

S MANAGEMENT SUPPORT

N° 01
2019

**ERFOLGREICH STRATEGISCHE
GESCHÄFTSMODELL-
INNOVATIONEN ENTWICKELN**

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

**VOM PRODUKTMANAGEMENT
UND „PRODUCT CHAMPIONS“**

**IN DER POSITION DER STÄRKE
FÜR SCHLECHTE ZEITEN RÜSTEN**

**ENKELFÄHIGE FAMILIEN-
UNTERNEHMEN**
Gesellschaftergenerationen von morgen

**SUPPLY CHAIN
ALS STRATEGISCHE WAFFE**

EXIT-STRATEGIEN

Mit M&A den Unternehmenserhalt
sicherstellen

**DIE FINANZIERUNG VON FAMILIEN-
UNTERNEHMEN**

**ZENTRALE UND DEZENTRALE
FÜHRUNG**



STRATEGIE IST ...

KRAFTFELD KUNDE
Zukunft hat, wer für seine Kunden
brennt!



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

Editorial**3** Kunde**Funktionen, Methoden & Fokusthemen**

- 4** Strategie ist ...
- 6** Erfolgreich strategische Geschäftsmodellinnovationen entwickeln
Mit Kreativität, Systematik und Unternehmertum neue Geschäftsmodelle mit exklusivem Kundemehrwert schaffen
- 8** Kraftfeld Kunde
Zukunft hat, wer für seine Kunden brennt!
- 10** Ganzheitliches Innovationsmanagement: Erfolgsfaktor führender Innovatoren
- 12** Zentrale und dezentrale Führung
- 14** Enkelfähige Familienunternehmen
Gesellschaftergenerationen von morgen qualifizieren
- 16** Budget-Allokation im Marketing
Drei Türen, Synchronisation und die Customer Journey
- 18** Vom Produktmanagement und „Product Champions“
- 20** Die Evolution des Vertriebs in digitalen Zeiten
Erfolg = [Technologie + Strategie + Prozesse] x Mensch
- 22** Industrie-4.0-Produktion im Mittelstand – kein Mysterium!
Wirksame Ansätze identifizieren, Stolpersteine umgehen
- 24** Künstliche Intelligenz
- 26** Supply Chain als strategische Waffe
- 28** In der Position der Stärke für schlechte Zeiten rüsten
- 30** Exit-Strategien
Mit M&A den Unternehmenserhalt sicherstellen
- 32** Die Finanzierung von Familienunternehmen
Mythen und Fragestellungen zum Konsortialkredit
- 34** Ohne Restrukturierung meist keine Zukunftsfähigkeit oder: Restrukturierung – Basis aller Zukunftskonzepte

36 W&P Publikationen**38 Blickpunkt Branche****39 Kurz & bündig**

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

die Theorie der schwachen Signale erlebt derzeit wieder Hochkonjunktur. Denn die Signale für einen Abschwung der gesamtwirtschaftlichen Performance sind in „vieler“ Munde – zu Teilen begründet, zu weilen herbeigeredet. Die Sprachrohre dieser Signale, der IWF und die Bundesregierung, untermauern dies durch entsprechende Korrekturen in den Prognosen. Dass dies zeitgleich in eine – in ihrer Turbulenz – ziemlich einzigartige Periode von Handelstreitigkeiten auf der Weltbühne und Brexit-Trauerspielen auf europäischen Brettern fällt, erschwert die Ausgangssituation für Unternehmen und deren weitere Planungen ungemein. Die naheliegende Reaktion sind deshalb zunächst vielerorts robuste Vorbereitungsmaßnahmen: Effizienzprogramme in Organisation und Prozessen, die „Agilisierung“ von Strategien und Geschäftsmodellen und nicht zuletzt eine neue Welle an M&A.

Auch wir bei W&P spüren dies selbstverständlich schon seit geraumer Zeit bei unserer Klientel der Familienunternehmen. Performance-getriebene Maßnahmen, die für die Zeiten des Abschwungs rüsten sollen, rücken in den Fokus.

Um Ihnen hierfür von Praktikern für Praktiker wiederum aktuelle Impulse bzw. Entscheidungshilfen geben zu können, kommt der aktuelle Management Support gerade recht. Eine Lektüre mit Mehrwert wünscht Ihnen

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

Kunde

Warum ist es eigentlich im Jahr 2019 in einem hochentwickelten Industrieland mit ausgeprägten Käufermärkten erforderlich, immer noch „den Kunden“ zum Mittelpunkt zu erklären? Weil „der Kunde“ in vielen Branchen und für viele Unternehmen immer noch nicht zur zentralen Erfolgs- und Steuergröße geworden ist.

Zuerst ist zu klären: „Wer ist unser Kunde – der, der bezahlt, der den Kauf tätigt, also der Käufer, oder der, der unser Produkt, unsere Leistung verwendet, also der Verwender?“ Möglicherweise sind beide identisch, was bei Industrieprodukten, in B2B-Branchen selten der Fall ist, aber auch bei Konsumgütern auftreten kann. Bei einem mehrstufigen Vertrieb, bei dem zusätzlich noch die Kaufentscheidung durch einen Empfehler, Planer stark beeinflusst werden kann, erhöhen sich Komplexität und die notwendige Differenziertheit der Kundenansprache und Bearbeitung, bzw. Betreuung. Weiterhin ist gerade in reifen, wettbewerbsintensiven Märkten die Kundensegmentierung eine wichtige Voraussetzung für ein erfolgreiches Kunden-Management. Also: „Es gibt nicht den Kunden und auch Kunden sind dem steten Wandel unterworfen“.

Welche Ursachen und Ausprägungen lassen sich auch heute noch für die mangelnde Kundenorientierung feststellen? An erster Stelle steht der unzureichende Kundenkontakt durch das Management. Es ist ein Trugschluss, dass das beste und modernste Customer-Relation-Management-System den persönlichen Kontakt ersetzen kann – außer das Unternehmen verkauft an Roboter, über Plattformen und präferiert das Ausschreibungsmodell als Verkaufsmethode. Dies mag bei Commodities, bei preissensiblen, bei Me-Too-Leistungen möglich und notwendig sein. Ertragreich wird dies nur dann sein, wenn man über eine verteidigungsfähige Monopolstellung und Kostenführerschaft verfügt.

Nach wie vor ist die sog. Kundenorientierung durch folgende Merkmale gekennzeichnet: Die Kunden haben das zu bezahlen, was die Pricing-

Strategie vorgibt. Die Kunden haben die Argumente und die Sprache des Anbieters zu verstehen. Service und Freundlichkeit gelten nur im Rahmen der Geschäftszeit, und im Call-Center sind wir alle gleich. Letztlich bedeutet dies aus Sicht der Kunden: „Alle wollen mein Geld, nicht die Befriedigung meiner Wünsche und Bedürfnisse, geschweige denn die Lösung meines Problems.“

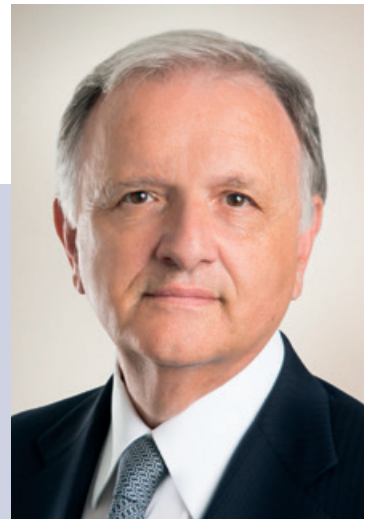
Erfolgreiche Unternehmen leben tagtäglich mit Ihren Kunden, sie haben mehr als ein rationales Verhältnis, sondern eine emotionale Beziehung zu Ihren Kunden. Es ist auch nicht notwendig den Kunden als „König“ zu bezeichnen oder gar zu behandeln, außer man will die eigenen Leistungs- und Wettbewerbsdefizite durch untertäniges Verhalten überkompensieren. Erfolgreiche Unternehmen haben „Augenhöhe“ mit ihren Kunden und die Beziehung ist eine echte Partnerschaft. Hoher Kundennutzen und Mehrwert führen zu starker Kundenbindung, zu Stammkunden und zur Wettbewerbsdifferenzierung und Alleinstellung des Anbieters. Das gesamte Marketing-Mix und das perfekte und sympathische Kunden-Management tragen dazu bei.

Nutzen Sie die Chance das große und wichtige Asset Ihres Unternehmens, das u. a. nicht in der Bilanz steht, aber ihr Unternehmen wertvoll und zukunftsfähig macht – die **Kunden** – zu verstehen, perfekt zu bedienen, sympathisch und aufmerksam zu behandeln und immer wieder für das Unternehmen zu gewinnen und zu begeistern. Und noch zuletzt eine ggf. schmerzliche und unangenehme Frage: „Wann haben Sie zum letzten Mal über ihre Kunden gesprochen und sich mit ihnen konstruktiv auseinandergesetzt?“ Vergessen Sie auch nicht: Uns alle bezahlt der Kunde.

Ihr



Prof. Dr. Norbert Wieselhuber



Strategie ist ...



Jürgen Gottinger
Mitglied der
Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

... in Zeiten globaler, regionaler, sozialer und technologischer Unsicherheit – mehr denn je die Aufgabe des CEO. Strategie ist nicht out aber die Anforderungen ändern sich.

Zwei Einwände gegen Strategie, die die „Praxis“ oft anführt:

- Mit dem Abschluss der strategischen Planung im Unternehmen ist sie überholt, die Welt ändert sich viel zu schnell – daher kommt es zunehmend darauf an, kurzfristig auf veränderte Trends und Umweltbedingungen zu reagieren.
- Da sich Branchen, Märkte und Technologien so rasch wie nie ändern, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass man trotz intelligenter Methoden und Systeme irgendwie mit der Strategie immer daneben liegt. Die Folgen sind Ressourcen- und Zeitverschwendung. Da ist es gleich besser, man verlässt sich auf die Intuition zur Gestaltung der Zukunft.

Gleichzeitig werden fast alle Initiativen in Unternehmen mit dem Prädikat „strategisch“ versehen. Personalmanagement ist strategisch, ebenso Make-or-Buy-

Entscheidungen oder die Nutzung von Social Media zur Beeinflussung der Customer Journey. Die Liste ließe sich beliebig verlängern. Nicht selten wird das Prädikat strategisch dazu benutzt, Ideen- und Kreativitätslücken zu kaschieren. Das ist das Pfeifen im Walde.

Ebenso wächst der Druck auf die verantwortliche Unternehmensführung seitens der Kapitalgeber, die Unternehmenszukunft klar und deutlich zu strukturieren, entsprechende Renditekennzahlen zu erfüllen, das Risiko im Auge zu behalten und entsprechende strategische Initiativen schnell und erfolgreich umzusetzen.

Aus mehreren hundert Strategieprojekten hat W&P einen praxisorientierten Ansatz entwickelt, der sowohl die Dynamik der Branchen- und Unternehmensumwelt heute und in Zukunft integriert als auch die Flexibilität der Strategieentwicklung berücksichtigt. In der unteren Abbildung ist eine Strukturierung der Dimensionen strategischer Konzepte veranschaulicht.

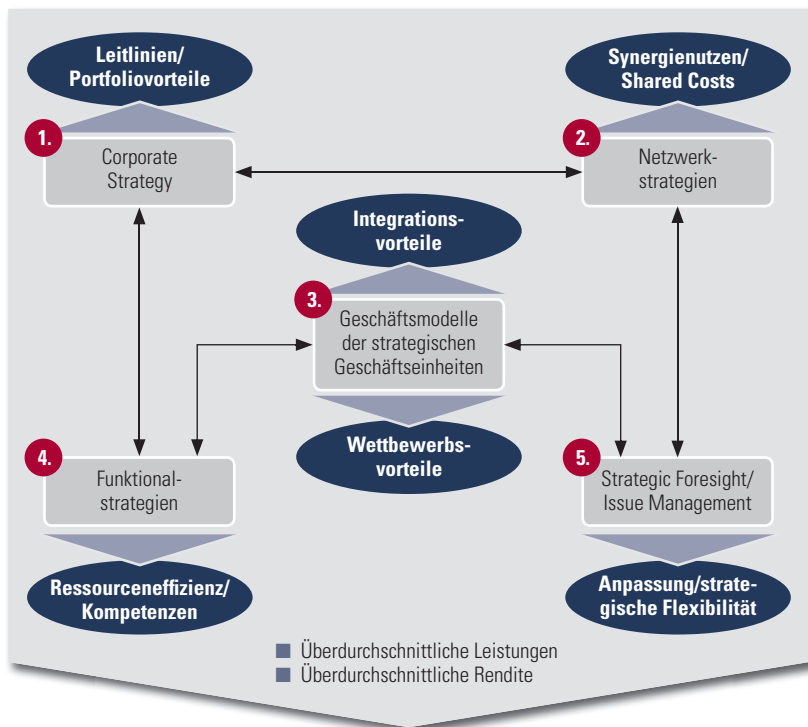
Ein der externen und internen Komplexität angepasstes strategisches Managementsystem hilft, das oben erwähnte Dilemma der strategischen Unternehmensführung im Hinblick auf Unsicherheit und Komplexität zu überwinden.

Der Vorteil des Ansatzes von W&P liegt in der Unterscheidung der relevanten Ebenen der Strategieformulierung und der Erweiterung der klassischen Segmente des strategischen Managements einerseits und der prozessualen Strukturierung der Bausteine im Hinblick auf Inhalte, Konzepte und Umsetzungsmaßnahmen andererseits.

Nach wie vor ist es sinnvoll, die strategische Treppe von oben nach unten zu kehren. W&P strukturiert für das verantwortliche strategische Management die Vorgehensweise, sodass ein optimaler Nutzen für das Unternehmen entsteht.

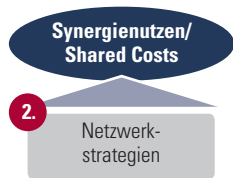
Die strategische Vorsteuerung jedweder zukünftiger Aktivitäten findet auf der Gesamtunternehmensebene statt und ist Ausgangspunkt für die Vorgabefunktion der obersten Unternehmensführung.

Die Entscheidung über die Zusammensetzung des strategischen Portfolios der bestehenden und vor allem der zukünftig zu entwickelnden Geschäfte für das Ge-



samtunternehmen ist die Prärogative des CEO. Insofern ist diese Aufgabe sehr begrenzt delegierbar und der in erster Linie mit den Kapitalgebern abzustimmende Baustein der strategischen Ausrichtung des Unternehmens. Zusätzlich wird über diesen Baustein eine wichtige Vorgabefunktion für das Management der nachfolgenden Ebene der Geschäftseinheiten formuliert und der Zielrahmen dort abgesteckt. Neben den Ertragspotenzialen zur Erzielung gesamtunternehmerischer Ziele werden die Freiheitsgrade für die nachgeordneten Managementebenen als Vorgabe formuliert.

In aller Regel endet hier die Mitwirkung der Kapitalebene.

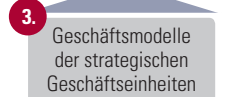


Getrieben durch die Dynamik der Digitalisierung ist die Formulierung von **Netzwerkstrategien** ein zukünftig unverzichtbarer Erfolgsfaktor zur schlüssigen Formulierung der Unternehmensstrategie.

Gerade durch die Digitalisierung werden neue Partner bei der Entwicklung und Vermarktung der Unternehmensleistungen relevant. Die Unternehmensführung hat hier eine ausgesprochene Vorgabefunktion im Hinblick auf die Auswahl der Partner und der daraus resultierenden Geschäftsbeziehungen, beginnend mit der Vernetzung von Leistungen bis hin zu „Netzwerkverrechnungspreisen“ im Rahmen der Verknüpfung von Markt- und Wertschöpfungsaktivitäten.



Das Herzstück der Strategieformulierung bilden nach wie vor die **strategischen Geschäftseinheiten**. Sie sind die operativen Träger des unternehmerischen Erfolges.



Strategische Geschäftseinheiten sind mit den Märkten unmittelbar und nachhaltig verbunden. Auf dieser Ebene ist die Abgrenzung zum Wettbewerb und damit verbunden die Wirksamkeit von Erfolgsfaktoren am deutlichsten sichtbar und auch quantitativ am besten messbar.

In Zukunft wird die operative Performance, wie in der Abbildung veranschaulicht, nicht nur durch die im Hinblick auf die Differenzierungsleistung der Produkte

und Leistungen als z. B. „Innovationniveau“ definiert, sondern auch durch den Zugang zu den Netzwerkpartnern als neue Mitspieler und oft auch als Gatekeeper für den Zugang zu Kunden und Entscheidern.

Geschäftseinheiten und **Funktionalorganisation** sind in aller Regel über entweder divisionalisierte (d. h. nach Geschäftseinheiten spezifizierte) oder im Rahmen von organisatorischen Zentraleinheiten zuständige Aufgabenbereiche wichtiger Bestandteil der strategischen Umsetzung. Sie bilden die Achillesferse bei der Realisierung nachweisbarer Erfolge. Auch im Hinblick auf die Dynamik der Veränderung sind die Unternehmensfunktionen unterschiedlich betroffen. Eine professionelle Strategie integriert die Programme auf der Ebene der Geschäftseinheiten matrixartig mit den Aufgaben der Unternehmensfunktionen. Die operative Umsetzung ist dann auf die entsprechenden funktionalen Einheiten abzubilden. Auf diese Weise werden Unsicherheiten nachvollziehbar und beherrschbar „dekomponiert“.



Unabhängig vom Routineprozess der strategischen Planung ist vor dem Hintergrund der hohen Umweltdynamik der Baustein **Strategic Foresight** zu sehen. Die Integration eines, auf die Erfassung von Trends mit extremer Unsicherheit, gerichteten Bausteins ist die Kr des strategischen Managements. Er bildet die externe, Outside-in-gesteuerte Steuerungseinheit für die Anpassung der Strategie außerhalb des strategischen „Planungskalenders“ und kontrolliert die wichtigsten Annahmen für die gültige Strategie. Bei signifikanten Abweichungen erfolgt eine Anpassung der betroffenen strategischen Geschäftseinheiten, ohne dass gleich der gesamte Prozess durchlaufen werden muss.



FAZIT:

Das W&P-Strategiemodell trägt der Herausforderung einer durch steigende Veränderungen der Unternehmensumwelt geprägten Unsicherheit Rechnung. So werden die Anforderungen der Unternehmenspraxis nicht nur im Hinblick auf die Inhalte der strategischen Unternehmensentwicklung integriert. Das Dilemma der Unternehmensführung zwischen Risikobewertung, Flexibilität und der Kreativität, die auch kurzfristige Veränderungen beinhalten muss, kann mit diesem Ansatz wirkungsvoll gelöst werden.

Kontakt: strategie@wieselhuber.de

Erfolgreich strategische Geschäftsmodellinnovationen entwickeln

Mit Kreativität, Systematik und Unternehmertum neue Geschäftsmodelle mit exklusivem Kundenmehrwert schaffen

Dr. Dirk Artelt
Mitglied der
Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Erfolgreiche Unternehmen und Unternehmer zeichnen sich dadurch aus, dass sie markt- und technologiebedingte Veränderungen frühzeitig und konsequent als Chance nutzen.

