

# MANAGEMENT SUPPORT

I / 2014

Innovationserfolge  
entstehen ganzheitlich

Ideenmanagement –  
viele Ideen, gute Konzepte,  
erfolgreiche Geschäfte

Zukunftsmanagement:  
Fortschritt und Veränderungen  
erfolgreich managen

F&E-Management als Basis  
für einen erfolgreichen Übergang  
von Ideen zu marktreifen Produkten

Nachfolge in Zeiten  
der Globalisierung



Schlaraffia Nahrungsmittelindustrie?  
Fokus auf innovative Geschäfts-  
modelle

Neue Werte im deutschen Handel?

Category Killer –  
der stationäre Handel unter  
Zugzwang

Finanzierung als strategischer  
Erfolgsfaktor

Industrie 4.0 fliegt erst mit  
Killer App

Russisches Roulette, oder:  
Wie Anleihezeichner den Kopf  
in den Sand stecken



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH  
Unternehmensberatung

**Innovation & New Business**

- 4** Innovationserfolge entstehen ganzheitlich
- 6** Ideenmanagement – viele Ideen, gute Konzepte, erfolgreiche Geschäfte
- 8** Zukunftsmanagement: Fortschritt und Veränderungen erfolgreich managen
- 10** F&E-Management als Basis für einen erfolgreichen Übergang von Ideen zu marktreifen Produkten
- 12** Integration von Patentarbeit in das strategische Marketing
- 15** Automation, Dezentralisierung, Digitalisierung – Herausforderungen der Fabrik von morgen
- 18** W&P-Innovationswerkstatt 2014 – Plattform für neue Ideen und Geschäfte

**19 W&P-Publikationen****Familienunternehmen**

- 22** Nachfolge in Zeiten der Globalisierung
- 24** „Wie soll das ohne mich gehen?“

**Branchen**

- 26** Neue Werte im deutschen Handel?
- 27** Ritter Sport vs. Stiftung Warentest: Transparenz ist ein Muss in der Lebensmittelindustrie
- 28** Verkannte Wachstumschance: Versteckte Märkte in der Chemie
- 30** Deutsche Weinwirtschaft: Berausende Marktentwicklung?
- 31** Schlaraffia Nahrungsmittelindustrie? Fokus auf innovative Geschäftsmodelle
- 32** Category Killer – der stationäre Handel unter Zugzwang

**Funktionen & Methoden**

- 35** Finanzierung als strategischer Erfolgsfaktor
- 38** Die Begeisterung der Unternehmer dürfte sich in Grenzen halten
- 39** Industrie 4.0 fliegt erst mit Killer App
- 40** Russisches Roulette, oder: Wie Anleihezeichner den Kopf in den Sand stecken
- 41** Fit for the Future 2013: Vertriebsperformance als Erfolgsfaktor unterschätzt

**42 Kurz & bündig**

# Liebe Leserinnen, liebe Leser,

Innovationsgestalter, Rethinker, Zukunftsarchitekten, Neudenker ... – nahezu ungebändigt schaffen die Medien aktuell kreative Wortschöpfungen, um den neuen Typus an Führungskräften zu beschreiben, den Unternehmen für die Gestaltung der Unternehmenswelt von morgen idealerweise an der Spitze haben sollten.

In dieser Ausgabe des Management Support widmen auch wir uns dem Thema Innovation & New Business ausführlich, jedoch mit dem Blick aus der Praxis für die Praxis in der Hoffnung, Ihnen dadurch wieder hilfreiche Anregungen für Ihre tagtägliche Unternehmensentscheidung zu geben.

Ihr

*Gustl F. Thum*  
Leiter Marketing / PR

**IMPRESSUM**

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

E-Mail [info@wieselhuber.de](mailto:info@wieselhuber.de)  
Internet [www.wieselhuber.de](http://www.wieselhuber.de)

**Redaktion**

Gustl F. Thum  
Telefon 089 286 232 65  
Telefax 089 286 232 90  
E-Mail [thum@wieselhuber.de](mailto:thum@wieselhuber.de)

**Design**

Werbeagentur Kinzel,  
München

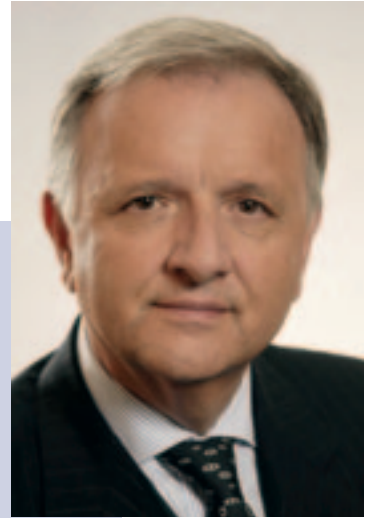
**Der W&P-Newsletter  
Management Support**

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

**Bildrechte**

© istockphoto, fotolia

# Innovation – Wachstumsquelle für Fortschritt und Wohlstand



Es gibt nur eine nachhaltige Quelle für Fortschritt und Wohlstand in unserer Gesellschaft, nämlich Innovation. Innovationen erfassen alle Lebensbereiche und gesellschaftliche Gruppierungen. Die großen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts, z. B. Bevölkerungswachstum, gesellschaftliche Entwicklungen, Urbanisierung, ökologische Veränderungen, Energiesituation, etc. benötigen neue Antworten, andere und bessere Lösungen als die, die wir heute politisch, ideologisch diskutieren und mit erheblichem Beharrungsvermögen praktizieren. Die Zukunft hat schon begonnen und sie ist nicht nur durch Bedrohungen, sondern vielmehr durch Chancen gekennzeichnet.

Spätestens jetzt ist es an der Zeit, neue Wege zu suchen und zu beschreiten, um die Zukunft zu gestalten. Inwieweit Evolution oder Revolution der richtige Weg in eine bessere Zukunft ist, entscheiden letztlich die möglichen und wahrscheinlichen Ausprägungen der näheren oder entfernten Zukunft. Eine bedeutende Rolle für das Ausmaß der Radikalität des Wandels und des „Zukunftspfades“ hat die zur Verfügung stehende Zeit, um noch an der Zukunft teilzunehmen. Aus unternehmerischer Sicht gilt es darauf zu achten, dass nicht jede Utopie zur Unternehmenszukunft wird und nicht jeder Zukunftstrend relevant für das eigene Unternehmen ist.

Nichts ist beständiger als der Wandel. Turbulenzen, Volatilitäten und Trendbrüche haben stark zugenommen und werden uns alle weiter begleiten. Nicht zuletzt führen die modernen Informations- und Kommunikationstechnologien und die Mediengesellschaft dazu, dass positive und negative Entwicklungen schnell „um den Globus gehen“. Innovationen und das Management des geplanten Fortschritts nutzen Trendbrüche, den Niedergang von alten Technologien und die Möglichkeiten neuer Technologien, die Veränderungen des Verwender- und Käuferverhaltens und Trägheit und Beharrungsvermögen des Wettbewerbs.

Innovationsführer haben einen hohen Gestaltungsanspruch, nutzen Zukunftswissen und setzen eigene Kreativität ein, um dem Unternehmen und dem Markt einen „eigenen Stempel“ aufzudrücken. Sie nutzen Marktteilnehmer als Innovationsquellen – aber nicht ausschließlich. Sie generieren eigene Ideen und gestalten Märkte als Regelbrecher. Ihr Antrieb sind Visionen, gekoppelt mit großer mentaler Stärke, Leadership, wirksamer Ressourcenkraft, professionellem Innovationsmanagement und überlegenem Wissen. Ihre Innovationsstrategie berücksichtigt mehr als Produkt-/Leistungsinnovationen, sondern sie betrachten und innovieren alle Bestandteile des Geschäftsmodells. Das Innovationsmix, hinsichtlich Innovationshöhe und Wettbewerbsverhalten, in Form von Leader oder Follower, berücksichtigt den notwendigen Risikoabgleich, bzw. -ausgleich.

Inkrementelle Innovationen resultieren häufig aus bekannten, von Kunden artikulierten Wünschen. Sie führen eher zur Kundenbindung und -akzeptanz und ggf. zur Bedarfsexpansion. Manchmal ist damit aber auch Innovationsarmut bei steigendem Variantenreichtum verbunden. Radikale, disruptive Innovationen entspringen „Zukunftswissen“, der eigenen Kreativität und dem Drang nach neuen Wegen und neuen Lösungen. Sie erfordern nicht nur großen Mut, sondern auch entsprechende Ressourcenstärke und Risikopotenzial.

Innovation war, ist und bleibt eine Unternehmer- und Top-Management-Aufgabe, denn Zukunft hat, wer Zukunft schafft.

# Innovationserfolge entstehen ganzheitlich



Johannes Spannagl  
Partner  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH

Ein ganzheitliches Innovationsmanagement umfasst nicht nur die gesamte Innovationswertschöpfungskette, sondern berücksichtigt auch die Gestaltung und Nutzung der Innovations-Assets und -strategie. Dabei sollte das Thema sowohl aus der Inside-out als auch Outside-in Perspektive beleuchtet werden.

Die Chance, eine Spitzenposition im Markt zu erringen, gelingt nur mit beharrlicher, systematischer Innovationstätigkeit in allen Unternehmensfunktionen. Permanent „richtig“ macht es niemand, denn der Erfolg des Innovationsmanagements wird letztendlich an der Summe aller Projekte gemessen, und dabei wird es immer wieder „Leuchttürme“ und auffallende Negativbeispiele geben. Es geht aber darum, nicht immer wieder in „dieselbe Falle zu tappen“. Nicht erfolgreiches Innovationsmanagement zeigt sich in der Praxis unter anderem durch folgende, typische Defizite:

- zu viele oder zu wenige Ideen
- zu „flache“ oder zu komplexe Innovationen („over-engineered“)
- zu teure Lösungen
- zu späte Markteinführung

Das ganzheitliche Innovationsmanagement-Modell von Dr. Wieselhuber & Partner betrachtet die Innovationsarbeit dabei aus zwei Stoßrichtungen. Der eigentliche Innovationsprozess, bestehend aus dem Ideen-Management, F&E-Management und Innovationsmarketing bildet den Kern. Ein weiteres zentrales Element stellt die Entwicklung der Innovationsstrategie dar. Hier werden die Ziele, Suchfelder und das Innovations-Mix festgelegt. Die Innovations-Assets, also die Ressourcen (Mitarbeiter, Finanzmittel, etc.), die Innovationskultur sowie die organisatorische Verankerung des Innovationsmanagements bilden die Basis für den Innovationserfolg. Die Denk- und Herangehensweise erfolgt zwar unter Berücksichtigung von exogenen Rahmenbedingungen, aber meist aus der internen Unternehmenssicht.

Innovationen leben aber vor allem von externen Einflüssen und Impulsen. Die ergänzende Outside-in-Perspektive sorgt für einen zukunftsorientierten An-



satz. Mit Hilfe von Umfeld-Analysen und Szenarien zu neuen Bedürfnissen der Zielgruppen und Technologietrends können exogene Innovationstreiber identifiziert und für das Unternehmen nutzbar gemacht werden.

## Innovation ohne Strategiebezug ist Zufall

Zwei Aspekte sind unter strategischen Gesichtspunkten zu beachten: Zum einen müssen Unternehmens- und Innovationsstrategien miteinander verknüpft sein. Der strategische Beitrag des Innovationsmanagements muss klar formuliert sein. Zum anderen ist die Innovationsstrategie selbst zu entwickeln. Innovatoren beschäftigen sich zu Beginn des Prozesses viel intensiver als andere mit ihrer Innovationsstrategie und definieren konkrete strategische Suchfelder für Produkte und Dienstleistungen, die sich aus dem Wandel des Markt- und Technologieumfeldes ergeben. Sie kreieren nicht unbedingt mehr Ideen als ihre Wettbewerber, konzentrieren sich aber auf die Entwicklung von Innovationen mit einem eindeutigen Mehrwert für ihre Kunden.

Fragen zur Innovationshöhe, dem technologischen Reifegrad der Innovation, dem Imitationsschutz (IP-Rechte) sowie zur strategischen Absicherung und Durchsetzung der Renditeerwartung sind ebenso Aspekte der Innovationsstrategie und sollten umfassend beantwortet werden.

## Innovation ist Top-Management-Aufgabe

Das größte schlummernde Potenzial im Unternehmen ist die nicht ausgeschöpfte Kreativität der Mitarbeiter. Kreative Leistungen werden ausschließlich durch Menschen erzeugt, die entsprechend trainiert und durch einen offenen und neugierigen Führungsstil und Inno-

vationskultur gefördert werden. Der „Ideen-Burnout“ tritt ein, wenn Unternehmen ihr Ideenmanagement nicht aktiv gestalten, keine Emotionen zulassen und die schöpferische Leistung der Mitarbeiter nicht honorieren.

Das Top-Management sollte nicht nur als Machtpromotor aktiv an Innovationsprojekten beteiligt sein, sondern sollte sich ebenso bei der Ideengenerierung einbringen. Ohne ein ausgeprägtes Kommunikationsverhalten sind innovative Prozesse heute kaum mehr vorstellbar. Der einsame, introvertierte Erfinder hat in der komplexen und sich dynamisch verändernden Unternehmensumwelt immer weniger Wirkung.

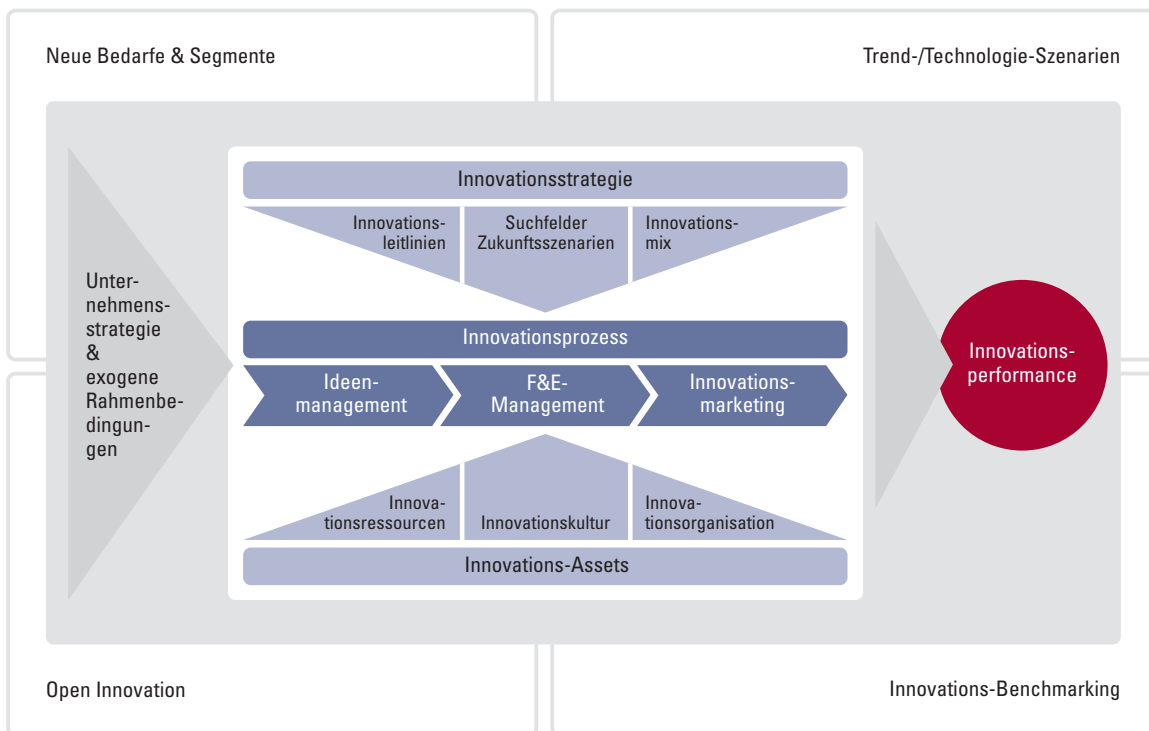
**Innovation ist Zukunft**

Der Drang nach „Perfektion des Tagesgeschäftes“ und die Dominanz dringender Themen im Management verstellen häufig den Blick auf die wirklich wichtigen Zukunftsthemen. Das intensive Nachdenken über die

Zukunft des Unternehmens und seine Innovationsstrategie findet zu wenig statt.

Innovation lebt von Perspektivenwechsel. Die übliche „Inside-out“-Perspektive ist wichtig und richtig, um die eigene Sichtweise für die Markt- und Technologietrends zu entwickeln. Ebenso bedeutsam sind aber die Analysen und Erkenntnisse aus der „Outside-in“-Betrachtung. Neue Bedarfe, Trends, Suchfelder und Technologien sollten unbeeinflusst von vorgefassten Meinungen der Mitarbeiter untersucht und auf ihre Zukunftsrelevanz hin bewertet werden.

Wachstum ist das Resultat und die Triebfeder für kontinuierliche Innovationsarbeit. Das Bewusstsein, dass am Anfang eines jeden Geschäftes eine Idee steht, wird häufig vernachlässigt, sollte aber als prägende Denk- und Handlungsweise in jedem Unternehmen tief verankert sein.



Das W&P-Innovationsmanagement-Modell

# Ideenmanagement – viele Ideen, gute Konzepte, erfolgreiche Geschäfte



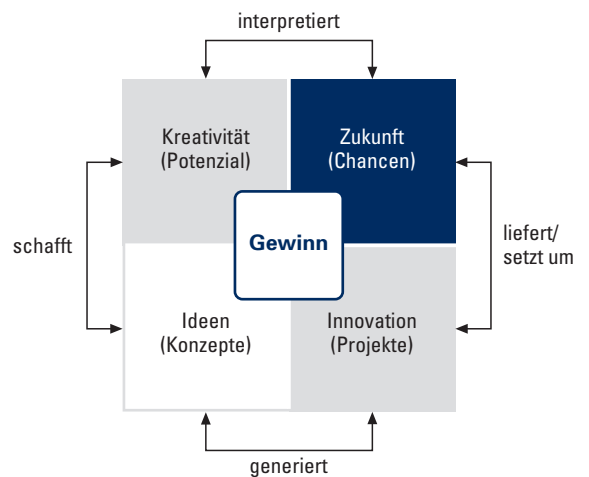
Jürgen-Michael  
Gottinger  
Mitglied der  
Geschäftsleitung  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH

Strategische Überlegenheit ist immer das Resultat von Innovationen. Innovationen können an vielen Ergebnissen festgemacht werden, seien es die Kundenbeziehungen eines Unternehmens, die Verwirklichung neuer Verfahren und Technologien oder die Neukombination von Wertschöpfungsschritten innerhalb einer Branche oder zwischen Branchen und Märkten. Innovationen machen sich aber immer im Vergleich zum Wettbewerb in höheren Margen für Produkte und Leistungen bemerkbar.

Wer nicht innoviert, wem die Ideen ausgehen, wird marginalisiert, im wahrsten Sinne des Wortes und verliert früher oder später Markt- und Ertragspositionen oder die Existenzberechtigung. Vor jedem Markterfolg stehen Ideen für neue Geschäfte. Ideen sind der Rohstoff für Innovationen.

Kreativität ist die Voraussetzung für die Interpretation der Zukunft, das Reservoir der Chancen – sie ist gestaltbar über die richtigen Mitarbeiter, über eine offene Unternehmenskultur, über das Ausmaß der Vernetzung des Unternehmens zu den Kunden, zu Technologie-

und Informationsquellen. Kreative Mitarbeiter sind der Engpass in vielen Unternehmen. Wo sie das nicht sind, fehlen oft wichtige Merkmale einer kreativen Unternehmenskultur und/oder die Sensibilität der Führung für die Förderung und Forderung kreativer Mitarbeiter.



Kreativität ist nicht nur das Ergebnis von Mitarbeitern, Methoden und Führungssystemen. Kreativität kann von außen zugeführt werden. Erfolgreiche Unternehmen verlassen sich in Sachen Kreativität nicht nur auf sich selbst. W&P misst Kreativität, unterstützt bei der Gestaltung der kulturellen und organisatorischen Voraussetzungen für die Nutzung vorhandener Kreativpotenziale und hilft bei der Vernetzung von Unternehmen mit externer Kreativität.

Kreativität in der Interpretation der Unternehmensumwelt ist der Nährboden für die Generierung von Ideen für tragfähige Erfolgspositionen in der Zukunft. Sinn der Kreativität im Unternehmen ist es, Zukunftswissen aus Daten in Trends und alternative Zukunftswelten umzuformen, die als Basis für neue Produkte und Leistungen dienen.

Ideen aus der Perspektive von W&P sind die Grundlage für Optionen und Konzepte. Geniale Produktideen von Einzelnen sind nicht mehr die Zukunft. Ideenma-





management bedeutet die Generierung, Bewertung, Filterung und Verknüpfung von Ideen zu marktrelevanten Konzepten.

Das Kreativitätspotential ist verantwortlich für die Erzeugung von Ideen. Das Ideenmanagement unterstützt die Generierung von Ideen, indem es Anreize für die aktive Ideenfindung schafft, Zugänge für die Mitarbeiter zu Ideenforen und -plattformen zur Verfügung stellt und das richtige Methodenmix zur optimalen Nutzung von internen und externen Quellen für Ideen liefert.

Zum Anderen muss das Ideenmanagement die systematische Filterung über die Bewertung von Ideen mit hoher Innovationsrelevanz gewährleisten. Einzelideen aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen und -funktionen bzw. aus externen Quellen werden über das Ideenmanagement zu Konzepten verknüpft. Hier erfüllt das Ideenmanagement für das Top-Management eine wichtige „Sortierungsfunktion“.

Das Ideenmanagement liefert auch die Grundlage für die Bewertung von Optionen und Alternativen für Suchfelder, neue Geschäfte und Innovationen durch die Unternehmensführung und die Entscheidungsbasis für die Auswahl der vielversprechenden Alternativen für den zukünftigen Markterfolg. Die Rolle des Ideenmanagements in der Alternativenbewertung kann kaum überbetont werden, da das Top-Management bei der Realisierung von Innovationsprojekten über die Verteilung von Ressourcen und vor allem über die Ausgaben und die Kapitalbindung manchmal mehrerer Jahre entscheiden muss.

