer hohen Verfügbarkeit bei gleichzeitig geringen Ersatzteilbeständen und Bestandsabwertungen.

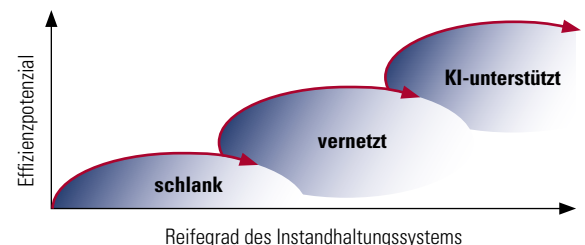
Durch ein ausgewogenes Kennzahlensystem kann die Performance in der Instandhaltung gemessen, adressatengerecht visualisiert und zielgerichtet gesteuert werden.

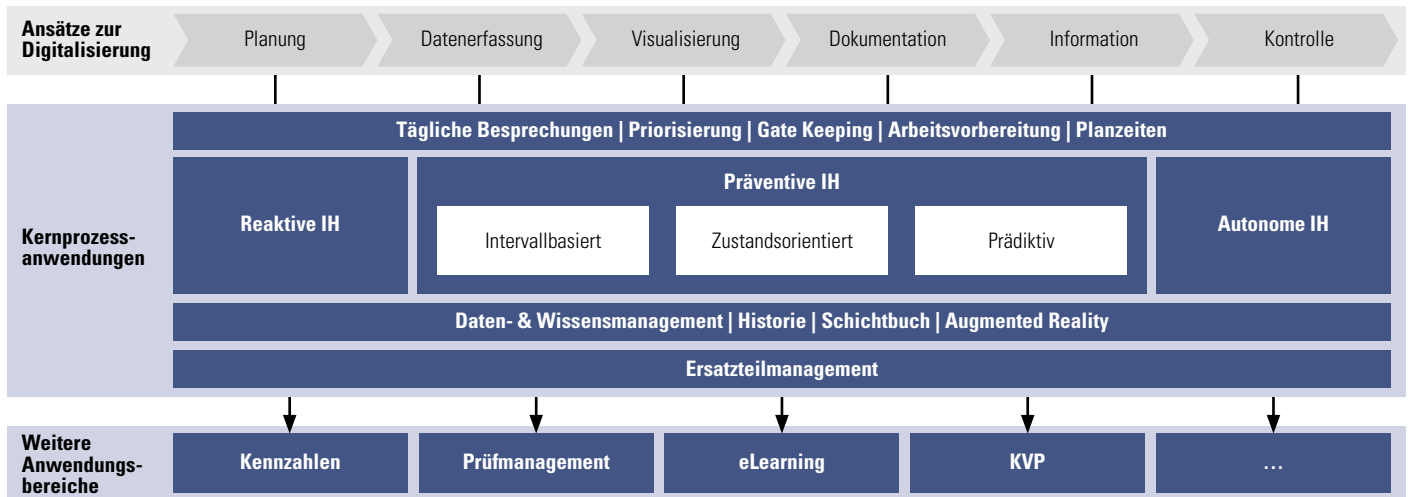
Neue Möglichkeiten durch digitale Technologien

Im Industrie 4.0-Zeitalter können durch digitale Technologien zusätzliche Potenziale zur Prozessoptimierung und Effizienzsteigerung im Vergleich zu „klassischen“ Instandhaltungssystemen erschlossen werden. Der Grund dafür liegt in der besseren Vernetzung in dreierlei Hinsicht:

- Vernetzung des Maschinenparks, z.B. automatische Korrektur von Anlagenparametern
- Vernetzung von Mensch und Maschine, z.B. automatische Meldung bei Grenzwertüberschreitung
- Vernetzung zwischen Menschen, z.B. Einsatz mobiler Endgeräte und Workflow-Systeme

Darüber hinaus schaffen die neuen Technologien die Voraussetzung für die Verarbeitung immer größerer Datenmengen mittels intelligenter, selbstlernender Algorithmen („KI“ – künstliche Intelligenz).





Der richtige Weg in Richtung Maintenance 4.0

Doch wie sollten Produktions- und Technikverantwortliche das Zukunftsthema „Maintenance 4.0“ angehen? Die saloppe Antwort lautet: In der richtigen Reihenfolge – in Abhängigkeit der unternehmensspezifischen Ausgangssituation.

Unternehmen mit einem nur geringen Reifegrad Ihres Instandhaltungssystems sollten sich zunächst mit der Umsetzung der beschriebenen „klassischen“ Maintenance-Konzepte und der Entwicklung schlanker Standardprozesse beschäftigen. Bei der späteren Einführung von 4.0 Systemen und Tools kann auf dieser Basis eine hohe Skalierbarkeit mit nur geringem Customizing- und Ressourcenaufwand erreicht werden, was vor allem für Unternehmen mit mehreren Standorten oder Werken wichtig ist.

Unternehmen mit fortgeschrittenen Instandhaltungsprozessen sollten dagegen die bessere Anlagen- und Systemvernetzung sowie die Prozessdigitalisierung durch Mobile Maintenance angehen. Der Fokus sollte auf den Kernprozessen liegen, in denen die meisten Mitarbeiterkapazitäten gebunden sind und ein hoher Anteil nicht wertschöpfender Tätigkeiten vorzufinden ist (z.B. lange Warte- und Liegezeiten oder viel „Papierkrieg“). Üblicherweise sind dies die reaktive Störungsbehebung und die geplanten Wartungs- und Inspektionsarbeiten – je nach Unternehmen in unterschiedlicher Gewichtung. Typische Anwendungsbeispiele für Mobile Maintenance:

- Digitale Instandhaltungsmeldung mittels Tablet inkl. Foto durch Scan des technischen Platzes
- Automatischer Workflow in Echtzeit nach digitaler Fertigmeldung des Instandhaltungsauftrags durch elektronische Unterschrift

- Systemgenerierte Meldung über durchzuführende Wartungsarbeiten und elektronische Dokumentation
- Wissensmanagement durch Wartungs-/Reparaturhistorie sowie Planungsdateien auf dem Tablet

Das dominierende 4.0-Thema in der Instandhaltung ist seit Längerem die „prädiktive Instandhaltung“. Dabei handelt es sich jedoch oftmals noch um Worthülsen oder eher unausgereifte Konzepte, die bislang noch nicht ganzheitlich in der Praxis umgesetzt werden konnten. Zudem sind „KI“-Ansätze – auch perspektivisch – nur in einem geringen Anteil des Anlagenparks wirtschaftlich sinnvoll einsetzbar. Dennoch sollten sich insbesondere diejenigen Unternehmen intensiv mit der Vorhersage eines Maschinenausfalls beschäftigen, deren Profitabilität in hohem Ausmaß von der Anlagenverfügbarkeit abhängt. Als weiteres „high-end“ 4.0-Anwendungsfeld in der Instandhaltung kann die Mitarbeiterschulung mittels „eLearning“ oder durch „Augmented Reality“ genannt werden. Vor dem Hintergrund des zunehmenden Fachkräftemangels wird dies eine immer bedeutendere Rolle einnehmen.

Kontakt: operations@wieselhuber.de

FAZIT:

Maintenance 4.0 ermöglicht Performancesteigerungen in der Instandhaltung und leistet somit einen Beitrag zur Sicherung der Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Voraussetzung für die erfolgreiche Einführung sollte aber ein bereits implementiertes Instandhaltungssystem mit effizienten Standardprozessen sein, um mit möglichst geringem Aufwand eine optimale Skalierbarkeit von 4.0-Lösungen zu erreichen.

Strategic Market Research

Integraler Bestandteil in Projekten



Janet Cacciatore
Manager
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit in allen Märkten nehmen immer stärker zu und stellen jedes Unternehmen vor andere Herausforderungen als noch vor ein bis zwei Jahrzehnten. Diese auch mit VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) umschriebenen Rahmenbedingungen und die enorm hohe Veränderungsdynamik bei gleichzeitiger Digitalisierung stellen schon mal das bisher stabile Markt- und Wettbewerbsumfeld schnell auf den Kopf.

Der damit einhergehende Bedarf an belastbaren und verlässlichen Zahlen und Fakten über zukünftige Marktentwicklungen, Trends und Kundenbedürfnisse wird demnach nicht nur größer, sondern auch deren Bedeutung im Zeitalter von „fake news“ immer wichtiger.

Ein gutes Bauchgefühl und unternehmerische Intuition für Märkte und Bedürfnisse sind auch heute noch wertvoll. Aber der externe Blick auf Märkte sowie die Nutzung und Auswertung von Daten im komplexer werdenden Unternehmensumfeld stellen inzwischen zusätzlich eine unerlässliche und zentrale Säule einer verantwortungsbewussten Unternehmensführung dar. Die Marktforschung ist damit heute so wichtig wie noch nie.

Vor dem Hintergrund dieses zunehmenden Stellenwerts von Zahlen, Daten, Fakten hat W&P die vorhandenen Kompetenzen und Erfahrungen in der Marktforschung gebündelt und das Competence Center Strategic Market Research (SMR) etabliert.

Nicht nur um eine faktenorientierte Grundlage für jede Strategiediskussion zu schaffen, sondern auch immer mit dem Ziel vor Augen, gemeinsam mit Ihnen Ihre Wettbewerbs-, Ertrags- und Zukunftsfähigkeit nachhaltig zu steigern. Neben internen Unternehmensanalysen stellt die Untersuchung des externen Umfeldes einen essenziellen Bestandteil in jedem strategischen Projekt dar.

Dabei sind, in Abhängigkeit von Produkt, Leistung oder Geschäftsmodell Ihres Unternehmens, unterschiedliche Marktforschungsansätze geeignet, die W&P für Sie stets mit den folgenden höchsten Ansprüchen erarbeitet:



- Individuell – für jeden Kunden maßgeschneidert
- Integrativ – alle notwendigen Dimensionen umfassend
- Innovativ – aktuelle Marktforschungsmethoden stets im Blick
- Objektiv – mit unvoreingenommener Meinung von außen
- Zielgerichtet – stets auf das Notwendige fokussiert
- Qualitätsbewusst – kritisches Hinterfragen aller Fakten
- Zukunftsorientiert – hinterlegte/abgeschätzte Marktprognosen
- Ertragsorientiert – verknüpft mit mess-/belastbaren Zahlen



Ihr Unternehmen stets im Fokus

Unabhängig davon, ob für eine langfristige Strategieausrichtung oder eine kurzfristige Performance-Verbesserung: Ihr Unternehmen steht im Fokus und ein individueller Ansatz zur notwendigen Eruiierung von Branchen-, Markt-, Kunden- und Wettbewerbsdaten wird gemeinsam definiert. Unser Leistungsspektrum umfasst dabei von der klassischen „Desk Research“ bis hin zur Marktmodellierung alle Möglichkeiten der Sekundär-, Primär- und Big Data-Analysen sowie der intelligenten Verknüpfung der wesentlichen Daten aus den unterschiedlichen Quellen. Dabei greifen wir auf die relevanten externen Datenbanken, kundenspezifische Erhebungen und verfasste Studien zurück und verknüpfen diese mit der internen Unternehmenssicht, um Ihnen den höchstmöglichen Erkenntniswert zu liefern.