- Commitment und Begleitung durch die Unternehmensführung
- Kontinuierliche Weiterentwicklung und Lernen

Geschäftsmodelle basieren nicht nur auf Produkten, sondern auf einer Verknüpfung von Produkten, analogen und digitalen Services sowie Kundenerlebnissen zu ganzheitlich integrierten Lösungen. Die Zahlungsbereitschaft entspricht dabei immer dem wahrgenommenen Mehrwert der Lösung. Um den Dreiklang aus Produkten, Services und Kundenerlebnis erfolgreich zu bilden und einen maximalen Kundenmehrwert zu erzeugen ist es wichtig, dass sich die Entscheider und Treiber im Unternehmen regelmäßig mit relevanten Zukunftsbildern beschäftigen.

Noch nie haben sich Technologien und Umwelt so schnell verändert wie heute. So verändert bspw. Künstliche Intelligenz die Art und Weise, wie Informationen erzeugt, verarbeitet und genutzt werden, elementar. Das Top-Management ist mehr denn je gefordert, diese Gestaltungsaufgabe für die Zukunft wahrzunehmen und Orientierung zu bieten.

Mehr antizipieren und gestalten, weniger verwalten

In der Praxis hat sich unser 3-Phasen Modell bewährt, welches durch hohe Systematik und Pragmatik überzeugt.

Das Modell vereint in der **Kreativ-Phase** Inside-out- und Outside-in-Perspektive miteinander. Die Verknüpfung von intern vorhandenem Wissen mit externer Expertise zu Märkten, Branchen, Technologien und relevanten Fokusthemen ergibt ein ganzheitliches Zukunftsbild.

Auf dieser Basis werden Ideen zu neuen Bedarfen, Produkten und Leistungen sowie zu neuen Geschäften entwickelt. Dabei ist es wichtig, auch ungewöhnlichen Ideen Raum zu geben. So wird nicht nur internes und externes Expertenwissen gebündelt, sondern auch vorhandene Ideen und die Kreativität der Mitarbeiter voll ausgeschöpft und dadurch gleichzeitig deren Motivation gestärkt.

Ist Ihr Geschäftsmodell für die heutigen und zukünftigen Herausforderungen gewappnet?

Getrieben durch dynamische Veränderungen (VUCA) im Markt- und Wettbewerbsumfeld, zunehmender Vernetzung und Digitalisierung sowie einem massiven Wandel in Bezug auf das

Kundenverhalten, rückt die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells sowie der Aufbau neuer Geschäftsmodelle für alle Unternehmen unumgänglich in den Fokus. Innovationszyklen werden kürzer und technologische Möglichkeiten radikaler, es reicht nicht mehr aus, Zielgruppen zu ändern und Produkte anzupassen. Herausforderungen durch neue Konkurrenten aus anderen Branchen lassen sich nicht mehr mit etablierten, evolutionären Ansätzen bewältigen.

Um neue Geschäftsmodelle und die langfristige Unternehmensentwicklung nicht dem Zufall zu überlassen, sollten sich Unternehmensführer konsequent und mit konkreten Zielvorstellungen an den Aufbau neuer Geschäfte machen. Entscheidend für die erfolgreiche Erneuerung und den Aufbau von Geschäftsmodellen ist ein professionelles und systematisches Vorgehen, gepaart mit unternehmerisch agierenden Teams.

Grundsätzlich sind für die Entwicklung von Geschäftsmodellinnovationen vor allem folgende Aspekte erfolgsentscheidend:

- Fokus auf den Kundenmehrwert
- Fördern und fordern von unternehmerischen Teams
- Systematische Vorgehensweise

Lennart Foos
Senior Consultant
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH





In der darauf folgenden **Konzept- & Planungsphase** werden die besten Geschäftsmodell-Skizzen weiter konkretisiert. Es werden bspw. Analogieschlüsse zur Logik erfolgreicher Geschäftsmodelle aus anderen Branchen gezogen und verschiedene Wertschöpfungsarchitekturen intelligent miteinander kombiniert.

Durch klare Bewertungskriterien, Ziele und transparente Ergebnisse, welche in festgelegten Zeitabschnitten erreicht werden müssen, wird sichergestellt, dass nur die erfolgversprechendsten Konzepte weiterentwickelt werden.

Fokus auf die Umsetzung und erfolgreiche Etablierung der Geschäftsmodellinnovation

Die besten Konzepte liefern keinen Mehrwert, wenn sie in der Schublade enden oder die Umsetzung scheitert. Von Beginn an liegt der Fokus bereits in der Kreativ- und Konzeptphase auf der konkreten **Umsetzungsfähigkeit der Geschäftsmodelle** und dem Aufbau der dafür notwendigen Kompetenzen innerhalb Ihres Unternehmens. Damit wird die **Umsetzungsphase** deutlich erleichtert.

Motivierte Mitarbeiter als Unternehmer im Unternehmen

Zentraler Baustein für die Entwicklung von Geschäftsmodellinnovationen ist ein Team von intern wie extern gut vernetzten Mitarbeitern. Die ausgewählten Mitarbeiter agieren als Unternehmer im Unternehmen (sog. Intrapreneure) und sollten engagiert, kreativ, kommunikativ, neugierig, fachkompetent und zukunftsorientiert denken und handeln.

Um ein solches Team von Intrapreneuren im komplexen Spannungsfeld der Geschäftsmodellentwicklung effektiv und effizient zu organisieren, hat sich das agile Projektmanagement als förderliche und geeignete Methode erwiesen. Die agilen Grundprinzipien wie Selbstverantwortung, Fehlerkultur, Vertrauen und kontinuierliche Verbesserung formen den Rahmen für das gemeinsame Arbeiten, Mitarbeiterorientierung und Kundenfokussierung und stellen die erfolgsrelevanten Rahmenbedingungen dar.

Im dargestellten 3-Phasen-Modell kommen bspw. auch Elemente von Start-up Acceleratoren oder dem Venture-Management zum Einsatz. So müssen die verantwortlichen Teams sog. Demonstratoren, Business Cases und Maßnahmenpläne entwickeln, die dann einem Gremium vorgestellt werden (i. d. R. der Geschäftsführung) und nach festgelegten Kriterien geprüft werden – nur die Besten kommen weiter.

FAZIT:

Die Entwicklung erfolgreicher Geschäftsmodellinnovationen kombiniert Methodik mit Kreativität und Unternehmertum. Letztendlich ist es genau das, was die Gründerväter vieler Familienunternehmen gemacht haben und wie auch heute viele erfolgreiche Start-ups agieren – basiert auf einer systematischen Vorgehensweise.

Kontakt: innovation@wieselhuber.de

Kraftfeld Kunde

Johannes Spannagl
Managing Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Zukunft hat, wer für seine Kunden brennt!

Warum sind einige Unternehmen – egal ob Mittelständler oder Start-up – ähnlich erfolgreich wie Google, Apple & Co.? Sie setzen die Erfolgshebel Kundenzentrierung und Kunden-Mehrwert gewinnbringend ein. Voraussetzung: Ein Paradigmenwechsel, der den Kunden zum Kern des Geschäftsmodells macht. Wie das konkret funktioniert? Der agile Ansatz „Kraftfeld Kunde“ von Dr. Wieselhuber & Partner liefert Antworten.

Unternehmen sind in der Regel im Umgang mit ihren Kunden zu selbstgefällig, zu innenorientiert, zu unkritisch und letztlich auch noch zu analog unterwegs. Sie leiden unter drei fatalen Verdrängungsmechanismen:

- **Das Kundenerlebnis wird von vielen Unternehmen falsch eingeschätzt:** So sind häufig Management und Mitarbeiter davon überzeugt, dass ihre Produkte exzellente Kundenerlebnisse hervorgerufen. In Wirklichkeit klafft jedoch eine signifikante Lücke zwischen der Eigensicht des Unternehmens und der Fremdsicht der Kunden. Die Gründe dafür sind zahlreich: Häufig dominiert die Innensicht mit zu viel Selbstreflexion, langen Entscheidungswegen, kundenfernen Prioritäten und Silodenken.
- **Fokussierung auf den Wettbewerb anstatt auf den Kunden:** Vergessen Sie den Wettbewerb als die alles entscheidende Messlatte. Radikale Kundenzentrierung ist die einzige Antwort auf immer vergleichbarere Produkte und Angebote, die zu steigenden Preis- und Margendruck führen und auf die vielen wirkungsschwachen Aktivitäten, um die digitalen Herausforderungen zu meistern. Wenn die Konkurrenz im Fokus steht, sind inkrementelle Innovationen und ein branchengetriebener Tunnelblick die Folgen.
- **Unzureichendes Beziehungsmanagement gegenüber den Kunden:** Jede Partnerschaft, für die man nichts Besonderes tut, die man einfach laufen lässt, erodiert früher oder später. Genauso ergeht es den Kundenbeziehungen. Dieses Verhalten führt in der Regel zu unnötiger Kundenfluktuation und höheren Vertriebs- und Akquisitionskosten.

Kundenzentrierung erfordert einen Paradigmenwechsel: Neues Mindset und neues Strategieset

Viele Unternehmen spüren hier Defizite, finden aber keine befriedigende Lösung. Die Strategen im Unternehmen müssen schnellstens raus aus ihrer Komfortzone. Kundenzentrierung erfordert einen echten Paradigmenwechsel! Mit dem Kraftfeld Kunde haben wir aus der Praxis heraus einen umfassenden, agilen Ansatz entwickelt, der Ihr Unternehmen lebendig und lernfähig macht. Es geht aber auch um ein neues Strategieverständnis, das Emotionen einbinden kann und damit Ihrem Geschäftsmodell neue Kraft verleihen kann.

Um das Kraftfeld Kunde als Impulsgeber nutzen zu können, muss konkurrenzloser Kunden-Mehrwert mit der Formel EK⁴ erzeugt werden, mit teilweise radikalen Veränderungen:

- Von althergebrachten Marketing-Clustern zum **emotionalen Kundenmodell**
- Vom branchenüblichen Standard-Know-how zu **exklusiven Kompetenzen**
- Von einer technokratischen Auftragsabwicklung zur **empathischen Kooperation**
- Vom bloßen Reagieren auf Kundenwünsche zur **effizienten Konnektivität**

Damit wird der Kunde zum Kern des eigenen Geschäftsmodells. Im Fokus steht nicht nur das rationale, sondern auch das emotionale Kundenerlebnis. Um beides zu entwickeln, sind ein Dreiklang aus Kreativität, Empathie und Systematik sowie die ganzheitliche Perspektive auf den Kunden notwendig.

Unser Beratungsansatz – wie Unternehmen hier konkret vorgehen können?

Unsere Erfahrungen im Bereich Kundenzentrierung basieren auf mehr als 30 Jahren Beratung für Familienunternehmen über alle Branchen und Betriebsgrößen hinweg. Die generelle Vorgehensweise bei der Beratungsleistung „Kraftfeld Kunde“ unterteilt sich in drei Projektschritte:

1. **Analyse** von Kunden-Sehnsucht, Kunden-Nutzen, Kunden-Einstellung und Kunden-Orientierung – aus Eigensicht der Mitarbeiter und vor allem aus Fremdsicht der Kunden.
2. **Erarbeitung der Entscheidungsvorlage** für die konzeptionellen Handlungsfelder:
 - Das **emotionale Kundenmodell** liegt vor und bildet den Rahmen für die zukünftigen Bedürfnisse der Kunden und ein neues Kundenverständnis des Unternehmens.
 - Die zukünftig erforderlichen **exklusiven Kompetenzen** sind definiert, der Handlungs- und Ressourcenbedarf ist klar formuliert, konkrete Ideen und Suchfelder sind aus den zukünftigen Kundenbedürfnissen abgeleitet.
 - Die Anforderungen an eine **empathische Kooperation** mit dem Kunden sind fixiert und in einem gezielten Veränderungsprozess zur Mobilisierung und Verhaltensänderung der Mitarbeiter und Führungskräfte umsetzungsreif erarbeitet.
 - Für eine **effiziente Konnektivität** sind die Rahmenbedingungen geschaffen, wie beispielsweise in Form einer agilen Organisation und optimierten end-to-end-Prozessen.
3. **Erstellung und Verabschiedung des Masterplans „Kundenzentrierung“** mit allen relevanten Maßnahmen, Veränderungen, Meilensteinen, Verantwortlichkeiten und Budgets.

Wir stehen für unsere Werte: Erfahrung, Empathie, Pragmatismus und Neutralität. Denn nur so können wir gemeinsam mit Ihnen **EK⁴, die Formel für den Kunden-Mehrwert**, in Ihrem Unternehmen zur Wirkung bringen.

Kundenzentrierten Unternehmen gehört die Zukunft

Unternehmen, die für ihre Kunden brennen, erzielen konkurrenzlose Marktpositionen. Sie verfügen über die Energie, ihre Kunden dauerhaft zu begeistern. Kunden-



bindung und Profitabilität steigen, da der Kunde Ausgangs- und Mittelpunkt aller Zukunftsüberlegungen ist. So verbessert sich auch die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Schließlich sorgt das Kraftfeld Kunde für eine höhere Motivation der Mitarbeiter.

FAZIT:

Viele Unternehmen spüren zwar Defizite bei der Markt- und Kundenorientierung, finden aber keine befriedigende Lösung. Sie bleiben auf halber Strecke liegen und scheitern im „daily business“ einfach daran, die Kundenzentrierung umzusetzen. Nur wer sich auf ein völlig neues Strategieverständnis einlässt, kann auch den ganzen Weg gehen. Der agile Ansatz „Kraftfeld Kunde“ ist dabei Mittel zum Zweck mit dem Ziel, einen konkurrenzlosen Kunden-Mehrwert zu schaffen, mit dem rationalen und emotionalen Kundenerlebnis im Fokus.

Mehr dazu erfahren Sie in unserem aktuellen W&P-Video „Kraftfeld Kunde“ mit nebenstehendem QR-Code oder unter www.wieselhuber.de/kraftfeldkunde



Kontakt: kraftfeldkunde@wieselhuber.de

Ganzheitliches Innovationsmanagement: Erfolgsfaktor führender Innovatoren



Dr. Dirk Artelt
Mitglied der
Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Simon Moser
Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Fakt ist: Innovative Unternehmen erwirtschaften mehr Gewinn, wachsen schneller und sind auf lange Sicht wettbewerbsfähiger. Dies belegen sowohl empirische Studien als auch unsere langjährige Beratungserfahrung.

Doch was zeichnet erfolgreiche Innovatoren eigentlich aus? Sie betreiben das **Management von Innovationen als ganzheitlichen Ansatz**, der sowohl strategisch als auch operativ im Unternehmen verankert ist. Der Innovationserfolg ist dabei von mehreren Faktoren abhängig:

- Eine konsequente Verfolgung der Innovationsstrategie, welche sich aus der Unternehmensstrategie ableitet
- Effiziente, unternehmensübergreifende Prozesse, die im Wesentlichen die Leitlinien und Regeln der Zusammenarbeit darstellen
- Eine innovationsfördernde Unternehmenskultur, die auf einer offenen Vertrauens- und Fehlerkultur sowie einer gelebten Mitarbeiterorientierung basiert

Die Innovationsstrategie gibt die Richtung vor

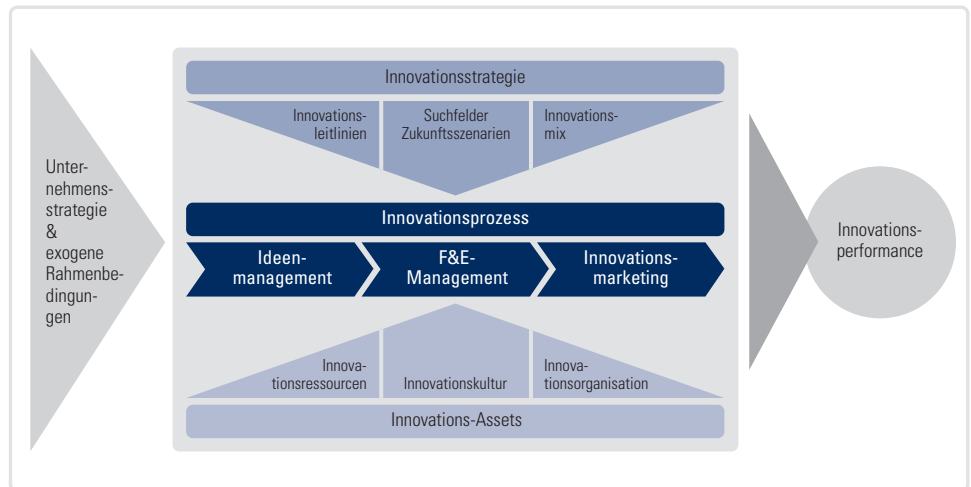
Vier Elemente zur inhaltlichen Gestaltung des Zukunftsbilds bilden dabei den maßgeblichen Kern einer Innovationsstrategie und sind unternehmensspezifisch auszuarbeiten:

1. **Innovations-Selbstverständnis:** Das Innovations-Selbstverständnis beschreibt das realistische Idealbild des Innovationsmanagements im Unternehmensumfeld. Nach innen soll es handlungsleitend und motivierend für das Unternehmen als Ganzes sowie auf die Innovationsverantwortlichen im Speziellen wirken. Nach außen (Kunde, Markt) soll es das Innovations-Image des Unternehmens deutlich machen.
2. **Innovationsziele:** Voraussetzung für einen messbaren Innovationserfolg ist die Formulierung von

klaren, verständlichen und akzeptierten Innovationszielen. Diese sollten immer im Einklang mit der Unternehmensstrategie stehen und können sowohl quantitative (z. B. Anzahl Innovationsprojekte) als auch qualitative (z. B. Innovationsgrad) Ziele beschreiben.

3. **Innovationsleitlinien:** Mit Hilfe der Innovationsleitlinien wird das Innovations-Selbstverständnis in allgemeingültige Aussagen, zentrale Werte, Verhaltensweisen und Aktivitäten übertragen. Ein starker Gegenwartsbezug schlägt dabei die Brücke zum Tagesgeschäft und beschreibt zugleich die operative Handlungsweise zur Erreichung der Innovationsziele. Welche Geschäftsmodelle sollten bearbeitet werden? Auf welche Märkte und Kunden fokussieren sich die Aktivitäten? Gibt es Technologie- und Produktschwerpunkte?
4. **Innovationsfelder:** Durch die Vorgabe von Innovations- bzw. Suchfeldern können die vorhandenen Ressourcen fokussiert eingesetzt werden. Die Kunst ist es, sich nicht zu nah am bestehenden Kerngeschäft zu orientieren, sondern auch über den Tellerand hinaus zu blicken. Es hilft, die vorhandenen Kernkompetenzen nicht an einzelnen Produkten und Anwendungen festzumachen, sondern in Kundenlösungen zu denken.





Der Innovationsprozess bildet das Grundgerüst der Zusammenarbeit

Für einen effizienten Innovationsprozess mit optimaler Kommunikation müssen die Prozessphasen mit allen Prozesselementen und Rollen genau definiert sein. Klassischerweise reichen diese Phasen von der Ideengenerierung über Produktentwicklung bis hin zur Markteinführung. Dabei beschreibt der Innovationsprozess nicht nur die funktions- und abteilungsübergreifenden Aufgaben und Verantwortlichkeiten, sondern auch den Rahmen der Zusammenarbeit mit klaren Regeln und Leitlinien:

- Die **Ergebniskultur** ist eine auf Kundenmehrwert und Resultate fokussierte Arbeitsweise mit gemeinsam festgelegten Zielen und Kriterien zur Zielerreichung.
- **Operative Entscheidungen** werden im Innovationsprozess selbstverantwortlich durch die Projektmitarbeiter getroffen und die Ziele ausreichend am Kunden ausgerichtet.
- Die **Entscheidungsfindung** ist formalisiert und transparent und gewährleistet damit, dass alle Entscheidungen den gleichen Qualitäts-Standards entsprechen.
- Es existieren klare Spielräume in der **Ausführungsgestaltung** der Beteiligten, um schnellstmöglich auf Veränderungen reagieren zu können.