Nicht immer ist die Zeit reif für eine Idee bzw. ein Konzept, wenn z. B. Technologievoraussetzungen fehlen oder die Nachfrageseite „noch nicht bereit“ für die Übernahme neuer Produkte und Leistungen ist. Das Ideenmanagement gewährleistet, dass Ideen gespei-

chert, wiedergefunden und in den Prozess der Konzepterstellung erneut integriert werden können, wenn sich die Prämissen für die Bewertung ändern, neue Trends an Relevanz gewinnen oder neue Suchfelder generiert werden. Das Ideenmanagement erfüllt hier zusätzlich die Funktion der Risikobeherrschung.

W&P unterstützt Top-Entscheider im Ideenmanagement durch:

- Ideenworkshops zur Generierung von Suchfeldern für Innovationen und neue Geschäfte
- Ideenforen zur Schaffung von Plattformen zur Vernetzung der Mitarbeiter
- Ideenbörsen zur Schaffung von Anreizen und zur Strukturierung des Prozesses der Ideengewinnung
- Training-on-the-Job über die Vermittlung praxisrelevanter Methoden und Tools für alle Phasen des Ideenmanagements in Inhouseseminaren
- Strukturierung von Ideenclustern zur Systematisierung existierender Konzepte und Ideenportfolios
- Konzeption von Speicher- und Recyclingsystemen für die Umsetzung des Ideenmanagements
- Organisationslösungen für die strukturelle und prozessuale Verankerung des Ideenmanagements

Im stetig steigenden Innovationswettbewerb ist das Ideenmanagement ein zentraler Erfolgsfaktor, da es sowohl die Innovationshöhe als auch die Auswahl der Geschäfte der Zukunft entscheidend prägt und die Grundlagen für profitables Wachstum und nachhaltigen Unternehmenserfolg legt.

# Zukunftsmanagement: Fortschritt und Veränderungen erfolgreich managen



Maximilian  
Wieselhuber  
Consultant  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH

Innovative und erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie Trends sensibel aufnehmen, aktiv suchen und deren Auswirkungen auf Märkte und Unternehmen antizipieren, interpretieren und zum eigenen Vorteil einsetzen. Als Zukunftsgestalter wollen sie die Antriebs- und Veränderungskräfte der Zukunft für das eigene Unternehmen nutzen.

Neugierde, Offenheit, Mut, Kreativität und der Wille und die Kraft Bestehendes „schöpferisch zu zerstören“, sind nur einige aber wichtige Persönlichkeitsmerkmale, die die individuelle Zukunftsfähigkeit von Unternehmern und Top-Entscheidern auszeichnen. Ohne Zukunftsgestalter keine Zukunft, denn wer Zukunft schafft hat Zukunft. Dynamik und Komplexität der globalen Veränderungen und des technologischen Fortschritts, gekoppelt mit der schnellen Diffusion von Trends und Lösungen kennzeichnen die aktuelle Umfeld-Konstellation und werden auch die Zukunft bestimmen. Dies bedeutet letztlich, dass Wissens- und Zeitsvorsprünge zu Wettbewerbsvorteilen führen.

## Zukunft mit System und Kreativität gestalten

Auslöser für die intensivere Beschäftigung mit der Zukunft sind in der Regel zwei Fragestellungen, die das Management und die Eigentümer betreffen: Wie zukunftsfähig sind die Geschäfte und das gesamte Geschäftsmodell des Unternehmens? Wie bereit und vorbereitet ist das Unternehmen, um die Gelegenheiten der Zukunft wahrzunehmen und die Bedrohungen aktiv abzuwehren? Aber Zukunft ist nicht gleich Zukunft. Es gilt, aus der Vielfalt und der Masse an Daten, die für das Unternehmen relevante Zukunft heraus zu filtern.

Ein modernes Zukunftsmanagement ist mehr als Zukunftsforschung. Es fokussiert im Sinne der Zukunftsgestaltung auf folgende drei Kernaktivitäten: Erkennen, Bewerten und Gestalten.

Das W&P-Modell Zukunftsmanagement nutzt vier Plattformen, um die unternehmensrelevante Zukunft zu bestimmen und daraus Gestaltungsalternativen und Entscheidungen unternehmensindividuell abzuleiten.

Das **Zukunftsforum** setzt sich aus allen relevanten Führungskräften und Experten aus dem Unternehmen und aus kompetenten, unabhängigen Dritten außerhalb des Unternehmens zusammen. Das Zukunftsforum ist die institutionalisierte, offene Plattform für den Dialog über die Zukunft.

Das **Zukunftsradar** ist die installierte Öffnung des Unternehmens nach außen hin. Es sucht und empfängt „schwache Signale“ und Zukunftstrends. Es existiert parallel zum operativen Geschäft. Es wertet sowohl interne, aber vor allem relevante externe Quellen systematisch und regelmäßig aus.



Die **Zukunftswerkstatt** bewertet die Zukunft auf Basis der Outputs des Zukunftsradars und des Zukunftsforums. Bewerten heißt Gelegenheiten und Bedrohungen aufzuzeigen, Suchfelder für neue Geschäfte zu entdecken, Ansätze für Innovationen zu formulieren und zu quantifizieren, die strategischen Leitlinien für die Innovationsstrategie festzulegen und robuste Zukunftskonzepte zu entwickeln.

Der **Zukunftstransfer** sorgt dafür, dass alle relevanten Geschäfts- und Funktionsbereiche über die neuen Zukunftswelten informiert werden und die Entscheidungen aus der Zukunftswerkstatt in die strategischen und operativen Programme der Funktionsbereiche „übersetzt“ und Eingang finden.

Zukunftsmanagement unterscheidet sich von operativen und strategischen Managementprozessen in mehrerer Hinsicht:



- Die Ausrichtung des Unternehmens muss aus der Perspektive der Zukunft mit ihren alternativen Ausprägungen retroprolativ gestaltet werden.
- Der Unsicherheit muss durch die Anwendung adäquater Methoden und alternativer Risikopfade Rechnung getragen werden.
- Der Prozess ist prinzipiell ergebnisoffen. Auf dem Weg in die Zukunft müssen „Ab- und Verzweigungen“ aufgrund neuer Erkenntnisse möglich und umsetzbar sein.
- Das gesamte Spektrum der Innovationsarten und Innovationshöhen sind in die Vorgehensweise der Zukunftsgestaltung einzubeziehen.

### Zukunftspfade erkennen

Die Zukunft zu erkennen ist der Teil des Zukunftsmanagements, der nicht nur Kreativität, sondern auch den Einsatz von Methoden erfordert. Szenario-Technik, Strategic Foresight, Expertenforen, etc. gehören dazu, damit nicht nur Gefühl, Wunschenken und Utopien die nahe und ferne Zukunft erklären, sondern eine plausible Verbindung von Gegenwart und Zukunft hergestellt wird. Folgende Betrachtungsfelder sind zu analysieren und hinsichtlich ihrer zukünftigen Entwicklung zu beschreiben: Politik/Gesetzgebung, Volkswirtschaft, Gesellschaft, Technologie und Wissenschaft, Umwelt, Industrie und Branche. Mit diesen Informationen wird eine solide Basis für die Erstellung von alternativen Zukunftsszenarien geschaffen.

### Relevante Zukunftswelten einordnen und bewerten

Erkenntnis ist der erste Schritt in eine mögliche Zukunft. Unsicherheit und Ambivalenz von Zukunftstrends und noch wichtiger unvollständige Kenntnis über das Verhalten der Zukunftsakteure beseitigen nicht das Dilemma des Top-Managements, Entscheidungen treffen zu müssen. Der Wettbewerb um relevantes Zukunftswissen spielt sich nicht mehr auf der Ebene der Verfügbarkeit, sondern auf der Ebene der Interpretationsvorteile ab.

Mehr denn je geht es um die Umwandlung von Daten in Informationen, d. h. um intellektuell-kreativ aufbereitetes Entscheidungswissen. Ob die erkannte Zukunft relevant ist für das eigene Unternehmen, hängt von der Bewertung zweier übergeordneter Kriterien ab.

Einerseits entscheiden die Zugangsmöglichkeiten des Unternehmens zu alternativen Zukunftswelten, inwieweit das Unternehmen in der Lage sein wird, aktiv die Gelegenheiten der Zukunft zu nutzen bzw. selbst eine

aktive Rolle im Sinne der Zukunftsgestaltung zu praktizieren.

Andererseits bestimmt die Veränderungsdynamik die Reaktions- bzw. Aktionsmöglichkeiten des Unternehmens. Wenn die Veränderungsgeschwindigkeit höher als die Anpassungsgeschwindigkeit des Unternehmens ist, wird man möglicherweise zum Spielball künftiger Entwicklungen und kann an dem „Zukunftsspiel“ nicht mehr teilnehmen. Hier wird u. a. deutlich, welchen hohen Stellenwert die Zeitdimension der Zukunft hat, d. h. wann wird wie schnell Zukunft zur Gegenwart.

### Geschäfte von morgen heute initiieren

Zukunftsmanagement bedeutet den Transfer von Zukunftswissen in konkrete Ziele, Strategien und Aktivitäten zur Realisierung von Absätzen, Umsätzen, Erträgen und Marktanteilen. Zukunftsgestaltung nutzt viele Hebelpunkte: Bedürfnisse werden geweckt, Bedarfe kreiert, neue Distributionskanäle geschaffen, Branchengrenzen verschoben, neue Werkstoffe und Technologien eingeführt, neue Finanzierungsformen und Führungssysteme sowie Unternehmensarchitekturen etabliert. Das gesamte Spektrum der Innovation ist relevant, um dem Markt und Unternehmen einen eigenen Zukunftsstempel aufzudrücken. Das Unternehmen wird von der Zukunft kommend gestaltet.

Packen Sie es an, denn die Zukunft hat schon begonnen und achten Sie darauf, dass Ihr Unternehmen und natürlich auch Sie bereit sind für die Zukunft. Denn Vorausschau ist besser als Nachschau und Entscheiden unter Unsicherheit bei der Zukunftsgestaltung des Unternehmens ist und bleibt Alltag. Wer darauf wartet, dass Entscheidungen sicher sind, lebt nicht nur in der Gegenwart, sondern ist häufig in der Vergangenheit, in den Erfahrungen „gefangen“. Initiator und Promotor eines modernen und wirksamen Zukunftsmanagements ist das Top-Management – auch wenn damit die Herausforderung oder Gefahr verbunden ist, dass man sät, aber möglicherweise nicht mehr ernten wird. Eine souveräne Unternehmerpersönlichkeit, deren Entscheiden und Handeln sich in den Dienst des Unternehmens stellt, wird auch dies aushalten können.



# F&E-Management als Basis für einen erfolgreichen Übergang von Ideen zu marktreifen Produkten



Dr. Peter Fey  
Senior-Manager  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH

Die Geschwindigkeit, mit der sich Märkte verändern und die gestiegene Zahl an Entwicklungsprojekten verlangt nach schnellen und effizienten Prozessen für die Umsetzung von Produktideen in marktreife Produkte. Die Vielfalt der Anforderungen stellt die F&E-Abteilungen heute mehr denn je vor immense Herausforderungen. W&P hat einen ganzheitlichen Ansatz entwickelt, der aus fünf Bausteinen besteht:

**1. F&E-Strukturen und -Prozesse:** Bei den Struktur-entscheidungen spielt neben der detaillierten Ausgestaltung der F&E-Bereiche vor allem die grundsätzliche Ausrichtung der F&E-Ressourcen eine wichtige Rolle. So ist u. a. zu klären, welche Kompetenzen im eigenen Hause und welche fremd bezogen werden. Die Buy-Entscheidung kann jedoch nicht nur zur Beseitigung von Kapazitätsengpässen, sondern auch zur Abrundung der technologischen Kompetenz beitragen.

Die effiziente Gestaltung der **F&E-Prozesse** ist entscheidend für die Leistungsfähigkeit des gesamten F&E-Apparates. Die Teilprozesse sind allerdings nicht strikt sequenziell zu sehen: In der Realität liegt eine mehr oder weniger starke Überlappung vor:

Bei der **Grundlagen-/Technologieentwicklung** geht es um die grundsätzliche Weiterentwicklung der Technologiekompetenz zur Sicherstellung der Zukunftsfähigkeit. Insbesondere kleinere Unternehmen vernachlässigen dieses Feld, mit der Folge, dass Rückstände gegenüber dem Wettbewerb nicht immer zeitnah genug aufgeholt werden können.

Die **Vorentwicklung** konzentriert sich auf die Ausarbeitung technischer Grundkonzepte und die Sicherstellung der Funktionsfähigkeit in Bezug auf die im Lastenheft festgelegten Spezifikationen und auf die Abschätzung der technischen Risiken. Bereits in

dieser Phase sollten Meilensteine fixiert werden, um rechtzeitig über einen anderen Weg der Entwicklung oder ein vorzeitiges Aus zu entscheiden.

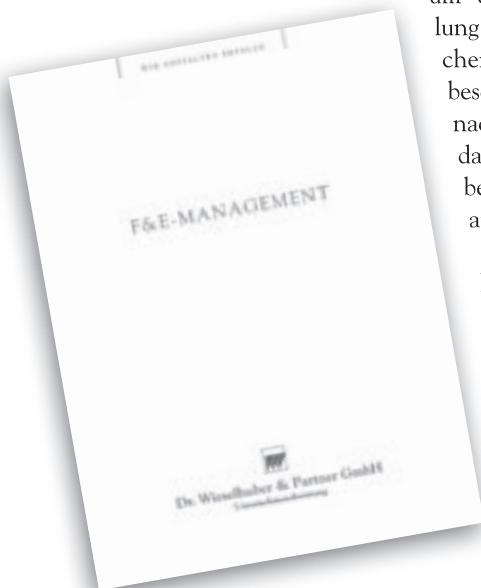
In der **Hauptentwicklung** erfolgt die detaillierte Ausgestaltung der Produkte. Auch hier sind Meilensteine einzubauen, um rechtzeitig Probleme, z. B. Zeit- und Terminüberschreitungen zu identifizieren und Over-Engineering entgegen zu wirken. So ist zu beobachten, dass Lasten-/Pflichtenhefte immer wieder Veränderungen, häufig Erweiterungen unterworfen sind, die Marktsicht häufig vernachlässigt wird und Kosten-/Zeitvorgaben überschritten werden.

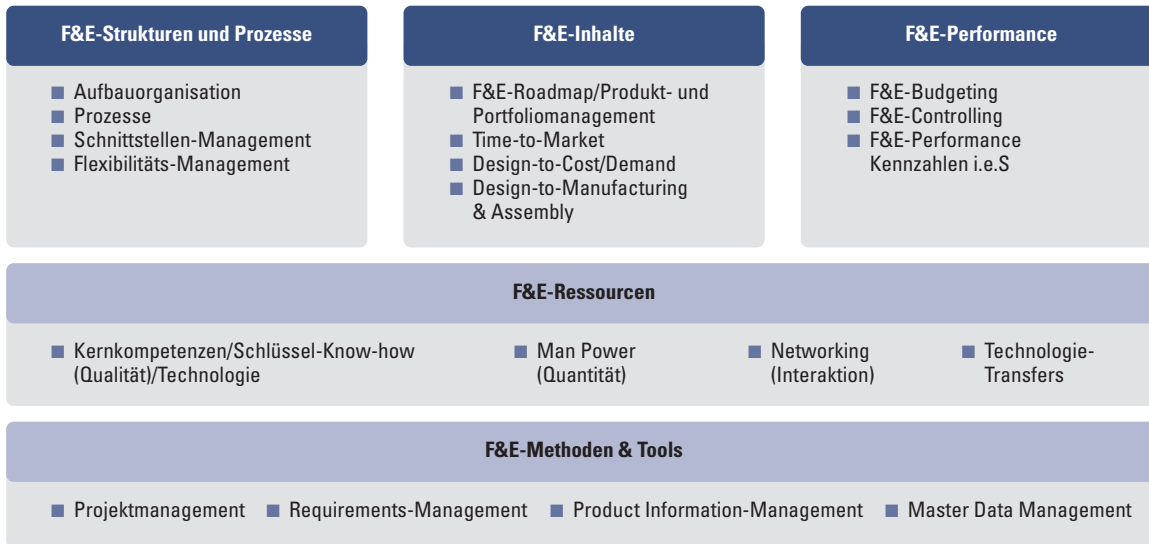
Trotz des vielzitierten Simultaneous Engineering ist in der Praxis festzustellen, dass der rechtzeitigen Einbindung von Fertigungs- und Montage-Know-how bzw. der **Serienreifmachung** nicht genügend Beachtung geschenkt wird. Hierbei geht es u. a. um die Festlegung eines möglichst reibungslosen und effizienten Fertigungsablaufs. Trotz der Relevanz dieses Schritts für die Ergebnisposition, ist vielfach ein „Hineinstolpern“ in die Produktion zu beobachten.

Die laufende **Produktpflege** ist fundamental. Einerseits kann in reifen Märkten über eine systematische Produktpflege zur Senkung der Herstellkosten das erforderliche Gegengewicht zum Verfall der Marktpreise und Margen geschaffen werden. Andererseits sind Rückmeldungen des Marktes bspw. im Zuge von Reklamationen/Servicevorfällen Anlass für Änderungen am Produkt. Da sie vermeintlich wenig kreatives Potenzial birgt, konzentriert man sich zu einseitig auf Neuentwicklungen.

**2. F&E-Inhalte bzw. -Gestaltungsgrößen**

Leistungsfähige Strukturen und Prozesse sind nutzlos, wenn ihnen die inhaltliche Ausrichtung fehlt. Die F&E-Inhalte befassen sich einerseits mit dem vom F&E-Management zu bearbeitenden Ideen-/Produktportfolio. Andererseits beantworten sie die Frage nach den konkreten inhaltlichen Zielen der Entwicklung.





**F&E-Roadmap:** Die F&E-Abteilungen sind laufend mit dem Abgleich zwischen den verfügbaren Kapazitäten und den Forderungen nach neuen Produkten konfrontiert. Eine ausbalancierte F&E-Roadmap ist der entscheidende Garant für eine ziel- und marktorientierte Ausrichtung der Aktivitäten. In der Praxis ist immer noch zu beobachten, dass bei den Zielen für F&E technische und funktionale Kriterien vorherrschen. Um sowohl bedarfsgerechte als auch wettbewerbsfähige Produkte bereit zu stellen, müssen auch die folgenden Punkte Berücksichtigung finden:

**Target Costing & Design-to-Demand:** Eine gute Idee, eine geniale Konstruktion oder ein bahnbrechendes Produkt im „stillen Kämmerlein“ entwickelt, bedeutet nicht zwangsläufig den Markterfolg. Inwieweit ein Produkt erfolgreich ist, entscheidet alleine der Kunde. So sind vor Beginn jedes Entwicklungsprojektes die spezifischen Marktanforderungen und der zu erzielende Kundennutzen exakt zu analysieren und zu definieren. **Design-to-Cost:** Design-to-Cost zielt auf eine kostenoptimierte Ausgestaltung des Produkts zur Erreichung gewünschter Zielkosten oder Total Lifecycle Costs ab. **Time-to-Market:** Vielfach kommt es bei der Markteinführung von Produkten zu nicht unwesentlichen Verzögerungen. Folge: Das Zeitfenster für eine adäquate Vermarktung hat sich frühzeitig geschlossen, weil ein Wettbewerber schneller war. Manchmal ist es daher besser, gezielt auf Features zu verzichten.

### 3. F&E-Performance

Eine direkte Messung der Performance von F&E im Hinblick auf konkrete Input/Output-Relationen unterbleibt häufig, was dazu führt, dass die Unternehmen zwar eine latente Unzufriedenheit mit der

Leistungsfähigkeit ihrer F&E verspüren, diese jedoch ebenso wenig festmachen können, wie die angestrebten Veränderungen. Hier ist zu beachten, dass in F&E nicht alle KPIs anhand eindeutig messbarer Größen zu bestimmen sind.

### 4. F&E-Ressourcen

Zu klären sind die Fragen nach Quantität und Qualität, d. h. nach dem aktuellen Know-how und den Kernkompetenzen der Zukunft: Wie groß und wo tun sich ggf. Lücken bei den zu beherrschenden Technologien auf. Hier kann viel versäumt werden, wie die deutsche Industriegeschichte zeigt. Ebenso wichtig ist die Sicherstellung des erforderlichen Know-how-Transfers.

### 5. F&E-Methoden und -Tools

Wichtig ist nicht nur ein zielgerichtetes und effizientes Projektmanagement, sondern auch die Unterstützung von F&E durch entsprechende (IT-)Tools (z. B. Master Data Management, Digital Mockup und Rapid Prototyping). Trotz der Relevanz einheitlicher und aktueller Daten, sind leistungsfähige Tools nicht so gebräuchlich, wie dies die gestiegene Komplexität erfordert.

W&P hat mit seinem **F&E-Audit** einen pragmatischen Check-Up für Ihr F&E-Management entwickelt. Durch gezielte Analysen werden Schwachstellen in den F&E-Strukturen bzw. -Prozessen ebenso identifiziert, wie Defizite in der strategischen bzw. operativen Ausrichtung. Aus den Ergebnissen werden mit dem Kunden unternehmensspezifische Maßnahmen abgeleitet, die einer Optimierung des F&E-Managements mit dem Ziel der nachhaltigen Steigerung der F&E-Effizienz dienen.

# Integration von Patentarbeit in das strategische Marketing

Prof. Dr.  
Alexander Wurzer  
Geschäftsführender  
Gesellschafter  
Wurzer & Kollegen GmbH



## Mit Patenten Erfindungen „schützen“ ist nicht genug

In der Praxis vieler Unternehmen ist es noch nicht üblich, das Marketing bei der Ausgestaltung der Patentarbeit systematisch zu integrieren. Unternehmen verstehen Patente hauptsächlich als Schutz ihrer Erfindungen und übersehen dabei jedoch seine Marktwirkung und die Zahlungsbereitschaft der Kunden. Wer exklusive und verteidigbare Marktpositionen aufbaut, kann Premiumpreise und -marktanteile erreichen. Patente, als Verbotungsrechte verstanden, liefern einen Schlüssel dazu.