W&P-Strategic Market Research gewährleistet den optimalen Mix aus Primär-, Sekundär- und Big Data-Analysen und erarbeitet, im Sinne einer effizienten

Kosten-Nutzen-Zeit-Abwägung, einen geeigneten und individuellen Marktforschungsansatz für Sie.

Dabei stehen auch immer häufiger moderne Methoden im Fokus, die mit der zunehmenden Digitalisierung und Weiterentwicklung von technischen Anwendungen (Online-Plattformen, Blogs, Apps, Online Communities, ...) möglich sind. Auch eventuell im Unternehmen bereits vorhandene Big Data-Informationen aus unterschiedlichen Quellen (z. B. Online-/Internet-Verhalten, Anwendungs-Apps, Login-Informationen, etc.) stellen für jedes Unternehmen exklusive Datensätze dar und werden von uns als strategischer Wettbewerbsvorteil ausgewertet, damit Sie diese für die zukünftige Marktbearbeitung überlegen nutzen können.

In Summe setzen wir bereits vor der klassischen Fragebogenerstellung an und sind bis zum Schluss in das Projekt involviert. Dies verhindert nicht nur „Übersetzungsprobleme“ zwischen Beratern, Marktforschern und Kunden. Im Gegensatz zum klassischen Marktforscher hat SMR so die Chance, umfassend das Wissen in die strategische Bewertung miteinzubringen. In enger Zusammenarbeit mit den Projektkollegen sorgen wir stets für einen effizienten Projektlauf und orientieren uns an Ihren Erwartungen und Ihren Anforderungen, um Sie bestmöglich mit den notwendigen und zukunftsorientierten Markterkenntnissen zu versorgen.

Kontakt: smr@wieselhuber.de

FAZIT:

Im Unterschied zur klassischen Marktforschung ist W&P voll im Projekt integriert und verknüpft in der Analyse interne und externe sowie sekundäre und primäre Daten. Wichtig ist, dass die Entscheidungsträger von Anfang an beim Setup involviert sind. In der Regel setzen wir das durch Abstimmungs-Workshops zeitminimal für den Kunden um. So lassen sich nicht nur spätere Akzeptanzprobleme in der Abschlusspräsentation vermeiden, sondern auch eine auf Hypothesen gestützte, effiziente und effektive Marktforschung realisieren.

Unsere langjährige Projekterfahrung im Hinblick auf die strategische Weiterentwicklung von Unternehmen zeigt, dass Primärerhebungen, wie z. B. die Durchführung von externen und objektiven Kundenbefragungen oder Experteninterviews nicht mehr wegzudenken sind. Der Erkenntniszugewinn durch den Abgleich von Selbst- und Fremdwahrnehmung zu entscheidenden Erfolgsfaktoren sowie die Ergänzung von Fakten über den eigenen Tellerrand hinaus, werden selbst zu einem Erfolgsfaktor.

Balance im Dreiklang

Strategie – Cashflow – Finanzierungsstruktur



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

Laut BGH ist eigentlich klar, was eine erfolgreiche Sanierung ausmacht: Maßnahmen, die das Unternehmen durchgreifend und nachhaltig sanieren, gewährleisten Wettbewerbsfähigkeit, branchenübliche Rendite und Durchfinanzierung. Doch mal ganz losgelöst von juristischen Formulierungen oder den Vorgaben des IDW ist ein Unternehmen sicher zukunftsfähig, wenn folgender „Dreiklang“ besteht: Das Unternehmen hat eine strategische Perspektive und bietet seinen Kunden Leistungen mit überlegenem Nutzen, es verfügt deshalb über ausreichend Cashflow, da dieses Angebot von Kunden „honoriert“ wird und es hat, last but not least, eine stabile Finanzierung. Immer in der Pflicht: Das Management. Denn es ist Dreh- und Angelpunkt, wenn es darum geht, das Unternehmen in diesen Dreiklang zu führen.

Dafür sollten in einem ersten Schritt Sanierungsansätze identifiziert werden – anhand folgender Krisen-Typisierung:

Der „klassische“ Verluste-Macher

In allen Strukturen und Prozessen hat sich Schlendrian breitgemacht, das Unternehmen ist mental „satt und zufrieden“ – doch in den Büchern sieht es anders aus. Was also tun? Hier greifen alle klassischen Instrumente der leistungswirtschaftlichen Sanierung: Varianten reduzieren, Organisation straffen, Personal abbauen, Produktion in Fluss bringen, Restrukturierungskosten durch Bestandsabbau finanzieren, Konditionen kundenseitig verbessern, Preise und Lieferantenmix optimieren und Kunden selektieren. Kann das dafür notwendige Geld aus Beständen und sonstigen Reserven geschöpft werden, läuft die Sanierung ohne Probleme über die Bühne. Doch: Das Management muss die durchgängige und tiefgreifende Umsetzung dieser Maßnahmen möglich machen! Viel zu häufig werden wichtige Entscheidungen wie beim Pingpong zwischen Gesellschafter und Management hin und her gespielt. Die Folge ist lähmende Entscheidungslosigkeit.

Der Altlasten-Träger

Weniger bekannt, aber in der Praxis dafür umso häufiger – Unternehmen, die einen Altlasten-Rucksack mit sich herumtragen: Verlustgeschäfte der Vergangenheit, bilanzielle Auswirkungen von Einzelereignissen,

ungünstige vertragliche Bindungen oder auch Pensionsrückstellungen. Dadurch werden strategische Perspektiven nicht wahrgenommen, Neufinanzierungen erschwert, Cashflow-Potenziale aktueller Geschäfte nicht ausgeschöpft und meist nur das nötigste investiert werden kann. Sind auch kapitalseitig Altlasten zu finden, wird eine Sanierung ohne bilanzielle Bereinigung unmöglich. Was also tun? Häufig ist die Eigenverwaltung das probateste Mittel, um die Rucksäcke loszuwerden, aus vertraglichen Verpflichtungen herauszukommen und damit dem Unternehmen die Basis für eine zukunftsorientierte Entwicklung zu geben.

Der verschlafene Low Performer

Der „Spezialfall“ unter den Sanierungsfällen: Ehemalige High Performer mit guter Substanz und Marktposition, die aber Marktanteilsverluste, Mengen- und Erlösrückgänge und damit einhergehend Ineffizienzen und Strukturkostenproblemen hinnehmen anstatt aktiv Gegenmaßnahmen zu ergreifen. Ausgaben werden zurückgestellt, das Sortiment wird immer breiter, Variantenpunkte rutschen immer tiefer in die Wertschöpfung. Alle bemühen sich um Einzelthemen – aber der Gesamtzusammenhang wird schlicht übersehen und echte Weichenstellungen bleiben aus. Diese Sanierung ist am schwierigsten, denn alle sind überzeugt das Richtige zu tun. Das Unternehmen blutet sowohl geistig wie materiell aus und seine Assets werden für Investoren und Dritte unattraktiv. Was also tun? Der Gesellschafter muss verstehen, dass sein Lebenswerk nur durch Veränderung eine Zukunft hat, dass alte Zöpfe abgeschnitten werden müssen. Gefragt sind Mut und Ideen für neue Wege und Vertrauen in neue Begleiter, die nicht schon Jahrzehnte Weggefährten sind.

Dreiklang-Note: Strategie

Völlig unabhängig davon um welchen Krisentyp es sich handelt: Die Beseitigung jeglicher Ursachen erfordert Transparenz, Klarheit und faktenorientierte Konsequenz seitens des Managements. Dafür muss in einem ersten Schritt ein Zielbild – also die strategische Perspektive – entwickelt werden, das aufzeigt wie das Unternehmen nach der Sanierung aussehen muss. Dieses „Leitbild des sanierten Unternehmens“ muss sich ohne Tabus hart an Markt und Wettbewerb orientieren. Im zweiten Schritt müssen dann die kritischen Frage be-

antwortet werden: Wie kommt das Unternehmen genau da hin? Was kostet dieser Weg und wie wird er finanziert?

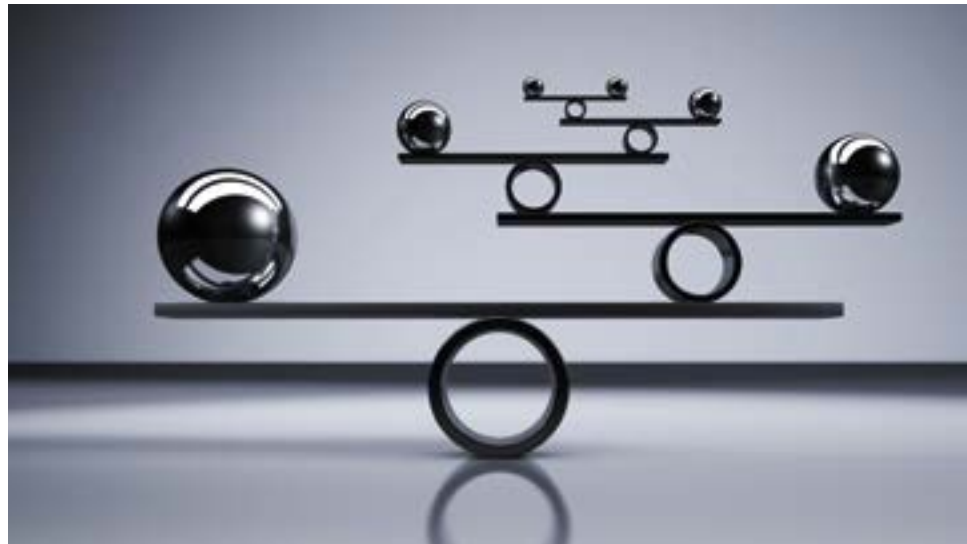
Die Antworten können durchaus unangenehm sein – so ist zum Beispiel das Ziel nicht erreichbar oder mangels neuer Gesellschafter fehlt das Eigenkapital. Doch manchmal reicht die Substanz im Working Capital und das nicht betriebsnotwendige Vermögens auch aus, um den Turnaround aus eigener Kraft zu stemmen. Gelingt es den Entscheidern auf Gesellschafter- und Managementebene Vertrauen zu schaffen, alles Notwendige – zum Teil auch „unschöne“ – klar und deutlich zu kommunizieren und sie dabei Mitarbeiter einzubinden, wird auch die Belegschaft grundsätzlich mit an einem Strang ziehen.

