

# MANAGEMENT SUPPORT

I / 2016

Patriarchendämmerung  
Prof. Wieselhuber im Interview

Sicherheitstechnik 2025:  
Chancen und Risiken

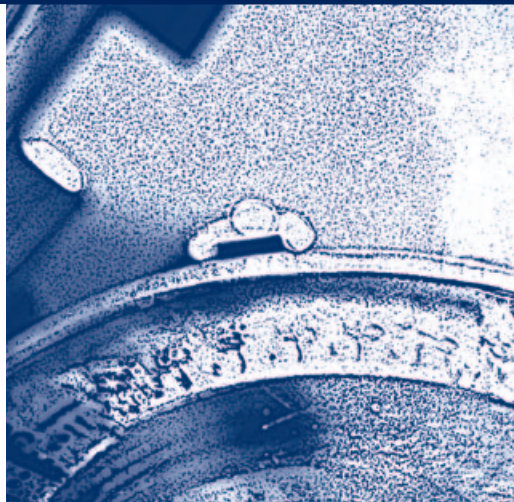
W&P-Studie: Mode- & Lifestyle-  
branche im Umbruch?

eHealth in Deutschland

Strategisches Marketing

Discounter im Luxusfieber!

Kunststoffverarbeiter  
am Scheideweg



Ernährung 4.0:  
Revolution ohne Messer und Gabel

Wachstum durch New Business  
Management

Operations Control Tower  
für den Mittelstand

Smart Cities im Kontext  
der Digitalisierung

Industrie 4.0 trifft auf  
Organisation 1.0

Venture Management-  
Impulse der Start-Ups richtig nutzen



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH  
Unternehmensberatung

**Familienunternehmen**

- 4 Mittelstandsfinanzierung der Zukunft
- 6 Hausgemacht: Familienkrisen im Nachfolgeprozess
- 8 Patriarchendämmerung

**Branchen**

- 11 Biermarkt 2016
- 12 Sicherheitstechnik 2025: Chancen und Risiken
- 14 W&P-Studie: Mode- & Lifestylebranche im Umbruch?
- 16 Unruhige Zeiten: Molkereien robust und zukunftsfähig gestalten
- 18 eHealth in Deutschland
- 20 Die glorreichen 7
- 21 Discounter im Luxusfieber!
- 22 Kunststoffverarbeiter am Scheideweg
- 24 Ernährung 4.0: Revolution ohne Messer und Gabel
- 26 Trends im Maschinen- und Anlagenbau im Jahr 2016
- 28 Black Box F&E
- 30 NGOs und NPOs im 21. Jahrhundert

**32 W&P-Publikationen****Funktionen & Methoden**

- 34 W&P bringt Digitalisierung unter Fach und Dach
- 36 Wachstum durch New Business Management
- 39 Kulturbruch Digitalisierung?
- 40 Luft nach oben: Innovation, Ideen, Change Management
- 42 Operation Control Tower für den Mittelstand
- 44 Kopf über Bauch?
- 46 Nach der Krise ist vor der Krise
- 48 Smart Cities im Kontext der Digitalisierung
- 51 Mit Produktmanagement Unternehmertum in der Organisation verankern
- 54 Industrie 4.0 trifft auf Organisation 1.0
- 56 Deal Modeling
- 59 Aftersales – „Home Of Smart“ – Service als Heimat für digitale Dienstleistungen
- 60 Venture Management – Impulse der Start-Ups richtig nutzen
- 62 Finanzierung sichert strategische Freiheitsgrade
- 64 Die Digitalisierung des Geschäftes benötigt strategisches Marketing
- 66 Warum auch die Insolvenz einen Sanierungserfolg ermöglicht

**68 W&P-Publikationen****70 Kurz & bündig**

# Liebe Leserinnen, liebe Leser,

die Digitalisierung in ihren branchen- und unternehmensspezifischen Ausprägungen prägt mittlerweile auch die Kundenprojekte des Hauses W&P. Auf Basis des W&P-Digitalisierungshauses, eines praxiserprobten Projektansatzes zur Gestaltung des kundenindividuellen Digitalisierungspfades, begleiten wir Unternehmen an unterschiedlichsten Stellen der unternehmerischen Wertschöpfung den Schritt in eine digitalere Zukunft. Dies spiegelt sich auch im aktuellen Management Support wider, der sowohl branchen- als auch funktionenseitig zahlreiche aktuelle Beiträge und Empfehlungen für die Top-Entscheider der Unternehmen zusammenfasst.

Darüber hinaus liefert er Ihnen einen Überblick über die aktuellen Publikationen unseres Hauses und Einschätzungen über künftige Branchentrends durch unsere Experten.

Wir wünschen Ihnen wie immer eine angenehme und interessante Lektüre und stehe Ihnen natürlich jederzeit gerne für Rückfragen zu Verfügung.

Ihr

*Gustl F. Thum*  
Mitglied der Geschäftsleitung

**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 23 265  
Telefax 089 286 23 290  
E-Mail [thum@wieselhuber.de](mailto:thum@wieselhuber.de)

**Design**

Werbeagentur Kinzel,  
München

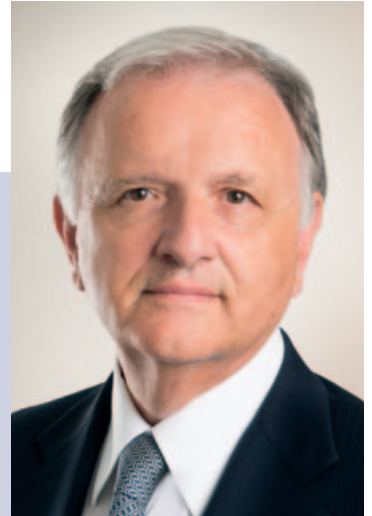
**Der W&P-Newsletter  
Management Support**

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

**Bildrechte**

© fotolia, shutterstock

## „Nur das Produkt ...“



Trotz, oder gar wegen der Digitalisierung sollten Unternehmen und deren Führungskräfte sich mit dem Produkt, dem sinnlich wahrnehm- und erleb- baren Leistungsversprechen des Unternehmens systematisch, regelmäßig und intensiv auseinan- dersetzen. Kernelement des Unternehmens ist ein überlegenes Produkt. Die besten Prozesse, das kreativste Marketing, die wirtschaftlichste Pro- duktion, das höchste finanzielle Spending, etc., können Produktdefizite nicht kompensieren und aus schlechten Produkten erfolgreiche „smarte Produkte“ machen.

In den letzten Jahren wurden Interesse, Diskussion und Aktivitäten in den Unternehmen sehr stark auf die unterschiedlichsten Unternehmensprozes- se gelenkt. Der aktive „Kontakt“ zu den Produkten stand selten auf der Agenda von Management- Meetings. Wer seine Produkte nicht kennt, ja gar nicht „liebt“ wird wenig überzeugend gegenüber Kunden auftreten und argumentieren können.

Produkte sind Erlös- und Kostenträger, entschei- dende Imagekomponenten, Vehikel für Marken und Technologien, Identifikation für Mitarbei- ter – sie materialisieren und verkörpern die Lei- stungskraft eines Unternehmens. Unternehmen wachsen und sterben mit ihren Produkten. Quelle und Ausgangspunkt aller erfolgreichen Produkte sind intime, aktuelle Kenntnisse über Verwen- der. Will man also im Sinne der Digitalisierung „smarte Produkte“ schaffen, dann muss man deren Verwender in allen Facetten kennen. Infor- mationsdefizite über die Verwender führen zu Produktdefiziten und zu Marktflops. Diese Fest- stellung gilt sowohl für B2C-, als auch für B2B Branchen. Die unterschiedlichen Anforderun- gen und Wünsche von Handel, Absatzmittlern und Endverwendern müssen entsprechend ihrem Gewicht in das Leistungs- und Anmutungspro- fil des Produktes einfließen. Sie bestimmen u. a. auch die Informationsfunktion, die funktionale, ästhetische und soziale Qualität des Produktes.

Wer kümmert sich um die Produkte, wer ist verantwortlich für den Markt- und Geschäftser-

folg von Produkten? Traditionell und immer noch aktuell ist dies der Pro- dukt-Manager. Höchste Professionalität des Produkt-Management findet man in den internationalen Marken- artikelkonzernen. Defizite sind zuneh- mend beim Unternehmertum, dem Produkt-Manager und bei der Kreati- vität festzustellen. Für Unternehmen der B2B-Branche gilt es leider immer noch festzustellen, dass ein modernes, profes- sionelles Produkt-Management nur in den selten- sten Fällen etabliert ist. Diese Funktion be- schäftigt sich immer noch mit der Produktpflege, der Produktverwaltung, ist eher reagierend und wenig zukunfts- und marktorientiert agierend. Gerade in B2B-Unternehmen kommt dem Pro- dukt-Management eine aktive, initiiierende und koordinierende Funktion zwischen Vertrieb, Ent- wicklung und Produktion zu. Produkt-Manage- ment muss zum Treiber, zum Gestalter werden.

Defizite im Produkt-Management wirken sich un- mittelbar in der betriebswirtschaftlichen Produkt- Performance und in der Wettbewerbsfähigkeit aus. Investitionen in die Funktion und in die Verant- wortlichen sind ein Muss und es ist allerhöchste Zeit, dass das organisatorische und personelle Ve- hikel für überlegene und erfolgreiche Produkte in den Fokus des Top-Management kommt.

Daraus folgt: Keine Berührungsängste vor Verwen- dern und Produkten und konsequente Weiter- entwicklung und Etablierung moderner Produkt- Management-Strukturen. Ich wünsche Ihnen viel Interesse, Begeisterung und Erkenntnisse bei dem nächsten Produkt-Meeting.

# Mittelstandsfinanzierung der Zukunft

## Liquiditätsversorgung zwischen Hubschraubergeld und Basel IV

Dr. Volkhard  
Emmrich  
Geschäftsführender  
Gesellschafter  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



### Werden Schulden zu Assets, Liquidität zum freien Gut und der Besitz von Geld bestraft?

Die EZB setzt seit Beginn der Wirtschaftskrise ausschließlich auf die Flutung mit Liquidität, um die Wirtschaft anzukurbeln.

Konsumenten sollen konsumieren statt sparen, notfalls mit „Hubschraubergeld“. Unternehmer sollen investieren und die Banken Kredite vergeben. Der Besitz von Geld wird unter Strafe gestellt. Parallel dazu werden allerdings die Vorgaben für das Risikomanagement der Banken (Basel IV, EZB-Regulatorik) laufend verschärft und auch die Bilanzrichtlinien für Banken nach IFRS immer risikoaverser gestaltet. Wie passt das Ganze zusammen und was heißt das für die Finanzierung der Zukunft im Mittelstand?

### Aktuell wird „alles finanziert“

Die Liquiditätsschwemme der EZB trifft in Deutschland auf einen weiterhin „überbesetzten“ Bankenmarkt, in dem für jeden gilt: Nur Volumen macht Ertrag, Profit nur dann, wenn die Prozesskosten für Vertragsgestaltung und Risikomonitoring gering sind.

Ergebnis ist die aktuell hohe Finanzierungsbereitschaft aller Banken, zum Teil verbunden mit einer Rückkehr

einfacher Produkte (Investitionskredit und Betriebsmittellinie), dem Verzicht auf Covenants und „sonstige“ kompliziertere Vertragsbestandteile. Ob die Finanzierung damit wirklich zum Geschäftsmodell passt, den Anforderungen von Global Footprint und Digitalisierung genügt, bleibt meist offen.

Ad-hoc stellt sich die Frage für Unternehmer und Management nicht, das Geld ist da und es kann finanziert werden.

### Das Feld möglicher Finanzierer wird immer breiter

Bisher waren die Spielregeln klar definiert, Fremdkapital (Kredite) nur auf der Basis einer Vollbanklizenz, Eigenkapital von Gesellschaftern und Beteiligungsgesellschaften bzw. Private Equity Fonds und Mezzaninekapital meist von darauf spezialisierten Beteiligungsgesellschaften.

Seit dem 12. Mai 2015 haben sich die Spielregeln grundsätzlich verändert, die BaFin hat die Verwaltungspraxis geändert und die Kreditgewährung quasi freigegeben, d. h. (fast) „jeder“ darf einem Unternehmen Kredit gewähren, ohne dass dafür eine Banklizenz notwendig wäre.

Die regulatorischen Rahmenbedingungen für solche „Nicht-Banken“-Kreditgeber sind wesentlich lockerer als die der Banken. Der Spezialfonds (AIF – alternativer Investmentfonds) darf kein Einlagengeschäft betreiben, keine Konsumentenkredite begeben und er darf sich selbst nur begrenzt durch Kredite finanzieren. Konkret heißt dies, die „Geldsammelstellen“, wie Private Equities und Hedgefonds, Family Offices, aber auch Pensionskassen und Versicherungen können ihr Geld künftig nicht nur über den Kapitalmarkt, über Kreditkäufe oder als direkte Beteiligung, sondern auch durch Kreditgewährung in Unternehmen investieren.

### Der Markt dreht unbemerkt zur Eigenkapitalfinanzierung

Was steckt hinter den beschriebenen strukturellen Veränderungen? Wird der Markt nur bunter und liberaler, oder soll der Stellenwert „systemrelevanter“ Banken und damit die Risiken für den Steuerzahler reduziert werden?



Zwei kaum beachtete Dinge sind es, die für die Wirkungskette einer Finanzierung entscheidend sind. Und zwar das Einlagengeschäft sowie die klassische Bankfunktion, Geld durch Kreditgewährung zu generieren.

Einlagengeschäft heißt, Konsumenten parken Liquidität bei einer Bank und geben ihr die Möglichkeit damit „zu arbeiten“, also Kredite zu gewähren. Kredite sind somit zum Teil durch ein fragmentiertes Mix vieler kleiner aufgenommener Kredite refinanziert, deren Fälligkeiten mit den ausgegebenen in keiner Weise übereinstimmen. Das Gebäude funktioniert also nicht durch vertragliche Absicherung, sondern durch Statistik und die Erfahrungen der Vergangenheit.

Bei einem Fonds – und dazu zählen grundsätzlich auch Rentenfonds – sind diejenigen, die ihr Geld in den Fond einbringen, letztendlich Gesellschafter, sie wollen investieren und nicht Liquidität parken. Bei Versicherungen sind die Ansprüche für Zahlung und Rückzahlung vertraglich geregelt, oder sie ergeben sich aus wirklich statistisch berechenbaren Umständen, wie Lebenserwartung, nicht jedoch aus der „freien Entscheidung“ eines Sparerers.

Was passiert also durch die Kombination von Niedrigzins und Regulatorik/Gesetzgebung? Dem klassischen Einlagengeschäft, dem Sparen und dem „Arbeiten mit Einlagen“ wird die Grundlage entzogen. Die Kreditgewährung durch Gesellschafter, also Fonds, wird erleichtert, denn sie geben ihr eigenes Geld. Der „Nicht-Banken“-Kredit ist Eigenkapital finanziert, es wird kein Geld „geschöpft“, wie bei der reinen Kreditgewährung (Darlehen ist Forderung, Darlehensauszahlung ist Verbindlichkeit und beides entsteht gleichzeitig und verlängert die Bilanz). Die Risiken, die sich aus Kreditausfällen ergeben, treffen die Gesellschafter.

### Finanzierung bei schlechtem Rating

Unabhängig von Regulatorik und Finanziererstruktur, wer kein Geld braucht, hat es schon immer bekommen, oder anders ausgedrückt: Je besser die Bonität, desto leichter die Finanzierung.

Das wird auch künftig so sein – nur noch deutlich ausgeprägter. Banken müssen künftig nach IFRS bilanzieren, d. h. alle Kredite sind zum „Fair Value“, zum aktuellen Marktwert, anzusetzen, d. h. letztendlich mit dem Wert, den aktuell ein Dritter für den Kredit bezahlen würde. Ist ein Unternehmen aktuell nicht kapitaldienstfähig, wird sich dieser Wert am Zerschlagungswert der Sicherheiten bemessen, es werden also im Zweifel deutliche Abschlüsse hinzunehmen sein.

Regulatorisch werden die Banken zudem verpflichtet, Portfolien mit geschichteten Bonitätsklassen zu bilden und diese je nach Risikobewertung zu dokumentieren, zu reporten, durch Wirtschaftsprüfer zu auditieren und mit Eigenkapital zu hinterlegen.

Das Procedere wird zunehmend komplex und teuer. Es wird immer schwieriger einen Kunden durch eine Phase schlechter Bonität bzw. eine Unternehmenskrise zu begleiten.

Der klassische Credit-Buy-Out an Hedgefonds lässt „das Elend“ in der Bankbilanz zurück und beschert dem Unternehmen einen Gläubiger der in den meisten Fällen an einer schnellen Rendite und einem Exit, weniger jedoch an einer langfristigen Begleitung und Finanzierung des Unternehmens zu „Marktkonditionen“ interessiert ist. Den Schaden tragen also beide, Unternehmen wie Bank. Wie könnte Abhilfe aussehen? In der „Sanierungsbranche“ laufen gerade heiße Diskussionen über mögliche Geschäftsmodelle, die hier weiterhelfen.

Im Kern geht es bei allen Ansätzen darum, den Kredit – eben einen Non Performing Loan – möglichst zum Buchwert aus der Bilanz und dem Konsolidierungskreis der Bank heraus auf ein Vehikel zu übertragen, das nicht nur Kreditgeberfunktion hat, sondern auch aktiv die leistungswirtschaftliche Sanierung und die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells des finanzierten Unternehmens vorantreibt.

**Kontakt: [familienunternehmen@wieselhuber.de](mailto:familienunternehmen@wieselhuber.de)**

## Fazit:

Eigenkapitalfinanzierte Kredite werden Marktgeltung erlangen. Die Grenzen zwischen Kredit und Beteiligung – inklusive aller möglichen Zwischenformen – verschwimmen zunehmend, denn wer Eigenkapital einsetzt, ist frei in seiner Entscheidung wo, wie und in welchem Risikobereich er dies tut.

Bei schlechter Bonität, wird künftig wohl härter eingegriffen, der Fokus wird sich von der Restrukturierung der Passivseite hin zur Wertsteigerung des Unternehmens verlagern, inklusive der Partizipation derjenigen an der Wertsteigerung, die das Unternehmen in dieser Schwächephase finanzieren. Unternehmer, die in einer solchen Phase nicht selbst aktiv als Investor auftreten können, werden Einfluss und Position verlieren.

# Hausgemacht: Familienkrisen im Nachfolgeprozess

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



Gescheiterte Nachfolgen haben häufig einen latenten oder manifesten Gesellschafterdissens als Ursache. Dieser schlägt sich in Scheindebatten, Reibungsverlusten und Entscheidungsstaus nieder – in der Gegenwart und der Zukunft des Familienunternehmens.

Der Nachfolgeprozess per se ist eine brisante Gemengelage aus emotionalen und rationalen Entscheidungsinhalten. Nicht weiter überraschend, wird doch nicht nur ein Unternehmen übergeben, sondern ein Lebenswerk, menschliche Bindungen zu Kunden, Lieferanten, Geschäftspartnern und Mitarbeitern. Sozialprestige, Anerkennung, Öffentlichkeit, Markt und finanzielle Situation stehen nicht in der Bilanz, waren und sind jedoch die Antriebskräfte des scheidenden Unternehmers und sind Triebkräfte für den „neuen“ Unternehmer.

In der Nachfolge zeigt sich, ob die (neue) Führung und die Eigentümerstruktur in der Lage sind, die Zukunft des Unternehmens erfolgreich zu bewältigen. Zielkonflikte sind in dieser Phase leider häufig: Gesellschafter präsentieren sich mehr als Kapitalanleger und weniger als Unternehmer.

Geschäftsführende Gesellschafter achten mehr auf das eigene Unternehmer-Prestige und weniger auf dringend erforderliche Managementfähigkeiten. Famili-

enmitglieder der nächsten Generation weigern sich die Unternehmensführung zu übernehmen oder sind schlichtweg bei objektiver Betrachtung nicht geeignet. Das Familienunternehmen kommt in „hausgemachte“ Turbulenzen, die in schwierigen Märkten existenzbedrohend werden können.

## Symptome der Familienkrise

Sowohl Existenzgrundlage und Einkommensquelle als materielle Beziehungskomponente als auch emotionale, ideelle und wertgetriebene Familienbande kennzeichnen das zu übergebende Beziehungsgeflecht zwischen Familie und Unternehmen. Was sich im positiven Fall in einem starken Commitment zum eigenen Unternehmen, aber auch zu den gemeinsamen Familienwerten niederschlägt, führt in der Nachfolge oftmals zu Dissens und offenen Konflikten zwischen den agierenden Parteien, primär bei folgenden Themen:

### ■ Fortschritts- und Zukunftsfähigkeit

Strategische Ausrichtung des Unternehmens hinsichtlich Wachstum aus eigener Kraft, Akquisition und Fusion, Eintritt in und Aufbau von neuen Geschäftsfeldern, Standorterweiterungen und -schließungen etc.

### ■ Existenzgrundlage und Vermögensobjekt

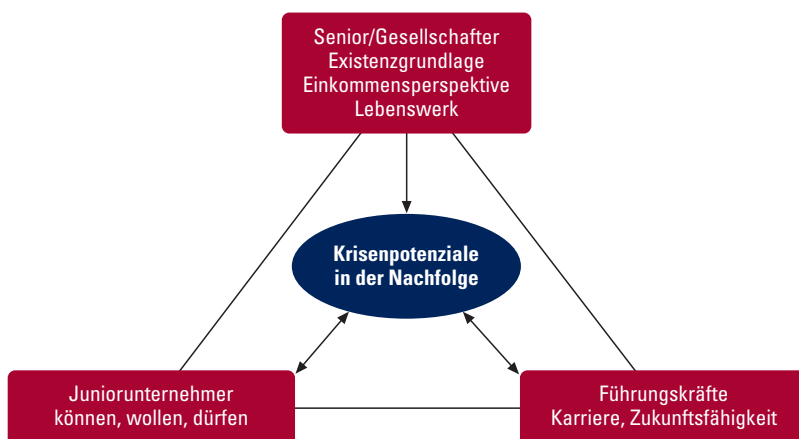
Befriedigung von zusätzlichem Kapitalbedarf durch die Gesellschafter mittels Kapitalerhöhung oder zusätzlichem Gesellschafterdarlehen

### ■ Einflussnahme der Familie

Geschäftsverteilung und Besetzung der Führungsebene sowie Etablierung und Zusammensetzung von Aufsichts- und Kontrollgremien

## Fortschritts- und Zukunftsfälle

Die Familientradition wird in der Nachfolge oftmals zur „Familienfestung“ mit einer starken Abwehrhaltung gegenüber vermeintlichen Angriffen, die das Unternehmen in die Fortschritts und Zukunftsfälle führen kann. Offenheit gegenüber notwendigen Veränderungen, neuen Anforderungen an die Führung und mehr können nicht umgesetzt werden und gefährden so die Fortführung des Unternehmens und damit letztlich auch das Vermögen der Gesellschafter.



