

MANAGEMENT SUPPORT

N° 02
2022

STRATEGIE UNTER UNSICHERHEIT
MULTIPLE KRISEN & UNSICHERE
ZEITEN

FRAGILE LIEFERKETTEN: AKUTER
NOTFALL ODER ENDLOSSCHLEIFE?

BAUCHGEFÜHL WAR GESTERN:
RETURN ON R&D

AKTIVES PRICING IN DER INFLATION

MARKENPOLITIK IN TURBULENTEN
ZEITEN

BUSINESS CONTINUITY
MANAGEMENT

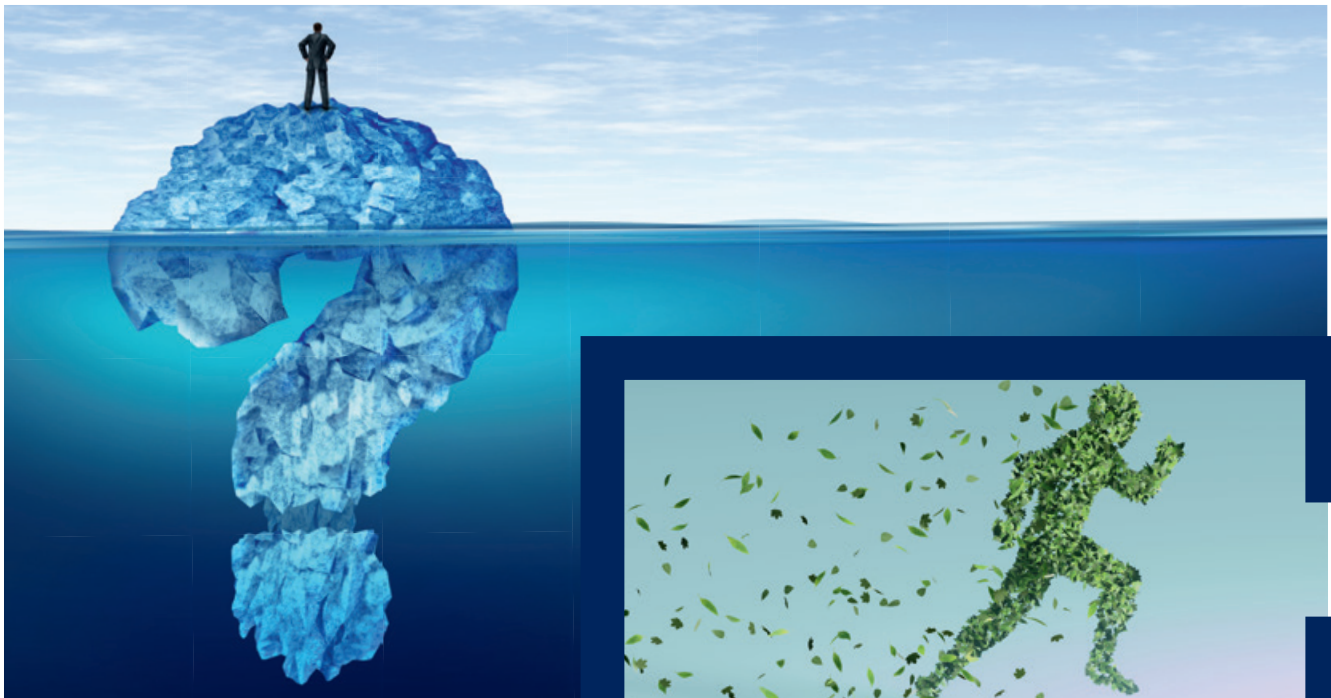
EBIT IM FOKUS

CHEFSACHE AUTOMATISIEREN –
WARUM?

GEOPOLITICS MEETS M&A

OPTIMIERUNG DES PRODUKT-
PORTFOLIOS

DER OWNER-BUY-OUT



FAMILIENUNTERNEHMEN:
CEO-AGENDA IN DER ZEITEN-
WENDE

NACHHALTIGKEIT IST KEIN
TREND



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

Editorial

- 3** Management im Wandel

Funktionen, Methoden & Fokusthemen

- 4** Familienunternehmen:
CEO-Agenda in der Zeitenwende
- 8** Strategien unter Unsicherheit
- 10** Enkelfähigkeit 2.0 – Nachhaltigkeit ist kein Trend!
- 12** Marketing & Vertrieb für nachhaltige B2B-Produkte
- 14** Markenpolitik in turbulenten Zeiten
- 16** Aktives Pricing
- 18** Optimierung des Produktportfolios
- 20** EBIT im Fokus
- 22** Wie innovatives Handeln auch in turbulenten Zeiten
zum Wettbewerbsvorteil wird
- 24** Bauchgefühl war gestern: Return on R&D
- 26** Business Continuity Management
- 28** Fragile Lieferketten:
Akuter Notfall oder Endlosschleife?
- 30** Warum die Automatisierung von Prozessen
Chefsache sein sollte
- 32** Unternehmerisch digitalisieren
- 34** Geopolitics meets M&A
- 36** Der Owner-Buy-Out
- 38** Commercial Due Diligence
- 40** Finanzielle Restrukturierung
- 42** Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells
- 44** **Projektbeispiele**
- 47** **Publikationen**
- 48** **Blickpunkt Branche**
- 50** **Kurz & bündig**

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

ist es noch zeitgemäß, eine Publikation mit 50 Seiten geschriebenen Wortes an EntscheiderInnen von marktführenden und -gestaltenden Familienunternehmen zu senden?

Aktuell begründen einige Fachmedien ihre letzte Magazin-Ausgabe vor Einstellung mit dem Mangel an lesenden UnternehmerInnen. Als Ursache wird vermutet, dass die Leserschaft, die einen Transformations- oder Restrukturierungsprozess vorantreibt, gar keine Zeit mehr hat, sich über Vorbilder, Erfahrungsberichte und Tools zu informieren.

Die Resonanz, die wir mittlerweile auf 25 Ausgaben des Management Support seit 2010 erhalten haben, bestärkt uns darin, auch in diesen fordernden, turbulenteren Zeiten an diesem Format festzuhalten. Die direkten Erfahrungen unserer BeraterInnen aus laufenden Projektthemenstellungen der produzierenden Industrie und des Handelns, Referenzaussagen unserer Kunden zum Nutzen und zum Mehrwert angewandter Tools und Methoden sowie Einschätzungen zur aktuellen und anzunehmenden künftigen Markt- und Branchenlage – dies alles beinhaltet der Management Support und grenzt sich dadurch von den üblichen Werbeunterlagen deutlich ab.

Wir hoffen, dass Sie dies analog sehen und wir Sie auch weiterhin zu unserer geschätzten Leserschaft zählen dürfen.

Wir wünschen Ihnen viel Kraft und Erfolg in der Bewältigung der aktuellen Herausforderungen und freuen uns wie immer auf die Fortsetzung bzw. in Einzelfällen auch den Beginn des direkten Austausches mit Ihnen.

Ihr Gustl F. Thum

IMPRESSUM

Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung
www.wieselhuber.de

Redaktion

Gustl F. Thum, Partner
Telefon: 089 286 23 265
E-Mail: thum@wieselhuber.de

Design

Werbeagentur Kinzel, Augsburg

Der W&P-Management Support

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

Bildrechte

© shutterstock

Management im Wandel

Wir stehen vor, oder besser in einer Zeitenwende. Die Auslöser sind exogene Faktoren, Schocks, wie Kriege, Naturkatastrophen, Pandemien und politische Entwicklungen. „Sie sind nicht vom Himmel gefallen“, sondern von Menschen verursacht. Also kein Alibi für die Menschheit und den sog. Verantwortungseliten aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft. Man würde es sich jedoch zu einfach machen, die Schuld und Verantwortung nur auf die Entscheidungsträger zu schieben, denn in aufgeklärten, informierten Gesellschaften sollten Empfindsamkeit, Erkenntnisfähigkeit und Handlungsfähigkeit in der Bevölkerung vorhanden sein, dass alle, zumindest die Mehrheit, in der erfolgreichen Bewältigung der aktuellen und zukünftigen Herausforderungen engagiert sind. Der Mensch als vernunftbegabtes Wesen, als kreatives Individuum, ausgestattet mit einem starken Überlebenswillen sollte dazu in der Lage sein? Es wird allerdings nicht nur mit dem Einsatz von immer höheren finanziellen Ressourcen, mit steigenden Staatsausgaben, mit einer Vollkasko-Mentalität, mit einer individuellen, aber auch institutionellen Vorteilsmaximierung, einer Selbstoptimierung, einer Selbstverwirklichung ohne Selbstverantwortung, mehr Bindungslosigkeit und mangelnder Loyalität gelingen, diese „neue Zeit“ zum Wohl aller gesellschaftlichen Gruppierungen und zum eigenen Wohlstand und existenziellen Sicherheit zu gestalten. Es wird auch in Zukunft nicht ohne Leistung, Kreativität, wirksamen Ressourceneinsatz und Initiative gehen. Stabile, ethische Grundwerte und kulturelle Veränderungen werden den Weg in eine „neue Zeit“ begleiten müssen.

Warum diese sehr komprimierten Ausführungen zu gesellschaftlichen, makro-ökonomischen Rahmenbedingungen? Ganz einfach: Unternehmen sind Bestandteil dieses Gesellschaftssystems und können nicht losgelöst davon eine Transformation „von heute auf morgen“ erfolgreich gestalten. Auch Unternehmen sind von Menschen geschaffene künstliche Systeme, die einem bestimmten Lebenszyklus angehören, die in die Zeit passen, oder aus der Zeit gefallen sind und letztlich nur

durch deren Gestalter an neue Zeiten anzupassen und auszurichten sind. Also, die Eigentümer, das Management sind wieder einmal gefordert. Keine neue Erkenntnis, aber eine herausfordernde und anstrengende Tätigkeit. Wo liegen die wesentlichen Herausforderungen, Weichenstellungen und Entscheidungen?

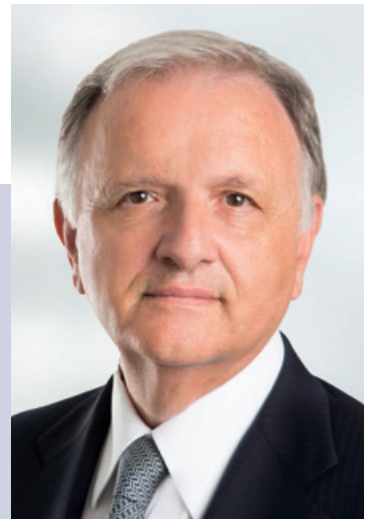
Instabilität, Disruption, veränderte Machtkonstellationen in den Märkten, etc. erfordern mehr Denken in Alternativen, in Szenarien. Die „Sicherheiten“ gehören der Vergangenheit an. Die Unternehmenskonfiguration muss Flexibilität, Schnelligkeit, Kreativität und Initiative ermöglichen. Einen entscheidenden Beitrag zu diesen Unternehmensmerkmalen muss die Digitalisierung von Prozessen und Geschäftsmodellen liefern. Leadership ist einer der Grundvoraussetzungen, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem notwendigen Tempo und den unterstützenden Methoden und Systemen in die „richtige Richtung“ zu bewegen. Der „Lohn“ dafür sind wettbewerbsfähige, ertragsstarke Unternehmen und somit attraktive Arbeitgeber und sichere Arbeitsplätze. Hohe operative Effizienz, solide Finanzierung, ein passendes Risikoprofil und Ressourcenausstattung sind die stabile Basis für den „Sprung in die Zukunft“. Es wird kein „Kurzstreckenrennen“, sondern eher ein Marathon – stellen Sie sich und Ihr Unternehmen darauf ein.

Wenn dies alles gut gelingen soll, dann braucht man das richtige Timing – nicht zu spät, aber auch nicht zu früh – und eine qualifizierte Mannschaft, die richtigen Berater und das Quäntchen Glück. Ich wünsche Ihnen dies alles und noch mehr, damit Ihnen die Zeitenwende auch in Ihrem Unternehmen erfolgreich gelingt.

Ihr



Prof. Dr. Norbert Wieselhuber



Familienunternehmen: CEO-Agenda in der Zeitenwende



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

Die bisherige Stabilität in unserem Wirtschaftssystem ist aus den Fugen geraten. Der Begriff „**Zeitenwende**“ beschreibt das aktuell historische Ausmaß der Turbulenzen und Veränderungen aus langfristigen Megatrends und aktuellen Krisenereignissen im Vergleich zu den vergangenen Jahren sehr treffend.

Ohne heute schon die Konsequenzen absehen zu können, wissen wir, dass im Unterschied zu den Boomjahren nach 2010 weder die Basisannahmen unseres Handelns (z.B. Frieden, garantierte Energieversorgung, funktionierende Lieferketten, Geldstabilität) noch die Ziele unseres Handelns (z.B. Wachstum, Wohlstand, Sicherheit) gewährleistet sind – ein Paradigmenwechsel auch für das Top-Management in Familienunternehmen!

In dieser Situation entstanden Brände, die bekämpft werden mussten bzw. nach wie vor gelöscht werden: Wer beispielsweise Standorte in den Krisenregionen hat, muss sich um die Gesellschaften und Mitarbeiter vor Ort kümmern. Für viele stellen auch die Sicherstellung der Energieversorgung, das Stopfen von Löchern in der Lieferkette sowie die permanente Preisverhandlungen (beschaffungs- wie absatzseitig) nach wie vor akute Aufgaben dar.

Wer als CEO ein Unternehmen durch diese turbulenten Zeiten führen will, darf sich aber nicht alleine auf die akuten Brände fokussieren. Er muss den Spagat



auch hinsichtlich der langfristigen Transformation leisten. Strategisch gewinnt zunächst der Aspekt, **Risiken zu minimieren und die Robustheit des Unternehmens zu erhöhen**, an Gewicht. Jedoch erleben wir auch viele Unternehmer, die zu Recht gerade jetzt langfristige Chancen für die Zukunft und für Wachstum sehen.

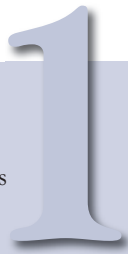
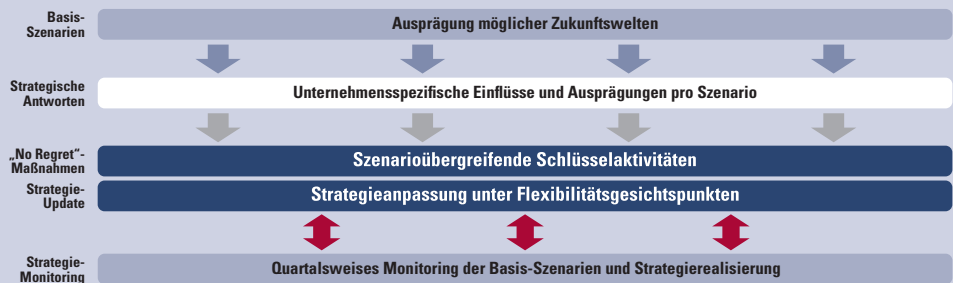
Für CEOs, die den Spagat annehmen, sehen wir folgende **CEO-Agenda**, mit der neun unterschiedliche Aufgaben und Rollen einhergehen.

Diese müssen im Schulterschluss mit den anderen C-Level-Kollegen und den Familiengeschaftern unternehmensindividuell bewertet und priorisiert werden.

Strategien unter Unsicherheit: Durch turbulente Fahrwasser lotsen

Ihre Aufgabe und Rolle:

Sie entwickeln einen Zukunftsfahrplan für die generationsübergreifende Absicherung des Unternehmens, indem Sie einen krisenadäquaten Strategieprozess initiieren und monitoren, die Geschäfte neu konfigurieren und Wachstumsmöglichkeiten prüfen.

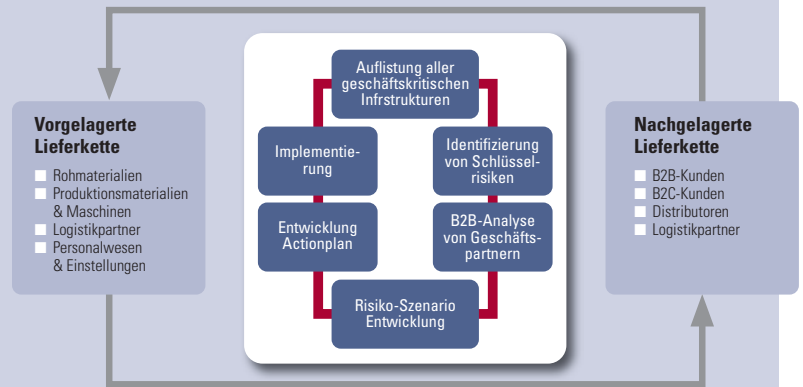


Prävention durch Business Continuity Management:
Auf Notfälle vorbereiten

2

Ihre Aufgabe und Rolle:

Durch Business Continuity Management und seine diversen operativen Maßnahmen bewahren Sie Ihr Unternehmen präventiv vor existenzbedrohenden Gefahren.



Stresstest und Zukunftsagenda Operations:
Wertschöpfung konfigurieren

Ihre Aufgabe und Rolle:

Sie bestehen den Stresstest, dem Ihr Unternehmen in der Wertschöpfung und Lieferkette unterliegt und Sie konfigurieren Ihre Operationsagenda langfristig neu – und zwar lean, digital und green.

3

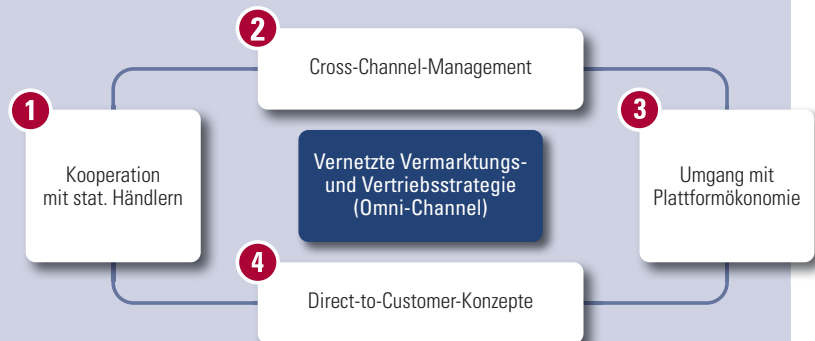


Auf allen Kanälen direkter am Kunden:
Vermarktung neu denken

4

Ihre Aufgabe und Rolle:

In der konjunkturell herausfordernden Situation denken Sie Ihre Vermarktung neu und suchen über alle Kanäle direktere und digitalere Wege zum Kunden.



Bewährte und neue Stellhebel bedienen: **Durch Performance Stabilität schaffen**



Ihre Aufgabe und Rolle:

Sie treiben unter Einsatz funktionaler Stellhebel die **Performance Ihres Unternehmens** und entwickeln neue, inflationstaugliche Controlling-Instrumente.

5

Wettbewerbsstärker und resilienter werden: **Nachhaltigkeit promoten**

6

Ihre Aufgabe und Rolle:

Sie promoten **Nachhaltigkeit** nicht nur operativ in Einzelinitiativen, sondern verankern diese in der Strategie.



Roadmap für die digitale Exekution: **Digital Tempo machen**

Ihre Aufgabe und Rolle:



Sie machen noch mehr **Tempo bei der Digitalisierung**, indem mit einer fokussierten Roadmap nur die wirklich erfolgsversprechenden Digitalprojekte exekutiert werden.

7

Auf kurze und lange Sicht kapitalstark: **Finanzierung sichern**

8

Ihre Aufgabe und Rolle:

Sie stellen als Architekt der Finanzierung den kurz- und langfristigen Kapitalbedarf sicher.



Stabilität aus den Fugen geraten: **Brände löschen**

9

Ihre Aufgabe und Rolle:

Sie identifizieren und priorisieren die „Hauptbrände“ und bekämpfen diese mit einer Taskforce aus Fachexperten. Wenn erforderlich, sind Sie auch bereit für eine umfassende (ausser-)gerichtliche Restrukturierung oder für Unterstützung durch Interimsmanagement.



Strategie

- Zukunftsszenarien entwickeln und strategische Antworten finden
- No-Regret-Maßnahmen und Strategie- und Planungs-Update festlegen
- Neukonfiguration von Geschäftssegmenten
- M&A

BCM

- Identifikation und Bewertung Schlüsselrisiken (intern, vor-/nachgelagert)
- Notfall-Szenarien bilden
- Entwicklung BCM-Aktionspläne für den Notfall
- Implementierung der Maßnahmen

Wertschöpfung

- Operative Taskforce bilden, um den Stresstest „Lieferkette/Wertschöpfung“ zu bestehen
- Konzipierung einer Zukunftsagenda Operations 2030, die lean, digital, green ist

Vermarktung

- Status und Potenzialanalyse der Vermarktungskonzeption und -organisation
- Weiterentwicklung vernetzter Omni-Channel-Strategie
- Direct-to-Customer-Ansätze inkl. Metaverse-Potenzial-Bewertung

Performance

- Potenzialanalyse für mehr Effizienz in Organisations- und Funktionsbereichen
- Entwicklung Effizienzsteigerungsprogramm
- Steuerung und Controlling in Zeiten der Inflation

Nachhaltigkeit

- Statusanalyse zur Nachhaltigkeit Inside-Out und Outside-In
- Zieldefinition, Konzeption und Maßnahmen entlang der 5 Dimensionen/ Gestaltungsfelder
- Begleitung Zertifizierung/Implementierung

Digitalisierung

- Bestandsaufnahme der IT sowie der Digitalprojekte aus den Fachbereichen und der IT
- Value Capture durch Optimierung von Systemen und Prozessen
- Value Creation durch Erschließen digitaler Marktmöglichkeiten
- Execution der strategischen Digitalisierungs-Roadmap durch Exzellenz in der Zielerreichung

Finanzierung

- Steuerung des gesamten Finanzierungsprozesses oder modulare Unterstützung z. B. für
- Syndizierte Kredite und Club Deals
- Übernahme- und Akquisitionsfinanzierungen
- Mezzanine- und Wachstumskapital

Brände löschen

- „Hauptbrände“ identifizieren und priorisieren
- Taskforce mit den richtigen Fachexperten (Funktion, Branche, Region) bilden
- Interim-Management (General Manager oder Spezialist)
- (Ausser-)gerichtliche Restrukturierung (von Tochtergesellschaften)

Die nächsten Schritte!

- Unverbindliches Erstgespräch zu den Herausforderungen in der Zeitenwende und Ihrer persönlichen CEO-Agenda
- Workshop/Quick-Check, um die wichtigsten Aspekte und den Status zur CEO-Agenda aufzunehmen
- Unterstützung als Taskforce bei einzelnen, akut „brennenden“ Themen
- Maßgeschneidertes Projekt zu einem oder mehreren Aufgaben der CEO-Agenda
- Umfassendes Zukunfts- und Transformationsprogramm, das alle wesentlichen Elemente der CEO-Agenda unter einem Transformationsprojekt zusammenführt

Wir unterstützen Sie gerne!

Immer faktenorientiert, vertraulich, neutral, ehrlich, maßgeschneidert, motiviert, messbar und in der Durchführung mit Herz und Verstand.

Haben wir Ihr Interesse geweckt?

Kontaktieren Sie uns über

ceoagenda@wieselhuber.de





Johannes Spannagl
Managing Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Strategien unter Unsicherheit

Multiple Krisen und unsichere Zeiten verlangen nach einem agilen Strategieprozess

Wenn Unternehmen Strategien unter Unsicherheit entwickeln müssen, sollten sie sich jenseits des konventionellen strategischen Werkzeugkastens bedienen. Methoden wie Szenariotechnik, Monte-Carlo-Simulation und Realoptionsanalysen helfen, die strategische Widerstandsfähigkeit und Robustheit des Unternehmens zu erhöhen, vorausgesetzt das Mind Set des Managements ändert sich entsprechend.

Statt „wait and see“ ein neues Mindset

Die geopolitischen Einflussfaktoren verleiten aktuell viele Manager zu einem „wait and see“-Verhalten und bestimmen deren strategisches Vorausdenken und Handeln. Warum aber in der Krise nicht die sich bietenden Chancen nutzen?

Um sich aus der „Schockstarre“, in der sich momentan viele Unternehmen befinden, zu lösen, muss als erstes das Mind Set der Führung und gesamten Organisation verändert werden: Der Umgang mit Unsicherheiten wird zur Norm und als Prämisse akzeptiert, Entscheidungsprozesse laufen kollaborativ und nicht mehr hier-

rarchisch ab. Das Management wird zum Navigator des Wandels.

Zielorientiert navigieren ist das Gebot der Stunde

Bei Strategieentwicklung in unsicheren Zeiten kommt es vor allem auf folgende Handlungsweisen an:

- **Aktives und simultanes Chancen- und Risiko-Management**, d.h. umsichtiger Umgang mit Risiken bei gleichzeitig mutiger Verfolgung der Chancen
- **Konsequentes Denken und Handeln in Szenarien**, d.h. geschäftsrelevante schwache Signale und Trigger-Punkte müssen laufend beobachtet werden
- **Agiles, strategisches Engineering**, d.h. flexible und multiple Strategien sind gefordert, die im Zeitablauf ggf. auch widerrufen werden können
- **Akzeptanz von Ambidextrie**, d.h. der Spagat zwischen Performance-steigernden bzw. kostensenkenden Maßnahmen und gleichzeitig das Eingehen von strategischen „Experimenten“ und disruptiven Ansätzen muss von der Organisation ausgehalten werden

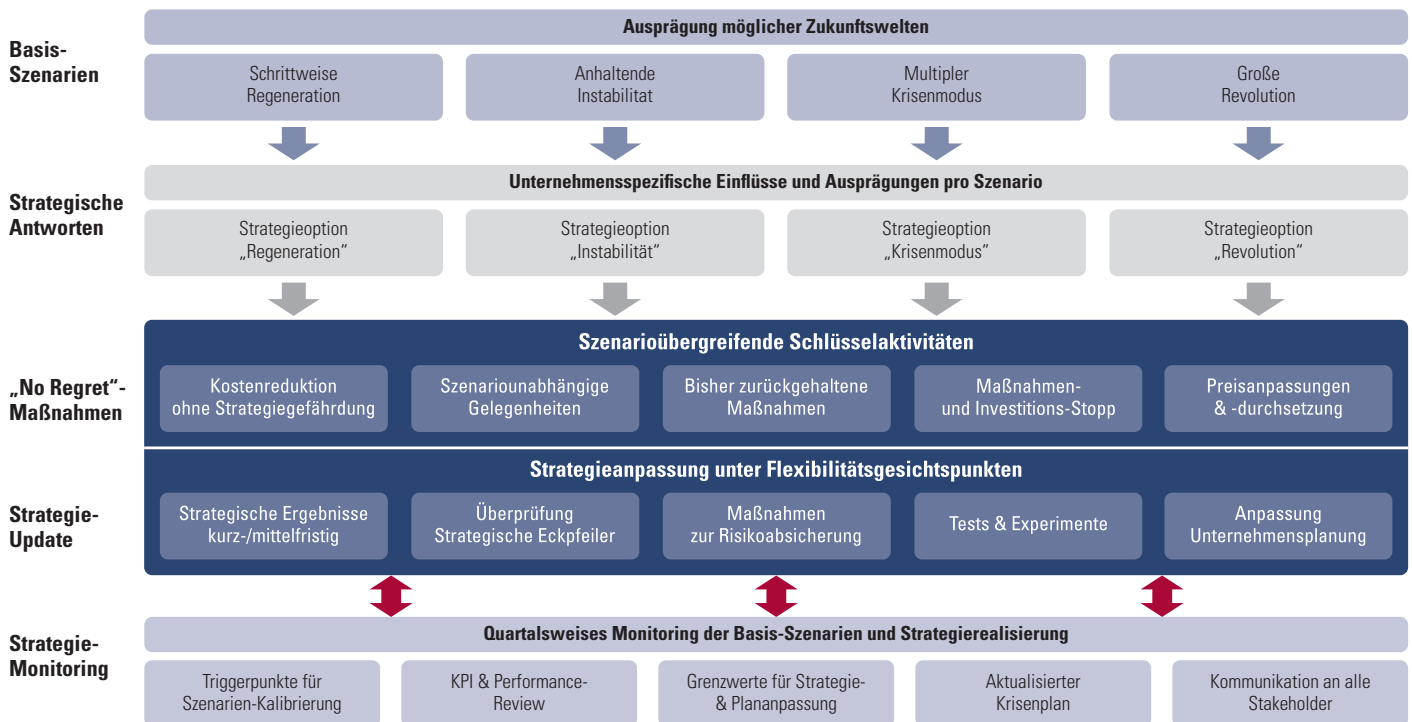


Abb.: W&P-Strategieprozess unter Unsicherheit

Diese Herangehensweisen haben nur noch bedingt mit dem Prozess der klassischen Strategischen Planung zu tun, der allerdings in manchen Unternehmen leider durchaus starke formalistische und technokratische Ausprägungen aufweist. Insofern kann ein neues Strategieverständnis nur von Vorteil sein.