Dreiklang-Note: Cashflow

Der Cashflow führt häufig ein Schattendasein – dabei ist er das Lebenselixier jedes Unternehmens. Er bestimmt die Bonität und somit auch die Möglichkeit Kredite aufzunehmen. Durch ihn können neue Geschäfte aufgebaut und Dinge vorangetrieben werden, die nicht mit Fremdkapital finanziert werden können. Cashflow entsteht in erster Linie, wenn der Kunde durch die Angebote eines Unternehmens, die intern sehr effektiv und produktiv umgesetzt werden, einen hohen Nutzen erlebt – und diesen entsprechend honoriert. Der Schlüssel zum (Cashflow-)Erfolg lautet: Individualisierbare Leistungen aus Standardbausteinen und -prozessen. Variantenvielfalt und Komplexität sind passé.

Dreiklang-Note: Finanzierungsstruktur

Die größte Herausforderung, für Unternehmen, die sich im Rahmen einer Sanierung zukunftsfähig positionieren wollen: Die Finanzierung der Sanierung selbst sowie der Aufbau einer vernünftigen Finanzierungsstruktur. Denn künftig werden die (Ausfall-)Risiken eines Kredites unter verschiedenen Gesichtspunkten parallel bewertet, Zusatzkosten errechnet und ein risikoadäquater Mindestzinssatz ermittelt. Banken müssen künftig Risikokredite bilanziell direkt mit dem Eigenkapital saldieren – ohne Gewinn- und Steuerminde- rung in der GuV. Eigenkapital und Erträge werden also



vernichtet. Kurzum: Der Spielraum der Banken zur Finanzierung von Sorgenfällen geht gegen null. Echte leistungswirtschaftliche Sanierungen werden unter Bankenbegleitung nur noch möglich sein, wenn sie mit einer Entschuldung und einer signifikanten Risikosenkung der Finanzierer verbunden ist – bei gleichzeitig möglichst kurzem Sanierungszeitraum.

Für den Mittelstand mit hoher Bankenfremdfinanzierung bedeutet das: Im ersten Schritt der Sanierung wird entschuldet, das Risiko der Banken reduziert und konsolidiert. Erst dann kann die leistungswirtschaftliche Sanierung, die Weiterentwicklung von Geschäftsmodell und Strategie durch frisches Geld, durch Eigenkapital und neue Finanzierungsstrukturen erfolgen. Die Liquidität dafür ist in den Märkten durchaus vorhanden – es stellt sich nur die Frage, ob sie vom Alt-Gesellschafter, einem Investor oder von einem Fremdkapitalgeber kommt.

Kontakt: restructuring@wieselhuber.de

Dieser Beitrag erschien erstmalig in return 6/2018

FAZIT:

Worauf es also ankommt bei der Sanierung? Auf das Management, das den „Dreiklang“ konsequent auf den Weg bringt, durchsetzt und seine Mitarbeiter mitnimmt. Auf Gesellschafter, die um die Veränderungen bei Kapitalgebern wissen und mehr wie Investoren agieren, die also ausreichend Liquidität außerhalb des Unternehmens halten. Und vor allem auf professionell agierende Unternehmenslenker, die im Fall einer Sanierung konsequent auf Wertetreiber setzen und nicht im „eisernen Käfig“ auf vergangenen Erfolgsfaktoren sitzen bleiben.

Gleiches Blut, anderes Holz

Familienunternehmen auf Kandidatensuche



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



Familienunternehmer sollten die Unternehmensnachfolge als Chance begreifen, neue Wege zu beschreiten und bestehende, vielleicht z. T. verkrustete Strukturen aufzubrechen, auch in der Führung. Wer die Balance zwischen Erfahrung und Neuem als Führungsherausforderung annimmt, sich weg vom patriarchalischen Führungsstil hin zu echten Führungsteams und dezentral unternehmerisch organisierten Einheiten bewegt, wird vom Effekt der Vitalisierung und Mobilisierung unternehmerischer Kräfte profitieren.

Die große Mehrzahl der 500 größten Familienunternehmen setzen auf Fremdmanagement, aus diversen Gründen: Die heutige Komplexität ökonomischen Wirtschaftens verlangt nach anderen, in Multikontexten erfahreneren Führungspersönlichkeiten wie früher. Die technologischen, vernetzten Arbeitsanforderungen verlangen flexiblere Affinitäten und Ausbildungen

wie im Zeitalter der Ingenieur- und Wirtschaftswissenschaftler-Orientierung. Zersplitterte und teilweise vom Unternehmen entfremdete Gesellschafter setzen zudem mit professionellem Fremdmanagement immer häufiger auf „Nummer sicher“, ohne die Fäden der Kontrolle aus der Hand zu geben.

Doch es gibt sie noch zahlreich, die namhaften Familienunternehmen, die den familien-internen Weg in der Führungsnachfolge beschreiten. Aber Obacht: Die bloße Existenz eines potenziellen Nachfolgers im Kreise der Kinder, Enkel, Neffen oder Nichten sollte den Senior nicht das harte Anforderungsprofil an die künftige Führungskraft relativieren lassen! Es braucht das Holz des Pionierunternehmers, der visionär und engagiert die Zukunftswege vorzeichnet und beschreitet. Negiert er das, trägt gleiches Blut weiter, als das Holz, aus dem der Nachfolger geschnitzt ist – und der künftige Erfolg des Familienunternehmens steht auf dem Spiel. Namhafte Beispiele für zurückgenommene Übergaben an Söhne und Töchter gibt es viele – nicht von ungefähr liegen die häufigsten Ursachen für gescheiterte Nachfolgen in der Familienkonstellation und im Gesellschafterkreis.

Dies offen und ehrlich zu realisieren ist für jeden senioren Familienunternehmer menschlich eine große Herausforderung: Dass nämlich die eigene Nachkommenschaft zwar allen Stolz verdient – aber eben nicht die höheren Weihen der Nachfolge. Eine schmerzhaft Entscheidung für die zwei Herzen in der Brust jedes Seniors – das familiäre und das unternehmerische.

FAZIT:

Zur Lösung braucht es also mehr als einen passenden Nachfolgeplan, die Umstellung von organisationalen Strukturen und Prozessen und neue Ziele. Entscheidet sich ein Unternehmer für eine familieninterne Nachfolge, dann muss der künftige Unternehmensgestalter vor allem aus dem richtigen Holz sein, um das richtige Holz richtig zu haken. Es braucht das Holz des Pionierunternehmers, der visionär und engagiert die Zukunftswege vorzeichnet und beschreitet. Die pure Blutszugehörigkeit zur Familie reicht da schon lange nicht mehr und hat vermutlich auch schon früher nicht ausgereicht.

Kontakt: familienunternehmen@wieselhuber.de

R.I.P.

Notfallmanagement in Familienunternehmen

Und dann kommt er oder sie plötzlich, für alle überraschend und für die meisten unvorstellbar, nicht mehr zurück.

Tragische Schicksalsfälle von schwer erkrankten, verschwundenen oder plötzlich verstorbenen Unternehmenskernern machen auch vor Familienunternehmen nicht Halt – prominente Fälle aus den Häusern Dussmann, Diehl und zuletzt Tengemann zeigen das auf erschütternde Weise.

Angesichts der spezifischen Herausforderungen bei der Führung von Familienunternehmen geht es oftmals um weit mehr als nur die erbrechtlichen Verfügungen eines Testaments, das das Nötigste regelt:

- War die Strategie intuitive Stärke des ehemaligen Unternehmenslenkers verbindlich und transparent für alle niedergeschrieben?
- Ist die künftige Rolle vorhandener Nachkommen und Verantwortlichkeiten definiert oder zeichnet sich ein Macht- und Führungsvakuum ab?
- Wie soll das Unternehmen mit den künftigen markt-, wettbewerbs- und technologieseitigen Herausforderungen umgehen?



- Kurzum: Ist das Haus für diesen Notfall bestellt?

Über ein „klassisches“ Notfallmanagement, das bei Störungen wie Stromausfällen, Hackerangriffen bis hin zu Brandunfällen Prozesse und Verantwortlichkeiten definiert, verfügen noch die meisten Unternehmen. Doch nur wenige Familienunternehmen sind für die existenziellen Störungen kritischer Geschäftsprozesse durch einen akuten „Totalausfall des Unternehmenslenkers“ gerüstet.

Wie bestelle ich das Haus für den Notfall?

Wie bei allen anderen Notfällen auch, sind im Rahmen einer sog. Business Impact Analyse all diejenigen kritischen Strukturen und Prozesse zu identifizieren und zu bewerten, die von einem plötzlichen Ausfall des Unternehmenslenkers betroffen und die für die Fortführung des Geschäftsbetriebes erforderlich sind. Für ein planvolles und vorbereitetes Handeln am „Tag danach“ gilt: Unternehmerische Grundsätze und organisatorische Strukturen, Prozesse und Spielregeln festlegen und für einen definierten Kreis am möglichen Tag X in einen „Notfallkoffer“ packen.

Auf Basis definierter Notfall-Varianten beinhaltet dieser sowohl relevante Entscheidungsdokumente für das Unternehmen (Organigramm, Testament hinsichtlich Anteilsübertrag, Vollmachten, Liste der Ansprechpartner, etc.) als auch für die Familie (Testament, Betreuung- und Patientenverfügung, Ehevertrag, etc.). Idealerweise wird hier bereits ein „Kriseninterventionsteam“ mit Aufgaben, Zuständigkeiten und klaren Kommunikationsprozessen festgelegt, wie z. B. die Ausstattung des Beirats mit Zusatzkompetenzen.

Kontakt: familienunternehmen@wieselhuber.de

FAZIT:

Was bleibt? Die Trauer um den Schicksalsschlag. Was hat man gewonnen? Ein Gefühl der Sicherheit, das Haus auch für diesen Fall bestellt zu haben: Statt einer ungewissen Zukunft, eine vorgezeichnete Wegstrecke mit klaren Regeln und Handlungsempfehlungen, die auch ohne die prägende und lenkende Hand des vormaligen Unternehmenslenkers den Weg gangbarer macht.

