

**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**  
Unternehmensberatung

## **Situationspezifische Leistungsmodulare mit definierter Methodik**

**- Businessmodel Check , Financial Supply Chain Management -**


München, im Januar 2015



**Die Krise wird abgeschafft!?**

# 2015 - Wachstumsprognosen positiv - Beschäftigung neutral

<b>IT/Telekommunikation</b>	Wachstum 0,6%	Beschäftigung 0,1%	<b>Maschinenbau</b>	Wachstum 2%	Beschäftigung 0%
<b>Automobil</b>	Wachstum 2%	Beschäftigung 0%	<b>Chemie</b>	Wachstum 1%	Beschäftigung 0%
<b>Logistik</b>	Wachstum 2%	Beschäftigung 0%	<b>Medien</b>	Wachstum 1,3%	Beschäftigung 0%
<b>Banken</b>	Wachstum -1%	Beschäftigung -2%	<b>Bau</b>	Wachstum 2%	Beschäftigung 0%
<b>Luftfahrt/Tourismus</b>	Wachstum 2%	Beschäftigung 1%	<b>Pharmal</b>	Wachstum 3%	Beschäftigung 0%
<b>Energie</b>	Wachstum 0%	Beschäftigung -0,5%	<b>Handel</b>	Wachstum 1,6%	Beschäftigung 0%



**Aber Achtung: Digitalisierung-  
süße Versuchung oder  
tödliche Gefahr?**


**Jeder trägt heute ein vielfaches der Rechenleistung  
sämtlicher NASA-Computer der Apollo-Mission in  
seiner Hosentasche – zu einem Bruchteil des Preises.**



**Und was machen wir damit?**

**Bilder von uns selbst, SMS und WhatsApp verschicken  
oder Spiele wie Angry Birds, Hay Day und Clash of Clans**



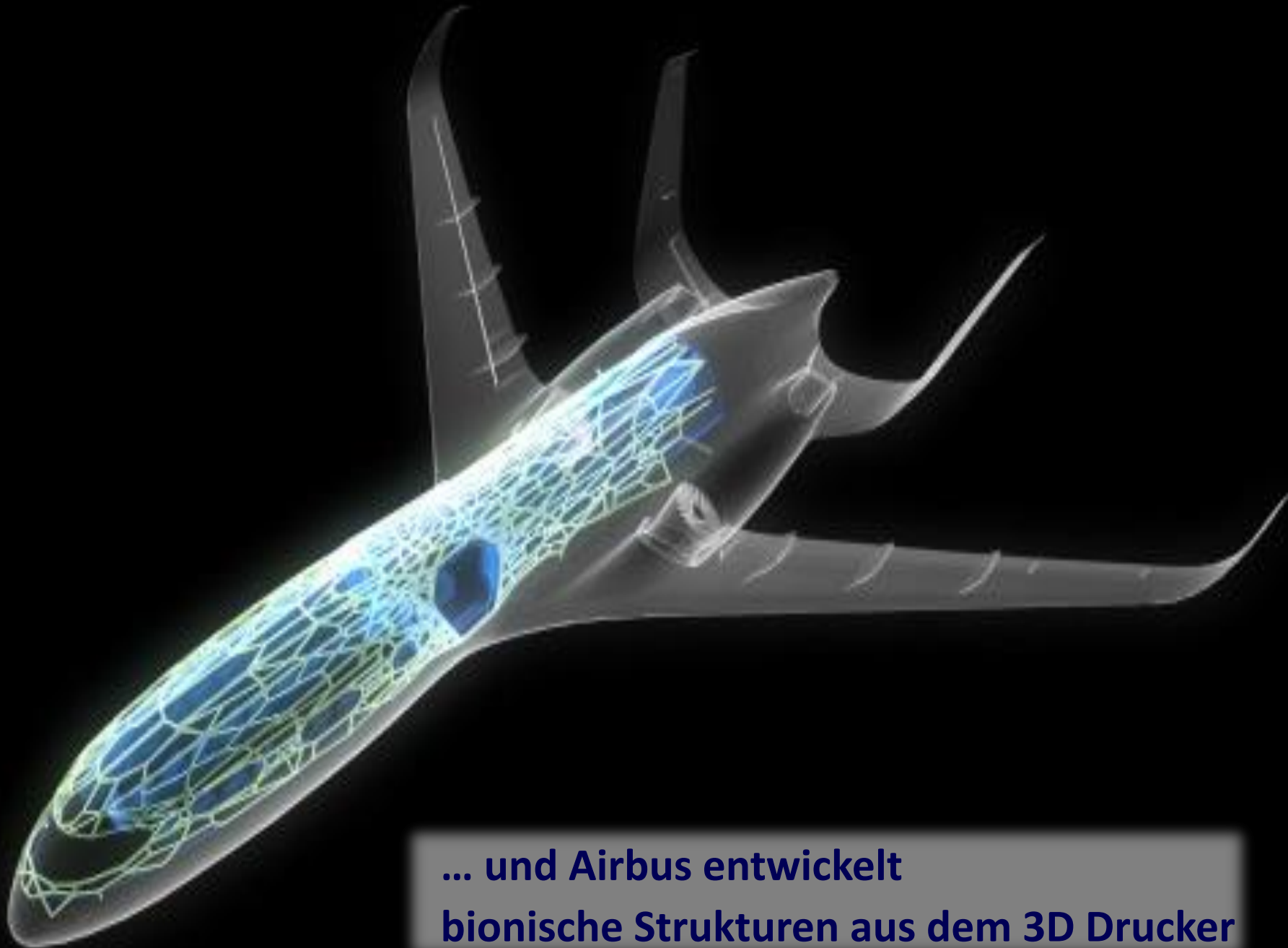
The background features a network diagram with various icons connected by lines. The icons include a smartphone, a computer monitor, gears, a printer, a laptop, a cloud with an upload arrow, a telephone, a calculator, a hand holding a pen, a mobile phone, a surveillance camera, a clock, a Wi-Fi symbol, a camera, a truck, a radio tower, and a camera lens. The text is overlaid on this network.

**2020 wird es voraussichtlich mehr als 30 Mrd. Dinge geben,  
die miteinander vernetzt sind...  
...das sogenannte „Internet of Things“ und  
bei den Industriegütern „Industrie 4.0“**

**Die Nasa hat die Entwicklung eines Nahrungsmitteldruckers beauftragt – Pizza kann er schon. Erster Einsatz: August 2014**







**... und Airbus entwickelt  
bionische Strukturen aus dem 3D Drucker**

**Solar Roadways will ganze Straßenzüge mit Solarzellen ausstatten inkl. Heizelementen und LED-Technik**

**Eine internationale Forschergruppe hat im Projekt SOLAR-JET zum weltweit ersten Mal Flugzeugtreibstoff aus Sonnenlicht, Wasser und Kohlenstoffdioxid hergestellt**



**Und Google ist weit fortgeschritten bei der Entwicklung eines selbstfahrenden Autos\*.**

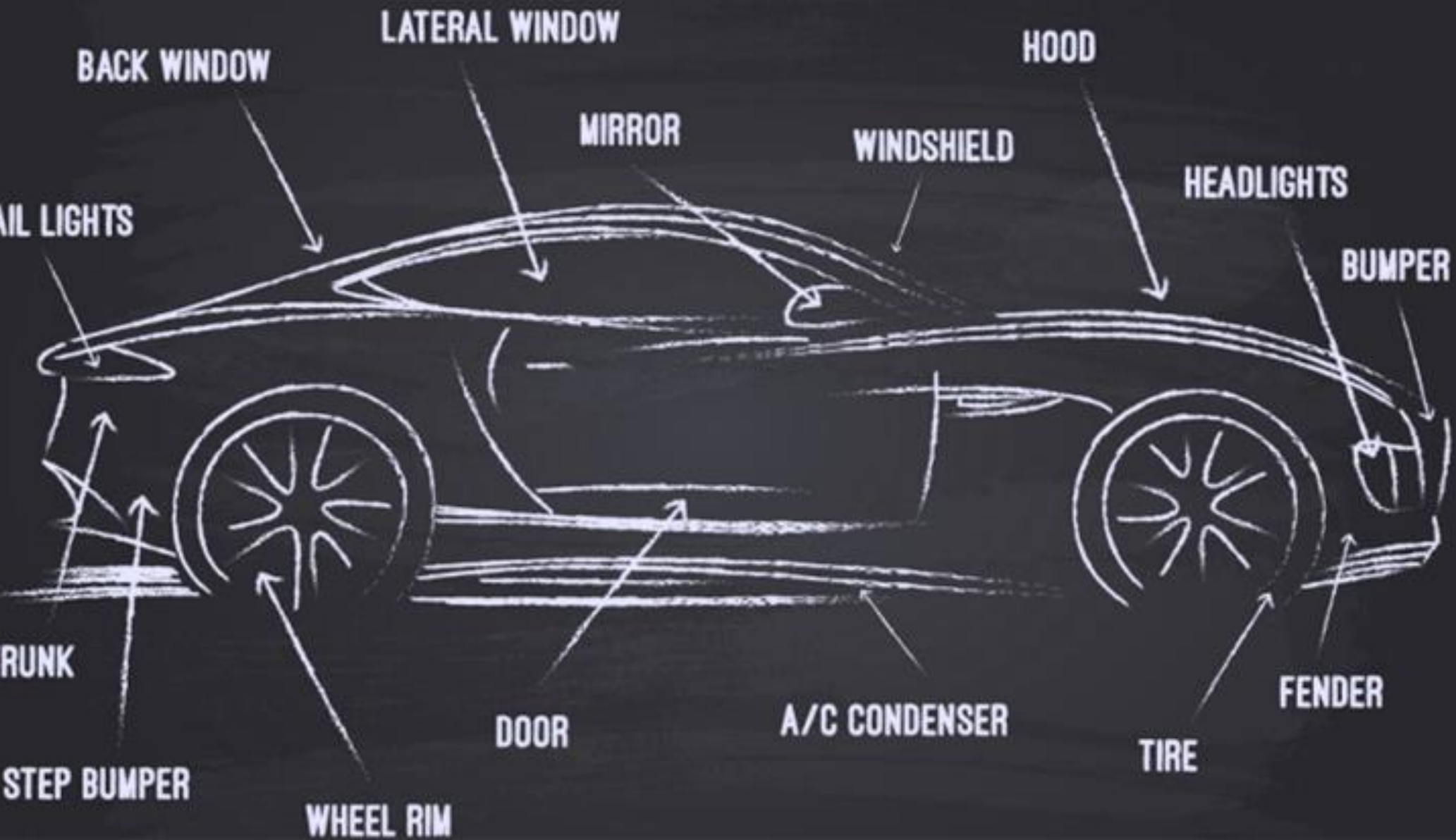


**... aber auch die Post baut mit Street Scooter eigene Autos, ganz nach Ihren Bedürfnissen**



**\*150 Autos werden 2015 in Kalifornien für den Straßenverkehr zugelassen – ohne Lenkrad und Pedale beteiligt Roush mit Conto, Bisch, ZF Teilen**

© AutoMotorSport 2014




**E-Mobility: Weniger Teile - mehr Fahrspaß – andere (Komponenten-)Hersteller  
und die Motorleistung wird per SMART APP individuell gebucht**



**Es gibt übrigens kaum noch Produkte,  
die nicht online gekauft werden.**



**Änderungen im  
Konsumverhalten**



**2013 gab es erstmals mehr Smartphones, Tablets  
und Laptops als Menschen auf der Welt.  
Heute gibt es ca. 5 mal so viele Handys wie PCs.**

Ich bin ein  
Prosumer!

Ich bin ein  
Prosumer!

**Die Konsumenten sind immer stärker miteinander  
vernetzt via Facebook, Twitter, Pinterest & Co.**

Ich bin ein  
Prosumer!