Je höher die Unsicherheit, desto größer die strategischen Freiheitsgrade

Ausgangspunkt sind die unterschiedlichen Level der Unsicherheit, die aus Markt- und Branchensicht denkbar und plausibel sind. Am Anfang der strategischen Überlegungen sollte die Ausarbeitung von zum Teil bewusst extremen Basis-Szenarien stehen. In der Praxis haben sich vier Level der Unsicherheit als zielführend erwiesen, die sowohl auf Unternehmensebene, aber vor allem auf Ebene der einzelnen Geschäftsfelder zu erarbeiten sind. Aus diesen Basis-Szenarien werden dann sog. Normstrategien abgeleitet, die die individuellen strategischen Antworten auf die unternehmensspezifischen Einflüsse und Ausprägungen pro Szenario liefern. Entscheidend dabei ist, dass man sich nicht von Anfang an auf ein Szenario oder Normstrategie festlegt, sondern alle Optionen „durchdekliniert“, immer wieder aktualisiert und quasi als „Schubladenkonzepte“ bereithält. Erst im Zeitverlauf des auf Dauer angelegten Strategieprozesses wird eine dieser Normstrategien oder Teile davon „scharf“ gestellt oder ggf. auch wieder verworfen.

Daraus ergeben sich die Strategie-Updates, die vor allem unter Flexibilitäts Gesichtspunkten bewertet und ausgewählt werden sollten. In der Abbildung ist das grundsätzliche Vorgehen in seinen einzelnen Schritten ausführlich dargestellt.

Ohne hier auf Markt- und Unternehmensspezifika eingehen zu können, werden im Folgenden beispielhaft die Ausprägungen von Basis-Szenarien und Normstrategien pro Unsicherheits-Level kurz skizziert:

- **Level 1 – Schrittweise Regeneration – Strategy as usual:** kaum Unsicherheiten vorhanden, keine grundsätzlichen Veränderungen im Geschäftsmodell erforderlich
- **Level 2 – Anhaltende Instabilität – Optimierung des Geschäftsmodells:** gut vorhersehbare Entwicklung anhand weniger Kernvariablen/-indikatoren, klar abgegrenzte Wenn-Dann-Beziehungen
- **Level 3 – Multipler Krisenmodus – Dynamischer Strategieansatz:** keine klar abgegrenzten Wenn-Dann-Beziehungen, aber Set von Szenarien, Strategie muss kurzfristig überwacht und ggf. revidiert werden, Optionen müssen offengehalten werden

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Strategieentwicklung unter Unsicherheit
- Einführung agiler Strategieprozesse
- Stresstest und CEO-Zukunftsagenda
- New Business Management
- Technologie sucht Markt – Neue Geschäfte auf Basis bestehender Kompetenzen
- Business Performance Management

- **Level 4 – Große Revolution – Shaping the Future:** extreme Mehrdeutigkeit der Vorhersagen, mit ausgeprägtem Gestaltungswillen aktive Veränderung des Branchenumfeldes und der Branchenregeln zum eigenen Vorteil möglich, disruptive Strategien werden zur Norm

Abgeleitet aus den strategischen Antworten für die möglichen Zukunftswelten sollten darüber hinaus übergeordnete Schlüsselaktivitäten, sogenannte **No-Regret-Maßnahmen**, verabschiedet und umgesetzt werden. Diese zeichnen sich dadurch aus, dass sie Szenario- und Strategie-unabhängig auf jeden Fall zur Stabilisierung und Weiterentwicklung des Unternehmens wichtig und erforderlich sind.

Von zentraler Bedeutung ist das kontinuierliche, am besten quartalsweise **Strategie-Monitoring**, das erfahrungsgemäß in den wenigsten Unternehmen heute etabliert ist. Gerade in unsicheren Zeiten sollte die Umsetzung der Strategien zwingend unter dem Gesichtspunkt der Revidierbarkeit erfolgen. Schwache Signale bzw. Trigger-Punkte sind zu monitoren, um Veränderungen von Szenarien bzw. strategischen Eckpfeilern im Zeitablauf zu erkennen und ggf. kurzfristig die Strategie anzupassen.

FAZIT

Mit dem **W&P-Strategieprozess** unterstützen wir den CEO und das Management, nicht nur das richtige Strategie-Update auszuwählen und krisenrelevante Maßnahmen zu verabschieden, sondern implementieren auch das notwendige **Strategie-Monitoring**. Ausgehend von zum Teil bewusst extremen Basis-Szenarien erarbeiten wir strategische Antworten je Szenario und leiten daraus sog. „No Regret“-Maßnahmen ab. Wichtig ist, dass die Strategieanpassung unter einer krisenbedingten Flexibilitätsperspektive geschieht.

Kontakt: strategie@wieselhuber.de

Enkelfähigkeit 2.0 – Nachhaltigkeit ist kein Trend!

Interview mit Dr. Stephan Hundermark, Partner und Nachhaltigkeitsexperte



Dr. Stephan
Hundermark
Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

MS: Das Thema Nachhaltigkeit ist kein Trend, der irgendwann vorübergeht. Vielmehr geht es für Unternehmen darum, für sich zu definieren, was Nachhaltigkeit bedeutet und diese Erkenntnisse bereits jetzt und in Zukunft als feste Faktoren in die Wertschöpfung von Unternehmen einzubringen. Wie gehen familiengeführte Unternehmen mit dieser neuen Ausrichtung um, die weit über wirtschaftliche Aspekte hinausgeht – im Gegensatz zu nicht familiengeführten Unternehmen?

» **Hundermark:** Wenig überraschend tendieren Familienunternehmen zu einem Führungsanspruch beim Thema Nachhaltigkeit. Dazu vollzieht sich ein Wandel mit zunehmendem Interesse an nachhaltigen Produkten seitens der Konsumenten und den entsprechend wachsenden Angeboten innovativer Unternehmen. Aus diesen positiven Überlagerungen von push- und pull-Faktoren vollzieht sich gerade eine Transformation in vielen Industrien – ganz im Sinne der Nachhaltigkeit!

Chancen und Herausforderungen liegen hier, wie so oft, nah beieinander und müssen von UnternehmerInnen jetzt vorrausschauend in einer Unternehmensstrategie, die Nachhaltigkeit mit Zukunftsfähigkeit verknüpft, gestaltet und umgesetzt werden. Gerade in Familienunternehmen ist diese Veränderungsbereitschaft meiner Erfahrung nach häufig stärker ausgeprägt und reicht von der Ablösung tradierter Warengruppen, über neue Produkt-Markt-Kombinationen bis zur fundamentalen Veränderung von Geschäftsmodellen.

MS: Könnte man sagen, dass ESG-Strategien die Corporate Social Responsibility (CSR) ablösen?

» **Hundermark:** Tatsächlich hat sich die Überschrift mit der Zeit verändert. ESG schließt nun auch explizit ökologische Nachhaltigkeit ein. Für die meisten Familienunternehmen ist dies aber eher eine Randnotiz, da bereits unter CSR ein ganzhaltiges Verständnis für Nachhaltigkeit entstanden ist, das vielfach auch schon gelebt wird.

MS: Welche Fragen sollten sich UnternehmerInnen stellen, um eine authentische, realistische ESG-Strategie zu entwerfen?

» **Hundermark:** Startpunkt jeder Nachhaltigkeitsstrategie ist die persönliche Motivation und Vision des Gesellschafterkreises für das Unternehmen. Diese variiert häufig zwischen den Polen „Compliant only“, also nur der Erfüllung aller regulatorischer und marktüblicher Anforderungen, sowie dem Anspruch „Sustainable Leader“ in seinem Wettbewerbsumfeld zu sein. Je nach Selbstverständnis und Ambitionsgrad werden daraus Ziele für weitere zentrale Dimensionen einer Nachhaltigkeitsstrategie abgeleitet: Klimaneutralität, Ressourceneffizienz bzw. Kreislaufwirtschaft, soziale Verantwortung sowie betriebswirtschaftliche Erfolgsgrößen. Klar ist: Für diese Ziele muss man sich schon auch teils unbequemen Fragen stellen!

MS: In vielen Unternehmen vollzieht sich seit einiger Zeit ein Generationenwechsel. Fällt es der jungen Generation leichter, diese unbequemen Fragen zu stellen und die ebenso unbequemen Antworten unternehmerisch umzusetzen und zu leben? Was sind die Gründe dafür?

» **Hundermark:** Aus meiner Erfahrung gibt es in Sachen persönliche Motivation tatsächlich einen Generationenunterschied. So macht sich die UnternehmerInnen-Generation, die den Babyboomern nachfolgt, weit mehr Gedanken über ihr unternehmerisches Engagement außerhalb des unmittelbaren Einflussbereichs mit Lieferanten, Kunden und der eigenen Wertschöpfung. Wir begleiten häufig UnternehmerInnen bei diesem selbstkritischen Blick auf die vor- und nachgelagerten Lieferketten, das eigene Produktangebot im Zusammenspiel mit dem Konsumverhalten der Verbraucher sowie den ökologischen Fußabdruck ihrer Produkte über den gesamten Lebenszyklus.

Ihre zugrundeliegende Motivation hat meist zwei persönliche Treiber: Zum einen die Überzeugung, dass es die Nachhaltigkeitswende braucht. Zum anderen die Möglichkeit, im Unternehmen eine eigene Episode des Wandels zu prägen und so Spuren zu hinterlassen – und

nicht „nur“ gleiches einfach besser zu machen als die „Altvorderen“.

MS: Welche Vorteile haben familiengeführte Unternehmen gegenüber managementgeführten Unternehmen bei der Beantwortung dieser Fragen und der bewussten Gestaltung der Wertschöpfung?

» Hundertmark: Etwas verkürzt und polemisiert: Es ist die Generationenperspektive und Ausdauer von FamilienunternehmerInnen gegenüber dem Konservieren von aktuellen Erfolgsfaktoren und dem Verteidigen von organisatorischen Fürstentümern für die Dauer der eigenen Karriere.

MS: Lässt sich nachhaltiges Wirtschaften überhaupt mit dem wirtschaftlichen Wachstum eines Unternehmens vereinbaren?

» Hundertmark: Das muss es! Persönlich kann ich daher viele Diskussionen, die soziale und ökologische Verantwortung nur in Verbindung mit altruistischen Motiven und planwirtschaftlichen Ideen als umsetzbar ansehen, nicht nachvollziehen. Die Nachhaltigkeitswende braucht erfolgreiche UnternehmerInnen und Unternehmen! Wer gestalten will, braucht dazu auch die Mittel – also Geld. Und das kommt aus erfolgreichem und gewinnorientiertem Wirtschaften. Größerer Erfolg und freie Finanzmittel sind gleichbedeutend mit höheren unternehmerischen Freiheitsgraden für Innovationen und Investitionen in ein nachhaltiges Wirtschaften.

MS: Wie passen Wachstum und Nachhaltigkeit im Unternehmenskontext zusammen? Wie unterscheidet sich dies für familiengeführte und managementgeführte Unternehmen?

» Hundertmark: Die Nachhaltigkeitswende, die wir als Gesellschaft in Europa und in der Welt schaffen müssen, verändert ganz klar auch die Unternehmen. Ich gehe davon aus, dass rund um 2030 der Kipppunkt in vielen Industrien erreicht wird, in dem 50+1% aller angebotenen Produkte und Lösungen nachhaltig sind.

Für Unternehmen bedeutet dies, dass ihre Wertschöpfung auf vielfach anderen Technologien und Rohstoffen basieren wird, dass das Produkt- und Leistungsangebot auf ganzheitliche Lebenszyklusbetrachtungen inkl. End-of-Life-Lösungen und Kreislaufwirtschaft ausgerichtet sein wird und dass Kunden- und die Zielgruppenansprache ebenso eine andere sein wird.



Die Transformation wird also für viele Unternehmen fundamental und definitiv von einem Geschwindigkeitswettbewerb geprägt sein. In diesem Wettbewerb ist Wachstum dann auch immer eine Frage der Marktbedeutung und ob man „rule maker“ oder „rule taker“ sein will. Familienunternehmen als Sustainable Leader werden diese Transformation konsequenter und mit mehr Ausdauer angehen, denn: FamilienunternehmerInnen denken und handeln eher in Generationen als in Vertragsdauern und Berichtszyklen.

MS: Stichwort „Green Finance“. Was genau ist damit gemeint und warum sollten sich gerade auch KMUs im Zuge ihrer Nachhaltigkeitsstrategie damit auseinandersetzen?

» Hundertmark: Eine für Unternehmen relevante Ausprägung von „Green Finance“ ist, das ESG-konformes Wirtschaften ein zunehmend wichtigeres Ratingkriterium von Banken und somit für Finanzierungsbedarfe wird. Wie nachhaltig mein Unternehmen aufgestellt ist, wie das in Managementsystemen und in einem Reduktionspfad des Treibhausgas-Fußabdrucks verankert und dokumentiert ist, entscheidet künftig über Bonität und individuelle Finanzierungsbedingungen.

Diese Rolle der Finanzwirtschaft als weiteres Korrektiv zur Förderung der Nachhaltigkeitswende in Unternehmen, ist aus regulatorischer Sicht in der EU gewollt und mit entsprechenden Vorgaben verankert.

Zugleich wächst unter dem Stichwort „Green Finance“ für Unternehmen auch das Angebot an Finanzierungslösungen, die sich explizit an nachhaltig wirtschaftenden Unternehmen richten oder die auf entsprechende Investitionsprojekte fokussiert sind.

Kontakt: nachhaltigkeit@wieselhuber.de

Dieser Beitrag ist in gekürzter Fassung am 1.9.2022 in 1st Steps erschienen



Johannes Spannagl
Managing Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

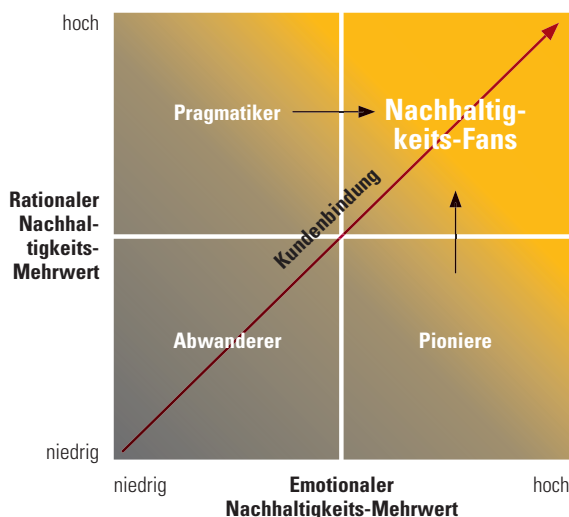
Marketing & Vertrieb für nachhaltige B2B-Produkte

Trotz hohem Veränderungsdruck kein Selbstläufer

Wer glaubt, dass es zielführend ist, die Vermarktung von nachhaltigen Produkten nur mit entsprechend angepassten Marketing- und Kommunikationsbotschaften zu bewerkstelligen, ist auf dem Irrweg. Nur „grün angestrichene“ Produkte und Leistungen werden von den Kunden sehr schnell als „Mogelpackung“ entlarvt. Die für nachhaltige Produkte affinen Kunden sind i.d.R. besonders kritisch und achten bei ihrer Kaufentscheidung auf den klimarelevanten Nutzen. Marketing für nachhaltige Produkte beginnt deshalb bei der Entwicklung von echten Nutzeninnovationen und einem entsprechendem positiven Innovationsklima. Der zentrale Schritt dabei ist das Herausarbeiten von zielgruppenspezifischen Nutzenhebeln, die sowohl rationale als auch emotionale Kunden-Mehrwerte adressieren können.

Nutzenorientierung von Anfang an

In Anlehnung an das Blue Ocean-Konzept liegt die Kunst darin, produkt- bzw. lösungsspezifisch den **nachhaltigkeitsrelevanten Mehrwert** herauszuarbeiten. Idealerweise, aber nicht zwingend, gilt es hierbei relevante „weiße“ Felder zu identifizieren, die vom Wettbewerb noch nicht besetzt worden sind. Dies muss selbstverständlich aus Zielgruppensicht entlang der gesamten Wertschöpfungskette erfolgen, also end-to-end. Das Screening der sechs generellen Nutzenhebel steht dabei im Zentrum:



- **Umweltfreundlichkeit:** Welche (Kern-)Leistungen bieten Ihre Produkte, um die Nachhaltigkeitsstrategie ihrer Kunden zu unterstützen?
- **Kundenproduktivität:** Wie kann Ihr Kunde Zeit, Kosten und Ressourcen einsparen und somit seine Klimateffizienz steigern?
- **Einfachheit:** Wie kann durch nachhaltige Ideen die Komplexität von Prozessen reduziert werden?
- **Convenience:** Wie kann die Benutzung, Verarbeitung, das Handling und die Entsorgung Ihrer Produkte erleichtert werden? Wo gibt es Ansätze zur Realisierung einer Kreislaufwirtschaft?
- **Risikoreduzierung:** Wie können durch Nachhaltigkeitsaktivitäten die finanziellen und Lieferketten-Risiken (CO₂-Footprint) reduziert werden?
- **Spaß und Image:** Welche Imageeffekte ergeben sich für Ihre Kunden aus ihren nachhaltigen und klimagerechten Produkten und Dienstleistungen?

Entscheidend bei der Beantwortung ist der subjektiv wahrgenommene Nutzen und nicht allein die objektive Sicht auf die Leistungsfähigkeit und Funktionalität der Produkte.

Nachhaltigkeits-orientierte Kunden sind anders zu klassifizieren

Durch diese Sichtweise auf den rationalen und emotionalen Kunden-Mehrwert lässt sich ein völlig neues **Zielgruppencluster** erstellen, das wiederum zielgenaue Marketing- und Vertriebsmaßnahmen ermöglicht. Wie in der Abbildung erkennbar, sollten beispielsweise „Nachhaltigkeits-Pragmatiker“ stärker emotional bearbeitet werden, die rationalen Argumente haben sie bereits verinnerlicht bzw. realisiert. „Pionieren“ muss der rationale Mehrwert dagegen nähergebracht werden. Die Nachhaltigkeits-Fans befinden sich bereits auf einem höheren Handlungs- und Loyalitäts-Level. Diese Kunden können als Meinungsbildner und Multiplikatoren genutzt werden.

Erst durch diese duale Perspektive wird transparent, welche Kundengruppen wie bearbeitet werden sollten. Wenn Ihre Mitarbeitenden im Marketing, Vertrieb, Produktmanagement und -entwicklung diese Zielgruppentypologie vor Augen haben, werden sie anders an

neue, nachhaltige Ideen herangehen als bisher. Vor allem aber erzeugt die Ausrichtung der Vertriebsarbeit nach diesem Cluster enorme Effekte bei der Durchdringung im Markt. Nachhaltigkeits-orientierte Kunden sind „Überzeugungstäter“ und sollten daher ganzheitlich, emotional und rational, angesprochen werden.

Das Meinungsbildner-Konzept als Diffusionsbeschleuniger

Nachhaltige Produkte müssen wie Innovationen vermarktet werden – mit entsprechendem **Innovationsmarketing**, das sich signifikant vom Marketing für etablierte Produkte unterscheidet. Neue Ideen, wie das Thema Nachhaltigkeit sollten bei ihrer Vermarktung das Meinungsbildner-Konzept als Diffusionsbeschleuniger nutzen. Die Aufnahme und Akzeptanz von Innovationen unterliegen eigenen Gesetzmäßigkeiten, diese sind abhängig vom Ausbreitungs- und Diffusionsprozess. Menschen unterscheiden sich bezüglich ihrer Innovationsbereitschaft, d.h. es gibt Mitglieder z.B. einer Kundengruppe, die relativ früher neue Ideen aufnehmen und andere in Bezug auf Innovationen beeinflussen. Dieses **Meinungsführer-Phänomen** ist nicht neu, aber selten oder nicht konsequent in der Praxis eingesetzt. Dies erfordert ein tiefes Verständnis für die unterschiedlichen Zielgruppen und deren Verhaltensweisen entlang des Reifegrades des jeweiligen Marktes. Erfolgsentscheidend ist, zunächst die kleine Gruppe der Innovatoren und Early Adopter (lt. zahlreicher Studien ca. 15 %) gezielt zu bearbeiten und zu gewinnen, um mit deren Unterstützung dann die Durchdringung der sog. frühen und späten Mehrheit zu erreichen.

Markenpositionierung: das Value-Action-Gap zur Präferenzbildung nutzen

Mit der Umsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie verändert sich zwangsläufig auch die **Positionierung der eigenen Marke**. Dies sollte kein zufälliger Prozess sein, sondern bewusst gesteuert und mit dem gesamten Marketing-Instrumentarium sowie mit den Vertriebsmitarbeitern als Markenbotschafter unterstützt werden. Das Markenmanagement kann gerade beim Thema Nachhaltigkeit einen wesentlichen Beitrag leisten! Warum? Obwohl der Druck der Öffentlichkeit zunimmt, besteht nach wie vor bei den Kunden eine erhebliche Lücke zwischen Einstellung und Kaufentscheidung, dem sog. **Value-Action-Gap**. Der Widerspruch zwischen einem Umweltschutz-orientiertem Wertesystem und dem konkreten Handeln der Kunden stellt ein großes Spannungsfeld dar. Und hier kommt eine wesentliche Funktion der Marke, die Präferenzbildung, ins Spiel! Die Marke kann und sollte vier unterschiedliche Funktionen im Kontext mit Nachhaltigkeit erfüllen:

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Entwicklung Nachhaltigkeitsstrategie
- Erarbeitung und Umsetzung Innovationsmarketing für nachhaltige Produkte
- Entwicklung und Umsetzung von Zielgruppenstrategien und Persona-Konzepten
- Verknüpfung und Weiterentwicklung des Innovationsmanagements mit Nachhaltigkeitszielen
- Konzeption und Umsetzung von Sales Excellence Programmen

1. Reduktion der Austauschbarkeit und Vergleichbarkeit mit Konkurrenzmarken durch **nachhaltigkeitsrelevante Differenzierung** schaffen
2. **Orientierungshilfe** im „Nachhaltigkeitsdschungel“ geben und somit eine Identifizierungsfunktion übernehmen
3. **Preisstabilisierende Funktion** erreichen oder noch besser den Preisunterschied aufgrund klimaneutraler Produkt- und Leistungsinhalte zu anderen Anbietern absichern
4. **Höhere Wiederkaufraten und Kundenbindung** bei der überdurchschnittlich kritischen klimaschutzaffinen Zielgruppe erzeugen

Für Markenanbieter ergeben sich daraus große Chancenpotenziale. Wichtig dabei ist auch, den strategischen Bezugsrahmen zu berücksichtigen. Nur wenn Markenauftritt und Unternehmensstrategie und -DNA zusammenpassen, wirkt es glaubwürdig und nachhaltig – im wahrsten Sinne. Noch können Nachhaltigkeitspioniere den „First Mover“-Vorteil nutzen und sich langfristig und tragfähig vom Wettbewerb differenzieren. Diese Chance sollten Unternehmen jetzt ergreifen und dabei die Mechanismen eines professionelles Innovationsmarketings nutzen.

FAZIT

Obwohl das öffentliche Bewusstsein für das Thema Nachhaltigkeit und der Veränderungsdruck im Markt hoch ist, scheint es für die Unternehmen kein Selbstläufer zu sein, nachhaltige Produkte und Dienstleistungen erfolgreich zu verkaufen. Nachhaltige Produkte sind in der Regel nicht nur teurer, sondern bedürfen einer besonderen Herangehensweise in Marketing und Vertrieb – gefragt sind professionelles Innovationsmarketing und eine adäquate Markenpositionierung, die nutzengetriebene Mehrwerte in den Fokus stellen.

Kontakt: marketing@wieselhuber.de

Markenpolitik in turbulenten Zeiten

Strategische Entscheidungen zur Entwicklung von Traditionsmarken



Dr. Martin Berger
Senior Consultant
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Klassische FMCG-Marken sind aktuell mit drei zentralen Herausforderungen konfrontiert: Neben dem langfristigen Prozess der notwendigen Markentransformation führt die aktuelle Wirtschaftslage wieder zu vermehrten Spannungen zwischen Marken- und Private Label-Produkten. Zusätzlich drängen auch immer mehr junge Marken (Challenger Brands) in den Markt. Aufgrund starker gegenseitiger Abhängigkeiten können diese Herausforderungen nicht getrennt voneinander betrachtet werden.

Herausforderung 1: Kontinuierliche Markentransformation

Alteingesessene Marken haben sich oft in den (Kindheits-)Erinnerungen der Konsumenten verankert und geben diesen gerade in herausfordernden Zeiten ein hohes Maß an Sicherheit und Vertrautheit. Nichtsdestotrotz müssen diese Marken kontinuierlich an ihrem Image arbeiten, um nicht als verstaubt oder gestrig zu erscheinen.