Komplexität als Wettbewerbsvorteil

Über Angebotsvielfalt und eine optimal angepasste Supply Chain zum Erfolg

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



Komplexität hat im Unternehmenskontext immer einen schalen Beigeschmack. Der Begriff steht synonym für Effizienzverluste, zusätzlichen Management-, Handlings- und Planungsaufwand und ganz allgemein für ein „zu viel“. Vergessen wird dabei oft, dass Komplexität als Angebotsvielfalt und Anpassungsgeschwindigkeit wichtige Säulen des Unternehmenserfolgs sind. Gerade Variantenvielfalt bis hin zu Kundenlösungen und die schnelle Übersetzung von Markt- und

Daniel Fuchsberger
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



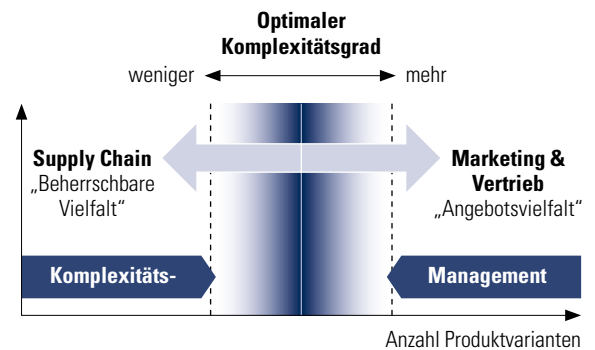
Kundenanforderungen in Produkte und Leistungen machen ein kundenzentriertes Unternehmen erfolgreich. Wird diese Vielfalt zusätzlich in der Supply Chain effizient abgebildet und beherrscht, entsteht ein Wettbewerbsvorteil, der fast nicht einzuholen ist.

Das beste Beispiel ist allgemein bekannt: Amazon hat vom Pixi-Buch bis zum Gartenhaus (fast) alles im Angebot und schafft es, dies mit einem Lieferzeitversprechen beginnend bei weniger als 24 Std. bis zum Kunden abzubilden. Der Markterfolg gibt diesem Ansatz zweifelsohne Recht und kann auch von Unternehmen im Industriegüter- und B2B-Geschäft abgebildet werden.

Der erste und notwendige Schritt ist dazu die gesteuerte Entwicklung des Produktangebots. Mit einem systematischen Variantenbaum werden für das Produktportfolio kundenrelevante Kauffaktoren als variantenbildende Eigenschaften definiert, von beschreibenden Merkmalen der Produkte unterschieden und in eine hierarchische Struktur übersetzt. Konsequenterweise können so von der Produktgruppe über die einzelnen Produkte sämtliche Varianten bis zur Verpackungsvariante beschrieben und gesteuert werden.

Was nach einer technokratischen Übung klingt, ist tatsächlich eine kreative und anspruchsvolle Aufgabe, die gleichermaßen die Vertriebs- wie auch das Produktmanagement fordert, um die „richtige“ Breite und Tiefe des Leistungsangebots festzulegen. Für die System-

matik des Variantenbaums spielt es dabei keine Rolle, wie umfangreich das Portfolio ist. Auch eine kurzzyklische Entwicklung und Veränderung des Angebots kann erst in einer solchen Struktur effizient gemanagt werden.



Zugleich ist die Systematisierung des Produktportfolios ein typischer Anlass, der zur Bereinigung des Portfolios genutzt werden kann. Aus Erfahrungswerten zeigt sich, dass eine Portfolioreduzierung um 20-30 % aller Artikel möglich ist, ohne Einbußen in der Markt- und Kundenorientierung zu erzeugen. Der Grund dafür liegt darin, dass sich ein nicht konsequent gesteuertes Produkt- und Leistungsangebot gerade von Unternehmen, die in Nischen und Spezialanwendungen mit hoher Kundenorientierung aktiv sind, mit der Zeit in ein fragmentiertes und unnötig umfangreiches Portfolio entwickelt.

Wie bei der Systematisierung des Portfolios liegt der Schlüssel für eine erfolgreiche Portfoliobereinigung in einem strukturierten und methodengestützten Ansatz sowie in der funktionalen Verknüpfung von den Vertriebs-, Produktmanagement- und Produktionsperspektiven. Und wie bei allen Management-Entscheidungen zählt für einen erfolgreichen Abschluss die konsequente Umsetzung bzw. Optimierung des Portfolios.

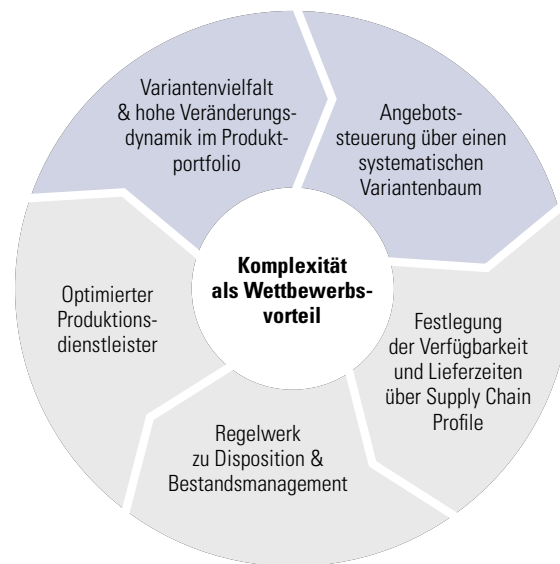
Für die Identifikation ineffizienter Produkte oder Vorstufen ist das Portfolio aus verschiedenen Perspektiven kritisch zu analysieren. Wenngleich die Analysedimensionen immer im Einzelfall und für jedes Unternehmen spezifisch festzulegen sind, gilt es grundsätzlich die Portfoliokomplexität und die Vertriebskomplexität zu analysieren.

- Entwicklung der Artikelvielfalt über die Zeit, als Saldo aus Neuartikel und Auslaufartikeln p.a.
- Clusteranalysen zur Artikelperformance (Umsatz und DB1) auf der Ebene von Produktgruppen
- Warenkorbanalysen z. B. für verschiedene Vertriebsregionen, das durchschnittliche Auftragsvolumen aller Artikel im Vergleich und/oder die tatsächliche Bündelung von margenschwachen Artikeln mit margenstarken Volumengeschäften
- Portfoliovarianz über die Zeit aus Produkten die dauerhaft, mehrfach, ggf. nur einmalig verkauft werden.

Diese Aufzählung ist selbstverständlich nur beispielhaft und nicht abschließend, wie auch die Identifikation ineffizienter Artikel und somit möglicher Streichkandidaten erst der erste Schritt ist. Danach beginnt die eigentliche Arbeit zur Portfoliobereinigung. Vertrieb und Produktmanagement müssen für jeden Streichkandidaten prüfen, ob der Auslauf eines Artikels wirklich die beste Option gegenüber den Möglichkeiten zur Preis- oder Absatzerhöhung ist. Wenn ja, gilt es die kaufmännischen Effekte aus dem fehlenden Umsatz und eines fehlenden Deckungsbeitrags zu Gemeinkosten genau zu bewerten und für den Kunden Alternativangebote zu definieren.

Ein im Ergebnis gestrafftes und über einen hierarchischen Variantenbaum gesteuertes Produktportfolio ist dann der Übergabepunkt zur Optimierung der Supply Chain.

Die Supply Chain ist dann als zweiter Schritt auf das definierte Produkt- und Leistungsangebot abzustimmen. Die Schnittstelle ist dazu ein verbindliches Regelwerk mit klar definierten Supply Chain-Profilen, die Lieferfähigkeit, Lieferzeit und im Ergebnis auch die Bestände und Dispositionsparameter für jede Variante bestimmen. Auch für dieses Regelwerk gilt, dass es nur durch die Integration der Kunden-/Marktanforderungen über den Vertrieb, des Produktmanagements und der Produktion & Logistik effektiv definiert werden kann.



Für die unterschiedlichen Supply Chain-Profile, z. B. Standard-Lagerartikel, eine auftragsbezogene Fertigung oder individuell auf Termin gefertigte Artikel, kann dann auch eine mehrstufige Produktionswertschöpfung gesteuert werden. Für die zugrunde liegenden Rohstoffe, Vorprodukte, Halbzeuge oder Modulkomponenten sind dann ebenso Verfügbarkeit und Wiederbeschaffungszeiten zu definieren, um mit einer idealerweise späten Variantenbildung das Produktportfolio effizient abzubilden.

In vielen Unternehmen ist die Definition von Supply Chain-Profilen als Schnittstelle zum Produktportfolio und zu den Kundenanforderungen auch der Einstieg für die Entwicklung der Produktionsfunktion hin zu einem internen Produktionsdienstleister. Die resultierende Selbstoptimierung gegenüber den definierten Performance-Profilen ermöglicht dann auch in der Produktion die Beherrschung von Komplexität und Übersetzung in einen Wettbewerbsvorteil.

Kontakt: komplexitaet@wieselhuber.de

FAZIT:

Die Steuerung des Produktportfolios über einen systematischen Variantenbaum und die Abbildung in der Supply Chain über abgestimmte und kundengerechte Leistungsprofile sind der Schlüssel, um mit Komplexität einen echten und nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu konstituieren.

Künstliche Intelligenz

Entzauberung dringend notwendig!



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

Die Künstliche Intelligenz (KI) ist die wichtigste Universaltechnologie unserer Zeit. Wie frühere Universaltechnologien – etwa die Dampfmaschine oder die Elektrizität – wird sie die heutige Wirtschaft grundlegend verändern. Dies hat entscheidende Auswirkungen auf unsere Gesellschaft und die Unternehmen in Deutschland. Deshalb auch die von der Bundesregierung jüngst vorgelegte Strategie, Deutschland zu einem weltweit führenden Standort für Künstliche Intelligenz ausbauen möchte. Entscheidend für das Gelingen dieses Vorhabens ist es jedoch, dass die Technologie schnell Einzug in die Unternehmen und Produkte erhält. Hierbei ist insbesondere der deutsche Mittelstand gefragt, der die neue Technologie und ihre Möglichkeiten schnell verstehen und in den Geschäftsalltag integrieren muss.

Stand, Bedeutung und Grenzen

Bereits seit den 1950er Jahren sprechen wir über Künstliche Intelligenz und seither gab es viele Prognosen, wann Computer in der Lage sein werden, bestimmte Handlungen zu erledigen, die bisher nur von Menschen beherrscht wurden. Dabei zeigt sich, dass diese Prognosen in den Anfangsjahren stets zu optimistisch waren, heute die tatsächliche Entwicklung jedoch oft deutlich schneller ist als vorausgesagt.