Insbesondere für Unternehmen, die sich in dynamischen und volatilen Märkten bewegen, bilden die Regeln und Leitlinien der Zusammenarbeit die wesentlichen Erfolgsfaktoren im Innovationsprozess.

Die Innovationskultur bildet die Basis für Innovationen

Die Innovationskultur ist eine spezifische Ausprägung der Unternehmenskultur, die insbesondere eine motivierende und kreative Arbeitsatmosphäre zur Steigerung der Innovationskraft erzeugen soll. Da es sich

beim Innovationsprozess um funktions- und abteilungsübergreifende Abläufe handelt, fungiert die Innovationskultur als eine Art „Schnittstellenkultur“, die von allen prozessrelevanten Beteiligten geprägt wird. Grundlage einer gelebten Innovationskultur ist deshalb immer eine offene Vertrauenskultur. Innovative Unternehmen haben erkannt, den Mensch als Ganzes zu verstehen und zu akzeptieren. Das ist der Schlüssel für eine erfolgreiche Zusammenarbeit im Innovationsprozess. Fehler werden repressionsfrei zugelassen, dadurch frühzeitig sichtbar und korrigiert. Das Führungsverhalten ist dabei geprägt durch eine starke soziale Kompetenz und Einbindung des Mitarbeiters als wichtigen Erfolgsfaktor zur Erfüllung der internen und externen Kundenbedürfnisse.

Da sich Märkte und somit Unternehmen ständig verändern, muss diese Form der zwischenmenschlichen Zusammenarbeit permanent auf neue Konstellationen angewandt werden. Je stärker die Innovationskultur im Unternehmen gelebt wird, desto stabiler und wettbewerbsfähiger ist das Unternehmen dann auch im Prozess der Veränderung.

FAZIT:

Ganzheitliches Innovationsmanagement bildet einen Dreiklang aus einer konsequenten Verfolgung der Innovationsstrategie, übergreifenden Prozessen sowie einer gelebten Innovationskultur. Die Verknüpfung dieser drei Elemente einerseits und die Etablierung von Regeln und Leitlinien zur Zusammenarbeit andererseits bilden dabei die wesentlichen Voraussetzungen zur Erfüllung der internen und externen Kundenbedürfnisse.

Kontakt: innovation@wieselhuber.de



Philipp P. Pechtl
Mitglied der
Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Zentrale und dezentrale Führung

In Zeiten immer stärkerer Vernetzung von Funktionen, Geschäftsbereichen und Ländern rückt eine strukturierte Führungsorganisation als relevanter Erfolgsfaktor stärker in den Vordergrund. Entscheidend ist der **Grad der Zentralisierung**. Während eine zentralisierte Führung eher in hierarchisch organisierten Unternehmen mit einem hohen Streben nach maximaler Effizienz durch Standardisierung von Prozessen und Entscheidungen gekennzeichnet ist, steht bei dezentral geführten Unternehmen die Flexibilität der Geschäftsbereiche, Ländergesellschaften u. ä. eigene Entscheidungen treffen zu können im Fokus. Doch in der richtigen Ausgestaltung, gerade auch der Zentralbereiche, gibt es erhebliche Unterschiede.

Der richtige Zentralisierungsgrad – ein Balanceakt

Kompakt zusammengefasst geht es bei der Frage des Zentralisierungsgrades darum, die Beherrschung von Komplexität und Veränderungsgeschwindigkeit bei starker Markt- und Kundenorientierung durch dezentrale Organisationsformen gegenüber zentralen Organisationsformen abzuwägen, die auf economies of scale und Ganzheitlichkeit des Unternehmens ausgerichtet sind. Gerade bei mittleren Unternehmen ist zudem die Frage der Managebarkeit der Struktur noch mit zu beachten. Denn bei starker internationaler Orientierung und gleichzeitig schlanken Strukturen ergibt sich schnell eine Überlastung des verantwortlichen, evtl. sogar Allein-Geschäftsführers.

Einheitslösungen oder Blaupausen sind dabei, wie so oft, mit Vorsicht zu genießen. Vielmehr ist die individuelle Wertschöpfungsstruktur des Unternehmens maßgeblich.

Doch auch wenn hohe Effizienzvorteile und eher geringe Marktnähe eine Zentralisierung nahe legen, gibt es mehr als nur eine Möglichkeit der Strukturierung. Denn gerade in diesem Bereich haben sich Verständnis und Ausgestaltung der Zentraleinheiten erheblich verändert.

Zentralbereiche dienen nicht nur der Kosteneffizienz

Die Entscheidung Funktionen zu zentralisieren, ist oft stark synergie-, kosten- und effizienzgetrieben. Neuere organisatorische Überzeugungen gehen jedoch darüber hinaus. Demnach liegt der Fokus auch auf der Schaffung von Mehrwert für das Unternehmen durch die zentralisierten Bereiche. Dazu gehört auch die zunehmende Messung der Leistungsfähigkeit (Input-Output-Relation) der Zentralbereiche über internes und externes Benchmarking.

Auf die richtige Eingliederung kommt es an

Abhängig von der Wertschöpfungsstruktur des Unternehmens und auch der gewünschten Funktion der Zentralbereiche können völlig unterschiedliche Eingliederungen der Zentralfunktionen sinnvoll sein. Die Spielarten sind vielfältig, wie nachfolgende Beispiele zeigen:

- Als direkte Stabstelle am Vorstand kommt maximale Zentralisierung zum Tragen. Zudem hat der Vorstand direkten Zugriff auf die Zentralbereiche, sofern erforderlich.
- Gerade wenn gegenüber dem „Business“ auch die „Serviceorientierung“ der zentralen Bereiche zum Ausdruck gebracht werden soll, bietet sich die Ausgliederung in eine Servicegesellschaft an. Die Messbarkeit und der Vergleich mit Dritten kommen hier am klarsten zur Geltung.
- In stark dezentralen Geschäften kann es auch sinnvoll sein, die Zentralfunktionen an die jeweiligen Teilbereiche, z. B. Landesgesellschaften zu hängen. Der Grad der Autonomie wird damit weiter verstärkt und ermöglicht. Selbstredend nehmen jedoch die möglichen Effizienzeffekte einer vollständigen Zentralisierung ab.



	Traditionelles Verständnis	Neues Verständnis
Vorrangige Zielsetzung der Zentralbereiche	Realisierung von Synergien Leistungsunterstützung	Schaffung von Mehrwert für das Unternehmen durch Förderung der operativen Bereiche
Zentralisierungstendenz	Hoch durch stabiles Unternehmensumfeld	Niedrig durch dynamisches Unternehmensumfeld
Kostenverantwortlichkeit für zentrale Leistungserstellung	Keine Kostenverantwortlichkeit	Kostenverantwortlichkeit durch Ausgestaltung der Zentralbereiche als Cost-, Service- oder Profit-Center
Option für die Zentralbereiche, Leistungen externen Dritten anzubieten	Leistungen werden ausschließlich für die Konzernunternehmen erbracht	Prinzipiell besteht Markt-Option
Option für die operativen Einheiten, zentrale Dienste extern zu beziehen	Bezugszwang der operativen Einheiten	Prinzipiell besteht Markt-Option
Vergleich der zentralen Leistungserstellung mit externen Anbietern	Kein Vergleich mit externen Anbietern	Vergleich mit externen Anbietern

Dimensionierung und Leistung müssen geprüft werden

Nicht selten geraten Zentralbereiche in Unternehmen von Seiten des „operativen Business“ unter Druck. Der Vorwurf mangelnder Effektivität und Effizienz ist häufig zu hören.

Während z. B. der Vertrieb am Erreichen der Umsatzziele gemessen wird, fehlen diese Zielvorgaben und Anreize in Zentralfunktionen oft. Eine echte Bewertung des Erfolgs findet demnach nur selten auch quantitativ statt. Insofern gilt es von Anfang an, die wirtschaftliche Dimensionierung der Zentralbereiche im Auge zu behalten.

Folgende Leitfragen können Orientierung geben:

- Ist der Zentralbereich in der Lage, einen bedarfsgerechten Service zu bieten?
- Sind die Leistungen des Zentralbereichs mit den Leistungen externer Anbieter verglichen worden und wurde die Möglichkeit eines Outsourcings analysiert?
- Ist es kostengünstiger, die Leistung zentral zu erstellen und nicht in den operativen Einheiten?
- Besitzt der Zentralbereich Know-how oder sonstige spezielle Fähigkeiten, die ein externer Anbieter oder der Geschäftsbereich nicht bieten kann?
- Ist der Zentralbereich in der Lage, die betreffende Funktion im Vergleich zu einem externen Anbieter kosteneffizient anzubieten?
- Bietet der Zentralbereich seine Funktionen zu Konditionen an, die auch in marktlichen Kunden-

Lieferanten-Beziehungen gelten würden? Wenn die Konditionen davon abweichen, warum tun sie dies?

- Inwieweit sind die Mitarbeiter in den Zentralbereichen in der Lage, eine der Pro-Kopf-Wertschöpfung in der Konzerngruppe adäquate Leistung zu erbringen?

Die systematische Beantwortung dieser Fragen und damit die Prüfung der Leistungsfähigkeit der Zentralfunktionen sollte also genauso Kernbestandteil bei der Gestaltung der Organisation und der Zentralisierung von Bereichen sein, wie die Frage der möglichen Synergien. Dazu gehört eine konsequente Beurteilung der Leistung, verbunden mit geeigneten Anreizsystemen, Bonuszahlungen und Beurteilungsgesprächen – genau wie in den zum Markt gerichteten Unternehmensfunktionen eben auch.

FAZIT:

Die Frage ob die Führungsorganisation eher zentral oder eher dezentral organisiert werden sollte, kann nicht pauschal beantwortet werden und sollte sich auch nicht an Unternehmensvorbildern ausrichten.

Fest steht: Es gilt regelmäßig (auch ohne konkreten Anlass) das richtige Maß an Zentralität und Dezentralität zu überprüfen. Gerade die Zentralisierung der Zentralbereiche weist deutlich mehr als eine Spielart auf. Zudem gilt es konsequent an der Leistungsfähigkeit und Effizienz dieser Abteilungen zu arbeiten – auch um die „kulturelle“ Balance zwischen marktnahen und zentralen Bereichen zu wahren.

Kontakt: organisation@wieselhuber.de

Enkelfähige Familienunternehmen

Gesellschaftergenerationen von morgen qualifizieren

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



Die Ursachen für gescheiterte Stabübergaben in Familienunternehmen sind mannigfaltig. Ein Faktor sticht jedoch zunehmend heraus: Die zunehmende Entfremdung in einem Gesellschafterkreis, der mehrere Generationen umfasst. Wer künftige Gesellschaftergenerationen frühzeitig an Rechte, Pflichten und notwendige Kompetenzen heranführt und klare Entwicklungsperspektiven aufzeigt, kann dies verhindern.

Junge Menschen stehen spätestens nach der schulischen Ausbildung vor grundsätzlichen Weichenstellungen. Sie konkretisieren ihre Lebensplanung und wollen individuelle Entwicklungsperspektiven erfahren und gestalten. Für Kinder aus Unternehmerfamilien heißt das: Frühzeitig eine Antwort darauf zu bekommen, ob, in welcher Form und wann das familieneigene Unternehmen relevant für den weiteren Weg sein könnte. Sie brauchen Orientierung, um Entscheidungen zur künftigen Qualifizierung vorzubereiten und eventuell auch in Abstimmung mit künftigen Perspektiven im Familienunternehmen als Gesellschafter, operativ tätige Führungskraft oder Gremienmitglied treffen zu können.

Jung, dynamisch, orientierungslos?!

Die pure Namenszugehörigkeit zur Unternehmerfamilie, das sonntägliche Gespräch über das Unternehmensgeschehen oder die Begleitung der Eltern zu Firmenjubiläen und Betriebsrundgängen – das reicht für Gesellschafter in spe nicht aus, um ihrer künftigen

Rolle gerecht zu werden. Und auch das elterliche Diktat einer „adäquaten, idealerweise kaufmännischen oder technischen Ausbildung“ als Grundlage für die zukünftige Gesellschafterrolle fruchtet schon lange nicht mehr, ebenso wenig wie die „traditionelle“ Wertevermittlung. Die Nachfolgeneration in der aktuellen Multioptionsgesellschaft geht mit anderen Perspektiven an die Lebensplanung: Lebenslanges Lernen, selbstbestimmte Balance von Beruf und Freizeit und eine sinnhafte Lebenserfüllung stehen im Fokus.

Die – nicht selten steuerlich begründete – Realität der Nachkommenschaft sieht heute oft so aus: Mit Vollendung des 18. Lebensjahres werden die ersten Gesellschafteranteile übertragen. Eine klare Vorentscheidung zu einem definierten Kreis möglicher künftiger Führungsnachfolger: Fehlanzeige. Entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen für die Gesellschafterrolle vorab? Fehlanzeige. Damit entsteht ein ausbildungs- und kompetenzseitig überaus heterogener Kreis in der Gesellschafterversammlung, in dem Junioren familien- und unternehmensstrategische Fragestellungen präsentiert werden und sie aufgerufen sind, darüber zu diskutieren, manchmal sogar mitzuzentscheiden.

Ungleichgewicht im Gesellschafterkreis

So sind Friktionen im Gesellschafterverbund programmiert. Einschlägig ausgebildete Gesellschafter, die möglicherweise zum informellen Kreis der „Auserwählten“ mit Blick auf die künftige Nachfolge gehören, treffen auf fachlich unbedeckte Nachkommen, die kompetenzseitig vollkommen andere Wege eingeschlagen haben und „nur“ die Gesellschafterrolle wahrnehmen wollen.

So sind Friktionen im Gesellschafterverbund programmiert. Einschlägig ausgebildete Gesellschafter, die möglicherweise zum informellen Kreis der „Auserwählten“ mit Blick auf die künftige Nachfolge gehören, treffen auf fachlich unbedeckte Nachkommen, die kompetenzseitig vollkommen andere Wege eingeschlagen haben und „nur“ die Gesellschafterrolle wahrnehmen wollen.

Abb.: Beispielhafte Themenfelder für ein Gesellschafterkompetenz-Seminar

Führung und Kontrolle im Familienunternehmen	Organisation der Inhaberkategorie	Dynamiken in Familie und Unternehmen
<ul style="list-style-type: none"> ■ Das Konzept der Familienstrategie ■ Evolutionsmodell der Führung ■ Wahl der Rechtsform ■ Holdingmodelle ■ Aufsichts- und Beiratsgremien ■ Rollen der Familie ■ Gesellschafter-Verantwortung ■ Zusammenspiel von Geschäftsführung, Gesellschafter und Gremien ■ Fremdmanagement ■ Zusammenhänge, Aufgaben/Kompetenzen/Verantwortung eines Gesellschafters ■ Gesellschaftsvertrag 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Selbstverständnis der Familie ■ Kulturlebenszyklen ■ Aspekte des Vermögenserhaltens ■ Ergebnisverwendung ■ Struktur und Umgang des Gesellschafterverbandes ■ Machtstrukturen ■ Familienverfassung und -büro ■ Kommunikation in der Familie ■ Family-and-friends-Beziehungen ■ Alternativen der Nachfolge ■ Gesellschaftliche Verantwortung und Engagements 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Erscheinungsformen und Entwicklungsdynamik der Familie ■ Weichenstellung und Werteveränderungen ■ Spezifische Konfliktkonstellationen in Familienunternehmen ■ Notfallmanagement ■ Über die Bedeutung der Macht ■ Konfliktbearbeitung und vorbeugendes Konfliktmanagement ■ Erziehung und Gemeinschaft im Familienverbund

Qualifizierung als Kernvoraussetzung

Fakt ist: Gerade wenn Mitglieder einer Unternehmerfamilie die Gesellschafterverantwortung neu übernehmen sollen, muss – unabhängig von der Nachfolgefrage – vor allem das fachliche Ungleichgewicht im Gesellschafterkreis von vornherein beseitigt werden. Über die eigenen Rechte und Pflichten sollten die nachkommenden Generationen klar im Bilde sein. Doch neben fachlichen Qualifikationen geht es für sie auch darum, das System und die Dynamiken von Familienunternehmen zu verstehen. So können künftig nicht operativ tätige Gesellschafter und mögliche Nachfolger für die operative Unternehmensführung zu einem frühen Zeitpunkt gemeinsam an Fragen des Zusammenspiels von Familiengesellschafter, geschäftsführende Gesellschafter, Management und Gremien herangeführt werden.

Es ist deshalb anzuraten, frühzeitig – ohne die Entscheidung über mögliche künftige Führungspersönlichkeiten aus diesem Kreis vorwegnehmen zu müssen – Fortbildungsformate zu nutzen, die die wesentlichen Inhalte rund um die Corporate & Family Governance von Familienunternehmen vermitteln.

Der Senior ist am Zug

Der Ball liegt dabei klar bei der aktuell aktiven Generation der Senioren, die sich kritisch fragen muss: Will ich das Unternehmen langfristig in Familienhand weiterführen? Sind die kommenden Generationen noch vergleichsweise kurz bzw. noch gar nicht in Gesellschafterposition? Wie steht es um Vorstellung und Verständnis von dieser Rolle und ihrer Wahrnehmung? Denn um Entscheidungen als künftige Gesellschafter mit oder ohne Führungsfunktion verantwortlich fällen zu können, müssen sich die Junioren von Anfang an im Zusammenspiel von Familie, Management, Gremium und Mitarbeiter zurechtfinden.

Auch wenn Senioren in diesem Zusammenhang meist an den oder die Nachfolger in der Unternehmensfüh-



rung denken: Alle möglichen Rollen der nächsten Generationen sollten bei der Qualifizierungsmaßnahme Berücksichtigung finden. Von der Unternehmerrolle über die verantwortliche Führungsfunktion, zum verantwortlichen Gesellschafter mit einer Tätigkeit außerhalb des Familienunternehmens bis hin zur Rolle eines verantwortlichen Vermögensbesitzers.

Dieser Beitrag erschien erstmalig in der Unternehmeredition 1/2019

FAZIT:

Mal schnell ein enkelfähiges Unternehmen weitergeben, mal schnell Gesellschafter? Wohl kaum. Gesellschafterkompetenz will gelernt sein.

Um eine nachhaltig erfolgreiche Übergabe an künftige Gesellschaftergenerationen zu bewerkstelligen, gilt es die potenziellen Nachfolger von Kindesbeinen an, nicht nur an das Unternehmen und seine Wirkmechanismen, sondern vor allem auch an die Rechte und Pflichten eines künftigen Gesellschafters bzw. ggf. operativen tätigen Familiengeschäftsführers heranzuführen und die dafür notwendigen Kompetenzen auszubilden.