Einerseits müssen Traditionsmarken mit ihrer Vergangenheit in Verbindung bleiben und klar auf Kontinuität in Aussehen, Angebot und Tonalität setzen, andererseits dürfen aktuelle Trends und gesellschaftliche Themen nicht vernachlässigt und müssen auch von Traditionsmarken adressiert werden. Dieses Spiel oder Gleichgewicht von Konsistenz (Markentradition) und Relevanz (Aktualität) ist eine zentrale Aufgabe bei der Führung von Traditionsmarken. Dass dieses Miteinander trotz großer Herausforderungen funktionieren kann, zeigt das Beispiel der Rügenwalder Mühle eindrucksvoll auf: Die lang etablierte Fleischmarke wird auf neu entwickelten vegetarischen und veganen Ersatzprodukten genutzt, ohne einen Glaubwürdigkeitsverlust zu erleiden oder existierende Konsumenten zu verprellen. Zentral bei solchen Markentransformationsprozessen ist es, das Verbindende zwischen neuen und alten Produkten zu unterstreichen und kommunikativ hervorzuheben. Gerade in Anbetracht der heutigen Komplexitäten wollen Konsumenten nicht für ihre Konsumententscheidungen kri-



W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Strategische Marken-, Distributions- und Kundenperformanceanalysen
- Marken- und Private Label-Strategie
- Inhaltliche Begleitung bei der Transformation und Weiterentwicklung von Traditionsmarken
- Veräußerung von Marken

tisiert oder gar von Unternehmen missioniert werden, sondern sich von der gekauften Marke abgeholt und verstanden fühlen.

Herausforderung 2: Challenger Brands

Traditionsmarken geraten vermehrt auch durch junge Marken, sogenannte „Challenger-Brands“ unter Druck. Diese zeichnen sich neben ihrer „Jugendlichkeit“ vor allem durch eine sehr klare Wertepositionierung, beispielsweise zu Nachhaltigkeitsthemen, aus. Sie zielen dabei geschickt auf aktuelle Themen einer jungen Verwendergruppe ab und positionieren sich oftmals auch politisch (Vision & Mission). Eine weitere Charakteristik dieser Marken ist ihr Zugang zum Endkonsumenten. In vielen Fällen entwickeln sie sich von reinen Nischen-D2C-Anbietern in den LEH hinein, um dann dort zu wachsen. Die Handelsketten listen dann diese im Warengruppenvergleich meist sehr teuren Marken durchaus gerne, um genau die angesprochene junge Zielgruppe in die Märkte zu lotsen. Außerdem benutzen Challenger Brands überzeugendes (digitales) Storytelling und versuchen dadurch eine Community an loyalen Kunden aufzubauen, welche die Markenbegeisterung weiter nach außen trägt und sich dadurch von traditionellen Marken absetzen und diese in ihrer Attraktivität für die jüngeren Zielgruppen herunterstuft.

Herausforderung 3: Marke vs. Private Label

Angesichts der aktuellen Inflation bescheinigen eine Vielzahl von Umfragen den Konsumenten eine verringerte Zahlungsbereitschaft und eine vermehrte Tendenz zu Eigenmarken des Handels zu greifen. Experten

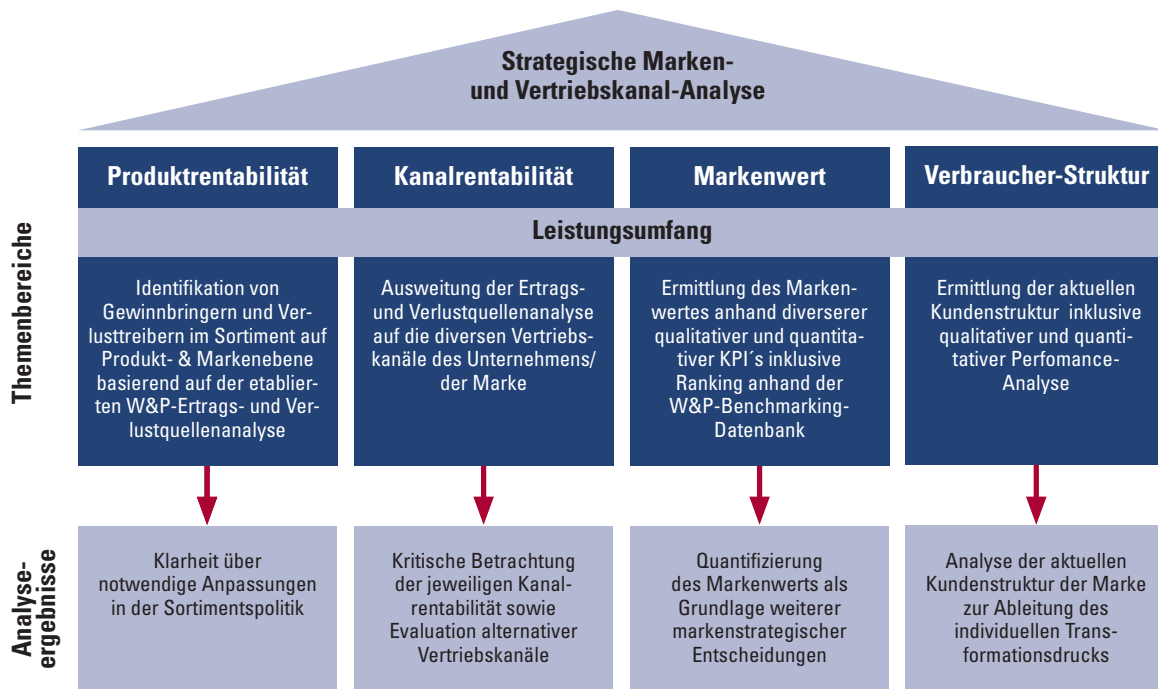


Abb.: W&P-Ansatz zur Markenevaluation & Transformation

gehen auch für das nächste Jahr von einem signifikant steigenden Eigenmarken-Anteil im deutschen Handel aus. Gerade in einer Zeit in der Kosten steigen, die Konsumenten jeden Cent zweimal umdrehen und Unternehmen ihre Marketingausgaben hinterfragen, ist es vor diesem Hintergrund notwendig, die eigene (Marken-)strategische Aufstellung neu zu evaluieren. In vielen Fällen bedeutet dies nicht ein „entweder oder“, sondern ein konsequentes und intelligentes „Miteinander“ von Private Label sowie Markenprodukten, um beispielsweise die eigene Produktion möglichst effizient auszulasten. Die richtige Strategie hängt aber stark von der Positionierung des jeweiligen Unternehmens ab und muss individuell analysiert und angepasst werden.

W&P-Ansatz zur Markenevaluation & Transformation

W&P begleitet Unternehmen beim grundsätzlichen Markentransformationsprozess, aber auch bei markenstrategischen Entscheidungen in der aktuell turbulenten Zeit mit einem Beratungsansatz, der es ermöglicht, die Bedeutung einzelner Marken für das Unternehmen zu quantifizieren. Dadurch entsteht eine Entscheidungsgrundlage zur Fortführung, Transformation oder weiteren Ausgestaltung der jeweiligen Marke. Dieser Ansatz verfolgt vor allem eine Frage: „Welche Marken lohnen sich für das Unternehmen und wie müssen sie weiter entwickelt werden?“

Diese Frage wird datenbasiert und aus einer ganzheitlichen 360°-Perspektive beantwortet und stellt damit einen Mittelweg zwischen „Blindflug“ auf der einen

und den sehr teuren und oft sehr einseitigen Daten der großen Marktforschungsinstitute auf der anderen Seite dar. Das grundsätzliche Vorgehen lässt sich wie in der Abbildung dargestellt zusammenfassen: Neben einer quantitativen Analyse der Ertrags- und Verlustquellen, auf Produkt-, Marken- und Kanalebene, kann auf Basis qualitativer und quantitativer Methoden der Wert einer Marke ermittelt werden. Zusätzlich wird auf Umfragebasis und mittels quantitativer Kundenperformance-Daten die aktuelle Verwenderstruktur analysiert. Mit den beschriebenen Methoden werden betriebswirtschaftliche Analysen mit den klassischen Werkzeugen der Markenführung kombiniert, um eine fundierte Entscheidungsgrundlage für die weitere Markenstrategie zu produzieren.

FAZIT

Etablierte Marken von Konsumgüterherstellern sind aktuell mit einer großen Anzahl an Herausforderungen konfrontiert. Marketingausgaben fallen bei der aktuellen Kostensituation besonders ins Gewicht und Unternehmen müssen sich selbst kritisch hinterfragen, a.) welche Marken sinnvoll unterstützt werden sollen und welche nicht und b.) wie die Marken weiterentwickelt werden sollen. Ist die Entscheidung gefallen, eine Marke weiterhin am Markt zu platzieren, muss gerade bei Traditionsmarken sichergestellt werden, dass die Balance zwischen Tradition und Moderne richtig getroffen und die Marke damit weiterhin zukunftsfähig gehalten wird.

Kontakt: marketing@wieselhuber.de



Florian Kaiser
Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Aktives Pricing

Erlösmanagement in der Inflation

Zahlreiche Branchen sind gegenwärtig mit zuvor unvorstellbaren und nicht zu antizipierenden Kostensteigerungen für Rohstoffe, Vorprodukte, Energie und zuletzt auch deutlich steigenden Löhnen konfrontiert. Häufig sind diese Entwicklungen Ende 2022 noch gar nicht voll bei den Verarbeitern angekommen.

Lieferanten geben ihre Kostensteigerungen, sobald sie vertraglich dazu in der Lage sind, konsequent an ihre Kunden weiter. Teuerungszuschläge und Liefervorbehalte sind das neue Normal, wenn nicht bereits eine Koppelung an Preisindizes bestand. Klar ist, dass die eigenen Erträge bei steigenden Kosten und gleichbleibenden durchschnittlichen Abgabepreisen erheblich zurückgehen.

Transparenz bietet Chancen

Auf diese Dynamik der Kostenentwicklung sind in der Regel weder Vertrieb, Pricing, Controlling noch die kundenseitigen Verträge vorbereitet. Die kurzfristige Weitergabe von Kostensteigerungen durch Preisanpassungen ist häufig vertraglich nicht möglich und es fehlt die wichtige Transparenz, die nötigen Anpassungen sauber zu kalkulieren. Denn die vorhandenen Systeme und Kalkulationsparameter bilden Kostenverwerfungen dieser Art nicht mit der nötigen Frequenz und Sensitivität kurzfristig und transparent ab. Diese hohe Dynamik und Intransparenz bringt Chancen und Risiken, denn zum einen besteht die Gefahr, dass man sich durch übermäßige Preisanpassungen aus dem Markt raus priced. Zugleich besteht jedoch die Chance, dass

Abb.: Transparenz schafft Ergebnis:
Zentrale Elemente der Pricing-Konzeption

UseCase

Branche: **Prozessindustrie/ Maschinenbau**
Umsatz: **140 Mio. €**

Herausforderung:

- Unzureichend systematisches Pricing
- Hoch defizitäre Produkte durch fehlende Preisgestaltung
- Auf Kostensteigerungen nicht vorbereitet

Ergebnis:

- Steigerung des Unternehmensergebnisses um 4 Prozentpunkte
- Etablierung von Preissystemen und Verantwortlichkeiten
- Differenzierte Preisgestaltung und kurzfristige Preisanpassungen

Unternehmen bei sauberer Analyse der Kosten und Kalkulation der nötigen Preisanpassungen, gepaart mit gezielter Kommunikation zum Kunden, Marktanteile gewinnen. In diesem Fall wird die Kosten-/Preisspirale intelligent durchbrochen.

Bewährtes und strukturiertes Vorgehen

Genau an dieser Stelle setzt der W&P-Ansatz für Pricing in der Inflation an.

In der **ersten Phase** werden die lieferantenseitigen Kontrakte hinsichtlich ihrer Wirkung auf die tatsächlichen Kosten sowie die Funktionsweise der internen Preisbildungsmechanismen analysiert. Denn häufig bildet auch die bestehende Produktergebnisrechnung diese Effekte nicht ausreichend sensitiv ab. Die Simulation von Materialkostenveränderungen auf die eigene Marge ist die Grundlage für die Auswahl von möglichen Kalkulations- und Preisanpassungsmecha-



nismen hin zum Kunden. In diesem ersten Schritt ist auch die Vertriebsperspektive auf den Kunden im Hinblick auf Position als Lieferant, Bedeutung des eigenen Produkts, Kostentreiber und Preisverhalten umfassend zu berücksichtigen.

In der **zweiten Phase** wird erarbeitet, welche Mechanismen mit welcher Wirkung zum Kunden genutzt werden können. Es werden die Methoden und Werkzeuge dafür definiert sowie die Implikationen für Verträge und die Kommunikation hin zum Kunden vorbereitet und bewertet. Ob sich eine Preisgleitklausel als Instrument eignet, hängt von verschiedenen Bedingungen ab. Vor allem das Erlös- und Geschäftsmodell des Unternehmens ist zu beachten. So bestehen bei einem Unternehmen mit Projektgeschäft gänzlich andere Herausforderungen im Vergleich zu einem Unternehmen, das mengenmäßig gut messbare Commodities als Input für sein Seriengeschäft benötigt. Zuschlagskonzepte und Preisgleitklauseln haben gegenüber der Erhöhung der Nominalpreise – bei unter Umständen gleichem Ergebniseffekt verschiedene Vorteile. Der Kunde nimmt einen Zuschlag nicht als finale Preiserhöhung wahr, sondern ordnet sie als zeitlich begrenzte und notwendige Aktion des Lieferanten ein. Eine zuschlagsbasierte Pricingvereinbarung verbessert auch die zeitlichen Reaktionsmöglichkeiten, denn der Automatismus bedarf bei Veränderungen nicht jedes Mal neuer Verhandlungen mit den Kunden.

In der **dritten Phase** werden die definierten kundenseitigen Anpassungen – unterstützt durch eine gut vorbereitete Kommunikation und Argumentation – beim Kunden durchgesetzt. Dabei zeigt sich immer wieder, dass die Vorbereitung des Vertriebs durch gezieltes Training von zentraler Bedeutung ist. Häufig fehlt genau das, denn der Vertrieb ist „natürlich und stets“ hoch motiviert, Preise extern durchzusetzen, dennoch bleiben hier in der Regel große Potenziale ungenutzt.

Je höher die Inflation desto höher der Handlungsdruck für das Management

Die dargestellte Vorgehensweise zeigt, dass die Implementierung eines derartigen Konzepts eine Vielzahl von Funktionen im Unternehmen tangiert. Nicht nur Vertrieb und Key Account Management sollten sich damit befassen. Controlling und Produktmanagement sind ebenso gefordert wie der Einkauf. Nur wenn alle Funktionen Hand in Hand zusammenarbeiten, leistet ein derartiges Konzept seinen Beitrag zur Erlös- und Ergebnissicherung. Hier liegt erfahrungsgemäß auch ein Problem der Umsetzung. Verschiedene Funktionen im Unternehmen bringen unterschiedliche Sichtweisen und Interessen ein. Im schlimmsten Fall verlangsamt

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Review Ihrer bestehenden Preisbildungsmechanismen
- Ergebnissicherung durch aktives Pricing
- Steigerung der Produktdeckungsbeiträge
- Konzeption und Implementierung von Pricing in der Inflation
- Umfassendes Preismanagement in Gestaltung und Implementierung

dies Pricing, wo Geschwindigkeit gefragt ist. Das Management braucht daher aktuell zweierlei:

- Intern und extern überzeugendes Pricingkonzept
- Zielgerichtete Vorgehensweise, zur Integration der verschiedenen Funktionen, die rasch zu einem Ergebnis führt.

Beides fordert vor allem die Unternehmen und Entscheider heraus, die in der Vergangenheit nicht mit derartigen Herausforderungen konfrontiert waren und denen es zwangsläufig an Erfahrung mangelt. Konkret heißt dies, je höher der Inflationsdruck ist, desto höher ist auch der Handlungsdruck für Management und Entscheider, rasch zur richtigen Lösung zu kommen. Nur wer beim Pricing rasch und flexibel entscheidet, sichert und verbessert seine Wettbewerbsposition. Die Einbindung externer Kompetenz ist dabei gerade für Unternehmen sinnvoll, die bislang keine oder nur geringe Erfahrungen bei Pricingkonzepten im Rahmen der Inflation haben.

FAZIT

Der inflationsbedingte Anstieg der Produktherstellkosten erfordert eine angemessene Preisreaktion durch den Vertrieb. Angesichts der Unsicherheiten über die zu erwartenden Kostenentwicklungen ist die Anhebung der Nominalpreise in vielen Fällen nicht zielführend. Sie ist zeitlich aufwändig und oft schwer durchsetzbar. Stattdessen bietet sich die Vereinbarung von zeitlich begrenzten Zuschlägen, sogenannten Preisgleitklauseln an. Voraussetzung für die Anwendung sind die Transparenz über Kostentreiber und deren Wirkung auf Herstellkosten und Preise. Die Entwicklung und Durchsetzung von Pricingkonzepten erfordert die Bündelung verschiedener Kräfte im Unternehmen und ist eine Herausforderung für das Management. Externe Unterstützung sichert diese Gestaltungsaufgabe mit Expertise ab.

Kontakt: vertrieb@wieselhuber.de



Dr. Stephan
Hundertmark
Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Nicolas Kasprzak
Senior Consultant
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Optimierung des Produktportfolios

Geschäftsergebnis sichern – fit für Krisenzeiten!

Mit der Rezession wandeln sich in den meisten Industriesegmenten Anbieter- zu Käufermärkten. Oder anders ausgedrückt: Der stark sinkenden Nachfrage in den kommenden 12-24 Monaten steht ein Überangebot an Produkten und Kapazitäten entgegen, das Unternehmen in den Boom-Jahren aufgebaut haben. Notwendige Rationalisierungen in der Rezession müssen genau bei dieser Komplexität ansetzen und das Produktportfolio auf robuste Ertragsbringer konzentrieren. Die Notwendigkeit zum Ansatz an den Produktergebnissen ergibt sich für produzierende Unternehmen aus Ihrer Bedeutung als ein entscheidender Treiber für das EBIT des Unternehmens. Verkaufte Menge, die Höhe der Herstellkosten, die realisierten Stückelöse und die Qualität der Deckungsbeiträge entscheiden über das Niveau des gesamten EBIT.

Der Startpunkt für diese Aufgabe ist bei den meisten Unternehmen durch das Wachstum in den vergangenen Jahren geprägt. So führte der Innovationswettbewerb zu Produkten für immer kleinere Nischen. Aus maximaler Kundenorientierung wurden Sonder- und Einzellösungen in das Portfolio aufgenommen und der Vertrieb hat die Ausdifferenzierung der Produkte für regionale und anwendungsspezifische Varianten getrieben.

Umfassende Transparenz zum Ergebnisbeitrag von Produkten und Produktgruppen ist dabei eine unverzichtbare Voraussetzung. Erst die Transparenz öffnet den Weg zu Aktivitäten, die in eine EBIT-Steigerung münden. Nur wer die relevanten Fragen beantworten kann, kann auch sein Produktportfolio optimieren:

1. Was sind die Ursachen der **Ergebnisschwäche** einzelner Produkte des Portfolios?

2. In welchem Maße treibt das vorhandene Portfolio z. B. aufgrund seiner **Breite, Tiefe und Komplexität** die Gemeinkosten?
3. Wie wirkt sich die Zusammensetzung des Produktportfolios auf die **Auslastung** aus?

Je nachdem, wie die Fragen beantwortet werden, resultieren daraus Ansatzpunkte zur Optimierung des Produktportfolios, zur Verbesserung der Ergebnisse von Einzelprodukten und für eine gleichzeitige Verschlanung der Kostenstrukturen über die Anpassung der Organisation und Reduktion von Strukturkosten. Im Ergebnis wird der Break-Even des Unternehmens signifikant reduziert und so eine dauerhafte robuste Aufstellung für die Krisenzeiten erreicht.

In Zeiten einer galoppierenden Inflation bei Rohstoffen und Energiepreisen sowie hohen Tarifabschlüssen ist **Schnelligkeit** für ein solches Programm einer der Erfolgsfaktoren.

1. Die richtigen Mengen halten

Hier geht es um den kritischen Blick auf das am Markt platzierte Portfolio und dessen Performance. Über die Erstellung eines neutralen und faktenbasierten Status, der sich u.a. an nachfolgenden Leitfragen orientiert, werden dann Optimierungspotentiale identifiziert.

- Welchen Anteil der Kundenbasis machen C-Kunden aus?
- Welchen Warenkorb kaufen C-Kunden?
- Wie kann die Durchdringung von A- und B-Kunden mit profitablen Artikeln erhöht werden?
- Wann und wie wurden zuletzt Preiserhöhungen durchgesetzt?
- Wo sind weitere Preiserhöhungen nötig?
- Wo sind Kundenumstellungen zur Bündelung von Mengen auf weniger Artikel möglich?

2. Die Kostentreiber reduzieren

Gewachsene Komplexität ist ein Treiber von Ineffizienzen und Kosten, die sich aus einer unüberschaubaren Vielfalt und Kleinteiligkeit sowie hoher Veränderungsdynamik ergibt. Zur Optimierung des Produktportfolios ist hier der kritische Blick auf die Leistungswirtschaft nötig:

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Transparenz innerhalb von 3-4 Wochen Projektlaufzeit
- Robuste Hebel zur Optimierung Ihres Produktportfolios
- Quick Wins für schnelle Erfolge und eine klare Roadmap für eine nachhaltige Maßnahmen
- Neutrale und faktenbasierte Moderation auch schwieriger Entscheidungen
- Erfahrene und kompetente Beratung mit adäquatem Methodeneinsatz und modernen BI-tools

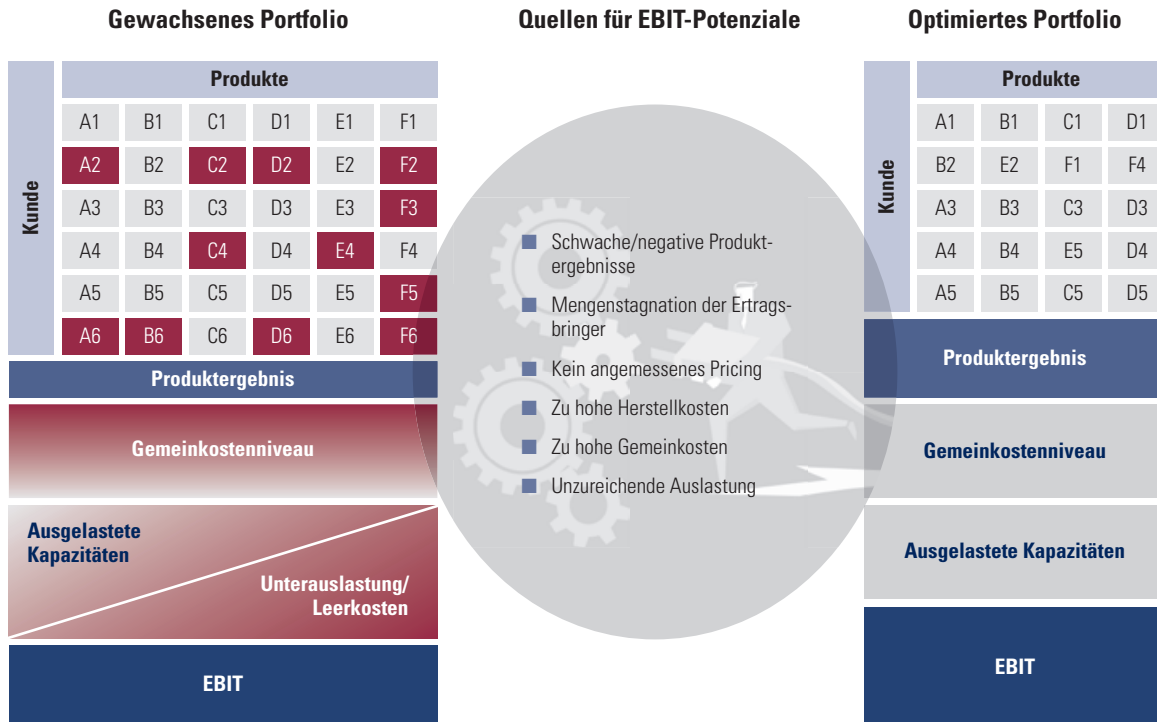


Abb.: Optimierung des Produktportfolios

- Was sind Standardartikel, was Sonder-/kundenindividuelle Artikel?
- Müssen unterschiedliche Segmente im Produktportfolio unterschiedlich und aufwandstreu kalkuliert werden?
- Welche Rohstoffe werden wofür in welchen Mengen benötigt?
- Welcher Aufwand wird durch Beschaffung und Handling verursacht?
- Wie effizient ist das Losgrößenspektrum sowie Rüst-/Reinigungs-/Stillstandszeiten?
- Wie gut ist die Planbarkeit der Produktion aufgrund von Markt-/Planbedarfen?
- Wie hoch ist der Automatisierungsgrad in Abwicklungsprozessen?
- Wie effizient sind arbeitsteilige Prozesse und Schnittstellen gestaltet?

3. Das Produktergebnis steigern

Mit der dritten Sichtweise auf das Produktportfolio wird der Blick auf Ergebnistreiber fokussiert, um in Verbindung mit den vorangehenden Analysen und Ansätzen Entscheidungen zur Optimierung des Portfolios zu treffen:

- Welche Produkte eliminieren?
- Welche Artikel fokussieren?
- Wie Herstellkosten senken?
- Wo erschweren fehlende Vorprodukte den Absatz?

- Welche Kostenelemente unterliegen starken Inflationseffekten?
- Welche Produkte unterliegen bei welchen Kunden welchem Ergebnisdruck?

Um über die Optimierung des Produktportfolios auch tatsächlich das Geschäftsergebnis zu sichern bzw. den Break-Even zu senken, muss ebenso auf die Notwendigkeit zur Anpassung von Kapazitäten und Personalressourcen geschaut werden. Wer nur das Portfolio verschlankt, ohne auf die notwendige Restrukturierung der Organisation zu schauen, erzeugt um am Ende nur ungedeckte Strukturkosten.

FAZIT

Das Produktportfolio ist einer der effektivsten Ansatzpunkte, um das eigene Unternehmen schnell und robust krisensicher aufzustellen. Erfolgsfaktor eines solchen Sofortprogramms ist die Kombination aus einer neutralen Faktenbasis in Verbindung mit Erfahrung und Know-how von Funktionsträgern und Branchenspezialisten. Im richtigen Team können damit schnell konkrete und messbare Projekterfolge erzielt werden.

Kontakt: performance@wieselhuber.de

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



EBIT im Fokus

Die Auswirkungen der Inflation auf die Unternehmenssteuerung

Christian Neeb
Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Steigende Materialkosten, Lohnkostenanstieg, höhere Energiekosten, steigende Transportkosten, etc. bedrohen aktuell das EBIT auch ertragsstarker Unternehmen. Viele Unternehmen sind dafür methodisch nicht vorbereitet. Sie stehen vor der Herausforderung ohne entsprechende Wissensbasis innerhalb kürzester Zeit Instrumente zu konzipieren und zu integrieren, die ihnen eine effektive Unternehmenssteuerung auch in Zeiten von Inflation ermöglicht. Vier Herausforderungen stehen dabei im Vordergrund.