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

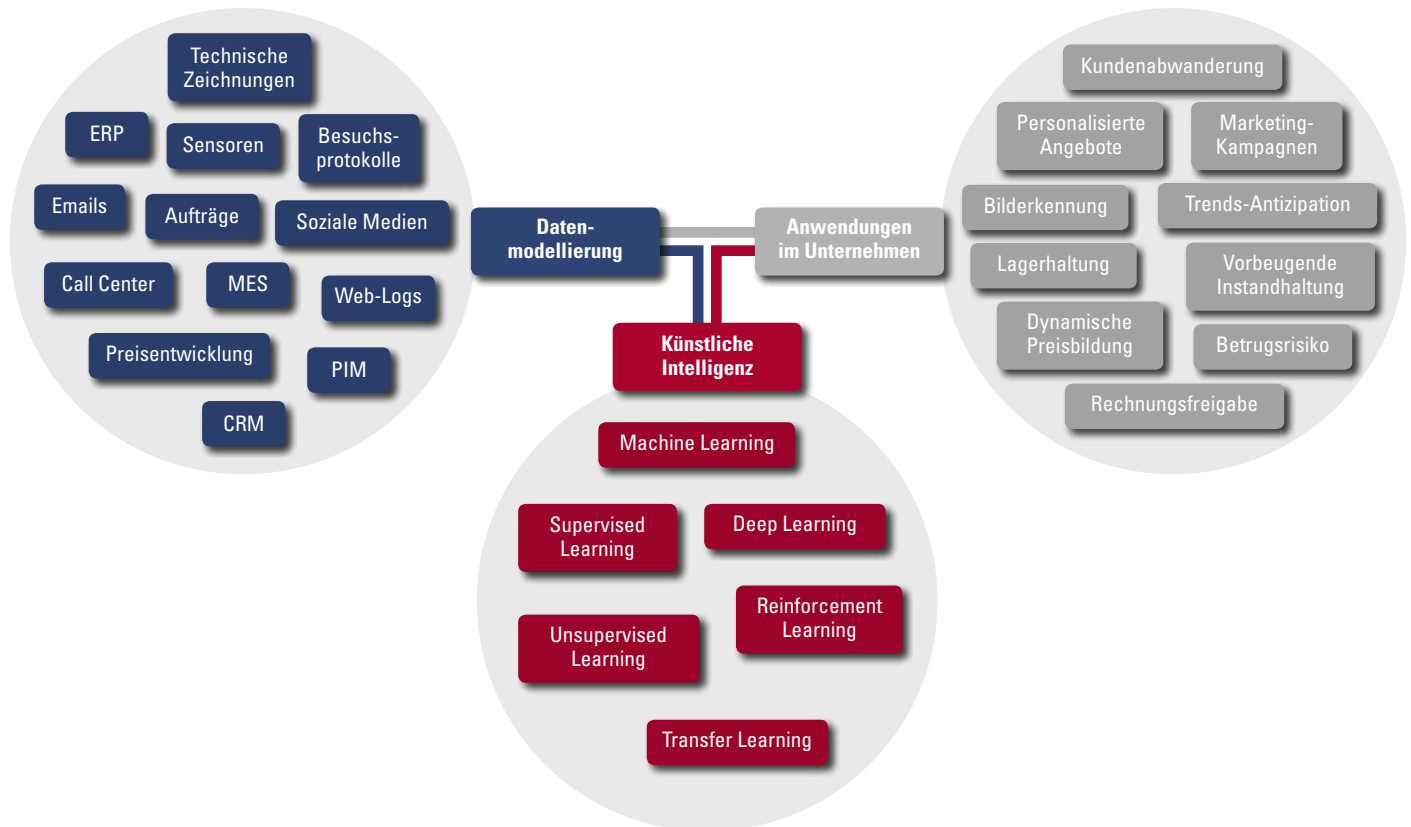
Beispielsweise berechnete IBMs Deep Blue im Jahr 1997, 126 Millionen Stellungen pro Sekunde gegen den Schachweltmeister Garri Kasparow, um auf diese Weise herauszufinden, welcher Zug den wahrscheinlich positivsten Effekt auf den weiteren Spielverlauf hat. Diese beim Schach offensichtlich erfolgreiche Herangehensweise funktioniert bei dem alten chinesischen Strategiespiel Go nicht, da die Anzahl der möglichen Züge um Größenordnungen höher liegt. Noch im Jahr 2015 gingen Wissenschaftler daher davon aus, dass es in den nächsten zehn Jahren keinen Computer gibt, der Go-Champion wird. Bereits ein Jahr später präsentierte ein Team bei Google DeepMind ein Programm namens AlphaGo, das in der Lage sein sollte das Go-Spiel zu meistern. Dazu wurden ihm nicht die abstrakten Regeln und Gewinnstrategien des Spiels einprogrammiert, sondern er wurde darauf trainiert, sich diese Strategien selbst beizubringen – eine komplett andere Herangehensweise. Im März 2016 besiegte AlphaGo den bis heute möglicherweise besten menschlichen Go-Spieler aller Zeiten Lee Sedol.

Drei technologisch tief ineinandergreifende Trends, haben diese Entwicklung und praktische Anwendung von künstlicher Intelligenz ermöglicht:

1. Die exponentiell steigende Rechenkapazität, u. a. durch leistungsfähigere Prozessoren für weniger Geld sowie Vernetzung in Cloud- und Edge-Computing.
2. Die Entwicklung von Machine Learning (ML), und insbesondere Deep Learning (DL), d. h. die Fähigkeit von Maschinen ihre Leistung zu verbessern, ohne dass Menschen ihnen erklären müssen, wie das zu tun ist.
3. Die digitale Erfassung und Speicherung von Daten, welche den Zugriff auf eine lange Datenhistorie (= Long Data) sowie die Verarbeitung einer hohen Datenvielfalt (Big Data) ermöglicht.

Die Anwendungsfelder, in welchen die KI heute schon in der Lage ist, sehr gute Ergebnisse und echten Nutzen zu erzielen, lassen sich auf drei Bereiche zusammenfassen:





Der erste Bereich ist „Wahrnehmen und Erkennen“. Hierzu gehören die bekannten Anwendungen aus der Spracherkennung wie Siri oder Alexa oder die Anwendungen für die Sprachübersetzung. Gerade im Bereich der Übersetzung zeigen sich die Möglichkeiten und gleichzeitig die Grenzen der KI sehr deutlich. Denn einerseits können die Systeme heute auch Redewendungen und Floskeln sinngemäß richtig übersetzen, andererseits darf man von einem System, das beispielsweise einen Text über London vom Englischen ins Deutsche übersetzt, nicht erwarten, dass es auf Rückfrage auch eine Liste angesagter Restaurants in London präsentiert. Der Grund dafür liegt darin, dass derartige Systeme immer nur für eine ganz bestimmte Aufgabe trainiert werden, das ganze also mit echter Intelligenz, wie wir sie uns vorstellen, nicht viel zu tun hat.

Der zweite Bereich steht unter der Überschrift „Kognition und Problemlösung“. Darunter fallen z. B. heute bereits sehr gut beherrschte Anwendungen etwa zur Optimierung der Lagerhaltung, zur Schadensregulierung von Versicherungen oder auch zur automatisierten Entscheidungsfindung für Kreditvergaben.

Ein dritter und noch weniger bekannter Bereich ist „Kollektives Wissen und Kreation“: Hier greift die KI nicht nur auf vorhandenes digitales Wissen zurück, son-

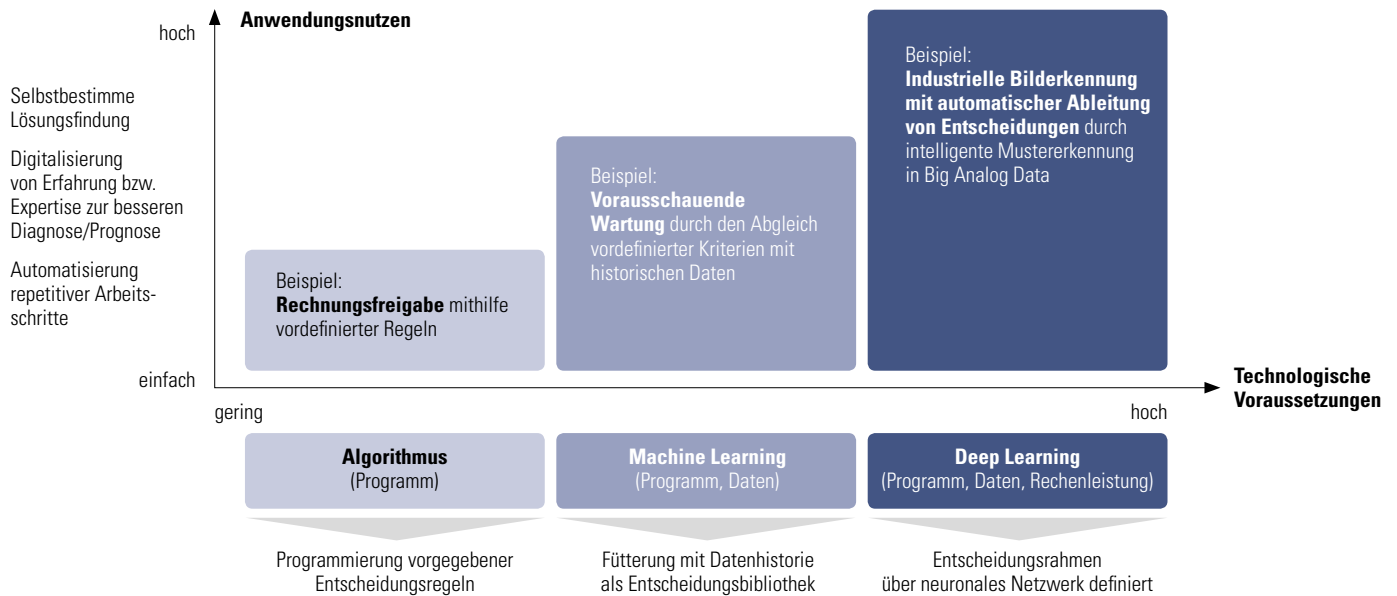
dern ist auch in der Lage ganz neues Wissen zu erschaffen. Erste Versuche in der Medienbranche (z. B. Filmskripte oder Werbespots) beweisen ein menschennahes, allerdings noch nicht gleichwertiges Ergebnis.

KI ist demnach heute in der Lage in gewissem Umfang definierte Probleme sehr gut und vor allem besser und schneller zu lösen als der Mensch. Aus unternehmerischer Sicht lässt sich zusammenfassen, dass im Hinblick auf die beiden möglichen Wirkrichtung der KI, nämlich der Umsatzsteigerung und der Kostenminimierung heute die meisten realisierten Anwendung auf die Kostenreduktion abzielen. In Zukunft werden sich jedoch beide Richtungen etablieren und noch viel stärker durchsetzen.

Chancen und Risiken

KI und insbesondere Maschinelles Lernen sorgt in Unternehmen auf drei Ebenen für Veränderung und somit für neue Chancen aber auch Risiken:

1. Aufgaben und Tätigkeiten: Beispielsweise kann KI aufgrund der großen Menge an Daten und Mustern, die sie verarbeiten kann, sehr gut für die Diagnose von Krankheiten eingesetzt werden. Ärzte können sich somit stärker auf schwierige Fälle und die individuelle Abstimmung der Therapie konzentrieren.



FAZIT:

Der größte Hemmschuh in der Umsetzung der bereits vorhandenen Möglichkeiten der KI ist heute das Management in den Unternehmen. Die neue Technologie und ihre Fähigkeiten sind heute zu wenig bekannt und bei der Realisierung sind Unternehmen zu stark auf externe Partner angewiesen, was zurzeit eher zu einer Haltung des Abwartens führt. Bei dem dennoch schnellen Voranschreiten der Entwicklung insbesondere in China und den USA und den gleichzeitig immensen Vorteilen, die die Realisierung der Technologie verspricht, ist dies eine sehr gefährliche Haltung.