Kontakt: familienunternehmen@wieselhuber.de

Budget-Allokation im Marketing

Drei Türen, Synchronisation und die Customer Journey



Dr. Johannes B. Berentzen
Mitglied der Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

Der Kampf um Budgets ist in vielen Unternehmen allgegenwärtig – ob große oder kleine, private oder staatliche, junge oder alteingesessene. Selbst wenn die Budgetwünsche der Marketers erfüllt wurden, steht das Marketingteam vor der alles entscheidenden Frage: Wofür genau investiere ich die Marketing-Mittel?

Bei der Beantwortung dieser Frage wird eines deutlich – es gibt keine „Allzweckwaffe“ oder gar ein „Geheimrezept“, um den Marketing-ROI zu maximieren. Jedoch kann bei der Budget-Allokation und der damit einhergehenden Maßnahmenableitung festgehalten werden: Wer nicht mit Struktur, Datenunterstützung und Transparenz agiert und für den Kunden bzw. Konsumenten die richtigen Inhalte vermarktet, läuft Gefahr, das Budget zu verbrennen. Doch was sind die „richtigen“ Inhalte?

Agentur-Ikone Jean-Remy von Matt hat es wie folgt auf den Punkt gebracht: Es gibt drei Türen, durch die das Marketing-Budget gehen kann, wobei nur zwei davon erfolgreich sind.

Die erste Tür heißt „**Relevanz**“, d. h. die Marketingbotschaft enthält aus Kundensicht relevante Informationen. Dies waren in der Vergangenheit vor allem Preisinformationen: Sonderpreise, Rabatte, zeitlich begrenzte Aktionen. Durch die hohe Preistransparenz und

das preisaggressive Auftreten der Pure Onliner hat sich der Preiswettbewerb zunehmend ins Internet verlagert. Kaum ein stationärer Händler schafft es dauerhaft, mit der flexiblen und häufig KI-unterstützten Preisstrategie der großen Onliner wie Amazon mitzuhalten. Relevanz sollte daher heute neben Preisinformationen auf den Kundennutzen abzielen, d. h. die Frage beantworten, warum ein Kunde das beworbene Angebot annehmen sollte.

Die zweite Tür beschreibt unter der Überschrift „**Firlefanz**“ den Unterhaltungswert der Marketingbotschaft. Der Einsatz von Humor im Marketing ist vermutlich so alt wie das Marketing selbst. Er kann das „Eis brechen“, zeigt Persönlichkeit der Marke bis hin zu ihrer „menschlichen Seite“. Humorvolle Botschaften lassen sich leichter merken und sie verbreiten sich insbesondere in Zeiten der sozialen Medien rasend schnell. Dabei ist es immer ein schmaler Grat zwischen „gut gemacht“ und „gut gemeint“. Die positive virale Verbreitung (und hoffentlich kein „Shitstorm“) ist ein recht zuverlässiger Indikator, um das eine vom anderen zu unterscheiden.

Alle Botschaften, die weder relevant noch unterhaltsam sind, gehen durch die dritte Tür und „**verbrennen Geld**“ wirkungslos. Ein Beispiel: Online entscheiden Bruchteile von Sekunden, ob eine Werbung angeschaut oder weggewischt wird. Wenn die relevante Botschaft oder ein möglicher Unterhaltungswert nicht sofort erkennbar ist, wird sie nicht angeschaut. Der Vorteil zu „Offline“-Medien wie z. B. Handzetteln: Online kann man sehr gut nachvollziehen, wer welche Werbung wie lange angeschaut und evtl. weiterverbreitet hat. Jeder Klick ist transparent.

Die Synchronisation der Marketingmaßnahmen als Grundlage für den Marketingerfolg

Bei der konkreten Ausarbeitung von Marketingmaßnahmen kann grundsätzlich zwischen

- verkaufsfördernden und
- markenbildenden Marketingmaßnahmen



Dr. Philipp Grimm
Manager
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

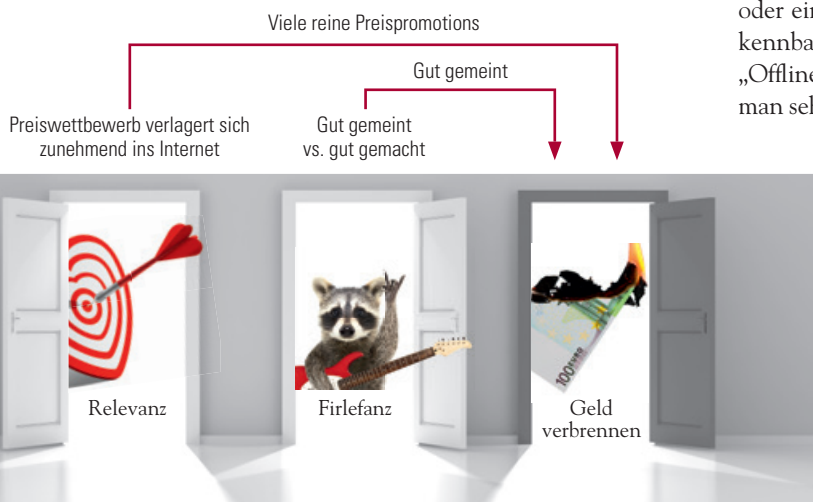


Abb.: „Ansatz der drei Türen“ – Wie viel Geld des Budgets wird in welche Tür gesteckt? (in Anlehnung an Jean-Remy von Matt)

unterschieden werden. Während verkaufsfördernde Maßnahmen den schnellen Abverkauf fokussieren und daher stark kurzfristig orientiert sind (Schwerpunkt Tür Nr. 1), versuchen markenbildende Maßnahmen langfristig Bekanntheits-, Sympathie-, Kaufbereitschafts- und First Choice-Werte zu steigern (Schwerpunkt Tür Nr. 2).

Die sicherlich größte Herausforderung bei der Erfolgsmessung verkaufsfördernder und markenbildender Maßnahmen besteht v. a. in der Synchronisation beider Maßnahmenarten. Aufgrund unklarer Verantwortlichkeiten und unstrukturierter Daten werden die jeweiligen Effekte zwar mit Hilfe spezifischer Kennzahlen gemessen, das geschieht jedoch häufig getrennt voneinander und nicht integriert. Dies birgt immer die Gefahr, falsche Schlüsse zu ziehen.

Erfolgsmessung entlang der Customer Journey

Zielführender ist es, die gesamte Customer Journey zu durchleuchten, um zu erfassen, welche online- und offlineorientierten Marketingmaßnahmen für den Kunden bzw. Konsumenten an welchen Berührungspunkten mit der Marke im Kaufprozess von Relevanz bzw. Unterhaltungswert sind und welche verkaufsfördernden oder markenbildenden Effekte diese mit sich bringen.

In diesem Zusammenhang kommen immer häufiger Attributionsmodelle zur Anwendung, um die Effekte von Werbemaßnahmen strukturiert zu erfassen. Auf unterschiedliche Weise versuchen solche Modelle kanalübergreifend die Werbewirkung bis hin zu ihrem gewichteten Anteil am Umsatz zu messen.

Diese Modelle bringen drei zentrale Vorteile mit sich:

- transparentes Wissen über die Performance einzelner Kanäle
- Erkenntnisgewinn über die Nutzung der Kanäle/Touchpoints entlang der Customer Journey
- faktenbasierte Entscheidung der Budget-Allokation auf Basis maximierter Transparenz

Dem gegenüber stehen folgende Nachteile:

- verzerrte Ergebnisse durch unausgereifte Tracking-Technologien führen zu Fehlinterpretationen.
- unsaubere Daten und ungenügende Datenmengen zeigen ein falsches Abbild der Realität auf, wodurch potenziell falsche Stoßrichtungen abgeleitet werden.



- Fehlinterpretation der durch die Attributionsmodelle gelieferten Ergebnisse (z. B. Wichtigkeit einzelner Kanäle) führt zur Ableitung falscher Maßnahmen.

Vor dem Hintergrund der dargelegten Vor- und Nachteile ist es wichtig ...

- ein geeignetes Datenmodell aufzubauen, um die richtigen Daten zu erfassen und aufzubereiten,
- ein professionelles Team zu etablieren, das die richtigen Schlüsse aus den Daten ableitet und
- einen strukturierten Budget-Allokationsprozess zu etablieren, mit dem verkaufsfördernde und markenbildende Marketingmaßnahmen integriert umgesetzt und gemessen werden können.

FAZIT:

Das Bild der drei Türen zeigt, dass eine zielführende Budget-Allokation und deren Messbarkeit im Marketing zu den Königsdisziplinen zählen. Dank neuer Marketingkanäle (Social Media, Influencer, etc.) wird einerseits die Auswahl an möglichen Marketingmaßnahmen gesteigert, andererseits wird dank Datengewinnungsansätzen und moderner Data-Analytics-Tools die Messbarkeit vereinfacht.

Folglich können durch einen datengestützten Budget-Allokationsprozesses entlang der Customer Journey die Ausgaben für die „dritte Tür“ zumindest signifikant gesenkt werden. Wer verbrennt schon gerne Geld?

Kontakt: marketing@wieselhuber.de

Vom Produktmanagement und „Product Champions“



Dr. Stephan
Hundertmark
Mitglied
der Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Unternehmer brennen für Ihre Produkte. Mit Kreativität, Elan und Systematik schaffen sie Innovationen und herausragende unternehmerische Lebensleistungen. Diesen Gründergeist als Erfolgs-DNA zu bewahren, ist in reifen Organisationen eine dauerhafte Herausforderung. Das Produktmanagement tritt an, diese Aufgabe als „Unternehmer im Unternehmen“ mit Leben zu füllen.

Im Tagesgeschäft aber ist die ehrliche Antwort auf die Frage „Wer kümmert sich um das Produkt?“ meist unbefriedigend. Im besten Interesse für das Unternehmen befassen sich alle mit der Abwicklung und Optimierung interner Prozesse, den Kunden und dem Wettbewerb. Das eigene Produkt als Grundlage und Daseinsberechtigung des Unternehmens gerät aus dem Fokus. Unternehmen, die diese Tendenz im Tagesgeschäft durchbrechen, schaffen es, Unternehmertum im Produktmanagement mit Persönlichkeiten und Aufgaben zu verankern. Drei Erfolgshebel kennzeichnen das Produktmanagement in diesen Unternehmen:

- die Produktmanager
- der Methodenbaukasten
- die konsequente Suche nach Wachstumsimpulsen

Product Champions

Damit aus Produktmanagern echte „Product Champions“ werden, erfordert es ein neues Set an konzeptionellen und mentalen Kompetenzen, das nur wenig gemein hat mit dem typischen Jobprofil vieler Produktmanager.

Vom Produktverwalter zum **Manager des Portfolios**: Da sich Marktsegmente und Abnehmergruppen stetig verändern, müssen Produktmanager ihre Produkt-Markt-Kombinationen kontinuierlich und kreativ weiterentwickeln. Dazu gehört das Hinterfragen etablierter Segmentierungen und als konstant und bekannt angenommene Kundenbedürfnisse. Veränderungen müssen dann schnell und konsequent in die Positionierung des eigenen Produkt- und Leistungsangebots übersetzt werden. Das Instrumentarium des Marketing-Mix aus Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik hat dazu nichts an seiner Aktualität und Gültigkeit verloren!

Vom Projektleiter zum **Schnittstellenmanager**: Ein wesentlicher Erfolgsbeitrag von Produktmanagern ist das Orchestrieren von funktionalen Beiträgen und Anforderungen an das Produktportfolio sowie das Moderieren von Zielkonflikten im besten Interesse des Unternehmens und Produkterfolgs. Ohne disziplinarischen Durchgriff, gleichwohl aber mit der Verantwortung für den Produkterfolg, sind hier soziale und fachliche Kompetenzen gefordert, die anspruchsvoller sind als die Steuerung von Fachfunktionen im Projektmanagement.

Vom Ansprechpartner für das Produktportfolio zum **Chancensucher** im Unternehmen: Ideenarmut rund um das bestehende Produktportfolio gibt es in den wenigsten Unternehmen. Eine Schwäche liegt häufig vielmehr in der Übersetzung in unternehmerische und entscheidungsreife Konzepte für die Produkte von morgen. Ebenso dominieren meist inkrementelle Innovationen die Entwicklungspipeline. Gerade Produktmanager sind als Produkt-Markt-Experten gefordert, neue Impulse in das Unternehmen und Produktportfolio zu bringen. Die Digitalisierung, veränderte Kundenbedürfnisse und neue Märkte bieten dazu gerade jetzt vielfältige Möglichkeiten.

Der Weg zum „Product Champion“ führt für Produktmanager nicht über „learning by doing“: Eine profunde und aktuelle Methodenkompetenz macht hier den Unterschied. Dies umfasst klassische Tools wie den Marketing-Mix und Marktforschungs-Know-how, das über Google und Wikipedia hinausgeht, um relevante Informationen über Märkte, Kunden und Wettbe-



werber systematisch und effizient zu erfassen. Projektmanagement, egal ob agil oder plangesteuert, und Life-Cycle-Management bis zum konsequenten Auslauf von Produkten vervollständigen ein modernes Kompetenzprofil erfolgreicher Produktmanager.

Methodeneinsatz

Ein **professioneller und moderner Methodenbaukasten** ist Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Produktmanagement in Unternehmen. Dies beginnt mit der Identifikation, Qualifikation und Selektion attraktiver Marktsegmente. Darauf baut dann die Positionierung und Differenzierung des eigenen Produktangebots innerhalb dieser Marktsegmente auf. Die notwendigen Instrumente, die hier zum Einsatz kommen und zugleich der Operationalisierung des Marketing-Mix dienen, sind das Marketing-Factbook und Produkt-Marketing-Pläne. Als lebende Dokumente sind sie unter Führung des Produktmanagements die gemeinsame Arbeits- und Informationsplattform für und mit den benachbarten Funktionsbereichen Vertrieb, PR, Produktion und F&E.

Unter dem Oberbegriff **Lebenszyklusmanagement** sind die wesentlichen Tools für die optimale Realisierung und Kapitalisierung des Produktportfolios zusammengefasst. Dies beginnt mit dem Anspruch, mit neuen Produkten nicht in den Markt zu stolpern und diese mit Erreichen der Vermarktungsreife, nicht einfach dem Vertrieb zum Verkauf zu überlassen. Professionelles Innovationsmarketing ist die Voraussetzung für eine schnelle und nachhaltige Vermarktung von Innovationen, mit einer integrierten Planung von Marketing-Aktionen, ausgewählten Pilotkunden und Meinungsbildner sowie einer belastbaren Diffusionsplanung. Entlang des Lebenszyklus werden dann, in Abhängigkeit des Absatz-/Umsatz- und Margenverlaufs, immer wieder Impulse für die bestmögliche Kapitalisierung vom Produktmanagement initiiert. Zuletzt dient das konsequente Ausphasen von Produkten am Ende des Lebenszyklus der Komplexitätsbeherrschung im Produktportfolio.

Wachstumsimpulse

Die kontinuierliche Suche nach **Wachstumsimpulsen** kommt als letzter und wesentlicher Erfolgshebel in Unternehmen dazu, die ein zukunftsgerichtetes Produktmanagement implementiert haben. Aktuell bietet die



Abbildung: Operationalisierung des Marketing Mix

Digitalisierung vielfältige neue Geschäftschancen, die kreativ und unternehmerisch zu nutzen sind.

Konkret für das Produktmanagement sind dies beispielsweise die breite Masse an kostengünstig verfügbarer Sensorik und die zunehmende digitale Vernetzung von Produkten und Anlagen. Dadurch steht dem Produktmanagement eine neue Art Sinnesorgan zur Verfügung: das Nutzungsverhalten und die Einsatzumgebung der Produkte beim Kunden. Bisher waren für die Gestaltung des Leistungsangebots nur die etablierten Informationen zum Such- und Kaufverhalten von Kunden und dem Absatzverhalten von Produkten verfügbar. Über das Nutzungsverhalten können jedoch neue Leistungsangebote und Geschäftsmodelle gestaltet werden, wie beispielsweise „pay per use“-Modelle. Zugleich erweitern unternehmerisch agierende Produktmanager die Instrumente des Marketing-Mix konsequent um Online-Kanäle und neue Kundenbedürfnisse, die aus der Digitalisierung im Alltag und in sich wandelnden Märkten entstehen.

FAZIT:

Damit das Produktmanagement zu einem echten Erfolgshebel und Wachstumstreiber im Unternehmen wird, muss das Unternehmertum im Unternehmen in Persönlichkeiten und Aufgaben verankert werden. Dazu braucht es neben „Product Champions“ im Team einen modernen und professionellen Methodenbaukasten und die konsequente Suche und Nutzung von Wachstumschancen.

Kontakt: marketing@wieselhuber.de

Die Evolution des Vertriebs in digitalen Zeiten

Erfolg = [Technologie + Strategie + Prozesse] × Mensch



Sebastian Batton
Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Der Druck sich zu verändern

Vielleicht kommt Ihnen folgende Situation bekannt vor: In einem gesättigten Markt sucht das Unternehmen – in diesem Fall ein Hersteller und Fachgroßhändler von Verbindungstechnik und elektronischen Systemen für die Industrie – nach Wachstumsimpulsen.

Mit dem bisherigen, bekannten Wettbewerb wird eine Art Stellungskrieg geführt. Der Größte lässt seine finanziellen Muskeln spielen. Jeder verteidigt seine Marktposition und seine Kunden durch individuelle Beratung und ein immer breiteres Sortiment an Produkten und Systemen. Betreuungs- und Komplexitätskosten steigen, die Vertriebseffizienz stagniert. Dazu steigt der Druck durch neue, digitale Wettbewerber: Reine Online-Händler mit einer schlanken Kosten-

struktur sowie Online-Plattformen mit einem umfangreichen, gewerkübergreifenden Sortiment und hohen Daten- und Preisbildungskompetenzen drängen in den Markt.

Schnell wird klar: Kurzfristig gerät der Deckungsbeitrag immer stärker unter Druck. Langfristig kann das Unternehmen in die Zwickmühle zwischen großen Wettbewerbern mit Direktvertrieb und Online-Wettbewerbern geraten.

Die Schritte zur Vertriebsrevolution

Die Umstellung der Organisation als zukunftsfähiger Vertrieb erfolgte in diesem Projektbeispiel unter maximaler Einbindung der Mitarbeiter und wurde in drei strukturierten Schritten erarbeitet.

1. **„Lernen Sie Peter, Kurt, Sandra und Angela kennen“:** Die komplette Kundenbasis wurde nach den Kriterien, gesamte Bedienungskosten aus einer End-to-End-Perspektive, Online-Affinität und Kundenbedürfnisse, eigene Geschäftsabläufe und Spezifika der Abnehmerbranche untersucht.

Die gewonnenen Erkenntnisse wurden durch interne und externe Workshops sowie durch Kundenbefragungen ggf. verfeinert und validiert. Die verschiedenen Kundentypen wurden quantifiziert, personalisiert – „Kurt Konservativ“ oder „Peter Progressiv“ – und intern so kommuniziert, dass jeder verkaufsbeteiligte Mitarbeiter einen neuen, ganzheitlichen Blick auf seine Kunden werfen kann.