1. Die Ausrichtung der Kalkulationssystematik ist der erste unabdingbare Schritt im Rahmen der Unternehmenssteuerung

Die Mehrzahl von Kalkulationen basiert auf Standardkalkulationen. Zu Beginn einer Planungsperiode werden Kostensätze für die Stückkalkulation fixiert. Diese Standardkalkulation gilt für ein Geschäftsjahr, Sie wird selten angepasst. Bei Kostenkonstanz ist eine Anpassung auch nicht erforderlich. Anders u. U. im Rahmen der Inflation. Sie wirft die Frage auf, ob Kalkulationswerte zu „dynamisieren“ und innerjährlich anzupassen sind. Hinzu kommt: Bei Anwendung der Zuschlagskalkulation haben inflationsbedingte Kostensteigerungen erhebliche Auswirkungen. Bei einem konstant gehaltenen prozentualen Zuschlag auf die Herstellkosten werden mehr Gemeinkosten auf ein Produkt verrechnet werden, als tatsächlich anfallen. Ein überproportionaler Kostenanstieg ist die Folge, der in dieser Höhe gar nicht gerechtfertigt ist. Das Unternehmen läuft Gefahr, „sich methodisch aus dem Markt zu kalkulieren“. Auch hier gilt es Kalkulationsmethoden zu nutzen, die dies vermeiden.

2. Inflationseffekte müssen identifiziert und transparent dargestellt werden

Eines der wichtigsten Instrumente zur Steuerung im Inflationsumfeld ist die sogenannte Preis-Mengen-Kosten Analyse. Dabei werden Abweichungen z. B. zwischen Plan-Deckungsbeitrag und Ist-Deckungsbeitrag oder Vorjahr und Ist in die drei Komponenten Mengenab-

weichungen, Preisabweichung und Kostenabweichung zerlegt. Dies ermöglicht es zu erkennen, ob z. B. das Umsatzwachstum aus realem Mengenwachstum oder inflationsbedingtem Anstieg der Erlöse infolge der Weitergabe von gestiegenen Einstandskosten an die Kunden resultiert. Der Abgleich zwischen Erlösanstieg und Kostenanstieg ermöglicht es festzustellen, ob und in welchem Umfang gestiegene Kosten tatsächlich via Stückelerlös weitergegeben wurden. Für ein derartiges Instrument bedarf es eines vergleichsfähigen Mengengerüsts und einer Produktergebnisrechnung, die die wesentlichen inflationsrelevanten Kosten beinhaltet.

3. Erlös- und Pricingmodelle müssen inflationsadäquat und wettbewerbsfähig sein

Die Feststellung der Kostenwirkung ist das Eine. Die Weitergabe an die Kunden via Pricing das Andere. Erst mit einem auf der richtigen Kalkulation aufbauenden Pricingkonzept besteht die Chance dazu. Dies erfordert es nicht nur via Kalkulation die „richtige“ Höhe der Kosten zu ermitteln. Es braucht auch das richtige Konzept für die Preisweitergabe an den Kunden. Die einfachste Form der Preisweitergabe besteht in der Erhöhung des Nominalpreises. Das ist gleichsam der „Listenpreis“ für das Produkt. Diese Form des Erlösmanagements hat in der Inflation und angesichts vor allem volatiler Herstellkosten einen gravierenden Nachteil. Preise müssen unter Umständen permanent verändert und mit den Kunden verhandelt werden. Ein

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Gestaltung inflationsoptimierter Kostenrechnungs- und Kalkulationssystematiken
- Instrumente mit deren Hilfe Inflationseffekte transparent und steuerbar werden
- Pricingkonzepte um Inflationseffekte zu kompensieren und Wettbewerbsvorteile zu sichern oder sogar zu schaffen
- Konzepte mit deren Hilfe das Management Inflationseffekte erkennt und darauf aufbauend zielgerichtet entscheiden kann

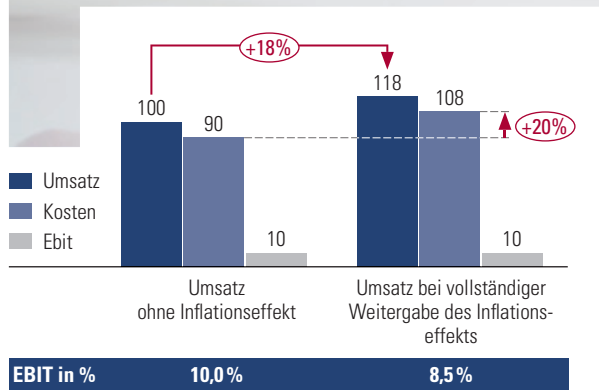


Abb.: Herausforderungen an die Ergebnisdarstellung im Ergebnisumfeld

zeitaufwändiges und nicht immer zum gewünschten Ergebnis führendes Prozedere. Eine Alternative dazu bilden selektive Zuschläge, basierend auf den besonders inflationssensitiven Kostenbestandteilen der Kalkulation. Bei diesen sogenannten Preisgleitklauseln wird mit den Kunden vereinbart, dass die Preise in Abhängigkeit vom Anstieg der relevanten Kosten angehoben werden. Dabei gibt es zwei alternative Möglichkeiten der Anwendung. Die Preisadjustierungen basieren auf den seitens des Unternehmens offen gelegten Ist-Kosten oder es wird ein allgemein zugänglicher Index als Grundlage für die Preisanhebung vereinbart. Welche Systematik zu nutzen ist, hängt neben branchenspezifischen Gegebenheiten auch von dem Maß an gewünschter Transparenz gegenüber dem Kunden ab und ist im Einzelfall zu entscheiden.

4. Die richtige Ergebnisdarstellung beeinflusst die Art und Weise der Unternehmenssteuerung

Transparenz ist für das Management in der Inflation eine wichtige Voraussetzung, um zu steuern. Ein einfaches Beispiel zeigt dies. Gelingt es, höhere Einstands-

kosten via eigene Preiserhöhung an den Kunden weiterzugeben so führt dies zu einem (nicht geplanten) Umsatzanstieg. Unter Umständen wird dadurch ein, im letzten Quartal des Vorjahres für das Planjahr festgelegter Umsatzplan sogar überschritten. Dies suggeriert bei einem einfachen Plan-Ist-Vergleich, dass die Umsatzplanung sogar überschritten wird. Gleichzeitig sinkt die relative EBIT Marge bei ansonsten gleichen Kosten (Abb.).

Dies nur weil die Bezugsbasis für die % Ermittlung der Rendite rechnerisch ansteigt. Ein einfacher Blick auf die „nackten“ Zahlen kann daher zu falschen Schlüssen und ggf. sogar zu Fehlentscheidungen führen. Um dies zu verhindern, bedarf es einer entsprechenden Inflationsadäquaten Ergebnisdarstellung, die reale Effekte ausweist.

FAZIT

Die Inflation verändert die Anforderungen an die Unternehmenssteuerung erheblich. Das Controlling ist bei Kalkulation, der Schaffung von Transparenz und der Art und Weise der Ergebnisdarstellung methodisch besonders gefragt. Mit methodischen Optimierungen alleine ist es jedoch nicht getan. Erst das richtige Pricingkonzept ermöglicht es, das EBIT zu sichern und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu erhalten.

Kontakt: performance@wieselhuber.de



Dr.-Ing. Dirk Artelt
Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Wie innovatives Handeln auch in turbulenten Zeiten zum Wettbewerbsvorteil wird

Dialog zwischen W&P-Partner Dirk Artelt und W&P-Alumnus Daniel Strohmayer

Aktuell stellen die steigenden Energiepreise sowie Versorgungsengpässe bei wichtigen Vormaterialien für Unternehmen vieler Branchen eine substantielle Herausforderung dar. Zusätzlich zeichnet sich getrieben durch Inflationsrekorde und steigende Zinsen eine depressive wirtschaftliche Stimmung ab. Die Kosten im Blick zu halten und zu senken ist daher essenziell.

Wie kann man der drohenden Margenerosion und dem preislichen Handlungsdruck aus dem Markt entgegenwirken?

» **Dirk Artelt:** Ein adäquates Mittel und gleichzeitig auch Grundlage für Wettbewerbsvorteile ist, Effizienzsteigerungspotenziale über Automatisierung der Produktion zu erschließen und letztlich Kosten im eigenen Unternehmen aber auch für den Kunden nachhaltig zu senken. Doch im Jahr 2022 sanken die Ausgaben für Innovationen erstmals seit 10 Jahren. Die eigene Innovationsleistung (Produkt-, Geschäftsmodellinnovationen oder Prozessinnovation z. B. über smarte Automatisierungslösungen) jetzt zurückzufahren, wäre mittelfristig ein großer Fehler, denn weiterhin gilt: Innovative Unternehmen und solche, die sich schneller an global verändernde Bedingungen anpassen, agieren wirtschaftlich erfolgreicher.

Welche Prozesse eignen sich für Automatisierung und Digitalisierung?

» **Dirk Artelt:** Grundsätzlich sind alle zentralen Prozesse hierfür geeignet. Insbesondere im Produktionsprozess sind Automatisierung und Digitalisierung wichtige Effizienzhebel. Aber auch hier kommt man an Grenzen, da es in absehbarer Zeit keinen 100 % Automatisierungsgrad geben wird. Man geht in aktuellen Studien davon aus, dass je nach Branche, auch langfristig mindestens 30 % der Wertschöpfung durch manuelle Tätigkeiten erzeugt wird.

» **Daniel Strohmayer:** Exakt, der Mensch wird immer eine zentrale Rolle in der Produktion spie-

len: Weder ist vollumfassende Automatisierung technisch überall möglich, noch wäre diese ökonomisch, da viele produzierende Unternehmen bei gewissen Prozessschritten weiterhin auf die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit der Mitarbeitenden angewiesen sind. Im Rahmen der Digitalisierung unter dem Stichwort Industrie 4.0 kommt die Betrachtung des Menschen in der Produktion offen gesagt teilweise zu kurz.

» **Dirk Artelt:** Und das, obwohl viele Unternehmen gerade beim Faktor Mensch vor großen Herausforderungen stehen: Es herrscht in vielen Disziplinen akuter Fachkräftemangel. Dieser wird durch Reshoring von Produktionsstätten (Stichwort Decoupling) eher verschärft. Gute Mitarbeitende für die Produktion zu finden, zu trainieren bzw. zu qualifizieren und langfristig ans eigene Unternehmen zu binden ist daher eine Aufgabe, die nicht unterschätzt werden darf. Besonders Familienunternehmen haben dies aus einem Bewusstsein für die Qualität der Produkte aber auch für die sozialen Belange der Mitarbeitenden tief in ihrer DNA verankert.

» **Daniel Strohmayer:** Richtig, jedes Unternehmen steht dann vor der laufenden Herausforderung, im Betrieb dafür zu sorgen, dass der Mensch seine Arbeit so effizient wie möglich ausüben kann – bei optimaler Nutzung seiner Arbeitszeit und bei gleichzeitiger Vermeidung von Fehlern, die zu Ausschuss oder teurer Nacharbeit führen können.

» **Dirk Artelt:** Gerade in Zeiten steigender Lohn- und Materialkosten sollten Unternehmen sich diesen Bereich noch einmal genauer anschauen. Stand heute wird dieser Bereich der Produktion, der über Maschinen und Roboter hinaus geht, also nicht automatisiert werden kann, noch selten digital unterstützt. Hier liegen große Potenziale im Umgang mit dem hohen Druck zur Steigerung der Effizienz und Produktivität, es gibt fast so etwas wie eine Digitalisierungslücke. Was sind dafür Ansätze?



» **Daniel Strohmayr:** Es gibt viele spannende Lösungen junger Unternehmen welche die Digitalisierung des Werkers zum „Smart Worker“ vorantreiben. Stichworte für das Thema sind die digitale Werkerassistenz und Werkerführung. Als neueste Lösung hat unser Startup tacterion vor einigen Wochen die Skillflow Plattform vorgestellt.

Skillflow schließt diese Lücke der Digitalisierung, indem es manuelle Arbeitsschritte digitalisiert und die Mitarbeiter in Echtzeit unterstützt, Fehler in der händischen Produktion wie z. B. in der Montage direkt zu entdecken und zu korrigieren. Es entsteht eine einmalige Kombination aus menschlicher Fingerfertigkeit und KI-basierter Präzision.

» **Dirk Artelt:** Was steckt hinter dem System, woher kommen die technischen Grundlagen?

» **Daniel Strohmayr:** Nach meiner Zeit bei W&P habe ich zusammen mit meinem Bruder das Startup tacterion als Spin-off des Deutschen Zentrums für Luft- und Raumfahrt (DLR) gegründet. Er hatte am DLR dazu geforscht, wie man Robotern das Fingerspitzengefühl verleiht. Dazu wurde eine neue Sensortechnologie entwickelt, die wie eine technische künstliche Haut funktioniert. Diese taktile Sensorik bauen wir nun in die Skillflow Wearables ein, die der Operator über dem Arbeitshandschuh trägt. Während der Ausübung der Arbeitsschritte kann das System aus einer Kombination an Hard- und Software nun „mitfühlen“, ob der Prozessschritt richtig ausgeübt wurde.

» **Dirk Artelt:** Normalerweise verlassen sich die Unternehmen auf die jahrelange Erfahrung der Werker, die genau spüren oder hören, ob ihr Handgriff korrekt war. Wie kann Euer System das erkennen?

» **Daniel Strohmayr:** Wir tun genau dasselbe: Das System wird durch die erfahrensten Werker trainiert, die Daten werden durch Akustik- und Beschleunigungsdaten angereichert und mit Hilfe von Machine Learning verarbeitet. So entsteht ein „digitaler taktiles

Zwilling“ des Produktionsprozess. Dieses ideale Prozessbild wird dann „on the edge“ in Echtzeit während der Ausübung mit den realen taktilen Sensordaten des Wearables verglichen und je nach Ergebnis unmittelbar ein positives oder negatives Feedback an den Werker ausgegeben.

» **Dirk Artelt:** Das klingt danach, dass vor allem größere Unternehmen von dieser Prozessinnovation profitieren können.

» **Daniel Strohmayr:** Ziel ist es, dass in jeder Unternehmensgröße jeder Handgriff sitzt. Es ist richtig, dass unsere ersten Kunden aus der Automobil-, Werkzeug- und Hausgeräteindustrie kommen. Aber an allen Orten, wo repetitive Tätigkeiten vorkommen, kann das System Mehrwert bieten. Insbesondere sog. Mittelständler haben oft den Bedarf nach Flexibilität, den vollautomatisierte Fertigungsumgebungen nicht bieten können. Wichtige Prozessschritte, die wir heute schon digitalisieren sind sicheres Stecken von Steckern oder Einstecken oder Verrasten von Einbauteilen. Systeme wie Skillflow unterstützen dabei nicht nur den laufenden Betrieb, sondern können auch im Onboarding eingesetzt werden. Die Operator werden schneller und zuverlässiger in die Lage versetzt, komplexe Schritte auszuführen und können damit bereits nach kurzer Anlernphase hocheffizient arbeiten. Gleichzeitig kommt es durch weniger Fehler zu einer geringeren Ausschussquote.

» **Dirk Artelt:** Fazit ist, dass Automatisierung und Digitalisierung von Prozessen – unter Berücksichtigung der genannten Erfolgsfaktoren – gerade in der Produktion einen wesentlichen Hebel zur Effizienzsteigerung und Kostensenkung darstellen. Hier ist es Aufgabe der Unternehmensführung dafür zu sorgen, dass ein partizipativer, integrierter Ansatz verfolgt und die Umsetzung konsequent begleitet und nachgehalten wird.

Vielen Dank für das Gespräch

Kontakt: innovation@wieselhuber.de



Simon Moser
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Ferdinand Fiedler
Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Bauchgefühl war gestern

Die Spitzenkennzahl „Return on R&D“ macht den Beitrag der F&E zum Unternehmenserfolg sichtbar

Es gibt Unternehmensfunktionen, wie z. B. den Vertrieb, deren Nutzen meist klar und eindeutig anhand von Kennzahlen bewertet werden kann (z. B. Umsatz pro Mitarbeiter), da Input und Output relativ eindeutig gemessen werden können. Doch beim Output der F&E tun sich viele Unternehmen schwer, da dieser eine starke zeitliche Verzögerung zum Input hat und treffen daher strategische F&E-Entscheidungen oft anhand von Softfacts oder per „Bauchgefühl“.

Gründe für die Messung des Wertbeitrags

Entscheidend ist nicht, wie viel in die F&E investiert wird, sondern für was und wie man seinen Input bestmöglich einsetzt, um den maximalen Output zu generieren. Aus diesem Grund ist eine quantitative und objektive Gegenüberstellung von Input und Output der F&E notwendig und schafft die Möglichkeit für:

- eine messbare Argumentationsbasis für anstehende Entscheidungen (z. B. Veränderung der F&E-Aufwände, Investitionen, Personalentscheidungen etc.),
- einen quantitativen Beleg für die Performance/Leistung der Forschung & Entwicklung gegenüber allen Stakeholdern innerhalb und außerhalb des Unternehmens,
- eine effektive Steuerung der F&E nach wirtschaftlichen und rationalen Gesichtspunkten,

- die Entlastung des Top-Management von der operativen „Klein-Klein“-Diskussion auf inhaltlicher Projektebene,
- Ursachentransparenz auf Basis eindeutiger Einflussfaktoren bei Verschlechterung der F&E-Performance und Basis für entsprechende (Gegen-)Maßnahmen,
- die Etablierung eines ergebnisorientierten Mindsets innerhalb der F&E, welches nicht nur technologieorientierte Gesichtspunkte, sondern auch betriebswirtschaftliche Aspekte in den Mittelpunkt stellt und dadurch bestehende Verhaltensmuster aufbricht.

Messbarer F&E-Beitrag zum Unternehmenserfolg

Bei der Bewertung der F&E, genauso wie bei der Bewertung des gesamtunternehmerischen Erfolgs, geht es im Kern darum, welche Rendite innerhalb eines bestimmten Zeitraums pro investiertem Euro (€) erzielt werden kann – d. h. es stellt sich letztendlich die Frage nach der Profitabilität der F&E. Um diese Frage zu beantworten sind die Einflussmöglichkeiten der F&E auf die Input und Output-Faktoren unternehmensspezifisch zu definieren, wie z. B.:

Output-Faktoren

- **Menge:** Werden die Anforderungen des Marktes F&E-seitig umgesetzt und kann somit das volle Potenzial abgeschöpft werden?
- **Preis:** Kann der Ziel-Verkaufspreis mit den durch die F&E-umgesetzten Anforderungen erreicht werden?
- **Herstellungskosten:** Können die Zielherstellungskosten durch die F&E eingehalten werden?
- **Time-to-market:** Kann das Produkt bzw. die Lösung mit den gewünschten Anforderungen bis zur Markteinführung im definierten Zeitrahmen entwickelt bzw. verkauft werden?

Input-Faktoren

- **Projektkosten:** Werden die Projekte im Kostenrahmen durch die F&E umgesetzt?
- **Projektlaufzeit:** Werden die Projekte im Zeitrahmen durch die F&E umgesetzt?
- **Weitere F&E-Aufwände:** Wird in die richtige F&E-Infrastruktur und Technologie investiert?
- **F&E-Portfolio:** Werden die für den Unternehmenserfolg relevantesten Projekte priorisiert?

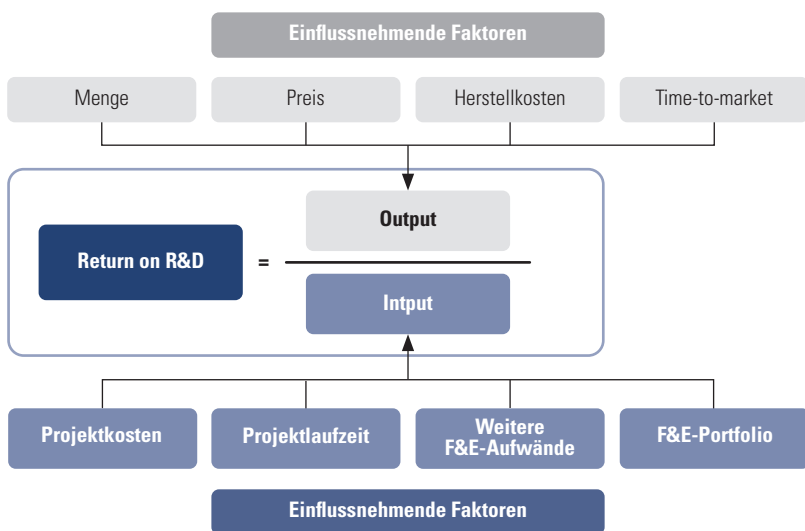


Abb.: Return on R&D und seine Einflussfaktoren

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- F&E-Strategie
- F&E-Controlling
- F&E-Performance
- F&E-Portfoliomanagement
- Agiles Projektmanagement
- Innovations-, F&E- & Technologiemanagement

Die inhaltliche Diskussion zur Optimierung der F&E-Outputs sollte im Dialog mit den Schnittstellen wie z. B. Vertrieb bzw. Produktmanagement geschehen.

Wie kann der Return on R&D ermittelt werden?

W&P bietet eine praxiserprobte und strukturierte Vorgehensweise an, um unternehmensindividuell die Spitzenkennzahl „Return on R&D“ zu entwickeln und einzuführen. Dabei werden sowohl unternehmensspezifische Faktoren, wie z. B. Unternehmensstrategie, F&E-Ziele, Organisationsstruktur oder Branchenspezifika, als auch die Interessen und Anforderungen der unterschiedlichen Adressatengruppen berücksichtigt und die relevanten Stakeholder aktiv mit eingebunden. Der Prozess zur Entwicklung des „Return on R&D“ ist iterativ und unterteilt sich in folgende fünf Phasen:

1. Definition unternehmensspezifischer Input-Output-Faktoren

Im Rahmen eines Workshops werden die unternehmensspezifischen Input-/Output-Faktoren in Abhängigkeit der bestehenden Unternehmens- und F&E-Strategie sowie der Rolle der F&E im Kontext der Gesamtorganisation erarbeitet

2. Ableitung adressatenspezifischer Berechnungsmodelle

In Arbeitssitzungen mit einem definierten Projektteam, z. B. bestehend aus Controlling und F&E-Management werden die Input/Output-Faktoren Top-Down auf die jeweiligen Anforderungen der unterschiedlichen Adressatengruppe (z. B. Top-Management, F&E-Management, Projektmanagement) heruntergebrochen, die Berechnungsmodelle festgelegt sowie die Datenkonsistenz über die Adressatenebenen (z. B. Unternehmens-, Bereichs- und Projektebene) kaskadiert.

3. Plausibilisierung „Return on R&D“

In dieser Projektphase wird ein Prototyp mit Realdaten zur Berechnung des „Return on R&D“ aufgebaut und eine Plausibilisierung der Input-Output-Faktoren mit ausgewählten Vertretern der jeweiligen Adressatengruppen vorgenommen und ggf. Anpassungen umgesetzt.

4. Festlegung Ziele

Im Rahmen eines Workshops mit dem Top-F&E-Management werden auf Basis der ermittelten Kennzahlen mögliche Zielkorridore des „Return on R&D“ diskutiert und festgelegt.

5. Schaffung notwendiges Mindset:

Um den relevanten Personenkreis inner- und außerhalb der F&E bzgl. dem „Return on R&D“ sowie dessen Einflussfaktoren zu sensibilisieren und entsprechend zu befähigen, die Kennzahl richtig zu interpretieren und notwendige Handlungsschritte abzuleiten, wird ein entsprechendes Schulungs- und Kommunikationskonzept erarbeitet.



FAZIT

Die Top-Kennzahl „Return on R&D“ versteht sich als übergreifende, plakative Kenngröße und Orientierung für die F&E, Produkte/Lösungen möglichst schnell zu optimalen Kosten und mit dem maximalen Markterfolg zu entwickeln. Darüber hinaus unterstützt sie das Top-Management (CTO) bzw. die Verantwortlichen den Beitrag der F&E zum Gesamtunternehmenserfolg sichtbar zu machen, faktenbasierte Diskussionen zu führen und kennzahlengestützt zu steuern.

Kontakt: innovation@wieselhuber.de



Daniel Fuchsberger
Partner
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH



Tilman Reiser
Manager
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

Business Continuity Management

Eine unsichere Welt erfordert eine neue Art der Vorbereitung

Die allgemeine Wirtschaftslage konnte nach der Finanzkrise 2009 lange Zeit als relativ stabil eingestuft werden. In der jüngeren Vergangenheit kam es hingegen vermehrt zu einschneidenden Ereignissen mit massiven Auswirkungen auf die Gesellschaft und das Geschäftsleben, die von niemandem erwartet wurden – sogenannten „Black Swan Events“.

Als **Beispiele** für solch unvorhersehbaren Krisen können die weltweite Corona-Pandemie, der Ukrainekrieg, der Brexit, die Insolvenz des Dax-Konzerns Wirecard oder auch die Blockade des Suezkanals durch das Containerschiff „Ever Given“ genannt werden.

Jedes dieser Ereignisse hatte **negative Folgen** für die weltweiten Lieferketten – bis hin zum temporären, kompletten Versorgungs-Abriss. Beispiele sind der Mangel an Halbleiterchips, pflanzlichen Ölen, Düngemitteln, Schiffscontainern, Holz oder aber die Verfügbarkeit von LKW-Fahrern.

Die neue Welt wird daher mit dem Begriff „VUCA“ beschrieben (Volatile, Uncertain, Complex und Ambiguous). In der Folge werden immer mehr Maßnahmen zur Erhöhung der Versorgungssicherheit gefordert, was nicht zuletzt auch an steigenden Versicherungsprämien abzulesen ist. Klassische Risikobewertungsansätze stoßen in einer VUCA-Welt an ihre Grenzen, da deren Fokus auf Risiken mit hohen Eintrittswahrscheinlichkeiten und kritischen Auswirkung beschränkt war und Black Swan Events somit ausgeblendet waren.

Hier kommt Business Continuity Management („BCM“) zum Zug, da es systematisch auch die eingangs beschriebenen Risiken mit geringer Eintrittswahrscheinlichkeit, aber umso größerer Auswirkung adressiert.

Es gibt nicht mehr nur eine Zukunft, sondern mehrere, multiple Szenarien, die sich gleichzeitig abspielen

Im Kern geht es bei BCM um das Aufstellen von multiplen Zukunftsszenarien – auch von unwahrscheinlichen – und dem Durchspielen der Konsequenzen von Krisenfällen. Während bislang verstärkt Strategien im Mikro-Umfeld des Unternehmens gebildet wurden (z.B. Kunden und Wettbewerb), sollten im BCM vor allem Risiken in der Makro-Umwelt betrachtet werden (z.B. Geopolitik oder Gesetzgebung).