Durch frühzeitige und systematische Nutzung von Verbotung im Sinne einer modernen Patentstrategie können sich Unternehmen zudem einen Zeitvorsprung im Wettbewerb sichern. Eine wirksame IP-Strategie erfordert die Zusammenarbeit sämtlicher relevanter Funktionen der Wertschöpfungskette. Eine tragende Rolle spielen dabei das Marketing, der Vertrieb und das Produktmanagement: Sie bringen umfassendes Wissen über Differenzierungspotenziale ein. Unternehmen, die ihre IP-Strategie am Geschäftsmodell ausrichten und diese auf Dauer in der Breite der Organisation verankern, können ihre Profitabilität spürbar steigern.

Dabei erkennen die Unternehmen zunehmend, dass Erfindungen „schützen“ lassen nicht genügt. Einen nennenswerten wirtschaftlichen Wert haben weniger als 10% der Patente. Echte Basiserfindungen und Grundlagenpatente werden in den meisten Branchen und Technologien immer seltener – und der Wettbewerbsdruck nimmt rasant zu. Um IP wirklich gewinnbringend einzusetzen, gibt es nur einen Weg: Den Aufbau von Exklusivpositionen bei Kunden. Dies gilt vor allem für den Differenzierungswettbewerb in reifen Technologien und Märkten.

Dabei erkennen die Unternehmen zunehmend, dass Erfindungen „schützen“ lassen nicht genügt. Einen nennenswerten wirtschaftlichen Wert haben weniger als 10% der Patente. Echte Basiserfindungen und Grundlagenpatente werden in den meisten Branchen und Technologien immer seltener – und der Wettbewerbsdruck nimmt rasant zu. Um IP wirklich gewinnbringend einzusetzen, gibt es nur einen Weg: Den Aufbau von Exklusivpositionen bei Kunden. Dies gilt vor allem für den Differenzierungswettbewerb in reifen Technologien und Märkten.

## Eine differenzierte Patentstrategie als Schlüssel zur Wettbewerbsstärke

Erfindungsbezogene Patentstrategien verfolgen zwei klassische Zielsetzungen, die in der Regel in der Verantwortung der Funktionen IP/F&E liegen.

I. Risikominimierung:  
Die IP-Abteilung achtet darauf, keine Schutzrechte Dritter zu verletzen. Betriebswirtschaftliches Ziel: Vermeidung von (potenziellen) Kosten.

II. Imitationsunterdrückung:  
IP-Management und F&E versuchen, Plagiate und Nachahmungen zu verhindern. Betriebswirtschaftliches Ziel: Sicherung von bereits eroberten Marktanteilen.

Moderne Patentstrategien ergänzen die klassischen Zielsetzungen um die aktive Gestaltung marktwirksamer Verbotungsrechte gegen den Wettbewerb durch strategisches Verbieten.

III. Strategisches Verbieten:  
Mit Hilfe des Verbotungsrechts können Marketing und Produktmanagement die Exklusivität des eigenen Angebots sichern. Betriebswirtschaftliches Ziel: Durchsetzung von Premiumpreisen.

Damit ist der Fokus für die Patente ein neuer: Aus betriebswirtschaftlicher Sicht liegt das Wesen von Patenten nicht in den Erfindungen selbst und deren Beschreibung – sondern im resultierenden Verbotungsrecht gegenüber dem Wettbewerb.

## Patente im strategischen Marketing

Die Erfüllung des Nutzenversprechens an den Kunden kann durch Verbotungsrechte exklusiv gestaltet werden. Diese durch Patente verteidigbare Marktposition eröffnet Freiheitsgrade im Marketing-Mix.

### ■ Preise durchsetzen

Wesein Alleinstellungsmerkmal dauerhaft im Wettbewerb verteidigen kann, schöpft die Zahlungsbereitschaft beim Kunden optimal ab.

### ■ Marktanteile gewinnen

Verbotungsrechte unterdrücken im Wettbewerb das Angebot von gleichwertigem Kundennutzen.



■ **Kostenpositionen sichern**

Wer sich den Zugriff auf Rationalisierungspotenziale sichert, kann den Wettbewerb am Aufbau einer überlegenen Kostenposition hindern.

In der konkreten Unternehmenssituation schafft nur der rechtzeitige Einsatz des strategischen Verbieters neue Optionen. Dies eröffnet Chancen für eine überlegene Wettbewerbsposition im Differenzierungswettbewerb. Für die konkrete Umsetzung ist es entscheidend, die vorhandene Marktintelligenz des Unternehmens für die aktive Gestaltung von IP zugänglich zu machen.

■ **Einbindung der marktnahen Funktionen**

IP muss gemeinsam mit dem Vertrieb, dem Marketing und dem Produktmanagement entwickelt und eingesetzt werden.

■ **Übersetzung der Geschäftsziele in umsetzbare IP Maßnahmen**

Je nach spezifischer Situation und Positionierung des Unternehmens im Wettbewerb sind die Ziele der Strategie zu definieren. Das Best Practice der Branche ist hierfür nicht unbedingt der Maßstab.

■ **Anpassung der Rolle von IP im Innovationsprozess**

Die systematische Verankerung von IP im Innovationsprozess auf der Basis eines methodisch fundierten Vorgehens ist nötig.

**Der Fall Vorwerk Thermomix**

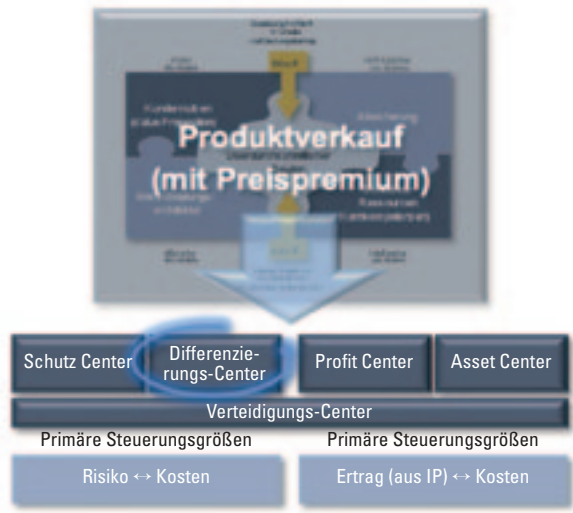
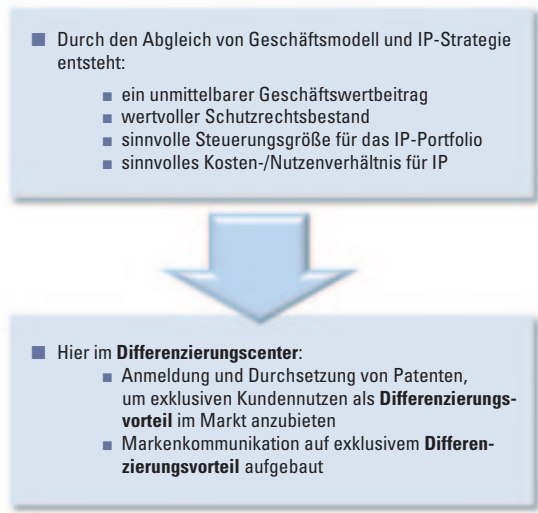
Das 130 Jahre alte Familienunternehmen hat über 12.000 Mitarbeiter und erwirtschaftet mit den Geschäftsbereichen Haushaltsgeräte, Teppichböden und Kosmetika weltweit 2,5 Mrd. Euro Umsatz. Schon in

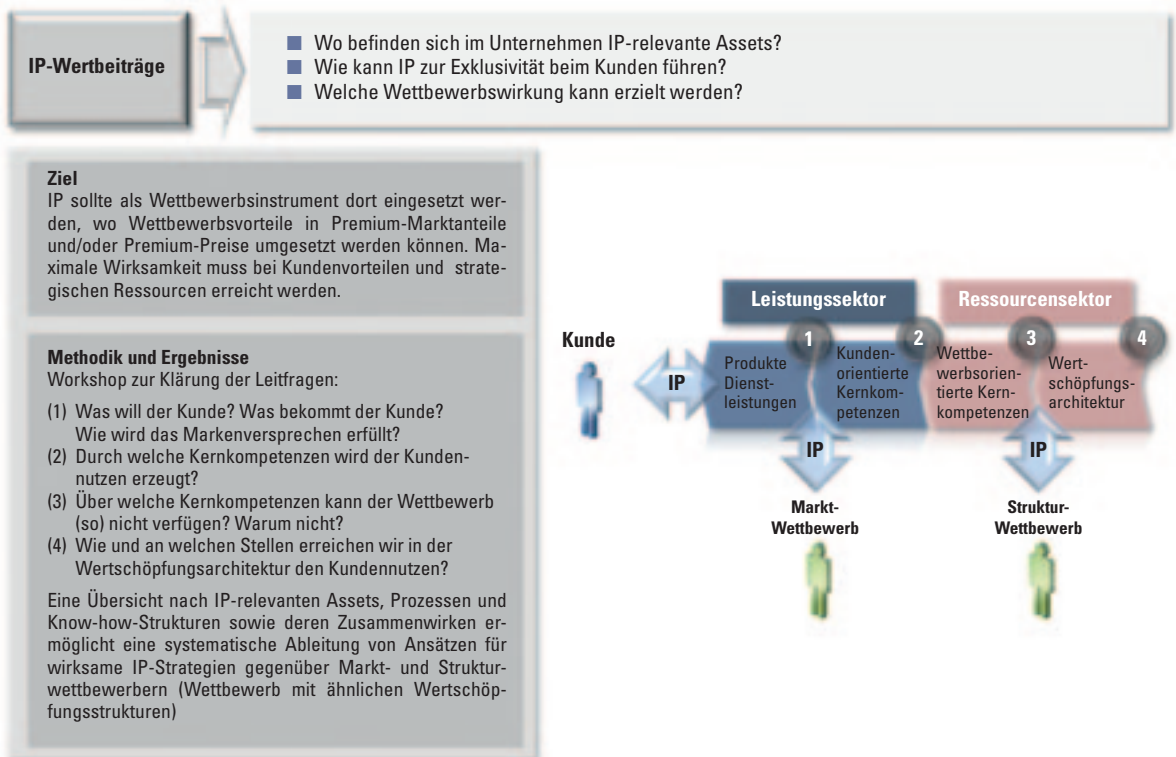
der Gründungsphase spielten Patente eine große Rolle, da die Teppiche und Möbelstoffe ursprünglich mit Webstühlen auf der Basis eines britischen Patents und später mit Hilfe einer eigenen verbesserten und geschützten Technologie gearbeitet wurden. Seit 1971 gibt es die Küchenmaschine Thermomix im Markt.

Heute hat diese Division rund um die multifunktionale Küchenmaschine allein 1.750 Mitarbeiter und ist sehr international aufgestellt: Der Auslandsanteil am Geschäftsvolumen liegt bei fast 60%. Der Thermomix steht als Produkt im Zentrum einer Community die sich rund um Rezepte, Essen, Genuss und Lifestyle dreht. Für den Kunden stehen dabei das Kocherlebnis mit dem Thermomix und die dadurch erreichte Verbesserung im täglichen Alltagsablauf im Vordergrund. Vorwerk steht mit dem Thermomix in einem Differenzierungswettbewerb, in dem im Vergleichsangebot gegen die Marktmitbewerber ein Premiumpreis erzielt werden soll. Die Konsequenz für die Auswahl der Differenzierungscenter-Patentstrategie ist in der folgenden Abbildung dargestellt.

Der Thermomix als Multifunktionsgerät verfügt über eine Vielzahl von Funktionen wie Wiegen, Zerkleinern, Mahlen, Kneten, Dampfgaren, Schlagen, Emulgieren etc. Für die aktuelle Produktgeneration wurden allein 13 Patente angemeldet. Gleichwohl stellt sich für die Thermomix-Division die Frage nach der konkreten Marktwirksamkeit der Patente. Denn für das Marketing des Unternehmens geht es nicht um die Technik an sich, sondern vielmehr um die Kundenwahrnehmung.

Wenn das Testmagazin den Thermomix TM31 als die „zeit- und platzsparende Multifunktionsmaschine schlechthin“ apostrophiert, so ist dies eine Auszeich-





nung für die Positionierung des Küchengeräts durch das Marketing. Ergänzend werden die Automatikfunktionen von „Beef“ mit der Einschätzung „ganz selbständig kümmert sich der Thermomix, ... um das Zubereiten von Suppen, Saucen und mehr“ gelobt. „So hat der Koch mehr Zeit, kreativ zu sein. Wer richtig gut ist, wird seine Kunst mit dieser Maschine noch verbessern – weil er die Kiste bedenkenlos auf Autopilot in die Welt der perfekten Emulgationssaucen, Suppen und Beilagen fliegen lassen kann“. Diese Eigenschaften sind, in Abstimmung mit dem Marketing, durch Patente exklusiviert.

Allerdings wird sich der Chef-Designer Uwe Kemker wohl nicht darüber freuen, dass sein vielfach ausgezeichnetes Design, welches auch den berühmten „Red-dot Design Award“ gewonnen hat, manchmal despektierlich als „Kiste“ bezeichnet wird. Auch das Design ist intensiv in die IP-Arbeit integriert und sorgt bei Vorwerk Thermomix dafür, dass überlegene Funktionalität und Alltagstauglichkeit auch in der Gestaltung bewusst gemacht und exklusiv erlebbar wird.

Die hier verfolgte IP-Strategie setzt den oben beschriebenen Gedanken der Schaffung exklusiver Marktpositionen konsequent um. Die IP-Strategie muss dazu auf die konkrete Wertschöpfungskette des Unternehmens, seine Ressourcen und Kernkompetenzen sowie auf die Kunden- und Wettbewerbsstruktur abgestimmt sein.

Dieses Vorgehen ist in der oben stehenden Abbildung als Prinzipskizze dargestellt.

Bei Vorwerk Thermomix ist die hohe Integration organisatorisch und ergebnisorientiert erreicht und führt im Markt zur besonderen Wettbewerbsstellung des Küchengerätsystems Thermomix mit seinen gegen die Mitbewerber konsequent aufrechterhaltenen und kommunizierten, sowie bepreisten Alleinstellungen. Diese Strategie und deren konsequente Umsetzung kann als gutes Beispiel dafür dienen, wie moderne IP-Strategien die klassischen Zielsetzungen um die aktive Gestaltung marktwirksamer Verbotensrechte gegen den Wettbewerb durch strategisches Verboten ergänzen. Der betriebswirtschaftliche Fokus für die Patente wurde deutlich erweitert, d. h. das Wesen von Patenten liegt hier nicht in den Erfindungen selbst und deren Beschreibung – sondern im resultierenden Verbotensrecht gegenüber dem Wettbewerb, verbunden mit der Werbewirksamkeit der exklusivierten Produkteigenschaften beim Kunden.

# Automation, Dezentralisierung, Digitalisierung – Herausforderungen der Fabrik von morgen

**W&P:** Woran erkenne ich, dass ein Unternehmen „technologisch lahmt“, also nachlässt, aktiv nach vorne zu denken und Potenziale nicht mehr wirklich mit Nachdruck verfolgt?

**Bauernhansl:** Das ist grundsätzlich ein strategisches Problem. Entweder ist das Unternehmen zu satt, hat immer stärker die erfolgreichen Dinge reproduziert und dadurch verlernt, an Neues zu denken, oder aber die Marktmechanik hat sich wirklich verändert – weg vom Innovations- hin zum Effizienzwettbewerb.

Zu erkennen ist dies über eine Vielzahl von eher schwachen Signalen, beginnend mit dem Ausmaß der Neugierde bis hin zur Anzahl der Innovationsprojekte, deren Zeitplan, der Flop-Rate.

**Ist das Thema Industrie 4.0 nur ein Schlagwort, ein Marketing-Gag des VDMA oder verbergen sich dahinter auch konkrete Themen, die künftig darüber entscheiden werden, ob ein Unternehmen erfolgreich im Wettbewerb ist oder nicht?**

Industrie 4.0 ist natürlich zur Zeit ein echter Hype, aber am Ende des Tages wird ausreichend viel Substanz übrig bleiben. Die Produktion und unsere Produktionsparadigmen werden sich sehr stark ändern. Treiber ist die Komplexität, denn das Umfeld der Unternehmen, die Produkte, die Wertschöpfung aber auch die Kundenbedürfnisse, die Art und Weise wie Kunden eingebunden werden, alles wird komplizierter, vielfältiger und komplexer. Um die Komplexität zu beherrschen brauche ich neue Wertschöpfungssysteme, die gekennzeichnet sind durch Automation und Dezentralisierung. Hier bieten die Ansätze dieser vierten industriellen Revolution einen schönen Baukasten, um mit dieser Komplexität besser umzugehen, sie besser „bewirtschaften“ zu können. Industrie 4.0 bestimmt also die künftige Wettbewerbsumgebung entscheidend.

**Digitalisierung und Dezentralisierung stehen als zentrale Themen hinter der Verbreitung der mobilen Kommunikationsgeräte wie Smartphones und Tablets sowie zunehmend auf professionelle Anwendungen**

ausgelegte Apps. Welche Auswirkungen hat diese Entwicklung auf das klassische Geschäftsmodell des Systemanbieters, das jahrelang als Königsdisziplin für viele Maschinenbauer galt, nach dem Motto „weg vom vergleichbaren Produktgeschäft – hin zum nutzenorientierten Systemanbieter“?

Ein nutzenorientiertes System anzubieten bleibt auch zukünftig entscheidend im Maschinenbau, allerdings wird sich der Systemraum erweitern, nämlich um die Vernetzung mit anderen Systemen und, um den Nutzen des Internets, mit dessen Hilfe ich zusätzliche Software Services anbieten kann, die dann auf meiner Maschine, auf meiner Plattform, laufen und entsprechende zusätzliche Funktionalitäten bieten. Das heißt: Zukünftig wird der Funktionsumfang eines Systems nicht nur von dem eigentlichen System bestimmt, sondern von der Art und Weise, wie ich das System mit anderen vernetze. Damit erweitere ich seine Funktionalität. Der Anbieter von solchen Software Services kann dabei eine größere Rendite erwirtschaften, als mit seinem bisherigen System.

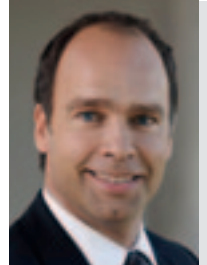
Zwei Grundsatzfragen sind entscheidend:

- Bin ich in der Lage das Komplettsystem wertschöpfungsseitig abzubilden oder brauche ich entsprechende Kooperationspartner?
- Wie stelle ich sicher, dass ich Teil des richtigen Netzwerks, des richtigen Systems bin?

Hier liegen die großen künftigen Herausforderungen.

**Blieben wir bei dem Thema Apps für den Profibereich. Sie haben im Herbst letzten Jahres die Plattform „Fort Knox“ aufgesetzt und bieten darüber Apps zur Steuerung einzelner Teilprozesse in der Wertschöpfung an. Wo wird die Entwicklung hingehen, was heißt das für die Fabrik der Zukunft?**

Wir haben zukünftig eine holistische/ganzheitliche Serviceorientierung, d. h. Infrastruktur, Plattform, Software und im Extremfall auch die eigentliche Wert-



Univ.-Prof. Dr.-Ing.  
Thomas Bauernhansl  
Leiter des Instituts für  
Industrielle Fertigung  
und Fabrikbetrieb  
(IFF)

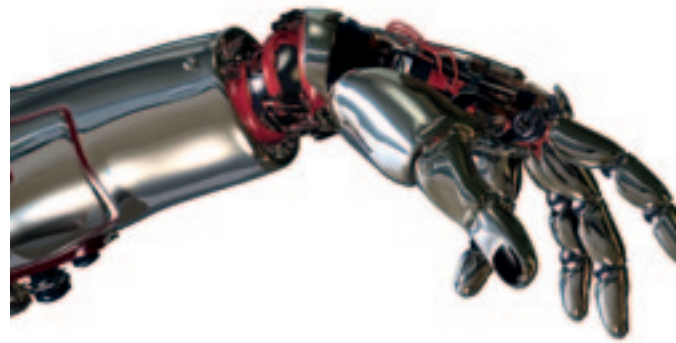
schöpfung an sich, wird zum Service werden. Man spricht hier von XaaS „everything as a service“, und dieser Gedanke verändert dann auch komplett die Hard- und Software im Hintergrund. Heute gibt es große Software-Lösungen zugeschnitten auf den Kunden, auf entsprechender Hardware. Zukünftig werden wir sehr flexibel und schnell einzelne Software-Pakete als Leasing- und Mietobjekte erwerben können, für einen gewissen Zeitraum nutzen und genauso schnell auch wieder lassen. Wir werden sehr flexibel die Softwarelandschaft an die Bedürfnisse des Marktes und somit auch des Unternehmens anpassen. Man kann einen Großteil seiner IT Kosten variabilisieren und hat damit natürlich eine enorme Flexibilität und erheblich geringere Investitionen.

**Nicht nur für Finanzierer, aber besonders für Finanzierer ist die Zukunftsfähigkeit von Geschäftsmodellen entscheidend. Deshalb die Frage: Welche Geschäftsmodelle des deutschen Maschinenbaus werden am stärksten unter der diskutierten Entwicklung leiden? Welche werden zu den Gewinnern zählen?**

Es wird nach wie vor Maschinen und Anlagen geben, die einen Prozess oder Prozessschritte hoch effizient darstellen. Wenn diese Technologien auch noch patentiert, also abgesichert sind, dann ist das nach wie vor ein erfolgreiches Geschäftsmodell. Das ist die klassische Welt, die es heute schon gibt. Wenn nun aber Maschinen Prozesse anbieten, die eben nicht durch überlegende Technologie oder durch Patente abgesichert sind, dann muss natürlich immer mehr der Systemgedanke im Vordergrund stehen. Man muss die Funktionalität erweitern, die Bedienbarkeit der Anlagen optimieren, die Flexibilität und Wandlungsfähigkeit erhöhen. Da greifen die Industrie 4.0 Ansätze, weil sie die Maschinen entsprechend vernetzen.