Krisenpotenziale in der Nachfolge

### Alte Rechnungen und Machtgelüste

Gerade in Mehrgenerationen-Familienunternehmen treffen noch tätige Gesellschafter in der Führung auf die Geschäftsdistanz, die Renditeerwartungen und die Einkommensinteressen der nicht tätigen Gesellschafter. Thesaurierung oder Ausschüttung wird zur Wurzel des Konflikts.

Strategischer Dissens im Sinne von „Wohin soll die Entwicklung des Unternehmens gehen?“ wird schnell zur Vertrauensfrage gegenüber den Geschäftsführenden Gesellschaftern. Diese vermeintlich rationale Argumentation wird zudem oftmals noch durch Eitelkeiten und Machtgelüste der Beteiligten überdeckt und verstärkt. Die vorhandenen Managementressourcen werden zur Bekämpfung von Konflikten und zur „Begleichung von alten Rechnungen“ im Gesellschafterkreis eingesetzt.

### Das Schwinden der Macht

Motivation, mentale sowie physische Kraft können auch bei Unternehmern schwinden, der Umgang mit Niederlagen will gelernt sein, ebenso bessere Führungskräfte zu akzeptieren und zu fördern. Und auch dies will gekonnt sein: rechtzeitig von der Bühne abzutreten und ohne den öffentlichen Applaus leben zu können. Zudem reichen die traditionell legitimierte Führungsautorität der Kapitaleigner und deren hierarchische Stellung gegenüber der neuen, jungen Führungsgeneration nicht mehr aus, um sich Akzeptanz und Respekt zu verschaffen. Die Kunst im Nachfolgemangement besteht darin, Funktions- und Kapitalmacht produktiv im Sinne der Unternehmens- und Vermögenswertsteigerung langfristig und nachhaltig einzusetzen. Dieser Balanceakt zwischen Machtinteressen und gegebenenfalls -gelüsten von nicht aktiven Familienmitgliedern und Entscheidungsmacht für das Unternehmen ist zu schaffen, um den Nachfolgeprozess erfolgreich durchführen zu können.

*Dieser Beitrag erschien erstmals in der Unternehmer-Edition 1/2016*

**Kontakt:** [familienunternehmen@wieselhuber.de](mailto:familienunternehmen@wieselhuber.de)



### Fazit:

Die grundsätzlichen unternehmerischen Weichenstellungen im Rahmen einer Nachfolge führen zwangsläufig zum „Härtetest“ der Beziehungen zwischen dem objektiv Notwendigen für das Unternehmen und dem subjektiven Wollen und Können der Familie. Die schlechteste Lösung für beide Seiten besteht darin, faule Kompromisse und übersteigertes Harmoniestreben einzugehen, um Stammesfehden zu vermeiden. Gerade in Familienunternehmen kommt es darauf an, mögliche Konflikte zu antizipieren und entsprechende Konfliktlösungsmechanismen zu etablieren. Es muss die Balance gefunden werden zwischen Familie und Unternehmen, denn diese entscheidet sehr häufig über die Zukunftssicherung des Unternehmens und damit auch über die Werthaltigkeit des Gesellschaftervermögens.

# Patriarchendämmerung

## Prof. Dr. Norbert Wieselhuber im Interview

Prof. Dr. Norbert  
Wieselhuber  
Geschäftsführender  
Gesellschafter  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



*Management Support:*  
Familienunternehmen sind das Wurzelgeflecht einer funktionierenden sozialen Marktwirtschaft. Eine „Glorifizierung“ steht allerdings im Widerspruch mit den großen Pleiten der letzten Jahre. Wie kommt’s?

### Wieselhuber:

Offensichtlich hat es mit dem Typ Familienunternehmen zu tun. Der Begriff weist ja schon auf ein mögliches Spannungsfeld, eine spezifische Konstellation hin. Was bedeutet in diesem Zusammenhang „Familie“. Dieser Personenbezug zeigt an Personen gebundene Eigenschaften, wie z. B. Unternehmertum, Risikobereitschaft, Durchsetzungs- und Durchstehvermögen, Engagement sowie sinn- und prestigestiftende Tätigkeiten und Rollen auf. Häufig dominieren Emotionen, das nicht zu verändernde Lebenswerk, das eigene „Denkmal“ und die „Wurzeln“ und Geschichten aus einer erfolgreichen, aber doch anderen Zeit. Das Beharrungsvermögen und die Politik der kleinen Schritte dominieren gegenüber der notwendigen Gestaltung der Überlebens- und Zukunftsfähigkeit des Unternehmens.

### Management Support:

*Aber für Familienunternehmen gelten doch auch die Gesetze der Betriebswirtschaft und des Marktes?*



### Wieselhuber:

Ja, aber nachdem auch diese Unternehmen von Menschen geführt werden, muss eine Ursachenanalyse neben den wirtschaftlichen und marktlichen Faktoren auch bei den Entscheidern, bei der Führung ansetzen. In der Regel sind dies die „mächtigen Macher“, als geschäftsführende Gesellschafter oder die „mächtigen Einflussnehmer“ aus dem Gesellschafterkreis.

### Management Support:

*Und wie sieht dann aus Ihrer Projekterfahrung heraus ein klassischer Krisenverlauf aus.*

### Wieselhuber:

Nur selten resultieren Marktveränderungen durch einen überraschend, kurzfristig auftretenden exogenen Schock. Kundenbedürfnisse und Wettbewerb verändern sich stetig und eher in überschaubaren, sich allerdings zunehmend verstärkenden Schritten. Unternehmen, die diese schwachen Signale und Umfeldveränderungen nicht wahrnehmen, gar negieren und bagatellisieren, sich also durch eine hohe individuelle Rigidität der Führung auszeichnen, haben bereits den ersten Schritt in eine, sich ständig verstärkende negative Unternehmensentwicklung getan. Das Unternehmerverhalten liefert hierzu den entscheidenden Beitrag in der Form, dass mit großem Einsatz an alten Konzepten, Rezepten festgehalten wird und man nach dem Prinzip Hoffnung agiert: „Es wird schon wieder so werden, wie es immer war,“ oder „Es wird nicht so schlimm kommen, wie es propagiert wird“ und „Wir haben immer noch ausreichend Zeit zu reagieren“. Der Unternehmer hat nicht mehr das Heft des Agierens in der Hand, sondern er wird zum Reagierer und der Markt, der Wettbewerb bestimmt die Spielregeln. Gerade für Pionier-Unternehmer eine nicht vorstellbare Konstellation.

### Management Support:

*Aber haben Pionierunternehmer denn nicht bewiesen, dass sie es können?*

### Wieselhuber:

Gerade Pionier-Unternehmer müssen lernen und akzeptieren, dass sie nicht jede Unternehmensgröße, -komplexität und -situation beherrschen können. Der





beste Angreifer – und dies sind meistens die Pionier-Unternehmer – sind meistens keine guten Verteidiger bzw. Konsolidierer. Der kreative Unternehmer ist nicht unbedingt der effektive Umsetzer und Strategen sind auch nicht immer die besten Macher.

*Management Support:*  
Welches neue Selbstverständnis ist aus Ihrer Sicht also notwendig und wieso?

**Wieselhuber:**

Rechtzeitig, das Richtige tun ist bei den überwiegend stark wettbewerbsintensiven Märkten ein Muss. Unternehmen und Unternehmer, die über einen längeren Zeitraum durch wachsende Märkte geprägt wurden und mit einem überschaubaren Wettbewerb konfrontiert waren, haben große Schwierigkeiten sich inhaltlich und mental auf eine Stagnationsphase, auf globalen und aggressiven Verdrängungswettbewerb einzustellen. Perfektes operatives Management, das Kostenbewusstsein, höhere Produktivität und Effizienz, mehr Professionalität in allen Unternehmensfunktionen verlangt, stößt an eine Unternehmenskultur der Erfolge der Vergangenheit, der damit verbundenen vermeintlichen Stärken und eines Selbstbewusstseins, einer Arroganz „wir sind die Größten“. Dies kann sogar hinsichtlich Beschäftigtenzahl und Umsatz noch stimmen, aber nicht was die Markt- und Wettbewerbsposition angeht. Hier sind die anderen die Stärksten, und bald auch wirtschaftlich die Größten.

*Management Support:*  
Über welchen Schatten müssen die Familienunternehmer also hierbei springen?

**Wieselhuber:**

In dieser Situation werden die Entscheider mit der harten Erkenntnis konfrontiert „Geben ist schöner als Nehmen“ und „Immer das Gleiche ist bequemer, als das Neue“. Diese Willens- und Fähigkeitsbarrieren muss man als patriarchalischer Unternehmer erst für sich und bei anderen überwinden.

Eine professionelle Unterstützung durch ein professionelles Management ist in diesem Fall nicht nur sinnvoll, sondern notwendig. Die zum Unternehmen passende Aufstellung und Zusammensetzung der Führung ist eine der wichtigsten Aufgaben eines verantwortungsvollen Unternehmers im Sinne von „to build a winning team“. Häufig scheitert die Umsetzung dieser Maßnahme an dem uneingeschränkten Machtanspruch des Unternehmers. Nicht er muss sich auf die neue Umgebung, auf kompetente Führungskräfte einstellen, sondern alles schaut und hört auch weiterhin auf ihn. Man muss allerdings auch an dieser Stelle festhalten, dass nicht jeder gute Manager für ein Familienunternehmen geeignet ist.

*Management Support:*  
Traditionell definierten sich Familienunternehmer in Ihrer Führungsfunktion über den Kapitalbesitz und die hierarchische Macht. Funktioniert das auch heute noch?

**Wieselhuber:**

Aus meiner Sicht reicht das heute nicht mehr aus, um mögliche Defizite in der Unternehmensführung zu kompensieren. Nachdem viele Unternehmer noch durch diese in der Vergangenheit akzeptierte Konstellation sozialisiert wurden, haben sie heute bei der neuen, jungen Führungsgeneration Schwierigkeiten, sich über diesen Status Akzeptanz und Respekt zu verschaffen. Dies trifft weniger auf die Pionier-Unternehmer, sondern mehr auf die nächste Generation zu.

*Management Support:*  
Wie sollten sich Familienunternehmer dementsprechend heute definieren?

**Wieselhuber:**

Entscheidend ist die Rolle, die er heute und in Zukunft als Unternehmer einnehmen will und kann. Strategie, Initiator, Ideengeber, Machtpromotor, Umsetzer, Markenbotschafter, Repräsentant, Motivator, Vormacher? Häufig ist eine authentische Kombination von Rolleninhalten sinnvoll und möglich – aber man muss



die Rolle dann auch vorleben und nicht nur vorgeben. Nicht zu Letzt hat auch die eigene Lebensplanung des Unternehmers, die zur Verfügung stehende körperliche und mentale Kraft Einfluss auf die Unternehmerrolle. Ehrliche Reflektion über die eigene Person und die Kongruenz bzw. Disharmonie zwischen Unternehmensanforderungen und eigenen, persönlichen Zielen ist eine der schwierigsten Aufgaben im Unternehmerleben.

*Management Support:*  
Und wie schnell schafft man diesen Wandel im Mindset der Betroffenen?

## Vita

Prof. Dr. Norbert Wieselhuber ist Gründer und Geschäftsführender Gesellschafter der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH. Nach einer Lehre zum Industriekaufmann und einer Tätigkeit im Marketing eines internationalen Markenartikelkonzerns der Nahrungsmittelindustrie studierte er Betriebswirtschaftslehre an der FH München und LMU München mit den Abschlüssen Diplom-Betriebswirt (FH) und Diplom-Kaufmann, promovierte zum Dr. rer. pol. und wechselte in die Beratung. Er ist Mitglied in verschiedenen Aufsichts- und Firmenbeiräten, Referent bei Topmanagement-Veranstaltungen sowie Autor und Herausgeber zahlreicher Publikationen. Zudem ist er Gründungs- und Mitgesellschafter verschiedener Industrie- und Dienstleistungsunternehmen. Prof. Wieselhuber ist Honorarprofessor der Hochschule München und wurde für seine Verdienste um mittelständische Unternehmen in der Gesellschaft bereits mehrfach ausgezeichnet, u. a. mit dem Bundesverdienstkreuz am Bande und dem Lünendonk B2B-Service Award in der Kategorie Lebenswerk.

### Wieselhuber:

Das ist kein Prozess, der von heute auf morgen erfolgreich beschritten wird, aber er ist entscheidend für das eigene Leben und die Führungsqualität des Unternehmens. Viele Unternehmenskrisen haben hier ihren tiefen Ursprung. Kritikfähigkeit und aufmerksames Zuhören sind keine Schwächen, sondern die Voraussetzung für die individuelle Fortschrittsfähigkeit und für eine souveräne Unternehmerpersönlichkeit.

*Management Support:*  
Treffen Sie bei Ihren problematischeren Projekten schon auf dieses neue Mindset?

### Wieselhuber:

Bei akuten Krisenfällen in Familienunternehmen trifft man eher häufig auf eine „Wagenburgmentalität“ der „Gestrigen“, der übrig gebliebenen Vasallen, der Alternativenlosen und Ja-Sager. Die Guten haben dann oft das Unternehmen schon verlassen und mit dieser Restmannschaft lässt sich der Turn-Around nicht schaffen. Die Konsequenz: Die komplette Führung, d. h. auch der geschäftsführende Gesellschafter, müssen zur Rettung des Unternehmens ausgetauscht werden. Eine schmerzhaft, aber notwendige Maßnahme, die leider auch immer wieder daran scheitert, dass dann aus der Gesellschafterposition destruktiv agiert wird. Die Folgen eines derartigen Handelns kann man dann in der Insolvenz sehen.

*Management Support:*  
Fordern Sie also eine Kultur des Scheiterns?

### Wieselhuber:

Wir alle machen Fehler, auch Unternehmer, aber wer weniger Fehler macht und aus Fehlern schneller lernt, ist langfristig der Erfolgreichere. Unternehmer muss man sein, Management kann man lernen. Die Kombination der positiven Ausprägungen des Unternehmertums in Familienunternehmen mit professionellem Management und deren Methoden führt zu strategisch überlegenen und operativ exzellenten Unternehmen. Gerade im Übergang vom Pionier-Unternehmen in die nächste Unternehmensgeneration liegt die Herausforderung und Chance.

*Management Support:*  
Vielen Dank für das Gespräch

**Kontakt:** [familienunternehmen@wieselhuber.de](mailto:familienunternehmen@wieselhuber.de)

# Biermarkt 2016:

## Turbulenzen im Jubiläumsjahr des Reinheitsgebotes

Gute Nachrichten zum 500. Geburtstag des Reinheitsgebots? Im vergangenen Jahr entwickelte sich der Biermarkt seit langem wieder mengenmäßig und im Umsatz relativ konstant. Feierstimmung herrscht unter Brauern trotzdem nicht, denn: Langfristig gesehen zeigt das Konsumniveau für Bier weiterhin nach unten. Hat es sich von 2005 bis 2014 bereits um 7,3% im Pro Kopf-Verbrauch reduziert, ist von einem weiter sinkenden gesamten Inlandskonsum von bis zu 1,5% jährlich auszugehen. Hauptursache: Die demographische Entwicklung. Weiterer Beschleuniger ist der anhaltende Preisverfall, verursacht durch Promotions im Handel. Die Turbulenzen rund um die Entdeckung von Pestiziden im Volksgetränk haben auch keinen positiven Einfluss auf die Marktentwicklung. Potenziale sind rar – aber vorhanden: In Spezialsegmenten ist Wachstum noch möglich.



Während in anderen europäischen Ländern die Bevölkerung zunimmt, brechen bis 2060 den Brauereien im Inland rund 14% potenzielle Konsumenten weg. Auch die heutigen „Best Ager“, die ursprünglich im Biersegment für einen positiven Kohorten-Effekt sorgten, verzichten aus Gesundheitsgründen zunehmend auf alkoholische Getränke. Die anhaltende Wertvernichtung durch Preispromotions im Handel trübt zusätzlich die Stimmung. Die „Fernsehbiere“ der größten deutschen Brauereien, darunter viele aus dem wichtigsten Teilmarkt Pils, nähern sich wieder bedrohlich der 10 Euro Marke. Die Preisspirale zieht wieder spürbar an, nachdem im letzten Jahr Hoffnung bestand, dass die notwendige Preiserhöhung endlich durchgesetzt wird. Dies erstickt die leisesten Hoffnungen auf eine Trendwende im Keim.

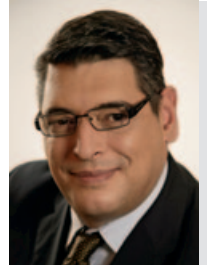
Neben der anhaltenden positiven Entwicklung für alkoholfreies Bier, sieht W&P Chancen für Marktwachstum in Spezialsegmenten. Während laut Nielsen einst populäre Sorten wie Export (-6,0%) oder Dunkel/Schwarzbier (-12,1%) deutlich Mengen verlieren, können Spezialitäten wie Helles (+11,3%), Land- und Kellerbiere Zuwächse verbuchen. Ein Grund: Die steigende Popularität regionaler Spezialitäten und Craft Beer. Denn auch wenn kleinere Brauereien (bis 100 Tsd. Hektoliter Ausstoß) von 2006 bis 2015 einen Ausstoßrückgang (in hl) von 12% hinnehmen mussten – auf dem regionalen Level, mit einem hohen Anteil an Fassbier/Gastromengen, konnten sich viele aus der Preisvergleichbarkeit retten. Mikrobrauereien mit einem Ausstoß von unter 1 Tsd. Hektoliter, konnten als einziges Segment im gleichen Zeitraum mit 15,4% Volumenplus wachsen. Auch wenn Craft Beer ein geringes Marktvolumen aufweist – der 41 prozentige Anstieg der Neugründungen im Segment der Kleinstbrauereien von 508 im Jahr 2005 auf heute 717 Brauereien zeigt: Die Lokal-Strategie geht auf!

Allerdings hat das bisherige Jahr auch gezeigt, dass der Biermarkt trotz aller Berufungen auf das Reinheitsgebot, vorübergehend mit dem angeknacktesten Vertrauen der Verbraucher zu kämpfen hat. Die Turbulenzen, verursacht durch Pestizide im Volksgetränk, trafen insbesondere die großen Marken. Jedoch sollte der Glyphosat-Entdeckung keine allzu negative Bedeutung beigemessen werden. Die Vergangenheit hat gezeigt, dass sich das Vertrauen der Verbraucher wieder herstellen lässt.

**Kontakt:** [konsumgueter@wieselhuber.de](mailto:konsumgueter@wieselhuber.de)

### Fazit:

Die Geburtstagsfeierlichkeiten zum Reinheitsgebot dürften nicht allzu rauschend werden. Denn trotz der positiven Entwicklung im Spezialitäten-Bereich kann der Rückgang der Großbrauereien langfristig nicht gestoppt werden. Events wie die Fußball-Europameisterschaft beeinflussen diesen Trend – abhängig vom Wetter und Erfolg der deutschen Mannschaft – wenn überhaupt nur kurzfristig zum Positiven.



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

# Sicherheitstechnik 2025: Chancen und Risiken

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



Der technologische Fortschritt hat zu einschneidenden Veränderungen geführt: Plattenspieler mutierten beispielsweise zu CD-Playern und schließlich zu Web-basierten Services, Mobiltelefone zu Smartphones. Für

die Sicherheitstechnik stellt sich die Frage: Kann die Digitalisierung zu ähnlich disruptiven, also das System massiv störender Entwicklungen führen?

Jeder, der eine verantwortliche Position in einem Unternehmen ausfüllt, weiß: Das Tagesgeschäft dominiert. Gerade deswegen sollte auf keinen Fall der Blick auf langfristige Trends und Entwicklungen vernachlässigt werden. Denn auch langjährige Marktführer können Trends verschlafen. Dies kann insbesondere dann gefährlich werden, wenn technologische Entwicklungen im Branchenumfeld Fahrt aufnehmen.

## Wachstumsmarkt

Die Sicherheitstechnik ist ein attraktives Geschäftsfeld mit teilweise überdurchschnittlichen Wachstumsraten. Die Player der Branche sind etabliert. Die Attraktivität der Branche lockt, unter anderem getrieben von der Digitalisierung und der Smart Home-Diskussion, verstärkt neue Player an. Anders als in den vergangenen zehn Jahren könnte es auf Grund zweier zentraler Trends dieses Mal tatsächlich zu strukturellen Veränderungen in der Branche kommen:

### ■ Smart Home

Der Begriff Smart Home ist nicht neu. Bereits vor über 50 Jahren wurden die ersten konzeptionellen Überlegungen veröffentlicht. Vor etwas mehr als einem Jahrzehnt jedoch erfuhr der Begriff erstmals einen „Hype“. Viele Unternehmen versprachen sich gute Geschäfte, blieben jedoch mit ihren Bemühungen häufig stecken.

Jetzt nimmt Smart Home wieder einmal Fahrt auf. Für viele Player scheint sich die Vergangenheit zu wiederholen, der Trend wird von der Sicherheitstechnik erneut in die Schublade „Nicht allzu ernst nehmen“ gesteckt. Doch das könnte sich dieses Mal als Fehler herausstellen.

So ist Smart Home heute für die Sicherheitstechnik Chance und Gefahr zugleich. Aus Sicht der Zielgruppen stehen die Nutzererwartungen Energieeinsparung, Sicherheit und Komfort im Mittelpunkt einer Kaufentscheidung. Dennoch blicken viele der etablierten Marktteilnehmer skeptisch, teilweise sogar geringschätzig, auf dieses Marktsegment.

### ■ Digitalisierung

Die Digitalisierung, die nahezu alle Lebensbereiche durchdringt, entpuppt sich mehr und mehr als Enabler für die verschiedensten Marktentwicklungen der jüngsten Vergangenheit, vor allem aber für die der mittelfristigen Zukunft.

Folgende technologische Entwicklungen werden die zunehmende Durchdringung mit Smart-Home-Anwendungen beflügeln: Leistungssteigerung und -verdichtung der verschiedensten Devices, sinkende Preise, Zunahme der Breitbandanschlüsse, gestiegene Usability der Endgeräte, hohe Durchdringung der Märkte mit den „offenen Systemen“ Smartphone und Tablet.

Laut aktuellen Studien erwarten über 55 Prozent der Kunden, dass sich Smartphones bzw. Tablets als zentrales Steuergerät für Smart Home-Anwendungen durchsetzen. Genau dieser Umstand macht den Unterschied zu früheren Vorstößen aus: Das Heimnetzwerk, gesteuert über das Smartphone, wird zur zentralen Schnittstelle. Gleichzeitig erwarten die Kunden immer mehr App-basierte Funktionen.