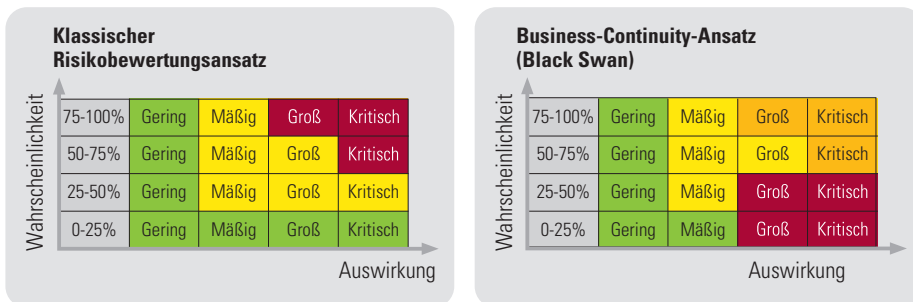
Weitere Beispiele für branchen- oder firmenspezifische BCM-Szenarien sind unternehmensbedrohende Ereignisse in der Rohstoffverfügbarkeit, Energiebeschaffung, Cyber-Sicherheit oder aber das Vorkommnis von Umweltkatastrophen.

Im Ergebnis des Durchspielens und Krisenmanagements werden dann entweder präventive Maßnahmen zur Risikovermeidung umgesetzt oder aber reaktive Maßnahmen zur besseren Risikobeherrschung entwickelt, die im Eintrittsfall aus der Schublade gezogen und routiniert durchgeführt werden können.

Ein gutes Beispiel für ein professionelles BCM ist in der Luftfahrtindustrie zu finden. In Flugzeugen sind zum einen sehr viele redundante Systeme verbaut, um erst gar keine technischen Ausfälle zu haben. Zum anderen gibt es mit Sicherheitswesten, Atemschutzmasken und Notfallplänen aber auch viele durchdachte Maßnahmen, um einen Notfall beherrschbarer zu machen.



Abb.: Risikobewertung neu gedacht



Betriebskontinuitätsmanagement bietet eine Methodik zur Risikovermeidung- und Beherrschung

Bei der Einführung von BCM sollte darauf geachtet werden, kulturkompatibel und pragmatisch vorzugehen, um nicht durch die Angst vor einem Bürokratiemonster die sinnvollen BCM-Aktivitäten im Keim zu ersticken.

Denn bei einem richtig angewendeten BCM ergeben sich eine Vielzahl von



Nutzenversprechen. An vorderster Front steht die Unternehmenssicherung durch eingeleitete Präventivmaßnahmen oder aber durch planvoll ausgeführte Maßnahmen zur besseren Risikobeherrschung.

An zweiter Stelle seien versicherungsrelevante Aspekte genannt, bei denen BCM für Kostenreduktionen durch niedrigere Prämien sorgen kann. Immer wichtiger wird jedoch der dritte Aspekt, das Monetarisierungspotenzial von BCM: Ein Lieferant, der glaubhaft belegen kann, dass er trotz signifikanter Störfaktoren weiter lieferfähig bleibt, hat nicht nur einen Wettbewerbsvorteil, sondern kann diesen auch vermarkten bzw. wird überhaupt nur dann als legitimer Lieferant wahrgenommen, wenn ein entsprechendes BCM-System oder ein Obsoleszenzmanagement vorliegt. Steigende Preise durch Risikomanagement-Maßnahmen werden bei den hohen Abhängigkeiten in den Lieferketten und in der aktuellen VUCA-Welt zunehmend akzeptiert.

Praktische Umsetzung – wichtige Aspekte im BCM-Entwicklungsprozess

Wie also dem Thema begegnen? Das Erstellen eines Business Continuity Management System (BCMS) erfolgt in einer Methodik, hier in den sechs Schlüsselschritten aufgeführt, welche als Richtlinie zu verstehen ist:

1. **Auflistung aller geschäftskritischen Infrastrukturen** wie Rohmaterialien, Lieferanten, Produktions-equipment und -infrastruktur sowie Prozessen
2. **Identifizierung und Priorisierung von Schlüsselrisiken**, die das Geschäft nachhaltig schädigen können

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- End-to-end BCM Implementierung
- Business Impact Analyse
- Risikobewertung
- Disaster Recovery Plan
- Krisenmanagement
- BCM Reifegradbewertung, Auditierung und Notfallkonzeption

3. **Analyse BC-Plan von Up-stream Geschäftspartnern**, um die Risikoabsicherung dieser zu verstehen und mit einzubauen
4. **Risiko-Szenario-Entwicklung** im Hinblick auf identifizierte Schlüsselrisiken. Ein Impact-Scoring ist hier hilfreich
5. **Entwicklung Actionplan** einschließlich Managementplan, abteilungsspezifischem Vorgehen und konkreten Aufgaben
6. **Implementierung** inkl. regelmäßiger Überarbeitung/Anpassung und Training des BCP auf allen Ebenen

Alle sechs Schritte stehen – branchenabhängig – in direkter oder indirekter Verbindung mit der vor- und nachgelagerten Lieferkette. Diese müssen entsprechend im Prozess miteinander verknüpft werden, um einen reibungslosen Ablauf im Akutfall zu garantieren.

FAZIT

Um die immer häufigeren „Black Swan Events“ in unserer „VUCA-Welt“ besser zu bewältigen, sollte BCM auf jeder TOP-Management-Agenda stehen. Dabei gilt es, BCM als Chance zu begreifen, First Mover-Vorteile zu sichern und nicht abzuwarten, bis Lieferanten, Kunden, Versicherungen oder gar der Gesetzgeber mit Vorschriften BCM einfordern.

BCM – richtig angewandt und kommuniziert – kann das Geschäftsmodell von Unternehmen tragfähiger, robuster und somit zukunftsfähiger aufzustellen und ist damit weit mehr als ein präventives Risikomanagementtool.

Kontakt: risiko@wieselhuber.de

Fragile Lieferketten: Akuter Notfall oder Endlosschleife?

Fitnessprogramm für eine robuste Supply Chain



Oliver Rörig
Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Jan Daniel
Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Das bisherige Paradigma preisoptimierter Beschaffung mit unbegrenzt globalisierten und performanten Lieferketten steht auf dem Prüfstand. Nicht nur die akuten Versorgungsprobleme bedeuten einen Stresstest für die Supply Chains. Die stark gestiegenen Rohstoff-, Energie- und Transportkosten erhöhen den Druck ebenfalls signifikant. Strategisch stellt zudem der steigende Protektionismus die Lieferketten vor erhebliche Herausforderungen. Begriffe wie Reshoring, Friendshoring, Decoupling, Local-to-local und Glokalisierung machen die Runde. Alle Aspekte der bisherigen Wertschöpfungsarchitektur müssen kritisch beleuchtet werden:

- Wie sollten mittelständische Unternehmer ihr Unternehmen zukunftsorientiert ausrichten?
- Wie können Risiken in den Lieferketten frühzeitig transparent gemacht, bewertet und beherrscht werden? Wie können künftige Volatilitäten bestmöglich verkraftet werden?
- Ist die Regionalisierung der Wertschöpfungsarchitektur sinnvoll und machbar für eine stärkere Robustheit und Nachhaltigkeit? Sind Insourcing und eine größere Fertigungstiefe adäquate Stellhebel?
- Welche Rolle spielt eine Diversifikation der Beschaffung? Ist eine strategische Lagerhaltung gegenüber Just-in-Time-Konzepten das Gebot der Stunde?
- Und last but not least: Lassen sich digitale und effiziente Fabriken mit ihren sinkenden Skaleneffekten für modulare Supply-Chain-Netzwerke nutzen?

Massiver Druck auf die Lieferketten

Seit 2020 haben wir eine unvergleichliche Sequenz von disruptiven, temporären Ereignissen erlebt. Aber auch anhaltende Trends wie Fachkräftemangel, Inflation, Protektionismus und Handelsbarrieren erhöhen den Druck auf die Wertschöpfungsstruktur deutlich. Preisexplosionen, Lieferengpässe bis hin zu Produktionsstillständen, Hamsterkäufe und Überbestellungen (Bullwhip-Effekt) – es ist alles geboten.

Diese aktuellen Probleme sind symptomatisch. Wir müssen erkennen, wie volatil unsere globalen Warenströme wirklich sind. Weder die politischen, noch die marktseitigen Rahmenbedingungen werden sich wie-

der, wie gewohnt, stabilisieren. Die einseitige Auslegung der Lieferketten auf die Ausschöpfung maximaler Kostenvorteile – ohne Kernfaktoren wie Risiken, Abhängigkeiten und Umwelteinflüsse – hat ausgedient.

Durch die aktuellen Entwicklungen erleben Unternehmen, dass langfristige Kundenbeziehungen zum Asset werden. Die Verfügbarkeit von Artikeln schlägt die Kostenprämisse. Die aus der Not geborenen Taskforces werden zur Dauereinrichtung und zum agilen Nukleus innerhalb der Unternehmen. Bestehende Liefernetzwerke erweitern sich dynamisch. Lange überfällige Digitalisierungsinitiativen werden in kürzester Zeit operationalisiert.

Erleben wir aktuell ein lange überfälliges Fitnessprogramm in den Unternehmen? Wie lassen sich die gewonnenen Erfahrungen verstetigen, um eine größere Robustheit und Zukunftsfähigkeit zu erlangen? Reicht der aktuelle Management-Baukasten aus oder müssen komplett neue Wege gegangen werden?

Die Stellhebel einer zukunftsfähigen Supply Chain – lean, green, digital, robust

Die Zielsetzung ist eine robuste Supply Chain, die zudem effizient (lean), nachhaltig (green) und digital ist. Das Gebot der Stunde lautet strategische Neuausrichtung auf ein zukunftsfähiges Wertschöpfungsmodell.

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Supply Chain Control Tower
- Proaktives Risikomanagement
- Business Continuity Management
- Agile SCM-Taskforce
- Resiliente Supply Chain Footprint Strategie
- Smart Operations – Lean, Green, Digital, Robust
- Wertstrom 4.0-Analyse
- Sustainability Strategy
- Industrie 4.0-Check
- Operational Excellence Programm



Konkret müssen acht Stellhebel optimiert werden:

1. Transparenz schaffen
2. Planbarkeit erhöhen
3. Risiken managen
4. Digitalisierung und Analytics nutzen
5. Effizienz steigern
6. Robuste und agile Supply-Chain-Netzwerke gestalten
7. Konsequenz auf Nachhaltigkeit ausrichten
8. Mitarbeitende mitnehmen

Die konkreten Ansatzpunkte sind vielfältig und unternehmensspezifisch. Sie betreffen sowohl taktische als auch strategische Elemente, wobei natürlich alle im Auge zu behalten sind.

Nicht alle Risiken können vermieden werden. Doch lassen sich die relevantesten mit einem proaktiven Risikomanagement identifizieren, im Rahmen von Szenarien betrachten und auf Mitigationspotenzial durchspielen.

Der von W&P eingesetzte Supply-Chain-Control-Tower erlaubt eine Ende-zu-Ende-Transparenz in Echtzeit, um operative Risiken zu managen. Ein State-of-the-art Bestandsmanagement unter Zuhilfenahme von KI-gestützter, kollaborativer und integrierter Bedarfsvorhersage und Planung ermöglicht die gezielte Bevorratung, ohne jedoch das Working Capital und des Bestandsrisiko zu überreizen.

Strategisch gilt es, die Wertschöpfungsarchitektur modularer und mit der richtigen Balance aus regionalen und globalen Anteilen, Redundanzen, Skaleneffekten und Spezialisierung zu gestalten. Ein mehrgleisiges

Fahren und hybride Ansätze sollten hierbei in Erwägung gezogen werden. Die ganzheitliche Betrachtung der Wertschöpfungstiefe unter Berücksichtigung von robusten, agilen und diversifizierten Liefernetzwerken und Kooperation/Kooperation ist notwendig. Darüber hinaus muss sich der Einkauf komplett neu aufstellen. Neben dem Preis gilt es Kernfaktoren wie das Ausfallrisiko, Zuverlässigkeit, Verfügbarkeit, Lieferperformance sowie Umweltaspekte zu bewerten. Fähigkeiten zur aktiven Unterstützung kriselnder Kernlieferanten müssen, wo notwendig, aufgebaut oder zugekauft werden.

Produktseitig hilft ein aktives Portfoliomanagement, um den Fokus auf die margen- und umsatzträchtigen Produkte zu legen. Signifikante Potenziale für die Robustheit liegen schlussendlich auch in der Produktausprägung z. B. durch einen Produktbaukasten, Reengineering oder Software-Features.

FAZIT

Die aktuelle Dynamik durch disruptive Ereignisse und damit strategische Herausforderungen für die Supply Chain werden auf absehbare Zeit bleiben. Der Managementbaukasten aus operativer und digitaler Exzellenz ist in den meisten Fällen ausreichend, muss aber neu interpretiert werden. In der Anpassung und fokussierten Ausgestaltung der einzelnen Stellhebel liegt das größte Potenzial. Hierbei geht es nicht nur um radikale Lösungen, sondern oft auch um die fokussierte Identifikation der spezifischen und wirksamen Ansätze sowie deren Verankerung in der Organisation.

Kontakt: operations@wieselhuber.de



Dr. Michael
Staudinger
Mitglied der
Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Dr.-Ing. Dirk Artelt
Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Warum die Automatisierung von Prozessen Chefsache sein sollte

Kostenmanagement als Gebot der Stunde

Aktuell stellen vor allem steigende Energiepreise sowie Versorgungsgpässe bei wichtigen Vormaterialien in Verbindung mit einer depressiveren wirtschaftlichen Stimmung für Unternehmen vieler Branchen eine substanzielle Herausforderung dar. Kosten zu senken ist daher das Gebot der Stunde. So kann einerseits der drohenden Margenerosion und andererseits dem preislichen Handlungsdruck aus dem Markt entgegenwirkt werden. Adäquates Mittel und gleichzeitig auch Wettbewerbsvorteil ist es, Effizienzsteigerungspotenziale über die Automatisierung zentraler Prozesse zu erschließen und letztlich Kosten nachhaltig zu senken.

Ansatzpunkte

Es existieren vielfältige Möglichkeiten zur Prozessautomatisierung, welche nicht nur Kosten senken, sondern auch Kunden- und Wettbewerbsvorteile bieten. Das größte Anwendungsfeld stellen die primären, d. h. unmittelbar wertschöpfenden Prozesse dar. Hier gilt zunächst: Je eindeutiger und wiederholbarer Prozesse sind, desto eher eignen sie sich für eine auf Digitalisierung aufbauende Automatisierung. Ansätze und Methoden der künstlichen Intelligenz ermöglichen darüber hinaus auch Anwendungen in unstrukturierteren Aufgabenfeldern. Neben den primären Prozessen lassen sich durch Digitalisierung und Automatisierung auch in den Führungs- und Unterstützungsprozessen signifikante Effizienz- und damit Kostenpotenziale erschließen:

Beispiel Planungsprozesse: Lebensmittelhersteller

Ein Lebensmittelhersteller mit einem Umsatz von knapp 200 Millionen Euro setzt Tools der künstlichen Intelligenz (KI) zur Verbesserung von Absatzprognosen ein. Das Unternehmen kombiniert dabei klassische statistische Prognoseverfahren mit KI-gestützten Auswertungen von Faktoren mit Einfluss auf das Konsumentenverhalten wie bspw. Wetter, Posts in sozialen Medien oder Verbraucherstimmung. Im Ergebnis konnte die Prognosequalität substantiell erhöht und durch Überführung in die Operations-Planung Warenverluste vermieden und Lagerbestände optimiert werden.

Beispiel Einkaufsprozesse:

Hersteller von Sitzen für Nutzfahrzeuge

Das Unternehmen hat eine hohe Fremdbezugsquote. Daher ist die kontinuierliche Optimierung der Lieferantenbasis ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Mittels KI sucht der Sitzhersteller im Internet automatisiert weltweit nach potenziell geeigneten Lieferanten.

Dabei sorgen Machine Learning-Ansätze dafür, dass sich das Matching zwischen Einkaufsanforderungen und Lieferantenangebot kontinuierlich verbessert. Durch diese digitale Lieferantensuche werden neue Beschaffungsquellen voridentifiziert und der bisher für diesen Prozess eingesetzte Kapazitätseinsatz konnte mehr als halbiert werden.

Beispiel Auftragsabwicklungsprozesse: Hersteller von Stromverteilungsprodukten

Das Unternehmen hat eine sehr breite Kundenbasis und ist mit einer Vielzahl von Kleinaufträgen konfrontiert. Hier konnten durch einen automatisierten Auftragsabwicklungsprozess, welcher alle Kundenkontaktpunkte zu einem zentralen Datenpunkt zusammenführt, die Kommunikation und Interaktion mit den Kunden effizienter gestaltet werden. Beispielsweise wird heute ein Großteil vormals telefonischer Bestellungen durch einen (Chat-)Bot und ein Self-Service-Kundenportal automatisiert aufgenommen.



Beispiel Instandhaltungsprozesse: Maschinen- und Anlagenbauer

In der Instandhaltung sind Predictive Maintenance-Ansätze in der Zwischenzeit in vielen Unternehmen etabliert. Durch die Kombination von Sensorik-Daten und Machine Learning werden mittlerweile Fehlererkennungsraten von nahezu 100% erreicht.

Unvorhergesehene Stillstände und erhöhte Personalkosten können aber auch durch ergänzende Instrumente reduziert werden. Der Maschinen- und Anlagenbauer hat Mixed Reality-Lösungen im Einsatz, die den Service-Techniker bei jedem Wartungsschritt unterstützen. Dabei werden sämtliche Daten, die bereits vom System ermittelt werden können, automatisch zur Verfügung gestellt. Ebenso werden absehbar notwendige Ersatzteile vollautomatisch geordert.

Beispiel Controllingprozesse: Hersteller von Gehäuse- und Verkabelungstechnik

Das Unternehmen setzte zunächst Big Data-Tools zum Sammeln, Aufbereiten und Strukturieren von Daten ein. Die schnelle und automatisierte Auswertung von „Massen- oder Bewegungsdaten“ in Echtzeit aus den verschiedenen Funktionsbereichen wie Vertrieb, Produktion, Logistik erweitert die Datenbasis für eine zielgenauere und zeitlich raschere Steuerung der Bereiche.

Auf diese Weise können nicht nur Abweichungen erkannt und deren Gründe dargestellt werden, sondern auch Ursache-Wirkungs-Ketten aufgezeigt und Handlungsoptionen definiert werden. Das System ist so adressatenfreundlich gestaltet, dass das Management in der Lage ist, unmittelbar aus dem System Informationen in Zahlenform, in grafischer Aufbereitung oder in Dialogform (bspw. durch einen Controlling Chatbot) abzurufen.

Erfolgsfaktoren der Umsetzung

Insbesondere vier Erfolgsfaktoren sind zu berücksichtigen:

1. **Prozessoptimierung vor Automatisierung setzen:** Die Automatisierung eines ineffizienten Prozesses steigert zwar dessen Effizienz, nutzt aber vorhandene Potenziale nicht aus. Es gilt also, zunächst Prozesse zu optimieren, Verantwortlichkeiten und Rollen zu schärfen und erst dann die optimierten Prozesse zu automatisieren.
2. **Mitarbeiterpotenziale nutzen:** Prozesse bestimmen unmittelbar den Arbeitsinhalt der Mitarbeitenden. Daher sollte die Einbindung der betroffenen Mitarbeitenden ein Kernelement in sämtlichen Initiati-

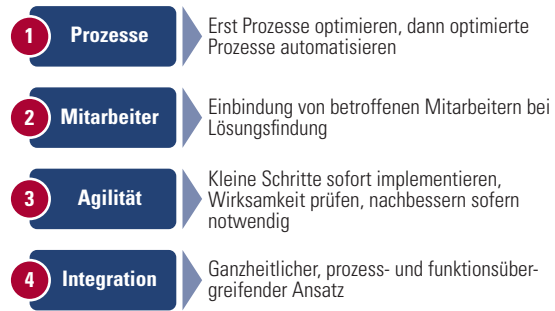


Abb.: Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung von Automatisierungsinitiativen

ven zu Optimierung und Automatisierung von Prozessen sein. Allerdings sollte bei der Auswahl und Zusammenstellung der Teams vor allem Erfahrung aber auch der Veränderungswillen berücksichtigt und mit der notwendigen Entscheidungskompetenz ausgestattet werden.

3. **Agilität zur Beschleunigung einsetzen:** Agile Methoden können erheblich zum Projekt-Erfolg und Motivation der Mitarbeitenden beitragen. In den Vordergrund rückt vor allen Dingen die Selbstorganisation des Teams, klare Ziele und Leitlinien sowie rhythmisch, transparentes Arbeiten. Mit kleinen Schritten zu beginnen, sofort zu implementieren, zu testen und anschließend auszurollen hat viele Vorteile. Insbesondere kann schnell die Wirksamkeit der gefundenen Lösung überprüft und ggf. nachgebessert werden. Ferner wird die Mitarbeitermotivation massiv gesteigert, wenn Erfolge unmittelbar zu sehen sind.
4. **Integrierter Ansatz:** Optimierungen in einzelnen Prozessen greifen zu kurz. Erst ein ganzheitlicher, prozess- und funktionsübergreifender Ansatz kann die Möglichkeiten der Prozessautomation umfassend ausschöpfen. Daher braucht es hier die Unternehmenssicht und entsprechende Unterstützung durch das Top-Management.

FAZIT

Die Automatisierung von Prozessen stellt einen wesentlichen Hebel zur Effizienzsteigerung und Kostensenkung in Unternehmen dar. Um das volle Potenzial automatisierter Prozesse auszuschöpfen, sollten die oben genannten Erfolgsfaktoren berücksichtigt werden. Hier ist es Aufgabe der Unternehmensführung dafür zu sorgen, dass ein partizipativer, integrierter Ansatz verfolgt und die Umsetzung konsequent begleitet und nachgehalten wird. Chefsache eben.

Kontakt: performance@wieselhuber.de



Dirk Heider
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Sebastian Batton
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Unternehmerisch digitalisieren

Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit bei der Digitalen Transformation basieren auf Transparenz, nicht auf Perfektion

„Das Richtige tun, statt die Dinge richtig tun“ – dogmatisch interpretiert kann Peter Druckers wohl berühmtestes Zitat in die Sackgasse führen, weil Komplexität und Dynamik es heute unmöglich machen „das Richtige“ ex-ante umfassend zu identifizieren. Auch „die Dinge richtig tun“ ist ein vermessener Anspruch für hochgradig multidisziplinäre Vorhaben auf Basis neuester Möglichkeiten und Best Practices. Als Pragmatiker und Freund des „Sowohl-als-auch“ würde Drucker sich wohl erheblich missverstanden fühlen, wäre er Zeuge heutiger Orgien der Entscheidungsfindung, Planung und Steuerung.

Bloß keine Fehler! Die Obsession alles richtig zu machen und der gleichzeitige Zwang entscheiden und handeln zu müssen, führen zu dem scheinbaren Paradoxon, dass bei vermehrter Anstrengung echte Erfolge zunehmend ausbleiben. In dem für Ingenieurskunst und Perfektionismus geschätzten DACH-Raum ist das ein Grund dafür, den Anschluss an die internationale Konkurrenz zu verlieren.

Bloß nichts verpassen! Die sorgfältige Auswahl von Maßnahmen und das Gespür, welche und wie viele Maßnahmen eine Organisation erfolgreich tragen kann, sind zwei entscheidende Erfolgsfaktoren für das Erreichen der strategischen Ziele. Ab einer gewissen Belastung führt die weitere Maßnahme nicht mehr zu einem höheren Beitrag zum Geschäftserfolg, oftmals bremsen sie sogar die Geschwindigkeit der ganzen Organisation: Je mehr, desto weniger.

Vom Teufelskreis zum Schwungrad

Großes gelingt heute nur, wenn man übersteigerten

Perfektionismus streicht und Wesentliches zusammenbringt: **Klarheit** über die Absicht, **notwendige Sorgfalt** bei der Auswahl der „richtigen“ Maßnahmen und **angemessenes Vorgehen** bei der „richtigen“ Umsetzung. Am wichtigsten aber: Kontinuierlichen **Erkenntnisgewinn fördern und konsequent nachsteuern**.

1. Wichtiger denn je:

Klarheit der Unternehmensstrategie

In der heutigen Zeit hört man wahrscheinlich öfter denn je den Managementspruch „Wir fahren aktuell nur auf Sicht“, oftmals aus Unsicherheit nicht „das Richtige“ zu tun. Projekte werden gestoppt und Ressourcen nicht gezielt eingesetzt. Genau hier bedarf es einer Zieldefinition, die Richtung, Intensität und Tempo für ein zieladäquates Vorankommen vorgibt. Unabhängig von der wirtschaftlichen Lage geht es darum, die Ressourcen effektiv einzusetzen. Die Unternehmensstrategie gibt hierfür die die Ziele vor, sie ist der Nordstern für alle Initiativen.

Die Digitalisierungs-Roadmap schafft den Handlungsrahmen, der digitale Initiativen mit kurz- und mittelfristigen Geschäftszielen in Einklang bringt. Sie stellt die Erreichung übergeordneter Ziele über ehrgeizige, aber realistische Meilensteine sicher. Dabei hält sie nicht starr an den anfänglich definierten Bezugspunkten fest, sondern wird stetig mit den sich weiterentwickelnden Unternehmenszielen synchronisiert und hält so die digitalen Initiativen auf Kurs. Das Ziel bestimmt also den Weg und der kann bei neuen Prämissen auch mal eine Abzweigung nehmen, das ist vollkommen in Ordnung.

Die Maßnahmen auf diesem Weg lassen sich nach zwei Stoßrichtungen unterscheiden:

2. Gutes noch besser machen:

Value Capture

Hier liegt der Fokus auf Optimierung bzw. Ausschöpfung der internen Potenziale. Die Value Capture Maßnahmen sind dabei typischerweise charakterisiert durch operative Kennzahlen, sie zielen beispielsweise auf die konkrete Steigerung des Deckungsbeitrages mit Hilfe von Process Excellence

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Faktisch mehr Ertragskraft durch Process Mining und Automation
- Strategisch im Vorteil durch Einblick in Risikokapitalströme und Wettbewerb
- Praktisch mehr Vortrieb mit umsetzungs-orientierter Roadmap

oder eine Optimierung des Kundenbeziehungsmanagement mit operativen, analytischen und kollaborativen CRM-Instrumenten. Die einzelnen Maßnahmen müssen also in Inhalt und Kennzahl auf dieses Ziel ausgerichtet werden.

3. Chancen erkennen und nutzen: Value Creation

Hier wird der Blick nach Außen gerichtet, auf extern getriebene Entwicklungs- und Wachstumspotenziale. Branchenübergreifend werden alle Geschäftsmodelle in den 2020er Jahren auf ihre grundsätzliche Sinnhaftigkeit geprüft werden. Aus der Energiewirtschaft verschwinden Atomkraft und die Verbrennung endlicher Kohle, aus der Mobilität verschwindet der Verbrennungsmotor und in der Lebensmittelindustrie werden Pflanzen weniger dafür verwendet, Tiere zu ernähren, um daraus Fleisch- oder Milchprodukte zu produzieren, sondern direkt als Proteinquelle angeboten. Im Value Creation Umfeld ist es heute wichtig, Raum für Kreativität und Entwicklung zu geben. Das eigene Geschäftsmodell auf Zukunftsfähigkeit und Sinnhaftigkeit zu prüfen und mutig neue Wege zu gehen. Dafür braucht es Inspiration, Innovation, Kreativität und auch den Mut zum potenziell, schnellen Scheitern.