**Der Anteil an Digital Natives steigt an**

**„For my Baby, a Magazine is an iPad that does not work!“**





**Es gibt mehr Menschen auf der Welt, die ein Smartphone benutzen als eine Zahnbürste!**

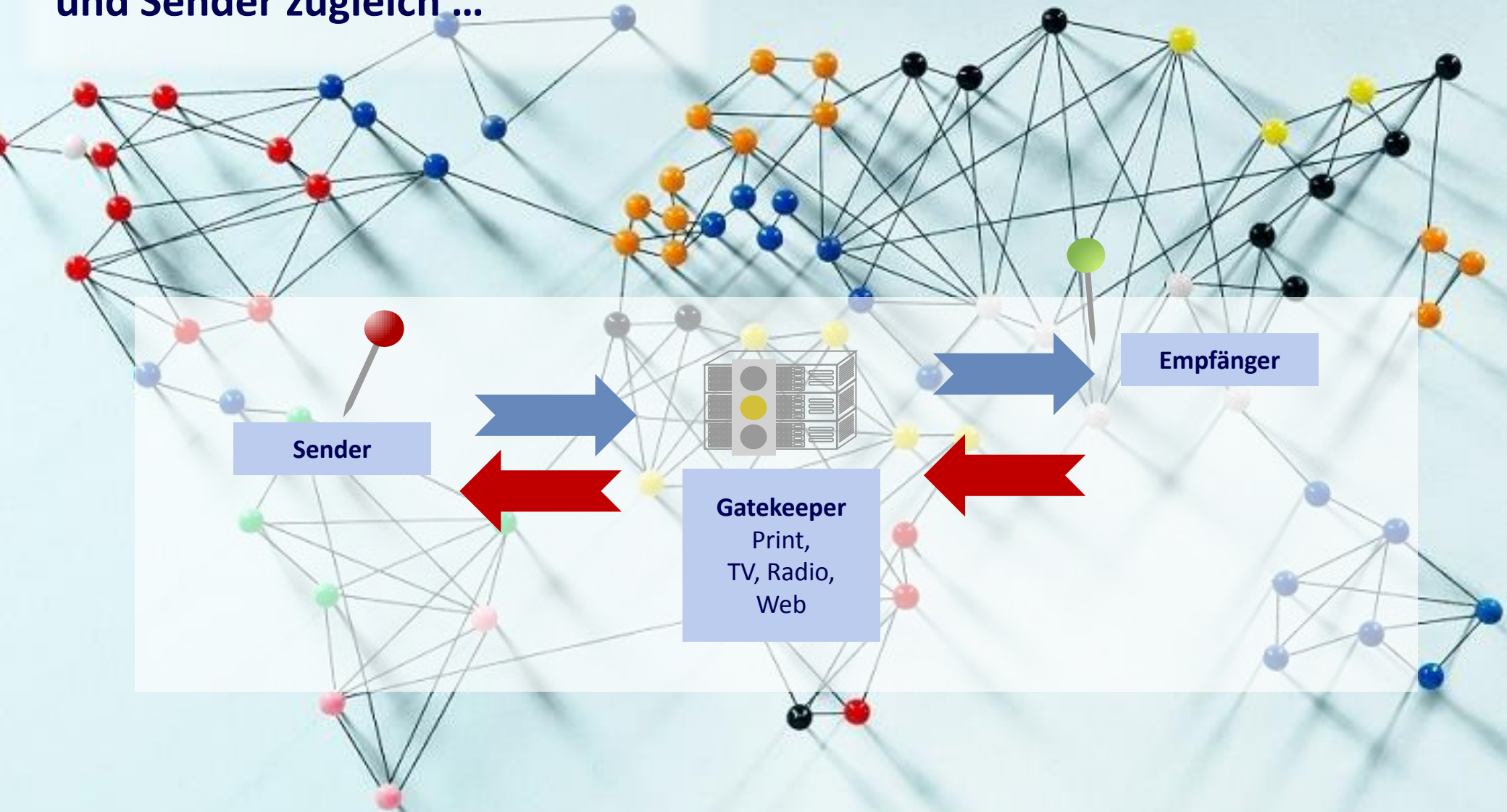


# Carsharing

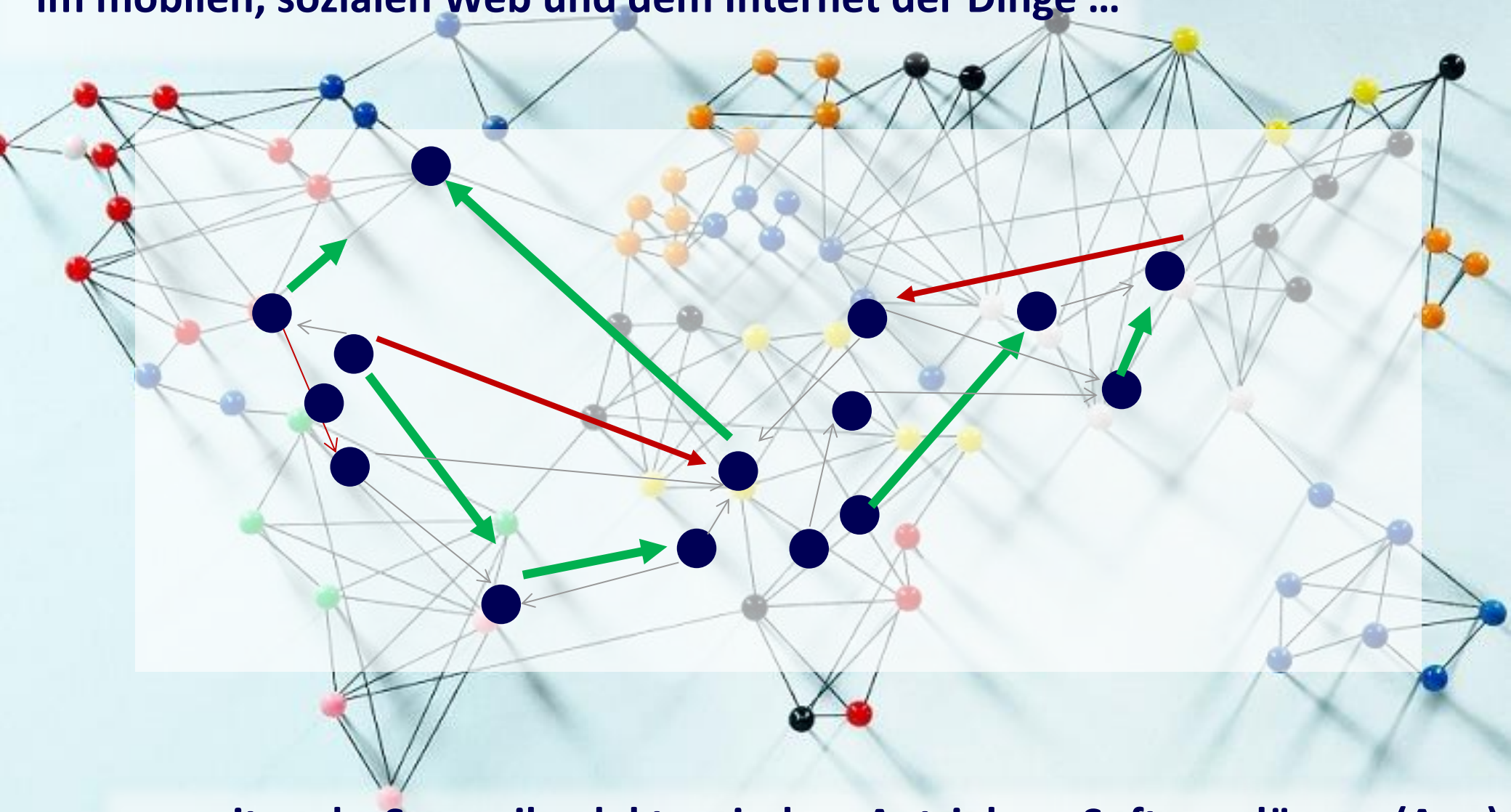
**Leihen, Teilen, Mieten wird „sexy“ –  
die neue Sharing Economy**

**Neue Erlösmodelle auch bei Ausstattern  
und Industriegütern**

# Heute ist der Kunde Empfänger und Sender zugleich ...



**... morgen gibt es vernetzte Echtzeit-Kommunikation  
im mobilen, sozialen Web und dem Internet der Dinge ...**



**... mit mehr Sensorik, elektronischen Antrieben, Softwarelösung (App)  
und nicht zu vergessen die gesamten dynamischen Daten (Big Data)**



**Digitalisierung treibt Geschäftsmodelle, weil...**

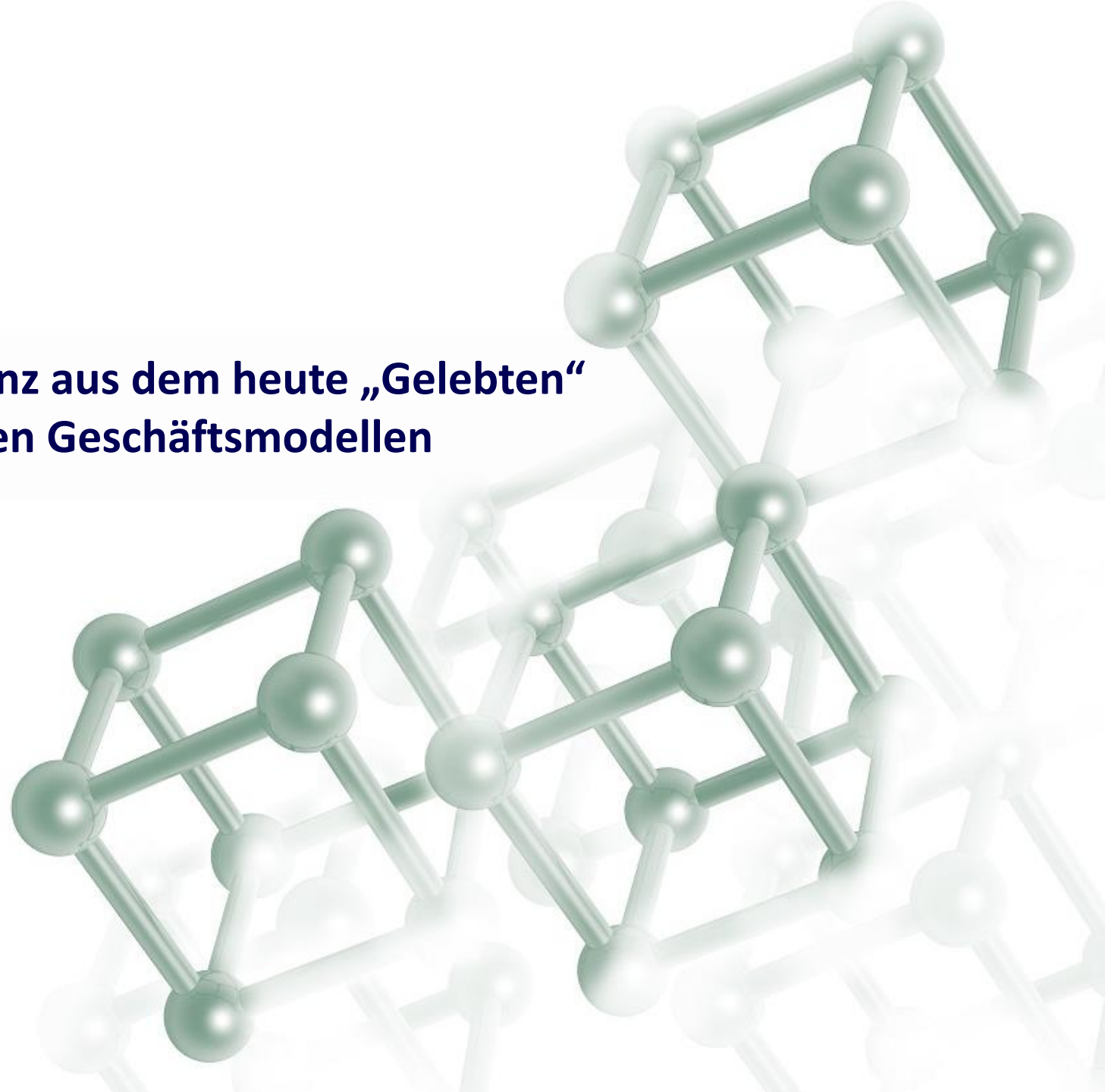
**...Technologien, Lieferanten  
und Kunden zusammenwachsen**