**Finanzierung funktioniert immer dann, wenn durch die eingesetzten Finanzmittel zusätzlicher Cashflow entsteht und für die Finanzierung Sicherheiten gestellt werden können. Wo sehen Sie zukünftig den größten bzw. den für die weitere Unternehmensentwicklung entscheidenden Investitionsbedarf, um im globalen Wettbewerb weiter ganz vorne mitzuspielen?**

Der Ansatz „everything as a service“ sorgt dafür, dass Kosten, die bisher fix waren, variabilisiert werden können. Gleichzeitig verschieben sich die Investitionsschwerpunkte, denn die beschriebenen Trends hin zu mehr Flexibilität führen zwangsläufig auch zu „leichteren“ Geschäftsmodellen. Die neuen Investitionsschwerpunkte sind eher immaterieller Natur, es geht um Know-how, Software und Investitionen in Netz-



werke, weniger in „Steine und Anlagen“. Das verteilt natürlich auch große Investitionsbudgets auf der Zeitachse anders und reduziert das Volumen insgesamt.

Auch was Investitionen angeht, leben wir also in einer Zeit des Paradigmenwechsels. Geschäftsmodelle verändern sich, und damit steigt auch die Unsicherheit der Unternehmen, in welche Technologien eigentlich investiert und mit welchen Partnern zukünftig kooperiert werden soll? Eigentlich ist das die entscheidende Frage: Wie schaffe ich es, mein Geld an den richtigen Stellen zu allokalieren? Dafür bedarf es neuer Methoden der Investitionsbewertung. Wir am Fraunhofer IPA arbeiten beispielsweise sehr intensiv an dem Thema der Risikooptionsansätze. Die sogenannten Real-Optionsansätze können eine sehr große Rolle spielen, um am Ende des Tages die richtigen Investitionen zu finden.

**Zum Schluss noch einige Fragen zu den „Niederungen“ der Produktion. Lassen Sie uns einmal auf Shopfloor-Ebene kommen. Ob ein Unternehmen seine Performance-Potenziale wirklich ausschöpft oder nicht, entscheidet sich in aller Regel „in der Fabrik“, also in der Effizienz der eingesetzten Ressourcen sowohl hinsichtlich Betriebsmittel als auch der Materialien und Werkstücke. Was sind aus Ihrer Sicht die häufigsten Ursachen von Ressourcen-Ineffizienzen und Produktivitätsnachteilen?**

Aus meiner Sicht gibt es hier zwei Aspekte, wenn man in die Fabrik schaut. Der eine ist die Qualifikation der Mitarbeiter. Häufig ist das Problem, dass die Mitarbeiter nicht in der Lage sind, die technischen Systeme ausreichend effizient zu betreiben, das ist entweder ein Qualifikations- und/oder ein Motivationsproblem. Ist beides vorhanden, ist es ein Organisationsversagen. Der andere ist, dass man immer mehr in kompletten Wertschöpfungsketten, sogar in Wertschöpfungs-systemen denken muss, Unternehmen aber weiterhin an den falschen Stelle optimieren, also Suboptima erzeugen, weil sie glauben, in einzelnen Bereichen Probleme





zu haben und all ihre Ressourcen dort bündeln, obwohl vielleicht das eigentliche Problem, wenn man die gesamte Wertschöpfungskette betrachtet, in einem ganz anderen Bereich steckt. Ich gebe Ihnen ein Beispiel: Die Ansage im Großunternehmen „jeder muss 20 % Bestand reduzieren“ führt insbesondere bei mehreren Verkäufen innerhalb eines Unternehmens dazu, dass der Bestand an den falschen Stellen reduziert wird und damit die Lieferperformance zum Kunden leidet. Am Ende hat man zwar ein bisschen Bestand gespart, die Kosten, die man auf der Kundenseite erzeugt hat bzw. die Umsatzverluste, die damit einhergehen, sind aber deutlich höher.

**Befinden sich Unternehmen in der Restrukturierung, sind in aller Regel die Mittel knapp, d. h. zur Weiterentwicklung der Produktion kann nicht aus dem Vollen geschöpft werden. Wo sehen Sie Ansatzpunkte zur Effizienzsteigerung in der Produktion, die keine großen Investitionen und Vorleistungen erfordern und somit zum „Pflichtprogramm“ für jedes Sanierungsunternehmen gehören sollten?**

Das Pflichtprogramm umfasst zwei grundsätzliche Bereiche. Zuerst geht es um die Frage, womit wird eigentlich Geld verdient und womit nicht, was sollte man also lassen bzw. was kann man besonders gut, so dass auch die Preise dafür erhöht werden können. Das ist die Produktsanierung. Der zweite Bereich ist die Produktionssanierung mit zwei einfachen Aspekten, die keine großen Investitionen erfordern. Es geht nämlich häufig nicht um die Technologie selbst, sondern um die Art und Weise, wie man Technologien betreibt bzw. wie man sie in einer Wertschöpfungskette betreibt. Und nun sind wir beim Kernthema: Es ist entscheidend, dass man zwei Dinge macht. Dass man erstens Top-Down über Wertstromanalyse und Wertstromdesign eine

Prozessvision entwickelt, die man dann schrittweise umsetzt und die ganzheitlich gedacht ist, also technologie- und prozessketten-übergreifend. Zweitens müssen nach dem Bottom-Up-Ansatz die Probleme, die es am Shopfloor gibt, sofort transparent gemacht und in kurzen Regelkreisen schnell gelöst werden. Also klassisches Shopfloor-Management: Nach jeder Schicht, spätestens nach jedem Tag sollten sich die Mitarbeiter morgens treffen und im Beisein der Führungskräfte die Probleme analysieren und sofort Lösungen festlegen, einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess einleiten, der den Namen dann auch wirklich verdient. Das ist das Pflichtprogramm.

**In welchen Bereichen wird es Substitutionswettbewerb durch neue Technologien geben, dem schwache Unternehmen dann nicht gewachsen sind?**

Der große Substitutionstreiber ist das Thema Nachhaltigkeit, das sehen wir nicht nur in der Automobilindustrie, etwa bei neuen Antrieben oder Leichtbautechnologien. Nachhaltigkeit wird auch in anderen Branchen nach und nach eine große Rolle spielen und damit wird es eine starke Substitution von vorhandenen Technologien geben und ggf. auch neue Wettbewerber. Und natürlich haben dann „schwache Unternehmen“ größere Probleme mit solchen Technologiesprüngen mitzuhalten. Dort, wo es tatsächlich zu Sprüngen kommt, müssen sich schwache Unternehmen hart auf ein paar Kernthemen konzentrieren und alles andere über Kooperationen abdecken. In der Hoffnung, dass sie daraus genug Synergien ziehen können, um diese Technologiesprünge zu bewältigen.

**Was ist aus technischer Sicht mit den erneuerbaren Energien los? Politisches Fiasko, also falsche Rahmenbedingungen oder falsche Geschäftsmodelle?**

Wir sollten vielleicht weniger über erneuerbare Energien und mehr über Energieeffizienz sprechen. Die Frage auf welche Energien wir setzen ist eine politische. Regulierte und angebotsseitige subventionierte Märkte haben noch nie wirklich leistungsfähige Technologien hervorgebracht. Das spiegelt sich auch bei den Energietechnologien wider. Effizienztechnologien sind hingegen echte Exportschlager und jeder Euro den wir hier investieren wird sich rechnen, nicht nur für das Unternehmen, das sich mit diesem Thema auseinandersetzt, sondern auch für die Unternehmen, die Technologien anbieten und dann weltweit vertreiben können.



Gustl F. Thum  
Leiter Marketing/PR  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH

# W&P-Innovationswerkstatt 2014 – Plattform für neue Ideen und Geschäfte

Um die spannenden Fragestellungen des Innovationsmanagement aus den vorangegangenen Beiträgen nicht unbeantwortet zu lassen, führen wir von April bis Juni 2014 sogenannte Innovationswerkstätten in den Städten Stuttgart, München, Düsseldorf und Hannover durch. Mit diesem aus der Praxis für die Praxis gestalteten Veranstaltungsformat wollen wir Führungskräften die Möglichkeit geben, über die aktuellen und zukünftigen Aufgaben des Innovationsmanagements einen offenen und branchenübergreifenden Dialog zu führen.

Die Besetzung des Podiums mit Repräsentanten aus verschiedenen Branchen, mit unterschiedlichen Erfahrungen, Herausforderungen und Stoßrichtungen auf dem Gebiet der Innovation, verspricht eine abwechslungsreiche und interessante Diskussion zum gesamten Spektrum eines modernen Innovationsmanagements. Zur Eröffnung der Veranstaltung sprechen zudem jeweils führende Experten zu wesentlichen Trendthemen unserer Zeit und werden uns dabei sicherlich aufschlussreiche Einblicke in die Zukunft geben und Lösungsszenarien aufzeigen.

Beispielhafte Referenten sind:

- **Dr. Ingo Ederer**, CEO der voxeljet AG
- **Dr. Ulrich Liman**, Leiter Innovationsmanagement bei Bayer MaterialScience AG
- **Sascha Lobo**, Blogger, Strategieberater für Internet und Markenführung
- **Prof. Dr. Dr. Franz Josef Radermacher**, Leiter des Forschungsinstitutes für anwendungsorientierte Wissensverarbeitung an der Universität Ulm

Wir würden uns sehr freuen, wenn Sie die Möglichkeit zur Diskussion und zum Erfahrungsaustausch auf der ein oder anderen Innovationswerkstatt nutzen würden und wir Sie als unseren Gast begrüßen dürften. Zur Anmeldung nutzen Sie hierfür bitte möglichst zeitnah aufgrund der limitierten Plätze die Möglichkeit der Anmeldung über:

[www.wieselhuber.de/Innovationswerkstatt](http://www.wieselhuber.de/Innovationswerkstatt)  
oder senden uns alternativ unter [thum@wieselhuber.de](mailto:thum@wieselhuber.de) eine Nachricht.



# W&P Publikationen



## INNOVATION Von der Idee zum Geschäftserfolg

Innovatoren sind erfolgreicher. Das belegen zahlreiche empirische Untersuchungen und nicht zuletzt unsere Beratungserfahrungen und die Unternehmenspraxis. Die Chance, eine Spitzenposition im Markt zu erringen, gelingt nur mit beharrlicher, systematischer Innovationsfähigkeit in allen Unternehmensfunktionen. Permanent „richtig“ macht es niemand, denn der Erfolg des Innovationsmanagements wird letztendlich an der Summe aller Projekte gemessen, und dabei wird es immer wieder „Leuchttürme“ und auffallende Negativbeispiele geben. Es geht aber darum, nicht immer wieder in „dieselbe Falle zu tappen“. Wie lassen sich diese Defizite, Fehlentwicklungen und Erfolgsfaktoren besser beherrschbar und steuerbar machen?

*Antworten darauf liefert der aktuelle Leistungsprospekt „Innovation“, in der Dr. Wieselhuber & Partner (W&P) einen umfassenden und modernen Ansatz darstellt, mit dem die Innovationskraft systematisch und nachhaltig gesteigert werden kann.*

## IDEENMANAGEMENT Innovation als Quelle für Wachstum und Ertrag

Wer nicht innoviert, wird früher oder später marginalisiert, auch Größe schützt nicht vor dem Scheitern, wie viele Beispiele zeigen. Vor dem Markterfolg stehen die Ideen. Sie sind der wichtigste Rohstoff für Innovation. Erfolgreiche Innovatoren überlassen Ideen für Geschäfte nicht dem Zufall und vor allem nicht sich selbst. Sie agieren flexibel und systematisch in den Gestaltungsfeldern des Ideenmanagements.

*Mehr zur systematischen Gestaltung des „Ideenmanagements“ lesen Sie in dem gleichnamigen Leistungsprospekt von Dr. Wieselhuber & Partner (W&P).*



## F&E-MANAGEMENT Erfolgreicher Übergang von Innovation zu Produktion

F&E-Management ist heute wichtiger denn je. Während das Innovationsmanagement vorgibt, welche Ideen umgesetzt werden, strukturiert das F&E-Management den konkreten Weg der Umsetzung zum fertigen Ergebnis und spielt eine fundamentale Rolle für den Markterfolg eines jeden Unternehmens. Zur Erschließung der Potenziale eines leistungsfähigen F&E-Managements sind bei seiner Gestaltung systematisch alle relevanten Parameter einer abgestimmten Optimierung zu unterwerfen.

*Dr. Wieselhuber & Partner (W&P) stellt hierfür im aktuellen Leistungsprospekt „F&E-Management“ einen umfassenden Ansatz vor.*



## ZUKUNFTSMANAGEMENT Fortschritt und Veränderung erfolgreich managen

Zukunft hat viele Gesichter für das Unternehmen. Einerseits bietet sie Hoffnung, Chance und Glaube an eine bessere Zukunft. Andererseits verursacht sie Ängste vor Veränderungen und zeigt Bedrohungen auf. Natur-, Geistes- und Sozialwissenschaften und nicht zuletzt die Unternehmenspraxis beschäftigen sich mit dem Phänomen Zukunft aus unterschiedlichen Perspektiven, aber mit einem gemeinsamen Ziel „die Zukunft zu erkennen und zu beschreiben“.

Aus Sicht eines Unternehmers und des Top-Managements haben die meisten Entscheidungen eine hohe Bedeutung für und konkrete Auswirkungen auf die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens.

*Wie die Zukunft mit System und Kreativität gestaltet werden kann, beschreibt die gleichnamige Leistungsprospekt von Dr. Wieselhuber & Partner (W&P).*

## NAHRUNGSMITTELINDUSTRIE: Der Weg zum robusten und zukunftsfähigen Geschäftsmodell

Der Konkurrenzdruck in der Lebensmittelindustrie ist kein Zuckerschlecken. Unternehmen der Branche finden sich in einem zunehmend aggressiven Verdrängungswettbewerb wieder. Doch wie kann man im gesättigten, volatilen, internationalen und preisintensiven Umfeld der Ernährungsbranche sein Überleben sichern und den Unternehmenswert kontinuierlich steigern? Und wie beeinflussen Trends im Konsumentenumfeld die schärfer werdende Konkurrenz zwischen Marken und Handelsmarken sowie die Innovationsfähigkeit von Herstellern den Erfolg oder Nicht-Erfolg?

*Mit diesen Fragen beschäftigt sich die neue Publikation „Nahrungsmittelindustrie: Der Weg zum robusten und zukunftsfähigen Geschäftsmodell“ von Dr. Wieselhuber & Partner (W&P).*



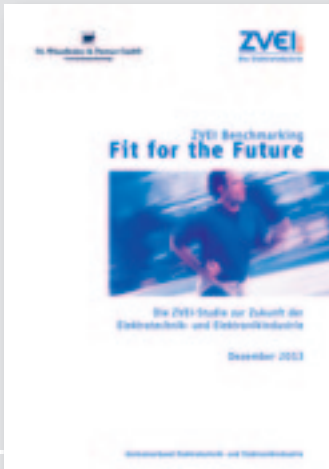
## CATEGORY KILLER – Der stationäre Handel unter Zugzwang

W&P-Fit-Monitor 2014 – Eine Studie von Dr. Wieselhuber & Partner GmbH in Zusammenarbeit mit Facit Research.

Die repräsentative Stichprobe aus mehr als 8.000 Konsumenten enthält zu jedem Unternehmen mindestens 150 vollständige Datensätze. Befragt wurde im vierten Quartal 2013. Die Studie umfasst 44 Seiten und liefert neben individuellen Auswertungen zu den 13 untersuchten Handelsbranchen und 108 Handelsunternehmen auch strategische Implikationen für Unternehmer und Entscheider.

Ein gedrucktes Exemplar der Studie ist für unsere Kunden auf Anfrage kostenlos erhältlich solange der Vorrat reicht.

*Lesen Sie mehr zu diesem Thema in der aktuellen Studie „Category Killer: Der stationäre Handel unter Zugzwang“ von Dr. Wieselhuber & Partner (W&P).*



## ZVEI BENCHMARKING Fit for the Future

Das bereits zum achten Mal durchgeführte ZVEI-Benchmarking bietet eine etablierte und vielseitige Informationsquelle für die Unternehmer der Elektrotechnik- und Elektronikindustrie. Der gemeinsam mit der Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner entwickelte ZVEI Future Index<sup>®</sup> gibt den Teilnehmern einen Anhaltspunkt, wie sie im Vergleich zur gesamten Branche oder im Vergleich zu ihren Wettbewerbern stehen. Die über die Jahre positive Teilnehmerquote ist ein Zeichen des regen Interesses und der Akzeptanz des ZVEI Future Index<sup>®</sup>. Der Sonderteil befasst sich mit dem erfolgsrelevanten Thema Vertriebsperformance. Untersucht wird, wie effizient und erfolgreich der deutsche Vertrieb der Unternehmen organisiert ist.

Lesen Sie mehr dazu in der aktuellen Kooperationsstudie.

## DAS GESCHÄFTSMODELL AUF DEM PRÜFSTAND – im Spannungsfeld zwischen Konjunktur und Unternehmensfinanzierung

Eine schwächere Konjunktur im Euroraum, der steigende Preisdruck aus Billiglohnländern sowie eine zunehmend schwerer zu behauptende Innovations-Vorreiterrolle im internationalen Vergleich, verlangen eine Reaktion der deutschen Industrie: Ihr Vorsprung muss durch Innovation und Technologie gesichert werden. Finanzierungen im F&E Bereich treten so wieder stärker in den Mittelpunkt und wachsende Investitionsvolumina sind an der Tagesordnung. Die Konsequenz für die Unternehmen: Ihre Geschäftsmodelle, insbesondere in den Bereichen Innovation und Technologie, müssen auf den Prüfstand, Prozesse und Strukturen nachgerüstet werden. Nur dann haben auch Finanzierer die Sicherheit, die sie zur finanziellen Begleitung benötigen.

Lesen Sie mehr dazu in der aktuellen Studie „Das Geschäftsmodell auf dem Prüfstand – im Spannungsfeld zwischen Konjunktur und Unternehmensfinanzierung“ von Dr. Wieselhuber & Partner (W&P).



## FINANZIERUNG: HILFE ODER HINDERNIS? Do's and Dont's bei der Unternehmensfinanzierung

Trotz einer langjährigen Niedrigzinsphase und der Vielfalt an angebotenen Finanzierungsinstrumenten ist es für Unternehmen nicht einfacher geworden, sich mit dem richtigen Mix an Finanzmitteln zu versorgen. Im optimalen Fall wird die Finanzierung zum strategischen Wettbewerbsvorteil, während sie im schlechtesten Fall die Entwicklung des Unternehmens einengen oder sogar behindern kann. Daher sollte auf jeden Fall vor der (Neu-)Gestaltung einer Finanzierung der Abgleich mit dem Geschäftsmodell und der zukünftigen Geschäftsentwicklung erfolgen.

Die wesentliche Frage, die bei der Konzeption einer Finanzierungsstruktur zu beantworten ist, ist die nach dem „Fit“ der Finanzierung zum Geschäftsmodell.

Mit dieser Frage beschäftigt sich die aktuelle Publikation „Finanzierung: Hilfe oder Hindernis? Do's and Dont's bei der Unternehmensfinanzierung“ von Dr. Wieselhuber & Partner (W&P).

# Nachfolge in Zeiten der Globalisierung

Prof. Dr. Norbert  
Wieselhuber  
Vorsitzender der  
Geschäftsführung  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



In Nachfolgediskussionen geht es klassischerweise stets darum, ob jemand zur Verfügung steht, ob er will und ob er kann. In Zeiten der Globalisierung besteht die Schlüsselqualifikation jedoch darin, nach dem Kaltstart komplexe internationale Geschäfte mit eigenen Auslandsniederlassungen und schwierigen Märkten zu beherrschen.

Rahmenbedingungen ändern sich. Familienunternehmen haben sich in ihrer letzten Generation grundsätzlich geändert. Die Unternehmensführer, die in

den 70er Jahren die Geschäftsleitung übernahmen, haben meist wachsende Märkte, geringe Wettbewerbsintensität und Nachfragemacht der Kunden als Umfeldfaktoren für die Unternehmensstrategie erlebt.

Hauptwachstumsquelle war überwiegend der nationale Markt. Die Organisationen waren funktional gegliedert, zentralistisch ausgerichtet, die Innovationszyk-

len waren länger, die Kapitalintensität so wie die Investitions- und Kapitalrisiken geringer.

Im Zuge der Ausweitung ihrer Produkt- und Leistungspalette mit vielen Auslandsgesellschaften sind viele Familienunternehmen zuletzt qualitativ und quantitativ in neue Dimensionen vorgestoßen. Dadurch haben sich Struktur und Kompetenzprofil der Führung verändert. Wo früher einer führte, führen heute zwei oder drei. Aus dem alten Singular ist ein Plural geworden. Die Aufgabenverteilung und das Verantwortungsspektrum an der Spitze machen mehrere Geschäftsführer oder Mitglieder der Geschäftsleitung nötig. Funktionale Organisationen wandelten sich in Geschäftsbereichsorganisationen.

## Nachfolge mit neuen Führungsanforderungen

Überschaubare Unternehmensgrößen und Marktentwicklungen haben es seinerzeit erlaubt, die eigenen Führungsfähigkeiten synchron zu erlernen. Nach dem Motto: „Man wächst mit der Aufgabe“, aber auch unter Berücksichtigung der viel größeren Fehlertoleranzen von Unternehmen und Markt ließ sich der kontinuierliche persönliche und unternehmerische Aufstieg leichter gestalten.





Hinzu kommt, dass die Führungsautorität kraft Status als Geschäftsführer und vor allem als Gesellschafter fast unantastbar war – ganz im Gegensatz zu heute. Das akute Dilemma der Führungsnachfolge von Familienmitgliedern besteht darin, dass verschiedene Erfolgs- und Erfahrungsmuster der „Alten“ und der „Jungen“ eine divergierende Beurteilung der Anforderungen an die Führung bedeuten.

Die Kernfrage lautet:

Kann ein Nachfolger aus dem Gesellschafterkreis im Zeichen der erreichten Komplexität und Dynamik das Nötige überhaupt noch leisten?