4. Bewerten, Planen, Umsetzen: Iterativ, neue Erkenntnisse nutzend

Maßnahmen konsequent zu bewerten, zu planen und zu steuern bedarf eines für alle Verantwortlichen verständlichen Überblicks über den eingeschlagenen Weg zum Ziel – vom Team bis zum CEO. Dieser Überblick bedeutet, Maßnahmen und Umsetzungsfortschritt in einer strategischen Roadmap sichtbar zu machen.

Das ist zu Beginn komplexer als es sich anhört und gleichzeitig erfolgskritisch. Wenn es nicht gelingt, Ziele und Maßnahmen sinnvoll und verständlich in Beziehung zu setzen: Welches Wunder soll dann den erwünschten Erfolg bringen?

Kleinteilige Initiativen anhand von Gemeinsamkeiten und Abhängigkeiten unter wenigen strategisch relevanten Zielen zu bündeln, ist ein hilfreicher und notwendiger Schritt, um Synergien zu ermöglichen und Mitarbeitende zu informieren und motivieren: So findet sich alles im großen Ganzen wieder, gleichzeitig bleibt die Roadmap überschaubar und damit wirksam.

Auf dieser Basis gelingt die Abstimmung über unterschiedliche Ebenen hinweg:

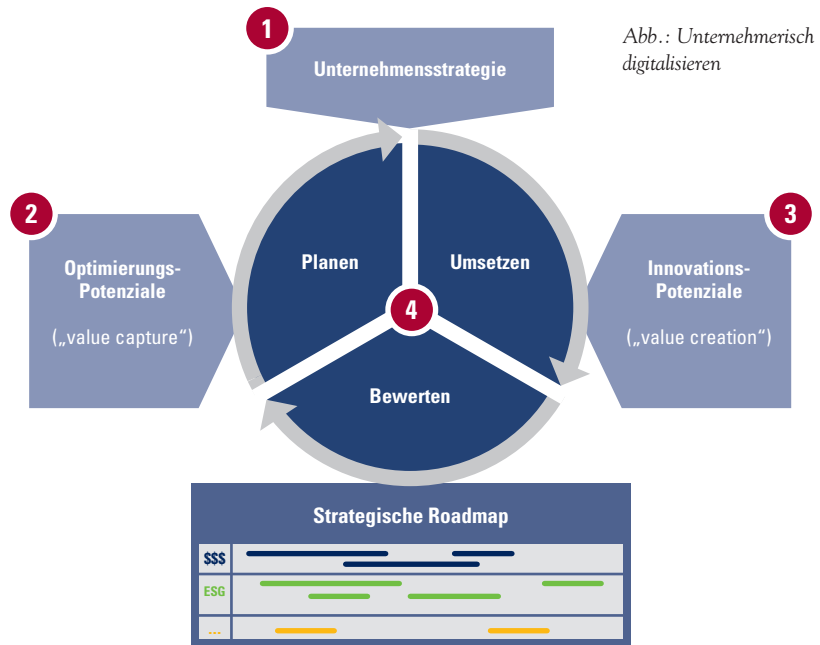


Abb.: Unternehmerisch digitalisieren

- **Bewertung:** Sind die Ziele aktuell? Passen die Maßnahmen?
- **Planung:** Was ist Priorität? Was wird benötigt?
- **Umsetzung:** Wo stehen wir? Wie gehen wir weiter vor?

MEDICE, einem inhabergeführten Hersteller von Arzneimitteln und Medizinprodukten, verhalf die konsequente Bewertung von über 200 Projekten und die Bündelung in wenige strategische Initiativen zu nachhaltiger Transparenz und effektiver Kontrolle über die eigene Digitale Transformation, siehe S. 44.

FAZIT

Unklare Ziele, ungenutzte Potenziale und Chancen, unkoordinierte Initiativen: Das ist angesichts von Komplexität und Dynamik leider Regelfall und nicht Ausnahme.

Erst durch die konsequente Verzahnung mit den Unternehmenszielen, der effektiven Nutzung von Potenzialen und Chancen sowie der transparenten Steuerung der Umsetzung bekommt die Digitale Transformation die notwendige Bodenhaftung. Entscheidungen werden kleiner, werden häufiger getroffen. Ambitionierte und relevante Meilensteine statt starrer Ziele. Im regelmäßigen Abgleich mit den Unternehmenszielen den Kurs prüfen, anpassen, nachsteuern. Das übt und reduziert die große Angst vorm Scheitern: „if it hurts, do it more often!“ (Martin Fowler).

Kontakt: digitalisierung@wieselhuber.de

Geopolitics meets M&A

Philippe Piscal
Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Dr. Hubertus
Bartelheimer
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Einfluss und Konsequenzen des Weltgeschehens auf das (distressed) M&A-Geschäft

Steigen die Unternehmensinsolvenzen wieder an oder haben wir den historischen Tiefstand schon erreicht? Sind die schönen Zeiten für hohe Transaktionsvolumen passé bzw. wird der immer wieder betonte drohende „Ausverkauf“ deutscher Unternehmen ´gen Osten durch die geopolitische Lage gestoppt? Welche Konsequenzen hat das für Verkäufer und Käufer?

Nicht nur COVID-19 hat den Markt für distressed M&A-Transaktionen in den letzten Jahren stark beeinflusst. Nahezu alle geopolitischen Krisen (Stapelkrise ist in aller Munde) haben direkte Auswirkungen auf das M&A-Geschehen in Deutschland. Der Krieg gegen die Ukraine markiert dabei die vielzitierte „Zeitenwende“, denn seitdem verlieren die deutschen Unternehmen für ausländische Investoren zunehmend an Bedeutung. Dies könnte damit zusammenhängen, dass die extreme Abhängigkeit des deutschen Staates von russischen Energielieferungen dazu führt, dass zahlreiche Geschäftsmodelle durch die steigenden Energiepreise vermehrt unter Druck geraten und drohen zu implodieren. Dazu zählen Branchen wie die Chemische Industrie, Metallerzeuger und -bearbeiter sowie die Mineralölverarbeiter. Aber nicht nur die Abhängigkeit von russischen Energieimporten macht der Wirtschaft zu schaffen. Die meisten Exporte aus der Europäischen Union nach China stammen aus der Exportnation Deutschland. Insofern besteht ein latentes Risiko, dass weltweite wirtschaftliche Sanktionen gegen China weitreichende Konsequenzen für die deutsche Wirtschaft hätten, sollte China Russland im Ukraine-Krieg militärisch zur Seite stehen.

Ausblick 2022/2023: Da tut sich was!

Die Aussetzung der Insolvenzantragspflicht und die enormen staatlichen Unterstützungsprogramme waren in 2021 maßgeblich verantwortlich für den historischen Tiefstand an Unternehmensinsolvenzen und die atypische Entwicklung der Insolvenzzahlen. Einige Deal-Anbahnungen mit ausländischen Investorengruppen wurden aber auch durch die Lockdowns und erheblichen Reisebeschränkungen gecancelt bzw. ge-

rieten zahlreiche Unternehmen selbst unter wirtschaftlichen Druck. Dazu zählten auch deutsche Unternehmen mit chinesischer Gesellschafterstruktur, sodass liquide Mittel eher zur Kapitalausstattung anstatt zur Akquisition neuer Beteiligungen an deutschen Unternehmen genutzt wurden.

Für die Zukunft ist Positives zu berichten: Aktuell steigen die Insolvenzfälle gegenüber dem Vorjahr deutlich an, wenn auch auf einem niedrigen Niveau. Die Corona-Blase verliert nur langsam an Luft, aber Experten rechnen mit steigenden Fallzahlen in den unterschiedlichsten Branchen, maßgeblich getrieben durch die steigenden Energiepreise, die Versorgungsengpässe und eine inflationsbedingte Konsumrückhaltung der Bevölkerung.

Unternehmensinsolvenzen in Deutschland

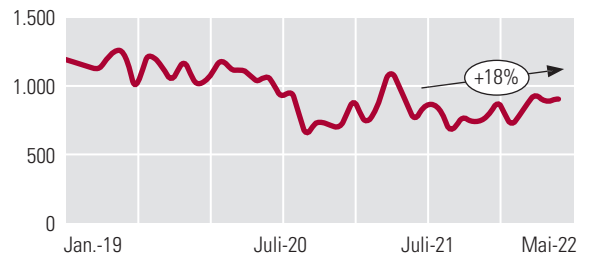


Abb.: Insolvenzen Januar 2019-Mai 2022 (eröffnete Unternehmensinsolvenzverfahren); Quelle: Destatis

Gebremste chinesische Einkaufstour?

Nachdem der Wert der Transaktionen chinesischer Unternehmen in Europa im Jahr 2020 mit ca. 1.500 Millionen US-Dollar den Tiefpunkt erreicht hatte (2016 Höchstwert bei ca. 85.900 Millionen US-Dollar), hat sich die Erwartungshaltung der Experten für 2022 bewahrheitet und einen weiteren Anstieg im Vergleich zu 2021 generiert (ca. 12.400 Millionen US-Dollar) – trotz allem ein vergleichbar niedriges Niveau. Dieses spiegelt sich auch in der Anzahl der Unternehmenszukäufe wider. Waren es in 2016 noch 309 Unternehmen, so lag die Anzahl in 2020 bei 132 Unternehmen (Quelle: Statista).

Insofern sind in naher Zukunft weniger mittlere bis große Transaktionen mit chinesischen Investoren in Deutschland zu erwarten. Auch Länder wie Indien, Taiwan etc. haben in Europa ihre Einkaufstouren in

den vergangenen Jahren sehr erfolgreich umsetzen können. Ausschlaggebend waren „Unternehmensbewertungen“, die mit der Entwicklung der angelsächsischen Unternehmensbewertung (kapitalmarktorientierter Ansatz) nicht ansatzweise vergleichbar waren.

Die von der chinesischen Regierung 2016 ausgerufene Strategie Made in China 2025 hatte sich zum Ziel gesetzt, Know-how in Schlüsselindustrien und in -technologien aufzubauen, um in diesen Branchen High-Tech-Industrien zu errichten. Diese Maxime hat auch weiterhin Bestand. Auch chinesisch-deutsche Joint-Ventures dienen am Ende dazu, das deutsche Know-how zu erlernen und schlussendlich zu übernehmen.

Verkäufer und Käufer:

Gestalten, entflechten, filetieren

Für Verkäufer bedeutet dies: Die überzeichneten Kaufangebote sind vom Tisch, jetzt rückt das stabile Geschäftsmodell, die Machtposition in der Lieferkette, das außergewöhnliche Leistungsangebot in den Vor-



W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Strukturierter (distressed) M&A Prozess
- Interimsmanagement (CRO, CFO, CTO)
- Investment Cases & Bewertung
- Investitions-/Vergleichsrechnung
- Liquiditätsplanung und Monatsreporting

dergrund. Wer nicht verkaufen muss, sollte sein Geschäftsportfolio auf Profitabilität und Zukunftsfähigkeit überprüfen und jetzt handeln – erprobte Transformationsprogramme vom Strategischen Fit bis zur operativen Performance können dabei unterstützen.

Als Käufer muss man aufgrund der geopolitischen Unsicherheiten über das mögliche Transaktionsvolumen hinaus insbesondere liquide Reserven in der Hinterhand haben. Jetzt sind die Preise insbesondere im distressed Geschäft am Boden. Das bedeutet: Schnäppchen sind möglich! Nach der Transaktion ist dann die Post Merger Integration aber umso wichtiger, damit in unsicheren Zeiten auch schnell reagiert und bei finanziellen Engpässen „nachgeschossen“ werden kann. Hier können mit der Transaktion einhergehende Refinanzierungsprogramme quasi einen finanziellen Schutzschirm in der PMI Phase abbilden.

FAZIT

Die aktuelle geopolitische Entwicklung nimmt enormen Einfluss auf das (distressed) M&A Geschäft in Deutschland. Unabhängig von einer steigenden Anzahl an Unternehmensinsolvenzen in 2022 in Deutschland und weiteren Insolvenzen bedingt durch den Wegfall staatlicher Unterstützungspakete ist klar: Die Käuferschicht wird sich bis weiter „de-globalisieren“, die Transaktionsvolumina und Unternehmensbewertungen weiter sinken. Auf unbestimmte Zeit wird der immer wieder beschriebene, drohende „Ausverkauf“ deutscher mittelständischer Unternehmen nach China so gedämpft. Im Umkehrschluss bedeutet das: Der prozentuale Anteil der Gesamtübernahmen durch US-Investoren nimmt weiter zu.

Doch egal ob Käufer oder Verkäufer – mit einer Transaktion gehen Portfoliobereinigung, Neujustierung der Assetbasis, Refinanzierungskonzepte ohne Haftungsbrücken und ein systematisches PMI Programm einher. Jetzt ist die Zeit zu gestalten, zu entflechten und zu filetieren. Wenn nicht jetzt, wann dann?! Dabei ist es egal, ob aus der Insolvenz oder aus dem normalen Geschäftsverlauf.

Kontakt: munda@wieselhuber.de

Der Owner-Buy-Out

Wiederherstellung der gesellschaftserseitigen Handlungsfähigkeit

Christian Groschupp
Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Insbesondere in turbulenten Zeiten ist gesellschaftserseitige Stabilität von großer Bedeutung. Uneinigkeit oder schwelende Konflikte im Gesellschafterkreis können zu Blockadesituation führen, wichtige Weichenstellungen zur zukünftigen Unternehmensausrichtung müssen möglicherweise aufgeschoben werden. In manchen Fällen ist die Neuordnung des Gesellschafterkreises die einzige Möglichkeit, um einen möglichen Schaden vom Unternehmen abzuwenden.

te materielle Beiträge gefordert, z.B. in Form von Eigenkapitalbeiträgen oder Haftungsübernahmen, kann dies zu maßgeblichen Veränderungen innerhalb des Machtgefüges der Gesellschafterkreises führen. Eine ungleichgewichtige Neu-Adjustierung hat zwangsläufig auch Einfluss auf die Anteilsverteilung und Mitspracherechte. Schwelende Konflikte zwischen den Gesellschaftern können aufbrechen und im Ergebnis zu einer Blockadesituation führen. Uneinigkeit der Gesellschafter kann eine lautende Gefährdung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zur Folge haben.

Ante Jelavic
Senior Consultant
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Gerade in Familienunternehmen sind die Anteils- und Mitspracherechte nicht selten über mehrere Familienstämme und Generationen verteilt, zudem können tätige und nicht tätige Gesellschafter aufeinandertreffen. Die Motivlagen und Voraussetzung der Gesellschafter können dabei recht heterogen sein: *Ist das Vermögen und die private Altersvorsorge ganz überwiegend im Unternehmen selbst allokiert? Ist das Unternehmen die maßgebliche Einkommensquelle? Sind die eigenen Kinder als tätige Nachfolger für das Unternehmen vorgesehen oder haben diese ohnehin andere Interessen? Besteht ausreichend sonstiges Vermögen, um weichende Erben abzufinden?* In all diesen Punkten liegt auch ein gewisses Konfliktpotenzial.

Neuordnung ohne Neugesellschafter

Vor diesem Hintergrund kann eine Neuordnung des Gesellschafterkreises sinnvoll sein. Sollen die Anteile dabei weiterhin in Familienhand bzw. im bisherigen Gesellschafterkreis verbleiben, so spricht man von einem sog. Owner-Buy-Out. Der Anteilsverkauf erfolgt ausschließlich unter den bestehenden Gesellschaftern. Können oder wollen die verbleibenden Gesellschafter den vereinbarten Kaufpreis nicht in voller Höhe aus eigener Kraft stemmen und ist ein sog. Verkäuferdarlehen für die ausscheidenden Gesellschafter keine Option, so werden Finanzmittel von dritter Seite benötigt. Als Partner für solche Transaktionen stehen Banken, spezialisierte Finanzinvestoren und Family Offices zur Verfügung.

Gretchenfrage Unternehmensbewertung

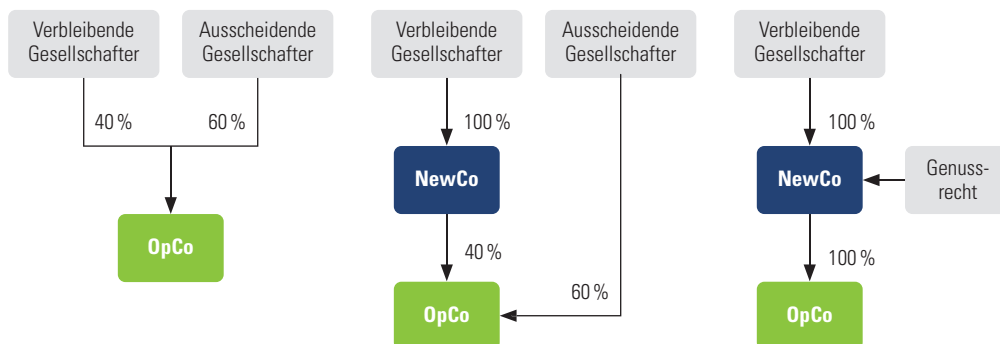
Zentrale Basis einer Owner-Buy-Out Transaktion ist die Einigung auf eine gemeinsame Unternehmensbewertung zur Kaufpreisfindung. Häufig sind die relevanten Parameter oder die maßgebliche Bewertungsmethode im Gesellschaftsvertrag bereits festgeschrieben. Ist eine konsensuale Bewertung nicht möglich, so ist die

Bauftragung eines neutralen Gutachters empfehlenswert. Die Preisbasis der Anteile ist der sog. „Equity Value“, also der ermittelte Unternehmenswert, und zwar „Cash and Debt Free“. Technisch erfolgt der Verkauf der Geschäftsanteile der ausscheidenden Gesellschafter an eine neu zu gründende Erwerbengesellschaft (NewCo), an der sich die verbleibenden Gesellschafter rückbeteiligen. In der Regel werden

Gefährdete Zukunftsfähigkeit

Sind nun im Rahmen der weiteren Ausgestaltung der Unternehmensausrichtung von der Gesellschaftersei-

Abb. 1: Gesellschafterstrukturen vor und nach dem Buy-Out



Aktiva	Mio. €	Passiva	Mio. €
Beteiligung EB (40%)	20,0	Eigenkapital EB	20,0
Beteiligung Kauf (60%)	30,0	Eigenkapital neu	2,5
Transaktionskosten	1,00	Akquisitionskosten	13,0
		Mezzanine	15,5
Summe	51,0	Summe	51,0

Abb. 2: Bilanz Erwerbgesellschaft (NewCo)

auch die Anteile der verbleibenden Gesellschafter in die NewCo eingebracht und somit auf Ebene der neuen Holding gebündelt. Bei dieser Einbringung können steuerliche Aspekte zu beachten sein.

Langfristige Kaufpreisfinanzierung

Die Refinanzierung eines Owner-Buy-Out richtet sich maßgeblich nach der Schuldentragfähigkeit der operativen Gesellschaft (OpCo) bzw. der nach deren Fähigkeit nachhaltig Dividenden an die NewCo auszuschütten, sowie der Bereitschaft der Altgesellschafter zur Einbringung von zusätzlichem Eigenkapital zur Kaufpreisfinanzierung.

Die Möglichkeit zur Dividendenausschüttung unter Berücksichtigung eines adäquaten Risikoabschlages bestimmt die Höhe der klassischen Akquisitionsfinanzierung mittels Bankdarlehen.

Diese Darlehen werden üblicherweise auf Ebene der NewCo aufgenommen und haben, je nach Risikobereitschaft der finanzierenden Banken, eine Laufzeit zwischen 5 und 7 Jahren. Dabei können sowohl tilgende als auch endfällige Kredite zum Einsatz kommen. Je nach Höhe des Eigenkapitaleinsatzes verbleibt eine Finanzierungslücke, die mit Mezzanine Kapital aufgefüllt wird.

In Abb. 2 sind beispielhaft Aktiva und Passiva einer Erwerbgesellschaft auf Basis einer Bewertung von EUR 50 Mio. dargestellt. Die verbleibenden Gesellschafter verfügen über 40% der Anteile an der OpCo und bringen zum Erwerb der Anteile der ausscheidenden Gesellschafter zusätzlich EUR 2,5 Mio. frisches Eigenkapital ein. Darüber hinaus sind Transaktionskosten in Höhe von EUR 1 Mio. zu berücksichtigen.

Das Akquisitionsdarlehen beläuft sich auf EUR 13 Mio. Der Bedarf der Mezzanine Finanzierung liegt somit bei EUR 15,5 Mio., was rund 30% der Bilanzsumme der NewCo entspricht.

Mezzanine Kapital – Mitunternehmer auf Zeit ohne Gesellschaftsanteile

Eine mögliche Gestaltungsvariante für ein solche Mezzanine Finanzierung ist Genussrechtskapital. Das Genussrecht stellt ein schuldrechtliches Kapitalüberlassungsverhältnis dar, bei dem sich der Genussrechtinhaber dazu verpflichtet, dem Genussrechtsemittenten das Kapital zur Verfügung zu stellen.

Als Gegenleistung erhält der Genussrechtinhaber Vermögensrechte gewährt, beispielsweise eine vom Gewinn abhängige Vergütung, Optionsrechte oder eine Beteiligung am Liquidationserlös. Genussrechtsmodelle bieten große Gestaltungsspielräume. Für einen Owner-Buy-Out bietet sich beispielsweise eine Kombination aus einer Vorzugsdividende auf das eingesetzte Kapital und einem sog. Equity Kicker bei Rückführung des Genussrechtskapital an, d.h. einem anteiligen Wertzugewinn auf Basis der Methodik analog der Einstiegsbewertung.

Die Laufzeit orientiert sich an denen der Akquisitionsdarlehen. Kann das Genussrecht nach einer weiteren Frist von 2-3 Jahren nicht zurückgeführt werden, so hat der Genussinhaber ein Wandlungsrecht in Gesellschaftsanteile.

FAZIT

Stellt die Neuordnung des Gesellschafterkreises über externe Investoren keine Option da, so kann ein Owner-Buy-Out in Erwägung gezogen werden. Voraussetzung für eine solche Lösung, ist die Möglichkeit für die Gesellschafter eine gewisse Zeit auf Ausschüttungen zu verzichten. Zudem gilt: Die Refinanzierung des Genussrechtskapitals am Laufzeitende durch klassische Bankkredite erfordert Wachstum und/oder Steigerung der Profitabilität.

Kontakt: finance@wieselhuber.de

Commercial Due Diligence

Absicherung von Akquisitionen: Schnell. Verlässlich. Belastbar.

Sebastian Fritz
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Im Zuge der gegenwärtigen Krisen und Zinserhöhungen hat sich der klassische M&A-Markt zwar abgekühlt, dennoch gibt es gerade im mittelständischen Umfeld immer wieder Targets, die attraktiv sein könnten und die es sich daher lohnt, näher anzuschauen. Gerade auch vor dem Hintergrund der aktuellen Unsicherheiten sollten geplante Akquisitionen durch eine professionelle Commercial Due Diligence abgesichert werden.

Philipp Trompeter
Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Klare Antworten durch strukturiertes Vorgehen

Sowohl Finanzinvestoren als auch strategische Investoren haben in der Vorbereitung einer möglichen Akquisition ein zentrales Ziel: eine möglichst fundierte Bewertung der Attraktivität des Targets in Verbindung mit der Identifikation des angemessenen Kaufpreises. Aufgabe der Commercial Due Diligence ist es, Markt-/Wettbewerbsumfeld und Geschäftsmodell des Übernahmekandidaten „auf Herz und Nieren“ zu prüfen, um die dafür relevanten Einflussfaktoren verlässlich zu identifizieren. Aufgrund von Deadlines im Deal-Prozess muss dies in der Regel in einem engen Zeitrahmen erfolgen. W&P setzt für die Commercial Due Diligence auf ein vielfach bewährtes, strukturiertes Vorgehen mit fünf Kernfragen, durch deren Beantwortung der Kaufinteressent ein umfassendes Bild des Targets sowie eine qualifizierte Entscheidungsgrundlage für die weiteren Schritte im M&A-Prozess erhält.

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Due Diligence (Buy Side und Sell Side)
- Weiterentwicklung nach erfolgreicher Transaktion
- Umsetzungsbegleitung und Change Management
- Post-Merger-Integration
- Akquisitionsfinanzierung
- M&A Consulting
- Distressed M&A

Diese Kernfragen sind:

- **Wie attraktiv ist das Marktumfeld?** Den Ausgangspunkt für die Commercial Due Diligence bilden die segmentspezifischen Hard-Facts zu Marktgröße, -entwicklung und -trends sowie die kundenseitigen und makroökonomischen Entwicklungen in den Absatzmärkten.
- **Wie vorteilhaft sind das Wettbewerbsumfeld und die Positionierung?** Die Mitbewerber sowie das Target-Unternehmen selbst werden basierend auf ihrem Leistungsangebot verglichen und bewertet. Hierbei wird besonderes Augenmerk auf die differenzierenden Faktoren des Targets (USPs) gerichtet, da diese in aller Regel direkten Einfluss auf die Unternehmensbewertung haben.
- **Wie leistungsfähig sind Organisation und Systeme?** Die Organisation des Targets wird bewertet auf Struktur, Effizienz und Robustheit, aber auch auf Abhängigkeiten von Einzelpersonen aus Management oder Gesellschafterkreis. Neben den Mitarbeitern haben die eingesetzten IT-, Führungs- und Steuerungs-Systeme oft maßgeblichen Einfluss auf den (zukünftigen) Unternehmenserfolg.
- **Wie plausibel ist die Planung?** Im Mittelpunkt der Planungs-Plausibilisierung stehen aus Commercial-Sicht Umsätze, Erträge und Kosten. Eine Planung muss sich einerseits zur Performance in den Vorjahren plausibel überleiten lassen, andererseits werden die marktseitigen Annahmen sowie die Entwicklung der wesentlichen Kostenpositionen



im Planungszeitraum verprobt. Im mittelständischen Umfeld gibt es durchaus Varianzen in Qualität und Plausibilität von Unternehmensplanungen. W&P besitzt die Erfahrung und Kompetenz beides angemessen zu würdigen.

■ **Wie robust und zukunftsfähig ist das Geschäftsmodell insgesamt?** Die gesammelten Informationen werden in einer SWOT-Analyse zusammengetragen. Die Erkenntnisse werden insbesondere mit Hinblick auf die zu erwartende zukünftige Geschäftsentwicklung gewichtet und zu einer Gesamtbewertung verdichtet.

„Sonderwünsche“ werden erfüllt

Neben den Kernfragen, die im Rahmen jeder Commercial Due Diligence beantwortet werden müssen, gibt es je nach Markt, Geschäftsmodell und Unternehmen häufig spezifische Fragestellungen, zu denen der Kaufinteressent eine qualifizierte Einschätzung benötigt.

Diese können z.B. einen Deep Dive in die Bereiche Supply Chain, Organisation oder Vertriebsprozesse beinhalten. Detaillierte Analysen sind v.a. dann zu empfehlen, wenn sich hieraus ein Einfluss auf die Unternehmensbewertung (Premium oder Discount) ableiten lässt. In der Praxis ist es ratsam, den genauen Scope der Commercial Due Diligence, inkl. Sonderthemen, mit dem Kaufinteressenten möglichst exakt festzulegen, damit im gegebenen Zeitrahmen und Budget die relevanten Fragestellungen mit maximaler Klarheit beantwortet werden können.