**...Neue Märkte mit neuen  
Bedürfnissen und Anforderungen  
entstehen**



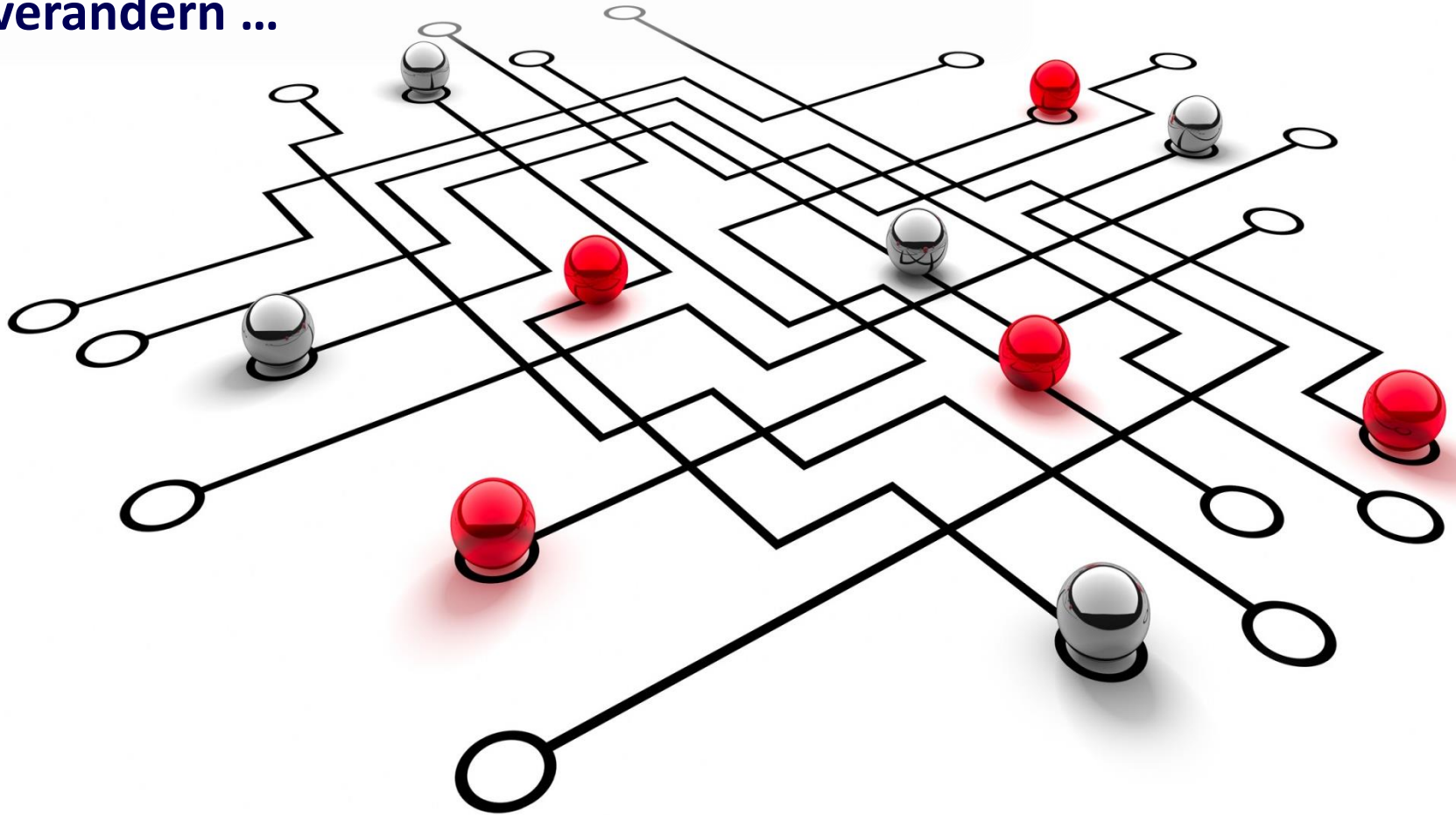
**Warten Sie nicht auf das Next Big Thing...**

**... denn die Konvergenz aus dem heute „Gelebten“  
führt morgen zu neuen Geschäftsmodellen**





**Netzwerke verändern ...**



**... Geschäftsmodelle und das ständig zu jeder Zeit und an jedem Ort,  
weil sie Ideen, Bedürfnisse und Lösungen zusammenbringen  
und das zunehmend in Echtzeit**



Jetzt Mitglied werden

Alle Inhalte durchsuchen



Views: desktop mobile print

STANDARDS PARTICIPATE MEMBERSHIP ABOUT W3C

- Projekte
- Forum
- Wissen
- Produkttests
- Mitglieder
- Gruppen

**Wir suchen Produkttester für das Wandbearbeitungssystem PWR 180 CE!**

Bewerbt euch jetzt und testet das neue Wandbearbeitungssystem für Renovierung, Um- und Ausbau!

## Produkttester



- W3C
- Standards
- Participate
- Membership
- About W3C
- Member Home

## ABOUT W3C

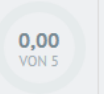
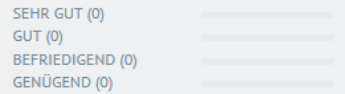
The World Wide Web Consortium (W3C) is an international community where Member organizations, a full-time staff, and the public work together to develop Web standards. Led by Web inventor Tim Berners-Lee and CEO Jeffrey Jaffe, W3C's mission is to lead the Web to its full potential. [Contact W3C](#) for more information.

- W3C Mission**
  - Principles, vision, ... **Open Business Plattformen**
- Facts About W3C**
  - People, organization, revenues, process, patent policy, history, ...
- Press and Analysts**
  - Press releases, requests for photos and interviews, ...
- Sponsorship and Donations**
  - Support for W3C operations, validator service, ...
- Jobs and Fellowships**

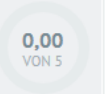
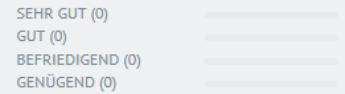
### Mitarbeiter sagen



### Bewerber sagen



<http://www.w3.org/>



## Arbeitgeberattraktivität

- Vorgesetztenverhalten
- Interessante Aufgaben
- Kommunikation
- Work-Life-Balance
- Umgang mit Kollegen 45+
- Gehalt und Benefits
- Image



- Kollegenzusammenhalt
- Arbeitsatmosphäre
- Arbeitsbedingungen (Räume, ...)
- Gleichberechtigung
- Karriere / Weiterbildung
- Umwelt- / Sozialbewusstsein

## Innovationsplattformen

**Dell** Shop Support Community

Search    
  Dell Inc.  IdeaStorm

**IdeaStorm** can help take your idea and turn it into reality. **SUBMIT YOUR IDEA**

OVER 25,196 IDEAS SUBMITTED. 748,943+ VOTES. 102,135+ COMMENTS. 549+ IDEAS IMPLEMENTED.

IDEAS STORM SESSIONS SUBMIT YOUR IDEA

Member Login Join IdeaStorm

### Featured

**Incorporate web cams in monitors**

Posted by: slugbug

How about building webcams into Dell's line of LCD monitors. Status Update: This idea has been pa ... [Learn More](#)

50 Votes | 9 Comments



### Top Recent Contributors

- winooffice**  
8024 Points  
108 Ideas  
1175 Votes  
Last Activity: Dec 22, 2014
- yesmathew**  
7944 Points  
15 Ideas  
215 Votes  
Last Activity: Sep 22, 2014
- sugarbear**  
4152 Points  
66 Ideas

# Plattformen führen zur Temposteigerung

Aber Menschen brauchen Zeit



Problem

Analyse

Lösung

**Jahr 1**

Verständnis und Bereitschaft  
(auch Wissen zu teilen)

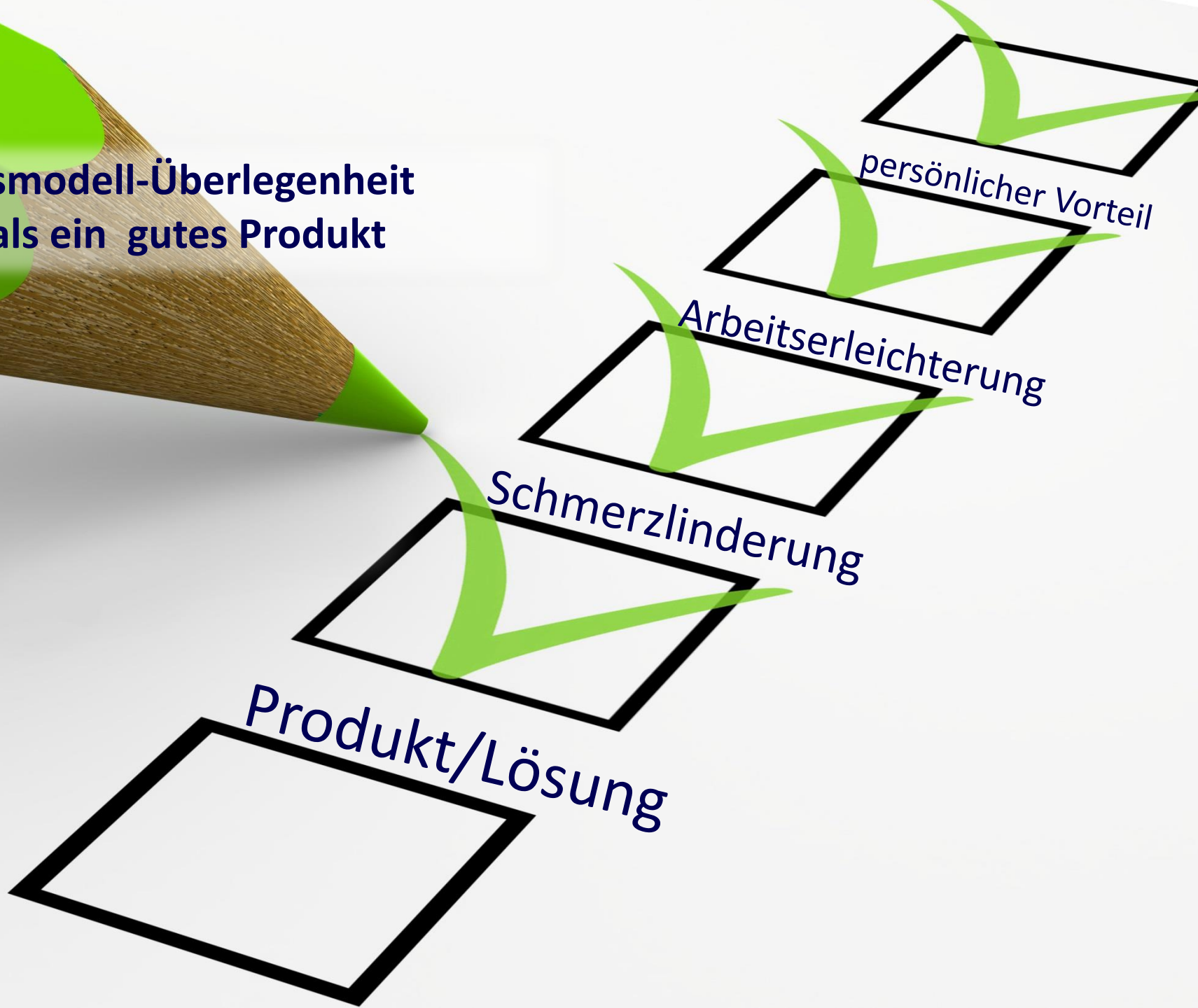
**Jahr 2**

eigene Organisation fit machen  
(es dann wirklich zu teilen)

**Jahr 3**

Fähigkeit im Markt zu agieren  
(aus dem Teilen zu profitieren)

**Geschäftsmodell-Überlegenheit  
ist mehr als ein gutes Produkt**



# Nachgedacht:

Was finanzieren Sie zukünftig?

- Analoges wie
  - Maschinen
  - IT-Infrastruktur
  - Material
- ober auch
- Digitales wie
  - Wissen
  - Urheberrechte
  - soziale Netzwerke
  - Datenmengen





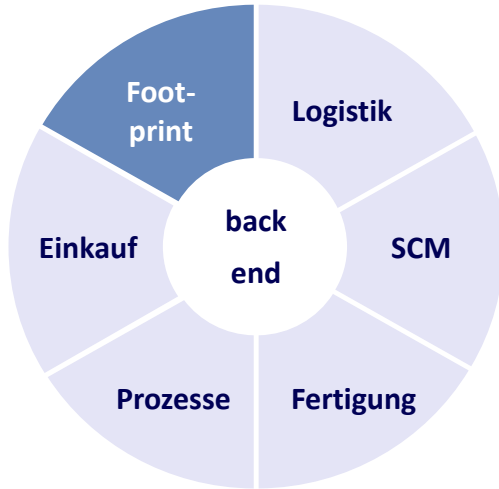
... jenseits des S6 ...