#### **Der gewisse „Erfahrungsanteil“**

Das Management des Unternehmensrisikos und damit des Vermögensrisikos der Familienmitglieder braucht ein professionelles, erfahrenes Team. Für Lehrjahre an der Spitze bleibt folglich keine Zeit. Doch Nachfolgern fehlt es naturgemäß gerade an Erfahrung und weniger an qualifizierter Ausbildung. Aus diesem Grunde sollte bei der Bildung eines durch Nachfolge teilweise erneuerten Management-Teams auf einen gewissen „Erfahrungsanteil“ geachtet werden, der für eine gewisse Zeit auch durch Fremdmanager überbrückt werden kann.

Die Rolle junger nachrückender Familienmitglieder sollte durch die Gelegenheit zum „Nachlernen-on-the-job“ geprägt sein, um sich persönliche und unternehmerische Gestaltungs- und Entscheidungsregeln anzueignen. Organisatorisch bietet sich eher ein kollegiales Geschäftsführungsmodell an, das zunächst zu einem

Sprecher- und später zu einem Vorsitzendenmodell entwickelbar ist.

Bei sehr großen Familienunternehmen wäre der Einstieg eines Nachfolgers auch über eine zunächst überschaubare Verantwortung möglich. Eine andere, immer noch eher selten gewählte Form der Übergangsregelung wäre der Einsatz eines Interim-Managers, der den Brückenschlag zwischen den Führungsgenerationen herstellt und Nachfolger gezielt coacht.

## **Fazit**

Neue Besen kehren prinzipiell gut – aber hoffentlich an der richtigen Stelle.

Die Komplexität der Geschäftsmodelle und die globale Dynamik der Märkte verlangen von modernen Unternehmenslenkern den „Abstieg in die Niederungen des Tagesgeschäftes“ und die profunde Kenntnis der Kernprozesse und Erfolgsfaktoren. Damit Profil und Potenzial des Nachfolgers zum Unternehmen passen, sollte man deshalb geraume Zeit vor dem Eintritt das Wollen und Können des Nachfolgers regelmäßig prüfen und entwickeln.

Ein Einstieg von „null auf hundert“ tut weder dem Betrieb noch Führungskräften und Geführten gut. Gerade in Familienunternehmen, deren Führungsnachfolge aus der Familie erfolgt, sind die Persönlichkeitsentwicklung des Juniors oder der Juniorin sowie die unabdingbaren Anforderungen an den künftigen Unternehmer im Auge zu behalten.

# „Wie soll das ohne mich gehen?“

Dr. Karin Ebel  
Geschäftsführende  
Gesellschafterin der  
Confida Unternehmer-  
Societät GmbH



Diese Frage stellt sich jeder Unternehmer mindestens einmal im Rahmen eines geplanten Generationswechsels. Die Vorstellung, dass alle Kinder – die in der Regel gleiche Anteile erhalten – in Zukunft wichtige Entscheidungen als Gesell-

schafter gemeinsam treffen müssen und zwar im Sinne des Unternehmens, fällt schwer. Dabei möchte der Unternehmer so viel wie möglich von seiner Erfahrung weitergeben und erwartet gleichzeitig selbstbewusste junge Gesellschafter. Diese Problematik beschäftigt zur Zeit viele Unternehmer, da sie aufgrund der drohenden Verschärfung der Erbschaftsteuer überlegen, vorzeitig einen wesentlichen Teil ihrer Anteile auf die Kinder zu übertragen.

Damit Sie diesen Weg strukturiert und intensiv in der Familie angehen können, sollten Sie – gemeinsam mit der jungen Generation – einen Familien-Kodex erarbeiten, der die Basis für die Zeit des Miteinanders ist und Leitplanken für die Zukunft bildet. Damit die Gesellschafterfamilie auch in Zukunft handlungs- und entscheidungsfähig bleibt, braucht es nach meiner Erfahrung eine gemeinsame Basis an Werten und Zielen sowie gemeinsame Regeln für den Umgang mit der Unternehmensbeteiligung sowie für den Umgang untereinander.

## Gemeinsame Werte und Ziele

In der Gesellschafterfamilie muss es ein ausreichendes gemeinsames Werte- und Zielsystem geben. Ansonsten ist völlig unklar, wohin das Gesellschafterschiff fährt.

Zuerst sollte festgelegt werden, wofür die Gesellschafterfamilie steht. Wollen wir ein Familienunternehmen bleiben oder nicht? Bedeutet das 100 % in Familienhand oder nur die Mehrheit? Wofür stehen wir als Gesellschafter und wofür nicht? Diese Besinnung auf den Kern, was uns als Gesellschafterfamilie ausmacht, ist für alle Beteiligten wichtig. Hier können die Vorstellungen der jungen Generation mit denjenigen der Senioren diskutiert und die wichtigsten gemeinsamen Werte festgelegt werden. Im Rahmen dieser moderierten Diskussion sind sich viele Gesellschafter inhaltlich näher gekommen, da über die Grundpfeiler der Gesellschafterfami-

lie meistens nicht oder nur am Rande mit einzelnen Beteiligten gesprochen wurde. Hier spielen auch Vergangenheit und Tradition sowie die Zukunft eine Rolle. Für die Geschäftsführung wird die Gesellschafterfamilie berechenbar. Bleibt sie zusammen oder verkauft sie? Gleichzeitig ist die Haltung bzw. der innere Kompass der Gesellschafterfamilie deutlich geworden. Werte wie z. B. Unternehmertum, Bescheidenheit oder Kontinuität sind nicht nur für die Gesellschafterfamilie sondern auch für die Geschäftsführung prägend.

Gleichzeitig sollten die Unternehmenswerte definiert werden als Maßstab für die Gesellschafter und die Geschäftsführer. Hier haben die meisten Familienunternehmen gute Vorarbeit geleistet in Form einer Vision, Mission oder einem Unternehmensleitbild. Dies ist eine ideale Gelegenheit, der jungen Generation das Unternehmen und deren Strategie für die Zukunft näher zu bringen. Außerdem werden Zusammenhänge deutlich. Wenn wir bankenunabhängig bleiben wollen, müssen wir unser Wachstum zu einem wesentlichen Teil selber finanzieren. Dies geht nur über einbehaltene Gewinne, die dann im Unternehmen verbleiben und nicht den Gesellschaftern für private Zwecke zur Verfügung stehen. Eine restriktive Ausschüttungspolitik ist dann für die junge Generation selbsterklärend.

## Regeln für den Umgang mit der Unternehmensbeteiligung

Hier ist das Zusammenspiel der einzelnen Gremien festzulegen. Am Anfang steht – auf Basis der bestehenden Regelungen – die Zuständigkeit der Gesellschafter (Versammlung), Beirat und Geschäftsführung, mit anderen Worten „Wer macht was?“.

Die Verteilung ist die Landkarte für Entscheidungswege. Häufig entsteht ein Konflikt, weil eine „falsche Route“ gewählt worden ist. So werden Rückfragen oder Anregungen von Gesellschaftern z. B. nicht beim Beiratsvorsitzenden oder Vorsitzenden der Geschäftsführung, sondern auf direktem Weg – und an dem eigentlichen Ansprechpartner vorbei – im Unternehmen beim Sachbearbeiter platziert. Dies schafft Unmut bei den Beteiligten und geschieht häufig aus Unwissenheit oder Unachtsamkeit. Deshalb ist es äußerst wichtig, dass alle Beteiligten wissen, wen sie für welche Frage anzusprechen haben.





Außerdem ist bei einem Generationswechsel die Zuständigkeit der einzelnen Gremien auf den Prüfstand zu stellen. Hat der Beirat bei einem Gründer in der Regel nur beratende Funktion, ist zu überlegen, ob der Beirat in der nächsten Generation weitere Aufgaben übernimmt. Dies gilt insbesondere dann, wenn nach dem Generationswechsel die Gesellschafterversammlung aus im Unternehmen tätigen und dort nicht tätigen Gesellschaftern besteht. Hier kann für den Beirat die Kontrolle der Geschäftsführung (zur Vermeidung von Kontrolle innerhalb der Familie) oder eine Vermittlungstätigkeit zwischen Gesellschaftern in Frage kommen. Auch die Anforderung an die Mitglieder der Gremien und das Auswahlverfahren sind für die Zukunft festzulegen. Welche fachlichen und persönlichen Anforderungen haben wir an unsere Beiratsmitglieder? Dies kann erheblich variieren, je nachdem ob ein beratender oder kontrollierender Beirat vorliegt oder ob er zur Begleitung der Nachfolge in der Geschäftsführung („Stabwechsel“) eingesetzt wird.

Klassisch liegt auch Sprengstoff in der Frage, wer aus der Familie in die Geschäftsführung darf. Ist die Qualifikation entscheidend oder die Familienzugehörigkeit („Es muss einer von uns sein.“)? Was machen wir bei mehreren Kandidaten? Muss der geschäftsführende Gesellschafter vor Ort wohnen? Ist es auch denkbar, dass Familienmitglieder unterhalb der Geschäftsführung arbeiten? Dies bringt oftmals Sprengstoff in das Unternehmen und wird deshalb von vielen Familien abgelehnt oder in Frage gestellt. Dies sind nur einige Beispiele von Fragen, die geklärt werden sollten, bevor sie akut und damit persönlich werden.

Im Rahmen des Umgangs mit der Beteiligung werden auch die Rechte und Pflichten der Gesellschafter erörtert. Dazu gehören u. a. die Regelungen zum Ehevertrag

und Pflichtteilsverzicht mit dem Ehegatten bis hin zur Frage des Exits. Was machen wir, wenn einer von uns aus dem Verbund ausscheiden will?

Wichtig ist mir, dass immer auf Basis der aktuellen Struktur und Gesellschaftsverträge aufgebaut wird. Von diesem Ausgangspunkt können dann sinnvolle Änderungen für die Zukunft vorgenommen werden.

#### **Regeln für den Umgang untereinander**

Ein professioneller Umgang untereinander ist für die Gesellschafterrolle unabdingbar. Geschwisterrivalitäten und sonstige Familienmuster haben hier nichts zu suchen. Alle Beteiligten sollten lernen, dass jeder Beitrag grundsätzlich ernst zu nehmen ist, egal ob er vom Vater oder vom jüngsten Geschwisterkind kommt. Umgekehrt ist auch jeder selbst dafür verantwortlich, dass die anderen ihn ernst nehmen. Deshalb sollten Grundregeln für den Umgang miteinander als Gesellschafter festgelegt haben. Pünktliches Anfahren (und ein pünktliches Aufhören) bei Besprechungen im Familienkreis sowie eine gute Vorbereitung sollten selbstverständlich sein. Ein paar Grundsätze zur Kommunikation sind ebenfalls erforderlich, müssen aber „geübt“ werden. Zuhören, ausreden lassen und versuchen, den anderen zu verstehen, klingt einfach, ist jedoch in hitzigen Diskussionen innerhalb der Familie ein innerer Kraftakt – aber hilfreich!

Hier gemeinsame Regeln festzulegen ist für alle Beteiligten sinnvoll. Wie oft habe ich schon Familien erlebt, die hier – mittlerweile humorvoll – ihre familiären Kommunikationsschleifen und -rituale beschreiben und sich anschließend davon verabschiedet haben. Und zwar mit Erfolg! Trotzdem sollten Sie auch Regeln für den Konfliktfall besprechen. Wie verhalte ich mich? Wen darf ich ansprechen? Und wie kommen wir zu einer Lösung? Mindestens diese Punkte sollten Sie für den „Notfall“ geregelt haben.

Schließlich sollte auch der Späßeil nicht zu kurz kommen. Hier sollten Sie regelmäßig gemeinsame Aktivitäten außerhalb der Gesellschafterversammlung planen, die einen Bezug zum Unternehmen haben (z. B. Firmenbesichtigung, Besuch eines weiteren Standorts) und die mit einem gemeinsamen Abendessen mit der gesamten Familie ausklingen. Auf diese Weise können Sie die Ehe-/Lebenspartner für das Unternehmen begeistern – und vielleicht auch schon die übernächste Generation!

*Unternehmer-Abende zu diesem Thema „Familien-Kodex“ finden am 13. Mai in Stuttgart und am 26. Mai in München statt.*

# Neue Werte im deutschen Handel?

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



## Geiz? Nicht mehr geil.

Die Zeiten der „Geiz ist geil“ Parolen im Handel sind endgültig vorbei – und das auch im Lebensmittelbereich. Immer weniger Händler – sei es LEH

oder auch Discounter – positionieren sich ausschließlich über günstige Angebote. Im Gegenteil: Preis wird zunehmend zum Hygienefaktor.

Zum Kunden führen heute andere Wege. Gerade bei Lebensmitteln gibt es einen ausgeprägten Trend hin zur Regionalität, Bioqualität, Premiumsortimenten und Nachhaltigkeit.

Klar: Im Radio klappern noch viele Lebensmittel-einzelhändler mit Preisangeboten – sei es Penny mit Framstag oder Lidl mit dem Supersamstag. Und auch preisgetriebene Handzettel, die der Verbraucher im Briefkasten findet, spielen immer noch eine dominante Rolle. Dennoch werden die Budgets in Sachen „Werbung über Preis“ künftig eher schrumpfen. In der Fernsehwerbung oder im zunehmend wichtigeren Online-Marketing lässt sich dieser Trend schon beobachten: So werben im TV viele Händler zunehmend mit Imagespots – Lidl, Rewe, Edeka und jüngst Kaufland sind gute Beispiele dafür.

## Eigenmarken? Supergeil.

Auch bei Eigenmarken hat sich in den vergangenen zehn Jahren viel getan. Die Vollsortimenter haben

nach dem Vorbild Tesco eine mehrstufige Eigenmarkenstruktur vom Preiseinstieg, über „Qualitätsmarken“ bis hin zum Premiumbereich. Und auch die Discounter führen zunehmend Premium-Produkte, die preislich teilweise sogar über Markenprodukten liegen.

Völlig neue Wege schlug kürzlich Edeka bei der Eigenmarkenwerbung mit seinem „Supergeil“-Video ein und nutzt dabei die Vorteile des viralen Marketings für sich. Im Video werden die sonst eher über den Preis beworbenen Eigenmarken zu eingängigen Beats übertrieben aber liebevoll in Szene gesetzt. So gibt es „sehr geile Fritten“, „super geile Cookies“ und selbst der Tiefkühlorsch und das Klopapier sind plötzlich „sehr geil“. Über 8 Millionen Mal wurde der Film auf YouTube bisher geklickt. Anstoß einer neuen Ära in Sachen Handelswerbung? Das werden die Antworten des Wettbewerbs zeigen.

## Sehr geile Fortschritte im Handel (teilweise)

Auch wenn sich Inhalte der Werbebotschaften ändern, sich Sortimente und auch Ladenbau bereits deutlich den neuen Trends angepasst haben (z. B. Penny und Lidl), eine Hausangabe haben alle Player noch auf dem Tisch: Integrierte Cross Channel-Lösungen, die die bespielten Vertriebs- und Informationskanäle widerspruchsfrei miteinander verknüpfen, müssen entwickelt werden, um nachhaltigen Erfolg zu sichern. Kaum ein Händler in Deutschland kann heute solche Lösungen vorweisen.

*Übrigens: Wem das Wort „geil“ hier eindeutig zu oft genannt erscheint, der möge dem Autor verzeihen und sich zum tieferen Verständnis die virale Edeka-Kampagne von Jung von Matt unter [www.edeka.de/supergeil](http://www.edeka.de/supergeil) anschauen.*



Quelle: [www.edeka.de](http://www.edeka.de)

# Ritter Sport vs. Stiftung Warentest: Transparenz ist ein Muss in der Lebensmittelindustrie



Auch im neuen Jahr gibt es wieder beinahe täglich Nachrichten, die das Vertrauen in die Lebensmittelindustrie beschädigen. Die Auseinandersetzung zwischen Ritter Sport und Stiftung Warentest hinterlässt bei Verbrauchern selbst dann einen faden Beigeschmack, wenn Ritter Sport die rechtliche Auseinandersetzung gewinnt. Die Stiftung Warentest als renommiertestes Testinstitut Deutschlands genießt eben beinahe uneingeschränktes Vertrauen bei den Verbrauchern – und hat damit auch eine herausragende Bedeutung bei Kaufentscheidungen.

Daneben lassen Meldungen von Mogelpackungen, versteckten Preiserhöhungen, verführerischen Kinderprodukten oder Lobbyarbeit gegen das Verbot von zweifelhaften Werbeclaims selbst dann ein zweifelhaftes Bild einer ganzen Industrie entstehen, wenn keine kriminellen Vorgehensweisen von „schwarzen Schafen“ ans Licht kommen (wie z. B. bei den Fleischskandalen). Dadurch wird die Leistung der vielen Unternehmer und Mitarbeiter, die für sichere, wohlschmeckende und günstige Lebensmittel sorgen, in ein falsches Licht gerückt. Aber je häufiger und aktiver die Lebensmittelindustrie unterschiedliche Verbände ins Rennen schickt, um bei Gesetzgebern und in den Medien Lobbyarbeit zu machen, umso mehr muss der Verbraucher den Eindruck gewinnen, dass diese Industrie eine Menge zu verbergen hat.

Was heißt das also für die Lebensmittelindustrie? Der Fall „Ritter Sport“ macht einmal mehr deutlich, dass

die Sicherheit bzw. Qualität der Lebensmittel nicht das Kernproblem ist. Mit wenigen Ausnahmen entsteht die öffentliche Aufregung nur dann, wenn die Verbraucher nicht richtig und ausreichend informiert werden. Selbst eine Lasagne mit unbedenklichem Pferdefleisch wäre keine Meldung wert, wenn die Verpackung darüber offen informieren würde – und eben auch das schlechte Urteil von Stiftung Warentest wird mit einer falschen Auszeichnung des Aromastoffes begründet.

Wenn man vor diesem Hintergrund die Lebensmittelverwender genauer betrachtet, wird deutlich, dass die Anforderungen an Nahrungsmittel immer stärker divergieren. Dabei gibt es sowohl unterschiedliche Verbrauchertypen (z. B. vom Leidenschaftslosen bis zum Feinschmecker oder Öko- bzw. Gesundheitsbewussten) als auch unterschiedliche Essensanlässe (vom zelebrierten Wochenend-Essen bis zum immer häufiger werdenden Essen „on-the-go“). Daraus ergibt sich für die Lebensmittelindustrie eine Vielfalt an Möglichkeiten, das Angebot auf eine genau definierte Zielgruppe auszurichten. Dabei findet beispielsweise ein günstiges Fertiggericht (selbst wenn künstlichen Aromastoffen oder Geschmacksverstärker den typischen Geschmack verleihen) genauso seine Fans, wie das Bio-Fleisch vom Landwirt vor Ort. Entscheidend: Zielgruppenspezifisches und transparentes Produktangebot und Kommunikation. Diese Beispiele zeigen deutlich, dass ein generelles Umstellen auf Bio, regionale Herkunft oder Premium-Qualität weder notwendig noch gewünscht ist. Diese Aspekte sind eben nur für eine – zugegebenermaßen wachsende – Konsumentengruppe so wichtig, dass diese auch bereit sind, den dafür notwendigen Preis zu bezahlen.

Es wird daher einmal mehr deutlich, dass im heutigen Medienzeitalter intransparentes Vorgehen beinahe der bewussten Irreführung gleichgesetzt wird und damit zum Verlust von Vertrauen und Marktanteilen führen kann. Gewinnen werden also jene Unternehmen, Marken und Produkte, die für Verbraucher wichtige Informationen offen und einfach anbieten. Denn Geschäfte lassen sich langfristig nur für und nicht gegen die Käufer machen.



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

# Verkannte Wachstumschance: Versteckte Märkte in der Chemie

Die Innovationskraft der deutschen und europäischen Chemie wird oft heraufbeschworen, um gegen den starken internationalen Wettbewerb zu bestehen und Umsatzrückgängen entgegenzuwirken. Innovation gilt gemeinhin als das geeignete Instrument für den Erhalt der globalen Marktposition. Doch reicht Innovation, um auch in gesättigten Märkten zu wachsen? Schließlich öffnen sich auch für etablierte Produkte neue Einsatzgebiete, wie eine aktuelle Studie zeigt. Im Fokus: Die Existenz „versteckter Märkte“, das darin schlummernde Potenzial und die erforderlichen Voraussetzungen um diese zu erschließen.



Dr. Karl-Martin Schellerer  
Senior-Manager  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



Dr. Frank Spiegel  
Senior-Consultant  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH

Bis Mitte 2013 befand sich die deutsche Chemiekonjunktur in einer erstaunlich stabilen Verfassung. Von der oft zitierten Exportstärke profitierten zahlreiche Chemieunternehmen. Insbesondere die Wachstumsmärkte in Asien, Südamerika oder Ost-

europa halfen, die Konjunkturdelle im Euro-Raum zu überkompensieren.

Diese Phase der „Sonderkonjunktur“ ist nun vorüber. Insbesondere Konzerne drücken daher auf die Kostenbremse, um bei stagnierenden Umsätzen die Ergebnisse nicht vollends zu verfehlen. Nun rückt die Frage wieder stärker in den Mittelpunkt, wo noch Wachstumschancen für Chemieunternehmen liegen könnten. Dabei ist Kreativität bei Markterschließungsideen gefragt, denn die reine Fokussierung auf Wachstumsregionen ist zunächst ausgeschöpft.

Die Studie „Versteckte Märkte in der Chemie“ belegt, dass die Erschließung von neuen Geschäftsfeldern nicht zugleich neue, innovative Produkte erfordert, sondern auch mit bekannten Produkten möglich ist.

Die Mehrzahl der befragten Führungskräfte aus der Chemie- und angrenzenden Industrien ist nicht nur von der Existenz dieser Märkte überzeugt, sondern gibt an, ihr Unternehmen habe in der Vergangenheit ver-

steckte Märkte identifiziert und anschließend erschlossen. Im Durchschnitt gehen die Führungskräfte davon aus, den Umsatz dadurch um 10 Prozent erhöhen zu können. Die Erwartungen differieren allerdings in Abhängigkeit von Unterbranche und Unternehmen, wobei die Unternehmensgröße eine untergeordnete Rolle spielt. Kleine Unternehmen haben zwar weniger Ressourcen als große zur Verfügung, können dafür aber auch besser Nischen besetzen.