X-Faktor Branchen-Know-how

Neben einer klar definierten Struktur mit etwaigen Sonderthemen ist es für eine gute Commercial Due Diligence unerlässlich, erfahrene Branchenexperten einzubinden. Hierdurch wird einerseits sichergestellt, dass die vorliegenden Zahlen, Daten und Fakten richtig interpretiert werden, andererseits sind gerade im Zuge einer Akquisition Brancheninsights und Zwischentöne oft von hohem Mehrwert. Regelmäßig helfen tiefgreifende Branchenkenntnisse der W&P-Brancheninsider, den richtigen Fokus zu setzen und die richtigen Fragen zu stellen. Die Verknüpfung von Hard Facts und Branchengespür stellt sicher, dass der Kaufinteressent eine fundierte Einschätzung zum Target erhält. W&P verfügt hier über einen ausgewiesenen Track Record in den Bereichen Industriegüter, Konsumgüter & Handel, Bauzulieferindustrie, Chemie & Kunststoffe und Pharma & Healthcare. Außerdem kann auf ein großes, internationales Netzwerk von Experten z. B. im Rahmen von Experten-Interviews zurückgegriffen werden.

Kernfragen	Herausfordernd/Risiken überwiegen	Vorteilhaft/Chancen überwiegen
1. Wie attraktiv ist das Marktumfeld?	●	
2. Wie vorteilhaft sind das Wettbewerbsumfeld und die Positionierung?	●	
3. Wie leistungsfähig sind Organisation und Systeme?	●	
4. Wie plausibel ist die Planung?	●	
5. Wie robust und zukunftsfähig ist das Geschäftsmodell insgesamt?	●	

Buy Side vs. Sell Side

Die Commercial Due Diligence kann sowohl Buy Side als auch Sell Side erfolgen. Inhalte und Vorgehen sind ähnlich, Unterschiede gibt es aber in der Zielsetzung. Auf Käuferseite liegt das Interesse darin, die Informationen zu Markt, Wettbewerb und Unternehmen zusammenzutragen, zu verdichten sowie zu hinterfragen und zu validieren, um eine angemessene Unternehmensbewertung vorzunehmen. Das Risiko eines überbewerteten Kaufpreises wird deutlich verringert. Die Motivation des Verkäufers zielt auf eine professionelle Präsentation, das Herausarbeiten der Attraktivität und bestehender USPs des Targets und beantwortet viele Fragen der Kaufinteressenten bereits vorab. Das lohnt sich auch für den Verkäufer, der Verkaufsprozess läuft reibungsloser, schneller und im Idealfall wird ein besserer Verkaufspreis erzielt.

What's next?

Der Wertbeitrag einer guten Commercial Due Diligence reicht über die Transaktionsphase hinaus. Regelmäßig werden Ansatzpunkte identifiziert, die dem neuen Eigentümer bei der Weiterentwicklung des akquirierten Target-Unternehmens sehr hilfreich sind, wie z. B. Best-Practices von Wettbewerbern. Dies kann u.a. Marktbearbeitungsstrategien oder eine effiziente Organisationsausrichtung beinhalten. W&P begleitet erfolgreiche Transaktionen oft weiter im Rahmen von Zukunftsprogrammen oder Post-Merger-Integrationen.

Abb.: Fünf zentrale Fragen im Rahmen einer CDD

FAZIT

Eine Commercial Due Diligence ist sowohl für Kaufinteressenten als auch für Verkäufer ein lohnendes Invest in eine erfolgreiche Transaktion. Eine durchdachte und erprobte Struktur ist die Grundlage, dass alle Kernfragen beantwortet werden. Durch Branchen-Know-how wird sichergestellt, dass an den richtigen Stellen „tiefgebohrt“ wird. Die Erkenntnisse aus der Commercial Due Diligence entwickeln im Falle einer erfolgreichen Transaktion häufig zusätzlichen Mehrwert für die spätere Weiterentwicklung des Unternehmens.

Kontakt: munda@wieselhuber.de



Volker Riedel
Managing Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Matthias Müller
Mitglied
der Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Maximilian Thoele
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Finanzielle Restrukturierung

Grundlage eines erfolgreichen Sanierungsprozesses

Unternehmen, die einer Transformation gegenüberstehen, sollten sich einige Fragen beantworten. Denn: Sollte die Handlungsfähigkeit durch die aktuelle Finanzierungsstruktur bereits eingeschränkt sein, hilft eine fundierte Bewertung der Instrumente der finanziellen Restrukturierung, um die Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells zu sichern.

Viele Unternehmen werden gleichzeitig durch exogene Krisen zusätzlich belastet. Dabei entsteht ein bilanzielles Dilemma. Einzelne Aktivwerte wie Immobilien kommen entweder unter einen Abwertungsdruck, andere Assets werden durch Liefermengenknappheit und damit verbundene Materialpreisinflation auf.

Die Passivseite und die Finanzierung bleibt gleich. Entweder entsteht der Druck durch die sich ausweitenden Finanzierungsvolumen oder durch den Verfall der Sicherungsgüter.

Aufgenommenes Fremdkapital wurde im Zuge dessen oftmals nicht, wie üblich, zur Finanzierung von Investitionen oder des Working Capitals benutzt, sondern um die operativen Verluste zu finanzieren. Das Resultat? Ein Überhang an Fremdkapital. Dies sorgt für Herausforderungen im Hinblick auf die Refinanzierungsfähig-

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

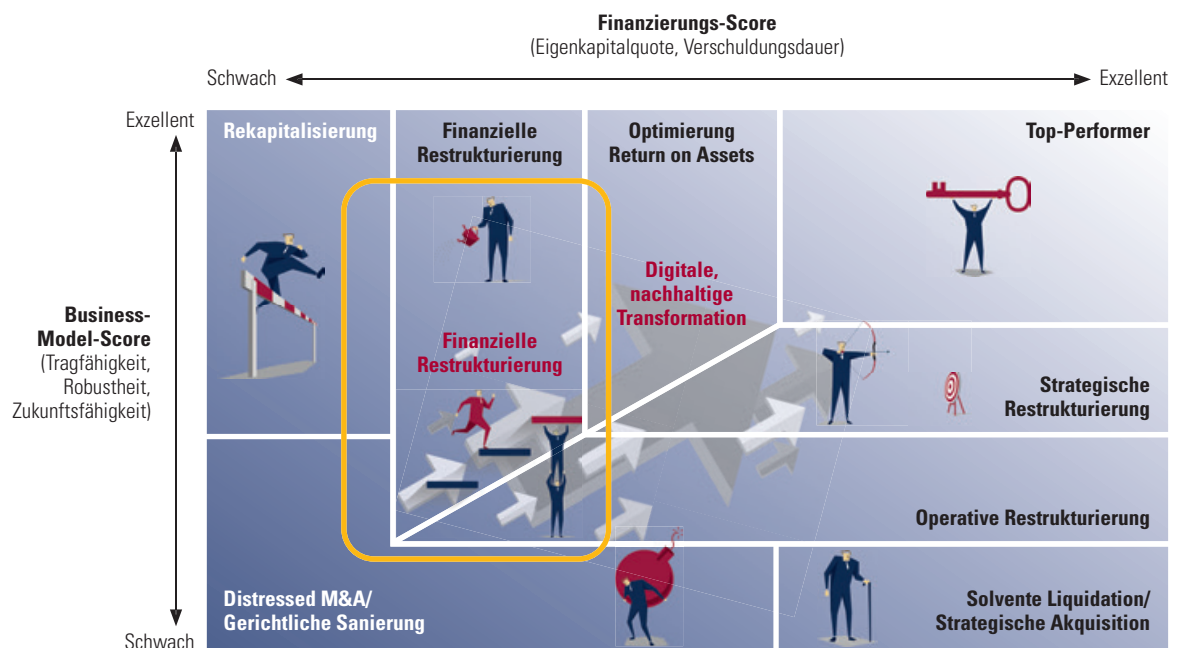
- Financial Advisory und M&A
- Integrierte Unternehmensplanung
- IBR/Sanierungskonzepte gemäß IDW S6
- Vergleichsrechnungen
- Operative Restrukturierung und Umsetzungsbegleitung

keit des Unternehmens, da die marktüblichen Finanzierungs-KPIs teilweise nicht mehr erfüllt werden.

Eine operative Restrukturierung sowie strategische Neuausrichtung reichen daher für einen nachhaltigen Turnaround in diesen Fällen meist nicht aus oder sind erst gar nicht möglich. Es muss eine finanzielle Lösung gefunden werden.

Wiederherstellung gesunder und refinanzierungsfähiger Verschuldungsrelationen

Wesentliches Ziel der finanziellen Restrukturierungsmaßnahmen ist die Wiederherstellung gesunder und refinanzierungsfähiger Verschuldungsrelationen. Dazu





gehört eine solide Eigenkapitalausstattung (Eigenkapitalquote deutlich über 30 %, besser 40 %) und vor allem ein gesundes und resilientes Verhältnis von Fremdkapital zu EBITDA (Verschuldungsdauer kleiner 3, am besten 2,5). Erst dann kommt man in die Nähe des Investmentgrades. Damit sind finanzielle Restrukturierungsmaßnahmen ein wesentlicher Bestandteil und Basis erfolgreicher Sanierungen. Sie eröffnen finanzielle Spielräume für die operative Restrukturierung und strategische Neuausrichtung, die zum Teil hohen Investitionsbedarf oder temporäre Ergebnisbelastungen mit sich bringen können.

Vielfältige Instrumente und Vormarsch neuer Finanzierungspartner

Eine Reihe außergerichtlicher Instrumente wie bspw. Debt-to-Equity-Swaps, Mezzanine-Finanzierung, Forderungsverzicht, Heben stiller Reserven und einige mehr, können helfen, das Eigenkapital und damit die Passivseite für den Finanzierungsprozess zu stärken.

Darüber hinaus können Instrumente der finanziellen Restrukturierung auch in gerichtlichen Verfahren oder im StaRUG genutzt werden, wenn eine konsensuale Lösung aus rationalen oder emotionalen Gründen nicht erreicht wird. Insbesondere das StaRUG eröffnet in der Auseinandersetzung von hybriden, sich widersprechenden Gesellschafterstämmen ein Lösungsansatz den Streit mit dem Ausscheiden eines Gesellschafters zu beenden. Dabei wird Streit auf die Höhe der Abfindung also auf das Geld reduziert und die anderen Nebenschauplätze können zugunsten des Erhalts des Unternehmens ausgeblendet werden.

Zudem sind in den letzten Jahren auch die Anzahl und das Volumen an nicht bankengetriebenen Finanzierungen

deutlich gestiegen. Sie unterliegen nicht den strengen Auflagen der Bankenaufsichten und bieten somit eine höhere Flexibilität bei den bekannten Restrukturierungsmaßnahmen. Insbesondere zum Überbrücken von Phasen des Umbruchs oder von Sondersituationen wie Krisen, sind sie geeignet. Mittlerweile ist auch der Kostenspread zur normalen nicht mehr so exorbitant groß. Insbesondere in Umbruchzeiten ist das Eigenkapital gefordert. Auch hierfür gibt es Lösungen. Die gehen vom Einstieg von Minderheitsgesellschaftern bis zum Verkauf des Unternehmens. Letzteres kommt vor allem immer wieder dann zum Tragen, wenn z.B. kein familiärer Nachfolger gefunden wurde oder auch das Geschäftsrisiko enorm erhöht hat. Es deutet sich somit an, dass sich die Unternehmen bei zukünftigen Refinanzierungsgesprächen mit neuen Stakeholdern auseinandersetzen werden müssen oder auch können, um eine stabile Finanzierungsstruktur für die Zukunft zu erreichen.

FAZIT

Konterkarieren die aktuelle Finanzierungsstruktur und der Verschuldungsgrad die durchgängige Refinanzierungsfähigkeit? Wird damit die operative Restrukturierung sowie strategische Neuausrichtung blockiert? Ist die aktuelle und zukünftige Handlungsfähigkeit limitiert? Diese Fragen sollten jetzt geklärt werden. Denn: Sollte die Handlungsfähigkeit durch die aktuelle Finanzierungsstruktur bereits eingeschränkt sein, hilft eine fundierte Bewertung der Instrumente der finanziellen Restrukturierung, um die Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells zu sichern. Es kann nicht explizit ein Instrument der finanziellen Restrukturierung hervorgehoben werden, welches jeden Sachverhalt immer bestmöglich lösen kann. In der Praxis ist es sehr stark abhängig vom vorliegenden Einzelfall, welcher Weg, der richtige ist. Es zeigt sich jedoch, dass eine Kombination aus verschiedenen Instrumenten eine erfolgreiche Restrukturierung zusätzlich fördert.

Damit kommt dem Zusammenspiel der drei Sichten finanzielle und operative Sanierung, M&A und Finanzierung eine wichtige Rolle zu, die Passivseite zu gestalten. Ihre Berücksichtigung ermöglicht nicht nur die erfolgreiche finanzielle Restrukturierung, sondern schafft in der Konsequenz auch strategische Freiheitsgrade.

Voraussetzung dafür sind zum einen umfassende Kenntnisse der Anforderungen von Investoren und Finanzierern, um geplante Eingriffe in die Finanzierungsstruktur beurteilen zu können und vor allem eine Konsensfähigkeit darüber herzustellen. Zum anderen ist das fundierte und praxiserprobte Beherrschen der Instrumente der finanziellen Restrukturierung essenziell.

Kontakt: restrukturierung@wieselhuber.de

Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells

Jetzt aktiv gestalten und Finanzierungsrisiken vermeiden!

Daniel Emmrich
Mitglied der
Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Eine aktive Gestaltung einer Transformation oder Restrukturierung ist aktuell so notwendig wie nie. Die Vielzahl von veränderten externen operativen Einflüssen auf das Geschäftsmodell erhöhen das Finanzierungsrisiko deutlich – zentrale KPIs und die grundsätzliche Risikobewertung der Finanzierer verschlechtern sich. Das operative Geschäft muss jetzt darauf ausgerichtet werden, um die Finanzierung auch in Zukunft zu sichern.

Bei gleichen Absatzmengen und unverändertem Cash-Conversion-Circle steigt das Working Capital und damit der Finanzbedarf. Zudem werden die Limite der Warenkreditversicherer durch die Preisspirale deutlich schneller erreicht als es früher der Fall war. Auch die Limite der Warenkreditversicherer stellen auf absolute Eurobeträge ab und nicht auf das notwendige Mengengerüst.

Höherer Finanzbedarf bei gleichen Mengengerüsten erhöht die Risikoposition bei Finanzierern

Dies führt innerhalb des Cash-Conversion-Circle zu einem höheren Liquiditätsbedarf und somit zu höheren Inanspruchnahmen, welche direkt und „live“ von den Finanzierungspartnern getrackt werden können. Um einer möglichen Verunsicherung der Finanzierer vorzubeugen, ist eine transparente und zeitnahe Kommunikation mit den Finanzierungspartnern notwendig. Eine Anpassung der Finanzierung ohne Einleitung von operativen Optimierungsmaßnahmen wird allerdings nur in seltenen Fällen von Erfolg gekrönt sein, denn wie beschrieben steigt die Risikobewertung und macht eine „Fresh-Money“ Finanzierung deutlich schwieriger.

Deshalb ist das Management gefordert, eine operative Transformation bzw. Restrukturierung anzustoßen und zu gestalten. Im Fokus der Transformation muss der Cash-Conversion-Circle stehen, denn dieser muss idealerweise verkürzt werden, damit die Liquiditätsbedarfe verringert werden. Der Baukasten für mögliche Maßnahmen ist dabei breit und muss individuell geprüft werden.

Optimierung der Wertstrom-Durchlaufzeit

Zum einen müssen die operativen, wertschöpfenden Prozesse auf den Prüfstand gestellt werden. Dies kann den Finanzierungsbedarf an verschiedenen Stellen reduzieren. Effiziente Prozesse können auch in „unsicheren Zeiten“ zu einer Reduzierung der Lagerbestände führen, ohne dabei die Lieferfähigkeit zu gefährden. Durch eine „end-to-end“ Prozessbetrachtung wird Transparenz über die Durchlaufzeit des Wertstroms geschaffen und Hebel identifiziert, um diese zu verkürzen. Denn die Durchlaufzeit des Wertstroms inkl. der Materiallagerung arbeitet i.W. gegen die Zahlungsziele der Lieferanten. Je kürzer die Durchlaufzeit, desto geringer der Vorfinanzierungszeitraum. Eine Verhandlung über

Johannes Zubrod
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Preis-Mengen Relationen laufen aus dem Ruder – der Finanzbedarf steigt

Die zentrale Herausforderung resultiert dabei aus dem Auseinanderlaufen von „Menge-Wert-Relationen“. Die bekannten Faktoren rund um Lieferengpässe, steigende Bestände, erhöhte Kosten für Material, Energie, Logistik und Personal treiben sowohl die eigenen Kosten als auch die Verkaufspreise aktuell deutlich nach oben. Idealerweise gelingt es aktuell die Mehrkosten durch Zuschläge an die Kunden weiterzugeben. Dies führt zu einer absoluten Umsatzerhöhung, die allerdings nicht mit klassischem „Wachstum“ zu verwechseln ist. Erhöhter Finanzbedarf für das gleiche Geschäftsvolumen heißt erhöhtes Risiko und führt zu einer Erhöhung der Risikobewertung bei den Finanzierern.

W&P-SUPPORT

Wir beraten Sie u. a. zu folgenden Themenstellungen:

- Transparente Aufnahme und Analyse der IST-Situation
- Ermittlung von Ineffizienzen innerhalb Ihrer Geschäftsprozesse gegliedert nach Geschäftssegmenten
- Implementierung eines integrierten Planungstools
- Aufbau einer integrierten Unternehmensplanung
- Entwicklung und transparente Abbildung von Maßnahmen für die Unternehmensplanung
- Ausbau der integrierten Planung mit belastbaren Szenarien
- Aufbau eines professionellen PMO-Tools zur konsequenten Umsetzung
- Operative Unterstützung bei der Umsetzung der Maßnahmen
- Unterstützung und Begleitung der Refinanzierung

die Zahlungsziele der Lieferanten kann angestoßen werden – ist allerdings unter den gegebenen Rahmenbedingungen nicht zwingend der Schlüssel zum Erfolg.

Schlanke Organisationsstruktur mit kurzen Entscheidungswegen

Ein weiterer Hebel zur Reduzierung des Finanzbedarfs ist der Aufbau einer schlanken Organisationsstruktur mit kurzen Entscheidungswegen. Steigende Personalkosten durch aktuell notwendige Überstunden oder Lohnerhöhungen aufgrund von Inflation sind Effekte, die auch bei einer Normalisierung der übrigen Herstellkosten in der Kostenstruktur verbleiben. Durch den Aufbau einer schlanken, prozessoptimierten Organisation erhöht sich die Durchlaufkapazität gegenüber heute. Die Organisation wird somit auf Wachstum ausgelegt, ohne dafür zusätzliche Kapazitäten aufbauen zu müssen. Sollte die Marktsituation kein Potenzial für einen nachhaltigen Absatzwachstum zeigen, wird das Management durch die Anpassung der Organisationsstruktur einen Personalabbau nicht vermeiden können.

Sicherung eines stabilen EBIT in unsicheren Zeiten sofort beginnen

Die beschriebenen operativen Maßnahmen dienen der nachhaltigen Sicherung des EBIT in der GuV und der Reduzierung des Working Capitals in der Bilanz. Durch einen stabilen EBIT wird die Grundlage für die Schuldentragfähigkeit der Passivseite gelegt (normalerweise $\text{EBIT} \cdot \text{Faktor } 3$). Deshalb ist es nie zu früh, aber oft zu spät operative Restrukturierungsmaßnahmen einzuleiten. Dies muss mit entsprechendem Vorlauf zu einer fälligen Refinanzierung erfolgen, damit die entsprechenden Effekte bereits nachgewiesen werden. Zögern oder langwierige interne Entscheidungsprozesse können auch heute profitable Unternehmen sehr schnell zu einem Sanierungsfall werden lassen, denn der Cocktail aus sich überlagernden Effekten und exogenen Ursachen ist toxisch und führt somit schnell zu einer deutlichen Beschneidung der operativen Handlungsfähigkeit des Managements und der Gesellschafter. Ist der Kippunkte der Handlungsfähigkeit erreicht, muss die Handlungsfähigkeit durch finanzielle Restrukturierungsmaßnahmen wiederhergestellt werden (vgl. Artikel Riedel/Müller) – behalten Sie das Zepter in der Hand und handeln Sie sofort.



FAZIT

Lieferengpässe und Käuferzurückhaltung beeinträchtigen Umsatzprognose und Wachstumspotenziale. Bestände steigen, Kosten für Material, Energie, Logistik, aber auch Personal ebenfalls. Dies geht direkt zu Lasten der Liquidität mit dem Ergebnis, bei konstantem realen Geschäftsvolumen steigt der Finanzbedarf. Gleichzeitig wird das Ergebnis belastet, der EBIT ist schlechtestenfalls bereits rückläufig. Das Resultat beider Effekte: Die Finanzierungsbereitschaft der Kreditgeber nimmt adhoc deutlich ab, denn die Risikobewertung verschlechtert das Rating. Zusammen mit den gestiegenen Zinsen treibt das die Finanzierungskosten in die Höhe. Resultat: Ein gefährlicher Cocktail aus sich überlagernden Effekten der unterschiedlichen Ursachen. Vermeintliche Finanzierungssicherheit die sich nur allzu schnell in Luft auflösen kann. Die Devise der Stunde: Den Überblick bewahren, das „Gesamtpuzzle“ betrachten, Szenarien rechnen! So werden Stellhebel sichtbar und die aktive Gestaltung von Handlungsspielräumen möglich. Ein stetiges Fortführen der Szenarien sorgt zudem für kurzfristige Entscheidungssicherheit, denn ein stetiger Soll/Ist-Vergleich liefert eine fortlaufende Standortbestimmung. Handeln Sie jetzt, denn „was gestern richtig war, kann schon heute falsch sein.“

Kontakt: restrukturierung@wieselhuber.de

Entwicklung einer strategischen Digitalisierungs-Roadmap@



Projektbeispiel



„Die Digitalisierungs-Roadmap hat uns mit der klaren Bewertung des Projektnutzens ein perfektes Werkzeug an die Hand gegeben, mit dem auch die Basis für die stringente Umsetzung geschaffen wurde.“

Stefan Lehmkuhler
Leitung IT &
Digitalisierung
Medice

MEDICE ist ein eigenständiges, inhabergeführtes Familienunternehmen aus Iserlohn, das von Medizinern gegründet wurde und bis heute von Medizinern geleitet wird.

Der Hersteller und Entwickler von Arzneimitteln ist mit drei Standorten in Deutschland und mit knapp 50 Partnern weltweit aktiv. Dr. Wieselhuber & Partner hat dabei unterstützt, nachhaltig Transparenz und effektive Kontrolle über die Gesamtheit der digitalen Projekte zu schaffen.

Aufgabe

Wachstumsstarke Jahre, eine große Post Merger Integration, steigende Anforderungen an Prozesssicherheit und -effizienz führten zu einem großen **Projektportfolio**. Ziel war die (Rück-)Gewinnung von Transparenz, klarer Priorisierung und Planbarkeit auf Basis einer neuen strategischen Ausrichtung.

Konkrete Projektziele

- Aufnahme aller **laufenden digitalen Projekte**, der Anforderungen der Fachbereiche sowie der Ressourcenbindung in der IT

- **Bewertung** aller aktuellen und geplanten Projekte entsprechend ihrer strategischen Relevanz, Qualität und Effizienz – sowohl hinsichtlich interner Exzellenz als auch des Wertes für Markt und Kunden
- **Priorisierung** von Projekten, Identifikation von bisher nicht berücksichtigten Handlungsfeldern (**White-Spots**) und **Konsolidierung** in einer Roadmap (Zeithorizont +3 Jahre)
- Formulierung eines IT-gestützten **Zielbilds** für die Digitalisierungs-Roadmap als Fundament für die Weiterentwicklung

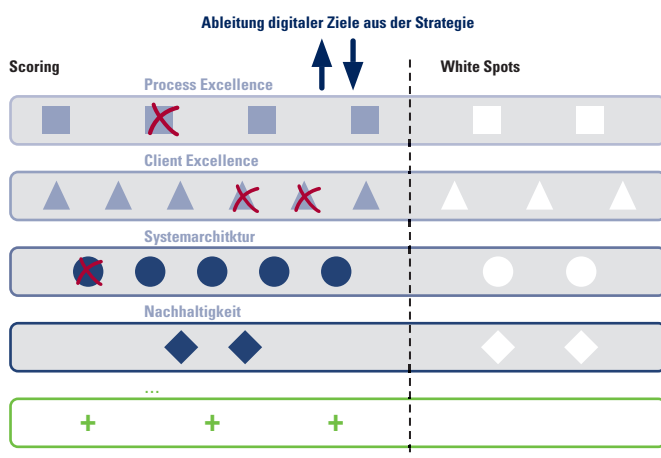
Umsetzung

- Detaillierte **Aufnahme** (+200) aktueller und geplanter digitaler Projekte und Initiativen
- Entwicklung eines kunden-individuellen **Scoring** Modells zur Bewertung der strategischen Relevanz, Qualität und Effizienz der digitalen Projekte
- **Bewertung** der digitalen Projekte gemeinsam mit den Fachabteilungen anhand definierter Kriterien (Strategie, Effizienz, RoI)
- **Priorisierung** digitaler Projekte auf Cluster- und auf Einzelprojektebene
- **Bereinigung** des Projektportfolios und Allokation von Ressourcenbedarfen zur Umsetzung der Roadmap
- Bewertung und **Clusterung** der Initiativen entsprechend der übergeordneten Digitalstrategie und der identifizierten White-Spots

Ergebnis

- Effiziente und effektive Allokation der IT-Ressourcen auf strategisch relevante Initiativen
- Reduzieren und Priorisieren der +200 Initiativen auf 34 strategisch relevante Initiativen
- Einführung einer klaren Rhythmik für den Antrag und die Umsetzung der Initiativen (Frozen-Zones)
- Projektindividuelle und systematische Berechnung des RoI zur periodischen Bewertung der Initiativen
- Synchronisieren der angemeldeten Initiativen aus 26 Fachabteilungen, von Produktion bis Marketing

Kontakt: digitalisierung@wieselhuber.de



Benchmarking der zentralen Gruppenfunktionen@

Projektbeispiel



Die Böllhoff Gruppe mit Sitz in Bielefeld ist ein international agierender Anbieter von Verbindungstechnik. Das Familienunternehmen produziert und vertreibt Spezialverbindungselemente, DIN- und Normteile und Montagetechnik. Zu den Kunden zählen Unternehmen aus den Bereichen Automotive, Luft- und Raumfahrt, Maschinen- und Fahrzeugbau und Prozesstechnologie und bietet darüber hinaus anwendungstechnische Beratung sowie After Sales Service. Ca. 3.200 Mitarbeitende erwirtschaften ca. 670 Mio. € Umsatz an 45 Standorten.