Wir gehen davon aus, dass die anpassungsfähigsten Unternehmen und Führungskräfte dadurch erfolgreich sein werden, dass sie aufkommende Chancen schnell erkennen und dabei die Möglichkeiten der KI nutzen. Um dies im Unternehmen umzusetzen, ist die beste Möglichkeit: mit hohem Tempo experimentieren, dabei Erfahrung sammeln und somit fit für die Herausforderungen der Zukunft werden. Dabei kann festgehalten werden, dass die KI in absehbarer Zeit das Management im Unternehmen nicht ersetzen kann. Aber Manager, die in der Lage sind die KI zu nutzen, werden diejenigen verdrängen, die das nicht tun.

Sprechen Sie mit uns über die Chancen und Risiken, die die KI für Ihr Unternehmen bedeutet, die Veränderungen, die Sie einleiten sollten und wie Sie die Möglichkeiten der KI technologisch realisieren können.

2. Geschäftsprozesse: Die Auftrags- und Produktionssteuerung insbesondere in Verbindung mit Störungen und dem situativ richtigen Umgang damit kann viel besser durch KI erledigt werden, da sie schnell viele und übergreifend vernetzte Daten miteinander vergleichen kann.
3. Geschäftsmodelle: Beispielsweise können durch den Vergleich personalisierter Daten mit übergreifenden Mustern sehr viel individuellere Angebote für die verschiedensten Bereiche wie etwa Reisen, Musik, Essen etc. gemacht werden.

KI ist also in der Lage an verschiedensten Stellen im Unternehmen oder in Produkten eingesetzt zu werden. Dabei verdrängt sie jedoch fast nie ganze Jobs, sondern wird meist zur Unterstützung der menschlichen Tätigkeit verwendet. D. h. auch in Zukunft muss es Entrepreneure, Erfinder, Wissenschaftler und andere Menschen geben, die herausfinden, welches Problem als nächstes in Angriff genommen oder welches neue Geschäft erschlossen werden sollte.

Kontakt: digitalisierung@wieselhuber.de

Aus Daten erlebbare Informationen machen

Neugründung der Digneers GmbH

Wir sind endgültig angekommen im digitalen Zeitalter, das lässt sich nicht bestreiten. Lernende Computer, Sprachsteuerung, das smarte Zuhause, alles ist bereits Realität und auch das selbstfahrende Auto ist keine Utopie mehr.

Die Frage lautet deshalb nicht, ob wir die Digitalisierung und die enormen Chancen, die sich daraus für ein Unternehmen entwickeln, annehmen, sondern wie wir diese veränderten Rahmenbedingungen zu einem wirtschaftlichen Nutzen implementieren und die neuen Spielregeln und Strategien effizient umsetzen.

Die Digneers GmbH, neuer Kooperationspartner von W&P, beschäftigt sich mit dem neuen „Rohstoff Daten“ für den digitalen Wandel – die notwendigen Datenstrukturen und -ströme, die Analyse und Modellierung von Unternehmensdaten sowie die Visualisierung großer Datenmengen, um diese für neue Produkte, Märkte und sogar neue Geschäftsmodelle zu nutzen. Denn in diesen Daten stecken wichtige Informationen, um ein Unternehmen zu steuern und auf die Zukunft auszurichten. Im zweiten Schritt geht es darum, die Effizienz und Präzision der Datenermittlung zu erhöhen. Hier kommen die Unternehmensprozesse ins Spiel, die die Datenproduzenten sind. Denn die Digitalisierung folgt keinem Selbstzweck, sondern die erklärten Ziele eines Unternehmens bleiben dennoch dieselben: Umsatz, Effizienz, Zeitersparnis, Kostenersparnis und Gewinn.

Leistungsportfolio

Im Data Service werden Daten identifiziert und analysiert. Denn obwohl jedes Unternehmen heute schon seine Daten auswertet, ist Digneers überzeugt, dass die sich heutzutage rasant ändernden Rahmenbedingungen neues Denken und neues Handeln erfordern. Viele Daten haben einen unglaublichen Wert an Information und wir helfen Ihnen, diesen Wert mittels umfangreicher Analysen zu entschlüsseln und nutzbar zu machen. Dafür verwenden wir neueste Methoden und Technologien und helfen Ihnen einen Mehrwert für Ihr Unternehmen zu schaffen.

Unser Anspruch ist es, die Daten unserer Kunden schnell zu verstehen und aussagekräftig zum Sprechen

zu bringen. Mit diesem Ansatz schaffen wir schnell einen Überblick über die Datenwelt des Unternehmens und liefern Informationen, die eine rasche unternehmerische Entscheidungsfindung ermöglichen.

Der zweite Punkt unseres Leistungsspektrums ist die digitale Transformation

Die digitale Revolution verändert Märkte, Leistungen und Prozesse. Damit unsere Kunden sich auf ihr Kerngeschäft konzentrieren können liefern wir weit mehr als nur Zahlen. Wir verstehen uns als Begleiter zur Einführung neuer Prozesse und Systeme, die echtem Wandel und disruptiver Innovation den Weg ebnen.

W&P, das erfahrene, kompetente und professionelle Beratungsunternehmen, das streng das Prinzip „Schuster bleib bei deinen Leisten“ verfolgt, hat sich mit Digneers einen Partner ins Boot geholt, der sich als praxisnaher Prozessumsetzer sieht. Ein Team, das Daten und Prozesse modelliert, die notwendigen Prozessvoraussetzungen definiert und in umsetzungsorientierte Anforderungen für Softwaretools übersetzt.

Bei einer Einführung eines solchen Tools ist Digneers dabei und unterstützt den Kunden bei allen Fragen rund um die Implementierung, sei es die Umsetzungskonzeption bis hin zur Aufbereitung der Datenmigration, Überwachung der Leistungserfüllung des Softwarepartners bis hin zur Termin- und Kostenüberwachung. Für den Kunden die perfekte Synergie von Konzeptarbeit und Konzeptumsetzung.

Im Folgenden möchten wir anhand einiger Praxisbeispiele aufzeigen, welche Aufgabenstellungen in der Arbeit von Digneers bestehen und welche Lösungsszenarien erarbeitet werden und wie der jeweilige Mehrwert aussieht.

Beispiel 1 – Erarbeitung einer gemeinsamen Datenplattform für den Großhandel

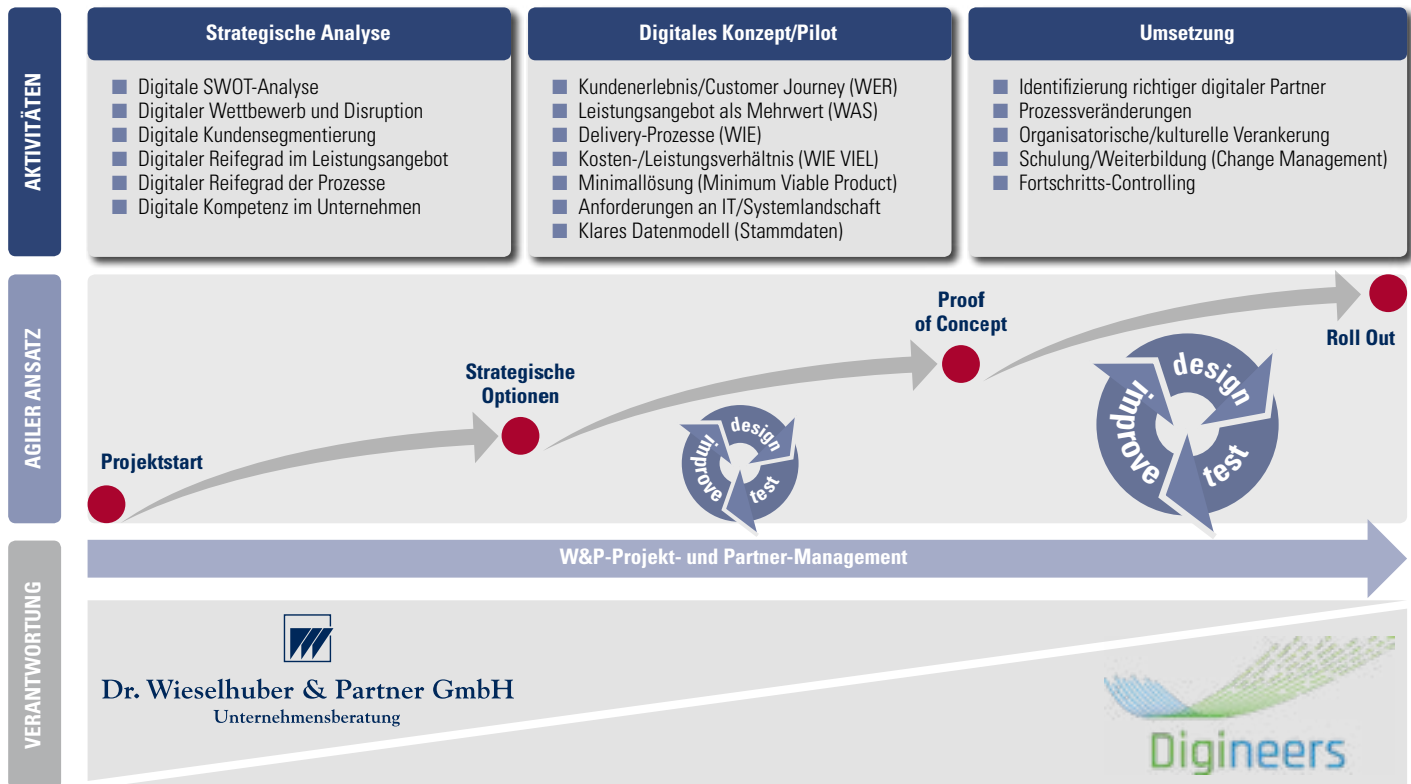
■ **Ausgangslage:** Mehrere Großhandelsunternehmen verfolgen die Idee, ihre Dateneinkäufe für Artikelsortiments so zu straffen, dass sie eine gemeinsame Datenplattform für den Erwerb, die Anreicherung der Artikeldaten und deren Publizierung in die je-



Torsten Winkler
Geschäftsführer
Digneers GmbH



Veronika Kriener
Digneers GmbH



Je nachdem in welcher Phase sich Ihr Unternehmen gerade befindet, begleiten wir den Kunden individuell und agil bei seiner digitalen Transformation

weiligen kaufmännischen Systeme nutzen können. Das erklärte Ziel der Großhändler ist es, die größtmögliche Übereinstimmung in den jeweiligen Softwaresystemen für die Artikelstrukturen zu finden, um für die Zukunft ein gemeinsames Datenmodell zu schaffen, das Basis einer neuen Art der Beschaffung von Artikeldaten ist. Zu überprüfen galt, ob die Idee effizient und überhaupt umsetzbar ist.