### Neue Wettbewerber

Diese zwei Trends könnten also aus Sicht der klassischen Sicherheitstechnikanbieter eine fatale Entwicklung in Gang setzen. Bereits heute werden die etablierten Player in den Smart Home-Märkten mit einer Vielzahl neuer, branchenfremder Wettbewerber konfrontiert, deren Spektrum vom Startup bis hin zum Großkonzern reicht.

Aktuell agieren viele dieser neuen Anbieter aus Branchensicht auf einem niedrigen Professionalitätsniveau. Viele der aktuellen Smart Home-Produkte positionie-



ren sich im unteren Marktsegment und damit deutlich unterhalb der klassischen Sicherheitstechnik.

Allerdings werden die Marktsegmente aufgrund der oben aufgezeigten Mechanik mehr und mehr miteinander verwachsen. Teilbereiche des sicherheitstechnischen Marktes werden stark End User-getrieben sein: Die Smartphone- und App-geprägte Käuferschicht wird mit ihrem „Good Enough“-Grundsatz dafür sorgen, dass die IKT-Konzerne den Markt von unten her aufrollen, denn sie kommen dem Denken und den Wünschen der Kunden viel näher. In Zukunft geht es nicht mehr um die Frage nach dem besseren Produkt, sondern vielmehr darum, ob die tradierten Gewohnheiten der „Generation Smartphone“ von den Anbietern der Branche aufgegriffen werden.

Da hier zwei Welten aufeinander treffen, wird sich eine Polarisierung der Märkte ergeben: Auf der einen Seite die klassischen Unternehmen der Sicherheitstechnik, welche sich dann auf das gehobene mittlere und das Top-Marktsegment konzentrieren, und auf der anderen Seite die IKT-Konzerne, welche vom unteren Ende immer mehr in das mittlere Marktsegment und somit

in die Kernmärkte der Sicherheitstechnik vordringen werden.

#### **Kooperationen suchen**

Noch ist die Gefahr für die etablierten Player der Sicherheitstechnik nicht allzu groß, denn bis zum Jahr 2020 werden aktuellen Studien zufolge gerade einmal 1,5 bis zwei Millionen von insgesamt 40 Millionen deutschen Haushalten Smart Home- und damit auch Smart Security-Lösungen installiert haben. Doch die Märkte werden in den nächsten fünf Jahren verteilt, so dass im Zeitraum bis 2025 attraktive Umsätze eingefahren werden können. Jetzt heißt es, die Entwicklung im Auge zu behalten und sich sowohl auf Risiken als auch auf Marktchancen vorzubereiten.

*Dieser Beitrag erschien erstmalig in Protector 1.3.2016*

**Kontakt:** [sicherheitstechnik@wieselhuber.de](mailto:sicherheitstechnik@wieselhuber.de)

#### **Fazit:**

Auf Anbieter der klassischen Sicherheitstechnik warten vor allem Chancen im Umfeld maßgeschneiderter Serviceleistungen. Jenseits davon eröffnen sich Möglichkeiten durch das Angebot von Apps und adäquater Devices aus den Smart Home-Bereichen. Vor allem der Vorteil von Kooperationen sollte nicht unterschätzt werden. Zum einen können neue Technologien ohne großen eigenen Entwicklungsaufwand mit den bestehenden Kernkompetenzen kombiniert werden. Zum anderen kann die Marktabdeckung in der Breite nicht ausschließlich über die Großfläche oder den Versandhandel erreicht werden, so dass sich auch hier Anknüpfungspunkte bieten. Sicherheitstechnik 2025 – es wird ein spannender Weg bis dahin.

# W&P-Studie: Mode- & Lifestylebranche im Umbruch?



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

Aktuelle Insolvenzen zeigen: Die Geschäftsmodelle vieler klassischer Player der Mode- und Lifestylebranche sind zu sehr auf Kante genäht. Die hohe Wettbewerbsdynamik, verursacht durch den Erfolg des Online-Modehandels sowie das Vordringen von Herstellern in den Endkundenvertrieb, macht Druck. Bei unveränderter strategischer Ausrichtung und Marktbearbeitung ist zu erwarten, dass sich die Zahl der nationalen Modehändler bis 2020 um 10-20 Prozent reduzieren wird. Auch auf der Herstellerseite verschärft sich der Konsolidierungstrend. Welche Strategien Unternehmen ergreifen, welche Fragen in Bezug auf Tragfähigkeit, Robustheit und Zukunftsfähigkeit bestehender Geschäftsmodelle in Industrie und Handel gestellt werden sollen – das zeigt die aktuelle W&P-Studie „Mode- und Lifestylebranche im Umbruch – Strategien für Gewinner“.

## Onliner und Vertikale zwingen klassische Akteure zum Handeln

Im Modehandel hat in den vergangenen Jahren eine drastische Umverteilung von Umsätzen und Erträgen stattgefunden. So wuchs von 2006 bis 2015 der Umsatz, der mit Bekleidung und Schuhe über Online-Portale erzielt wurde, um durchschnittlich 19 Prozent jährlich. Eine Entwicklung, von der der stationäre Handel meilenweit entfernt ist. Im Gegenteil: Die Umsatzspirale dreht sich hier zunehmend nach unten. Ausnahmen bilden die vertikalen Ketten, à la H&M und Zara, die seit Jahren höchst rentabel das stationäre Geschäft durchdringen. Ihr Schlüssel des Erfolgs? Das hohe Tempo beim Sortimentswechsel und einer damit verbundenen ständig neuen Bedürfnisstimulierung – mit bis zu 20 Kollektionszyklen pro Jahr „befeuern“ die Vertikalen ihre Zielkundschaft.

## Dynamik in der Mode- und Lifestylebranche nimmt weiter zu

In diesem Umfeld werden vor allem Anbieter, die bislang keine klare strategische Ausrichtung haben und operativ eine konsequente Marktbearbeitung vollziehen, künftig erhebliche Umsatz- und Ertragseinbußen hinnehmen müssen. Konkrete Prognose? Rund 10 große nationale oder regionale Handelsgrößen werden künftig das Wholesale-Geschäft unter sich ausmachen. Die Tendenz bei Herstellern zeigt in die gleiche Richtung:

Von rund 370 Herstellern mit Umsätzen zwischen 2 und 50 Mio. € könnten sich mittelfristig rund 30 Prozent verabschieden. Bereits heute erzielen 1 Prozent der Bekleidungshersteller in Deutschland rund 60 Prozent der Umsätze.

Das Ende der klassischen Anbieter? Keinesfalls. Niemand muss sich „einfach so“ das Heft aus der Hand nehmen lassen, schließlich bieten vielfältige Zukunftstrends allen Unternehmen der Mode- und Lifestylebranche ausreichend Potenzial zur überlebenswichtigen Differenzierung.

## Trends nutzen und auf der Erfolgsspur bleiben

Die W&P Studie identifiziert folgende Zukunftstrends, die positiv für die Geschäftsentwicklung eingesetzt werden können.

- **Individualisierung – eigener Lebens-„Stil“:** Maßanfertigungen und Self-Design werden für die Masse erschwinglich und führen zu einer völlig neuen Form des eigenen Lebens-„Stils“.
- **Emotionalisierung – König Kunde:** Eventisierung und außergewöhnliche Serviceleistungen sind der Schlüssel zur dauerhaften Kundenbegeisterung -bindung.
- **Digitalisierung – digitale Differenzierung:** Die Digitalisierung am „front end“ und „back end“ ist unerlässlich und bietet aktuell noch umfassende Differenzierungsmöglichkeiten zur Umsatz- und Ertragssteigerung.
- **Vertikalisierung – vertikale Grenzen:** Der Trend zum eigenen Retail bleibt zwar lukrativ, der Wholesale erlebt jedoch ein Revival in anderer Form.
- **Authentizität – Große Marke, kleines Logo:** Eine authentische und starke Markenpositionierung wird zunehmend zum Erfolgstreiber. Dabei gilt zunehmend die Erfolgsformel: Großen Marken genügen kleine Logos.
- **Neo-Ökologie – Mode „goes green“:** Umweltbewusstsein in Materialeinsatz und Herstellungspro-

zess gewinnt noch stärker an Bedeutung und wird künftig zu einem Haupteinflussfaktor der Kaufentscheidung.

**Ganzheitliche Unternehmensführung mit dem W&P-Management-Steuerrad**

Mit Hilfe des „W&P-Management Steuerrads“, das für ein ganzheitliches Management-Konzept steht, können die Player der Branche ihre Geschäftsmodelle an die künftigen Anforderungen anpassen. Angefangen beim Kunden, der Strategie, dem Vertrieb über das Sortiment bis hin zur Supply Chain und Kosteneffizienz werden dabei alle Funktionsbereiche im Unternehmen auf den Prüfstand gestellt – den Einfluss der Digitalisierung immer im Blick.

Bei der strategischen Ausrichtung ist in Zukunft mehr denn je die Etablierung einer authentischen, starken Marke ein Erfolgsgarant. Unternehmen müssen sich darüber im Klaren sein, welches Image sie bei ihren Kunden hinterlassen wollen und wie sie sich dafür im Marktumfeld präsentieren. Jede unklare Positionierung in der „Mitte“ zwischen günstigen Fast-Fashion-Anbietern und starken Premium- und Luxusbrand ist auf kurz oder lang problematisch.



Hinsichtlich der operativen Ausrichtung ist vor allem eines wichtig: Bei allen unternehmerischen Aktivitäten muss der Kunde und seine Nutzenansprüche im Mittelpunkt stehen. Hierzu zählen die wertorientierte Segmentierung und die konsequente Ansprache des Kunden entlang seiner Kontaktpunkte im Unternehmen. Schließlich wird sowohl das front end zum Kunden als auch das back end durch die Möglichkeiten der Digitalisierung geprägt sein. Was heute noch ein Differenzierungspotenzial darstellt, wird in Zukunft zunehmend zum Hygienefaktor.

Wer zudem flexible Kostenstrukturen aufsetzt und die Chancen der Digitalisierung in der gesamten Wertschöpfungskette nutzt – der wird auch weiterhin in den Kleiderschränken der Konsumenten einen festen Platz haben.

**Kontakt:** [konsumgueter@wieselhuber.de](mailto:konsumgueter@wieselhuber.de)



W&P-Management-Steuerrad

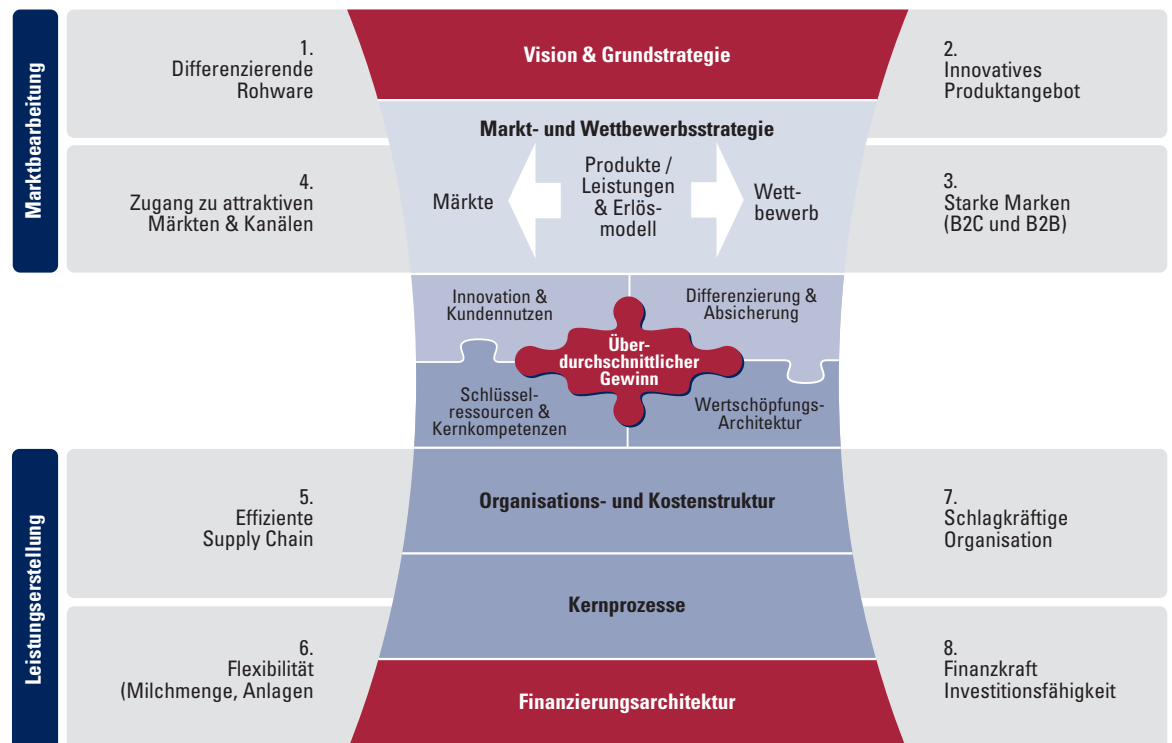
# Unruhige Zeiten: Molkereien robust und zukunftsfähig gestalten

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



Viele Molkereien leiden derzeit unter rückläufigen Erträgen und manche Genossenschaft sucht nach lukrativen Absatzwegen für steigende Milchmengen. Jedes Unternehmen spürt die Auswirkungen des aktuell dramatisch niedrigen Milchpreises. Die Entscheider in Molkereien müssen wegen dem schwierigen Marktumfeld ihr Geschäftsmodell tragfähig, robust und zu-

**Hebel 2 – Innovatives Produktangebot:** Sich ändernde Lebensgewohnheiten bieten vielfältige Chancen für Innovationen: Ein natürliches Produkt (z. B. herkömmliche Erzeugungsmethode, natürlicher Fettgehalt) kann ebenso zu einer relevanten Differenzierung führen wie ein funktionales Produkt (z. B. Protein- oder Frühstücksdrink, Anreicherung durch Kalzium/Vitamine). Verpackungsinnovationen, die auf Convenience, Haltbarkeit oder Nachhaltigkeit abzielen sowie Ersatzprodukte auf Basis von Nüssen, Soja



Die acht Gestaltungshebel für Molkereien

kunfts-fähig gestalten. Acht wichtige Hebel helfen dabei:

**Hebel 1 – Differenzierende Rohware:** Insbesondere im preisaggressiven deutschen Markt bieten differenzierende Rohwaren vielfältige Chancen. Die Mehrzahlungsbereitschaft für Bio- und regionale Produkte ist klar nachgewiesen. Mehrwert-Konzepte auf Basis von Heumilch, OGT, Bio oder Regionalität ermöglichen eine deutliche Steigerung der Wertschöpfung.

oder Getreide sind weitere Möglichkeiten. Immer wichtig: Der Blick auf ein klar definiertes Bedürfnis einer wachsenden Zielgruppe.

**Hebel 3 – Starke Marken:** Haben Marken eine signifikante Bedeutung – ggf. in einem klar definierten Segment – werden höhere Gewinne und Renditen im Vergleich zu Handelsmarken- bzw. Commodity-Herstellern erhalten. Auch mit dem steigenden Qualitätsbewusstsein der letzten Jahre gewinnen Marken an Bedeutung. Bei Milchprodukten treffen u. a. regionale



Konzepte – auch für weniger finanzkräftige Molkereien – auf fruchtbaren Boden. Die moderne Methode des „natürlichen Markenaufbaus“, die Transparenz und Glaubwürdigkeit in den Vordergrund stellt, bietet vor allem auch Marken mit einer Spezialisten- bzw. Nischenpositionierung gute Chancen.

**Hebel 4 – Zugang zu attraktiven Märkten & Vertriebskanälen:** Entscheidend für den Erfolg in internationalen Märkten ist die Fokussierung auf die richtigen Märkte. Vertriebsniederlassungen und Produktionsstandorte in der Zielregion können – wenn auch mit Risiken verbunden – durchaus sinnvoll bzw. unabdingbar notwendig sein. Deutsche Genossenschaften meiden offensichtlich diesen Weg, weil die oberste Prämisse die Verwertung der „eigenen“ Milch ist. Dabei wird jedoch verkannt, dass von einem erfolgreichen Geschäftsmodell die Gesellschafter, eben die Genossen, profitieren.

**Hebel 5 – Effiziente Supply Chain:** Bei zunehmender Milchmenge in Europa wird auch der Kostendruck ungebrochen groß bleiben. Nur Unternehmen, die nachhaltig und permanent an der Optimierung der Standortstruktur und der Effizienz und Integration der gesamten Supply Chain arbeiten, können in diesem

Umfeld erfolgreich sein. Investitionen in eigene Standorte und Anlagen sowie Initiativen zur Einbindung der Milchbauern, wie z. B. das Milkmaster-Programm der DMK, tragen zur Effizienzsteigerung bei.

**Hebel 6 – Flexibilität:** Volatilität darf nicht regelmäßig zu Ertragskrisen führen. Grundsätzlich sind Produktportfolio, Vertriebskanäle, Produktionsstrukturen und Verträge so zu gestalten, dass auf Marktveränderungen bzw. Marktschocks schnell und angemessen reagiert werden kann. Die Gestaltung des Gesamtportfolios sollte zumindest teilweise ausgleichend wirken. Wichtig: Das Verhältnis von Eigentümer-/Vertragsmilch zu Zukaufmilch. Auch wenn bei Genossenschaften sehr umstritten, benötigt dieser Aspekt eine fundierte Lösung.

**Hebel 7 – Schlagkräftige Organisation:** Viele Molkereien haben den Veränderungsbedarf durch den Marktumbruch erkannt und stellen sich neu auf. Ob eine Molkerei den Schwerpunkt auf Internationalisierung oder Markenaufbau legt – in jedem Fall ist sowohl die Organisationsstruktur zu überdenken, als auch die Kompetenz der Mitarbeiter bzw. Teams aufzubauen. Ein umfassendes Ziel- und Controlling-Konzept muss gewährleisten, dass die zentralen Prioritäten in allen Organisationsbereichen konsistent verstanden und umgesetzt werden.

**Hebel 8 – Finanzkraft und Investitionsfähigkeit:** Jede Entwicklungs- oder Wachstumsstrategie muss die Finanzierungsmöglichkeiten der Molkerei berücksichtigen. Es gilt, die Investitionen fundiert nach Rentabilität und strategischer Passung zu priorisieren. Können notwendige Investitionen nicht im gegebenen Finanzrahmen „gestemmt“ werden können, sollte die Finanzierungsstruktur geprüft sowie Partnerschaften und Zusammenschlüsse überdacht werden.

**Kontakt:** [konsumgueter@wieselhuber.de](mailto:konsumgueter@wieselhuber.de)



## Fazit:

Klar ist: Für keine Molkerei gibt es ein Patentrezept. Wie die Stellhebel optimal anzupassen sind, ist für jedes Unternehmen individuell. Dabei spielen die Wünsche und Ziele der Gesellschafter und Genossen eine zentrale Rolle. Jene Molkereien, die sich ebenso intensiv mit der Zukunft des internationalen Milchmarktes wie auch mit den eigenen Stärken und Entwicklungsmöglichkeiten befassen, haben gute Möglichkeiten, nachhaltig erfolgreich zu sein – eben tragfähig, robust und zukunftsfähig.

# eHealth in Deutschland

## Auf dem Weg zur digitalisierten Medizintechnik



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

Noch steht die deutsche Bevölkerung der digitalen Medizin zum Teil skeptisch gegenüber. Doch Gesetzesänderungen wie das IT-Sicherheitsgesetz (07/15) oder das neue eHealth-Gesetz (01/16) sowie die weltweit zunehmende Innovationskraft in der Medizintechnikbranche setzen den Markt zusehends unter Druck. Wie lang wird Deutschland noch an der Schwelle zur digitalen Medizin 4.0 verharren?

### eHealth und Datensicherheit werden häufig im selben Atemzug erwähnt – und kontrovers diskutiert

Nicht nur die elektronische Datenspeicherung sondern auch die Vernetzung von Medizingeräten wirft immer wieder die Frage nach ausreichenden Sicherungssystemen auf. Dass ein hoher Sicherheitsstandard für Daten und Systeme gerade im medizinischen Bereich essentiell ist, wurde nicht zuletzt durch das neue IT-Sicherheitsgesetz deutlich in den Fokus gerückt. Dennoch muss das Bewusstsein dahingehend geschärft werden, dass es eine 100%ige Sicherheit nicht geben kann.

Die eigentliche Schwachstelle liegt in der veralteten IT-Infrastruktur der Mediziner, gerade in Kliniken. Dringend notwendige Investitionen wurden jahrelang verschoben oder erst gar nicht getätigt – der Investi-

tionsstau bis 2020 wird auf ca. 7 Mrd. € jährlich geschätzt. Naheliegender also, dass die größten Bedenken bei Angriffen auf Medizingeräte hinsichtlich des Diebstahls medizinischer Daten und der Manipulation der Geräte bestehen. Sicherheitstests und Sicherungsmechanismen in Software und mobilen Endgeräten lassen sich inzwischen gut umsetzen. Doch der erste Schritt zu einer sicheren digitalen Medizin muss die anwenderseitige Modernisierung der IT-Systeme sein.

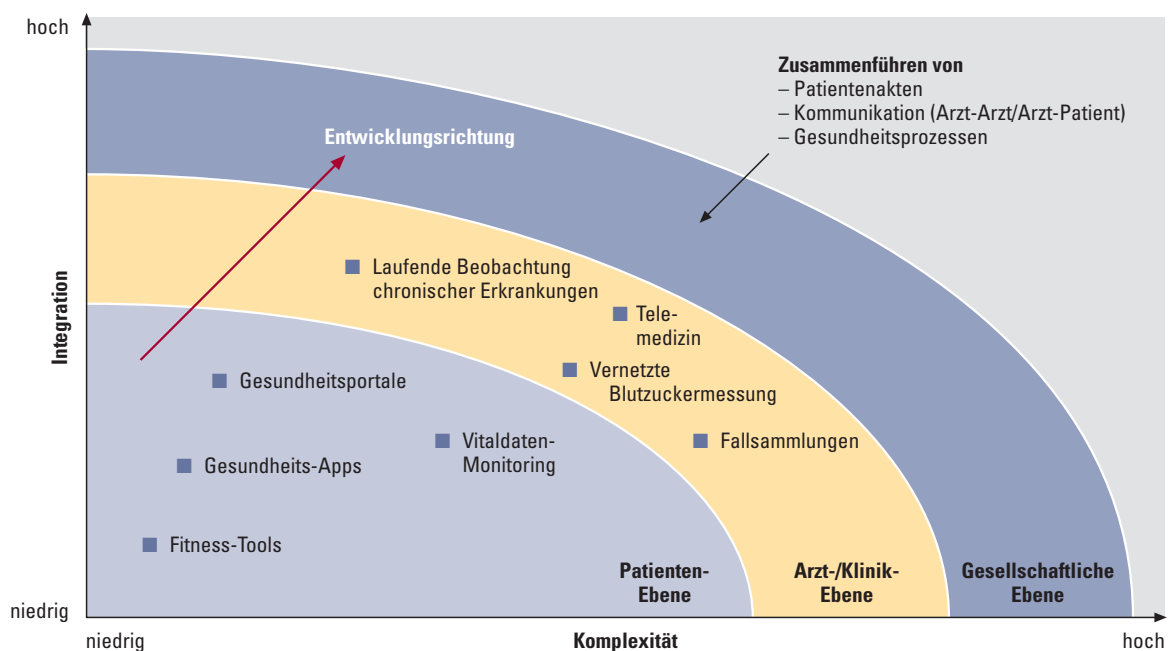
### Wie Wearables und ihre Nutzer die Zukunft der Medizinwelt prägen werden

Die zunehmende Nutzung von Wearables unterstreicht den Trend zu einer digitalisierten Gesundheitswelt. Der Einsatz von Wearables wird die Medizin nachhaltig beeinflussen, denn sie funktionieren wie ein Langzeit-Monitoring und bieten zum einen eine Grundlage zur Analyse möglicher Krankheitsursachen als auch eine präventive Instanz zur Vermeidung oder der Überwachung von Erkrankungen. Die Anwendungen zum Monitoring chronischer Erkrankungen stehen bereits in den Startlöchern.