2. **Von „Alle Kunden gleich gut beraten“ zu „Den Kunden individueller und effizienter begleiten“:** Auf Basis seines Wachstumspotenzials erhält jeder Kundentyp eine individuelle und wachstumsorientierte Kundenbetreuung. Sortimentsfamilien wurden je nach Geschäftsfokus des Kunden gebildet, Systeme wurden mithilfe von Produktfindern und Online-Konfiguratoren verständlicher gemacht. Produktvorschläge, Schulungen, Zahlungs- und Lieferoptionen wurden je nach Situation personalisiert angeboten. Erreichbarkeit für den Kunden



wurde auf Online-Kanäle wie Chatdienst, Desktop-Sharing, WhatsApp-Dienste erweitert und geben insbesondere kleinen, digital-affinen Kunden Motivation zur Selbstbedienung.

3. **„One-Face-to-the-Customer“ wird ein teurer Engpass:** Mit der Übertragung der Kundenanforderungen aus dem Privatumfeld auf das Berufsumfeld steigen die Ansprüche an Erreichbarkeit, Geschwindigkeit, Komfort und Beratung. In einer Vertriebsorganisation, die bisher von einer „One-Face-to-the-Customer-Sicht“ geprägt wurde, ist es nicht selten, dass ein Kunde versucht, seinen Betreuer auf seiner Privatnummer und außerhalb der klassischen Öffnungszeiten zu erreichen.

Mit der steigenden Komplexität an Systemen und Anwendungen ist es ebenfalls normal, dass das Kundenanliegen mit weiteren Arbeitskollegen (Produktmanager, Innendienst, Logistik, Buchhaltung) intern geklärt wird. Dabei steigt das Risiko, dass der ungeduldige Kunde abwandert sowie das

unnötige Zeit für interne Rückklärungen verloren geht. Für ausgewählte Kunden wird zukünftig statt einem bisherigen Ansprechpartner ein Vertriebsteam angeboten, dessen Mitglieder Informationen intensiv austauschen. Je nach seinem situativen Bedarf erreicht der Kunde direkt den für das Problem am qualifiziertesten Ansprechpartner und spart sich und dem Unternehmen wertvolle Zeit. Eine schnelle, effiziente und transparente Kommunikation zwischen allen vertriebsbeteiligten Mitarbeitern, ist die Voraussetzung für die organisatorische Umstellung.

Der Gewinn für das Vertriebsteam ist eine 360°-Übersicht über den Kunden und seine Bedürfnisse sowie eine effizientere Zusammenarbeit; für das Unternehmen ein moderner, teamorientierter Vertrieb, eine bessere Potenzialausschöpfung und die Rückkehr zum profitablen Wachstum.

Kontakt: vertrieb@wieselhuber.de
digitalisierung@wieselhuber.de

FAZIT:

Zur erfolgreichen Transformation: Betroffene zu Beteiligte machen

Insbesondere für langjährige Mitarbeiter und Führungskräfte, ist dieser Perspektivenwechsel weder intuitiv noch leicht umsetzbar. Sieben Faktoren machen diese Transformation möglich:

1. **Unterstützung der Geschäftsleitung:** Durch ihre Impulse bei der Strategieerarbeitung als auch bei der Umsetzung hat die Geschäftsleitung eine Vorbildfunktion. Projektgründe und Strategie müssen von der Geschäftsleitung klar und regelmäßig als Chance kommuniziert werden.
2. **Frühzeitige Einbindung** der Mitarbeiter in die Ideenentwicklung: Eine regelmäßige Kommunikation und offene Diskussion mit allen Beteiligten ermöglicht, Verständnis und Akzeptanz neuer Ideen und Arbeitsweisen zu schaffen und mögliche Ängste und Widerstände zu beheben. Insbesondere ein interdisziplinärer Austausch und die Wiederholung kundenorientierter Workshops mit Mitarbeitern unterschiedlichen Alters helfen auch jüngere Kunden besser zu verstehen.
3. **Angebot von Perspektiven** für die persönliche Karriereentwicklung: Alle Mitarbeiter müssen ihren Platz in der neuen Organisation finden können, ggf. mit individuellen Weiterbildungen zum Umgang mit neuen, digitalen Werkzeugen und unter Berücksichtigung ihrer Ängste und Lebenssituationen (z. B. gewünschte Teilzeitarbeit oder begrenzte Reisebereitschaft).
4. **Erweiterung des Verkaufsteams:** Bestehend aus unterschiedlichen Bereichen (Vertrieb, Service-Center, Produktmanagement, Logistik, Marketing ...) wird gemeinsam und erfolgreich das beste Kundenerlebnis gestaltet.
5. **Kundentypisierung und Kundenzentrierung:** Den Kunden mit seinem Geschäft als Mensch zu sehen hilft, seine Bedürfnisse, Motivation und Bestreben ganzheitlich zu verstehen und ihn individuell zu begleiten.
6. **Quantifizierung der Kundentypen:** Die Kundentypisierung muss durch eine End-to-End-Kostenanalyse verifiziert werden. Der Anteil an zugeordneten Kunden pro Kundentyp muss für heute und morgen quantifiziert werden, um ein zukunftsfähiges Vertriebskonzept sicherzustellen.
7. **Richtige Kundenbetreuungslevel:** Das erarbeitete Leistungsangebot pro Kundentyp muss mit Kunden ggf. ergänzt und validiert werden.

Industrie-4.0-Produktion im Mittelstand – Kein Mysterium!

Wirksame Ansätze identifizieren, Stolpersteine umgehen



Oliver Rörig
Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Die Unsicherheit über den richtigen Weg zur Nutzung von Industrie-4.0-Technologien in der Produktion ist bei vielen mittelständischen Unternehmen immer noch groß. Den einen fehlt ein strukturierter und formulierter Plan oder das Wissen, wie die Umsetzung idealerweise zu starten ist. Andere starten entsprechende Initiativen, wobei diese jedoch nebeneinander und unkoordiniert laufen und nicht strategisch ausgerichtet sind. Bei den Entscheidern ähneln sich die Fragestellungen:

- Welche Chancen und Risiken birgt Industrie 4.0 für meine Produktion? Ist dieses Thema nur ein vorübergehender Trend?
- Was sind die für mein Unternehmen relevanten Ansatzpunkte?
- Welche Technologien setzen sich durch und werden wann einsatzreif?
- Wo sind die Stolpersteine und wie kann ich diese umgehen?
- Wie verträgt sich mein LEAN-Produktionssystem mit Industrie 4.0?
- Wer sind die richtigen Partner? Welche neuen Abhängigkeiten entstehen mit Maschinenlieferanten, Start-ups, Softwareunternehmen und Industrie-4.0-Plattformanbietern? Wie kann ich meine Daten schützen und wie die Risiken beherrschen?
- Wie kann ich meine Mitarbeiter motivieren und befähigen, Treiber des Wandels zu werden? Wie können die notwendigen internen und externen Ressourcen neben dem Tagesgeschäft eingesetzt werden?

Sicher ist: Die Digitalisierung der Produktion und Industrie 4.0 folgt keinem Selbstzweck, sondern ist der Schlüssel für ein robustes und zukunftsfähiges Geschäftsmodell. Es gilt, die optimale Balance zwischen Strategie, Technologie und Mitarbeitern zu finden.

Basierend auf unseren Erfahrungen in Kundenprojekten haben wir **vier Erfolgsprinzipien** identifiziert, die sowohl den Weg in der Transformation des Unternehmens ebnen, als auch einen echten unternehmerischen Mehrwert und eine Ergebniswirksamkeit in der GuV bedeuten:

1. Digitales Zukunftsbild „Produktion der Zukunft“ konkret entwickeln

Mitarbeiter und Führungskräfte sind mit der teilweise abstrakten Vorstellung einer digitalen Fabrik überfordert. Hierbei gibt ein möglichst konkret formuliertes Zukunftsbild eine bessere Orientierung und eine stringente Ausrichtung für die Organisation. Das Ziel ist eine wandelbare Produktion in einem flexiblen Netzwerk, die sich agil an Nachfrageschwankungen, Produktvarianten, Losgrößen und der Verschiebung von Absatz- und Versorgungsmärkten anpassen kann. Die Smarte Fabrik muss skalierbar, flexibel, modular, anpassungsfähig, transparent und effizient sein.

Der zukünftige Kunde mit seinen Bedürfnissen wird in das Zentrum der Betrachtung gestellt. Relevante und wahrscheinliche Szenarien werden möglichst konkret ausformuliert. Die zukünftigen Funktionsräume der Produktion werden neu definiert (Inside-Out) und in einem chancenorientierten Ansatz mit Hilfe des **W&P-Smart-Factory-Modells** und konkreter Anwendungsbeispiele evaluiert (Outside-In). Relevante Technologien werden auf dem **W&P-Technologie-Radar** mit einer zeitlichen Perspektive bezüglich ihrer Marktreife in Relation gebracht. Der individuelle Transformationspfad wird konkretisiert.

2. Konkrete Industrie 4.0-Ansätze mit Signalwirkung identifizieren und umsetzen

Für die digitale Transformation ist es erfolgskritisch, „Leuchtturmprojekte“ mit positiver Strahlwirkung auszuwählen. Wichtige Kriterien zur Identifikation dieser Projekte können sein:

- Das Ergebnis wird deutlich verbessert.
- Die Gesamtanlageneffektivität OEE steigt signifikant.

- Verschwendung wird vermieden.
- Die Transparenz und Vorhersagegenauigkeit zur Steuerung von komplexen Abläufen erhöht sich.

Bei unseren Kunden sehen wir ähnliche, sorgsam ausgewählte Pilotprojekte für den Einstieg in die digitale Fabrik. Diese kombinieren eine hohe Ergebniswirksamkeit mit marktreifen technologischen Ansätzen:

- Verbesserung der Bedarfsvorhersage über Data Analytics, z. B. nach Saisonalität, Wetter, homogenen Kunden-/Produktgruppen, Regionen und Kollaboration mit Schlüsselkunden
- Höhere Anlagenverfügbarkeit durch vorausschauende Instandhaltung und Data-Analytics auf ausfallkritischen Engpassmaschinen
- Übergreifende Transparenz, digitaler Wertstrom und Engpasssimulation in Echtzeit, z. B. durch Integration von neuen Anlagen und älteren, nicht vernetzten Anlagen (Sensor-Retrofit), Tracking von Ladungsträgern und Flurförderfahrzeugen
- Verbesserung der Energieeffizienz von Anlagen durch Data Analytics
- Erhöhung der Arbeitseffizienz und Prozessqualität durch geführte Montageprozesse und digital unterstützte Arbeitsplätze

3. Prozess kontinuierlich fit für die Digitalisierung machen

Lean Management ist in den meisten Unternehmen bereits fest verankert. Diese Ansätze erreichen jedoch zunehmend ihre Grenzen in Bezug auf weitere Effizienzsteigerungen.

Dennoch bildet Lean die beste Basis für erfolgreiche Industrie-4.0-Projekte. Insbesondere das zahlen-, daten-, faktengetriebene Vorgehen, die Entscheidungsfindung in flachen Hierarchien und das in der Unternehmens-DNA verankerte kontinuierliche Streben nach Verbesserung sind förderlich. Die konsequente Weiterführung der Initiativen in Richtung Operative Exzellenz und Lean Management sowie die Ertüchtigung der Abläufe sind unerlässlich.

Der Einsatz von Industrie-4.0-Technologien ermöglicht es, den nächsten Reifegrad zu erreichen. Größere Transparenz in Echtzeit, die klarere Darstellung komplexer Datenanalysen, Simulation und Abwägung von Handlungsalternativen, vorausschauende Instand-



haltung von ausfallkritischen Anlagen sind nur einige Beispiele eines signifikanten Evolutionssprunges in Richtung „Produktion der Zukunft“.

4. Die eigenen Mitarbeiter befähigen und mitnehmen

Die Mitarbeiter sind auch in einer digitalisierten Produktion der Schlüssel zu Kundenzufriedenheit, Effizienz und Flexibilität. Expertenwissen muss mit technologischer Innovation verknüpft werden.

Hier gilt es, die Angst vor digitalem Wandel proaktiv zu nehmen und das Thema Industrie 4.0 zu entmystifizieren. Konkrete umsetzungsorientierte und ergebniswirksame Projekte unterstützen diesen Prozess nachhaltig. Das Arbeiten in agilen und unternehmensübergreifenden Teams beflügelt auch den notwendigen kulturellen Wandel des Unternehmens.

FAZIT:

Industrie 4.0-Ansätze sind kein Mysterium, sondern essenziell, um mittelfristig wettbewerbsfähig zu bleiben und die nächste Stufe in Richtung Kundenzentrierung, Operative Exzellenz und einer agilen und hochflexiblen Produktion zu erklimmen. Um die digitale Transformation erfolgreich zu gestalten, ist die Auswahl von ergebniswirksamen und relevanten digitalen Leuchtturmprojekten von entscheidender Bedeutung. Es gilt, für die „Produktion der Zukunft“ ein Zielbild und einen konkreten Masterplan übergreifend zu definieren. Dieser wird von der Geschäftsführung bis zum Mitarbeiter kommuniziert und getragen.

Kontakt: operations@wieselhuber.de



Maximilian
Wieselhuber
Leiter Unternehmens-
entwicklung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Dr. Wolfgang Doneit
Senior Consultant
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Künstliche Intelligenz

Künstliche Intelligenz (KI) beschreibt grundsätzlich Informatik-Anwendungen, deren Ziel es ist, intelligentes Verhalten zu zeigen und wird aktuell als neue Schlüsseltechnologie bezeichnet, die die Grundlage für eine enorme Wertschöpfung in den nächsten Jahren darstellt. In mehreren Studien werden Steigerungen des Bruttoinlandsprodukts um über 400 Mrd. € bis zum Jahr 2030 prognostiziert.

Methodisches Rückgrat der KI stellt das sogenannte Maschinelle Lernen (engl. machine learning) dar, das sich im Wesentlichen mit der Erkennung von Zusammenhängen und Mustern in Datensätzen beschäftigt. Datensätze bestehen aus einer beliebig großen Menge an Datenpunkten, die durch verschiedene Merkmale (engl. features) beschrieben werden. Beim Maschinellen Lernen lassen sich drei Problemklassen unterscheiden:

- Die **Clusteranalyse** sucht in einem Datensatz möglichst homogene Gruppen (ähnliche Ausprägungen der Merkmale) von Datenpunkten z. B. Kundengruppen.
- Die **Klassifikation** lernt den Zusammenhang zwischen den Merkmalen eines Datensatzes und einer diskreten Zielgröße, deren Wert (Klasse) im Vorfeld den Datenpunkten individuell zugeordnet wird (engl. labeling). Neue Datenpunkte werden vom Klassifikator auf Grundlage ihrer Merkmalsausprägung einer der Klassen zugeordnet z. B. Qualitätsstufen eines Erzeugnisses.
- Bei der **Regression** werden die Zusammenhänge zwischen den Merkmalen eines Datensatzes und einer kontinuierlichen Zielgröße gelernt, z. B. dem Absatz eines Produktes im kommenden Monat.

Zur Lösung der Problemklassen existiert eine Vielzahl an Modellklassen und Optimierungsalgorithmen, deren Entwicklung in einem rasanten Tempo voranschreitet.

Warum Künstliche Intelligenz?

Unser privates Leben ist bereits durchdrungen von KI und Maschinellen Lernen – im sozialen Netzwerk, bei der Flugbuchung oder der Sprachsteuerung des Smartphones oder Smart Homes. Im deutschen Unternehmensumfeld ist man heute noch deutlich zögerlicher;



von einer flächendeckenden Verbreitung kann keineswegs gesprochen werden. Anwendungen der KI bieten allerdings Potenziale für Effizienzsteigerungen in bestehenden Geschäftsprozessen, Möglichkeiten Produkte und Services zu individualisieren sowie Ansätze zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle. Ganz nebenbei unterstreicht das Arbeiten mit KI-Anwendungen den Innovationscharakter von Unternehmen.

Wie sehen entsprechende Anwendungsfälle aus?

Algorithmen der Bilderkennung können beispielsweise in der Fertigung Baugruppen, Halberzeugnisse oder fertige Produkte hinsichtlich Ihrer Qualität klassifizieren und damit die Qualitätssicherung beschleunigen sowie optimieren. Die Angestellten können sich auf kritische Fälle konzentrieren oder sich mit der Ursachenforschung beschäftigen.

Die automatisierte Analyse von gesprochenem oder geschriebenem Wort bietet Effizienzvorteile in der Buchhaltung, Sach- oder Reklamationsbearbeitung. Viele Rechnungen, Mahnungen oder typische Reklamationen können auf Basis bestehender Dokumente oder Daten erkannt, bewertet und weiterverarbeitet werden. Das schließt auch den direkten Kundenkontakt z. B. mit Hilfe von Chat-Bots ein.

Sehr individuelle Problemstellungen für KI-Anwendungen ergeben sich in der Supply Chain. Langfristige Planungsprozesse können präziser und häufiger durchgeführt werden, zeitkritische Entscheidungen z. B. beim Anlagen- oder Lieferantenausfall können objektiv getroffen werden. Hier gilt es, die relevanten Einflussfaktoren unternehmerischer Entscheidungen zu identifizieren und bei gegebener Datenverfügbarkeit, in ein automatisiertes System der KI zu überführen.

Wo ist der Haken?

Nicht immer sind die Anwendungsfälle sofort implementierbar, entsprechende Projekte werden z. B. durch fehlende oder falsche Daten oder eine ungeeignete IT-Infrastruktur gebremst. Häufig rechnet sich nach genauerer Betrachtung der Business-Case nicht. Wichtig ist jedoch die Sensibilisierung des Unternehmens und

der Mitarbeiter für die Möglichkeiten durch KI und die Vorbereitung der eigenen Infrastruktur und Prozesse auf die Implementierung und Nutzung von KI-Anwendungen. Erste individuelle Use-Cases sind zu definieren und mit den generellen technischen Möglichkeiten sowie der vorhandenen oder erzeugbaren Datenbasis abzugleichen.

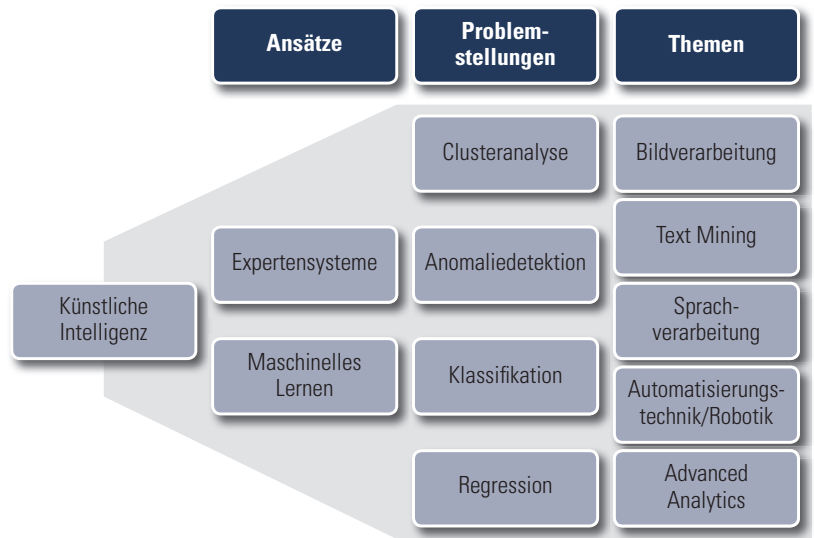
Wie gehen wir hierbei vor?