... gibt es noch eine andere Welt!

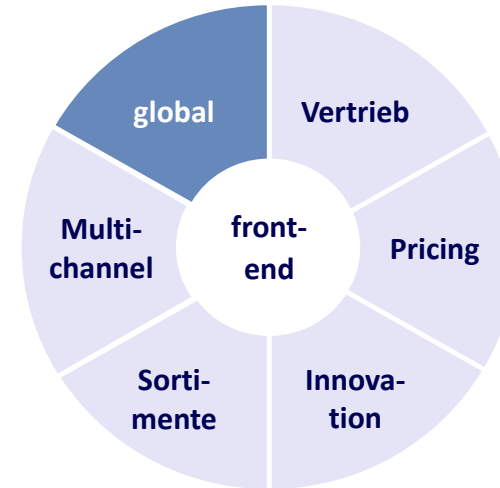


# Wir stellen uns die Frage : Ist Sanierung Light ein Bündel von selektiven bzw. unklaren funktionalen Aktivitäten, dass man dann am besten Quick Check oder auch Planplausibilisierung nennt?

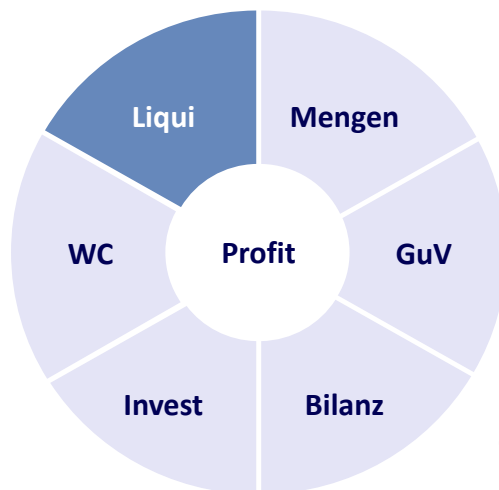
## Ein bisschen Operation ...



## Ein bisschen Markt...



## Ein bisschen Planung ...

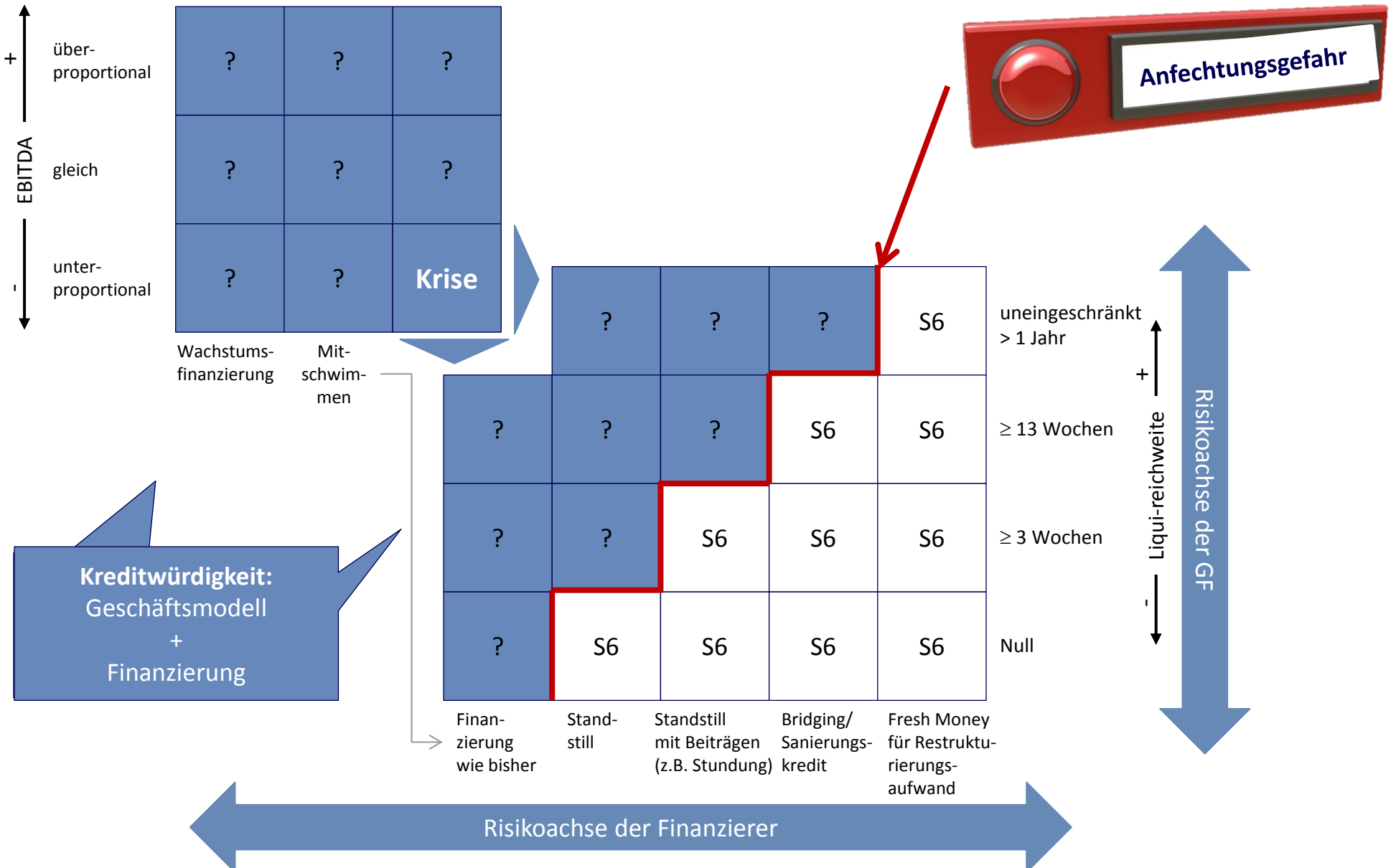


## Ein bisschen Liquidität und Finanzierung ...





# Wie wäre es, eine klare Entscheidungsmatrix zu haben, die für sie die rechtlich relevanten von rechtlich nicht relevanten Situationen unterscheidet?





Financial Supply Chain  
Management (FSCM)

Business Model Check  
(BMC)



Kreditwürdigkeit

vor dem Hintergrund der GM-Diskussion



# Was ist überhaupt ein Geschäftsmodell? – Es besteht aus verschiedenen Elementen, die man einzeln konfiguriert – besser noch deren Wirkzusammenhänge man optimiert

## Geschäftsmodell-Elemente

### Führung & Kapital:

Kultur (in Sanierungsfällen häufig: Unverbindlichkeit), Vision oder Rentabilitätsziele

### Kundensegmente:

Segmente, die ähnliche Wertschöpfungsarten, Technologien, Kundengruppen sowie Geschäftsarten umfassen, Umsatz machen und klar abgrenzbar sind

### Kundenbeziehung:

Dynamik der Kundenakquise, -pflege, Art des Kontakts (persönlich, Selbstbedienung, automatisiert, Key Account, Community, Beteiligung) sowie vertragliche Gestaltung

### Erlösmodell:

Verkauf, Nutzung, Verleih, Miete, Leasing, Lizenzen, Abo, Provision, Pricingelemente wie Festpreise, Zeitkontrakte, variable Preise durch Verhandlung, Kontingente, Notierung, Auktion

### Vertriebskanal:

Der Weg zum Kunden über AD/VID, Internet, Filiale, Franchise sowie GH mittels Vertriebsstrichter oder Kaufentscheidungsprozess (Bekanntheit, relevant set, Kauf, Loyalität)

### Wert- bzw. Leistungsangebot:

Produkte und Dienstleistung, die Innovation, Leistungsniveau, Custommade, Service, Design, Marke, Preisniveau, Verfügbarkeit, Kostensenkung, Risikominderung sowie Anwenderorientierung versprechen

### Schlüsselressourcen:

Wesentliche Wirtschaftsgüter und Kernkompetenzen wie Anlagevermögen, Know-how, (IP), Fertigkeiten und Fähigkeiten der Menschen im Unternehmen

### Schlüsselprozesse:

Organisation der Arbeitsprozesse bzw. Wertschöpfung wie Beschaffung, Vertrieb, Auftragsmanagement, Produktion oder Handel, Entwicklung, sonstige Problemlösungen oder Plattformen

### Schlüsselpartner:

Beziehung und Auswahl von Lieferanten und Partnern mit Lieferantenbeziehung bzw. Allianzen, Joint Ventures, Kooperationen, Lizenzgeber sowie Beratung

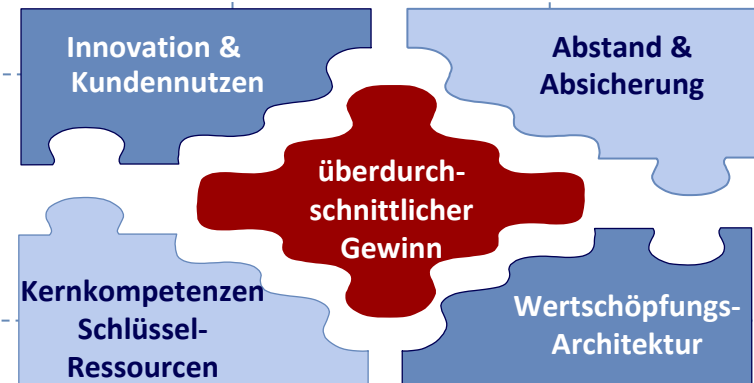
### Finanzierung:

Mittelherkunft und GM-adäquate Finanzierung

## Geschäftsmodell-Konfiguration

besser als andere

anders als andere



intelligenter als andere

effizienter als andere

Unter diesen Ausprägungen werden nun die GM-Elemente miteinander zu Teil-Modellen konfiguriert



# Es gibt bereits erprobte Wirkzusammenhänge – diese Typisierungen am front-end und back-end bündeln verschieden GM-Elemente ...



... sie spiegeln aber auch ein Verhalten und Denkweise wider! Sie erleichtern eine schnelle Kategorisierung bei der Risikofrüherkennung!



### Marktorientierte Geschäftsmodell-Typen

- Ultimate Luxury, Multi-sided Market, Target the Poor, Supermarkt, Abo, Shop in Shop, Robin Hood, Revenue Sharing, Leihen, Razor and Blade, Peer to Peer, Pay per Use, Ingredient Branding (Intel), Hidden Revenue, Free, Garantierte Verfügbarkeit, Franchising, Flatrate, Sharing, E-Commerce, Direct Selling, Experience Selling, Cross Selling, Barter, Auction, Add on, Affiliation

### Wertangebotorientierte Geschäftsmodell-Typen

- Trash to cash, White Label, Solution Provider, Reverse Innovation, Aldi, Mass Customizing, Make more of it, Lock in, Lizenzen, Digitalisierung, Broker, Advertising, Trust Model