Zwar können Wearables den Besuch beim Arzt nicht ersetzen, allerdings wird die Integration und Nutzung der gesammelten Daten zur Unterstützung des Medi-



Dagmar Hebenstreit  
Consultant  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



Entwicklungsmodelle  
des Healthcare-  
Marktes

ziners auch im Hinblick auf den zunehmenden Versorgungsmangel immer attraktiver sowie zukünftig stärker vom Nutzer selbst gefordert.

Gleichzeitig ist diese Entwicklung eine Reaktion auf den zunehmenden Wunsch nach Selbstbestimmung. Idealerweise lassen sich zukünftig gesundheitsrelevante Informationen sammeln, mittels App auf einem Dashboard betrachten und intuitiv verstehen. Dieses Patient-Empowerment passt sich der von Mobilität und Datenverfügbarkeit geprägten Lebenswelt an: Gesundheitsdaten sollen künftig standortunabhängig verfügbar und immer aktuell sein. Eine herkömmliche Patientenakte im Papierformat kann das nicht leisten.

### Telemedizin als Antwort auf ärztlichen Versorgungsmangel

Die zentrale, digitale Sammlung der Patientendaten bietet verschiedene Vorteile. Der Verwaltungsaufwand wird reduziert, die Sicherheit durch verschlüsselt übermittelte Daten erhöht. Die anonymisierte Analyse der medizinischen Fakten individueller Einzelfälle ermöglicht die Anwendung erfolgversprechender Therapieansätze und ist kosten- und zeiteffizienter sowie schonender für den Patienten.

Ein weiterer wichtiger und notwendiger Meilenstein in einer durch digitale Tools unterstützten Medizin: Die Fernbehandlung. Aufgrund der niedrigen Standortattraktivität sind besonders stadterferne Gebiete vom prognostizierten Mangel an Haus- und Fachärzten sowie abnehmender Versorgungsqualität betroffen. Doch gerade hier ist der Altersdurchschnitt und damit der Anteil potenziell versorgungsbedürftiger Personen in der Bevölkerung besonders hoch. Eine Möglichkeit, diesem Mangel zu begegnen, bietet die Telemedizin. In anderen Ländern Europas oder den USA bereits erfolgreich angewendet, soll diese Behandlungsmethode auch in Deutschland etabliert werden. Einsatzgebiete liegen dabei sowohl in der Arzt-Patienten-Kommunikation als auch in der Vernetzung unter Kollegen. Gerade die telemedizinische Betreuung von Patienten in abgelegenen Gebieten oder das Telemonitoring zur Überwachung des Heilungsverlaufs oder der Durchführung therapeutischer Maßnahmen sind attraktive Einsatzfelder.

Gerade für kleinere Krankenhäuser ist die Vernetzung des behandelnden Arztes mit Spezialisten an anderen Standorten ein großer Vorteil: Fachwissen kann kostenökonomisch eingekauft und die Qualität der Therapie gesteigert werden. Besonders attraktiv ist die Telemedizin in der intensivmedizinischen Betreuung transportunfähiger Patienten.

Viele potenzielle Nutzer befürworten den Ausbau telemedizinischer Anwendungen, besonders unter dem Aspekt der Zeitersparnis. So liegt laut einer Untersuchung der Bertelsmann Stiftung bei 45% der Bevölkerung die grundsätzliche Nutzungsbereitschaft einer Videosprechstunde vor, besonders zur Vermeidung langer Wartezeiten auf einen Termin (82%) bzw. in der Praxis (70%) oder dem Arztkontakt zu unüblichen Zeiten wie Wochenenden oder Feiertagen (77%).\*

\* Quelle: EHealthCom, 01/16

### Medizin 4.0 – ein erstes Zwischenfazit

Das Schlagwort Medizin 4.0 wird gern mit der medizinischen Digitalisierung gleichgesetzt. Dabei bündelt dieser Überbegriff vielfältige Themen wie Telemedizin, eHealth, Big Data, Robotik, Personalisierung, Automatisierung sowie neue Kommunikationstechnologien. Nicht alle Entwicklungen konnten an dieser Stelle detailliert betrachtet werden, doch bieten sich zahlreiche Chancen für Mediziner und Patienten. Alle Beteiligten sollten auf eine dynamische Marktentwicklung vorbereitet sein. Mediziner müssen die entsprechenden IT-infrastrukturellen Grundlagen schaffen und die Ausbildungsinhalte dem neuen Berufsbild angepasst werden.

Die Einstellung der Bevölkerung gegenüber neuen Medizinkonzepten wird sich verändern – ein Prozess, der durch positive Erfahrungen und die schrittweise Etablierung in den Behandlungsalltag, unterstützt durch den Generationswechsel in der Ärzteschaft, vonstatten gehen wird. Doch besonders die Anbieterseite muss sich auf einen sprunghaften Anstieg der Nachfrage einstellen, denn sowohl Mediziner als auch Politiker haben die Notwendigkeit zum Handeln erkannt.

**Kontakt: [industriegueter@wieselhuber.de](mailto:industriegueter@wieselhuber.de)**

### Fazit:

Die Schlagworte Reliability, Connectivity, Managability und Security sind im Zusammenhang mit vernetzter Medizintechnik in aller Munde. Nur wer mit kompatiblen Schnittstellen, Interoperabilität, intelligenten, einfach integrierbaren sowie sicheren Lösungen aufwarten kann, hat dauerhaft eine Chance, im Markt der digitalen Medizintechnik erfolgreich zu sein. Hier kann ein kritisches Hinterfragen der etablierten Prozesse, Unternehmensstrukturen, sowie des Berufsbildes und der dazugehörigen personellen Anforderungen helfen, um auch zukünftig die geforderte Innovationskraft leisten zu können. Für weitere Insights zu den Trends in der Medizintechnikbranche empfehlen wir Ihnen die kürzlich veröffentlichte Publikation „Black Box F&E: Herausforderungen in der Medizintechnik“.

In diesem Sinne wünschen wir Ihnen einen spannenden und erfolgreichen Weg in die Digitalisierung – dem Geschäftsfeld der Zukunft.

# Die glorreichen 7

## Diese Trends bewegen die Sportbranche

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



Jedes Jahr zur ISPO treibt die Branche die gleiche Fragestellung: Wohin entwickelt sich der Sportmarkt? Welche Trends im Sportverhalten der Deutschen lassen sich erkennen? Wie müssen sich Sportartikelhersteller

und Fachhändler strategisch und operativ aufstellen, um bei allen aufkommenden Entwicklungen am Ende als Sieger vom Platz zu gehen?

Eines ist sicher: Allein die ISPO als Quelle der Trenderkennung reicht nicht mehr. Außerdem werden sich Sportartikelhersteller und -händler, die mit gestern erfolgreichen Produkten und Kampagnen die Konsumenten auch morgen begeistern wollen, schwertun. Stattdessen gilt: Neue Technologien, eine zunehmende Wertschätzung der Freizeit und steigende Ansprüche an eine

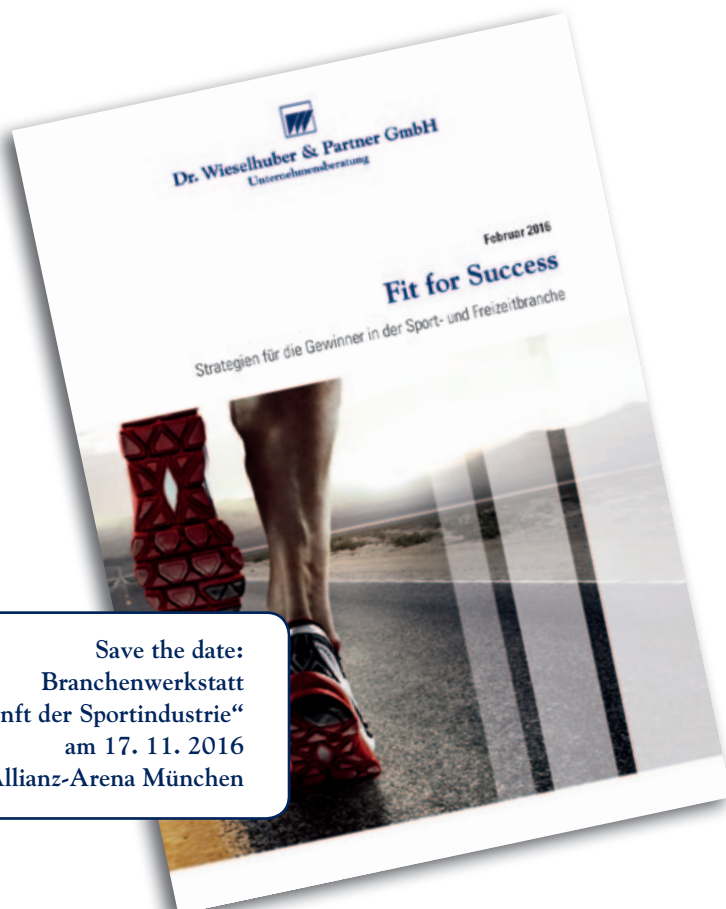
soziale, moralische und ökologische Handlungsweise der Unternehmen stellen immense Herausforderungen, bieten aber auch lukrative Chancen für eine Differenzierung im Markt. Doch was konkret wird in Zukunft das Sport- und Konsumverhalten der Deutschen dominieren? Die sieben W&P Zukunftstrends zeigen, wohin die Reise geht:

1. **Grenzenlose Märkte:** Landes-, Regionen- und Branchengrenzen spielen nur noch eine untergeordnete Rolle, vollkommen neue Marktconstellationen entstehen.
2. **Abenteuer vor der Tür:** Die zunehmende Verknüpfung von Arbeitszeit und Freizeit mündet in einer neuen Sehnsucht.
3. **Digitale Sportvereine:** Fitness-Apps und virtuelle Communities bewegen die Massen.
4. **Virtueller Sport:** e-Gamer und Blogger werden neue elektronische Meinungsführer.
5. **Senioren auf der Überholspur:** Immer mehr „Best Ager“ wollen sportliche Action und verlangen passende Angebote für einen neuen Zeitgeist.
6. **100% Nachhaltigkeit:** Soziale und ökologische Verantwortung werden zur Prämisse der künftigen Wettbewerbsdifferenzierung.
7. **Wahre Helden:** Im Strudel der Skandale im Spitzensport erhalten Authentizität und Hingabe stärkeren Auftrieb.

Ganz offensichtlich: An Trends mangelt es den Unternehmen der Sportartikelbranche nicht – und damit auch nicht an Chancen und Marktpotenzialen. Und doch werden aus dem aktuell laufenden „Rennen“ nicht nur Gewinner hervorgehen und den begehrten Platz auf dem „Podest“ einnehmen.

**Kontakt:** [konsumgueter@wieselhuber.de](mailto:konsumgueter@wieselhuber.de)

Save the date:  
Branchenwerkstatt  
„Zukunft der Sportindustrie“  
am 17. 11. 2016  
Allianz-Arena München



# Discounter im Luxusfieber!

## Wie Aldi, Lidl & Co. den Premiummarkt besetzen

Darf es ein Glas Champagner sein, ein Feinkostsalat, eine Karotten-Ingwer-Suppe oder ein Passionsfrucht-Mango-Dessert im Glas? Diese und viele weitere Spezialitäten finden sich im Sortiment von Aldi, Lidl und Co.. Das Ramsch- und Billigimage vergangener Zeiten haben die deutschen Discounter längst abgestreift. Sie stehen inzwischen für gute Qualität zum besten Preis. Und seit einigen Jahren eben auch für bezahlbaren Luxus. Für besondere Qualitäten, außergewöhnliche Produkte und internationale Delikatessen sind die Discounter inzwischen nicht nur zur Oster- und Weihnachtszeit bekannt.

Und wer hätte es gedacht: Lidl ist bei der Berliner Wein Trophy als bester Online-Weinfachhandel ausgezeichnet worden. Allein 700 französische Weine werden exklusiv angeboten. Auch in das Filialnetz wird mit mehreren 100 Mio. € jährlich kräftig investiert. Die Neckarsulmer sind zudem Vorreiter bei hochwertigen Backwarenkonzepten mit derzeit über 30 ständig frischen Produkten. Und in der Werbung setzt Lidl schon seit einiger Zeit auf Image, nicht zuletzt bei einer groß angelegten TV-Kampagne.

Wettbewerber Aldi ist nicht weniger umtriebig und geht ebenfalls neue Wege. Neben Investitionen in modernere Märkte soll eine Plakatkampagne das Image der Südfilialen verbessern. In Großbritannien testete man 2015 einen Online Shop und in Deutschland ebenfalls neue Back-Konzepte. Zur Gewinnung jüngerer Zielgruppen startete Aldi im September 2015 als erster Lebensmittelhändler einen Musik-Streaming-Dienst in Kooperation mit Napster. Für 7,99 € können die Kunden über 34 Mio. Musiktitel abrufen. Und seit 2015 listet Aldi in großem Stil Markenartikel ein. Bisher hatte man auf bekannte Herstellermarken weitestgehend verzichtet.

Die zahlreichen Sortimentsveränderungen und vor allem -ergänzungen haben sich deutlich auf die Artikelanzahl ausgewirkt. Bot Aldi anfangs nur Basisprodukte an, pendelte sich das Sortiment in den 80ern bei 400 Artikeln ein. im Jahr 2000 waren es bereits ca. 600 Artikel, 2010 ca. 700 Artikel und heute sind es ca. 1000 Artikel plus wöchentliche Aktionen. Da dieses Jahr noch ca. 100 Markenprodukte dazukommen, setzt sich der Trend fort. Und auch die Wettbewerber

haben in den letzten 15 Jahren deutlich ihr Sortiment ausgebaut.

Das üppige Angebot inklusive einer Vielzahl von Top-Markenprodukten und die hochwertige Sortimentsdarbietung lassen für die Konsumenten zusehends die Grenzen in Richtung Vollsortiment verschwimmen. Ob sich diese Entwicklung auch auf das Preisniveau der Discounter auswirkt, wird sich zeigen. Denn: Die Premiumsortimente belasten das auf höchste Effizienz, Frische und hohen Warenumsatz ausgelegte Geschäftsmodell der Discounter. Für die teilweise teuer erkaufte Umsätze mit erlesenen Saisonspezialitäten wurde viel Lehrgeld bezahlt. Es kam (und kommt) zu starken Rabattierungen und Restanten. Man darf die provokante Frage stellen, ob dies mittelfristig einem anderen Discount-Format eine strategische Lücke bietet, und zwar mit den Discount-Tugenden der ersten Jahrzehnte bei weniger kaufkräftigen Kunden zu punkten. Wenig Auswahl in großer Menge zum günstigsten Preis. Der Easy Foodstore in London hat es vorgemacht: 76 Artikel zum einheitlichen Preis von 33 ct.. Vorstellbar wäre in Deutschland ein Basisangebot von 100-400 Lebensmitteln ohne teure Kosmetik, ohne Non Food-Angebote. Kein Backshop, kein üppiges Weinangebot, keine Premiumprodukte. Flächenkonzepte, die für Innenstadtlagen und kleinere Ortschaften geeignet sind, auch vor dem Hintergrund der aktuellen Flüchtlingszuströme.

Für Netto beispielsweise ist diese Strategie weit weg. Als Markendiscouter positioniert, verfügen die Geschäfte mit ca. 4.000 Artikeln über das größte Sortiment unter den Discountern. Für einen neuen Anbieter z. B. aus dem Ausland gibt es in Deutschland kaum eine Chance, dafür sind die Margen zu gering, die Flächenabdeckung zu hoch und der Konkurrenzdruck zu groß. Selbst USA-Riese Walmart musste sich nach kurzem Kampf zurückziehen. Vielleicht nimmt ja einer der großen hiesigen Discounter dieses Zepter in Form einer Zweitschiene selbst in die Hand – „Lidl Basic“ oder „Aldi Essentials“ klingen jetzt nicht fernab jeder Handelsphantasie.

**Kontakt:** [handel@wieselhuber.de](mailto:handel@wieselhuber.de)



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

# Kunststoffverarbeiter am Scheideweg

## Fünf Thesen zur Bedrohung der Wettbewerbsfähigkeit



Dr. Stephan  
Hundertmark  
Manager  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH

Die große Bedeutung von Kunststoffprodukten ist sowohl für Industriegüter wie auch für Konsumgüter unzweifelhaft. Wenn es gilt Industrieproduktion, Konsum und Mobilität im 21. Jahrhundert neu und ressourcenschonend aufzustellen, führt an Kunststoffprodukten kein Weg vorbei.

Als klassische produzierende Branche wird die Wettbewerbsfähigkeit von Kunststoffverarbeitern zugleich von fünf zentralen Umfeldbedingungen getrieben und bedroht:

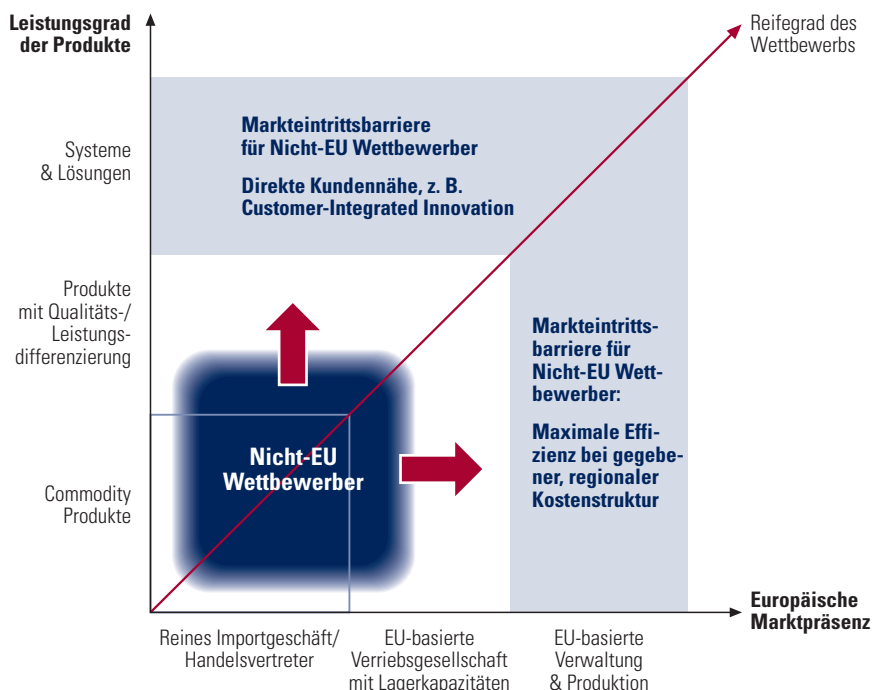
1. Brancheninterner Wettbewerb
2. Bedrohung durch neue Marktteilnehmer
3. Regulatorische Rahmenbedingungen
4. Versorgungs- und Zuliefersicherheit
5. Markt- und Kundenentwicklungen

Gerade das vergangene Jahr hat die europäische Kunststoffbranche mit ihren zeitweilig massiven Störungen in der Rohstoffversorgung und einer volatilen Preisentwicklung bei Standardpolymeren aufgerüttelt und viele Fragen zur zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit aufgeworfen. Fünf Thesen sollen die aktuelle Entwicklung

der Branche verdeutlichen und aufzeigen, wie Geschäftsführung und Eigentümer ihre Wettbewerbsfähigkeit verteidigen können, um auch in Zukunft erfolgreich bestehen zu können.

### These I: Die Wettbewerbsintensität im Europäischen Markt nimmt zu

Für viele Unternehmen ist es längst keine These mehr, dass der innereuropäische Wettbewerb an Schärfe zugenommen hat. Angestammte Wettbewerbshierarchien, vor allem für zentraleuropäische Kunststoffverarbeiter, sind ins Wanken geraten. Grund hierfür sind die in den letzten 5-10 Jahren in Osteuropa, vor allem in Polen, gewachsenen Wettbewerber, die den Markt mit modernsten Produktionsmitteln, Kostenvorteilen und innovativen Geschäftsmodellen verändern. Eine vergleichbare Entwicklung zeichnet sich aktuell für Verarbeiter z. B. aus Portugal ab, die die Finanz- und Wirtschaftskrise überwunden haben und in einzelnen Marktsegmenten regionale Kostenvorteile und europäische Investitionshilfen gezielt als Wettbewerbsvorteil nutzen. Diese Wettbewerbsverschärfung ist unumkehrbar und kennzeichnet das künftige Marktumfeld von Verarbeitern.



### These II: Importeure steigern ihren Reifegrad im Wettbewerb

Kunststoffverarbeiter in der Türkei und in China sehen sich in ihren Heimatmärkten zusehends mit einer Marktsättigung und abflauenden Konjunktur konfrontiert. Daher ist der europäische Markt für das Importgeschäft von Kunststoffprodukten attraktiver denn je. Zugleich schaffen es die Verarbeiter aus diesen Ländern vermehrt eine wesentliche Markteintrittsbarriere in der Vergangenheit, nämlich die Zuverlässigkeit und kurzfristige Verfügbarkeit von Lieferungen, durch den Aufbau eigener Vertriebsniederlassungen mit Zwischenlagern zu umgehen.

Hinzu kommt die zunehmende Steigerung der Leistungsfähigkeit ihrer Produkte, weg von einfachen Commodities und hin zu differenzierungsstarken Produkten, mit der auch eine produktseitige Eintrittsbarriere ausgehebelt wird. Für hiesige Verarbeiter bedeutet dies, die Nähe zum Kunden und das maximale Effizienzstreben zur Kompensa-

tion der nachteiligen Kostenstruktur weiter als Markteintrittsbarrieren zu nutzen.