Um sich dem Thema KI nähern zu können haben wir eine pragmatische Methode entwickelt, die es unseren Kunden ermöglicht, gemeinsam mit uns KI-Projekte zu entwickeln und umzusetzen. Hierfür gehen wir in **vier Schritten** vor: Erkennen, Bewerten, Gestalten und Nutzen. Um die Startposition individuell bestimmen zu können, starten wir abhängig von der Ausgangslage des Kunden mit einem **KI-Reifegradmodell**. Damit kann schnell bewertet werden, ob die Grundvoraussetzungen zur Umsetzung von KI-Projekten gegeben sind.

Erkennen: In der ersten Phase geht es zunächst darum, einen Wissenskonsens zum Thema KI herzustellen. Hierfür haben wir einen Impulsvortrag entwickelt, der allen Projektteilnehmern die Definition von KI vermittelt und erste Inspirationen und Impulse für mögliche Suchfelder für KI-Projekte liefert. Anschließend werden in Workshops mit allen Projektteilnehmern erste Potenziale ermittelt. Hier geht es vor allem um Kundenbedürfnisse, Prozess-, Daten- und Technologiepotenziale. In Kreativ-Workshops bringen wir hier sowohl state-of-the-art-Branchenkenntnisse als auch vorgedachte KI-Ansatzpunkte und Anwendungsszenarien ein. Zusätzlich werden externe Datenpotenziale untersucht, die durch intelligente Verknüpfungen Mehrwert für die betriebenen Geschäfte liefern. Am Ende der ersten Phase stehen also konkrete unternehmensspezifische und marktorientierte Anwendungsszenarien.

Bewerten: Im Anschluss werden diese Anwendungsszenarien, unter Berücksichtigung von technologischer, finanzieller, operativer und strategischer Aspekte bewertet. Am Ende dieser Phase steht eine Short-List zur Fokussierung auf die wirkungsstärksten Projekte.

Gestalten: Dazu gehört unter anderem die Identifikation von Veränderungsbedarf und besonderen Anforderungen an die spätere Modellbildung. Nun geht es darum, das Projektteam zu organisieren, Verantwortlichkeiten zu vergeben und Kompetenzen auszubauen, d. h. eine KI-Roadmap zu formulieren. Nachdem das kundeninterne Projektteam definiert ist, geht es nun an die Technologieauswahl. Hier liefern wir konkreten Nutzen in der Auswahl der richtigen Partner und in der Beschreibung des Lastenhefts/Anforderungsprofils



an Technologie und Partner. Ebenso setzen wir hier erprobte Projektmanagementsysteme (Change Management) ein, um eine schnelle Umsetzung des Projekts zu gewährleisten.

Nutzen: Proof-of-Concept, Implementierung in bestehende Systeme, Inbetriebnahme und Schulungen im Umgang mit den neuen Technologie sowie Anbindung an das bestehende Geschäftsmodell sind die nächsten Schritte. Wichtig ist uns vor allem, dass wir am Ende unserer Projekte messbare betriebswirtschaftliche Erfolge und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit hinterlassen.

Ergebnis unserer unternehmensindividuellen Vorgehensweise ist das Aufzeigen der Relevanz von KI für Unternehmen und deren Geschäftsmodelle sowie ihrem Impact auf Marktbearbeitung, interne Prozesse und Leistungserbringung und die Einleitung der Umsetzung der KI-Ziele und Aktivitäten gemäß der nach Prioritäten geordneten Roadmap.

FAZIT:

Künstliche Intelligenz ist kein trendiges Modewort, das wieder verschwindet. Der Einsatz von modernen, lernenden Algorithmen wird zukünftig Pflicht in der Prozessgestaltung und Unternehmensführung! Heute bietet er noch die Möglichkeit der Differenzierung, der Steigerung der Effektivität, des Umsatzes und Ertrags. Daher ist es wichtig, bereits jetzt Erfahrungen in den neuen Technologien und Ihren Anwendungsmöglichkeiten zu sammeln.

Kontakt: digitalisierung@wieselhuber.de

Supply Chain als strategische Waffe



Daniel Fuchsberger
Mitglied
der Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Die vorrangige Aufgabe im Supply Chain Management wird bislang meist darin gesehen, die Kunden effizient, fristgerecht und in der richtigen Qualität zu versorgen. Doch nur an der „klassischen“ Effizienzschraube zu drehen, reicht in der heutigen Zeit nicht mehr aus, weil die Markt- und Kundenanforderungen immer weiter steigen.

Das führt zu divergenten Zielsetzungen:

- Einerseits für den Kunden besser, vielfältiger und individueller werden
- Andererseits in der Leistungserbringung schneller, transparenter und effizienter werden

Es müssen also innovative und zukunftsfähige Lösungen gefunden werden, da eine kundenzentrierte Supply Chain mit Alleinstellungsmerkmalen immer häufiger über die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen entscheidet. Da zudem ein Großteil der Betriebskosten, Bestände und Investitionen in der Wertschöpfung verursacht wird, können dort relevante Ergebnisbeiträge geleistet und der Kapitalbedarf nachhaltig reduziert werden.

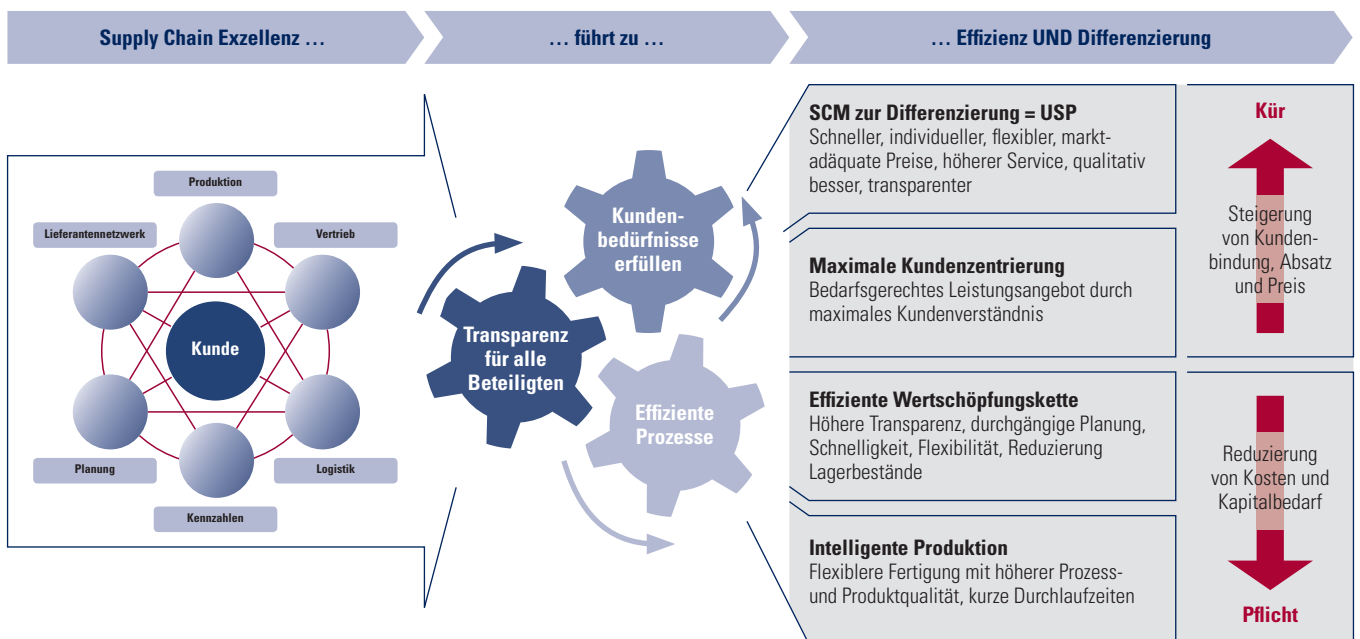
Die Supply Chain wird deshalb zu einem zentralen Erfolgsfaktor im Geschäftsmodell – zu einer strategischen Waffe!

Doch wie soll man die Vielzahl der Handlungsfelder im Supply Chain Management am besten angehen? Die saloppe Antwort lautet: In der richtigen Reihenfolge – in Abhängigkeit der unternehmensspezifischen Ausgangssituation.

Effizienz als Pflicht: Konsequente Ausschöpfung der Optimierungspotenziale

Zunächst sollten die Stellschrauben im eigenen Unternehmen im Fokus stehen. Aus eigener Kraft können so alle Prozesse ideal aufeinander abgestimmt und dadurch die eigene Leistungserbringung verbessert werden. Aufgrund der Vielzahl der Beteiligten und Schnittstellen im Unternehmen, gibt es auch eine Vielzahl von möglichen Ansatzpunkten.

Kernelemente sind klare Lieferzeit- und Terminierungsregeln, eine rollierende Vertriebsplanung mit hoher Planungsgüte zur mittelfristigen Kapazitätsplanung und Lieferantenvorschau („S&OP“ – Sales & Operations Planung) sowie geeignete Dispositionsverfahren zur Auslösung von operativen Produktions- und Bestellvorschlägen. Eine hohe Stammdatenqualität und eine gute Systemunterstützung sind dafür jeweils Grundvoraussetzungen, die in vielen Unternehmen bereits nicht erfüllt sind.





Beim Materialfluss sind kurze Rüst- und Durchlaufzeiten sowie eine gute Bestandsstruktur anzustreben, um die Kunden schnell, individuell und möglichst absatzsynchron versorgen zu können.

Ein ausgewogenes und durchgängiges Kennzahlensystem muss die notwendige Transparenz und somit die Möglichkeit zur funktionsübergreifenden Steuerung und Optimierung der Wertschöpfungsabläufe schaffen.

Doch auch ein hoch effizientes Unternehmen bleibt in der Wertschöpfungskette nur ein einzelnes Glied. Die Prozesse sollten daher ganzheitlich über Unternehmensgrenzen hinweg optimiert werden (End-to-End). Dadurch resultieren bessere Informationen, um frühzeitiger und effizienter auf Kundennachfragen bzw. Bedarfsveränderungen reagieren zu können. Beispiele dafür sind eine kollaborative Planung mit den vor- und nachgelagerten Wertschöpfungspartnern, die Verwertung von Kassen- oder Sensordaten direkt vom Point-of-Sale bzw. Endkunden oder Tracking & Tracing Lösungen zur Nachverfolgung des Lieferstatus.

Alleinstellung als Kür: Kundenzentriertes Leistungsangebot, flexibles Wertschöpfungsnetzwerk und strategische Make-or-Buy-Entscheidung

Die Supply Chain muss zukünftig nicht nur effizient sein, sondern auch Alleinstellungsmerkmale im Vergleich zum Wettbewerb aufweisen. In Zeiten der Digitalisierung können Daten aufgrund neuer technologischer Möglichkeiten viel besser genutzt werden, z.B. durch eine Vielzahl von ausgeklügelten Softwarelösungen und Apps. Hierdurch können neuartige kunden- und bedarfsgerechte Leistungen und Services angeboten werden.

Der Datenaustausch in der Wertschöpfungskette wird durch Plattformlösungen weiter perfektioniert, weil jeder Beteiligte die für sich benötigten Informationen gleichzeitig in Echtzeit zur Verfügung gestellt bekommt und zu seinen Zwecken nutzen kann. So werden völlig neue Kollaborationsformen möglich. Klassische, starre Lieferantenbeziehungen wandeln sich zunehmend in Richtung flexibler Wertschöpfungsnetzwerke.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die strategische Make-or-Buy Frage noch einmal neu: Was ist die eigene, nicht kopierbare Kernkompetenz in der Wertschöpfungskette, um sich zu differenzieren? Welche Leistungen sollten besser in das Lieferantennetzwerk ausgelagert werden? Und mit welchem externen Spezialisten-Know-how kann die Angebotspalette kunden- und bedarfsorientiert erweitert werden?

FAZIT:

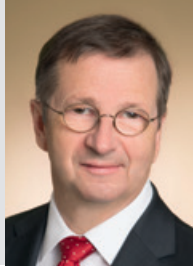
Der Gestaltungsspielraum in der Supply Chain ist groß, vor allem in Zeiten der Digitalisierung mit einer stärkeren Vernetzung und neuen Möglichkeiten zur Datennutzung. Eine performante und kundenorientierte Wertschöpfungskette führt nicht nur zu wichtigen Effizienzvorteilen, sondern stellt auch immer häufiger ein Alleinstellungsmerkmal dar. Wie können Sie diese strategische Waffe am besten in Ihrem Geschäftsmodell einsetzen und die Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens steigern?

Mehr hierzu finden Sie im gleichlautenden Dossier (Seite 37).

Kontakt: operations@wieselhuber.de

In der Position der Stärke für schlechte Zeiten rüsten

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



Die aktuelle konjunkturelle Eintrübung führt bei vielen Unternehmen zur Überlegung, wie man sich auf schlechtere Zeiten vorbereiten kann. Eine rechtzeitige Vorbereitung gibt dem Unternehmen die Möglichkeit

aus einer Position der Stärke zu agieren, anstatt auf Entwicklungen zu reagieren.

Was bedeuten „schlechte Zeiten“ für ein Unternehmen und welche Vorteile hat das Handeln aus der Position der Stärke

Schlechte Zeiten bedeuten für ein Unternehmen letztendlich eine Reduzierung des Ebit unterhalb des bislang gewohnten Ergebnisniveaus. Im äußersten Fall führt dies bei Grenzanbietern zur Entstehung von Verlusten.

Die Ursachen für eine rückläufige Performance können vielfältig sein. Mengenrückgang und Rückgang der Stückelöse aufgrund von Preisdruck wirken sich auf den Umsatz aus. Hat das Unternehmen in „guten Zeiten“ Kostenpositionen aufgebaut und baut diese vielleicht immer noch auf, weil die sich ändernden Rahmenbedingungen in manchen Bereichen noch nicht „angekommen sind“, so entsteht eine gefährliche Schere aus Umsatzrückgang und Kostenanstieg, die letztendlich in einem mehr oder minder schleichenden Rückgang des Ebit mündet.

Erkennt das Unternehmen diese Entwicklung frühzeitig, so kann es dem zu diesem Zeitpunkt aus einer Position der Stärke entgegenwirken.

Der Vorteil eines Handels aus der Stärke schlägt sich in zwei wesentlichen Merkmalen nieder. Das Unternehmen hat – anders als in einer akuten Krisensituation – ausreichend Zeit, um Veränderungen zu bewirken. Mögliche Kosten und Liquiditätserfordernisse für die Realisierung von Veränderungen sind eher zu stemmen, als in einer krisenhaften Verlustsituation, bei der Liquidität zum knappen Gut wird. Das Unternehmen agiert anstatt zu reagieren. Um sich für die schlechten Zeiten zu rüsten, gilt es sich der konkreten Herausforderungen frühzeitig bewusst zu werden, um sich darauf vorzubereiten.

Was sind die Herausforderungen und Aufgaben für das Management

Sich auf schlechte Zeiten vorzubereiten, beinhaltet drei wesentliche Aufgaben:

1. Mögliche Risiken und deren Eintrittswahrscheinlichkeit identifizieren
2. Prioritäten für Maßnahmen und Entscheidungen ableiten
3. Konkrete Maßnahmen formulieren und notwendige Entscheidungen treffen

Maßgeblich für eine systematische Vorbereitung sind die Identifikation der Risiken und deren Eintrittswahrscheinlichkeit. Sie bilden die Basis für die notwendigen



Handlungsprioritäten. Je nach dem geschätzten Einfluss auf das Ebit und der Erwartung ihres Eintreffens lassen sich die Risiken „sortieren“. Jedes Unternehmen weist ein individuelles Risikoportfolio auf. Dieses gilt es zu kennen, um Prioritäten zu setzen und Maßnahmen einzuleiten. Vor allem gilt es auf die möglichen Zusammenhänge und Sensitivitäten zu reagieren. So führen mengenbedingte Umsatzrückgänge bei gleichzeitig hohen oder sogar noch steigenden Organisationskosten zu einem hohen und eventuell weiter steigenden Break Even Niveau. Verbunden mit einem Verfall von Stückerlösen und dem Anstieg von Konditionen – oft eine vertriebliche Maßnahme um dem Mengenrückgang entgegen zu wirken – entsteht daraus eine latente oder akute Gefahr für das Ebit (siehe Abb.)

Derartige Entwicklungen früh zu erkennen und vorweg zu nehmen ist der erste Schritt hin zu konkreten und wirksamen Maßnahmen.

Maßnahmen formulieren und Entscheidungen treffen

Im Falle eher prophylaktischer bzw. „passiver“ Maßnahmen verringert das Unternehmen gleichsam seine Geschwindigkeit ohne allzu stark „auf die Bremse zu treten“. Typisch hierfür ist das Auslaufen zeitlich befristeter Arbeitsverträge, keine Nachbesetzung von ausscheidenden Mitarbeitern, der Verzicht auf „Organisationskomfort“, eine Begrenzung von Entscheidungen, die zu lang laufenden Kosten führen oder der Verzicht bzw. die Reduzierung von Investitionen etc.. Das Unternehmen bereitet sich gleichsam auf die schwierigeren Zeiten vor, ohne schon konkrete, in der Gegenwart wirkende Maßnahmen und Einschnitte vorzunehmen. Die Auswirkungen liegen prospektiv eher in der Zukunft, wenn eine Ergebnisverschlechterung eintritt.

Bei einer aktiven zeitnahen Umsetzung von Maßnahmen liegen die Anpassungen und Einschnitte noch deutlich vor den schlechteren Zeiten. Hier werden bereits im Vorgriff auf die erwartete Ergebnisverschlechterung Maßnahmen getroffen, die alle Posten der

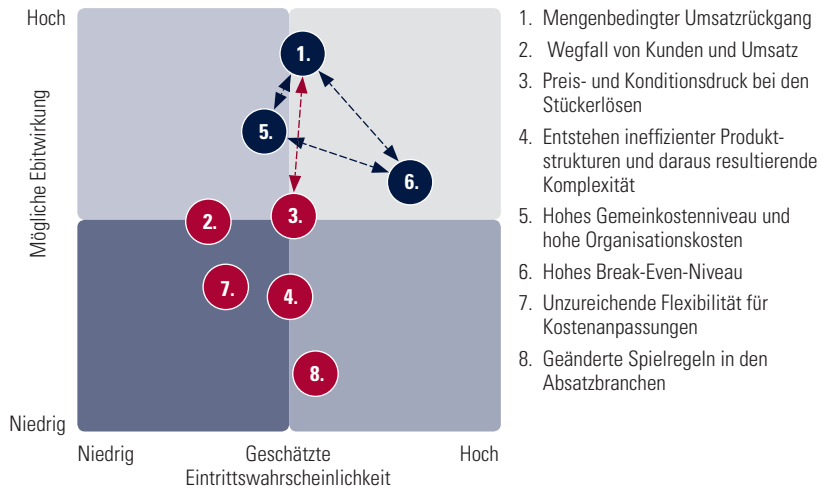


Abb.: Risikoportfolio des Unternehmens

GuV betreffen können. Auf der Umsatzseite können dies Kunden- und Sortimentsbereinigungen sein, um Komplexität und die damit einhergehenden Kosten frühzeitig zu reduzieren. Auch Maßnahmen wie das Outsourcing von Wertschöpfung zu kostengünstigeren Beschaffungsquellen zählen zu diesen eher strategischen Maßnahmen.