### Wertschöpfungsorientierte Geschäftsmodell-Typen

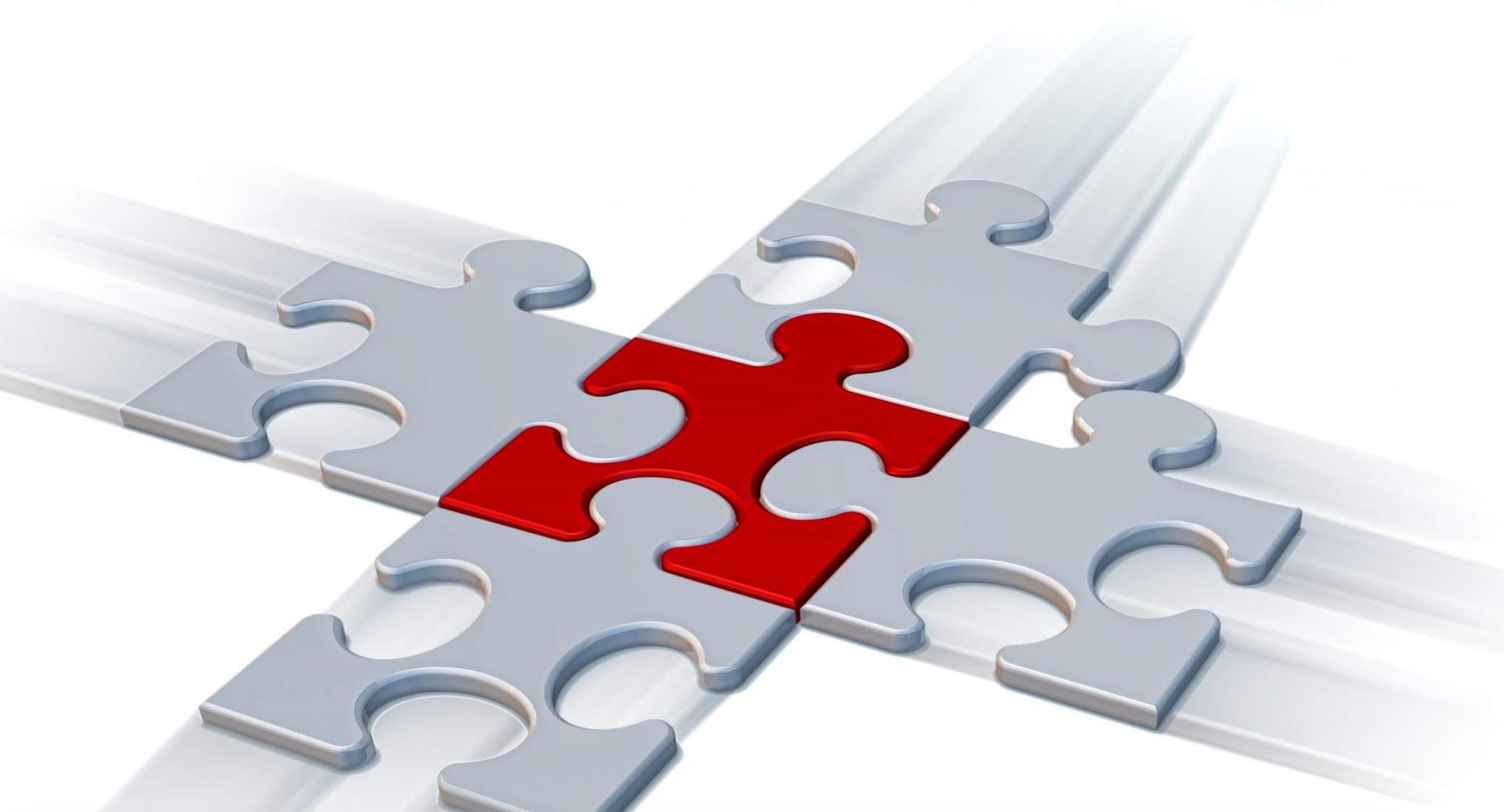
- Orchestrator, User Designed, Layer Player, Self Service, Performanced Based Contracting, Open Source, Open Business Model, Layer Player, Integrator, From Push to Pull, Crowd Sourcing, Long Tail

### Finanzierungsorientierte Geschäftsmodell-Typen

- Crowd Funding, Cash Machine

---

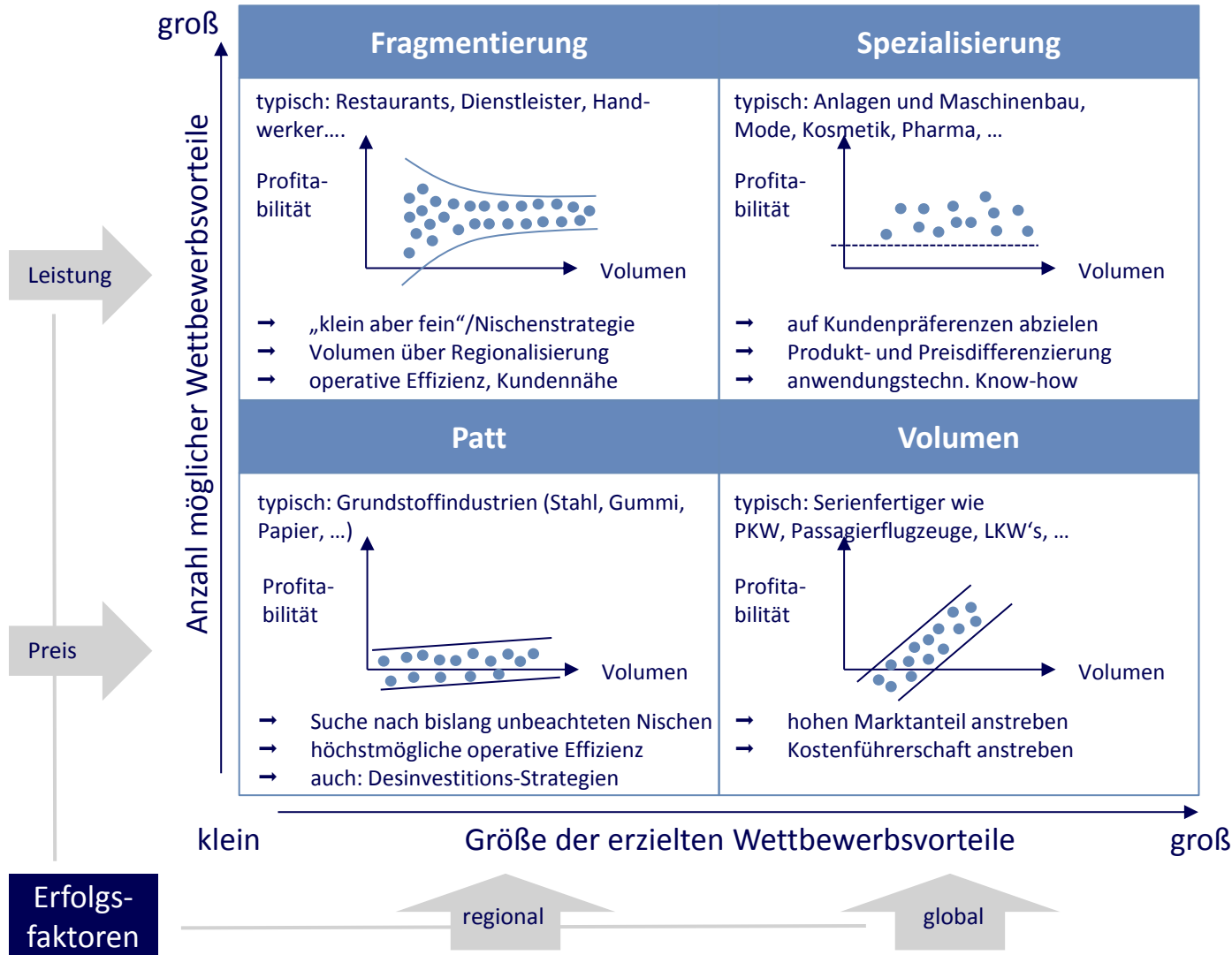
**Diese Geschäftsmodell Typen**



**Der Transfer, der Mut, das Probieren (Evolution) und insbesondere das Schaffen von sozialen Rahmenbedingungen sind die Grundlage, von Geschäftsmodell-Innovationen.**



# Aber wie bewertet man ein Geschäftsmodell? Die Mechanik der Branche bestimmt die strategischen Freiheitsgrade eines Geschäftsmodells



Ein Arbeiten gegen die Mechanik ist wie das Schwimmen gegen den Strom...

... es endet mit dem Ertrinken!



## Der Typus der Branchenmechanik....

Fragmentierung	Spezialisierung
<ul style="list-style-type: none"><li>• Kundenorientierung</li><li>• Lieferstärke</li><li>• Marktnähe</li><li>• Flexibilität</li><li>• Kundenbindung („Wir-Gefühl“)</li></ul> <p>regional &amp; Leistung</p> <p>⇒ <b>Regionalisierung</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Marktsegmentierung</li><li>• Produktqualität</li><li>• Produktinnovation</li><li>• Sortimentstiefe</li><li>• Kommunikation</li><li>• Problemlösung</li></ul> <p>Produkt &amp; Leistung</p> <p>⇒ <b>Leistungsdifferenz.</b></p>
Pattsituation	Volumengeschäft
<ul style="list-style-type: none"><li>• verbrauchsgetrieben (RHB Kosten/Verbrauch/Ausbeute, Auslastung, max. OEE)</li><li>• niedrige zeitabh. Kosten (Gemeinkosten)</li><li>• schnelle, kosteng. Distribution</li><li>• strategische Überlegenheit</li></ul> <p>regional &amp; Preis</p> <p>⇒ <b>Operative Effizienz</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kostendegression durch Menge/Erfahrung</li><li>• prozessorientierte Produktentwicklung</li><li>• modernste Produktionstechnik</li></ul> <p>Produkt &amp; Preis</p> <p>⇒ <b>Kostenführung</b></p>

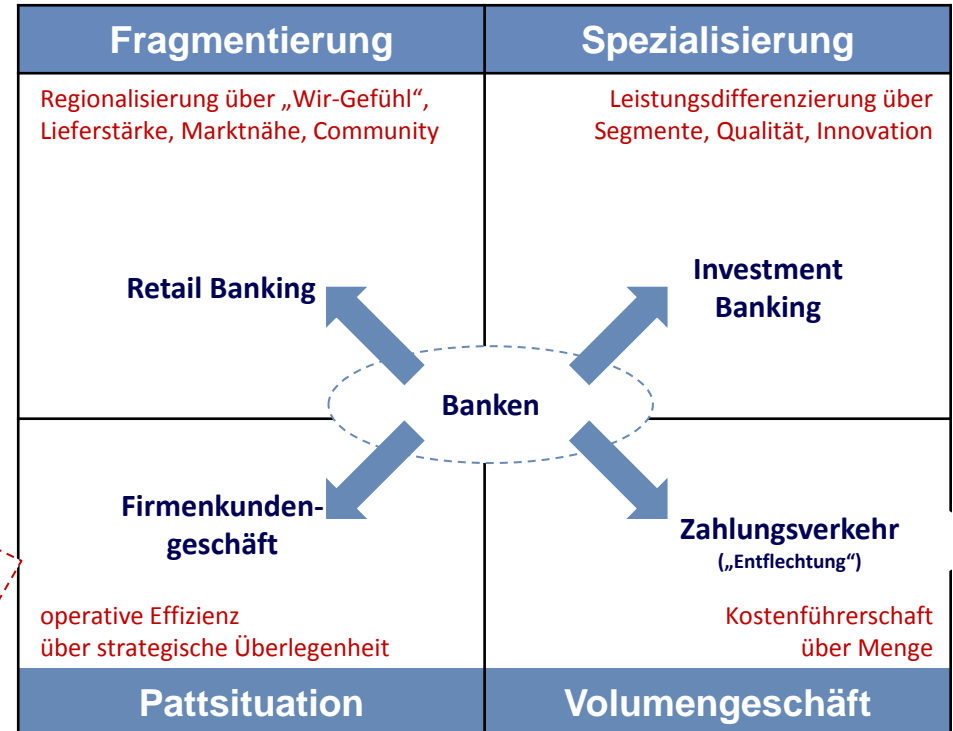
## ... passt nicht zum Geschäftsmodell – typische Krisenursachen

- Unternehmen treten in verschiedenen Segmenten an, häufig wissen Sie es nicht – die Organisation ist mit der Vielzahl an Anforderungen überfordert!
- Märkte verändern sich und Unternehmen leben noch in der alten Welt
  - Digitalisierung schreitet voran und verändert die Spielregeln und Märkte,
  - Regulatorische Eingriffe beschleunigen oder bremsen die Entwicklungen (EEG)
- Märkte oder Marktvolumen verschwinden durch technologische Lösungen (Phänomen der Category Killer durch die Digitalisierung)
- Die Wertschöpfungsarchitektur passt nicht mehr zur Branchenmechanik (Inselfertigung als Spezialist vs. Fließfertigung als Volumenanbieter)
- Das Management ist sich über seine Positionierung nicht im Klaren und schwimmt mit Hochglanzbroschüren gegen den Strom
- Wesentliche Schlüsselpartner und deren Spiel werden nicht erkannt (insbesondere angrenzende Wertschöpfungsstufen)



## So könnte die Einordnung der Bankenwelt aussehen - mehrere Geschäftsmodelle unter einem Dach, jedes mit eigenem Wettbewerb

- Der regulatorische Eingriff treibt Banken in den Gleichlauf zu Firmenkunden mit guten Bonitäten oder vermögenden Privatkunden – die Folge harter Preiskampf
- Zinsniveau, flache Zinsstrukturkurve, eingeschränkte Zinstransformation führen zu geringen Margen
- Damit müssen die Kosten runter – Digitalisierung, Prozessoptimierung, Zentralisierung sind die Folge – der Mensch wird durch die Maschine ersetzt
- Es gibt beim Kreditvertrag keine Stückkostenvorteile durch Volumensteigerung, dies bedeutet eine flache segmentspezifische Kurve
- Produkte helfen zu standardisieren, sie differenzieren aber nur bedingt – die Marke bildet den strategischen Vorteil