### **These III: Die regulatorischen Rahmenbedingungen behindern die Unternehmensentwicklung**

Die Klage über ausufernden Bürokratismus und hohe Abgaben- und Steuerlasten sind auch von Kunststoffverarbeitern wenig überraschend, zugleich aber auch nicht weniger berechtigt. So besteht trotz des intendierten Ziels eines harmonisierten Marktumfelds weiterhin eine hohe Fragmentierung des europäischen Binnenmarktes mit unterschiedlichen Anforderungen und Regularien.

Grund hierfür ist die unterschiedliche und teilweise nicht vollzogene Umsetzung von EU-Recht in nationale Gesetze. Zugleich treibt die EU, zumeist auf Initiative einzelner Mitgliedsstaaten, eine große Zahl an Verordnungen voran, die im Einzelnen zwar sinnvoll erscheinen, in Summe den europäischen Wirtschaftsstandort jedoch behindern. Zuletzt sind es auch die Nationalstaaten, die Richtlinien und Gesetze erlassen, die über die eigenen Landesgrenzen hinweg zu Wettbewerbsnachteilen führen. Fakt bleibt, je mehr Ressourcen Unternehmen in die Überwachung und Erfüllung von regulatorischen Anforderungen stecken müssen, desto weniger Zeit, Management Attention und Geld bleibt für die Weiterentwicklung von Produkten und die Gestaltung der Unternehmenszukunft.

### **These IV: Rohstoff- und Ressourcenverfügbarkeit verschlechtern sich zusehends**

Auf Seiten der Rohstoffversorgung mit Standardpolymeren hat sich ein tiefgreifender Wandel in der Anbieterstruktur vollzogen. Die dramatische Häufung von europaweiten Force Majeure-Meldungen im ersten Halbjahr 2015 hat das Vertrauen in die Liefersicherheit der Versorger ebenso erschüttert, wie die damit einhergehende Volatilität der Preise. Auch bei den PVC-Herstellern hat sich in den letzten Jahren eine massive Konsolidierung der Branche vollzogen. Verglichen mit der Situation von vor wenigen Jahren ist kein Hersteller in seiner Eigentümer- und Unternehmensstruktur identisch zu den heutigen Unternehmen. Folglich müssen die „neuen“ Anbieter erst noch beweisen, dass sie die gleichen verlässlichen Partner sind wie zuvor. Als Reaktion müssen sich Kunststoffverarbeiter auf eine flexiblere Beschaffung einstellen, um kurzfristige und volatile Preis- und Angebotszyklen ausgleichen zu können.

### **These V: Die Markt- und Kundenentwicklung**

Obwohl der europäische Markt für Kunststoffprodukte gekennzeichnet ist durch einen preisaggressiven Ver-

drängungswettbewerb und zugleich viele Wachstumschancen für innovative Kunststoffprodukte, bietet es die meisten Verarbeiter trotz dieses Spannungsfeldes im Wettbewerb zu bestehen. Neu sind nun jedoch die branchenübergreifenden Veränderungen der Digitalisierung. Auch wenn konkrete Einflüsse, Bedrohungen und Chancen aus Schlagworten wie „Industrie 4.0“ erst langsam in den Alltag von Unternehmen Einzug halten, steht der tiefgreifende Wandel, den sie mit sich bringen, außer Frage. Gerade als klassische Mittelständler und Familienunternehmen in einer Sandwichposition zwischen Konzernen auf der Zulieferseite sowie Großunternehmen auf der Kundenseite, werden Kunststoffverarbeiter diesen Veränderungen nicht entgehen können. Bisher nutzen allerdings nur die wenigsten Unternehmer und Geschäftsführer die Chancen aktiv, die sich aus der Digitalisierung für Produkte und Services ergeben, um Bedrohungen abzuwehren.

### **Nur wer die aktuellen Herausforderungen kennt, kann die Zukunft aktiv gestalten.**

Der Erfolg insbesondere der deutschen Kunststoffverarbeiter in den vergangenen Jahren zeigt sich sowohl als Innovationstreiber in den Kundenbranchen als auch an dem konstanten Exportüberschuss, der mit europäischen Kunststoffprodukten erzielt wird. Diese Erfolgsgeschichte ist vor dem Hintergrund der aufgezeigten Entwicklungen jedoch kein Garant für eine erfolgreiche Zukunft.

Um die Thesen zur Wettbewerbsfähigkeit in diesem Marktumfeld auf eine breitere empirische Basis zu stellen, hat Dr. Wieselhuber & Partner GmbH eine Studie zur „Wettbewerbsfähigkeit europäischer Kunststoffverarbeiter“ im Auftrag des Verbandes der kunststoffverarbeitenden Unternehmen Europas (EuPC) erstellt.

**Kontakt:**  
[kunststoffe@wieselhuber.de](mailto:kunststoffe@wieselhuber.de)



# Ernährung 4.0: Revolution ohne Messer und Gabel

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



Der kulinarische Alltag von heute: Coffee-to-go im Auto, Croissant und Smoothie in der U-Bahn, ein Fruchtsalat mittags am Arbeitsplatz und schließlich ein geliefertes Dinner. Die Essgewohnheiten der Deutschen haben sich in den letzten fünf

Jahren so gravierend verändert wie nie zuvor. Doch das Tempo wird sich noch beschleunigen und erhebliche Struktur- und Geschäftsmodellveränderungen für Industrie und Handel mit sich bringen. Verursacher, Treiber und Voraussetzung für diese Modifikationen: Die Digitalisierung. Sie bringt Trends und entsprechende Folgen mit sich.

## **Wettbewerbsverlagerung: Vom Handelsregal auf die „Straße“**

*Der Nahrungsmittelkonsum wird sich zunehmend in die Öffentlichkeit verlagern: Heute finden 14 % des Nahrungsmittelkonsums öffentlich statt, bis 2020 wird sich dieser Anteil auf 24 % beinahe verdoppeln.*

**Die Folge?** Nahrungsmittel müssen verzehrfähig, auf die Umgebung abgestimmt und mit optimierten Verpackungen für einen sauberen Verzehr am Arbeitsplatz oder unterwegs angeboten werden. Die Essensplanung erfolgt sprachgesteuert über das Smartphone, das Menüvorschläge basierend auf individuellen Verbrauchergewohnheiten unterbreitet. In Zukunft entscheidet nicht mehr die Belegung des Regalplatzes im Supermarkt über den Umsatz für Hersteller und Handel, sondern der direkte Zugang zur Entscheidungssituation des Konsumenten.

## **Selbstkontrolle: Gezielte Nahrungsmittelauswahl**

*Verbraucher wollen (in Zukunft) wissen: Wie viele Kalorien stecken eigentlich in einer Verzehr-Einheit? Die empfohlene Kalorienaufnahme und Informationen darüber, wie sich die Ernährung auf das Körpergesamtwicht auswirkt, müssen individualisiert zur Verfügung stehen. Dabei sind die körperliche Beanspruchung, Ausgangsgewicht, Geschlecht, Bedarf an Vitaminen und Spurenelementen und andere Variablen wichtige Ausgangsparameter für die persönliche Bilanz der Ernährung.*

**Die Folge?** Nahezu alle heute verfügbaren Ernährungs-Apps werden überflüssig – stattdessen geben intelligentere Apps Antworten darauf, wie der Konsum tagesgenau aussehen sollte und welche Nahrungsmittel den angestrebten Fitnesszielen dienlich sind.

## **Gesundheitsbewusstsein: Informationsbasierte Ernährung**

*Herstellerverfahren, Kontrollen auf mögliche Schadstoffe bzw. Schadstofffreiheit von bekannten Toxinen wie Glyphosat und ggf. gesundheitsgefährdende Bestandteile wie Antibiotikarückstände – diese Informationen sind künftig auf Konsumentenseite gefragt.*

**Die Folge?** Verantwortungsvolle Hersteller werden diese Informationen zur Verfügung stellen. Zusammen mit Daten über individuelle Körpermerkmale und Informationen aus Wearables können temporäre oder dauerhafte Mangelzustände oder Überversorgungen (z. B. mit Zucker) dargestellt werden. Das Ernährungsverhalten von ca. 50 % der Bevölkerung könnte damit theoretisch verbessert werden. Damit einher geht einerseits die Ausweitung des Marktvolumens für Produkte z. B. Mineralwasser, andererseits geraten beispielsweise Kategorien wie Softdrinks (CSD) unter verstärkten Druck.







### **Hot-Spot-Präsenz: Jeder gegen jeden**

*Je weniger Vorratswirtschaft die Verbraucher betreiben und je häufiger die Entscheidung über den Nahrungsmittelkonsum unabhängig von Ort und Tageszeit getroffen werden, desto wichtiger wird die Präsenz der Anbieter auf den relevanten Verbrauchermedien potentieller Kunden.*

**Die Folge?** Für Hersteller, Restaurants, Lieferservices und den stationären Handel wird die Präsenz in der Entscheidungsphase über die nächste Mahlzeit zum A&O. Bei der Bindung des Verbrauchers konkurriert jeder gegen jeden: Die Auffindbarkeit des Konsumenten an bestimmten Hot-Spots und der Zugriff auf seine Standortdaten wird mit bevorzugter Behandlung bei der Tischreservierung, tageszeitbezogenen Preisen in Restaurants oder Gutscheinen belohnt.

### **Convenience: „Food by the moment“**

*Die steile Absatzentwicklung von Convenience-Produkten ist getrieben durch veränderte Konsumgewohnheiten. Fokus heute: Das Versorgungsangebot bezogen auf die individuelle Konsumsituation (Lust, Frust, Gesundheit, Genuss, Slow und Fast)-“Food by the moment“. Gestützt durch die Digitalisierung fallen Entscheidungen zum Nahrungsmittelkonsum sehr spontan, Verbraucher können jede Konsumvorstellung immer kurzfristiger verwirklichen.*

**Die Folge?** Informationen zu Produktion, Inhaltsstoffen, Nährwerten, Bezugsquellen der Rohstoffe müssen von Herstellern digital zur Verfügung gestellt werden, der digitale Beipackzettel ist bald Realität. Treueprämien werden durch digitale Markierungen einzelner Produkte individuell steuerbar. Konditionen, die heute noch undifferenziert an die Handelskonzerne ausgeschüttet werden, gehen an den Verbraucher. Auch der stationäre Handel wird sich auf diese Veränderungen einrichten, indem er sich zeitlich flexibel positioniert und Services anbietet, die ihn stärker differenzieren.

Yummy new world!

**Kontakt:** [konsumgueter@wieselhuber.de](mailto:konsumgueter@wieselhuber.de)

# Trends im Maschinen- und Anlagenbau im Jahr 2016

Volker Bellersheim  
Mitglied der  
Geschäftsleitung  
Dr. Wieselhuber  
& Partner



Seien es VDMA, VDA oder VDW: Viele Verbände blickten in ihren Prognosen verhalten auf das Jahr 2016, das in fast allen Industriegüter-Segmenten vom Umbruch gekennzeichnet ist. Der Trend zu anwendungsspezifischen Lösungen wird weiter zu beobachten sein. Die Entwicklung vom Produkt- zum System- bzw. Lösungsgeschäft wird i. d. R. von einem Ausbau des Service und/oder Neupositionierung in der branchenspezifischen Wertschöpfungskette begleitet.

## Neue Unternehmenskonzepte mit Potenzial

Wesentlicher Treiber für das Entstehen neuer Geschäftsmodelle ist die fortschreitende Digitalisierung. Zukünftig entscheiden nicht mehr (alleine) Qualität, Funktionalität und Präzision mechanischer, elektrischer und mechatronischer Komponenten und Systeme über den Markterfolg, sondern die SW- und IT-Kompetenz eines Unternehmens. Dabei ist die Konvergenz unterschiedlicher Technologie-Domänen ebenso zu berücksichtigen wie die Forderung nach offenen Schnittstellen. Unternehmensübergreifende Netzwerke (Eco-Systems) werden sich bilden. Neue – auch branchenfremde – Unternehmen werden als potenzielle Partner oder Wettbewerber auftauchen. Unternehmen aus Hochlohnländern werden sich stärker als bisher über Innovationen und konsequente Ausrichtung auf den Kundennutzen differenzieren müssen. Die Marktorientierung (Market Pull) im Innovationsprozess muss gestärkt werden. Die Suche nach disruptiven Innovationen, mit denen ein signifikantes und nachhaltiges Absetzen vom Wettbewerb erreicht wird, steht im Fokus. Außerdem werden die „Good Enough“-Produkte für das Mid-Market-Segment in den Emerging Markets wichtiger – deutsche Unternehmen haben hier nach wie vor Nachholbedarf. Eine ausschließliche Fokussierung auf das absolute Premium-Segment ist für die deutschen Investitionsgüterhersteller keine nachhaltige Strategie.

## Herausforderungen als Chancen

Für uns aus dem Bereich Industriegüter ist klar: Die-

se Umbrüche sind eine große Herausforderung – aber sicher keine Bedrohung. Vielmehr eröffnen sie der Branche Möglichkeiten, ihre Wettbewerbsfähigkeit im Rahmen einer langfristigen Perspektive neu zu verorten. Der Mut durch eine Service-Orientierung neue Geschäftsfelder zu etablieren, nutzenstiftende Gesamtpakete aufzusetzen und Geschäftsmodell-Innovationen zuzulassen, wird belohnt werden.

## IN 2016

### ■ Innovationen, Innovationen

Digitalisierung bietet Raum für Innovationen – so werden Services erheblichen Nutzen schaffen. Sie ebnet den Weg für die Weiterentwicklung des klassischen Maschinenbauers zum Prozess-Enabler. Der Kunde ist also nicht mehr mit der besten Maschine zufrieden, die er bekommen kann, sondern er möchte seinen Produktions- und Supply Chain-Prozess gemäß seinen individuellen Anforderungen bestmöglich umsetzen. Es wird zur Aufgabe der Fabrikusstatter, dies zu leisten. Im Zentrum dieser Aufgabe stehen die Repräsentation von Wissen in digitalen Modellen und dadurch die Möglichkeit zu automatisierten Prozessketten, selbststeuernden Prozessen und lernenden Automatisierungssystemen. So können Prozessschritte nahtlos mit der Produktion verbunden werden, ohne dass eine fehleranfällige und zeitintensive Transformation stattfinden muss.

### ■ Mut zu disruptiven Geschäftsmodellen

Durch eine Service-Orientierung neue Geschäftsfelder im Maschinen- und Anlagenbau zu etablieren, erfordert Mut – schließlich haben wir es mit disruptiven Kräften zu tun. Künftig kommt es nicht mehr darauf an, die Maschine noch ein bisschen besser zu machen, sondern vielmehr ein nutzenstiftendes Gesamtpaket anzubieten. Denn typisch für Märkte, die kurz vor einer Disruption stehen, ist, dass der Kundennutzen durch eine weitere Verbesserung der Technik nicht erhöht werden kann. Stattdessen erhöhen andere Leistungen diesen Nutzen – wie in diesem Fall die Services. Durch die Digitalisierung wird eine Vielzahl von Services mög-

lich sein, die dem Maschinenbau-Kunden nutzen, die aber nicht Teil des historischen Kerngeschäfts eines Maschinenbauers sind. Daher müssen neue Strategien entwickelt werden, die nicht mehr die Maschine in den Fokus stellen, sondern eine Kombination aus Maschine und Service und teilweise sogar nur Services. Der Mut, sich auf diese Veränderung des Geschäftsmodells einzulassen, wird belohnt werden.

- **Offene Schnittstellen und gemeinsame Standards**  
Dies sollte für Industrie 4.0 im Interesse jedes Marktteilnehmers liegen, denn nur so funktioniert sie auch. Wenn sich offene Schnittstellen und gemeinsame Standards durchsetzen, resultiert das volks-



wirtschaftlich in einer höheren Effizienz der Produktion – und nebenbei in einer höheren Flexibilität für kundenspezifische Produkte. Das war seit jeher der Antrieb für technische Innovationen und hat sich besonders deutlich in den letzten industriellen Revolutionen gezeigt. Wir können davon ausgehen, dass diese Kräfte stark genug sind, in absehbarer Zeit auch offenen Schnittstellen und gemeinsamen Standards zum Durchbruch zu verhelfen. Marktteilnehmer, deren Geschäftsmodell nicht auf proprietären Lösungen basiert, die heute schon offen sind und sich trotzdem vom Wettbewerb differenzieren können, haben einen klaren Vorteil.

## OUT 2016

- **Service als reiner Ersatzteilverkauf**  
Wer Service als klassisches After Sales-Geschäft (Ersatzteile, Wartung, Reparatur) begreift, verschenkt sein Geld. Serviceführerschaft als strategische Differenzierung bedeutet, dem Kunden den bestmöglichen Nutzen zu bieten und die Interaktion so einfach und angenehm wie möglich zu gestalten. Das kann über digitale Services geschehen sowie über die Art und Weise, wie mit seinem Problem umgegangen wird. Echte Serviceführer be-

urteilen den Kundenanruf positiv – sie nutzen die Gelegenheit, um zu zeigen, dass der Kunde in den richtigen Händen ist. Verärgerungen können aus dem Weg geräumt und der professionelle Umgang mit Problemen kann unter Beweis gestellt werden.

## DER GLAUBE

- **... professionelle Cloud-Lösungen seien nicht sicher**  
Wer das behauptet, sollte erst seine eigene IT auf die Probe stellen. Denn IT bringt Vorteile, birgt aber auch Gefahren. Digitale Daten haben nun mal ein erhöhtes Risiko, in die falschen Hände zu gelangen – aus dem Geschäftsalltag verbannt werden

sie deshalb aber nicht. Vielmehr wird der gewissenhafte Umgang mit Daten zum Muss. Dies gilt auch für Cloud-Lösungen, die aufgrund ihrer Neuheit immer noch mit Berührungsängsten belegt sind.

- **... Industrie 4.0 würde unterm Strich Jobs kosten**  
Im Gegenteil: Sie wird die Beschäftigung sichern. Der Wohlstand in Deutschland hängt wie in keinem anderen europäischen Land von der Produktion ab. Es muss also alles dafür getan werden, sie in Deutschland zu halten. Industrie 4.0 sorgt dafür, dass die Produktion wettbewerbsfähig bleibt und neue Jobs entstehen. Die Automobilproduktion hat bereits bewiesen: Durch Steigerung des Outputs – mehr Autos, bessere Technik, mehr Varianten – kommt es insgesamt zu einer Effizienzsteigerung. Hinzu kommt: Aufgrund der demographischen Entwicklung gäbe es wahrscheinlich nicht ausreichend Arbeitskräfte für einfache Arbeiten in der Produktion.

*Dieser Beitrag erschien erstmalig in Industrielle Automation 1.3.2016*

**Kontakt:** [industriegueter@wieselhuber.de](mailto:industriegueter@wieselhuber.de)

# Black Box F&E:

## Herausforderungen in der Verteidigungsbranche

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



Die deutsche Verteidigungsindustrie steht in den nächsten Jahren vor großen Herausforderungen. Die rückläufige Entwicklung der Verteidigungsbudgets westlicher Länder, eine hohe Volatilität und Unsicherheit in den Exporten sowie geänderte Verteidigungsszenarien und dementsprechend veränderte Produkthanforderungen, erschweren eine zuverlässige und langfristige Planung für die Unternehmen der Branche. Hinzu kommt die immer stärker dem freien Markt angepasste Markt-

Fabian Dempf  
Consultant  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



mechanik, die einen deutlich schnelllebigeren und preissensibleren Wettbewerb zur Folge hat.

Um den Herausforderungen mit neuen Produkten gerecht zu werden, muss sich auch die F&E-Abteilung an die neuen Gegebenheiten anpassen. Hier werden die Technologien von übermorgen und die Produkte von morgen entwickelt und der Grundstein für eine erfolgreiche Zukunft gelegt. Doch auf welche Entwicklungen müssen sich die F&E-Abteilungen der Verteidigungsbranche konkret einstellen? Welches Know-how wird in der Entwicklung benötigt? Und ist der Megatrend Digitalisierung auch im Verteidigungsbereich ein Thema?

Insgesamt bestimmen acht Trends die zukünftigen Marktanforderungen an die Verteidigungsbranche und damit auch die an die F&E der Unternehmen.

### 1. Regionale Re-Fokussierung

Dem Rückgang der Verteidigungsausgaben in westlichen Ländern stehen stark steigende Investitionen vor allem in Asien, dem mittleren Osten und Nordafrika (MENA) gegenüber. Um diese Märkte erfolgreich zu erschließen, müssen Verteidigungsunternehmen die regionalen Gegebenheiten und Einsatzbedingungen sowie die zum Teil deutlich geänderten Ansprüche gegenüber den Produkten für westliche Länder genauestens analysieren und entsprechende Anpassungen vornehmen.

Erschwert wird der Markteintritt durch die vor allem im asiatischen Raum vorherrschende Bevorzugung von lokal produzierten Produkten („Local Content“). Einige Länder verlangen darüber hinaus zunehmend einen Know-how-Transfer, der wohl durchdacht sein muss.

### 2. Affordability

Vor allem in den aufstrebenden Regionen Asien und MENA steigt die Nachfrage nach „Affordable Products“, also nach Produkten, die ein angemessenes Verhältnis des Preises zu einem vernünftigen Niveau der Leistungsparameter bieten. Aber auch in den westlichen Ländern fördern die engen Budgetrestriktionen zunehmend diesen Trend. Um die Forderung nach qualitativ hochwertigen aber nicht over-engineerten „Good Enough“-Produkten erfüllen zu können, müssen Verteidigungsunternehmen bereits in den frühen Phasen der Produktentwicklung reagieren: „Design-to-Cost“ und „Design-to-Affordability“ werden zu ausschlaggebenden Kriterien.

### 3. Geänderte Verteidigungskonzepte

Die großen Staatenkriege von früher sind Konflikten auf regionaler Ebene oft gegen nicht-staatliche Organisationen gewichen. Die Schauplätze dieser Kämpfe liegen zum großen Teil in komplexem, urban geprägtem Gelände und damit in Bereichen mit hohem zivilen Bevölkerungsanteil. Die sich hieraus ergebende Änderung der Einsatzszenarien erfordert eine Anpassung der Angriffs- und Verteidigungssysteme. Statt großen Plattformen werden präzise agierende, kleine und intelligente Lösungen verlangt. Außerdem steigt die Nachfrage nach unbemannten und autonom agierenden Objekten, wie z. B. Drohnen.