## Neue Chancen für alte Produkte

Aktuell befinden sich die Anwendermärkte für chemische Produkte im Wandel. Gesetzliche Anforderungen reglementieren den Rohstoffeinsatz. Zudem gewinnen die Verwendung von recyceltem Material sowie die Frage, inwiefern Produkte recycelbar und biologisch abbaubar sind, an Bedeutung.

Der technologische Fortschritt in der Herstellung und Verarbeitung von Industrie- und Konsumartikeln schafft neue Möglichkeiten für Funktion und Design. Was vor zehn Jahren noch Vision war, wird jetzt durch die ressourceneffiziente Verarbeitung oder die Kombination von mehreren Funktionen in einem Produkt möglich. Dieser Wandel wird vor allem durch die Entwicklungen im Fahrzeugbau dank Elektromobilität und Leichtbau, durch die Bauwirtschaft mit der thermischen Isolation und Luftreinheit sowie durch die Energiewirtschaft mit der Zunahme der erneuerbaren Energien vorangetrieben.

## Verständnis der Abnehmermärkte

Allerdings ist es kein „Selbstläufer“, sich mit neuen Märkten für bekannte Produkte zu beschäftigen. Ebenso wie für ein erfolgreiches Innovationsmanagement, muss auch hier eine offene und fördernde Unternehmenskultur die Mitarbeiter zum Entdecken und Erschließen neuer Geschäftsfelder motivieren. Die Chemieindustrie steht mit einer Vielzahl unterschiedlicher Produkte am Anfang zahlreicher Wertschöpfungsketten. Gerade deshalb ist es für die Vertriebsabteilungen notwendig, neben dem Spezialwissen für ihre eigenen Produkte auch über ein ausreichendes Verständnis für die Sicht des Abnehmers zu verfügen. Denn nur wer die Abnehmermärkte versteht, kann auch beurteilen, welchen Nutzen die eigenen Produkte stiften und wo sie zum Einsatz kommen können.

Eine fundierte Analyse der Studienergebnisse zeigt, dass das größte derzeit ungenutzte Potenzial in Branchen zu finden, die bereits einen gewissen Reifegrad aufweisen, jedoch das Innovationspotenzial noch nicht vollends ausschöpfen. In sehr reifen Branchen scheuen Unternehmer den Aufwand, in die Entwicklung von Alternativen für seit Jahren bewährten Lösungen zu investieren – und oft ist die existierende tatsächlich die effizienteste und praktikabelste. Bei hochinnovativen Branchen reicht dies jedoch nicht aus.

### Trends von außen nach innen

Oft suchen Unternehmen und ihre Vertriebsabteilungen im nahen Umfeld, also bei aktuellen Kunden und bedienten Anwendungsgebieten. Damit fällt es ihnen schwer, branchenübergreifende Trends zu erfassen. Insbesondere übersehen sie, wie sich große Umwälzungen auf die aktuell bedienten Anwendermärkte auswirken.

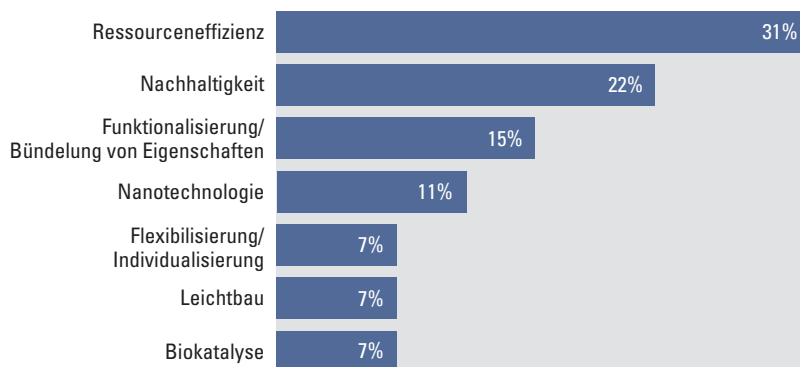
Doch es gibt Wege, wie sich die Wirkung von Trends auf das eigene Geschäft systematisch ableiten lassen. Hierzu werden stufenweise von außen nach innen Trends und ihre Auswirkungen erfasst. Weniger ist dabei mehr – nicht die größte Abteilung ist entscheidend, sondern das Verständnis für die eigenen Produkte in Verbindung mit dem Blick auf potenzielle Abnehmermärkte. Das Erschließen von versteckten Märkten sollte zumindest nicht neben dem eigentlichen Tagesgeschäft stattfinden. Bei nicht ausreichenden Ressourcen können externe Einrichtungen wie Institute, Cluster oder New Business Experten dabei helfen.

### Offenheit zahlt sich aus – für Lieferanten und Abnehmer

Trotz aller Kreativität und Systematik: Die Suche nach versteckten Märkten ist nicht trivial. Deshalb fällt auch den Verarbeitern chemischer Produkte die Aufgabe zu, auf ihren Bedarf aufmerksam zu machen. Schließlich profitieren sie durch den Einsatz passender Rohstoffe und Vorprodukte von einfacheren Prozessen, günstigerer Fertigung oder verbesserten Erzeugnissen. Zurückhaltung und Geheimniskrämerie sind hier fehl am Platz. Das gegenseitige Verständnis für die Anwendung auf der einen Seite und die Produktmöglichkeiten auf der anderen Seite sind erfolgskritisch.

Die Verarbeiter müssen ihre Bedürfnisse möglichst genau in die „Sprache der Chemie“ übersetzen, um das Interesse bei den richtigen Zulieferern zu wecken. Greift der Verarbeiter auf ein bekanntes Produkt zurück, kann er auf das Erfahrungswissen des Lieferanten bauen. Das Risiko von Fehlschlägen, das bei Neuprodukten für die entwickelnde wie auch die Verwenderseite an der Tagesordnung ist, reduziert sich signifikant.

Richtungsweisende Trends für die Chemieindustrie



### Praxisbeispiel: Farbpigmente für neue Funktionen

Ein Hersteller von Pigmenten, die für Farben und Lacke eingesetzt werden, ließ sich erfolgreich auf die Suche nach versteckten Märkten ein: Um besondere Glanzeffekte zu erhalten, sind in seinen Pigmenten Metallplättchen enthalten. Die Farben kommen häufig für Autolacke und in der Printwerbung für Zigaretten zum Einsatz, besonders Silber und Gold. Nachdem die Farbe Silber bei den Autokäufern nicht mehr so beliebt war und gesetzliche Vorgaben Zigarettenwerbung mehr und mehr einschränkten, brach der Umsatz des Pigmentherstellers ein.

Dem Abwärtstrend sollten neue Produkte entgegen gesetzt und dabei Entwicklungsaufwand möglichst vermieden werden. In einer Analyse der Kernkompetenzen des Herstellers und der Eigenschaften des Produktprogramms ergab sich, dass die Produkte nicht nur Glanzeffekte umfassen, sondern z. B. auch elektrisch leitfähig und besonders abriebfest sind.

Dank eines systematischen Anwendungs-Screenings stellte sich heraus, dass die Pigmente auch für elektrisch leitfähige Lacke und technische Textilien vermarktet werden können. Die Textilien bieten sich z. B. als Schutzkleidung für Feuerwehrleute an, da durch die Pigmente eine hohe Abriebfestigkeit und Wärmereflexion erreicht wird. Neben dem bisherigen Geschäft mit optischen Anwendungen erschloss der Hersteller versteckte Märkte mit funktionalen Anwendungen mit einem Potenzial von bis zu 10 Prozent des Umsatzes.



# Deutsche Weinwirtschaft: Berauschende Marktentwicklung?



Jürgen-Michael  
Gottinger  
Mitglied der  
Geschäftsleitung  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH

Deutschland ist mehr als Riesling. Mehr als ein Drittel der bestockten Rebflächen besteht aus Rotweingewächsen – 1980 waren es nur 11 %. Deutschlands Winzer haben sich einen Ruf auch im Rotweinsegment erworben: Zunehmend landet auch Dornfelder auf den Tischen der Verbraucher. Insgesamt hat der Weinkonsum in Deutschland in den letzten Jahren leicht zugenommen: Lag vor zehn Jahren der Konsum bei 19,8 Liter je Kopf und Jahr stieg er 2012 auf 21,1 Liter. Aktuelle Berechnungen von Dr. Wieselhuber & Partner zeigen: Demographische Entwicklungen induzieren eine weitere Wachstumsrate von ca. 0,5 % pro Jahr – und damit eine Steigerung des Konsums auf 20,8 l pro Kopf und Jahr.

Dieser Zusatzverbrauch beruht hauptsächlich auf spezifischen Charakteristika der Weinkonsumenten: Während der Bierkonsum im Alter rückläufig ist, wird Wein im Alter als Konsumprodukt attraktiver. Wein ist ein Getränk für Menschen im vorgerückten Lebensalter, der „Best Ager“ oder der „Golden Generation“. Zudem ist und bleibt Wein auch ein Getränk für kaufkraftstarke Schichten. Der durchschnittliche Konsum in Haushalten mit einem Einkommen über 2.400 € ist etwa dreimal so hoch wie in der Einkommensgruppe mit einem Haushaltseinkommen bis 1.200 €.

## Online-Handel im Aufwind

Wein ist ein onlinefähiges Produkt – die Weinbestellung per Katalog ist out. Entsprechend sind die Zuwachszahlen im Online-Handel enorm: Innerhalb der letzten 10 Jahre ist der Absatz hier um jährlich 30 % gestiegen, der Marktanteil des Online-Geschäftes liegt bei ca. 6 %. Die Gründe liegen auf der Hand:

- Wein eignet sich für eine Bevorratung (Vinothek zuhause).
- Der Online-Handel senkt die Kauf-Hemmschwellen (Rot oder Weiß?).
- Die Online-Bestellung liefert die Argumente für den Konsum mit (Beschreibung).
- Der Aktionsanteil im Internet hat erheblich zugenommen.

Auch der Fachhandel mit Wein kann Zuwächse verzeichnen. Vor allem in den Ballungszentren haben Neueröffnungen von Handelsunternehmen mit dem Sortimentsbereich Wein stark zugenommen.

## Deutsche Weine für die Welt?

Die Exportperspektive für die deutsche Weinwirtschaft ist gut. Die Qualitätsanstrengungen deutscher Winzer zeigen Früchte. Deutschland als Exportland für Agrargüter wird ohnehin attraktiver für die Zielländer weltweit. Der Weinkonsum auf globaler Ebene wird sich in den nächsten Jahren positiv entwickeln. Die steigende Nachfrage hat in 2011 dazu geführt, dass der Verbrauch die Produktion übertraf. Auch diese Entwicklung trägt dazu bei, dass die Preisentwicklung für Wein (nicht nur im wettbewerbsintensiven Markt Deutschland) nach oben zeigt.



## Hausaufgaben für die deutsche Weinwirtschaft

Wein ist zum einen ein Lifestyle-Getränk für die jungen, kaufkraftstarken Verbraucher zum anderen ein konservativer Anker für die Verbraucher ab 50.

Um junge Verbraucher und vor allem die Zielgruppe Frauen zu erreichen, muss stärker in Marketing und Vertrieb investiert werden – Online-Aktivitäten werden zu den klassischen Werbemethoden weiter aufschließen. Auch Cross Channel Aktivitäten sind für die Vermarktung von Wein ausgesprochen gut geeignet; vor allem Winzergenossenschaften könnten so besser mit industriellen Vermarktern Schritt halten.

# Schlaraffia Nahrungsmittelindustrie? Fokus auf innovative Geschäftsmodelle

Der Konkurrenzdruck in der Lebensmittelindustrie ist kein Zuckerschlecken. Unternehmen der Branche finden sich in einem zunehmend aggressiven Verdrängungswettbewerb wieder. Doch wie kann man im gesättigten, volatilen, internationalen und preisintensiven Umfeld der Ernährungsbranche sein Überleben sichern und den Unternehmenswert kontinuierlich steigern? Und wie beeinflussen Trends im Konsumentenfeld, die schärfer werdende Konkurrenz zwischen Marken und Handelsmarken sowie die Innovationsfähigkeit von Herstellern den Erfolg oder Nicht-Erfolg?

Mit diesen Fragen beschäftigt sich die neue Publikation „Nahrungsmittelindustrie: Der Weg zum robusten und zukunftsfähigen Geschäftsmodell“. Darin wird deutlich: Lebensmittelhersteller, die das „Primat des Erhaltens“ dem „Streben nach Veränderung“ vorziehen, werden dem Wettbewerbsdruck nicht standhalten.

Bei der Konfiguration des Geschäftsmodells gilt eine Maxime: Die Profitabilität des Unternehmens muss im oder über dem Branchendurchschnitt liegen, externe Einflüsse und Volatilitäten müssen abgedeckt werden können. Um das zu erreichen, darf man sich nicht auf das Anwenden von Rationalisierungs- und Optimierungstechniken beschränken. Der Effizienzgedanke springt zu kurz! Gerade weil der Konsument gegenüber der Lebensmittelindustrie sehr misstrauisch ist, ist eine glaubwürdige Positionierung überlebensnotwendig. Ein wesentlicher Schritt ist deshalb die Definition des richtigen „Spielfeldes“ auf Basis einer durchdachten Markt- und Wettbewerbsstrategie im „front end“ des Geschäftsmodells. Neue Marktchancen müssen dabei erkannt, wenig aussichtsreiche Geschäftsfelder aber auch abgetrennt werden.

Wichtig bei der Identifikation und Auswahl der attraktivsten Marktsegmente sind Veränderungen bei Konsumgewohnheiten. Trends wie die steigende Nachfrage nach Convenience-Produkten, das zunehmende Gesundheitsbewusstsein der Konsumenten sowie die geforderte Transparenz müssen dabei nicht nur erkannt, sondern auch richtig interpretiert werden: So sind die LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability) mit 14,1 Prozent der deutschen Haushalte von zunehmender Bedeutung – aber es gibt auch Bereiche, in denen

Aspekte wie Nachhaltigkeit oder Bio nicht relevant sind. Innovationsfähigkeit und Differenzierung entscheiden deshalb oft den Kampf um die Konsumenten. Da sich mit den Ernährungsgewohnheiten auch das Einkaufsverhalten verändert, müssen neue Vertriebswege erschlossen werden. So gelten im wachsenden Markt für Außer-Haus-Konsum (+20 Prozent seit 2003) völlig andere Spielregeln wie im Lebensmittel-einzelhandel (LEH).

Weitere Herausforderung: Der Wettbewerb darf nicht aus den Augen gelassen werden. Marken und Handelsmarken stehen immer direkter im Wettbewerb und decken jeweils alle Qualitäts- und Preisschienen ab. Der Ansatz „Handelsmarken machen Billigprodukte, Marken machen höherwertige Produkte“ ist passé! Es wird künftig auch keine Seltenheit sein, wenn Produktneheiten von der Handelsmarke kommen. Entsprechend müssten Markenhersteller noch präziser und professioneller arbeiten, um ihre oft zweistelligen EBIT-Margen zu halten.

„Hand-in-Hand“ mit der Schärfung der Marktausrichtung geht die Anpassung der Wertschöpfungsarchitektur, des „back ends“ einher. So kann beispielsweise der Zugang zu regionalen, qualitativ hochwertigen Rohstoffen zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil werden und differenzierte Produkte ermöglichen. Bei alledem darf ein kritischer Blick auf das Geschäftsmodell hinsichtlich der Finanzierung nicht fehlen, denn: Unstrukturierte Finanzierungskonzepte gefährden die Stabilität und reduzieren unternehmerische Freiheitsgrade.

Am Ende kommt es vor allem auf den Menschen an der Spitze an: Nur wenn Inhaber, CEOs oder Geschäftsführer das Geschäftsmodell immer wieder hinterfragen und die zukunftsfähige Ausrichtung ganz oben auf die Management-Agenda setzen, wird sich auch Erfolg einstellen!



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



# Category Killer – der stationäre Handel unter Zugzwang

Eine Studie von **Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**

Dr. Timo Renz  
Partner & Mitglied  
der Geschäftsleitung  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



Amazon hat es vorgemacht und als Erstes eine ganze Kategorie umgekrempelt. Bis in die 90er-Jahre kaufte man Bücher vor allem im Buchhandel und CDs im Musikfachhandel oder im Kaufhaus – doch dann kam Amazon und hat die gesamte Branche verändert.

liten und den Discountern. Letztere erzielten in allen drei Kategorien die hintersten Ränge. Insbesondere bei der Loyalität ist der Wert aller Discounter alarmierend gering. Die Kunden kommen aufgrund der günstigen Preise und sind genauso schnell wieder weg, sobald es anderswo ein besseres Angebot gibt.

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



In der Studie „Category Killer“ hat W&P für 108 deutsche Handelsunternehmen aus 13 Branchen zwei übergeordnete Faktoren untersucht.

## Kill Thrill

Der Kill Thrill gibt erste Hinweise auf eine latente Bedrohung durch einen Category Killer. Neben der Online-Relevanz einer Kategorie zählt hierbei die Online-Performance der Unternehmen. Eine hohe Bedrohung muss zwar nicht zwingend einer gegenwärtig erfolgreichen Position widersprechen. Kommt jedoch mangelnde „Fitness“ der Händler einer Branche hinzu, sind die Voraussetzungen für potenzielle Category Killer günstig.

Jan F. Stahlbock  
Manager  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



Zum einen wurde der „Fit Score“ ermittelt, d. h. wie fit ist das Handelsunternehmen aus Sicht der befragten Konsumenten in Bezug auf Loyalitäts-, Image- und Leistungskriterien. Diese Befragung hat W&P bereits 2009 durchgeführt.

Zum Anderen haben wir in der aktuellen Studie untersucht, wie hoch der Bedrohungsgrad einzelner Branchen und Handelsunternehmen („Kill Thrill“) ist. Hierbei sind sowohl Befragungsergebnisse, als auch externe Daten und Expertenbeurteilungen eingeflossen.

## Fit Score

Im Ergebnis zeigt sich beim Fit Score das folgende Bild: Ganz vorn liegen im Durchschnitt die Drogerien und Parfümerien, gefolgt vom Buchhandel und den Biofachmärkten. Die höchste Leistung wird den Buchhändlern zugeschrieben, was auch auf das gute Abschneiden der Online-Anbieter zurückzuführen ist. Das beste Image und die höchste Loyalität bescheinigen die Kunden den Drogerien und Parfümerien.

Die schlechtesten Bewertungen beim Fit Score gaben die Befragten den Lebensmittelhändlern, den Texti-





Unter den am stärksten bedrohten Unternehmen finden sich viele Spielwaren- und Elektronikhändler. Wer stark bedroht ist und sich nicht intensiv mit der Vernetzung von Online- und Offline-Welt auseinandersetzt, setzt sich mittelfristig der Gefahr aus, gegen Amazon & Co. zu verlieren. Denn die Online-Relevanz wird in allen Kategorien weiter steigen.

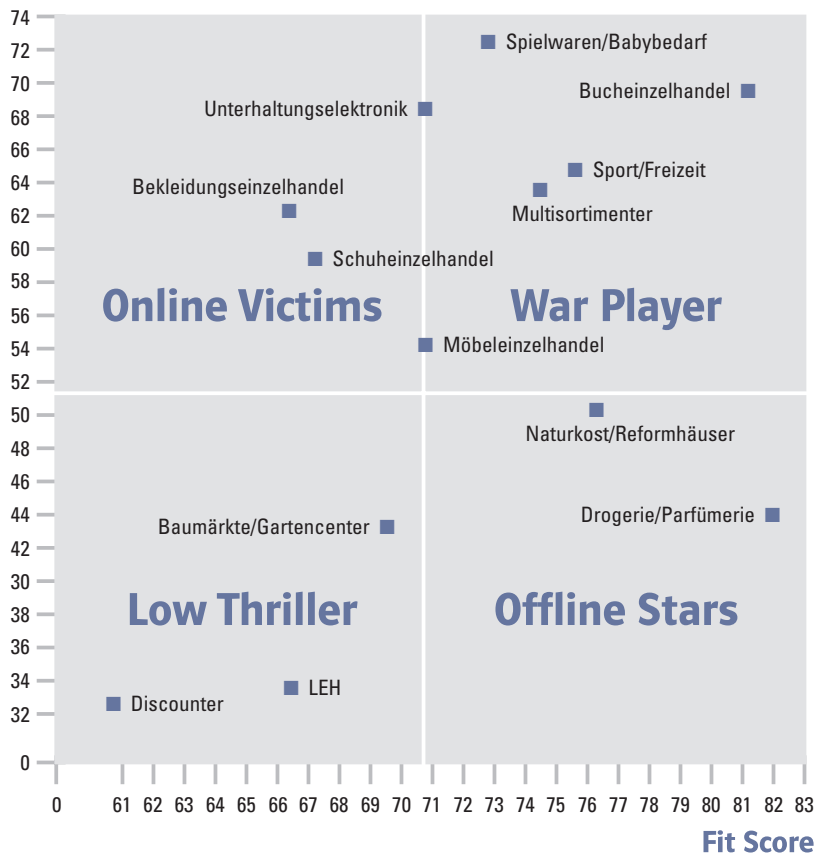
In der Zusammenführung der beiden ermittelten Indizes werden die stark unterschiedlichen Herausforderungen der betrachteten Branchen besonders deutlich. In der Abbildung sind die Durchschnittswerte der stationären Händler je Branche dargestellt. Die Pure Onlineer bleiben bewusst bei der Kill Thrill-Achse unberücksichtigt.

**Vier Strategie-Cluster**

In der grafischen Übersicht der Branchen ist dargestellt, wie „fit“ die untersuchten stationären Händler der jeweiligen Branche im Durchschnitt sind und wie hoch ihr Bedrohungsgrad durch Category Killer aus dem Internet einzuschätzen ist.

Die Branchen lassen sich hierbei in vier Strategiecluster einteilen: die Low Thriller, die Online Victims, die War Player und die Offline Stars. Diese Strategietypen sind hier aus einer übergreifenden Branchenperspektive dargestellt. Aus Sicht der Einzelunternehmen ist

**Kill Thrill**



es sicherlich spannender, in die jeweilige Branche und ihre Marktteilnehmer tiefer einzusteigen. Alle erforderlichen Daten hierzu liegen auf Unternehmensebene vor.