Financial Supply Chain  
Management (FSCM)

Business Model Check  
(BMC)



Kreditwürdigkeit

vor dem Hintergrund der GM-Diskussion



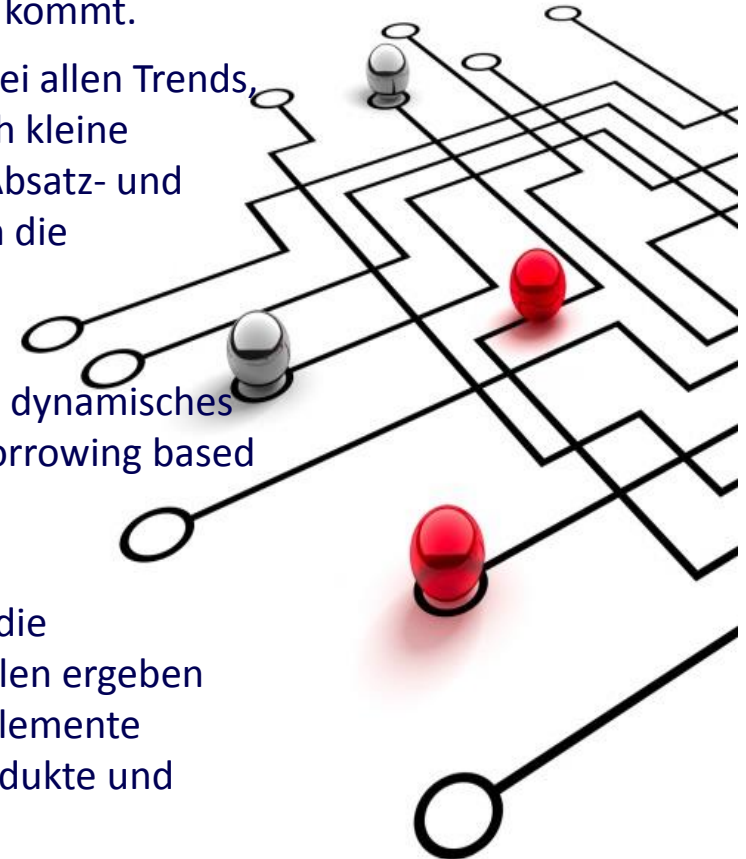
# Jede Mechanik erfordert damit auch spezifische Finanzierungsmechaniken





## Die Vernetzung der Wertschöpfung treibt die Volatilität in der Branchenwertkette

- Die Unternehmen reagieren darauf durch **Flexibilitätsprogramme** hinsichtlich z.B. Arbeitszeit und Kapazität sowie durch „Frühwarnsysteme“ zur Erkennung der nächsten Welle – egal ob sie von Kunden- oder von Lieferantenseite kommt.
- Der zweite Treiber ist die **Globalisierung** der Wertschöpfung – wie bei allen Trends, wenn nichts mehr in der Presse steht, kommt die Realität – also auch kleine Unternehmen haben zunehmend komplexe globale Beschaffungs-/Absatz- und Wertschöpfungsstrukturen – mit entsprechenden Anforderungen an die Finanzierung.
- **Und was macht die Finanzierung?**  
Corporate Finanzierung – ausgehend von Bilanzkennzahlen, einziges dynamisches Element ist der Blick auf Cashflow bzw. EBITDA und Elemente wie borrowing based Betriebsmittel Linien.
- **Wo liegt die Lücke?**  
Die Finanzierungstreiber werden nicht ausreichend betrachtet, d.h. die Finanzierungsanforderungen, die sich aus speziellen Geschäftsvorfällen ergeben und zwar nicht nur hinsichtlich Liquidität sondern hinsichtlich aller Elemente entlang der gesamten Supply Chain bis hin zur Sicherung der Vorprodukte und Rohstoffe (und der entsprechenden Währungen).
- **Die eher statische Sicht, die sich aus Finanzplanung und Bilanz ergibt, muss also zunehmend einer dynamischen Sicht weichen, die auch „off balance“ Elemente umfasst.**





## Stufenkonzept des Financial Supply Chain Management

W&P

**1.** Analyse Geschäftsmodell  
(Segmentierung nach Homogenität des Finanzierungsbedarfs der Geschäftsvorfälle)

**2.** Identifikation der Finanzierungstreiber

**3.** Ableitung von Finanzierungsbedarf und Risikoabschätzung (Szenariorechnung)  
(Volumen, Zeit, Art, Konditionen)

**4.** Entwicklung der Kombinationen von Finanzierungsformen

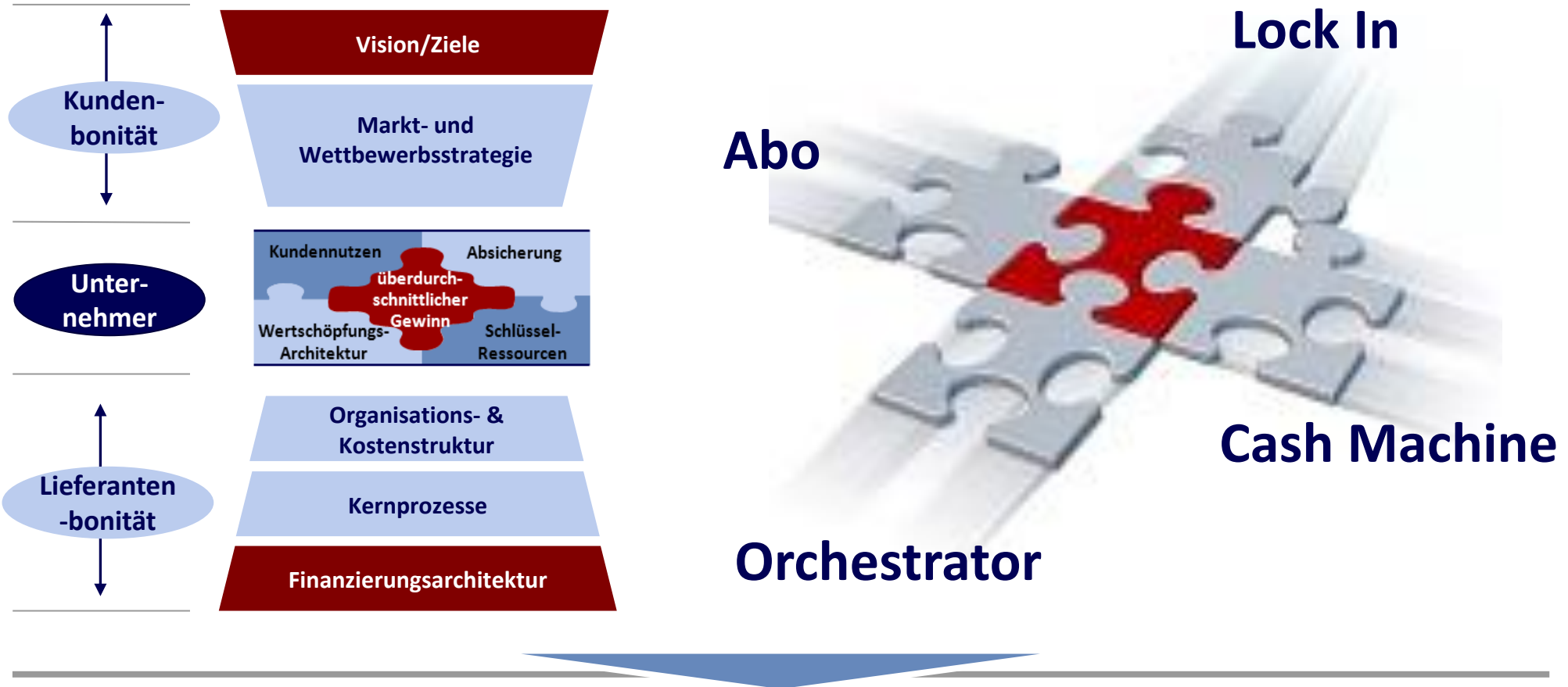
**5.** Finanzierungskonzept

Finanzierungspartner

**Zielsetzung ist eine ganzheitliche Sichtweise, weg von heterogenen Einzellösungen.**



# Zunächst: Analyse und Segmentierung des Geschäftsmodells- Welche GM-Typen sind zu identifizieren? Welche Mechaniken?

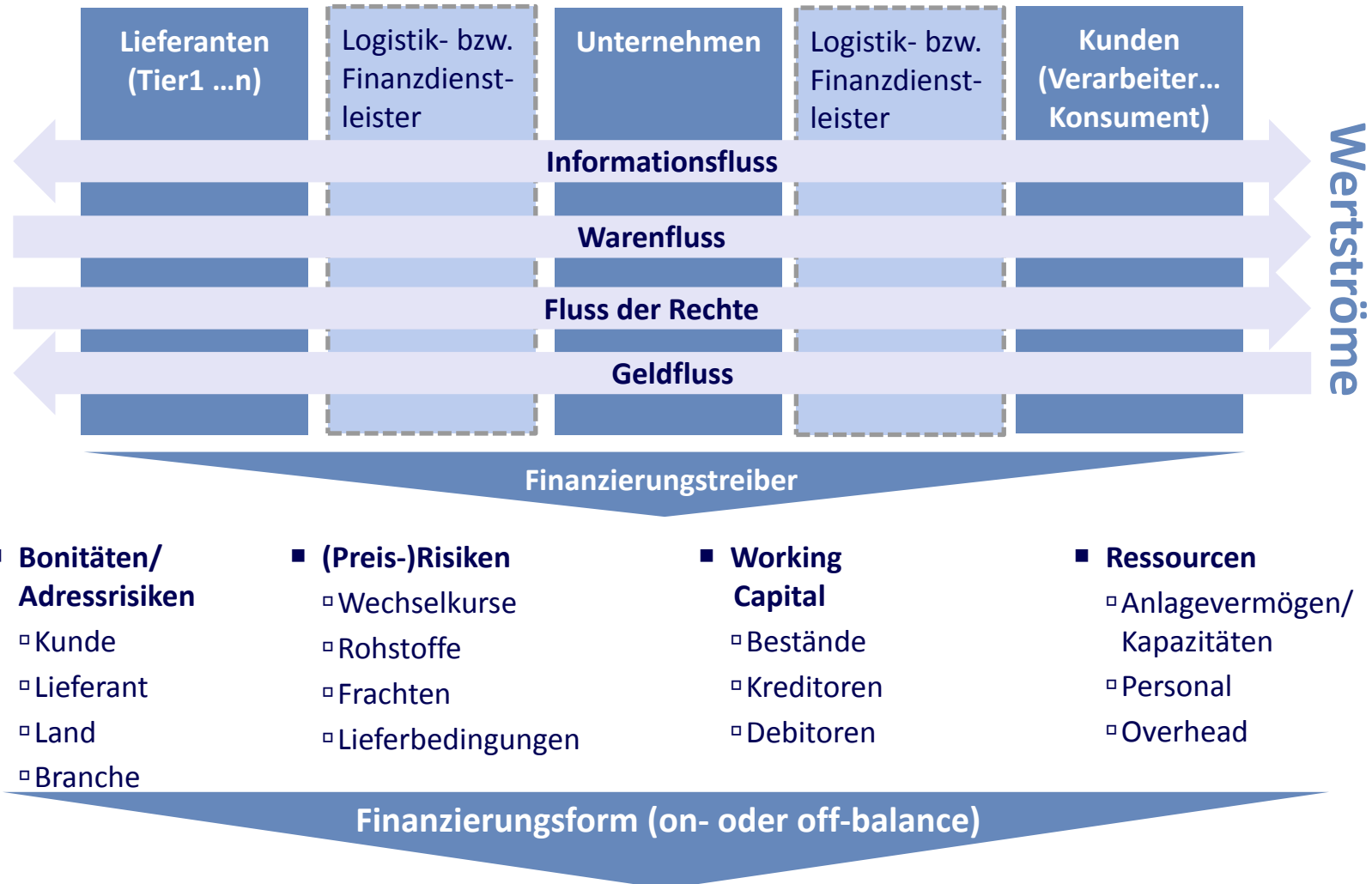


Diesen Kunden werden möglicherweise Ihre Kollegen vom Investment Banking betreuen!