### 4. Digitalisierung der Verteidigung

Auch traditionsreiche Industriesegmente wie die Verteidigungsindustrie sind vor der Digitalisierung und ihren Folgen nicht gefeit. Die Forderung nach „High Tech Intelligence Equipment“ sowie die Vernetzung aller Einsatzbereiche vom Kommandostand bis hin zu den digital aufgerüsteten operativen Einheiten auf dem Feld, schreiten immer weiter voran. Der übergeordnete Begriff für die ganzheitliche Digitalisierung in der Verteidigung ist C4ISR (Command, Control, Commu-

nications, Computers, Intelligence, Surveillance, Reconnaissance). Die hiermit verbundene Anpassung des Know-hows in den Entwicklungsabteilungen der Verteidigungsindustrie ist unerlässlich. Gezielte Rekrutierungsmaßnahmen und Wissensübertragung aus anderen Branchen (z. B. Automotive) können sinnvoll unterstützen.

### 5. Cyber-Defence

Mit der fortschreitenden Digitalisierung und dem Fokus auf intelligente Produkte und Technologien werden vor allem die Themen Cyber-Security und Cyber-Defence immer wichtiger. Durch die steigende Vernetzung aller Einsatzmittel, die bisher zum großen Teil als „Dateninseln“ existiert haben, entstehen immer mehr Angriffspunkte für Cyberattacken. Eine ganzheitliche, systemische Absicherung der Übertragungswege und Schnittstellen aller vernetzten Produkte ist zur Sicherung von Waffensystemen und Einsatzzwecken essentiell. Das erforderliche Wissen zur Umsetzung der notwendigen Schutzmaßnahmen ist in vielen Unternehmen der Branche noch zu optimieren.

### 6. Dual-Use-Produkte

Die sinkende Nachfrage nach militärischen Produkten kann auch Entscheidungen in den Verteidigungsunternehmen nach sich ziehen. Ein Weg um neue Märkte zu erschließen, ist die Entwicklung von Dual-Use-Produkten, die an zivile oder paramilitärische Richtlinien und Marktanforderungen angepasst sind. Erfolgreiche Beispiele für Dual-Use-Anwendungen sind vielfältig (Grenzüberwachung durch ferngesteuerte Drohnen, unbemannte Such- und Rettungssysteme, etc.). Der steigenden Komplexität, durch den Fokus auf zivile und militärische Forschung, kann durch die Aufspaltung der F&E-Abteilungen vorgebeugt werden.

### 7. Marktkonsolidierung

Kosten-, Budget- und Zeitüberschreitungen in Projekten sind ein Problem, mit dem Verteidigungsunternehmen regelmäßig zu kämpfen haben. Zu viele Stakeholder sowie eine immer noch recht hohe Fragmentierung der Branche sind zwei der Hauptursachen. Um die Marktmacht gegenüber den Beschaffern zu stärken sowie die Verteidigungsindustrie generell zu stabilisieren, wird es zu einer weiteren Konsolidierung kommen müssen. Dies wird teilweise auch politisch auf nationaler und europäischer Ebene gefordert (siehe die Fusion von KMW mit dem französischen Konzern NEXTER). Die Herausforderungen für die Unternehmen sind die Harmonisierung der Produktportfolios sowie die Einführung von Plattformkonzepten.



### 8. Strukturen und Prozesse

Die aktuelle Kernherausforderung in der Verteidigungsbranche ist die Anpassung der Strukturen und Prozesse der Unternehmen an die neuen Marktanforderungen. Auf dem zivilen Markt, mit dem sich die Branche immer stärker messen muss, herrschen im Vergleich zum traditionellen Verteidigungsgeschäft hoher Kosten- und Effizienzdruck sowie deutlich kürzere Produktlebenszyklen. Viele Unternehmen sind darauf prozess- und strukturseitig schlecht oder gar nicht eingestellt. Um auf die beschriebenen Trends reagieren zu können, müssen vor allem auch die F&E-Abteilungen reagieren: Moderne Entwicklungsmethoden wie Agile Engineering sowie „State-of-the-Art“-Know-how und -Tools sind Themen, mit denen sich die Branche auseinandersetzen muss.

**Kontakt:** [industriegueter@wieselhuber.de](mailto:industriegueter@wieselhuber.de)

### Fazit:

Der Schlüssel für einen erfolgreichen Übergang vom Zeitalter der regierungsgebundenen Aufträge, in dem Zeit und Geld nicht immer die ausschlaggebenden Größen waren, hin zu sich schnell verändernden und äußerst preissensiblen Märkten, ist u. a. eine moderne und professionell aufgestellte F&E-Abteilung. Ist Ihre F&E für die Herausforderungen der nächsten Jahre gerüstet? Sind die Strukturen und Prozesse so ausgelegt, dass eine erfolgreiche Positionierung im Wettbewerbsumfeld sichergestellt ist? In vielen Unternehmen der Verteidigungsindustrie herrscht Nachholbedarf im Hinblick auf die Professionalisierung ihrer F&E. Hier wird es zur zentralen Aufgabe des Managements, die richtigen Schlussfolgerungen aus den Trends zu ziehen und die entsprechenden Maßnahmen einzuleiten, um die F&E-Abteilung und damit das gesamte Unternehmen zukunftsfähig auszurichten.

# NGOs und NPOs im 21. Jahrhundert

## Von Solidargemeinschaften zu professionellen Organisationen



Daniel Emmrich  
Senior Consultant  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH

Die Anforderungen an Compliance und Controlling treffen nicht nur Unternehmen und andere Wirtschaftsorganisationen und Regierungen – wie man gewöhnlich in Brasilien sieht – sondern auch NGOs. Der Kulturschock ist dabei gerade dort besonders groß, denn meist arbeiten dort „Gutmenschen“, die helfen und auch adhoc Gutes tun wollen – unabhängig davon, ob es gerade zu den Compliance-Vorgaben passt oder nicht.

Dabei sind NGOs derzeit mitunter zusätzlich gefordert, denn Sie können vor Ort Mittel von öffentlichen Organisationen und Regierungen meist effizient schnell und wirkungsvoll einsetzen, aber eben nur, wenn die damit verbundenen Anforderungen erfüllt werden.

### Transparenz gegenüber Spendern und Geldgebern

In einer globalisierten und zunehmend digital vernetzten Welt sind die Anforderungen hinsichtlich Transparenz deutlich gewachsen. Ein einfacher Mittelverwendungsnachweis am Ende eines Jahres reicht in der heutigen Zeit nicht mehr aus, um einem Geldgeber die Gewissheit zu geben, dass das eingesetzte Geld auch seine ursprüngliche Verwendung findet. Die Gesellschaft ist es heutzutage gewohnt, dass Informationen „live“ und auf Abruf verfügbar sind. Dies gilt insbesondere für soziales Engagement, da man sich mit selbigen „schmücken“ möchte. Deshalb müssen sich vor allem internationale Hilfsorganisationen darauf vorbereiten, dieser Anforderung kurzfristig Rechnung zu tragen.

### Professionalisierung der Organisations- und Prozessstrukturen

Die zeitnahe Bereitstellung der Mittelverwendungsnachweise kann in bestehenden und historisch gewachsenen Organisationen zu erheblichem Mehraufwand – sowohl finanzieller als auch arbeitszeitlicher Natur – führen. Deshalb ist es entscheidend, die Organisationsstruktur und die internen Prozessabläufe soweit zu professionalisieren, dass sich der Mehraufwand bestmöglich reduziert. Dies stellt viele NGOs und NPOs vor einen internen Konflikt: Zum einen möchte man im Bereich der Administration so sparsam wie möglich agieren, zum anderen findet man in NGOs und NPOs ein Höchstmaß an Wertorientierung, welche meist einer professionellen bzw. kapitalorientierten Organisationsstruktur entgegensteht. Daraus resultiert die Herausforderung, traditionelle, teils sehr familiäre Werte einer Organisation in eine professionelle, unternehmensnahe Struktur zu überführen, ohne dabei die Wertorientierung zu verlieren. Dies gelingt nur, wenn man die Notwendigkeit der Professionalisierung mit den traditionellen Werten motivieren kann und somit die Akzeptanz der neuen Strukturen von Beginn an mit der ursprünglichen Zielsetzung der Organisation vereinbaren kann.

### Vertikale und horizontale Controlling-Instrumente etablieren

Eine zentrale Voraussetzung zur Garantie von Transparenz ist die Etablierung von Controlling-Instrumenten, beginnend vom Geldeingang bis zur finalen Geldverwendung. Demnach müssen geeignete Controlling-Prozesse konstituiert werden, die sowohl die administrativen als auch die operativen Abteilungen in den Zielregionen verbinden. Der uneingeschränkte Zugriff auf die operativ agierenden Abteilungen und die Partnerorganisation muss global gewährleistet sein und somit sowohl zeitlich als auch geographisch unabhängig werden. Ohne diese Gewährleistung, erzeugt man als Organisation eine „Schein-Transparenz“, die insbesondere in einer digitalen Welt nicht lange aufrechterhalten werden kann. Nachhaltiges globales Controlling im Bereich der Entwicklungshilfe setzt eine enge systemseitige Verknüpfung der beteiligten Organisationen



bzw. Organisationseinheiten voraus. Die Implementierung eines solchen globalen Systems bedeutet im ersten Schritt eine Investition, die nicht in direktem Zusammenhang mit den Werten und Zielen der Organisation steht. Allerdings führt eine solche Investition zu völlig neuen Möglichkeiten hinsichtlich der Bindung von Spendern und institutionellen Geldgebern, sowie zu neuen Optionen im Bereich des Fundraising, da man schnell und effizient Informationen über die Mittelverwendung liefern kann.

**Infrastrukturelle Voraussetzungen in den Schwellenländern und technologische Partnerschaften**

Die Einführung eines globalen Controlling-Systems setzt selbstverständlich gewisse infrastrukturelle Bedingungen voraus. Die Verfügbarkeit eines Internetzugangs und nahezu uneingeschränkte Kommunikationsmöglichkeiten bis hin in die peripheren Gebiete dieser Welt haben in den letzten Jahren deutlich zugenommen. Selbst Staaten, die historisch bedingt eher isoliert waren, öffnen sich zunehmend hinsichtlich Kommunikations- und Informationsmöglichkeiten. Insbesondere große Technologieunternehmen sind für strategische Partnerschaften in diesen Ländern aufgeschlossen. In enger Zusammenarbeit zwischen der jeweils betroffenen Staatsregierung, der Hilfsorganisation und einem Technologiepartner ist es heutzutage möglich, die technischen Voraussetzungen zur Einführung globaler IT-Systeme zu schaffen. Dies bedeutet nicht, dass der Zugriff in einem Entwicklungsland zwingend 24 Stunden und 7 Tage die Woche notwendig ist. Alltagsprobleme wie Stromversorgung und temporär unterbrochene Telefonnetzanbindung werden weiterhin bestehen, allerdings zeigt die Entwicklung der letzten Jahre, dass diese Probleme deutlich zurückgehen und somit ein zeitnaher Informationsfluss gewährleistet werden kann.

**Verständnis für grundlegend unterschiedliche Kulturen und Handlungsweisen**

Eine globale, systemseitige Vernetzung zwischen Industrie- und Schwellenländern führt zu einer weiteren großen Herausforderung. Neben aller technischen Voraussetzungen steht das Verständnis für die involvierten Personen und deren Kultur im Mittelpunkt einer erfolgreichen globalen Vernetzung. Die westlichen Gesellschaften neigen dazu, dass eigene Wertesystem auf andere Länder und Kulturen zu übertragen, bzw. nationale Maßstäbe auch international anzulegen. Dies kann unter anderem auf Grund kultureller Unterschiede nicht funktionieren. Sowohl die Mitarbeiter einer Hilfsorganisation, als auch deren Geldgeber müssen die



Kultur und die Handlungsweisen der operativ tätigen lokalen Mitarbeiter verstehen. Auf Basis dieses Verständnisses ist es wichtig, die Notwendigkeit von Neuerung in der Zusammenarbeit kulturell richtig zu motivieren. Insbesondere die Einführung von detaillierten Controlling-Instrumenten kann in einem Entwicklungsland zu großen Konflikten führen, da man mit einer solchen Einführung ein Misstrauen gegenüber den dort handelnden Personen suggerieren kann. Dies führt schnell zur zentralen Frage der „Compliance“ in den jeweiligen „Zielländern“. Hier ist es elementar wichtig zu verstehen und auch dem Geldgeber zu vermitteln, was Compliance in einem Entwicklungsland bedeutet. Der moralische Spagat zwischen einem „deutschen Unrechtsempfinden“ und einem Unrechtsempfinden in einem Entwicklungsland ist dabei zu meistern und muss bei der Konfiguration der Systeme berücksichtigt werden. Dies setzt voraus, dass alle involvierten Personen die Abläufe und Zusammenhänge – sowohl organisatorisch wie politisch – im jeweiligen Zielland im Detail kennen. Gelingt es diesen kulturellen Erkenntnissen langfristig Rechnung zu tragen, erreicht man damit auf der einen Seite ein nachhaltiges Verständnis und Akzeptanz der neuen Strukturen und optimiert auf der anderen Seite gemeinsam mit den lokalen Mitarbeitern vor Ort die Organisation hinsichtlich der Compliance-Fragen.

NGOs und NPOs, die sich frühzeitig den Herausforderungen und Anforderungen des 21. Jahrhunderts stellen, reduzieren das Risiko, in einer digitalen Welt medial in Verruf zu geraten und sorgen für eine nachhaltige Zukunftsfähigkeit in einem sehr wettbewerbsintensiven Umfeld.

**Kontakt: [ngo@wieselhuber.de](mailto:ngo@wieselhuber.de)**

## W&P Publikationen – Branche

### Der Vertrieb im Fachhandwerk 2020+ Gestaltungsfelder für die Bauzulieferindustrie

Die Marktlage in der Bau-/Bauzulieferbranche ist gut, die Auftragsbücher sind voll. Und doch steht vor allem das Fachhandwerk zwischen den Stühlen. Produkte, Handelsstrukturen, Auftraggeber und Endkunden sowie das gesamte Umfeld wandeln sich: Digitalisierung, sinkendes Qualifikationsniveau, Fachkräftemangel und steigendes Anspruchsniveau der Auftraggeber.

Mehr hierzu in der aktuellen Studie „Der Vertrieb im Fachhandwerk 2020+ Gestaltungsfelder für die Bauzulieferindustrie“.



### Black Box F&E: Herausforderungen in der Verteidigungsbranche

Das traditionsreiche Industriesegment der Verteidigungsindustrie steht (wieder einmal) vor großen Herausforderungen. Vernetzte, intelligente und autonome Produkte werden von Kunden ebenso gefordert wie der adäquate Schutz derselben. Hinzu kommen die sich in den letzten Jahren stark veränderten Verteidigungsszenarien, die Verlagerung der globalen Investitionsschwerpunkte von West nach Ost und von Nord nach Süd sowie die immer stärker dem freien Markt angepasste Wettbewerbsstruktur in der Branche.

Die W&P-Experten analysieren die Herausforderungen und notwendigen operativen Schritte für die F&E-Abteilungen in der neuen Publikation „Black Box F&E: Herausforderungen in der Verteidigungsbranche“.



### Competitiveness of the European Plastics Converting Industry A European Industry Study

Wie steht es um die Wettbewerbsfähigkeit der Kunststoff-Verarbeiter in Europa? Klar ist: Vor allem mittelständische Familienunternehmen in Deutschland stehen unter starkem Druck. Sie sind besonders vom aktuellen Fachkräftemangel betroffen. Hinzu kommen Einschränkungen aufgrund nationaler und legislativer Rahmenbedingungen.

Mehr dazu in der aktuellen Englisch-sprachigen Studie „Competitiveness of the European Plastic Converting Industry“, erstellt in Kooperation mit dem Verband EuPC.





## Mode- & Lifestylebranche im Umbruch Strategien für die Gewinner

Die Modebranche ist eine der volatilsten Wirtschaftszweige überhaupt. Modische Trends von heute sind morgen schon wieder vergessen und erleben nicht selten übermorgen ein unerwartetes Revival. Genau diese Dynamik macht die Modebranche aus. Dafür lebt sie und dadurch fasziniert sie.

*In der neuen Trendstudie „Mode- & Lifestylebranche im Umbruch“ bietet W&P die Verknüpfung aus Trends und sinnvollen Handlungsmaßnahmen zur Wettbewerbsdifferenzierung, die in Zukunft für ein erfolgreiches Unternehmertum in der Modebranche ausschlaggebend sein wird.*



## Black Box F&E: Herausforderungen in der Medizintechnik

Die weltweite Nachfrage nach Medizintechnikprodukten „Made in Germany“ ist ungebremsst. Doch der Markt ist im Umbruch, denn die gesamte Branche ist starken Trendströmungen ausgesetzt. Allen voran: Die Entwicklung hin zur digitalen und personalisierten Medizintechnik. Insbesondere die F&E-Abteilungen in der medizintechnischen Branche stehen deshalb vor immensen Herausforderungen – und müssen sich jetzt neu aufstellen.

*Wie? Antworten liefert die neue Broschüre „Black Box F&E: Herausforderungen in der Medizintechnik“ von Dr. Wieselhuber & Partner (W&P).*



## Fit for Success Strategien für die Gewinner in der Sport- und Freizeitbranche

Neue Technologien, eine zunehmende Wertschätzung der Freizeit und steigende Ansprüche an eine soziale, moralische und ökologische Handlungsweise der Unternehmen – die Sport- und Freizeitbranche erlebt aktuell einen fundamentalen Umbruch. Dabei geben insgesamt sieben Trends im Markt die Richtung vor, die ein deutliches Umdenken auf Unternehmensseite einfordern.

*Welche strategischen, organisatorischen und operativen Maßnahmen einzuläuten sind, um weiter „auf der Siegerstraße“ zu bleiben – das beantwortet die aktuelle Studie „Fit for Success – Strategien für die Gewinner in der Sport- und Freizeitbranche“.*



# W&P bringt Digitalisierung unter Fach und Dach



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

## Warum ein neues Digitalisierungsmodell?

„Man muss das Rad nicht jedes Mal neu erfinden“ heißt das Sprichwort. Auch dann nicht, wenn es um so ein neues und innovatives Thema wie die Digitalisierung geht. Dennoch beweist die Praxis, dass die existierenden Digitalisierungsmodelle unter einer fehlenden Ganzheitlichkeit, Technologie-Neutralität und strategischer Hoheit leiden.

Wenn über teure und langfristige Investitionen in digitale Technologien nachgedacht wird, muss die Suche nach dem maximalen Potenzial das Hauptziel sein. Indes scheitern selbst Experten häufig daran, dass sie sich zu stark auf einzelne Prozesse statt auf den End-to-End-Gesamtzusammenhang konzentrieren. Die Fabrik auf einen einheitlichen Industrie 4.0-Standard zu bringen (Back-End) ohne gleichzeitig die Verkaufs- und Innovationsprozesse kundenzentriert neu auszurichten (Front-End), resultiert in einer frustrierenden Investition in eine reaktive und unterforderte Produktionsanlage.

Zu oft werden auch Kernfragen bezüglich der Branchendynamik und der lang- und kurzfristigen Unternehmensentwicklung ausgeklammert, die Geschäftsanforderungen an die neue Technologie nicht rechtzeitig bzw. nicht hinreichend gründlich beantwortet.

## Ganzheitliche Betrachtung, systematische Vorgehensweise

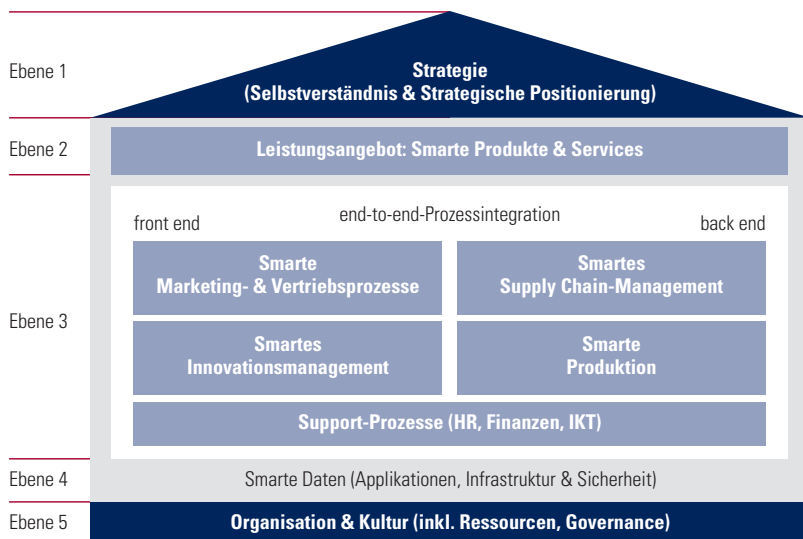
Unsere Projekterfahrungen zeigen, dass ein technologieneutraler und funktionsübergreifender Ansatz der richtige Schritt auf dem Weg in die Digitalisierung ist. So kann der eigene Digitalisierungspfad für das Unternehmen entwickelt werden. Deshalb bildet das W&P-Digitalisierungshaus alle zu berücksichtigenden Dimensionen ab: Beginnend mit der Digitalisierungsstrategie, über das geschäftsmodell-definierende Leistungsangebot sowie unterstützende, smarte Prozesse und deren Integration bis hin zur eigenen Unternehmensorganisation und -kultur. Den Hintergrund bilden dabei immer die Daten als Voraussetzung. unternehmenseigene Datenwelt.

## Ebene 1: Auswirkungen der Digitalisierung und strategische Positionierung

Zuerst muss das Unternehmen erkennen, wo, wie und warum es vom digitalen Wandel beeinflusst wird. Veränderungen in der Wettbewerbsstruktur, in der eigenen oder in der Abnehmerbranche, im Konsumverhalten oder in der Anwendung neuer digitaler Technologien sind alle Beispiele, weshalb jeder, disruptiv oder evolutionär, direkt oder indirekt, von der Digitalisierung betroffen ist. Erst mit diesem Selbstverständnis kann ein digitales Bewusstsein entwickelt, und die Bereitschaft und Motivation zur Veränderung im Management-Team und bei der Belegschaft erreicht werden. Da die Digitalisierung vielfältige Möglichkeiten bietet, etwa im Hinblick auf die Steigerung der Innovationskraft, der Prozesseffizienz und des Umsatzwachstums, müssen im ersten Schritt die strategischen Stoßrichtungen des Unternehmens klar definiert werden.

## Ebene 2: Differenzierungspotenzial durch smarte Produkte & Services

Dank smarten Produkten und Services verschärft das Unternehmen sein Differenzierungspotenzial durch ein digitales Leistungsangebot. Mit einem besseren Verständnis vom Kunden bzw. vom Nutzer werden bisher nicht identifizierte und unbefriedigte Bedürfnisse adressiert und gleichzeitig zumeist eine höhere Zahlungsbereitschaft ausgeschöpft. Hierbei liegt die Schwierigkeit im Finden des richtigen Maßes: Wie viel Technologie ist notwendig, um das Produktangebot ausreichend dif-



Das W&P-Digitalisierungshaus

ferenzieren zu können und wann übersteigen die Komplexitätskosten bei der Entwicklung und Leistungserbringung den angestrebten Nutzen?