- Vorgehen:** Auf Basis von Abfragekatalogen hat Diginers bei allen beteiligten Firmen die Artikelstrukturen zur Verfügung gestellt. Jedes Unternehmen hat die für sie relevanten Artikeldaten gekennzeichnet. Mittels einem entwickelten Datenmodell wurden alle Kombinationen ermittelt, in Clustern zusammengestellt, um somit die größtmöglichen Überschneidungen zu finden.

- Nutzen:** Alle Artikelkombinationen wurden so ermittelt und in einem Dashboard den Teilnehmern zur Verfügung gestellt. Da alle Daten interaktiv und im strukturierten Datenmodell zur Verfügung stehen, konnten die Großhändler selbst immer tiefer ihre Artikelstruktur analysieren und mit den anderen vergleichen. Ergebnis der Analyse ist eine gemeinsame Artikelstammstruktur mit der Unterscheidung in notwendige und fakultative Daten. Darauf aufbauend wird nun die gemeinsame Artikel-Datenstruktur entwickelt, die Basis für die neue Datenplattform werden soll.

Beispiel 2 – Erhöhung der Datenhygiene durch Analyse der kritischen Lieferaufträge

- Ausgangslage:** Bei einem Stahlhändler wurde in der Analysephase festgestellt, dass die Datenhygiene im Kernprozess Vertrieb nicht ausreichend ist.

Wichtige Lieferinformationen wurden nicht gepflegt, die Einsteuerung der Lieferaufträge in die Produktion wurde nicht überwacht, längst fällige Lieferungen nicht erkannt.

- **Vorgehensweise:** Mittels Datenanbindung an das ERP-System werden alle Vertriebsdaten ausgelesen, nach den verschiedenen Etappen der Prozessdurchführung modelliert und im Ergebnis als Dashboard mit vielfältigen Selektionskriterien und Drill-down-Funktionen dargestellt.
- **Nutzen:** Diese werden u. a. die Möglichkeit eröffnen, jederzeit online schnell und einfach einen Überblick über alle aktuellen Lieferaufträge, deren Lieferstatus, überfällige Lieferungen, finanzielle Kennzahlen wie Auftragsbestand, offene Posten, Mengen sortiert nach Kunde oder Kundengruppen und die Überwachung der Einsteuerung der Lieferaufträge in die Produktion zu erhalten.

Beispiel 3 – Visualisierung der Verkaufskennzahlen über Kundentypen

- **Ausgangslage:** Ein Großhändler möchte seine vertriebliche Aktivitäten auf seine Kundentypen konzentrieren und daraus Schlussfolgerungen treffen, mit welchen Produkten er welche Kunden besser erreicht.
- **Vorgehensweise:** Die Aufträge des kompletten letzten Jahres (ca. 1 Mio. Auftragspositionen) wurden nach Kundenauftragstypen analysiert. Um gleichzeitig die Analyse nach regionalen Gesichtspunkten zu bekommen, wurde GeoAnalytics eingesetzt, um genau zu identifizieren, in welcher Region, welcher Umsatz mit welchem Kundentyp gemacht wurde.
- **Nutzen:** In einem nächsten Schritt wird es darum gehen, gemeinsam mit dem Kunden die komplette Vertriebssteuerung auf Basis von Kennzahlen aufzubauen und ihm damit ermöglichen, dass er schnell und präzise Rückschlüsse für seine zukünftigen Vertriebsaktionen erhält.

In allen drei Praxisbeispielen wurde unter anderem mit Datenvisualisierungen, sprich mit der Erstellung von



Dashboards gearbeitet. Welchen Vorteil bringen sie und welche Fragen können eigentlich mit Dashboards beantwortet werden? Grundsätzlich können die Datenmengen, die digital generiert werden den Anwender schnell überfordern – besonders digital weniger erfahrene Kollegen haben schnell Mühe die Daten zu interpretieren. Daher halten wir es für sehr wichtig, dass Daten in einer für alle verständlichen und leicht lesbaren Form dargestellt werden sollten. Die Darstellung selbst folgt allerdings keinem Selbstzweck, sondern muss für den Anwender seine Fragen beantworten – in Form einer grafischen Zusammenfassung, per Klick mit Aufriss nach seinen Kriterien, bis hin zu den einzelnen Datensätzen – damit er auf alle seine Fragen eine Antwort findet.

Kontakt: info@digineers.de

FAZIT:

Die digitale Revolution kommt am Thema Daten als Rohstoff nicht vorbei. Wer die Transformation erfolgreich gestalten will, muss sich mit dem Thema Daten auseinandersetzen. Digineers unterstützt dabei pragmatisch, umsetzungs- und praxisorientiert, die Daten und Prozesse eines Unternehmens so in Ordnung zu bringen, dass der Weg in die digitale Zukunft gelingt.

Blickpunkt Branche



Sportbranche: Messen im Spannungsfeld von Hersteller, Händler und Konsument

Die Besucherzahlen bei OutDoor und ISPO sinken Jahr für Jahr. Beim SAZ-sport-Roundtable diskutierten Industrie, Handel und Experten über das hochpolitische Thema „Fachhandelsmessen“. Mit von der Partie auch Philipp P. Prechtl, Leiter Sport, Mode, Luxus bei W&P. Seine Meinung: Bei den Basisanforderungen rund um die Logistik, müssen die Messen dringend ihre Hausaufgaben machen.



Digitalisierung in der Grünen Branche

Ob Smart-Gardening-Produkte oder Bestell-App: Fast alle Hersteller und Händler haben vor Jahren ihre Leistungsangebote digitalisiert. Doch: Die Digitalisierung greift in die gesamte Wertschöpfungskette und alle Unternehmensebenen ein. Hier gibt es in der Grünen Branche vielerorts Nachholbedarf. Wo? Das erläutert Dr. Johannes Berentzen, Leiter Handel bei W&P, in TASPO Online.



Chemie-Industrie: Digital und Agil

Mittelständische Unternehmen in der Spezial- und Feinchemie sind oft erfolgreich. Zum Erfolgsrezept aber gehört mehr als eine bestimmte Unternehmensgröße: Digitalisierung und Agilität sind weitere Bestandteile. Wie Unternehmen deren Einfluss auf Strukturen und Prozesse für sich nutzen können, erläutert Dr. Stephan Hundertmark in den „Nachrichten aus der Chemie“.



Möbelbranche: Jetzt die Kohlen aus dem Feuer holen

Welche strategische Positionierung brauchen individuelle Unternehmen der Möbelindustrie und welches Know-how benötigen sie zur Steigerung ihrer Performance? Antworten darauf gab es bei der 7. Branchenwerkstatt Möbel, am 8. November im Hettich Forum, Kirchleugern – und in der Strategie- und Kompetenz-Heatmap der aktuellen möbel kultur.



Sicherheitstechnik: Blick in die Zukunft – positiv!

Die security essen, Leitmesse für Sicherheitstechnik, steht vor der Tür. Beste Zeit, um die Temperaturkurve der Branche zu messen. Das W&P Branchenbarometer in Kooperation mit PROTECTOR & WiK zeigt: Im Vergleich zur letzten Umfrage haben Megatrends wie „technischer Fortschritt“ und „Digitalisierung“ deutlich an Fahrt gewonnen. Innovationen bei Produkten und Geschäftsmodellen dominieren weiterhin.



Black Friday: Süßes Gift Rabatt?

In den USA läutet der Black Friday am Freitag nach Thanksgiving die „Weihnachtseinkaufssaison“ ein – und ist dort mittlerweile stärkster Einkaufstag des Jahres. „Das muss doch auch in Deutschland funktionieren“, dachten prompt viele große Online-Händler und etablierten diesen Event auch hierzulande. Mit Erfolg? Ein Kommentar von Philipp P. Prechtl im aktuellen Bergsteiger Professional.

Einzelhandel: Verbundgruppen kämpfen mit digitaler Transformation

Die Stärke der Verbundgruppen einst: Präsenz überall im Land. Heute geht es jedoch darum, schnell nachzuziehen, wenn Amazon mit neuen Services vorprescht; oder Markenartiklern zu versprechen, Neuheiten in vielen Läden zeitgleich ins Schaufenster zu stellen. Doch damit tun sich die Zusammenschlüsse schwer – genauso wie mit dem Teilen ihrer Daten, so Philipp P. Prechtel im Gespräch mit dem Handelsblatt.



Digitalisierung in der Bauwirtschaft

Durch Virtual Reality und Augmented Reality lassen sich Modernisierungsprojekte und sogar komplette Gebäude visualisieren und im Hinblick auf Wirkung, Beleuchtung und Möblierung vorab erlebbar machen. Welchen Einfluss BIM (Building Information Modelling) dabei auf Entscheidungen in der Bauplanung hat? Das erläutert Florian Kaiser, Leiter Bau-/Bauliefererindustrie, in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung.



NGOs: Chance für den Neuanfang

Verstärkt durch die zunehmende Digitalisierung der Medienwelt nehmen bei Nicht-Regierungsorganisationen (NGOs) Krisensituationen oftmals größere Dimensionen an als bspw. bei mittelständischen Unternehmen. Die Stiftung Menschen für Menschen (MfM) hat gezeigt: Aus einer Krisensituation heraus kann ein grundlegend positiver organisatorischer und prozessualer Wandel in der Organisation angestoßen werden.



Handel: Black Friday – Süßes Gift Rabatt?

Die Augmented Reality (AR)-Technologie verbindet eine virtuelle Realität mit der realen Umwelt, lässt beide Dimensionen in Echtzeit interagieren und setzt einen dreidimensionalen Bezug der Objekte zueinander. Doch wie weit ist die Entwicklung medizinischer AR-Systeme in der Medizintechnik? Welche Herausforderungen ergeben sich speziell für die medizinische Anwendung? Diese Fragen beantwortet W&P Branchenexperte Dr. Peter Fey im „KTM – Krankenhaus Technik Management Journal“.



Möbelbranche: An den richtigen Schrauben drehen

Viele Treiber beeinflussen die Performance eines Unternehmens. Diese zu identifizieren, ist der erste Schritt zur Verbesserung von Ertrag und Rendite. So sind die Optimierung der Prozesse und die Verbesserung der Produktivität wichtige Stellschrauben. Weitere Ansatzpunkte verrät Dr. Timo Renz in der aktuellen möbel kultur.