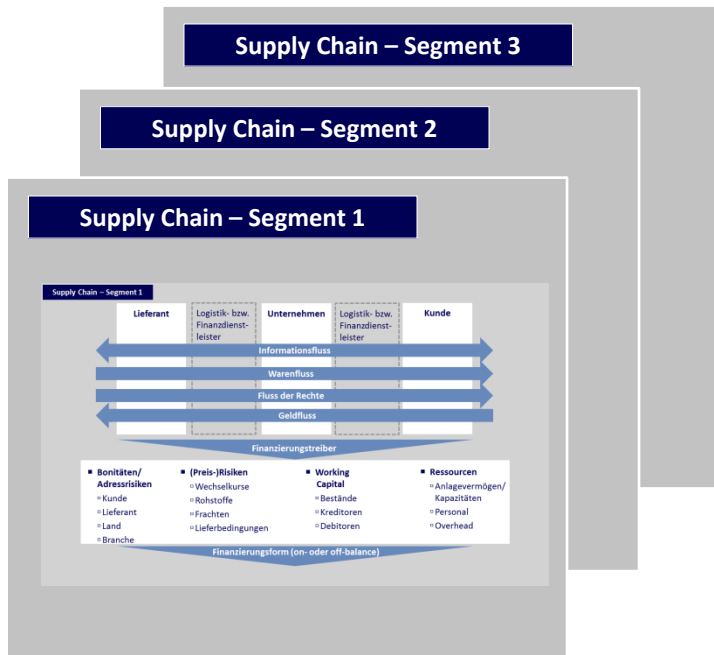
# Ermittlung der Finanzierungstreiber innerhalb der identifizierten Segmente anhand der Wertströme

## Supply Chain – Segment 1

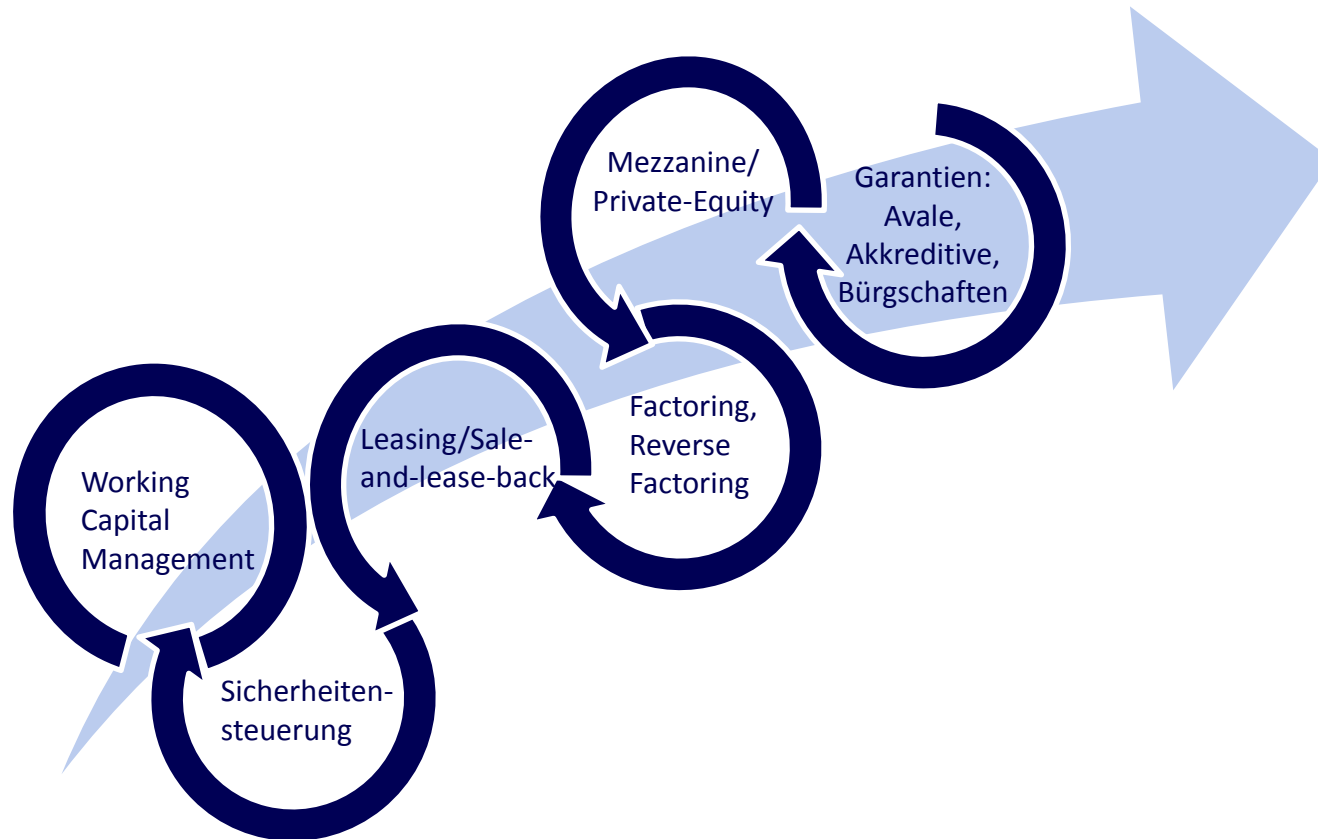




# Überführung der Finanzierungstreiber in eine Entscheidungsmatrix und Abbildung im integrierten Planungstool



Finanzierungsbedarf	Segmente der Geschäftsvorfälle				Bedarf Summe
	Segment 1	Segment 2	Segment 3	Segment n	
<b>0. Umsatz</b>	Finanzierungsbedarf und Risikoabschätzung (Szenariorechnung) (Einbeziehung von Volumen, Zeit, Art, Konditionen)				
<b>1. Risikoabsicherung</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Währung</li> <li>▪ Rohstoffe</li> <li>▪ Frachtraten</li> <li>▪ ...</li> </ul>					
<b>2. Garantien</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anzahlung</li> <li>▪ Vertragserfüllung</li> <li>▪ Gewährleistung</li> </ul>					
<b>3. Bonitäten</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kunde</li> <li>▪ Lieferant</li> <li>▪ Land</li> </ul>					
<b>4. Finanzierung</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Debitoren</li> <li>▪ Bestände</li> <li>▪ ...</li> </ul>					
<b>5. Strukturen</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kapazitäten</li> <li>▪ Overhead</li> <li>▪ Standorte</li> </ul>					
<b>6. Gebühren</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zins</li> </ul>					



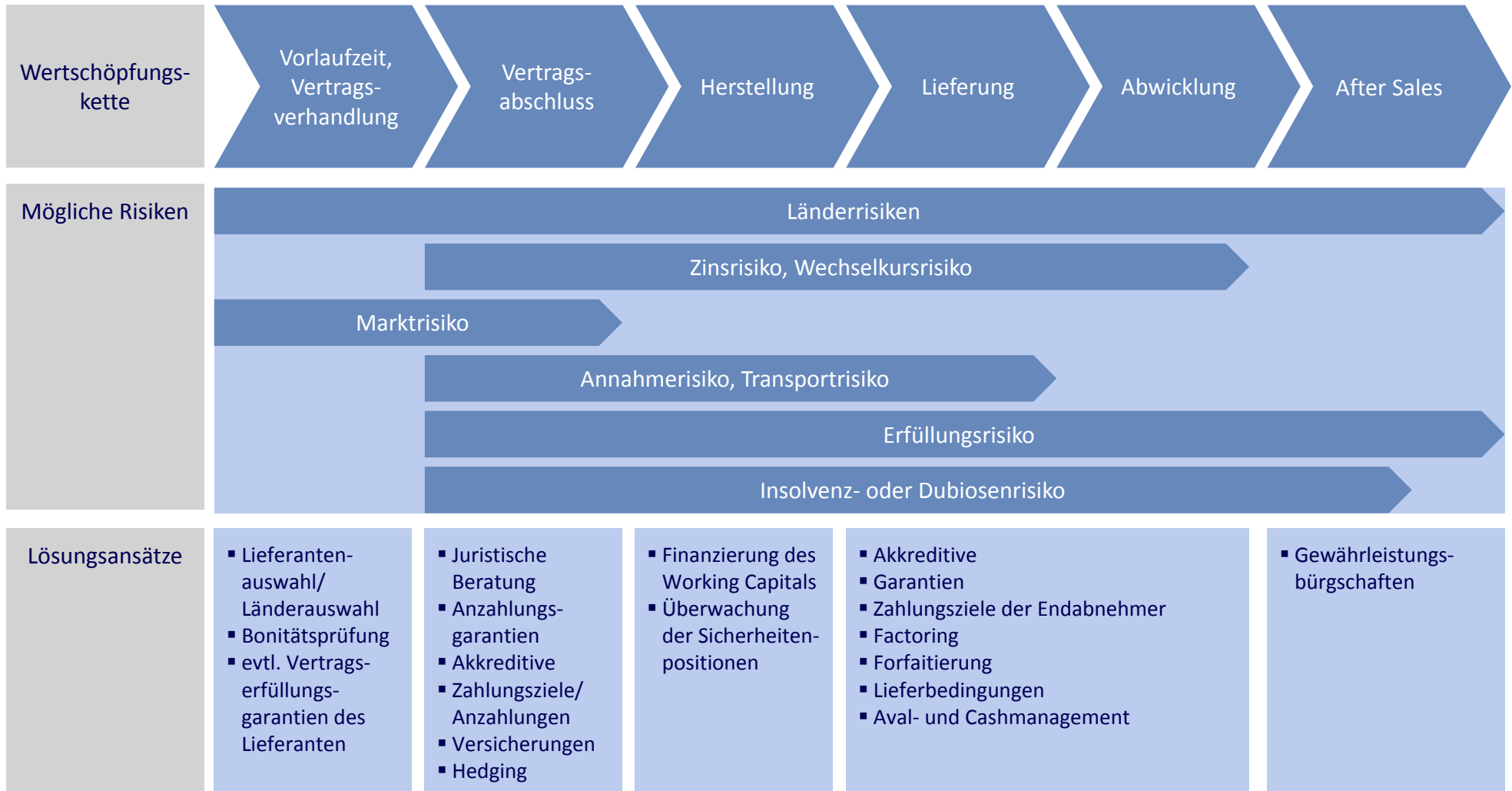
### homogenes Finanzierungskonzept

- Integration der Finanzierungsarchitektur in die Geschäftsmodelldiskussion
- Ist-Bewertung: Identifikation möglicher Unausgewogenheiten zwischen den Anforderungen an die Finanzierung und dem Risikomanagement und deren Ausprägung
- Soll-Betrachtung: Ableitung der notwendigen Anpassungen, wenn das Geschäftsmodell insgesamt tragfähig, robust und zukunftsfähig sein soll





# Praxisbeispiel: Sortimenter mit langen Vorlaufzeiten (Anzahlungslaufzeit bis zu 270 Tage) – Risikostrategien und Handlungsoptionen





## Mit dem FSCM Ansatz kann die Refinanzierung erst wirklich zukunftsorientiert gestaltet werden

---

- Sind die wesentlichen Ziele eines Sanierungskonzepts erreicht und die entsprechenden Maßnahmen umgesetzt, hat sich das Unternehmen wieder „freigeschwommen“ – es hat aber auch an Substanz verloren.
- Die Refinanzierung als Basis für den „Start aus der Restrukturierung“ darf sicher nicht euphorisch sein – muss aber maßgenau zum „neuen“ Geschäftsmodell und seinen Geschäftsvorfällen passen.
- Entscheidend für Zukunftsfähigkeit und Robustheit sind:
  - das gezielte Nutzbarmachen von Chancen (durch z.B. der Finanzierung von Beschaffungsalternativen)
  - Die Absicherung gegen Risiken (die das Unternehmen aufgrund seines Substanzverlustes nicht selbst tragen kann)
  - Ausreichende Reagibilität der Finanzierungsstruktur an ein sich veränderndes Mix der Geschäftsvorfälle und ihrer Volumina.
- **FSCM ist also kein Finanzierungsinstrument der Phase 1, und damit kein Instrument für den Sanierungskredit, sondern die Startbasis für das Unternehmen in eine eigenständige stabile und robuste Zukunft.**

---

**... damit das Unternehmen optimal durchstarten kann.**

Financial Supply Chain  
Management (FSCM)