Die aktive Reduzierung von Fertigungskapazitäten zwecks Vermeidung späterer Leerkosten oder der Abbau von Gemeinkosten mit dem Ziel, den Break-Even zu senken ist im operativen Bereich eine weitere, naheliegende Maßnahme. Bei frühzeitigen aktiven Maßnahmen ist die begleitende Kommunikation eine wesentliche Erfolgsvoraussetzung. Ein Abbau von Mitarbeitern, so sinnvoll er als Vorgriff auf schlechte Zeiten sein mag, wird in (noch) guten Zeiten unter Umständen in einer Belegschaft auf Unverständnis stoßen. Umfassende Kommunikation, die die Maßnahmen begleitet, ist hier essentiell für den Erfolg einer Umsetzung.

FAZIT:

Um frühzeitig aus einer Position der Stärke handeln zu können, braucht das Unternehmen die Transparenz hinsichtlich seines Risikoportfolios. Darauf aufbauend lassen sich die notwendigen Maßnahmen ableiten und priorisieren. Das Management schafft sich durch frühzeitiges Handeln die Freiräume, um nicht zu einem späteren Zeitpunkt zum Getriebenen zu werden. Es kann aktiv handeln.

Kontakt: gewinnmanagement@wieselhuber.de

Exit-Strategien

Mit M&A den Unternehmenserhalt sicherstellen



Jens Rosemann
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Dass seit Jahrzehnten ca. 30.000 Unternehmen aller Branchen und Größen in Deutschland einen Nachfolger suchen, ist kein Zufall. Viele Unternehmen scheitern an der eigenen Nachfolge im Gesellschafter- und Managementfeld. Häufigste Hürden sind das „Wollen“ und das „Können“.

Viele Unternehmer haben, aus ganz unterschiedlichen Gründen, enorme emotionale Schwierigkeiten, die eigene – insbesondere – persönliche Nachfolge überhaupt anzugehen.

Case 1: Wenn die Kinder nicht wollen

Herr K., Inhaber einer Druckerei im Ostthessischen stellte sich – unterstützt von W&P – die richtigen Fragen: Hat mein Unternehmen unabhängig von mir eine Perspektive? Kann ich mir vorstellen, es der nächsten Generation zu übergeben? Will die nächste Generation haben, was ich anbiete? Frühzeitig gestellt können diese Fragen viele Fehler vermeiden. Im Beispiel lehnten die Kinder die Nachfolge ab und schufen damit den Grundstein für einen strukturierten M&A-Prozess, der mit der Suche nach dem geeigneten Partnerunternehmen begann.

Case 2: Wenn der Wettbewerber anklopft

Frau K, Inhaberin einer 18.000 ha großen Baumschule wurde von einem Wettbewerber angesprochen, ob sie bereit wäre, ihr Unternehmen an ihn zu verkaufen. Erster Tipp von W&P war hier, das eine zu tun, ohne das andere zu unterlassen – sprich: Es sollte Wettbewerb unter möglichen Bietern erzeugt werden, parallel sollten die Gespräche mit dem ersten Interessenten fortgesetzt werden. W&P suchte mit vorher abgesprochenen Kriterien nach weiteren Investoren, u. a. spielten Umsatz und Produktportfolio dabei eine wesentliche Rolle.

Nach der ersten Kontaktaufnahme und der Sicherstellung der Vertraulichkeit werden durch W&P die ersten Informationen ggü. den Interessenten offengelegt und Vorortbesuche organisiert. Anschließend werden die verbleibenden Investoren gebeten, ihr Interesse in Form eines Angebotes zu dokumentieren.

Case 4: Wenn das Angebot nicht überzeugt

Herr W. Inhaber eines Archivierungsdienstleisters bekam im laufenden Verkaufsprozess einige attraktive Angebote



vorgelegt. Als er sich für das höchste Kaufpreisangebot entschied, zeigte W&P ihm im Rahmen der Angebotsanalyse, dass das Angebot zum einen unter sehr vielen Vorbehalten stand, zum anderen fehlten wichtige Punkte, wie z. B. die zukünftige Rolle von Herrn W. nach dem Verkauf. Im Ergebnis entschied man sich für einen anderen Investor und klärte die wesentlichen Transaktionspunkte, die in einer gemeinsamen Absichtsvereinbarung (Letter of Intent) schriftlich fixiert wurden.

Hat man in einem Verkaufsprozess eine Vorauswahl des Verhandlungspartners getroffen, beginnt nun die aufwändige Phase der Unternehmensanalyse durch den Käufer (Due Diligence). Hierbei schauen sich Käufer sehr detailliert die zum Verkauf stehenden Unternehmen aus unterschiedlichen Perspektiven an, seien es z. B. finanzielle, organisatorische oder steuerliche Aspekte.

Case 5: Wenn der Käufer zu viel fordert

Die Geschwister B., Inhaber eines mittelständischen Fruchtsaftherstellers haben sich in den Verhandlungen für einen direkten Wettbewerber entschieden. Als dieser im Rahmen der Due Diligence komplette Produktkalkulationen und Handels-Abgabepreise sehen möchte, muss W&P intervenieren, um hier einen tragfähigen Kompromiss zwischen dem Datenhunger eines Wettbewerbers, dem Störgefühl des eigenen Mandanten und dem Wunsch beider, eine Transaktion durchzuführen, zu finden.

Parallel zur Due Diligence sollten die Anwälte auf beiden Seiten damit beginnen, Verträge, die einen hohen Komplexitätsgrad erreichen können, vorzuformulieren. Entscheidend ist hier, Anwälte einzuschalten, die einerseits pragmatisch agieren, insbesondere aber transaktions-erfahren und mittelstands-kompatibel sind.

Sind die Analysen beendet, Details geklärt und Verträge formuliert, können am Ende Streitpunkte hängen-

<p>M&A-Strategie</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Nachfolgeplanung ■ Anorganisches Wachstum ■ Zielkorridore ■ Mindestbedingungen ■ Zeitplan ■ Finanzierungsbedingungen 	<p>Partnersuche</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Region ■ Strategie vs. Finanzinvestoren ■ Größenordnungen ■ Strategic Fit ■ Diskrete Kontaktaufnahme 	<p>Informationsaustausch</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Teasersversand ■ Abschluss Vertraulichkeitsvereinbarungen ■ Informations-Memorandum ■ Vorort-Besuche 	<p>Unternehmensbewertung</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Methodenauswahl (z. B. DCF, Multiple) ■ Kaufpreisgrundlage
<p>Transaktionsstruktur</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Kaufpreis ■ Anteilshöhe ■ Zahlungsmodalitäten ■ Fixierung in Non Binding Offer/ Term Sheet (NBO) or Letter of Intent (LOI) 	<p>Due Diligence</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Vereinbarung Exklusivitätsfristen und Datenraumzugang ■ Checklisten-basierte Informationszusammenstellung ■ Filtern kritischer Inhalte ■ Auswahl Datenraumanbieter 	<p>Verhandlungsbegleitung</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Kommerzielle Unterstützung der eingeschalteten Anwälte ■ Moderationsfunktion bei kritischen Punkten 	<p>Signing/Closing</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Zeitplan-Management für erfolgreichen Vertragsabschluss ■ Vertragsanlagenzusammenstellung ■ Organisation Notartermin ■ Unterstützung bei Closing-Auflagen

bleiben, die juristisch nicht lösbar sind, aber dennoch gelöst werden müssen.

Case 6: Wenn der Ausstieg fließend sein muß

Herr L, Alleininhaber eines technischen Handelshauses wollte mit dem Verkauf seines Unternehmens operativ kurzfristig ausscheiden. W&P konnte dies durch viele „Vier-Augen-Gespräche“ abmildern und ihn zu einem Ausstieg nach frühestens 2 Jahren bewegen. Herrn L. konnte klargemacht werden, dass sein sofortiges Ausscheiden für den Käufer massive Probleme bedeuten würde, insbesondere aber den Kunden und den eigenen Mitarbeitern nicht erklärbar gewesen wäre und den weiteren Bestand des Unternehmens ggf. sogar gefährdet hätte.

Betrachtet man Unternehmensverkäufe und -zukäufe, kristallisieren sich immer wieder die gleichen Erfolgsfaktoren für ein erfolgreiches Projekt heraus:

1. **Wahrheit:** Die Beteiligten müssen offen miteinander kommunizieren. Der Verkäufer mit seinem Berater, die Berater beider Seiten untereinander und natürlich auch Verkäufer und Käufer miteinander. Probleme in einem Verkaufsprozess sind normal, nicht darüber zu reden, ist gefährlich. W&P hat hier einen klaren Anspruch an Projekt-Wahrheiten.
2. **Pragmatismus:** Nicht alles was denkbar ist, ist auch durchsetzbar, Kompromissfähigkeit ist gefragt, weg von der Theorie. Auch Risiken müssen zwar besprochen, aber nicht überbewertet werden. Ohne Grundvertrauen der Parteien zueinander wird man versuchen, jede Eventualität zu regeln und daran letztendlich auch scheitern. W&P versteht sich hier vor allem als Moderator.

3. **Aktives Projektmanagement:** Ein Prozess für Unternehmensverkauf und -zukauf ist kein Hexenwerk und auch keine Raketenwissenschaft. Er kann aber scheitern, wenn niemand die einzelnen Prozessschritte anstößt, koordiniert und überwacht und die einzelnen Teilnehmer „domptiert“. Endlose Sitzungen und Verhandlungen über Monate hinweg sprechen vor allem dafür, dass niemand sich darum gekümmert hat, bisherige Verhandlungsergebnisse festzuhalten und zu bewerten.
4. **Realismus:** Falsche Verhandlungspositionen einzunehmen führt unweigerlich zum Scheitern eines M&A-Prozesses. Seien es abstruse Preisvorstellungen von Inhabern, die „Blut, Schweiß und Tränen“ der letzten 20 Jahre, losgelöst von der aktuellen Ertragslage bezahlt bekommen wollen oder Kaufpreismodelle von Käufern, die versuchen ihre Zahlungen über Jahre zu strecken und an einseitig beeinflussbare Eintrittsbedingungen zu knüpfen. W&P schreibt sich bewusst auf die Fahne, Erwartungshaltungen zu schaffen, die einen Verhandlungsprozess auch überleben können.

FAZIT:

Ob Diversifikations- oder Wachstumsstrategie, Einleitung der Nachfolge, Gesellschafterwechsel oder Fokussierungsbemühungen – unabhängig vom Anlass, kommt es beim Verkauf und Zukauf von Unternehmen und Unternehmensteilen, von der Strategie bis zum Closing, aus Sicht von W&P auf zwei Grundpfeiler erfolgreicher M&A-Prozesse an: Struktur und Authentizität.

Kontakt: ma@wieselhuber.de

Die Finanzierung von Familienunternehmen

Mythen und Fragestellungen zum Konsortialkredit



Volker Riedel
Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Die überwiegende Anzahl der Unternehmensfinanzierungen in Familienunternehmen basieren auf bilateralen Vereinbarungen zwischen Unternehmen und dem Kreditgeber. Nur selten greifen Unternehmen auf eine Konsortialfinanzierung zurück. Häufig bestehen Vorbehalte, die aber zum großen Teil unbegründet sind. Wir wollen häufige Fragestellungen und ein paar Mythen näher in Augenschein nehmen.

Für welche Unternehmen kommt denn ein Konsortialkredit infrage?

Generell gilt, stehen Umbruchsituationen an, bietet sich eine Konsortialfinanzierungsstruktur an. Es gibt gesellschaftlicher- oder geschäftsmodellbezogene Finanzierungsanlässe. Diese können zum Beispiel anstehende Nachfolgeregelungen oder sonstige Auseinandersetzung im Gesellschafterkreis sein. Aus Unternehmenssicht müssen Wachstum, Akquisitionen, Internationalisierung oder auch der Umbau in ein digitales Geschäftsmodell finanziert werden. Das Risiko von reinen bilateralen Finanzierungen ist die unzureichende Ausschöpfung des Verschuldungspotenzials des Unternehmens und zum anderen entsteht bei zu vielen bilateralen Partnern ein eher instabiles Finanzierungs-konstrukt (Gefahr der Cocktailfinanzierung), das in Krisensituationen zur Implosion neigt, da sich kleine Finanzierungspartner verabschieden.

Konsortialkredite sind nur was für große Unternehmen

Grundsätzlich gilt, dass Konsortialfinanzierungen oder auch strukturierte Finanzierungen ab einem Kreditvolumen von 15 Mio. € sinnvoll sind. Für kleinere Finanzierungsbedarfe gibt es hybride Finanzierungsmodelle wie z. B. einen Multibank-Kredit.

Konsortialkredite sind teuer

Es ist richtig, dass Konsortialkredite Einmalkosten auslösen – es ist falsch, dass sie teuer sind. Es entstehen entgegen von bilateralen Linien häufig Bereitstellungsprovisionen für nicht ausgeschöpfte Kreditvolumen. Dagegen steht aber die unvergleichlich höhere Sicherheit des Finanzierungskonstruktes – und das auf Jahre hinaus. Rechnet man dann eine durchschnittliche Verzinsung über die Jahre hinweg, wird man feststel-

len dass diese Kosten, wenn man gut verhandelt – eigentlich keine wirkliche Entscheidungsgröße sind. Die Erfahrung zeigt auch, dass der Betreuungsaufwand der Finanzierung durch die Finanzabteilung signifikant geringer ausfällt als in einer bilateralen Konstruktion. Es gibt einen Ansprechpartner, der das Konsortium koordiniert.

Heute kann man schnell an Geld kommen

In Zeiten eines massiven Wettbewerbs der klassischen Banken ist es in der Tat einfacher an liquides Geld zu kommen. Für Sondersituationen und bestimmte Umbruchphasen ist es ebenso durch neue Anbieter im Markt möglich, liquide Ressourcen zu schöpfen – teils ganz einfach über das Internet. Grundsätzlich gilt dies aber nur für Unternehmen, die eine Eigenkapitalquote von >30% haben und einen Verschuldungsgrad, der kleiner dem Dreifachen des jährlichen EBITDA liegt. Sobald diese Wertschwellen des Investmentgrade unterschritten werden, verändert sich die finanzielle Bewertung vollständig – sie wird signifikant restriktiver und teurer. Daher müssen Finanzierungen sehr vorausschauend gestaltet werden, insbesondere wenn man vor einer konjunkturellen Abschwächung steht.

Ein guter Unternehmer lässt sein Kapital im Unternehmen stehen

Auch wenn es die Fremdfinanzierung gerne sieht: Ein vorausschauender Unternehmer sorgt für eine ausba-



lancierte Kapitalposition von Gesellschafter und Gesellschaft. Warum ist dies aus unserer Sicht erforderlich? Stellt man Kapital unbegrenzt zur Verfügung, wird es in der Organisation gerne genommen und verschwindet in großzügigen Auftragsvereinbarungen, großzügiger Disposition des Working Capitals oder manchmal auch in weniger sinnvollen Investitionen. Ein Unternehmer, der also ein Unternehmen mit „unendlicher Liquidität“ ausstattet, wird dafür sorgen, dass das Cashempfinden im Unternehmen gegen Null geht. Wenn es dann zu Finanzbedarfen kommt, ist das Geld im Unternehmen gebunden. Für Wachstum, für eine Nachfolgeregelung oder gar in einer Krisensituation kann der Gesellschafter nicht nachlegen. Trotz toller Sicherheiten beginnt auf einmal eine Finanzierung zu implodieren. Ein nachhaltig durchfinanziertes Unternehmen sorgt daher frühzeitig für eine ausbalancierte Kapitalposition zwischen den Gesellschaftern und der Gesellschaft.

Mit einem Konsortialvertrag gebigt man sich in die Hand der Banken

Der Mythos schlechthin: Falls Banken sich bündeln, beschneiden sie die Machtposition der Gesellschafter. Dieses Verhalten hat aber nichts mit einem Konsortialvertrag zu tun, denn ein Konsortium ist durch seine Struktur und Regelwerke leichter zu führen als die bilateralen Beziehungen. Die Finanzierungszusage des Konsortiums steht grundsätzlich für die vereinbarten Zeitraum (i. d. R. bis zu 5-7 Jahre).

Die Machtposition kippt erst dann, wenn sich in einer Krisensituation – insbesondere bei bilateralen Verträgen – einzelne Finanzierungspartner zurückziehen und die verbleibenden Finanzierer sich aus der Notsituation heraus beginnen zu poolen. Hier entwickeln sich meist existenzbedrohende Verhandlungen für das Unternehmen und den Gesellschafter.

Erfahrungsgemäß setzt sich der Finanzierer mit den schärfsten Forderungen bei diesen Verhandlungen durch. Beim Konsortialvertrag wurden dagegen diese „Defaultklauseln“ im Einvernehmen geschlossen. Es gibt klare Regeln und keiner der Finanzierer kann ausbrechen. Hierfür gibt es Stimmrechtsklauseln, die Sperrminoritäten einzelner Finanzierer ausschließen. Die stabilste Finanzierungskonstellation aus Sicht eines Gesellschafters ist daher der Konsortialvertrag.

Mit dem Konsortialkredit ist man dauerhaft gebunden

Das ist nicht richtig. Ein Konsortialkredit kann i. d. R. in Teilen oder im Ganzen jederzeit tagesaktuell gekündigt werden. Damit bietet er dem Unternehmen ein

einseitiges Kündigungsrecht; die Finanzierer müssen sich an die vertraglichen Laufzeiten halten. Der Vertrag kann also im Verlaufe der Zeit flexibel angepasst werden. Man kann natürlich jederzeit eine Zinssicherung in beliebiger Höhe vereinbaren. Hier fallen dann auch Vorfälligkeitsentschädigungen an. Beim Konsortialvertrag kann man aber diese Komponenten gut voneinander getrennt einbauen.

Der Konsortialvertrag ist ein unübersichtliches Vertragswerk

Gerade für mittelständische Unternehmen bieten Finanzierer heute schlanke Vertragsdokumentationen an. Je nach Struktur der Finanzierung müssen auch unterschiedliche Regelungen aufgenommen werden. So gibt es zum Beispiel die zugesagte Finanzierung, die erlaubte Finanzierung und die Optionen zur weiteren Finanzierung. Eine typische erlaubte Finanzierung ist das Factoring oder das Leasing sowie eine Kreditvereinbarung mit einer ausländischen Bank. Darüber hinaus lassen sich Finanzierungsoptionen integrieren, wenn zum Beispiel zukünftige Akquisitionen im Raum stehen, die aber heute noch nicht in ihrer Höhe absehbar sind.

Der Konsortialvertrag beinhaltet Covenants, die eine Kündigung ermöglichen.

Covenants sind vertragliche Regelungen, die sich an der Einhaltung von bestimmten finanzwirtschaftlichen Kennzahlen orientieren. Werden die Kennzahlen gerissen, werden dem Konsortium bestimmte Rechte eingeräumt, bzw. Folgen definiert. Dieser Default kann in der Regel geheilt werden. Ein Covenantbruch kann zum Beispiel durch die Unterschreitung der Eigenkapitalquote oder auch die Nichteinhaltung des vereinbarten Verschuldungsgrades entstehen. Aus Unternehmenssicht ist es daher wichtig, im Vorfeld auf eine tragfähige Unternehmensplanung zu setzen, die ein Unterschreiten dieser Kennzahlen praktisch ausschließt.