**Implikationen für die Praxis**

Die Befragungsergebnisse der Studie zeigen, dass die deutschen Händler sowohl mit der Leistung als auch mit Image und Kundenloyalität bei den Konsumenten punkten können. In vielen Branchen tut sich der stationäre Handel jedoch relativ schwer und findet nur schwer Rezepte gegen die Konkurrenz aus dem Internet.

Vor dem Hintergrund der Studienergebnisse, aber auch basierend auf den jahrelangen Projekterfahrungen in der Beratung von führenden Handelsunternehmen, sieht W&P vor allem folgende sechs strategische Impulse für die Stärkung von Robustheit und Zukunftsfähigkeit der Geschäftsmodelle der Handelsunternehmen:

**1. Die gefährliche Versuchung der Online-Hörigkeit**

Die stark wachsenden Online-Anteile sind den stationären Händlern bekannt. Viele stürzen sich da-



## In eigener Sache ...

Die Category Killer-Studie hat in der Presse und bei den Handelsunternehmen für viel Wirbel gesorgt. Die Berichterstattung hatte anfangs eine sehr einseitige Schwerpunktsetzung, bei der ein hoher Bedrohungsgrad durch Online-Wettbewerber mit einer Abschlusliste gleichgesetzt wurde. Auch deshalb ist es uns ein Anliegen, folgende Punkte klarzustellen:

- Bei der Studie handelt es sich um eine objektive Befragung, die in Zusammenarbeit mit dem anerkannten Marktforschungs-Institut *fazit Research* durchgeführt wurde. Die Ergebnisse basieren ausschließlich auf Konsumentenrückmeldungen, die zur Kenntnis genommen werden müssen.
- Angesichts der Studienergebnisse erkennen wir keine Anhaltspunkte, die das Ende des stationären Handels nahelegen, wie dies von einigen Medien kolportiert wurde.
- Vor diesem Hintergrund können wir die Assoziation einer „Abschlusliste“ nicht teilen.
- Wörtlich kommen wir daher auf Seite 42 der Studie auch zu folgendem Ergebnis: „Es ist ein Mythos und letztendlich nichts anderes als populistisches Gerede, wenn das uralte Gewerbe, der stationäre Einzelhandel, für tot erklärt wird. Erst recht, solange viele Online-Händler bisher den Beweis schuldig geblieben sind, langfristig und nachhaltig Gewinne zu erzielen“.

her mit vollem Elan in „die neue Welt“ und laufen Gefahr, ihr Stammgeschäft zu vernachlässigen. Die Erträge werden jedoch in aller Regel auch mittelfristig noch offline verdient.

## Fazit

Als Fazit ist festzuhalten: Es ist ein Mythos und letztendlich nichts anderes als populistisches Gerede, wenn das uralte Gewerbe, der stationäre Einzelhandel, für tot erklärt wird. Erst recht, solange viele Online-Händler bisher den Beweis schuldig geblieben sind, langfristig und nachhaltig Gewinne zu erzielen.

Die meisten Handelsunternehmen müssen sich dafür kulturell, konzeptionell und operativ weiterentwickeln, um den Ansprüchen eines starken Retail Brands oder eines Point of Emotion gerecht zu werden. Außerdem sind integrierte Cross Channel-Lösungen wie Click & Collect, Home Delivery, Apps, neue Technologien wie iBeacons etc. im Sinne von Innovationen zum Nutzen des Kunden gefragt. Sie müssen auch allein schon aufgrund der neuen Preistransparenz ihre Pricing-Intelligenz verbessern und ihre operativen Effizienzpotenziale in der Organisation heben.

Für die stationären Chancen spricht außerdem eine neue Werteorientierung: Geiz ist nicht mehr geil! Regionalität, Nachhaltigkeit, Transparenz und Fairness gewinnen an Bedeutung. Vieles davon kann der Händler vor Ort besser und glaubwürdiger vermitteln als die Internethändler.

Und das größte Potenzial des stationären Handels liegt in der Verknüpfung beider Welten: Auf der einen Seite Emotion, Inszenierung, sensorische Erlebnisse und persönliche Beratung, auf der anderen Seite technische Einbindungen, Online-Präsenz und Einkaufskomfort von zuhause aus.

## 2. Cross Channel statt Multi Channel

Multi Channel galt viele Jahre als höchste Kunst des Marketings, doch das gleichzeitige Bespielen mehrerer Kanäle reicht heute nicht mehr aus. Wichtig ist vor allem eine widerspruchsfreie Verknüpfung aller Markenberührungspunkte und Vertriebskanäle.

## 3. Eine starke Marke ist durch nichts zu ersetzen

Retail Branding ist wichtiger denn je! Die Markenversprechen der Händler müssen für den Kunden relevant und glaubwürdig sein und sich darüber hinaus ausreichend vom Wettbewerb differenzieren.

## 4. Die neue Challenge der Online-Preistransparenz

Mit dem Internet kam die Preistransparenz, die den Handel neu „challenged“. Umso wichtiger werden eine intelligente Pricing-Strategie und höchste Effizienz in Organisation und Prozessen.

## 5. Point of Emotion statt Point of Sale

Online geht vieles schneller, bequemer und manches auch günstiger. Aber ein Einkaufserlebnis, bei dem der Kunde Produkte anfasst, riecht oder probiert, kann nur der stationäre Handel bieten.

## 6. Solution Selling statt Product Selling

Kunden erwarten heute Lösungen in Form von individuell zugeschnittenen Angeboten sowie eine gute Beratung, die nicht mit dem Kauf des Produkts endet (z. B. ein komplettes Home Cinema inkl. Aufbau statt einzelne Komponenten und Kabel). Eine Verknüpfung, die sich online deutlich schwerer umsetzen lässt.

# Finanzierung als strategischer Erfolgsfaktor

Gerade technologieorientierte, inhabergeführte Unternehmen im Mittelstand haben dank der führenden Stellung ihrer Produkte in der Welt die Auswirkungen der globalen Finanz- und (Staats-)Schuldenkrise für die Beschäftigten und die Staatsfinanzen gut abgefedert. Auch wenn diese Stärke manchem europäischen Partner aktuell missfällt – gerade diese Stärke und die stabile Absatzlage machen sie zum attraktiven Akquisitionziel der in- und ausländischen Geschäftsbanken, die reihum den deutschen Mittelstand (wieder-)entdeckt haben.

Hinzu kommt: Geld ist nach den Leitzinssenkungen der Zentralbanken so billig wie nie. Verschiedenste angebotene Finanzierungsformen kombiniert mit dem Wettbewerb der Banken um den mittelständischen Firmenkunden ergeben eine verführerische Mischung: Denn obwohl Finanzierung eigentlich ein strategisches Thema sein sollte, ist die Versuchung groß, sich für jeden konkreten Finanzierungsbedarf das aktuell günstigste Finanzierungsprodukt herauszupicken.

## „Gewachsene“ Finanzierungen im Mittelstand

So kommt es, dass häufig die Robustheit der Gesamt-

struktur vernachlässigt wird und viele – auf den ersten Blick günstig erscheinende – Finanzierungsbausteine miteinander verknüpft werden ohne ein finanzwirtschaftliches Gesamtkonzept zu verfolgen. Das ist insofern problematisch, weil dadurch strukturimmanente Risiken entstehen können; sind z. B. Risiken zwischen verschiedenen Finanzierungspartnern stark ungleich verteilt und die Cashflows je Finanzierung sehr unterschiedlich gestaltet.

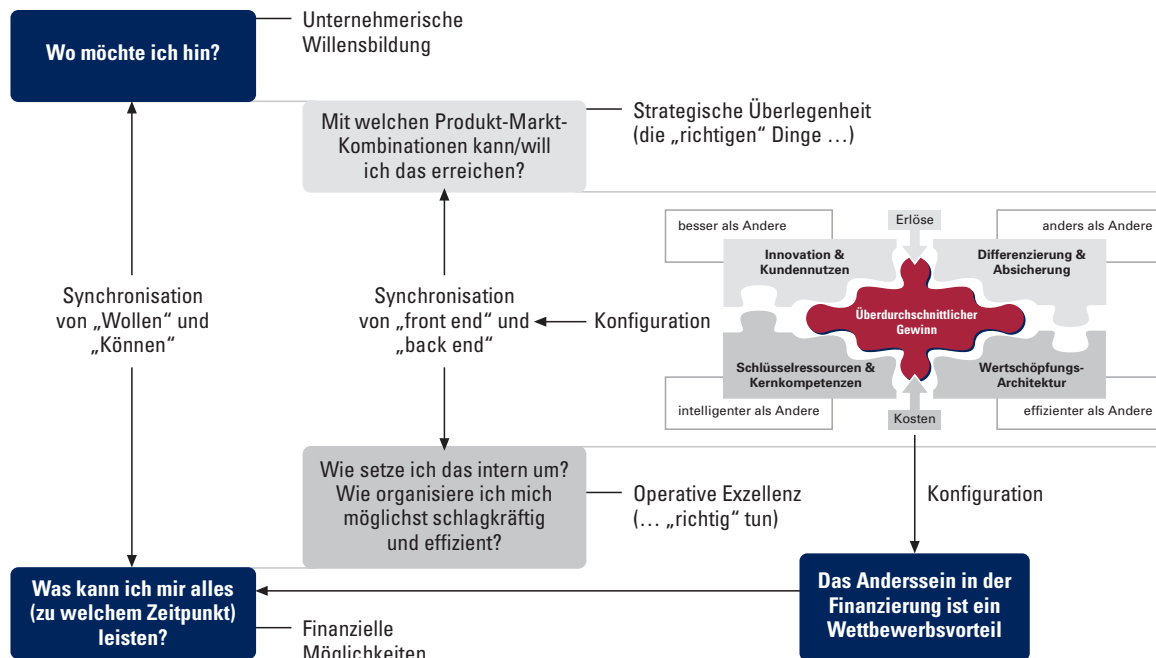
Darüber hinaus sind diese Strukturen in vielen Fällen unpraktisch zu handhaben, z. B. bei unterschiedlich umfangreichen Reporting-Verpflichtungen. Der Mittelständler steckt in der „Effizienzfalle“. Das grundlegende Manko einer solchen unkoordinierten Finanzierungsstruktur ist aber, dass es ohne Bezug zum Geschäftsmodell eines Unternehmens (ent)steht



Lars Richter  
Mitglied der Geschäftsleitung  
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH



Martina Dotzler  
Manager  
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH



Finanzierung im Kontext mit dem Geschäftsmodell

– es kommt zu einem Schiefstand. Im ungünstigen Fall erweist sich die Finanzierung als Wachstumshindernis oder sogar Existenzbedrohung, weil eine benötigte Flexibilität oder Passgenauigkeit seitens der Finanzierung nicht sichergestellt werden kann.

Die Chance, dass die richtige Finanzierungsstruktur einen Wettbewerbsvorteil bietet, wird verspielt. Doch wie sieht die „richtige“ Vorgehensweise bei der Entwicklung der Finanzierungsstruktur aus? Oder anders gefragt: Wie kann realisiert werden, dass die Finanzierung das Unternehmen mit seinem spezifischen Geschäftsmodell bestmöglich unterstützt?

### Die Frage aller Fragen: Welche Finanzierung erfordert mein Geschäftsmodell?

Zu Beginn steht wie in allen anderen Konstellationen die unternehmerische Willensbildung. Sobald danach die Abstimmung darüber erfolgt ist, wie man „die richtigen Dinge richtig tun muss“, kann in Verbindung mit der finanziellen Bestandsaufnahme „was kann ich mir alles zu welchem Zeitpunkt leisten?“ das „Wollen“ und das „Können“ gestaltet werden. Die Finanzierung am „front end“, also absatzseitig, und am „back end“, also die Investitionen und Fixkosten der Wertschöpfung, müssen robust bzw. risikoadäquat gestaltet werden (siehe Abb. Seite 35).

Im Idealfall wird die Finanzierung mit den Anforderungen des Geschäftsmodells im Rahmen der strategischen Unternehmensplanung abgestimmt, was auch bedeutet: Finanzierung ist kein Einmalthema, sondern sollte in regelmäßigen Abständen auf den Prüfstand kommen.

### Cashflow rückt in den Vordergrund

Ein wesentlicher Kernsatz bei der Finanzierung lautet, dass das Finanzierungsobjekt seine Finanzierung aus dem erwirtschafteten Cashflow selbst trägt. Der Wert des Objekts als Besicherung stellt somit nur die „fall back option“ dar. Bei jedem Finanzierungsobjekt ist der Kapitaldienst mit dem zukünftigen Cashflow demgemäß

der Planung abzustimmen. Die Planung darf sich dabei nicht auf eine simple Hochrechnung der Vergangenheit beschränken, sondern hat sich an den zukünftigen Anforderungen zu orientieren, die sich aus Marktentwicklung und Geschäftsmodell ergeben.

Zusätzlich eigenen sich Stresstests und die Abbildung von Szenarien, um sicherzustellen, dass die vorhandene oder angestrebte Finanzierung vor dem Hintergrund der marktgegebenen Volatilitäten (z. B. Rohstoffpreise) die notwendige Robustheit und Flexibilität im Zeitablauf aufweist. Letztlich geht es darum, bestimmte Schwankungsbreiten zu definieren, in denen sich die Finanzierung bewegen kann, um die Geschäftstätigkeit des Unternehmens bestmöglich zu unterstützen.

### „Neue“ Themen sind finanzierungsfähig

Die Fokussierung auf den Cashflow ermöglicht es, auch immaterielle Objekte zu finanzieren. Denkbar ist als Beispiel die zunehmend steigende Entwicklungsleistung eines Automobilzulieferers, der vom Hersteller dabei immer stärker in die Pflicht genommen wird. Im Gegenzug steigt auch die strategische Einflussmöglichkeit des Zulieferers. Nun gibt es Modelle, um diesen Entwicklungsaufwand in bestimmten Grenzen „on balance“ oder „off balance“ finanzierungsfähig zu gestalten, so dass das Unternehmen die gebundenen Mittel kurzfristig anderweitig einsetzen kann. Die Finanzie-

rung von immateriellen Werten ist aber per se mit einer höheren Unsicherheit auf Seiten des Finanzierers verbunden. Er wird daher versuchen, dies mit einer Erhöhung der Transparenz zu kompensieren. Sein Ziel ist die Abgrenzung und Sicherung der Cashflows für seinen Kapitaldienst bzw. in zweiter

Linie auch die Abgrenzung seines Sicherungsguts, sofern eine Möglichkeit der Zweitverwendung besteht.

Die erwünschte Transparenz geht allerdings zwangsläufig mit einer weiteren Ausdehnung des vertraglichen Regelwerks einher – v. a. in Bezug auf die Informationspflichten. Das Unternehmen „erkauft“ sich die zusätzliche Finanzierungsmöglichkeit mit zusätzlichen Auflagen. Das gleiche gilt für projektbezogene Finanzierungen.



### Auswahl des Finanzierungspartners

Neben den Vertragsdetails darf nicht vernachlässigt werden, mit wem man eigentlich den Vertrag abzuschließen gedenkt. Die Frage liegt auf der Hand: Wird sich der Vertragspartner in Zukunft auch partnerschaftlich verhalten?

Einerseits lassen sich die Finanzierer nach den jeweilig angebotenen Finanzierungsformen unterscheiden. Sie reichen von Banken, Leasinggesellschaften und Factoren bis hin zu Versicherern, Fonds und Family Offices über spezialisierte Anbieter von Absatzfinanzierung oder für Eigenentwicklungsleistungen. Alle diese Institutionen unterliegen unterschiedlichen Branchenlogiken und rechtlichen Rahmenbedingungen. Jedes Institut hat seinen eigenen „Fingerabdruck“, was Größe, Vorgehensweise und Kompetenzschwerpunkte, aber auch Internationalität betrifft. Auf der anderen Seite steht die Erfahrung, die ein Unternehmen mit seinen Finanzierern bisher gesammelt hat.

Die Auswahl sollte anhand der individuellen Finanzierungsbedürfnisse bzw. deren Abdeckung erfolgen. Damit sind die Möglichkeiten der Finanzierer hinsichtlich der Art der gewünschten Finanzprodukte und der Bereitstellung und reibungslosen Abwicklung der erforderlichen Volumina sowie der geographischen Präsenz gemeint.

Entscheidend ist nicht der Status Quo des Unternehmens, sondern v. a. die zukünftige Entwicklung und die damit verbundenen Anforderungen. Es gilt abzuwägen: Zum einen sollten die Bedürfnisse des Unternehmens dem Finanzierer z. B. nicht über den Kopf wachsen – so geschehen bei Unternehmen auf internationalem Expansionskurs, die mit regionalen Banken kooperierten. Zum anderen sind gerade in volatilen Zeiten regionale Verbindungen meist tragfähiger – ein zu frühes Umschalten auf primär internationale Finanzierungspartner kann das Unternehmen überfordern. Die Professionalität, insbesondere beim Reporting, muss dabei genauso wachsen, wie das Verständnis für internationale Spielregeln. Der sog. „Cultural Fit“ von Unternehmen und Finanzierern muss gegeben sein, sonst werden Verlässlichkeit und Berechenbarkeit schnell zu Diskussionspunkten.

### Bedingungen im „Kleingedruckten“

Essenziell für das Unternehmen ist zudem, dass vertraglich vereinbarte Covenants im Zusammenhang mit der Finanzierung nicht zu eng gefasst sind. Das gilt insbesondere für Financial Covenants, wie absolute oder relative Bilanz- und Ergebnisgrößen, z. B. Eigenkapitalquote oder Verschuldungsgrad (Finanzschulden/EBIT-

DA), aber auch für die sog. Non Financial Covenants, bei denen es sich z. B. um Gleichbehandlungsklauseln (pari passu), Informationspflichten und die Beschränkung von Investitionsausgaben handeln kann. Die Auflagen und Covenants werden bildhaft nicht ohne Grund auch als „Korsett“ bezeichnet – auch von Bankenvertretern.

Auch der Aufwand zur Ermittlung und Überwachung der Covenants sollte nicht vergessen werden: Financial Covenants sind oft härter bzw. detaillierter als reine Bilanzgrößen. Ihre Berechnung erfolgt anhand vorgegebener Schemata, bestimmte Teilbeträge werden eliminiert. Wenn sich diese Teilbeträge nicht automatisiert durch die unternehmensinternen Systeme ermitteln lassen, entsteht regelmäßig manueller Zusatzaufwand. Ebenfalls hohen manuellen Arbeitsaufwand kann der Einbezug von ausländischen Tochterunternehmen und Niederlassungen verursachen.

### Finanzierung als strategische Schlüsselressource

Finanzierung ist kein Einmalthema, mit dem man sich beschäftigt, wenn gerade Bedarf besteht – und bei dem man die Entscheidung anhand des billigsten bzw. verfügbaren Angebots trifft. Gerade durch die Veränderungen am Finanzierungsmarkt, sei es getrieben durch Basel III oder das Aufkommen der kapitalmarktnahen Finanzierung durch die sog. Mittelstandsanleihen, geht es vielmehr darum, die Handlungsspielräume der Finanzierung zu optimieren und den sich verändernden Anforderungen anzupassen.

## Fazit

- Immer dann, wenn eine Finanzierung unter opportunistischen Gesichtspunkten zusammengestellt wird, ist die Effizienzfalle unausweichlich.
- Wer nur auf die Kosten einzelner Finanzierungsbausteine schaut, macht einen Fehler.
- Das Finanzierungsobjekt trägt seine Finanzierung, deshalb sind bei der Ermittlung des Cashflows Bandbreiten zu bestimmen in denen die Finanzierung stabil sein muss.
- Neben den unterschiedlichen Finanzierungsarten gibt es viele qualitative Faktoren einer Finanzierung, die es zu bewerten gilt.

Wird die Finanzierung regelmäßig auf den Prüfstand gestellt, stärkt sie das Geschäftsmodell und die Wettbewerbsfähigkeit – sie senkt das Geschäftsrisiko und ist nie „Klotz am Bein“.

# Die Begeisterung der Unternehmer dürfte sich in Grenzen halten



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

Der Finanzierungsspezialist Dr. Volkhard Emmrich von Dr. Wieselhuber & Partner über aktuelle Veränderungen in der Bankenlandschaft – und deren Auswirkungen auf mittelständische Firmenkunden.

**Deutschlands Banken kämpfen mit sinkenden Erträgen, zugleich entstehen Kosten durch verschärfte Regularien. Hat der Kreditkunde bei den nötigen Umstrukturierungen der Institute etwa das Nachsehen?**

Nun ja, abgesehen von den internen Veränderungen, kommen tatsächlich an der Schnittstelle zum Kunden neue Anforderungen auf die Banken zu – und deshalb müssen sich auch die Unternehmen auf Neuerungen einstellen. So bleibt der klassische Kredit zwar Kernprodukt – aber die Strukturierung der Passivseite unter Einbeziehung alternativer Finanzierungsinstrumente wie Corporate Bonds, aber auch Factoring und Borrowing Base werden wichtiger. Immerhin werden dabei dank Veränderungen im Working Capital die notwendigen Finanzierungsrahmen zur Verfügung gestellt.

**Heißt das, auch die Kundenzielgruppen der Bank werden neu sortiert?**

Häufig, ja: Börsennotierte multinationale Unternehmen bilden künftig eine Gruppe, die ihren globalen Finanzierungsmix laufend den Erfordernissen anpassen. Eine zweite Gruppe werden Unternehmen mit ebenfalls großer Kapitalmarktaffinität sein, die aber von Gesellschaftern oder im klassischen Sinne von Inhabern geprägt sind. Hinzu kommt das Cluster klassischer Mittelstand mit einem eher konservativen Finanzierungs- und Kapitalisierungsverhalten sowie Wechselwirkungen zwischen Unternehmer- und Unternehmensfinanzierung. Hierzu gehören etwa Finanzierungsanlässe wie Nachfolge oder erbschaftliche Regelungen mit Auswirkungen auf den Cashflow. Im Cluster Privatkundengeschäft wiederum laufen dann die klassischen Finanzierungen.