Business Model Check  
(BMC)



Kreditwürdigkeit

vor dem Hintergrund der GM-Diskussion



## Unsere Zielstellung: Der W&P Business Modell Check sichert Kreditentscheidungen für ein Going Concern, Exit oder Einstieg ab

---

### Rasche Erst- Beurteilung

- ... liefert einen schnellen Überblick über die Problemtopographie des Unternehmens
- ... weist Stoßrichtungen zur Verbesserung von Tragfähigkeit, Robustheit, Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells auf
- ... ist ein Instrument weit unter den stark formal geprägten Anforderungen des IDW S6

### ganzheitlicher, geschlossener Ansatz

- ... ermöglicht eine grundsätzliche Typisierung und qualitative Bewertung sämtlicher Ebenen des Geschäftsmodell
- ... bewertet neben dem Status Quo auch eingeleitete Verbesserungsmaßnahmen
- ... beinhaltet optional eine quantitative Analyse der Performance des Unternehmens

### Transparente Methoden und Ergebnisse

- ... hat klar definierte Soll-Ergebnisse statt schwammiger Inhalte eines „Quick-Checks“
- ... setzt auf standardisierten Methoden und ein transparentes Analyseraster
- ... bietet nachvollziehbare Ergebnisse statt einer Sammlung von Einzelaussagen (keine SWOT-Analyse)

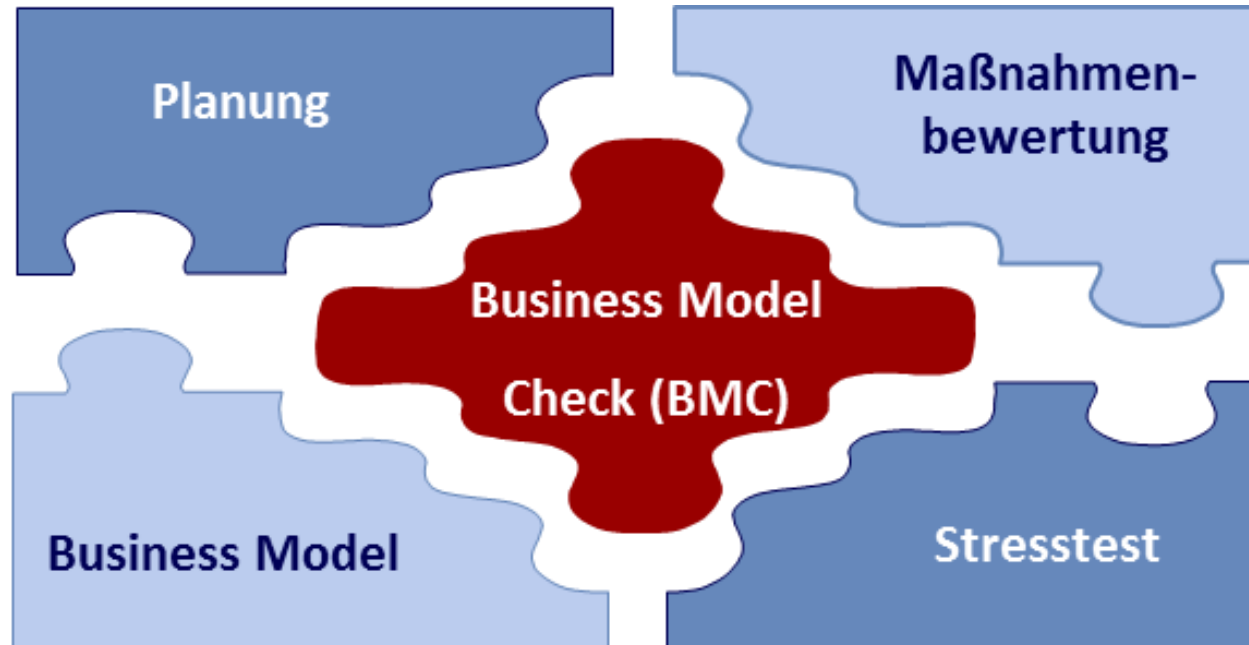
### Modularer Aufbau

- ... kann individuell an die die spezifische Unternehmenssituation angepasst werden
- ... kann durch weitere Module wie Planungsplausibilisierung oder Ertrags- und Verlustquellenanalyse vertieft werden
- ... entspricht in bestimmten Ausprägungen den Anforderungen der höchstrichterlichen Rechtsprechung



## Die Module des Business Modell Check im Überblick

- Plausibilisierung der Unternehmensplanung
- Verprobung der rechnerischen Richtigkeit der Planungen
- Prüfen der Planungsprämissen auf Konsistenz und Plausibilität
- Quantifizierung, Konkretisierung und Umsetzungsstand der Maßnahmen
- Eignung der Maßnahmen zur Stärkung der Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells



- Ganzheitliche qualitative Bewertung des Geschäftsmodells
- Problemtopographie, Anpassungsbedarf und Stoßrichtungen zur Verbesserung
- Quantitativer Stress- und Performance-Test des Geschäftsmodells
- Ableitung der grundsätzlichen Skalierbarkeit und Robustheit



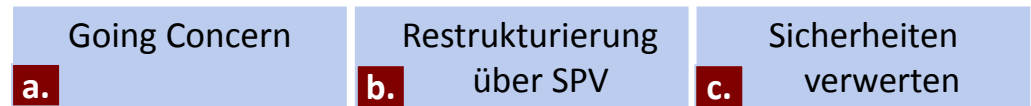
# Der Business Modell Check erhöht die Transparenz und stellt die Basis für rasche Grundsatzentscheidungen dar



**Investment Grade**

- Tragfähigkeit, Robustheit, Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells?
- Stoßrichtungen für die strategische Weiterentwicklung des Geschäftsmodells?
- Synchronisation von Finanzierung und Geschäftsmodell?

**Non-Investment Grade**



## Grundsatzentscheidung für das Engagement



**Er eignet sich sowohl für Engagements im Investments Grade als auch im Non Investment Grade-Bereich.**



## Für welche Unternehmen eignet sich der W&P Business Modell Check?

---

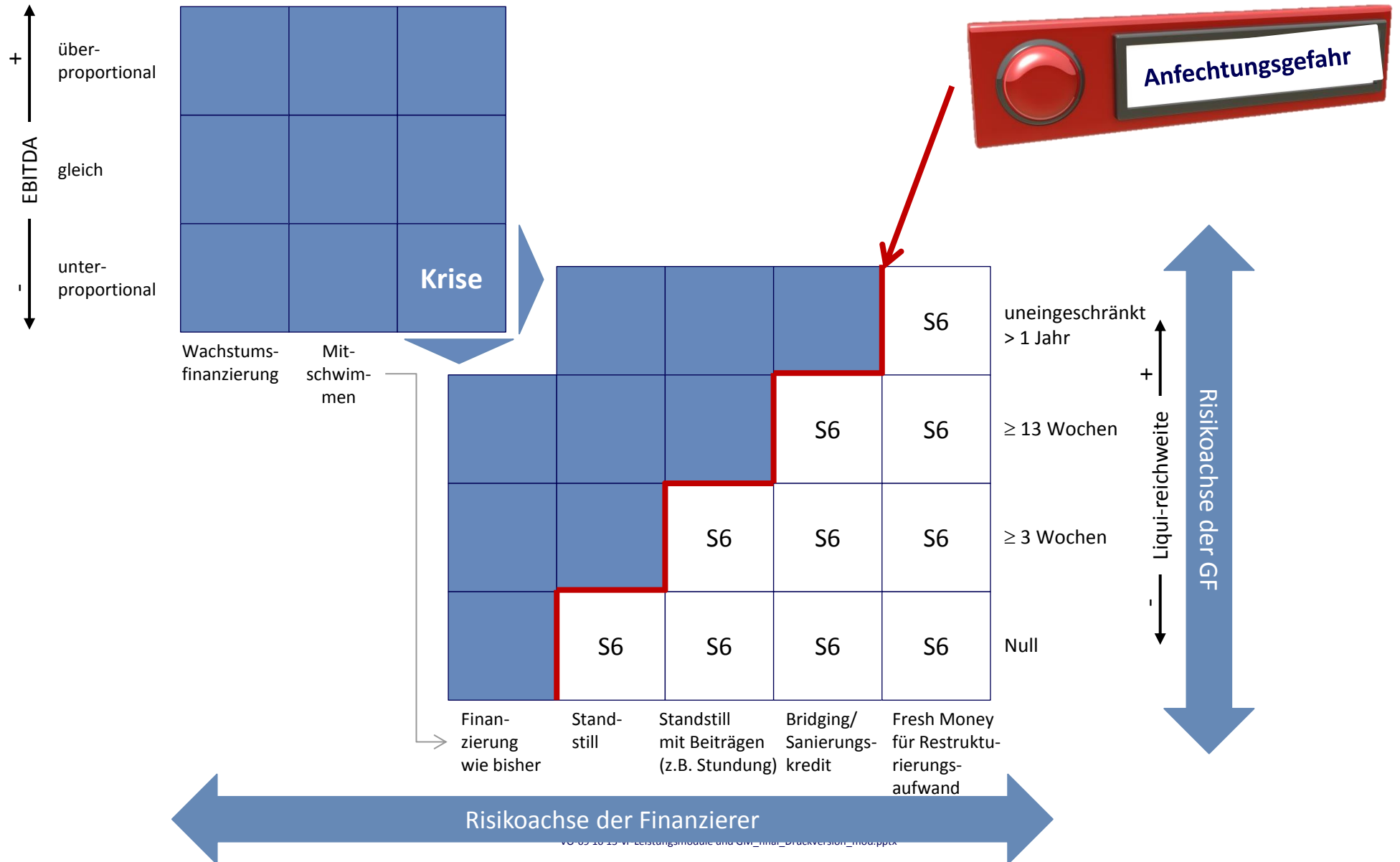
- Unternehmen jenseits der akuten (Liquiditäts-)Krise, die keine materiellen Beiträge seitens der Finanzierer benötigen
  - Engagements im Marktbereich, deren Geschäftsmodell bzw. dessen Perspektive nicht wirklich transparent ist
  - Unternehmen, die im Rating aufgrund einer unterproportionalen Geschäftsentwicklung abgerutscht sind (Low Performer)
  - Unternehmen, die aufgrund von Planverfehlungen oder negativer Marktentwicklungen eine unklare Geschäftsperspektive ausweisen
  - „Dauerpatienten“ oder Neuzugänge in der Sanierung

---

**Kreditengagements im „Graubereich“ jenseits akuter Krisenfälle und ggfs. Sanierungskonzepte „light“ für kleiner Engagements.**



# Und wenn Sie jetzt nach der Grenze fragen – Fortsetzung folgt nach der Pause und vertiefend in der nächsten Seminarreihe SIR





# Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



**Volker Riedel**

Diplom-Kaufmann

Partner und Mitglied der  
Geschäftsleitung

[riedel@wieselhuber.de](mailto:riedel@wieselhuber.de)

+49 (0)89 286 23 144

+49 (0)160 745 18 55

[www.wieselhuber.de](http://www.wieselhuber.de)

© Dr. Wieselhuber & Partner GmbH 2015

Bildmaterial: shutterstock.com



**Dr. Wieselhuber & Partner (W&P)** ist eine unabhängige, branchenübergreifende Top-Management-Beratung für Familienunternehmen sowie öffentliche Institutionen. Im Fokus der Beratungsleistung stehen die unternehmerischen Gestaltungsfelder Strategie und Innovation, Führung und Organisation, Marketing und Vertrieb, Operations sowie die nachhaltige Beseitigung von Unternehmenskrisen durch Restrukturierung und Finanzierung. Mit Büros in München, Düsseldorf und Hamburg bietet Dr. Wieselhuber & Partner seinen Kunden umfassendes Branchen- und Methoden-Know-how und zeichnet sich vor allem durch seine Kompetenz im Spannungsfeld von Familie, Management und Unternehmen aus.

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

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

STRATEGIE

---

INNOVATION & NEW BUSINESS

---

FÜHRUNG & ORGANISATION

---

MARKETING & VERTRIEB

---

OPERATIONS

---

RESTRUKTURIERUNG & FINANZIERUNG



**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**  
Unternehmensberatung

[info@wieselhuber.de](mailto:info@wieselhuber.de)  
[www.wieselhuber.de](http://www.wieselhuber.de)