Aufgabe

Ziel des Management war eine Positionsbestimmung hinsichtlich der Kosten und Effizienz der zentralen Gruppenfunktionen im Abgleich zu Unternehmen mit ähnlicher Organisationsstruktur und Größe. Im Vordergrund standen dabei keine Kosteneinsparungen, sondern die Betrachtung der Input-Output-Relationen und damit die Effizienz der Zentralfunktionen. Betrachtet wurden dabei auch die Schnittstellen der Zentralfunktionen zu den Tochterfirmen in der Gruppe.

Basis für die Durchführung des Projektes waren die von W&P bereitgestellten Benchmarkwerte aus der permanent von W&P gepflegten Benchmark-Datenbank. Dabei wurden auch die spezifischen Einflussfaktoren auf den Effizienzstatus ermittelt und bewertet.

	Einflussgrößen	Geringer Kostentreiber	Einordnung von Böllhoff	Hoher Kostentreiber
Übergeordnete Kriterien	Wirtschaftliche Ausgangslage	Verbesserungsbedürftige Performance induziert „Sparsamkeit“		Gute Performance induziert Funktionswachstum
	Transparenzbedarf	Familiengeführtes Unternehmen mit geringem Bedarf		Öffentlicher Fokus z. B. bei börsennotierten Unternehmen
	Managementsituation	Inhaber geführt		Management geführt
	Externer Compliance-Druck	Geringer Compliance-Druck ermöglicht Verzicht auf organisatorische Redundanzen	Aus Vertraulichkeit nicht gezeigt	Externes Management hat eher ein complianceorientiertes Verhalten und Bereitschaft zu Redundanz
Strukturen und Prozesse	Organisationsprinzip	Klare und eindeutige Organisationsprinzipien		Komplexe Strukturen aufgrund unterschiedlicher Organisationsprinzipien
	Prozessorientierung	Definierte End-to-End-Prozesse		Keine synchronisierte End-to-End-Prozesse
	IT-Durchdringung	Einheitliche zentrale Tools		Individuelle Auswahl und Nutzung
	„Organisationskomfort“	Wenige Funktionen, die ein „angenehmes“ Organisationsumfeld zeigen		Verschiedene Funktionen, die „nice to have“ aber nicht zwingend sind

Abb. 1: Einflussfaktoren auf den Effizienzstatus

Umsetzung

- Vorbereitung Benchmarking
- Abgrenzung der zentralen und dezentralen Aufgabenwahrnehmung
- Definition der relevanten Outputgrößen
- Ermittlung und Zuordnung der Kosten (Input)
- Bildung der Effizienz-KPI
- Abgleich der Benchmarkwerte
- Abgleich der Böllhoff-Werte mit Werten der W&P-Benchmarking-Datenbank
- Identifikation der Abweichungsursachen im Rahmen von Interviews/Workshops
- Ableitung von Effizienzreserven und Präsentation der Ergebnisse
- Erarbeitung von Maßnahmen zur Effizienzsteigerung
- Präsentation und Diskussion der Ergebnisse



„W&P hat nicht nur eine sehr gute Arbeit geleistet, sondern die Erwartungen übertroffen.“

Wilhelm Böllhoff,
Geschäftsführender
Gesellschafter
Böllhoff Gruppe

Ergebnis

- Umfassende Transparenz über den Effizienzstatus der jeweiligen Zentralfunktionen
- Darstellung konkreter Ansatzpunkte für Effizienzsteigerungen pro Funktionen
- Ableitung konkreter To Do's und Aktivitäten zur Umsetzung der Effizienzsteigerung

Kontakt: performance@wieselhuber.de

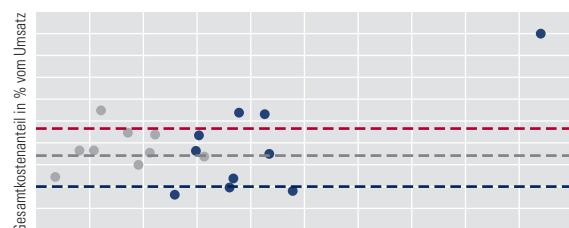


Abb. 2: Ergebnisse des Kosten-Benchmarking der Zentralfunktionen im Vergleich

Einführung einer Produkt- ergebnisrechnung@



Projektbeispiel



„Der interdisziplinäre und fachlich durch hohes State-of-the-Art-Wissen gekennzeichnete Projektansatz von W&P war für das Projekt ein wichtiger Erfolgsfaktor.“

Johann Schmid-Davis
CFO
der Hörmann Gruppe

Die Unternehmensgruppe Hörmann mit Sitz im bayerischen Kirchseeon ist ein Industriekonzern in Familienhand mit vier Geschäftsfeldern (Automotive, Engineering, Communication und Intralogistics) und 27 Tochtergesellschaften, das weltweit aktiv ist. Sie erwirtschaftet mit ca. 2.800 Mitarbeitenden einen Umsatz von mehr als 600 Mio.€.

Aufgabe

Zur Verbesserung der Ergebnissteuerung im Geschäftsfeld Automotive setzte die Gruppenführung auf eine Optimierung der Instrumente im kostensensiblen Geschäftsfeld Automotive.

Die bisher eingesetzten Instrumente waren zu wenig darauf ausgerichtet, in Phasen kurzfristig steigender Einstandspreise und volatiler Kostenentwicklungen für zeitnahe Transparenz der Ergebnisstrukturen im Bereich Automotive zu sorgen.

W&P wurde damit beauftragt, ein Konzept für höchstmögliche Ergebnistransparenz zu erarbeiten, die ersten Erkenntnisse im Rahmen eines „Prototypen“ darzustellen und die Basis für eine Abbildung in SAP-CO-PA zu konzipieren.

Konkret umfasste die Aufgabenstellung von W&P im in fünf Monaten durchgeführten Projektes folgende Schwerpunkte:

- Analyse des Produktportfolios mit Hilfe von BI-Instrumenten hinsichtlich der kosten- und ergebnistreibenden Faktoren
- Ableitung von ersten Handlungsoptionen zur Optimierung des Produktportfolios auf Basis der Analyse
- Erarbeitung eines Konzepts zur Ergebnisdarstellung des Produktportfolios aus unterschiedlichen Blickwinkeln wie Artikel, Kunde, Wertschöpfungstiefe, Technologieschwerpunkte, Lebenszyklusphase, etc.
- Erstellung eines Prototypen zur Ergebnisdarstellung als Basis für die SAP Umsetzung in CO-PA

Der Erfolgsfaktor für die erfolgreiche Projektumsetzung war vor allem der interdisziplinäre Ansatz aus Controlling, Operations und Data Analytics, die sich mit den entsprechenden Spezialexpertisen im Projektstaffing von W&P und in der gesamten Projektsteuerung widerspiegelte.

Umsetzung

- Sofortmaßnahmen zur Ergebnisverbesserung bei Einzelartikeln im laufenden Projekt
- Anpassungen bei Stücklisten, Arbeitsplänen und Kostensätzen zur nachhaltigen Ergebnisverbesserungen
- Definition von rasch umsetzbaren Strukturen zur Ergebnissteuerung
- Erstellung eines Prototypen als Basis der Abbildung in SAP-CO-PA

Ergebnis

- Identifikation und Korrektur veralteter Arbeitspläne
- Portfolio-Bereinigung um ertragsschwache Artikel
- Verlagerung einzelner Artikel an Low Cost-Standorte
- Transparenz in der Preisbildung
- Verbesserte Möglichkeiten zur Ergebnissteuerung und unternehmerischen Entscheidungsfindung bei Angeboten und Aufträgen

Kontakt: performance@wieselhuber.de

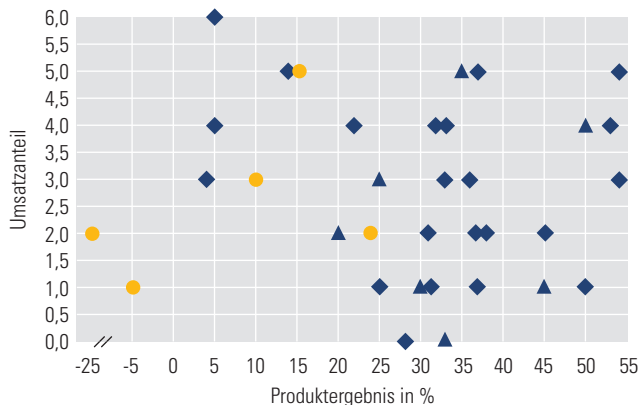


Abb.: Produktportfolio nach Produktergebnis und Umsatzbedeutung

CEO-Agenda in Familienunternehmen: Zeitenwende

Die Zeitenwende verlangt aktuell von jedem CEO in Familienunternehmen einen Spagat zwischen „Brände löschen“ und „Transformation gestalten“. Dabei gewinnen langfristig die Aspekte Risiken zu minimieren und die Robustheit des Unternehmens zu erhöhen, strategisch an Gewicht.

Entsprechend beinhaltet dieser Kompass einen krisenadäquaten Strategieprozess, präventives Business Continuity Management, eine langfristige Operationsagenda, neugedachte Vermarktung, die optimierte Performance, Nachhaltigkeitsinitiativen, digitales Tempomachen durch Value Capture sowie die kurz- und langfristige Sicherung der Liquidität.

Weitere Informationen im neuen W&P Dossier „CEO-Agenda in Familienunternehmen: Zeitenwende/Akute Bedrohungen meistern – Zukunft gestalten“.



Optimierung des Produktportfolios jetzt!

Verkaufte Mengen, die Höhe der Herstellkosten, die realisierten Stückerlöse und die Qualität der Deckungsbeiträge entscheiden über das Niveau des gesamten EBIT. Das Produktportfolio zu planen und zu steuern ist deshalb eine erfolgsentscheidende Managementaufgabe. Nur wer die relevanten Fragen beantworten kann, könne auch sein Produktportfolio optimieren:

Was sind die Ursachen der Ergebnisschwäche einzelner Produkte des Portfolios? In welchem Maße treibt das vorhandene Portfolio z. B. aufgrund seiner Breite, Tiefe und Komplexität die Gemeinkosten? Wie wirkt sich die Zusammensetzung des Produktportfolios auf die Auslastung aus?

Wie sich entsprechend Kosten senken, Erlöse steigern, Handlungsspielräume erhöhen, Ergebnisse sichern und verbessern lassen, ist jetzt im neuen Dossier „Optimierung des Produktportfolios jetzt!“ nachzulesen.



Traditionsmarken und Challenger Brands: David vs. Goliath in der Food-Industrie

Challenger Brands sind ein internationales Phänomen der Start-up bzw. Gründerszene. Die meisten von ihnen sind deutlich jünger als 10 Jahre und wollen als Herausforderer von Traditionsmarken eine Branche verändern, indem sie etablierte Angebote dauerhaft ablösen. Challenger Brands machen einiges anders in bezug auf die Unternehmens- und Führungsidentität, Nachhaltigkeit, Junge Verwender, D2C- und Stakeholder-Beziehungen sowie die Finanzierungsarchitektur.

Mehr dazu im neuen Dossier „Traditionsmarken und Challenger Brands: David vs. Goliath in der Food-Industrie“.



Bestellen unter: www.wieselhuber.de/publikationen

W&P-Publikationen

Blickpunkt Branche



Möbelbranche: Zwischen Notfallplänen und Transformation

Die letzten zwei Jahre waren bereits herausfordernd für die Führung vieler Unternehmen. Doch die Lage spitzt sich zu. Ukrainekrieg, Energiekrise und die Inflation setzen auch die Möbelbranche weiter unter Druck. Nur „Brände zu löschen“ kann vor dem Hintergrund der Zeitenwende keine erfolgreiche Lösung mehr sein. Wie Unternehmensführung in diesen unsicheren Zeiten aussehen sollte? Für welche Unternehmen Business Continuity Management (BCM) jetzt Sinn macht? Und wie sich die Rolle der Geschäftsführer aktuell verändert? Darüber sprach Dr. Timo Renz, Managing Partner von W&P mit der möbel kultur.



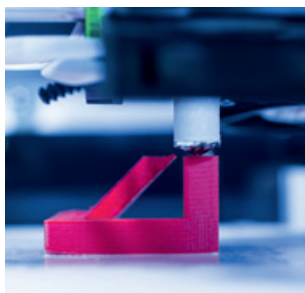
Molkereibranche: 10 Impulse für die Zukunftsfähigkeit

Situative Veränderungen in der deutschen Molkereibranche erfordern momentan den vollen Einsatz aller Führungskapazitäten. Gleichzeitig nimmt der strategische Transformationsdruck durch neue Technologien, politische Umbrüche, gesellschaftlichen Wertewandel und internationalen Wettbewerb täglich zu. Das erfordert Kraft für Kursanpassungen, die für viele Player aktuell kaum zu mobilisieren zu sein scheint. Gefragt sind jetzt ein planvolles Vorgehen und eine kluge Priorisierung. Nur wer heute die Zukunft im Sinn hat, für den klappt es auch mit dem Morgen und Übermorgen. Mehr im aktuellen W&P-Kommentar.



Grüne Branche: Cocooning und Nachhaltigkeit in der Zeitenwende

Neben der zunehmenden Digitalisierung unseres Alltags in der Corona-Pandemie, zum Beispiel durch virtuelle Meetings und steigende E-Commerce-Anteile in fast allen Warengruppen, haben zwei weitere Trends bedeutenden Einfluss auf das Verhalten der Konsumenten in der Grünen Branche genommen: Cocooning und Nachhaltigkeit. Darum braucht auch die CEO-Agenda in der Grünen Branche einen Paradigmenwechsel, der der aktuellen Zeitenwende gerecht wird. Hierbei sieht W&P zehn Punkte, die unternehmensindividuell bewertet werden müssen. Welche dies sind, beschreibt Dr. Timo Renz in einem aktuellen Beitrag in der TASPO.



Kunststoffbranche: Fazit zur K22 – First Mover vs. Late Follower

Die K2022 war eindrucksvoll wie eh und je: Die spannende Frage dazu ist: Was ist Show? Was ist echt? Schon bei der K2019 war Nachhaltigkeit die Headline bei den meisten Ständen. Also sollte man davon ausgehen, dass nachhaltige Produkte und Lösungen heute schon ein fester Bestandteil im Angebot der Unternehmen sind. Um nun zu beurteilen was Show und was Echt ist, hat der gemeine Kaufmann einen schlichten Maßstab: Was davon ist schon im Umsatz der Unternehmen angekommen? Mehr hierzu im aktuellen Kommentar von Dr. Stephan Hundertmark unter www.wieselhuber.de



Sicherheitstechnik: Resiliente Lieferketten

Resiliente Wertschöpfungsketten werden unverzichtbar, wenn es darum geht, die Lieferfähigkeit aufrechtzuerhalten und wirtschaftliche Verluste zu vermeiden. Doch in vielen Unternehmen zeigt sich: Die Kostenoptimierung der letzten Jahrzehnte hat aus globalen Wertschöpfungsketten zwar ein gut eingeschwungenes, aber überaus fragiles Konstrukt gemacht. Darum sollten jetzt Krisenstrategien entwickelt, Szenarien gerechnet und das Spektrum an Handlungsmöglichkeiten neu definiert werden. Mitglied der Geschäftsleitung bei Dr. Wieselhuber & Partner, Dr. Peter Fey, zeigt im aktuellen PROTECTOR wie sich Anbieter und Errichter entsprechend aufstellen sollten.

W&P-Trendradar 2023: Nachhaltigkeit, Pricing, Digitalisierung, M&A

Egal ob im Bereich Maschinen- & Anlagenbau, Bau/Bauzulieferer, Chemie/Kunststoffe oder Konsumgüter/Handel – Familienunternehmen und Mittelstand stehen in 2023 operativ und strategisch unter Druck. Dem Top-Management muss branchenübergreifend ein Spagat gelingen: Einerseits sind operativ „brennende“ Herausforderungen zu lösen (z. B. Gesellschaften oder Mitarbeiter in Krisenregionen sichern, Produktions- und Lieferfähigkeit aufrecht erhalten, Energieversorgung sicherstellen), andererseits sind langfristig ausgerichtete Transformationsentscheidungen vor dem Hintergrund mächtiger Veränderungstreiber (z. B. Nachhaltigkeit, Digitalisierung) zu treffen. Dafür braucht es eine Agenda, die hilft, das Unternehmen durch aktuelle Herausforderungen zu manövrieren – konkret einen neu ausgerichteten CEO-Kompass.

Zusätzlich muss das Top-Management auf Basis aktueller Trends Initiativen definieren, um die angespannte Ergebnissituation in den Griff zu bekommen. Welche das sind? Das zeigt der aktuelle „Trendradar 2023“ von Dr. Wieselhuber & Partner (W&P) im Auszug:

Trend 1: Nachhaltigkeit – auf allen Ebenen verankern!

Das Wirtschaften ohne Rücksicht auf Verluste hat keine Zukunft mehr – der Druck durch staatliche Abgaben, den CO₂-Preis und ESG-Kriterien wächst. Und die CO₂-Uhr tickt: Der reduzierte CO₂-Footprint der deutschlandweit nachhaltigsten Unternehmen in den Branchen Konsumgüter, Industriegüter, Chemie liegt spätestens 2027 bei durchschnittlich bei 50+1% (W&P Studie 2022). Entsprechend muss Nachhaltigkeit jetzt in der Unternehmensstrategie verankert werden, um Energiewende, Verantwortung entlang der Lieferketten, kreislauforientierte Produkte, Herstellungsverfahren und deren Nutzung sinnvoll in Unternehmenserfolge zu transformieren.



Trend 2: Pricing – den inflationären Zeiten anpassen!

Die Kosten für Energie, Rohstoffe, Logistik, Verpackung etc. explodieren, Lohnkostensteigerungen werden erwartet und die Inflationsrate wird so bald nicht signifikant sinken. Unternehmen müssen jetzt entsprechende Pricing-Modelle entwickeln, die einerseits eine Weitergabe der gestiegenen Kosten gewährleisten, andererseits aber auch dem Aspekt der preislichen Wettbewerbsfähigkeit Rechnung tragen. Die größte Herausforderung: Viele Handelnde betreten absolutes Neuland, doch Zeit- und Ergebnisdruck erlauben kein „Trial & Error“. Nur wer jetzt rasch und richtig agiert, kann sein Ergebnis trotz Inflation und Konjunkturertrübung sichern.

Trend 3: Digitalisierung – jetzt konkretisieren!

Die aktuelle wirtschaftliche Lage zwingt Unternehmen ihren Break-Even senken. Das bedeutet: Strukturkosten vor allem auch über die Digitalisierung reduzieren. Dafür müssen gewachsene Prozesse neu und effizient gestaltet, konsequent automatisiert und in eine zukunftsfähige und skalierbare IT-Systemlandschaft überführt werden. Verfügbare, valide Daten sorgen für Transparenz in der Leistungswirtschaft und machen die Erstellung entscheidungsrelevanter Informationen für die Geschäftsführung möglich.

Trend 4: M&A – Chancen nutzen!

Globalpolitische Themen, befürchtete Forderungsausfälle aufgrund steigender Energiekosten, ein unsicherer Zinskurs, Marktconsolidierung: All dies hat zur Folge, dass sich die Banken aktuell im Kreditmarkt zurückhalten. Das ebnet den Weg für finanzstarke Investoren und Unternehmen mit sehr guter Eigenkapitalausstattung und ausgezeichneter Bonität z. B. durch private Kreditfonds als Kreditgeber, als Investor oder klassisch einzusteigen. Sowohl für Verkäufer als auch Käufer birgt diese Marktlage große Chancen: Mit einer Transaktion lässt sich eine Portfoliobereinigung, Wachstum durch Neu-/Ergänzungsgeschäft, Neujustierung der Asset-Basis oder auch ein Refinanzierungskonzept starten.

Klar ist: 2023 sind Weitblick, Kreativität, neue Fähigkeiten, Konsequenz und insbesondere unternehmerischer Mut gefragt. Denn nur wer die Möglichkeiten dieser Trends nutzt und rasch agiert, ist auf einem guten Weg, das Ergebnis trotz Inflation und Konjunkturertrübung zu sichern.

Weitere Informationen auf Anfrage.

Kurz & bündig

Neuer Standort: W&P zeigt mit Stuttgarter Büro Gesicht vor Ort

In einem Vergleich der Standortbedingungen für Familienunternehmen landet Baden-Württemberg in der Spitzengruppe. Das ist das Ergebnis des im Sommer 2022 erstmals vorgestellten Bundesländerindex des Leibniz-Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW). Die Forscher verglichen alle sechzehn Bundesländer. Bayern und Baden-Württemberg belegen dabei 2 der begehrten Top 3 Plätze. Die Wissenschaftler betrachteten dabei die fünf Bereiche Steuern, Arbeit und Humankapital, Finanzierung, Infrastruktur und Institutionen.

Nicht überraschend also, dass auch W&P neben den Standorten München,

Düsseldorf und Hamburg nunmehr Stuttgart als weitere Heimat ausgewählt hat. Am neuen Standort knüpft Partner Philippe Piscal an den vielfältigen Netzwerken von W&P an und baut gemeinsam mit seinen W&P-KollegenInnen die W&P-Präsenz in Baden-Württemberg weiter aus.

W&P steht Ihnen fortan in Stuttgart unter folgenden Kontaktdaten zur Verfügung:

Kleiner Schloßplatz 13
70173 Stuttgart
Deutschland
Tel: +49 711 360 883 88
Fax: +49 711 360 883 66
E-Mail: stuttgart@wieselhuber.de



Handelsblatt TOP Berater 2022: W&P unter den besten Consultingunternehmen

Das aktuelle Ranking des Handelsblatts „TOP Berater 2022“ kann sich für Dr. Wieselhuber & Partner (W&P) sehen lassen: Die Strategieberatung für Familienunternehmen ist gleich in vier der insgesamt 22 untersuchten Bereichen als renommiertester Unternehmensberater genannt.

So wurde W&P unter zahlreichen Branchengrößen als Spezialist in den Kategorien „Familienunternehmen & Mittelstand“, „Industriegüter“, „HealthCare & Pharma“ sowie „Restrukturierung & Turnaround“ ermittelt und ausgezeichnet.

„Die Handelsblatt-Auszeichnung als TOP Berater 2022 freut uns sehr und zeigt einmal mehr, dass W&P bei den führenden deutschen Familienunternehmen eine starke und seit über 35 Jahren verlässliche Marke ist!“, kommentiert Gründer und Managing Partner Prof. Dr. Norbert Wieselhuber die Nominierung. Der Grund hierfür? „Wir unterstützen unsere Kunden nicht mit Management-Methoden von der Stange, sondern liefern seit jeher individuelle Lösungen an entscheidenden Schnittstelle von Familie, Top-Management und Mitarbeitern – diese Beratungsleistung zahlt auf die Wettbewerbsfähigkeit, den Unternehmenswert und somit die Zukunftsfähigkeit unserer Kunden ein.“

Mit Strategie- und Organisationsentwicklung für unsichere Zeiten, kundenzentrierter Neuaufstellung von Strukturen und Prozessen, einer nachhaltigen und effizienten Konfiguration der gesamten Wertschöpfungsarchitektur, Digitaler Transformation, bis hin zur Steigerung der operativen Effizienz oder der Bewältigung krisenhafter Unternehmenssituationen – W&P ist mit seinem Portfolio für die zunehmenden Herausforderungen im Consulting-Markt bestens aufgestellt.



W&P wird ausgezeichnet bei „Best of Consulting 2022“ der Wirtschaftswoche

Der umfangreiche Beratercheck ermittelt Deutschlands beste Unternehmensberatungsprojekte und überprüft hierfür den Projekterfolg der Beratungshäuser, um Kunden auf der Suche nach dem bestmöglichen Berater für das nächste Projekt zu helfen. Guter Ruf, gesteigerte Betriebsergebnisse, regelmäßig erfolgreiche Zusammenarbeit: Es gibt für Unternehmen viele Gründe sich für die eine oder andere Beratung zu entscheiden, aber wer sind die Besten ihres Fachs. Zwei Projekte von W&P wurde von einer unabhängigen Fachjury der Wirtschaftswoche als erstklassig eingestuft und in den Kategorien „Strategie“ und „Marketing“ ausgezeichnet. Die Partnerkollegen Dr. Stephan Hundertmark und Gustl F. Thum nahmen die Preise im Rahmen einer festlichen Gala in Düsseldorf Ende November entgegen.



Neuer Partner Distressed M&A



Die Wieselhuber & Partner GmbH (W&P), spezialisiert auf die Beratung von Familienunternehmen, stellt sich im Bereich Mergers & Acquisitions (M&A) künftig noch breiter auf.

Philippe Piscal, der ab sofort als neuer Partner den M&A-Bereich deutschlandweit verantwortet, ergänzt als Distressed M&A-Experte das W&P Leistungsspektrum in den Bereichen Sanierung & Restrukturierung ideal, denn: Piscal ist seit über 20 Jahren als Partner/Managing Partner in namhaften, mittelständischen Unternehmensberatungen in der Restrukturierung, Sanierung, im Corporate Finance Consulting und Distressed M&A tätig.

„Fundierte Erfahrungen, Schnelligkeit und ein reibungslos funktionierendes Netzwerk sind entscheidende Voraussetzungen für erfolgreiche Distressed-M&A-Transaktionen“, so Volker Riedel, Managing Partner W&P.

Philippe Piscal bringt all diese Expertisen mit – und noch mehr: Seine hohe Empathie für UnternehmerInnen passt genau zu unserem Fokus, der Beratung von Familienunternehmen.

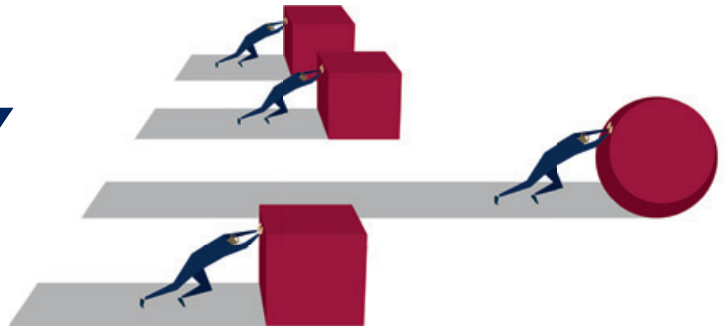
W&P unter den beliebtesten Arbeitgebern 2022

Wir sagen DANKE für diese Auszeichnung, die positiven Bewertungen und die hohe Weiterempfehlung! Darauf ausruhen? Das werden wir sicherlich nicht, ganz im Gegenteil:

Wir verstehen diesen Titel als Ansporn noch besser zu werden – um für aktuelle und viele neue W&Pler auch künftig ein Top-Arbeitgeber zu sein. Denn nur dank unserer Mitarbeitenden sind wir in der Lage, für unsere Kunden immer wieder aufs Neue Perspektiven zu eröffnen und Zukunft zu gestalten.



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