Weitere Herausforderungen liegen im Produktlebenszyklus bzw. bei der Markteinführungszeit. Dabei ist es nicht ausreichend, ein einzelnes smartes Produkt in das Sortiment aufzunehmen, sondern es muss gezielt als Vorreiter bei einer gezielt ausgewählten Nutzergruppe platziert werden. Die klassischen Rollen von First Mover und First Follower werden im digitalen Zeitalter durch die stetige Weiterentwicklung digitaler Technologien noch an Relevanz zunehmen.

### **Ebene 3: Differenzierungspotenzial durch agile und skalierbare Prozesse**

Auch die Unternehmensprozesse können bis zum Differenzierungsmerkmal entwickelt werden. Front-End-Prozesse entwickeln sich in Richtung der Bedienung personalisierter Kunden anstelle von anonymen Käufern. Smarte Prozesse können den suchenden Kunden gleichzeitig früher und individueller identifizieren und ansprechen. Das Kernangebot wird auf die individuellen Bedürfnisse entsprechend vorbereitet und komplementäre Leistungen zeitgerecht vorgeschlagen. Das Kaufpotenzial kann besser ausgeschöpft, die Kundenloyalität erhöht und das Risiko wechselwilliger Kunden minimiert werden. Am Back-End hilft die Digitalisierung insbesondere bei der Schaffung einer höheren Transparenz in Echtzeit über Daten- und Materialströme. So können Engpässe, z. B. in der Produktion oder der Supply-Chain erkannt und gegebenenfalls eine Alternative frühzeitig identifiziert. Die größte Wirkung entfaltet sich allerdings bei der ganzheitlichen Digitalisierung der Wertschöpfungskette. Kernprozesse des Front-End und Back-End werden End-to-End integriert. Ohne manuelle Schnittstellen und Systembrüche mit einem einheitlichen Datenformat zur Informationsweitergabe, wird die gesamte Durchlaufzeit zwischen Entwicklung, Fertigung, Erbringung und Service verkürzt. Das Unternehmen wird als Ganzes effizienter und reaktionsfähiger. Voraussetzung für eine erfolgreiche Prozessdigitalisierung bleibt weiterhin der Lean-Ansatz. Denn digitale Technologien maximieren nicht nur gute, sondern auch schlechte Prozesse. Es gilt die Devise: Die Digitalisierung eines schlechten Prozesses ergibt einen schlechten digitalen Prozess.

### **Ebene 4: Daten sind die unerlässliche Bedingung der Digitalisierung, aber nicht das Hauptziel**

Unternehmen, welche in der Erfassung, Auswertung und Anwendung immer wachsender Datenmenge gut aufgestellt sind, haben einen erheblichen Wettbewerbsvorteil am Markt. Denn sie können aus den

gewonnenen Informationen eine schnellere und genauere Entscheidung treffen. Konkret kann das bei proaktiven Angeboten eines situativ-passenden Produktes für den Kunden sein, oder auch bei der Planungsbearbeitung einer schwachen Nachfrage im Markt. Solche Anwendungsszenarien stellen neue Anforderungen an die IT-Infrastruktur, Applikationen und Si-



cherheit: Cloud-basierte Services, mobile Geräte oder die Echtzeit-Analyse großer Datenmengen sind nur einige Themen, die künftig verstärkt in den Fokus der Unternehmen rücken.

### **Ebene 5: Organisation & Kultur im Unternehmen bestimmen den ersten Transformationsgrad**

Jedes Unternehmen wird durch sein Management, seine Mitarbeiter und seine Kultur geprägt. Auch im digitalen Unternehmen stellen die Menschen das größte Kapital dar und müssen beim digitalen Wandel begleitet werden. Führungsstrukturen und Verantwortlichkeiten verändern sich im Rahmen eines transparenteren Entscheidungsprozesses, die digitalen Kompetenzen müssen weiter ausgebaut werden. Wo und in welcher Form sollten z. B. Software-Ingenieure eingesetzt werden oder Daten-Wissenschaftler neue Algorithmen programmieren?

**Kontakt:** [digitalisierung@wieselhuber.de](mailto:digitalisierung@wieselhuber.de)

#### **Digitalisierung ist nicht kopierbar**

Deutlich wird, dass die Digitalisierungsstrategie eines Unternehmens immer individuell abgestimmt sein muss und von der Veränderungsfähigkeit der Firma selbst abhängig ist. Nur durch die Berücksichtigung der externen Einflussfaktoren und der internen Rahmenbedingungen lässt sich der unternehmenseigene Digitalisierungspfad erfolgreich entwickeln und nachhaltig umsetzen.

# Wachstum durch New Business Management



Johannes Spannagl  
Geschäftsführender  
Gesellschafter  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH

Sind die Grenzen des Wachstums im bestehenden Kerngeschäft spürbar erreicht, muss sich jeder Unternehmensführer spätestens die Frage nach neuen Geschäften stellen.

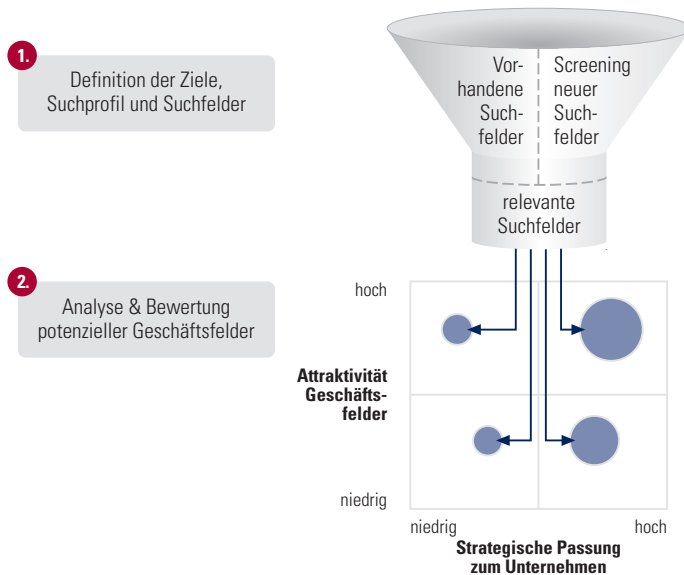
Neue Geschäfte können dabei nahe am bisherigen Kerngeschäft angesiedelt sein (z. B. neue Produkte, neue Regionen, neue Zielgruppen), mit dem bestehenden Geschäft nur noch eine gewisse strategische Verbindung aufweisen, wie die Nutzung von Kernkompetenzen oder die Kapitalisierung des Marktzuganges oder eine echte Diversifikation darstellen.

Der Blickwinkel und das Verständnis für neue Geschäfte sind somit unternehmensspezifisch zu interpretieren und festzulegen. Auch wenn immer wieder ein glücklicher Umstand oder der pure Zufall neue Geschäfte hervorbringt, sollten Unternehmensführer sich nicht darauf verlassen, sondern mit klaren und konkreten Zielvorstellungen an den Aufbau neuer Geschäfte herangehen.

Am Anfang einer jeden New Business-Strategie steht die grundsätzliche, unternehmerische Entscheidung bezüglich der richtigen Diversifikationsstrategie. Diese Grundsatzentscheidung ist von einer Reihe von Faktoren und Rahmenbedingungen abhängig. Zum einen spielt das unternehmerische Risikoprofil sowie das zur Verfügung stehende Kapital eine große Rolle: Sind nur sehr beschränkte, freie Ressourcen vorhanden und soll darüber hinaus vor allem das bestehende Geschäft gestärkt werden, wird in der Regel eine Diversifikation nahe am Kerngeschäft sinnvoll sein. Ganz anders gestalten sich die Diversifikationsüberlegungen, wenn ein weiteres Standbein aufgebaut werden soll, das keine Verbindung mit den bestehenden Tätigkeitsfeldern aufweisen soll.

Im Vorfeld von New Business-Überlegungen sollten auf alle Fälle folgende Fragestellungen beantwortet werden:

- Welche strategische Bedeutung soll das neue Geschäft einnehmen?



1. Definition der Ziele, Suchprofil und Suchfelder

2. Analyse & Bewertung potenzieller Geschäftsfelder

3. Erstellung Shortlist oder Erarbeitung Markteintrittskonzept

Shortlist	
Nr.	Kandidat
1.	
2.	
3.	



### Kernfragen

- Von welchen New Business-Zielen und welchem Suchprofil ist auszugehen?
- Welche neuen Suchfelder könnten für das Unternehmen interessant sein und sollten tiefer analysiert werden?
- Wie attraktiv sind die einzelnen potenziellen Geschäftsfelder?
- Welche potenziellen Geschäftsfelder passen am besten zum Unternehmen?
- Mit welchen Geschäftsfeldern ist der nächste Schritt anzugehen?
- Welche Kandidaten haben konkretes Verkaufs- bzw. Kooperationsinteresse?
- Wie attraktiv sind die einzelnen Kandidaten im Vergleich?
- Wie sehen das Markteintrittskonzept und der Business-Plan konkret aus?

Das W&P-3-Phasen-Modell zum Aufbau neuer Geschäfte



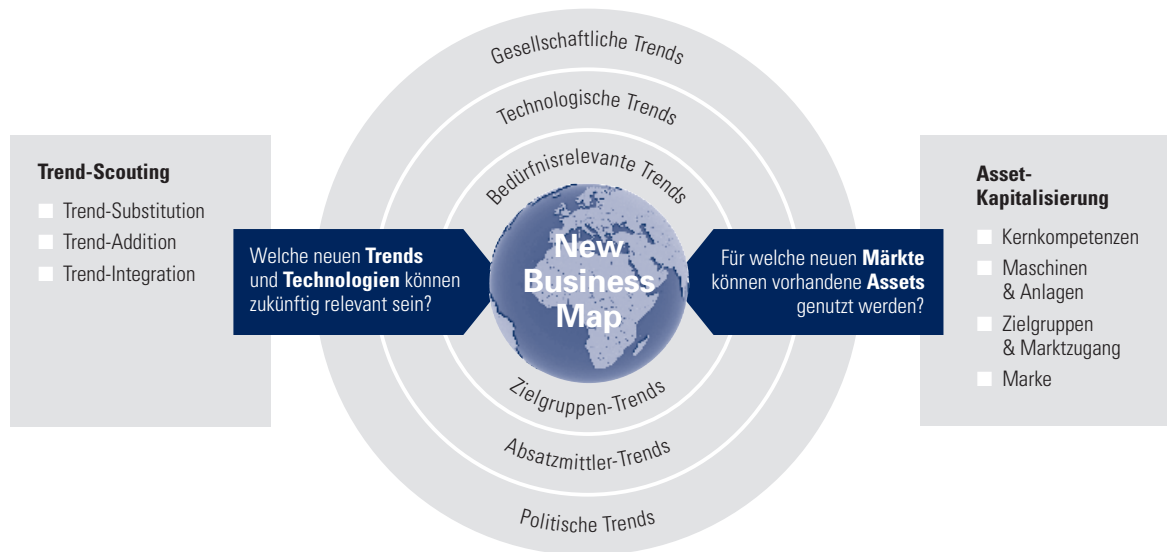
- Welchen Umsatz- und Ergebnisbeitrag soll das neue Geschäft mittel- bis langfristig leisten? Wie sieht der konkrete Wachstumspfad aus?
- Welche spezifischen Assets und Kernkompetenzen des Unternehmens sollen genutzt werden?
- Inwieweit kann die eigene Marke gedehnt und damit für neue Geschäfte genutzt werden?
- Welche Einstiegsstrategie sollte verfolgt werden (Eigenaufbau, Fremdeinstieg, strategische Allianz)?
- Welches Risikoprofil will das Unternehmen im Hinblick auf das neue Geschäft eingehen (Investitions-, Markt-, Reputationsrisiko)?
- Welche Managementkapazitäten sollen bzw. können mit dem neuen Geschäft belegt bzw. genutzt werden?
- Welche organisatorische Zuordnung ist anzustreben und wie stark wird das neue Geschäft in das bestehende integriert?

#### **Neue Technologien und Trends sind Quellen für neue Geschäfte**

Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie die Veränderungen im Umfeld des Unterneh-

mens frühzeitig und konsequent nutzen. Diese Veränderungen können sehr vielfältig sein. Sie können in neuen Technologien, in einem Bewusstseins- und Wertewandel der Menschen, d. h. der Kunden, oder in geänderten politischen Konzepten begründet sein. Häufig sind Veränderungen voraussehbar, wie etwa die Verschiebung in der Bevölkerungsstruktur oder die fortschreitende Digitalisierung der Wirtschaft, in anderen Fällen treten Veränderungen kurzfristig und unerwartet ein und es kommt zu sogenannten Diskontinuitäten.

Insbesondere der disruptive Megatrend Digitalisierung und die damit verbundene „digitale Agenda“ des Unternehmens ist ein starker Treiber für neue Geschäfte. Kaum ein Unternehmen kann es sich heute mehr erlauben, das Thema Digitalisierung außen vor zu lassen. Die Gefahr, dass branchenfremde Wettbewerber über neue, digitale Geschäftsmodelle in den Markt eintreten könnten, ist in vielen Märkten zu groß. Hier bieten New Business-Strategien eine adäquate Herangehensweise. Digitale Geschäftsmodelle können beispielsweise erst außerhalb des Unternehmens entwickelt werden und ihre Praxistauglichkeit beweisen, um zu einem späteren Zeitpunkt in das bestehende Kerngeschäft integriert zu werden. Dieses Phasenmodell wird in der New Business-Strategie festgelegt, die auf die parallel zu entwickelnde unternehmensspezifische Digitalisierungsstrategie aufsetzen sollte. Die New Business-Aktivitäten können den digitalen Reifegrad des Unternehmens



voranbringen und somit einen wichtigen Beitrag zur strategischen Unternehmensentwicklung insgesamt leisten.

#### Mit Kreativität, Systematik und Erfahrung zum Erfolg

Entscheidend für die erfolgreiche Realisierung einer New Business-Strategie ist das professionelle Vorgehen. In der Praxis hat sich dabei das von W&P entwickelte und vielfach erfolgreich eingesetzte Drei-Phasen-Modell bewährt, das sowohl eine hohe Systematik als auch Pragmatik aufweist (vgl. Abbildung S. 36). Erfolgsscheidend sind vor allem folgende Aspekte:

- Die Identifikation von interessanten, zu den unternehmensspezifischen New Business-Zielen passenden Suchfeldern gelingt nur mit der notwendigen Erfahrung und durchaus radikaler Denkweise und Kreativität, bestehende Marktstrukturen und Rahmenbedingungen in Frage zu stellen.
- Die Entscheidung für ein neues Geschäftsfeld sollte nur getroffen werden, wenn man zwischen verschiedenen Geschäftsfeldern und Optionen auswählen kann. Eine zu frühe Fokussierung auf wenige oder gar nur eine Geschäftsfeldidee ist daher meist wenig erfolgversprechend.
- Bei der Zielsetzung, das neue Geschäft über eine Akquisition aufzubauen, sollte ebenfalls darauf geachtet werden, dass eine ausreichende Anzahl von potenziellen Ziel-Kandidaten vorhanden ist, ansonsten läuft man Gefahr, dass bei nur wenigen Zielkandidaten keiner „verkaufswillig“ ist. Bei der Bewertung der Geschäftsfeld-Attraktivität sollte

daher auch das Potenzial an „Longlist-Kandidaten“ berücksichtigt werden.

Die Basis für die Kreation neuer Geschäftsideen ist die Entwicklung einer **unternehmensspezifischen New Business Map**. Zwei Stoßrichtungen sind bei der Erarbeitung dieser New Business Map zu verfolgen:

- **Trend-Scouting:** Im Kern werden hierbei alle bedarfs- und zielgruppenorientierten, technologischen, Absatzmittler-relevanten, gesellschaftlichen und politischen Trends auf ihre Relevanz hin für das Unternehmen analysiert und bewertet. Insbesondere neue Trends mit hohem Bedrohungsgrad für das Unternehmen und gleichzeitig geringem Maß an Vorbereitung durch das Unternehmen finden sich in der New Business Map wieder und stellen Potenziale für neue Geschäfte dar.
- **Asset-Kapitalisierung:** Im umgekehrten Sinne können neue Märkte entstehen, die mit den vorhandenen Fähigkeiten, Kompetenzen und dem Markt-/Zielgruppenfokus des Unternehmens angegangen werden können. Die gedankliche Verknüpfung mit neuen Trends und Technologien führt regelmäßig zu neuen Geschäftsideen.

Der Aufbau neuer Geschäfte gelingt nur, wenn auch „Out-of-the-box“-Denken erlaubt ist und die Kreativität der Beteiligten herausgefordert wird. Intelligente Suchpfade helfen, sich von den bestehenden Kompetenzfeldern und bekanntem Terrain in neue, weiter entfernte Geschäftsfelder vorzuwagen und radikaler zu denken.

**Kontakt:** [innovation@wieselhuber.de](mailto:innovation@wieselhuber.de)

# Kulturbruch Digitalisierung?

Deutschland soll zum modernsten Industriestandort der Welt werden, der „Digitalisierungsbefehl“ der Bundesregierung lässt da keinen Zweifel. Doch der deutsche Mittelstand hat zum Teil so seine Not mit dem Thema Digitalisierung.

Denn die Digitalisierung rüttelt an etablierten Denkmustern, die fest im Selbstverständnis erfolgreicher Mittelständler verankert sind. Bisher ganz vorne mit dabei: Die Tendenz zur „Selbsteritis“ statt offener Kooperationen und Datenaustausch sowie das Vertrauen auf Bewährtem – und damit auf Lösungen, die auch in der Vergangenheit schon hohe Erfolgsgarantien in Aussicht stellten.

Doch genau diese Denkmuster werden im digitalen Zeitalter vielfach in eine Sackgasse führen. Im Zuge der Digitalisierung kommt es oft zu einer Anonymisierung von Geschäftsbeziehungen, da Angebot und Nachfrage verstärkt über die IT abgeglichen

werden. Gleichzeitig werden mehr Wertschöpfungspartnerschaften eingegangen, die jedoch zunehmend flexibel ausgelegt sind. Stattdessen werden am back end des Geschäftsmodells längerfristige Technologiepartnerschaften zu Themen notwendig, die eine völlig ungewohnte und bis dato auch ungewollte Transparenz voraussetzen.

Bisher typisch für den deutschen Maschinen- und Anlagenbau: Eine ständige Verbesserung seiner Produkte. Doch allein damit wird er den Kundennutzen nicht mehr ausschließlich steigern können. Disruptive Innovationen sind auf dem Vormarsch, die durch die Integration der Leistungen und Angebote von Marktteilnehmern in den Kundenprozessen einen viel höheren Nutzen bieten, als eine noch etwas bessere Maschine. Neue Player mit völlig neuen Geschäftsmodellen tauchen in diesem Umfeld auf, gegen die sich etablierte Unternehmen auf Grund ihrer Unternehmensstrukturen nur schwer behaupten können.

**Kontakt:** [digitalisierung@wieselhuber.de](mailto:digitalisierung@wieselhuber.de)



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



## (Zwischen-)Fazit:

Der Industriestandort Deutschland hat hervorragende Kompetenzen und strukturelle Voraussetzungen, um den technologischen Wandel voranzubringen. Der „Initialzündler“ für den deutschen Mittelstand müssen jedoch veränderte Denkmuster sein, die zunächst in kleinen Nischen des Marktes „getestet“ werden können, um sie dann sukzessive auszuweiten. Hierzu gehört sicher auch eine gewisse „Try & Error-Mentalität“, in der auch weniger Erfolgreiches wieder beendet werden kann, ohne dass dies mit einem persönlichen Scheitern gleichgesetzt wird. Da die Digitalisierung unterschiedlichste Disziplinen miteinander verbindet und somit Branchengrenzen auflöst, bekommen eine „Kultur der Offenheit“ und der „Blick über den Tellerrand“ einen neuen Stellenwert. Vielen Playern steht damit eines bevor: Der „Kulturbruch Digitalisierung“.

# Luft nach oben: Innovation, Ideen, Change Management

Prof. Dr. Norbert  
Wieselhuber  
Geschäftsführender  
Gesellschafter  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



Das Innovationsmanagement erfährt durch aktuelle Trends wie die digitale Transformation Rückenwind. Dabei ist sich jeder Unternehmer und jeder Manager theoretisch darüber klar, dass der Ansatz der Stell-

hebel ist, der die Wettbewerbsfähigkeit und die Ertragskraft in der Zukunft ganz wesentlich prägt. In der Praxis wird das Thema allerdings oft nur auf Ideenmanagement, auf neue Produkte oder auf perfekte Prozesse in F&E reduziert. Dies zeigen die Resultate unseres aktuellen Innovationspanels, das über 100 Entscheider marktführender Unternehmen im gehobenen Mittelstand und in Konzernen bundesweit befragte. Übergeordnetes Ziel war, die komplexen Zusammenhänge zwischen den Erfolgskomponenten und ihrer Nutzung zu ermitteln:

- Zukunft als Leitlinie und als „Pull“-Faktor für Innovationen
- Kreativität als Quelle von Ideen und Input für Innovationen
- Professionalität der Strategien, Ressourcen und Prozesse im Innovationsmanagement

- Veränderung als Voraussetzung und Vehikel zur Umsetzung von Innovationen.

**Zukunftsmanagement:** Viele Entscheider setzen sich mit unternehmensrelevanten Zukunftsthemen nicht genug auseinander und das, obwohl 52,7 % der Befragten die weitere Entwicklung für ihr Unternehmen zum Teil als bedrohlich empfinden. Die Studie zeigt hier, dass der bloße Rückgriff auf Expertenmeinungen zur Zukunftsbewertung (53,7 %) sowie Instrumente wie die Szenario-Technik, „Strategic Foresight“ und Trendforschung, die auch nur von einem Drittel der Unternehmen mit zunehmender Umsatzgröße genutzt werden, nicht für professionelles Zukunftsmanagement reicht. Insofern zeigt die Gesamtbetrachtung erhebliche Verbesserungspotenziale. Auch wenn Zukunft allgegenwärtig ist, ist sie offenbar noch nicht ins Bewusstsein der meisten Unternehmen gedrungen.