Luxusmarkt: Deutsche Marken tun sich schwer

Trotz Digitalisierung und veränderter Kundenerwartungen: Der weltweite Luxusmarkt boomt. Dennoch tun sich Deutschlands Hersteller der schönen und edlen Dinge schwer. Warum dies so ist? Darüber sprach manager magazin online mit den Konsumgüterexperten Johannes Spannagl, Managing Partner bei W&P sowie Alexander Biesalski im Rahmen einer exklusiven Studie, die das Image der 30 begehrtesten Hersteller des Landes analysiert.



Mehr Information unter www.wieselhuber.de/branchen

Kurz & bündig

Familienunternehmen quo vadis? Bayerns Weg ins digitale Zeitalter

Auf Einladung der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH (W&P) und des Wirtschaftsbeirat Bayern e.V., versammelten sich mittlerweile in 5 regionalen Veranstaltungen mehr als 800 Unternehmerinnen und Unternehmer, um Einblicke in Potenziale und Herausforderungen der Digitalisierung im bayerischen Mittelstand zu erhalten. Die Anzahl der Buzzwords rund um das Thema Digitalisierung ist groß – das Ausmaß an Missverständnissen, Konfusion und Unsicherheit mancherorts noch größer: Welchen Mehrwert stiftet Digitalisierung? Welcher digitale „Reifegrad“ ist für mein Unternehmen künftig notwendig, um im Wettbewerb zu bestehen? Wie gelingt Kosteneffizienz und können durch Digitalisierung neue Produkte und Services entstehen, die sich differenzieren? Beschränkt sich Digitalisierung auf Effizienzgewinne in interne Prozessen und welche Rahmenbedingungen und Unterstützung schafft die Politik?

Namhafte UnternehmerInnen der Regionen diskutierten diese Fragestellungen untereinander und mit den jeweils anwesenden Vertretern des Bayerischen Kabinetts. Zentrale Botschaft: Es eilt! Familienunternehmen und Mittelständler müssen jetzt proaktiv neue Geschäftschancen zu nutzen, um in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben.



W&P Equity Lounge: Wertsteigerung – da geht noch was!



Im Fokus der Netzwerkveranstaltung „Equity Lounge“ von Dr. Wieselhuber & Partner (W&P): Werte, die nicht in der Bilanz stehen – allen voran Wissen und Daten. Doch wie werden diese immateriellen Firmenwerte wirtschaftlich nutzbar? Darüber diskutierten namhafte Experten mit dem Who-is-Who der Münchner Finanz-Szene. Florian Frank, Partner Performance Improvement bei W&P: „Klassische Wertsteigerungen in Unternehmen lassen sich immer schwerer realisieren. Eine Vielzahl „unsichtbarer“ Werte haben jedoch großes Potential als Werthebel!“ Patente, Marken, Design- und Copyrights, Daten, Know-how, Kundenbeziehungen – diese immateriellen Bestandteile machen schließlich zwischen 60-80 Prozent des Unternehmenswerts aus.

Fazit: Management und CFOs dürfen nicht nur Zahlen drehen und „Perlen“ pflegen. Wer Off-Balance-Potenziale heben will, muss deutlich über den Tellerand schauen, Geschäftsmodelle kritisch hinterfragen, Daten für sich nutzbar machen und offen für Change-Prozesse sein. Dann geht noch was.

W&P unterstützt Münchner Krebshilfe

Krebs kann jeden treffen. Die Bayerische Krebsgesellschaft hilft seit 1925 bayernweit Krebskranke und Angehörige bei der Bewältigung ihrer Erkrankung. Im letzten Jahr wurden in 19 Krebsberatungsstellen über 26.000 Beratungen durchgeführt und rund 200 Selbsthilfegruppen unterstützt. W&P unterstützt dieses Jahr mit seiner Weihnachtsspende ein Benefizkonzert der Neuen Philharmonie München im Münchner Herkulessaal zugunsten der Bayerischen Krebsgesellschaft. Das Konzert steht unter der Schirmherrschaft der Ausnahmegeigerin Anne Sophie Mutter.



Luxusbranche: „Markenerfolg braucht mehr als nur Bauchgefühl!“

Der Markt für Premium- und Luxusmarken boomt – doch deutsche Unternehmen tun sich mit ihrer zukunftsfähigen Positionierung schwer. Das zeigt die Studie „Die deutschen Luxusmarken 2018“ von Biesalski & Company (B&C) und Dr. Wieselhuber & Partner (W&P). Beim „German Excellence Circle“ der manager lounge, dem Businessclub des manager magazins, in Hamburg gingen nun Vordenker der deutschen Luxus- und Premium-Branche den konkreten Ursachen auf den Grund – und lieferten Ansätze für die Lösung des Dilemmas. Große Modemarken wie Bogner, Escada oder Strenesse sind in den letzten Jahren weitgehend vom Horizont verschwunden. Kleinere Modemarken sind deshalb mit ihrer Unterscheidungskraft und Fokussierung auf dem Vormarsch. Ihr Erfolgsrezept? Die Nischenstrategie.



Studie BIM – Are you ready

Die zukünftige Bedeutung von BIM und der daraus resultierende Veränderungsdruck im Rahmen der digitalen Transformation für die gesamte Wertschöpfungskette der Bauindustrie ist allgemein akzeptiert und im Grunde unstrittig. Daher geht es in der vorliegenden Studie ganz bewusst nicht um die Frage, wer BIM heute bereits nutzt und wann BIM kommt, sondern ganz gezielt um die Fragestellung, was für Anpassungen in Strategie, Organisation und Arbeitsweise die verschiedenen Player der Wertschöpfungskette Bau vornehmen und welche Muster erfolgsversprechend sind.



Studie Unternehmensorganisation 2020+

Formen und Strukturen der Zusammenarbeit für Unternehmen werden agiler, digitaler, transnationaler, flexibler, dezentraler. Die Gestaltung der Zukunftsorganisation steht deshalb im Top-Management häufig auf der Agenda weit oben. Aber worin bestehen die wesentlichen Herausforderungen? Welche Stellhebel gibt es? Antworten liefert die aktuelle Studie „Unternehmensorganisation 2020+“ von Dr. Wieselhuber & Partner (W&P). Rund 120 ausgewertete Organisationsprojekte und Experteninterviews zeigen: Die Top 3 Themen auf Entscheider-Ebene sind derzeit die Digitalisierung des Geschäftsmodells, Internationalisierung und die Gestaltung des Global Footprint sowie Effizienz-, Kosten- und Prozessoptimierung.



Studie Strategische Herausforderungen in der Automobilindustrie

In der Vielzahl aktueller Einflüsse in der Automobilindustrie sind es drei zentrale Megatrends, die die etablierte Branchenstruktur und -mechanik nachhaltig verändern: Die Digitalisierung mit vielfältigen technischen Verästelungen, die Entwicklungen rund um die Elektromobilität sowie veränderte Kundenerwartungen und Verhaltensweisen, die den Weg für Plattformökonomien ebnen. Diese Faktoren zwingen viele Branchenplayer derzeit in einen kräfteaufwendenden Spagat: Einerseits sind sie gezwungen, auf Veränderungen im Markt- und Wettbewerbsumfeld zu reagieren, andererseits dürfen sie ihr Bestandsgeschäft nicht aus den Augen verlieren. Zu diesem Schluss kommt die aktuelle Untersuchung „Strategische Herausforderungen in der Automobilindustrie“ von Dr. Wieselhuber & Partner.



Dossier Strategic Market Research

Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit in allen Märkten nehmen immer stärker zu und stellen jedes Unternehmen vor andere Herausforderungen als noch vor ein bis zwei Jahrzehnten. Diese auch mit VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) umschriebenen Rahmenbedingungen und die enorm hohe Veränderungsdynamik bei gleichzeitig stattfindender Digitalisierung stellen schon mal das bisher stabile Markt- und Wettbewerbsumfeld schnell auf den Kopf. Der damit einhergehende Bedarf an belastbaren und verlässlichen Zahlen und Fakten über zukünftige Marktentwicklungen, Trends und Kundenbedürfnisse wird demnach nicht nur größer, sondern auch deren Bedeutung im Zeitalter von „fake news“ immer wichtiger. Mehr dazu im aktuellen W&P-Dossier „Strategic Market Research“.



Die digitale Transformation zum Wettbewerbsvorteil machen

Die Digitalisierung bietet eine bedeutende Chance zu neuer Wertschöpfung, die es zu nutzen gilt hinsichtlich des Kunden als Impulsgeber, im Rahmen einer übergreifenden Prozessorganisation und mit Blick auf die Kombination aus Produkten und digitalen Lifecycle-Services. Wie Sie Ihren individuellen Digitalisierungspfad gestalten und welche Fragestellungen Sie dabei wie und mit wem beantworten sollten, hat unsere neueste, gleichnamige Publikation im Fokus.



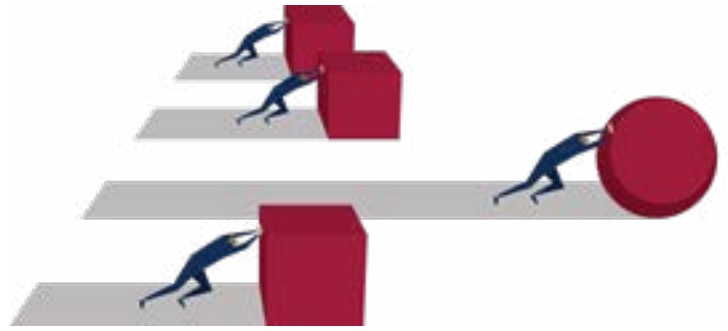
Die deutschen Luxusmarken 2018

Viele der Marken aus dem Luxussegment genießen seit Jahrzehnten oder gar länger ein hohes Ansehen und gelten als Statussymbol. Megatrends wie Digitalisierung, Urbanisierung, Individualisierung, Konnektivität oder Wissenskultur verändern das Käuferverhalten massiv. Konsumenten werden zunehmend zu Schmetterlingskäufern – teuer und billig, exklusiv und kommerziell, langlebig und kurzweilig zugleich schließen sich nicht mehr aus, im Gegenteil: Es ist die neue Realität! Im Mittelpunkt der Studie stehen deutsche Marken, die auf Grund ihrer Preisstellung und Exklusivität dem Luxusbereich zugeordnet werden können und in der breiten Bevölkerung weitgehend bekannt sind. Aus den typischerweise mit Luxus in Verbindung gebrachten Branchen wurden insgesamt 88 Unternehmen identifiziert.



Mehr unter: www.wieselhuber.de/publikationen

Wir gestalten Erfolge



STRATEGIE

INNOVATION & NEW BUSINESS

DIGITALISIERUNG

FÜHRUNG & ORGANISATION

MARKETING & VERTRIEB

OPERATIONS

CORPORATE RESTRUCTURING

PERFORMANCE IMPROVEMENT

FINANCE

INSOLVENZBERATUNG

CONTROLLING

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

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

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

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

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



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

info@wieselhuber.de
www.wieselhuber.de