**Haben Sie konkrete Beispiele?**

Die Deutsche Bank hat kürzlich den früheren Bereich „Privat- und Geschäftskunden“ aufgebohrt, um genau die oben genannte Schnittmenge von Unterneh-

mer- und Unternehmensfinanzierung aus einer Hand zu bedienen. Die Commerzbank wiederum vereinigt schon länger unter dem Dach der Mittelstandsbank das Leistungsspektrum für die Anforderungen des Mittelständlers.

**Aber lassen sich die Grenzen für diese Cluster trennscharf ziehen? Und wie stehen die Betriebe dazu?**

Die Banken befindet sich tatsächlich in einem Dilemma: Die Abgrenzung zwischen dem eher Privatkundenorientierten Bereich und dem Unternehmens-Cluster ist eine Herausforderung, da die Übergänge häufig fließend sind. Allein die Bezeichnung des Segments erfordert viel Fingerspitzengefühl. Stellen Sie sich einen mittelständischen Unternehmer vor, der sich als Firmenkunde sieht und auf einen Betreuer trifft, der eine Visitenkarte mit der Firmierung „Privat- und Geschäftskunden“ auf den Tisch legt – seine Begeisterung dürfte sich in Grenzen halten. Also müssen nicht nur die Produkte und die Beratungsleistung sinnvoll gebündelt werden, auch die emotionale Ansprache muss stimmen.

**Abgesehen von den Befindlichkeiten: Gibt es ernste, konkrete Folgen für die Betriebe?**

Wie bei jeder Veränderung in der Kundenverantwortung stehen Betreuerwechsel, neue Gesichter und neue Prozesse an – unter Umständen auch andere Konditionen und Produkte. Wird eine Firma durch mehrere Banken betraut – was hoffentlich die Regel ist – findet sich der Unternehmer mitunter in unterschiedlichen Segmenten wieder, wird entsprechend unterschiedlich behandelt und mit unterschiedlichen Produktportfolios bedient. Da die Finanzierung oder die Architektur der Passivseite zunehmend zu einem Bestandteil des Geschäftsmodells wird, beziehungsweise zu einem zentralen Erfolgsfaktor im internationalen Wettbewerb, muss die Devise für den Finanzierungspartner lauten: Verstehen des Geschäftsmodells, Denken in ganzheitlichen Problemlösungen und Abkehr vom klassischen Produktgeschäft bestehend aus Investitionsfinanzierung und Kontokorrent mit entsprechendem Konditionenenddruck. Unternehmen sollten nicht davor zurückschrecken, das von ihrem Berater auch einzufordern.

# Industrie 4.0 fliegt erst mit Killer App

Es findet zurzeit kaum eine Branchen- oder auch Marketingveranstaltung statt, ohne dass der Begriff Industrie 4.0 fällt und die Notwendigkeit zur kooperativen Entwicklung neuer Anwendungen diskutiert wird. Doch was in der bisherigen Überlegung und auch in den diversen Workgroups weitgehend fehlt ist: Der Nutzen für den Nutzer.

Nun fragt man potenzielle Anwender selbstverständlich nach dem für sie optimalen Nutzen. Neben Anforderungen wie „Industrie 4.0 muss zu mehr Wirtschaftlichkeit beitragen“ oder „Bestehende Anlagen müssen weiterbetrieben werden können“, gibt es sicherlich die ein oder andere ansprechende Idee. Aber mal ehrlich: der wirklich große Wurf war bisher noch nicht dabei.

Ist das ein Hinweis für die Entwicklung in kleinen Schritten oder wissen die Anwender einfach selbst nicht so genau wie ihnen zu helfen ist? So, wie die Menschen vor Fords T-Modell nicht wussten, wie relativ preisgünstige Massenautos die moderne Welt wesentlich verändern würden; so wie unzählige kleine und großen Buchhändler vor der Jahrtausendwende nicht wussten, dass ihnen ein neuer Player über das Internet von heute auf morgen den Großteil des Geschäfts wegschnappen würde. In beiden Fällen wurden die Spielregeln des Marktes von einzelnen Regelbrechern völlig über den Haufen geworfen und neu aufgestellt.

So eine Neuordnung des Systems ist immer dann möglich, wenn verschiedene technologische Einzelentwicklungen aufeinandertreffen und so ein spürbar höheres Effizienzniveau für eine große Zahl von Nutzern erzielen – bei Industrie 4.0 mit Technologien wie der Miniaturisierung, Verteilung und Steigerung von Rechenleistung, mit der Vernetzung auf Basis offener Protokollstandards und mit intelligenten Aktoren und Sensoren grundsätzlich möglich. Kommt es allerdings zu einer echten Systeminnovation, wird nicht nur das Spiel mit seinem Regelwerk verändert; auch die Rollenverteilung der Spieler wird neu gestaltet. Die Anbieter sind meist nicht mehr diejenigen, die zuvor dominant waren und auch die Nutzer sind oft andere. Für diese Nutzer jedoch – und das ist das Entscheidende – ist der Nutzen nach dem Systembruch höher als davor.

Doch was bringt den Stein ins Rollen? Auslöser bisher waren neue Anwendungen, die die neuen Nutzer plötzlich in die Lage versetzten, etwas zu tun, was sie vorher nicht tun konnten beziehungsweise es auf eine effizientere Weise zu tun, die vorher nicht möglich war.

Was suchen wir also für die Industrie 4.0? Eine sogenannte Killer App, die das gesamte etablierte System von heute auf morgen auf den Kopf stellt. Der sprunghafte Anstieg der Effizienz wird in so einem Fall ein Paradigmenwechsel in der Zusammenarbeit von Mensch und Maschine bedeuten.

Die Aufgabenteilung hinsichtlich Wissens-/Erfahrungsbereitstellung, intelligenter (situationsabhängiger) Steuerung und manueller Ausführung wird neu verteilt. Dadurch kann dann ein höherer Flexibilitätsgrad und weniger Verschwendung durch Liegezeiten, Systembrüche, sequenzielle Arbeitsschritte etc. erreicht werden. In der Folge käme es zu vielen weiteren Innovationen in ähnliche oder auf derselben Marktmechanik beruhenden Anwendungen. Denn hätte die neue Ordnung ihre Berechtigung erst einmal bewiesen, würde sie ihre gesamte Umgebung wie in einem Sog automatisch auf das neue Nutzenniveau heben. Viele neue Marktteilnehmer würden innerhalb einer völlig neuen Wettbewerbsumgebung geschaffen. Anwendungs- und Geschäftsmodellinnovationen stünden also weitaus mehr im Mittelpunkt als Produktinnovationen.

Die aktuelle Technologie-Entwicklung scheint alle Voraussetzungen hierfür mitzubringen. Die spannende Frage lautet also: Wie sieht die Killer-App konkret aus und wer bringt sie auf den Markt?

Erst wenn dies beantwortet ist, wird Industrie 4.0 richtig fliegen und erst dann werden wir wirklich wissen, was dieser vielzierte Begriff wirklich bedeutet – mit all seinen Konsequenzen.



*Dr.-Ing. Mathias Döbele  
Senior-Manager  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH*

# Russisches Roulett, oder: Wie Anleihezeichner den Kopf in den Sand stecken



Volker Riedel  
Partner  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH

Klar – das Bankengewerbe hat zurzeit nicht den besten Ruf. Einerseits ist es getrieben von vielen neuen, sicher sinnvollen Regularien zur Bilanzpolitik. Andererseits wird es vom unweigerlichen Zwang der Branchenmechanik getrieben sich schlanker und prozessorientierter aufzustellen.

Kostenbelastungen von Basel III müssen verarbeitet werden und auch die Strukturreform des Filialgeschäfts sowie ein Ergebnisverfall durch das niedrige Zinsniveau, eine zunehmend verflachende Zinsstrukturkurve und die damit verbundene Erosion der Fristentransformation drücken auf das Ergebnis. Hinzu kommen die höheren Anforderungen an die Eigenkapitalunterlegung und Liquidität.

Die Konsequenz aus dieser Entwicklung? Alle Banken und Sparkassen nehmen das Geschäft mit Firmenkunden und vermögenden Privatkunden in den Fokus. Ein Gleichlauf, der wegen seiner hohen Wettbewerbsdynamik für die Branche auch nicht gesund ist.

Aus Sicht des Firmenkunden herrscht auf den ersten Blick ein perfekter Nachfrager-Markt – aber eben nur auf den ersten Blick. Denn gerade die erhöhten Anforderungen lassen die Banken scharf zwischen guten

und schlechten Bonitäten selektieren. Diese Selektion drückt sich unter anderem in massiven Zinsunterschieden aus, die aus der Risikobewertung oder auch in einem restriktiven Management des Engagements resultieren. Gleichzeitig verändern die geringen Zinsertragsmöglichkeiten die Risikobereitschaft der Anleger. Das bedeutet: Die Liquidität kommt mit höherer Risikobereitschaft in den Markt. Und damit beginnt das russische Roulette – insbesondere für die Unternehmen, die Probleme mit ihrer Bonität oder generell mit der Passivseite haben.

Für die Geschäftsführung und Gesellschafter bietet sich im aktuellen Marktumfeld natürlich die Chance bestehende Finanzierungen abzulösen. Damit entgeht man der gefühlten Gängelei durch aktuelle Finanzierungspartner. Doch was im ersten Moment Erleichterung verschafft – ist es tatsächlich gelungen einen Anleihezeichner zu finden – wird schnell zu einer tickenden Zeitbombe. Denn die Uhr läuft unaufhaltsam auf den Fälligkeitsstichtag hin und die Zeichner stecken bis dahin den Kopf in den Sand. Ohne stabiles und nachhaltiges Geschäftsmodell ist ein böses Erwachen am Fälligkeitstag programmiert – Beispiele am Markt gibt es derzeit zu Hauf. Reihenweise platzen die Anleihen. Anleihen, die zu kurze Laufzeiten hatten; Anleihen von Unternehmen, die mit Mitarbeitern Probleme hatten; Gelder, die zweckentfremdet eingesetzt wurden.

Es gibt viele Gründe, warum das Geld vernichtet wurde. Es gibt aber nur einen Grund, warum es überhaupt dazu kommen musste: Ein nicht funktionierendes Geschäftsmodell wurde durch einen glänzenden Unternehmensprospekt oder eine starke Marke überstrahlt. Und der Ausweg? Ertragsorientierung und nicht finanzielles Fluchtverhalten! Statt Anleihe oder endfällige Finanzierungsform muss das eigene Geschäftsmodell auf eine überdurchschnittliche Ertragsbasis gestellt werden. Denn Umschulden nimmt zwar den aktuellen Druck, aber am Ende der Laufzeit bekommt man vom Finanzierer nicht nur einen Schuss vor den Bug – vielmehr wird die Problemlösung dem Anwalt überlassen, der dann häufig leider der Insolvenzverwalter ist.





# Fit for the Future 2013: Vertriebsperformance als Erfolgsfaktor unterschätzt

Der neue Unternehmens-Benchmark der Elektroindustrie „Fit for the Future 2013“ liefert ein deutliches Ergebnis: Für viele Unternehmen ist die intelligente Organisation des Vertriebs ein maßgeblicher Erfolgsfaktor.

Die Studie wurde in Zusammenarbeit mit dem ZVEI-Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie zum achten Mal durchgeführt. Zwischen Juli und September 2013 beteiligten sich über 250 Unternehmen unterschiedlicher Größe und verschiedener Segmente der Elektroindustrie. Die Unternehmen wurden danach in vier Erfolgstypen kategorisiert: „entwicklungsfähige“, „umsatzexpansive“, „ertragsstarke“ Unternehmen sowie „Spitzenunternehmen“. Dies ermöglicht nach Abschluss der Auswertung jedem Teilnehmer einen brancheninternen Vergleich.



Die Gruppe der „Spitzenunternehmen“ erzielt eine etwa doppelt so hohe Umsatzrendite wie der Gesamtdurchschnitt. Deren Umsatzwachstum betrug im Jahr 2012 noch 8 Prozent, nach 28 Prozent im Nachkriegsjahr 2011. Der Anteil des internationalen Umsatzes von durchschnittlich 52 Prozent (Vorjahr 2011: 46 Prozent) sowie die überdurchschnittlich häufig marktführende Position der Spitzenunternehmen in In- und Ausland belegen: Auch Internationalisierung ist eine zentrale Stütze des Erfolgs.

Ein genauer Blick auf die Vertriebsorganisationen im Inland zeigt: Mit einer guten Umsatzleistung pro Kopf, leicht überdurchschnittlichen Vertriebskosten und den meisten Tagen beim Kunden überzeugen Spitzenunternehmen mit einem sehr effizienten Vertrieb.

„Ertragsstarke Unternehmen“ setzen sich auch in diesem Jahr mit der höchsten Eigenkapitalausstattung von durchschnittlich 47,3 Prozent ab. Doch auch sie konnten der Stagnation des Marktes nicht trotzen. Ihre Umsatzrenditen sanken im Jahr 2012 gegenüber 2011. Mit knapp 4 Prozent des Umsatzes für Forschung und Entwicklung (F&E) weisen sie weiter den niedrigsten F&E-Aufwand aller Erfolgstypen aus. Diese Konstanz spricht für Qualität des F&E-Managements. Im Vertrieb realisieren „ertragsstarke Unternehmen“ die mit Abstand höchsten Umsatzwerte pro Kopf.

„Umsatzexpansive Unternehmen“ verbuchen eine durchschnittliche Umsatzsteigerung von 9 Prozent: Sie weisen die höchsten relativen Vertriebskosten im deutschen Markt bei gleichzeitig höchster Zahl an Kundenbesuchen pro Feldtag auf. Die Rendite wird bei diesen Unternehmen vernachlässigt, der Fokus liegt klar auf Umsatzexpansion.

Schlusslicht des Benchmarks sind die „entwicklungsfähigen Unternehmen“, die sowohl bei der Rendite als auch mit einem drastischen Umsatzrückgang stark unterdurchschnittlich abschneiden. Der Benchmark zeigt: Entwicklungsfähige Unternehmen haben ein offenkundiges Performanceproblem des Vertriebs. Sie weisen mit Abstand die niedrigsten vertriebsaktiven Tage sowie pro Tag die geringste Zahl von Besuchen beim Kunden auf.

Die deutliche Korrelation aus Vertriebsperformance und Unternehmenserfolg bestätigt die Bedeutung starker Vertriebsleistung. Aber auch das beste Produkt führt nicht zum Erfolg, wenn die Leistungsfähigkeit des Vertriebs der Engpass ist! Entsprechend sollten Unternehmen diesen auf Zielgruppenausrichtung, Effizienz der Organisation und Zeitfresser überprüfen. Durch eine Performancesteigerung ließe sich die Vertriebsleistung um bis zu 20 Prozent steigern. Dabei ginge es jedoch explizit nicht darum, nur die relativen Vertriebskosten zu minimieren. Profitable Unternehmen investieren demnach zwar nur geringfügig mehr in den Vertrieb (+ 2 Prozent), erzielen damit aber über 60 Prozent mehr Kundenkontakte.



Florian Kaiser  
Senior-Manager  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH

# Kurz ... und bündig

## W&P on the Rocks – Kletterhilfe für MS-Patienten

Therapeutisches Klettern für Multiple Sklerose-Patienten scheint zunächst ein erstaunlicher Ansatz, scheinen doch die Bewegungsbeschränkungen von MS-Patienten konträr zu den athletischen Anforderungen des Klettersportes.

Die Initiative „MS-on-the-Rocks“ organisiert jeden Samstag an der Kletterwand im Olympiapark für Menschen mit MS-Krankheitssymptomen eben dies. Dabei reichen die Hilfestellungen an der 20 Meter hohen Kletterwand vom einfachen Zurufen, zum Finden von Halt auf den manchmal sehr kleinen Griffen und Tritten, bis hin zur Hilfe beim Heben oder gar dem echten Heben und Führen der Beine. Das Ergebnis: „Merklich verbesserte Stabilität im Stehen, im Gleichgewicht und Körpergefühl, in den Bewegungsmustern, im Durchhaltevermögen und in der Selbstsicherheit sowie in der Kraft im Allgemeinen“, so Dr. Christoph Lamm, Geschäftsführer des Trägervereins Kuratorium für Prävention und Rehabilitation e.V.

Prof. Dr. Norbert Wieselhuber, Gründer der gleichnamigen Unternehmensberatung, zeigte sich begeistert



von dem sportlichen Ehrgeiz und den Resultaten dieser Therapieform, die auf eine Diplomarbeit eines Sportstudenten zu therapeutischem Klettern aus dem Jahr 2005 zurückgeht: „Derartige Aktivitäten haben eine große Integrationskraft für die Patienten mit MS-Symptomen allein durch die Einbindung in die Normalität des Sports und sind deshalb von unschätzbarem, auch gesellschaftlichem Wert.“

Bei der Spendenscheckübergabe konnte sich Gustl F. Thum, Leiter Marketing/PR der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH an der Kletterwand vor Ort ein Bild von den Therapieerfolgen machen, wobei er begeistert feststellen musste, dass „nicht immer klar ersichtlich war, ob es sich nun um Hobbykletterer oder MS-Patienten handelte, die die Kletterwand bestiegen“, so Thum.

## Mittelstandstag: Innovationsimpulse aus Deggendorf



### „Familienunternehmer wandeln in der Innovationsarbeit auf einem schmalen Grat zwischen Erfolg und Misserfolg“

Mit diesem Zitat aus einer W&P-Studie zu Familienunternehmen begrüßten die Veranstalter des Mittelstandstages 2014 an der technischen Hochschule Deggendorf knapp 100 Unternehmerinnen und Unternehmer aus der niederbayerischen Region. Die Geschäftsführer der Micro-epsilon GmbH, der Haas Group und Franz Anton Niedermayr graphische Kunstanstalt GmbH referierten in ihren Vorträgen unter anderem zu Fragen der Innovationskraft in spezialisierten Märkten und der Zukunftsausrichtung im Rahmen der Nachfolge. Dabei ist man sich einig: Spezialisierung als Wettbewerbsvorteil gegenüber dem oftmals übermächtigen Gegenplayer, die nachhaltige Investition in die kulturellen Rahmenbedingungen für Kreativität und das Fördern der spezifischen Tugenden von Familienunternehmen helfen, den Grat richtig und vor allem erfolgreich zu gehen.



## *Prof. Wieselhuber zum Vorsitzenden des Aufsichtsrates der WILO SE ernannt*

Prof. Dr. Norbert Wieselhuber, Gründer und geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner GmbH, seit 2012 Mitglied des Aufsichtsrates der WILO SE wurde zum 2. April 2014 zum Vorsitzenden des Aufsichtsrates gewählt. Wilo, einer der führenden Hersteller für Pumpen und Pumpensysteme für die Heizungs-, Kälte- und Klimatechnik, die Wasserversorgung sowie die Abwasserentsorgung und -reinigung, hat in 2013 mit weltweit rund 7.200 Mitarbeitern einen Jahresumsatz von ca. 1,2 Mrd. € erzielt. Das Unternehmen ist ein Familienunternehmen, wobei die Inhaberfamilien Opländer ihre Anteile in der Caspar-Ludwig-Opländer-Stiftung mehrheitlich gebündelt haben.

## *In München dürfen keine Kinder hungern – W&P unterstützt Kindertafel*

Auch wenn das Bewusstsein in Deutschland vorhanden ist, dass viele Kinder auf der Welt ihren Hunger nicht stillen können, so nehmen die wenigsten wahr, dass dieser Missstand auch in Deutschland, auch in einer wohlhabenden Millionenstadt wie München vorhanden ist. Wenn zum Beispiel in einem Kindergarten an eine Gruppe Kinder warmes Essen ausgeteilt wird und zwei Kinder lediglich eine Scheibe Toast erhalten, nur weil die Eltern das Essensgeld nicht zahlen können, so ist das ein untragbarer Zustand: „Es ist erschreckend, wie viele

Kinder in einer so reichen Stadt wie München an der Armutsgrenze leben“, so Professor Wieselhuber, Gründer der gleichnamigen Unternehmensberatung.

Aus diesem Grund unterstützt W&P den Verein Kindertafel Glockenbach e.V., der für das gesamte Stadtgebiet Schulmahlzeiten, aber auch Hausaufgabenbetreuung, Ausflüge in den Zoo oder ins Theater und vieles weitere für das schwächste Glied der Gesellschaft, die Kinder organisiert.



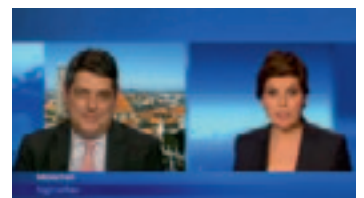
„Es muss aufhören, dass in Zeiten von Konsumüberfluss, Spaßgesellschaft und Freizeitorientierung, viele Kinder nicht über die existentielle Grundversorgung, nämlich gesunde und v. a. reichhaltige und regelmäßige Ernährung, verfügen“, so Professor Wieselhuber.

Im Rahmen einer Führung durch die Essensausgabe eines mit der Kindertafel zusammenarbeitenden Kinderhauses im Münchner Zentrum übergaben Prof. Wieselhuber und Gustl F. Thum, Leiter Marketing/PR bei W&P einen entsprechenden Spendenscheck an den Ältestenrat der Kindertafel, Herrn Axel Lenzen.

## *Bierbranche: Preisabsprachen auf dem deutschen Biermarkt*

Jürgen Michael Gottinger, Mitglied der Geschäftsleitung und Branchenexperte, zu den Preisabsprachen auf dem deutschen Biermarkt im Interview mit Tagesschau 24, ARD.

Das vollständige Interview sehen Sie hier:  
[http://www.youtube.com/watch?v=N6-bfK\\_q2BI](http://www.youtube.com/watch?v=N6-bfK_q2BI)



# WIR GESTALTEN ERFOLGE



**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 zum Nutzen des Unternehmens und seiner Stakeholder. Wir wollen nicht überreden, sondern geprägt von Branchenkenntnissen, Methoden-Know-how und langjähriger Praxiserfahrung überzeugen. Und dies jederzeit objektiv und eigenständig.

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

STRATEGIE & INNOVATION

---

ORGANISATION & FÜHRUNG

---

MARKETING & VERTRIEB

---

OPERATIONS

---

RESTRUKTURIERUNG & FINANZIERUNG



**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**  
Unternehmensberatung

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