FAZIT:

Sie planen eine Finanzierung mit einem Volumen von über 15 Mio. €? Dann sollten Sie in jedem Fall auch eine Konsortialfinanzierung in ihre Finanzierungsüberlegungen mit einbauen. Wir helfen Ihnen in der Entwicklung und Darstellung der Finanzbedarfe, bei der Auswahl der passenden Finanzierer sowie der Ausschreibung des Finanzierungsprojektes inklusive Memorandum bis hin zur Definition des Long Term Sheet, das als Basis für die vertragliche Vereinbarung gilt. Für diesen Prozess der Finanzierung sollten Sie mit einem Zeitraum von 3 bis 6 Monaten rechnen.

Kontakt: finance@wieselhuber.de

Ohne Restrukturierung meist keine Zukunftsfähigkeit

oder: Restrukturierung – Basis aller Zukunftskonzepte



Daniel Langemeier
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Restrukturierung hat nicht per se etwas mit Sanierung, Sanierungskonzept und Bankenpool zu tun. Restrukturierung heißt: Strukturen der Vergangenheit neu ausrichten – Dinge, die in der Zukunft nicht benötigt werden, abschneiden und damit Platz schaffen für Neues und dessen Abbildung in Prozessen und Strukturen.

Die aktuelle Veränderung vieler Märkte, die Vernetzung der Marktteilnehmer und die Verschiebung der Gewichte entlang der Branchenwertschöpfung verändern in aller Regel die Wertschöpfungsstrukturen und die -tiefe eines Unternehmens. Dies verbessert zwar die strategische Position, erfordert aber eine echte Restrukturierung. Wichtig ist, dass also alle Finanzierungspartner wissen, was auf sie zukommt und welche Veränderungen wirklich anstehen.

Restrukturierung zur Abbildung neuer Wertschöpfungsstrukturen

Nicht nur wenn es darum geht, das Angebot zum Systemangebot zu erweitern – häufig reicht schon die Frage nach Komplettbearbeitung oder einer anderen Konfiguration der Komponentenstruktur: Eine Veränderung von Kundennutzen und Marktleistung erfordern in aller Regel eine Veränderung der Wertschöpfung und das geht nicht ohne Restrukturierung, denn die Strukturen und Prozesse bilden die alte Wertschöpfung ab und nicht die Neue.

Es sind also Kosten abzuschneiden, Ressourcen neu zu allokatieren, den Cash Conversion Cycle zu beachten, Durchlaufzeiten zu optimieren, Rüst- und Liegezeiten anzupassen und somit die Steuerung des Unternehmens insgesamt neu auszurichten.

Rechnet man das Ganze einmal durch, so zeigen sich zum einen langfristig andere Finanzierungsanforderungen aufgrund veränderter Bilanzrelationen, zum anderen sind Einmal-Aufwendungen zu finanzieren, also die Kosten die notwendig sind, um strukturell von A nach B zu kommen.

Die Finanzierungsbasis grundsätzlich sichern

Gerade in Zeiten geringer Kreditbedarfe und großzügi-

ger Kreditvergaben verfügen die meisten Unternehmen über ausreichend freie – allerdings meist bilaterale – Linien. Der Finanzbedarf kann also auf den ersten Blick ohne Probleme gedeckt werden.

Doch Vorsicht: Gerade bei bilateralen Linien droht gerne Ungemach!

In aller Regel verschlechtern sich mit der Restrukturierung zuerst einmal das EBITDA und damit die Verschuldungsdauer (EBITDA/net debt).



Sind bilaterale Finanzierer nicht informiert was läuft, bzw. dass es nicht ein Performancerückgang ist, sondern die Umsetzung eines in sich schlüssigen Konzepts, können Linien relativ schnell eingezogen werden und somit Finanzierungsspielräume abhanden kommen.

Am schnellsten ist dies der Fall, wenn einem Finanzierer die Linien volllaufen und er glaubt, die Last alleine tragen zu müssen.

Tragfähig ist also nur eine schlüssige Gesamtfinanzierung. Basis hierfür ist die Erstellung einer Mittelfristplanung inklusive aller Restrukturierungsaufwendungen. Notwendig ist deren Durchfinanzierung über z. B. drei Jahre durch bestehende oder neue Finanzierungspartner.

Neu aufgestellt in die Zukunft gehen

Selbst vergleichsweise hohe Restrukturierungskosten z. B. für Prozess- und Datenanpassungen, für die Einführung eines zukunftsorientierten ERP Systems und damit die Sicherung nachhaltiger Skalierungsfähigkeit und Ef-

fizienz gelingen, wenn frühzeitig klar ist, was in welcher Höhe und wie lang zu finanzieren ist.

Der richtige Weg heißt also nicht „Restrukturierung, nur wenn man sie sich leisten kann“, der richtige Weg heißt: Die Restrukturierung zu Ende denken, das Unternehmen sauber auf neue Zielgruppen, Kundentypen und Auftragstypen ausrichten, die Datenstrukturen und Prozesse am Back-end optimal skalierungsfähig gestalten und die dadurch erzielbaren Effekte in einer Planung realistisch darstellen.

Ist ein derartiges Restrukturierungskonzept schlüssig, für Gesellschafter und Management attraktiv, dann ist es auch für Finanzierer attraktiv d. h. sie werden das Konzept mittragen und die notwendige Finanzierung zur Verfügung stellen, auch wenn temporär die Schulden-tragfähigkeit nicht in einem optimalen Bereich liegt.

FAZIT:

Restrukturierung hat also nichts mit Finanziererauflagen und auch nichts mit Einschränkungen der unternehmerischen Gestaltungsräume zu tun. Restrukturierung erfordert immer harte Schnitte, die für einzelne Mitarbeiter und Personen schmerzlich sind. Die richtig aufgesetzte Restrukturierung ist unverzichtbare Basis für künftige Erfolge und die Zukunftsausrichtung des Unternehmens.

Wird die Restrukturierung hinausgezögert und versucht mit vorhandenen Bordmitteln im Rahmen der vorhandenen Kennzahlen der Finanzierung zu operieren, wird das Ganze zum „eisernen Käfig“: Die Basis verschlechtert sich, die Ausgangssituation ist hinsichtlich EBITDA und Cashflow ungünstig und man schlittert dann in eine Sanierung mit allen bekannten Schmerzen, Emotionen und einem ungewissen Ausgang.

Wie läuft die Restrukturierung „richtig“? Wir verstehen darunter eine Restrukturierung vom Markt her, von den künftigen Kundenanforderungen an Auftragstypen, Daten, Informationen und Prozesse und – ganz wichtig – deren vollständiger Durchfinanzierung. Am Thema vorbei gehen Restrukturierungen die versuchen, mit begrenzten Mitteln auszukommen oder so ablaufen sollen, dass „es keiner merkt“.

Frühzeitiges Agieren, klare und ganzheitliche Konzepte, die aber eben auch die Finanzierung mit umfassen, verhindern dies und stellen somit sicher, dass das Unternehmen in eine erfolgreiche Zukunft geht.

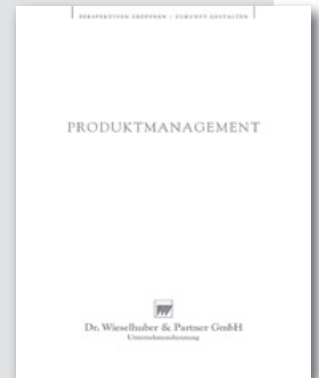


Kontakt: restructuring@wieselhuber.de

Produktmanagement

Die Anforderungen an das Produktmanagement sind höher und vielschichtiger denn je. Als konsequente Folge ändert dies auch die notwendige Expertise der Handelnden und erfordert eine neue Rolle des Produktmanagers. Der Wandel zum Produktmanager 4.0 erfordert dazu den Aufbau neuer konzeptioneller und mentaler Kompetenzen. Vom Verwalter zum Manager des Produktportfolios. Vom Projektleiter zum Schnittstellenmanager. Vom Ansprechpartner für das produktportfolio zum Chancensucher und Unternehmer im Unternehmen. Vom „learning by doing“ zum anerkannten Produkt-Markt-Experten und kompetenten Methodennutzer.

Mehr hierzu finden Sie in unserem neuen Leistungsprospekt „Produktmanagement“.



The Game has changed: Neue Wertetreiber für den stationären Handel

Wandel im Handel? Das ist nicht neu. Doch der Vormarsch der Onlineer, sinkende Frequenzen, eine veränderte Werbeerreichbarkeit u. v. m. ändern das alte Spiel – und rufen völlig neue Regeln auf den Plan. Was gestern noch als Wertetreiber im stationären Handel galt, ist heute Kostentreiber. Volle Regale, guter Preis und Lage, Lage – dieses Erfolgsrezept reicht alleine nicht mehr. Die oberste Prämisse für die Fläche lautet jetzt: Weg vom Warenlager hin zum Point of Emotion. Denn das emotionale Einkaufserlebnis im stationären Handel ist nicht digitalisierbar. Welche Rolle dabei der Einkauf, die Customer Journey oder Omni-Channel-Prozesse spielen? Wie Daten, eine optimierte Supply Chain und eine saubere Finanzierung im Back-end zu Werttreibern werden?

Mehr dazu im gleichnamigen Dossier.



Kunststoffverarbeiter: Mit New Business aus der Commodity-Falle

In der kunststoffverarbeitenden Industrie ist Commoditisierung ein Branchenproblem. Eine weitere Spezialisierung in der Nische ist keine Lösung, Kostenführerschaft im Wettbewerb auf Grund von Standortnachteilen besonders in Deutschland kaum zu realisieren. Der Ausweg heißt: New Business außerhalb des Kerngeschäfts.

Mehr dazu im gleichnamigen Dossier.



Controlling 2020+ Best-Practice-Beispiele aus der Beratungspraxis

Beratungserfolge sind das Ergebnis einer gezielten und systematischen Vorgehensweise. Eine konkrete Problemstellung erfordert eine darauf zugeschnittene individuelle Lösung. Aus der jeweiligen Herausforderung für den Kunden ergibt sich die konkrete Aufgabenstellung für W&P.

Mit unserem neuesten Dossier zeigen wir anhand konkreter Projektbeispiele, wie W&P Herausforderungen in Controllingprojekten gelöst hat, die aus einer großen Bandbreite von Anlässen entstanden sind.



Strategie

Kaum ein Begriff ist seit Jahren mehr strapaziert als der der Strategie. Beinahe alle Entscheidungen werden als strategisch deklariert ohne es zu sein, vielen fehlt der Zukunftsbezug, ein eindeutiger Ressourcenzusammenhang und letztendlich auch die Tragweite, die das Prädikat strategisch verdient. Gleichzeitig bedeutet Strategie die Zukunft zu gestalten, sie ist keine periodische Pflichtübung. Sie braucht Management.

Im neuen Leistungsprospekt „Strategie“ finden Sie unsere Antworten auf diese und weitere Fragen von heute und morgen.



Kraftfeld Kunde: Zukunft hat, wer für seine Kunden brennt!

Warum sind einige Unternehmen – egal ob Mittelständler oder Start-up – ähnlich erfolgreich wie Google, Apple & Co.? Sie setzen die Erfolgshebel Kundenzentrierung und Kunden-Mehrwert gewinnbringend ein. Voraussetzung: Ein Paradigmenwechsel, der den Kunden zum Kern des Geschäftsmodells macht. Wie das konkret funktioniert?

Der agile Ansatz „Kraftfeld Kunde“ von Dr. Wieselhuber & Partner liefert unter www.wieselhuber.de/kraftfeldkunde Antworten.



Supply Chain als strategische Waffe

Die vorrangige Aufgabe im Supply Chain Management wird bislang meist darin gesehen, die Kunden effizient, fristgerecht und in der richtigen Qualität zu versorgen. Doch nur an der „klassischen“ Effizienzschraube zu drehen, reicht in der heutigen Zeit nicht mehr aus, weil die Markt- und Kundenanforderungen immer weiter steigen. Wie die Supply Chain zu einer strategischen Waffe wird, lesen Sie im gleichnamigen Dossier!



Mehr unter: www.wieselhuber.de/publikationen

Blickpunkt Branche



ISH 2019: Wertschöpfungskette neu denken!

Smart Home ist den Kinderschuhen entwachsen, Applikationen und Anwenderfälle sind fortgeschritten und weitgehend ausgereift. Es ist angekommen, dass Digitalisierung ein immanenter Bestandteil der Strategie sein muss. Doch: In Sachen Interaktion mit der Zielgruppe und Integration der Wertschöpfungskette steckt die Digitalisierung noch in den Kinderschuhen. Ein aktueller Kommentar vom Branchenexperten Florian Kaiser.



Milchindustrie: Ran an die Strategie!

In einer modernen Organisation können sich Unternehmenslenker strategischen Fragestellungen widmen. Wichtig, denn: Konsumenten, Kunden, Märkte und Technologien entwickeln sich in der Milchindustrie sehr dynamisch. Warum eine inkrementelle Überarbeitung der Unternehmensstrategie im Zweijahres-Rhythmus nicht ausreicht, erläutert Branchenexperte Gerald Lindinger-Pesendorfer in der aktuellen Ausgabe der Molkerei Industrie.



Sporthandel: Kunde im Fokus

In Zeiten von Crosschannel müssen stationäre Händler über die Ladentür hinaus in die Online-Welt denken und sich kanalübergreifend auf den Kunden ausrichten. In der neuen Serie „Trend Toolbox“ der SAZ erklärt Philipp P. Prechtel wie Customer Centricity funktionieren kann.



Getränkebranche: Strategie im Blick

Wer sich mit künftigen Entwicklungen in der Getränkebranche auseinandersetzt, kommt am Thema Strategie nicht vorbei. Dadurch entstehen drei Trends, die für Unternehmen der Getränkewirtschaft stärker in den Fokus rücken: die intensive Auseinandersetzung mit den Konsumenten der Zukunft, mit den technischen Möglichkeiten, die sich aus der Nutzung von Daten ergeben, und die Bedeutung motivierter Mitarbeiter im Unternehmen.



Sicherheitstechnik: BIM – Trend für Planer und Errichter

Von der Planung über die Realisierung bis hin zum Betrieb: Building Information Modeling (BIM) bringt Potenziale mit sich, von denen alle Beteiligten der Wertschöpfungskette in der Sicherheitstechnik profitieren können – Kunden inklusive. Wie? Darüber informiert Sie Dr. Peter Fey in der aktuellen Ausgabe von Protector & WiK.



Grüne Branche: Wer führt uns durch den Digital-Dschungel?

Wer sich im Digitalisierungs-Dschungel nicht verlaufen will, muss einen sicheren, strukturierten Weg finden, der gleichzeitig flexibel und agil ist. Eine Digitalisierungs-Roadmap kann helfen – und Herzstück der digitalen Transformation sein. Wie diese für Unternehmen der Grünen Branche aussehen kann? Dr. Johannes Berentzen dazu im aktuellen TASPO-Dossier.

Mehr Information unter www.wieselhuber.de/branchen

Kurz & bündig

W&P verstärkt Partnerkreis

Die auf die Beratung von Familienunternehmen spezialisierte Dr. Wieselhuber & Partner GmbH (W&P) hat ihren Partnerkreis zum Jahresbeginn mit Oliver Rörig erweitert.

Das bisherige Mitglied der Geschäftsleitung ist seit 4 Jahren bei W&P und leitet das Competence Center Operations. Sein Maschinenbaustudium mit Schwerpunkt Konstruktionslehre/Kraftfahrzeugtechnik schloss er als Diplom-Ingenieur ab. In seinem beruflichen Werdegang war er zunächst in einem internationalen Konzern der Investitionsgüterindustrie tätig. Anschließend wechselte er zu einer führenden Beratung für Supply Chain Management und After Sales Services, in der er als Partner und Mitglied der Geschäftsleitung insgesamt 16 Jahre zahlreiche Geschäftsfelder aufbaute und für diverse Key Accounts beratend tätig war. Mit dieser Entscheidung unterstreicht W&P die Bedeutung der Themen Operational Excellence, Supply Chain Management und Industrie 4.0 für die W&P-Zielklientel der Familienunternehmen.



W&P baut Mergers & Acquisitions aus

Dr. Wieselhuber & Partner GmbH (W&P), spezialisiert auf die Beratung von Familienunternehmen, stellt sich im Bereich Mergers & Acquisitions (M&A) künftig breiter auf. Inhabergeführte Mittelständler, die bei Veräußerung oder Erwerb von Unternehmen im nationalen und europäischen Umfeld Unterstützung benötigen, sind bei W&P an der richtigen Adresse: Jens Rosemann, der ab sofort den M&A-Bereich verantwortet, verstärkt das Berater-Team mit fundierter, 20-jähriger Expertise – und vielen erfolgreich abgewickelten Transaktionen im Gepäck.

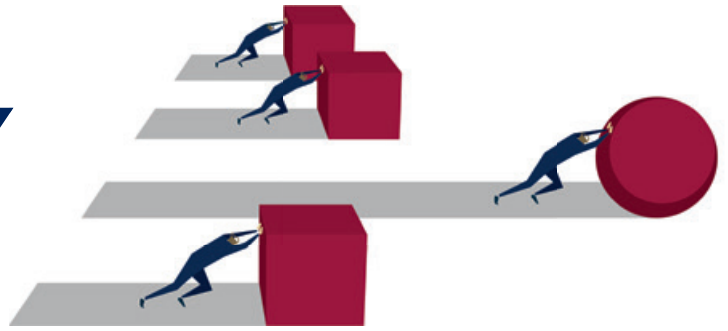
Egal ob Diversifikations- oder Wachstumsstrategie, Gesellschafterwechsel, Regelung des Lebenswerks oder einer Unternehmenskrise: Voraussetzung für den erfolgreichen Abschluss eines M&A-Prozesses ist, die Ziele des Unternehmens genau zu verstehen. Denn auch wenn ein M&A-Prozess häufig standardisiert abläuft, kann er einige Stolperfallen mit sich bringen. „Dann ist neben Erfahrung vor allem

ein hohes Maß an Pragmatismus und Authentizität gefragt – und das zeichnet uns aus“, so Dr. Volkhard Emmrich, Managing Director bei W&P. M&A-Experte Rosemann, der viele Jahre die M&A-Aktivitäten unterschiedlicher Beratungshäuser in leitender Funktion erfolgreich verantwortete, bringt für die „perfekte Partnerwahl“ genau die richtige Mischung aus Prozess-Expertise und Unternehmer-Empathie mit.



Weitere Informationen unter <https://www.wieselhuber.de/kompetenzen>

Perspektiven eröffnen – Zukunft gestalten



STRATEGIE

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

INNOVATION & NEW BUSINESS

DIGITALISIERUNG

Wir sind Spezialisten für die unternehmerischen Gestaltungsfelder Strategie, Innovation & New Business, Digitalisierung, Führung & Organisation, Marketing & Vertrieb, Operations, Mergers & Acquisitions, 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, Kraftfeld Kunde, Industrie 4.0, Zukunftsmanagement, Komplexität und agiles Management.

FÜHRUNG & ORGANISATION

MARKETING & VERTRIEB

OPERATIONS

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.

CORPORATE RESTRUCTURING

MERGERS & ACQUISITIONS

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.

FINANCE

INSOLVENZBERATUNG

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

CONTROLLING



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

info@wieselhuber.de
www.wieselhuber.de