**Innovationsmanagement: Lippenbekenntnisse statt Erfolgsfaktor:** Aus den folgenden Merkmalen ergibt sich keine vorbildliche Aufstellung: Durchschnittliche Innovationshöhe, diffuser Innovationsfokus, unregelmäßiger Innovationszyklus, mittleres Innovationstempo und eine nur geringe Verknüpfung mit der Unternehmens- und der F&E-Strategie. In diesem Sinne zeigt das Innovationsmanagement der Befragten erhebliche Strategiedefizite, die zu einer Fehlallokation der Innovationsressourcen und zu einer nur sehr reduzierten Wirksamkeit der Innovationsaktivitäten führen. Zwar stellt die Studie auch dar, dass strategische Innovationen sowie Innovationen des Geschäftsmodells am meisten an Relevanz gewinnen (Gegenwart: 31,5 %; Zukunft: 62,2 %), wobei hier vor allem Unternehmen im B-to-B ihre Prioritäten setzen (38,2 %), doch die Frage bleibt, wie diese Ziele ohne die als weniger bedeutsam eingeschätzte Organisations- und Führungsinnovation (Gegenwart: 25,9 %; Zukunft: 39,6 %) und ohne entsprechende Prozessinnovationen (Gegenwart: 22,2 %; Zukunft: 35,8 %) realisiert werden können. Zudem ist kaum verwunderlich, dass die Innovations-Performance schwach aus-





fällt, da viele Befragte keine oder nur unscharfe Ziele und Strategien besitzen. Ohne personelle und organisatorische Verankerung aber bleibt Innovation jedoch nur ein Lippenbekenntnis und wird nicht zum Erfolgsfaktor.

**Ideenmanagement: Klein-klein statt disruptiv:** Ohne Kreativität keine Ideen und ohne Ideen keine Innovationen! Die Kunden (69,8%) werden am meisten als Ideenquelle genutzt, während Lieferanten (34%), der Wettbewerb (30,2%) und „Open Innovation“-Plattformen (13,7%) deutlich weniger wichtig sind. Dies belegt, dass die Ideen eher inkrementelle und weniger disruptive Innovationen bewirken. Dabei verdankt sich das kreative Potenzial immer noch sehr dem Ideenreichtum der Führungsebene. Die interne Bewertung der Vorschläge sorgt dafür, dass firmen- und marktadäquate Themen verfolgt, unpassende Ideen hingegen aussortiert oder geparkt werden. Die vielen Bewertungskriterien und die komplexe, bereichsübergreifende Bedeutung favorisieren Teamentscheidungen. Am besten wurden interne Experten bewertet (sehr gut und gut: 73%), gefolgt vom Vorstand und der Geschäftsführung (70%). Mit der Umsatzgröße nehmen die Ideen auf allen Innovationsfeldern zu.

**„Change Management“ vor großen Hürden:** Fehlertoleranz fördert Veränderungen und die Veränderungsbereitschaft. Die Unternehmenskultur fördert kreative Arbeit und die Veränderungsfähigkeit der Mitarbeiter. Die Position als kreativer Marktteilnehmer und der daraus resultierende Anspruch an innovative Leistungen sowie die digitale Transformation sind weitere Veränderungstreiber. Einschränkend bzw. negativ für Veränderungen wirken sich die fehlende Aus- und Fortbildung in Fähigkeiten wie „Change Management“ und die mangelnde Förderung von „Intrapreneurship“-Programmen aus. Bemerkenswert also, dass 52,8% der Führungskräfte sich nur „zum Teil“ in der Verantwortung sehen, Veränderungsprozesse zu initiieren und zu managen. Daher knirscht es im Getriebe, da viele Innovationsvorhaben in der Organisation versanden, wobei wertvolle Ideen, Ressourcen und Zeit verschwendet werden. Die größte Hürde besteht in der operativen Überlastung der beteiligten Mitarbeiter (71,7%) sowie im Beharrungsvermögender Entscheidungsträger (58%). Als starker „versteckter Bremsen“ im „Change Management“ fällt vor allem in Unternehmen im Bto-B das Karriererisiko der Führungskräfte auf (55,8%).

**Digitale Transformation noch in den Kinderschuhen:** Dieser wichtigste Zukunftstrend wird als Veränderungstreiber erkannt (61,1%). Ein Drittel der Befragten rechnet mit der Verschiebung ganzer Branchengren-

zen. Umso erstaunlicher ist, wie wenig professionell die Unternehmen mit dem Thema umgehen: Nur 20,8% beschreiben das Bedrohungs- und das Chancenpotenzial der Digitalisierung unternehmensspezifisch. Interne und externe Know-how-Träger sind lediglich bei 28,3% definiert. Erst 15,1% der Befragten haben schon Wettbewerbsvorteile durch die digitale Transformation. Hier warten also noch enorme Innovationspotentiale, da viele Unternehmen noch in einem sehr frühen Stadium der Digitalisierung sind.

*Dieser Beitrag erschien im unternehmermagazin 15.12.2015*

**Kontakt: [innovation@wieselhuber.de](mailto:innovation@wieselhuber.de)**

## Fazit:

Radikale, disruptive Innovationen entspringen Zukunftswissen, der eigenen Kreativität und dem Drang, neue Wege mit neuen Lösungen zu beschreiten. Dies alles erfordert nicht nur Mut, sondern auch Ressourcenstärke und Risikopotenzial im Rahmen eines professionellen Innovationsmanagements, das in vielen Unternehmen noch deutlich Luft nach oben hat. Ein Innovations-Audit prüft die Stärken und Schwächen des Innovationsmanagements, zeichnet ein objektives Bild der Zukunftsfähigkeit von Unternehmen und zeigt umfassende Optimierungsansätze auf. Dabei sollten in einem ganzheitlichen Modell alle Aspekte moderner Innovationsarbeit untersucht werden. Die neun Bausteine sind so konfiguriert, dass

- strategische Defizite und Herausforderungen identifiziert werden
- Schwachstellen in den Prozessen und Effizienzprobleme aufgezeigt werden
- Optimierungsmöglichkeiten der Kreativität und der Kultur im Unternehmen, also der »Soft Facts«, erkennbar werden
- die eigene Innovations-Performance im Benchmark transparent wird und
- vorhandene Ressourcen hinsichtlich ihrer Zukunftsfähigkeit überprüft werden.

Außerdem sollte jedes Innovations-Audit die betriebswirtschaftlichen Input-Output-Relationen analysieren und die Ressourcenverwendung im F&E-/Innovationsmanagement transparent machen. Jedes Audit ist jedoch nur so gut wie die aus ihm abgeleiteten Erkenntnisse und Maßnahmen. Die Optimierungen müssen von den Führungskräften und Mitarbeitern akzeptiert sowie überzeugt und engagiert umgesetzt werden.

# Operations Control Tower für den Mittelstand

Oliver Rörig  
Mitglied  
der Geschäftsleitung  
Dr. Wieselhuber  
& Partner



## Transparenz vom Lieferanten bis zum Kunden in Echtzeit

Ausnahmen und Störungen in der Lieferkette sind die Regel und bestimmen den Alltag vieler Operations-Verantwortlichen.

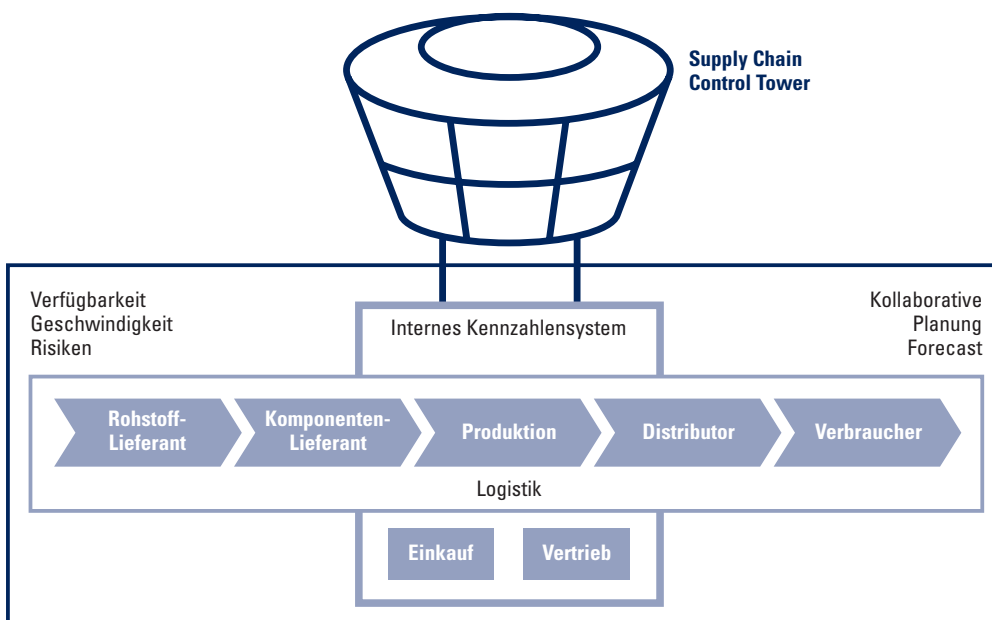
Es gibt die unterschiedlichsten Szenarien, die täglich gemanaged werden müssen: Sei es der LKW, der im Stau stecken bleibt, wodurch das dringend benötigte Vorprodukt zu spät kommt. Oder das Werk in Asien, das immer wiederkehrende Probleme mit der Auftragsausführung hat und Ware mit schlechter Qualität liefert. Nicht selten bestellt der Kunde kurz vor der Auslieferung eine andere Konfiguration, erwartet aber dennoch den gleichen Liefertermin. Oft ändert sich die Lieferadresse, während das Produkt schon unterwegs ist. Oder produktionskritische Teile sollen just-in-time geliefert werden, aber ein Streik beim Lieferanten verhindert die zeitgerechte Lieferung. In dem Fall muss die Ware sofort über den Zweitlieferanten bezogen werden, um den Auftrag wie zugesagt zu erfüllen.

Egal, welche Herausforderungen sich stellen, sie alle haben zur Folge, dass Entscheider Lösungen zur besse-

ren operativen Steuerung ihres Unternehmens benötigen:

Wie kann ich bei stetig steigenden Kundenanforderungen und größerer Komplexität meiner globalen Supply-Chain den Überblick behalten? Kann ich den Bedarf meiner Kunden trotz zunehmender Volatilität im Bedarf und schlechter Forecasts qualifizieren und präziser vorhersehen? Kann ich mich durch eine bessere Lieferperformance und höhere Verfügbarkeit gegenüber dem Wettbewerb differenzieren? Kann ich dennoch Umlaufvermögen und Bestände optimieren? Wo ist die Ware genau, die der Kunde so dringend benötigt? Oder wie schnell kann ich das Produkt fertigstellen? Wo sind die Engpässe in meiner Lieferkette? Wie kann ich über die unterschiedlichen Systeme eine Transparenz herstellen? Wie kann ich aus der Vielzahl von verteilten Informationen smarte und relevante Daten filtern? Und wie kann ich verschiedene Handlungsoptionen simulieren und die Entscheidung qualifizierter treffen?

Fragen über Fragen. Im Ergebnis werden alle beantwortet durch die Vision einer vollständigen Transparenz der Warenströme und der Performance, nicht nur vom Lieferanten, sondern auch über die eigenen Produktionsstätten bis hin zum Kunden. In einer perfekten Welt gibt es keine Schnittstellenprobleme mehr. Die Lieferanten melden Risiken und freie Kapazitäten, bevor die Probleme entstehen. Die Kunden präzisieren ihre Vorhersagen und geben Informationen über Abverkäufe in Echtzeit weiter. Es ist möglich, auf Änderungen des Bedarfs flexibel und frühzeitig zu reagieren. Der Kunde wird im Falle von Lieferproblemen nicht nur proaktiv benachrichtigt, es werden ihm direkt auch Lö-



sungsansätze aufgezeigt. Und last but not least können Entscheidungen über diese alternativen Lösungsszenarien sofort getroffen werden.

Wir sehen, Transparenz ist sowohl für die Digitalisierung als auch für die Industrie 4.0 Pflicht! Ohne eine übergreifende Transparenz kann Digitalisierung nicht gelingen, denn Kollaboration, Effizienz und Agilität in der Supply Chain benötigen qualifizierte Entscheidungen in Echtzeit. Die Digitalisierung ist hierbei Treiber und Befähiger zugleich. Sie beflügelt die Transformation, um aus Big Data Smart Data zu machen. Neben den etablierten Anbietern von ERP-Systemen sprießt eine Vielzahl von neuen Anbietern und Systemen aus dem Boden. Sie bieten Möglichkeiten, die bisher technisch und wirtschaftlich nicht umsetzbar waren: Die Simulation von Szenarien und managementgerechter Darstellungsform, die Massendatenverarbeitung und Analyse der Daten in Echtzeit, eine explodierende Anzahl der Sensoren bis auf Ladungsträgerebene, die Verarbeitung von „schmutzigen“ und unvollständigen Daten, die Verfügbarkeit aller Informationen vor Ort (an der Maschine, beim Kunden) usw.. Mehr Visibilität bedeutet aber auch eine bessere Planbarkeit, geglättete Ressourcenauslastung, geringere Bestands-, Transport- und Personalkosten, stabilere Prozesse, weniger Überraschungen, schnellere und zuverlässigere Lieferungen, aktive Steuerung einer Multi-Channel Logistik, eine größere Variantenvielfalt, eine synchronisierte Supply Chain – und vor allem zufriedene Kunden.

Was unterscheidet nun den Operations Control Tower von der klassischen Betrachtungsweise? Was ist neu? Warum ist mein bestehendes System nicht ausreichend?

Ein Wandel im Denken und im Ablauf muss her. Statt reaktiv, langsam und vergangenheitsorientiert, gilt es proaktiv, schnell, kundenfokussiert und dynamisch zu agieren. An Stelle einer Optimierung der funktionalen Silos treten eine kunden- und bedarfszentrierte Exzellenz sowie ein ganzheitlicher, offener End-to-end-Prozess in Echtzeit. Die Nachhaltigkeit ist gesichert, wenn folgende Erfolgsfaktoren beachtet werden

- **Modularität:** Integriert, hierarchisch (operative und strategische Ebene – nicht jeder benötigt alle Informationen), durchgängig, ausbaufähig, flexibel
- **Offenheit:** Über Unternehmensgrenzen (Werke, Kunden, Lieferanten, Outsourcingpartner, Logistikdienstleister, etc.) und Systemgrenzen (ERP, BW, MES, etc.) hinweg



- **Nutzerfreundlichkeit und faktenbasierte Entscheidungsunterstützung:** Was-wäre-wenn-Szenario-Analysen, Alarmfunktion, Integration von mobilen Systemen (Mobile Computing), Dashboards, Track & Trace, Business Intelligence
- **Integration fragmentierter Teilprozesse:** Integrierte Absatz- und Produktionsplanung (S&OP), Bedarfsplanung, Liefer- und Kapazitätsplanung, Lieferantenkollaboration, Lieferversprechen, Bestandsmanagement, Produktentwicklung, integriertes Projektmanagement

**Kontakt:** [operations@wieselhuber.de](mailto:operations@wieselhuber.de)

## Fazit:

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass die zunehmende Digitalisierung der Geschäftsprozesse eine Neubetrachtung der Steuerungs- und KPI-Prozesse notwendig macht. Die Sichtbarkeit und Smarte Daten sind essenziell, um den Spagat zwischen Kundenzufriedenheit und Effizienz zu meistern. Dies kann nur durch das Erklimmen der nächsten Evolutionsstufe in Bezug auf Flexibilität, Steuerbarkeit, Sichtbarkeit und Agilität in Operations gelingen.

Zu guter Letzt darf der Change-Aspekt nicht vergessen werden. Wie ändern sich die Entscheidungsprozesse im Lichte der neuen Transparenz? Hierbei ist es auf jeden Fall erfolgskritisch, die Mitarbeiter mitzunehmen, Ängste abzubauen und die Führungskultur zu ändern. Führen nach Zielen und Zahlen ist neben den technologischen Möglichkeiten der Schlüssel zum Erfolg.

# Kopf über Bauch?

## Wie die Digitalisierung das Entscheidungsverhalten des Managements in Konsumgütermärkten verändern wird



Dr. Timo Renz  
Geschäftsführender  
Gesellschafter  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH

### Management heißt Entscheidungen treffen

Wesentliche Aufgabe – und Verantwortung – eines Managers besteht seit jeher darin, Entscheidungen zu treffen: Operative oder strategische, alltägliche oder richtungsweisende, organisatorische oder marktorientierte, wichtige oder weniger wichtige. Egal, ob es in Konsumgütermärkten in Industrie und Handel darum geht, im Vertrieb Preise oder Sortimente festzulegen, im Einkauf über Lieferanten oder Bestände zu entscheiden, im Marketing Instrumente oder Kampagnen zu definieren, in der Produktion Kapazitäts- oder Investitionsfragen zu klären ... Es werden immer Entscheidungen verlangt, die zu Handlungen und letztendlich zu betriebswirtschaftlichen Konsequenzen führen. Daran wird sich auch in Zukunft nichts ändern. Verändern wird sich aber die Art und Weise einer optimierten Entscheidungsfindung: Die Digitalisierung eröffnet hierfür neue Möglichkeiten, auf die sich das Management in traditionellen Unternehmen aber erst einmal einlassen muss, um vorhandene Potenziale systematisch zu heben. Wie geht das?

### Fakten als Basis von Managemententscheidungen

Durch das Aufkommen der IT in den 80/90er Jahren und der damit einhergehenden Durchdringung der Controllingfunktion in Unternehmen, hat sich die Auffassung durchgesetzt, dass gute Entscheidungen auf einer guten Faktenlage basieren müssen. Der Beschaffung, Verdichtung, Analyse und Interpretation von Informationen wird seither im Management – in Theorie und Praxis – ein hoher Stellenwert eingeräumt, wenn es darum geht, Entscheidungen zu treffen. Der reinrassige Managertyp „intuitiver Bauchentscheider“ ist infolgedessen seit vielen Jahren immer weniger in gut geführten Unternehmen anzutreffen.

Schaut man sich die Informationslage in den Unternehmen heute an, dann kann man sehr häufig feststellen, dass es in aller Regel nicht an Daten mangelt. Datengenerierung und -speicherung ist im heutigen digitalen Zeitalter technisch immer einfacher und kostengünstiger möglich. Folglich werden Massen an Daten irgendwo und irgendwie in allerlei Datenbank- und IT-Systemen erfasst und gespeichert. Damit ist aber noch lange nicht sichergestellt, dass diese Daten auch richtig, vollständig, einheitlich und durchgängig

berücksichtigt werden, wenn es darum geht, optimale Managemententscheidungen zu treffen. Wo liegen die Potenziale in der Praxis?

### Potenzialfelder

Das **erste Potenzialfeld** besteht darin, zunächst einmal die heute bereits vorhandenen und verwendeten Daten kritisch zu hinterfragen und ggf. neu zu sortieren. Immer wieder ist beispielsweise festzustellen, dass Segmentierungen und Systematiken (z. B. von Kundengruppen, Sortimentskategorien, Auftragsarten etc.) historisch gewachsen – und insofern zwar erklärbar – aber eben weder aktuell, noch sachlogisch richtig, noch bereichs-/prozessübergreifend einheitlich sortiert sind. So werden digitale Daten zwar genutzt, aber eben nicht richtig verwendet. Um dieses Potenzial zu heben, müssen vorhandene und oft über viele Jahre erlernte Strukturen/Kategorisierungen/Gruppierungen/Segmentierungen/etc. auf den Prüfstand gestellt und ggf. neu geordnet werden. Alleine dies verlangt eine hohe mentale Veränderungs- und Lernbereitschaft von allen Beteiligten, denn neue Kategorien schaffen heißt auch, in neuen Kategorien zu denken.

Sind erst einmal die „richtigen (Daten)-Kategorien“ geschaffen, lässt sich das **zweite Potenzialfeld** möglicherweise leichter erschließen: Hierbei geht es darum, Daten, die im Unternehmen vorhanden sind, aber bisher noch nicht systematisch für Managemententscheidungen genutzt werden, zukünftig strukturiert einfließen zu lassen. Egal, ob es um Wettbewerbs-, Kunden-, Personal-, Sortiments-, Preis-, Bestands-, Produktions- oder Logistikdaten geht: Immer wieder ist festzustellen, dass entscheidungsrelevante Daten entweder irgendwo virtuell in den Tiefen der Datenbanksysteme oder analog in nicht beachteten Listen oder auch mental in den Köpfen der Mitarbeiter „vergraben“ sind. Man hat Big Data i. S. v. „viele Daten liegen vor“, ggf. sogar über lange Zeitreihen (Long Data), und



nutzt diese aber nicht bzw. nicht systematisch und mit Methodik, wenn es darum geht, optimale Entscheidungen zu treffen. Dies wäre z. B. der Fall, wenn man Wettbewerbspreisinformationen „irgendwie und irgendwo“ erfasst oder „in den Köpfen weiß“, aber sie nicht bei der eigenen Preisfindung systematisch, regelbasiert berücksichtigt. Oder wenn ein Unternehmen eine Kundenkarte im Einsatz hat, aber die damit generierten Daten nur rudimentär für Direkt-Marketing-Aktionen genutzt werden. Hier schlummern erfahrungsgemäß sehr oft Potenziale, die zu heben sind.

Es gibt aber auch ein darüber hinausgehendes, **drittes Potenzialfeld**, das unter Umständen erhebliche Potenziale bietet. Nämlich dann, wenn entscheidungsrelevante Daten im Unternehmen überhaupt nicht vorliegen und daher auch nicht mit Methodik und System berücksichtigt werden können. Es handelt sich dann um einen echten blinden Fleck. Wenn man z. B. keine Wettbewerbspreise/Kundendaten erfasst, kann man sie bei Preis-/Marketingentscheidungen auch nicht berücksichtigen. Sehr spannend sind in diesem Zusammenhang insbesondere aber auch Daten, deren Einfluss auf unternehmerische Entscheidungssituationen man entweder unterschätzt oder möglicherweise zwar kennt, aber eben nicht systematisch, sondern eher bauchgetrieben berücksichtigt: Wetter/Wetterlagen, Ferien-/Brückentage, überregionale Großereignisse, regionale Ereignisse (Feiertage, Traditionen, Großveranstaltungen, Wettbewerberaktionen, etc.) usw.. Alles Daten, deren richtige (historische und prognostische) Interpretation und Nutzung (predictive analytics) für Handel und Industrie ggf. völlig neue Sichtweisen und Zusammenhänge und damit auch Chancen bieten.

#### Voraussetzungen schaffen

Die skizzierten Potenziale zu heben, ist alles andere als ein Selbstläufer:

1. Zunächst einmal braucht es eine **Unternehmenskultur**, die selbstkritisch bereit ist, ihr bisherigen Entscheidungsverhalten und die bisher verwendeten Informationen und Instrumente in den einzelnen Funktionsbereichen – oder auch end-to-end entlang des gesamten Wertschöpfungsprozesses vom ersten Vor-Lieferanten bis zum Endkunden – auf den Prüfstand zu stellen und weiterzuentwickeln. Zu dieser „digitalen Kultur“ gehört dann auch der Glaube bzw. die Überzeugung, dass mehr Daten und v.a. besser analysierte Daten auch zu besseren Entscheidungen und Ergebnissen führen, so dass ein ggf. betriebener Analyse-Mehraufwand sich lohnt.
2. Ganz sicher sind auch geeignete **Methoden und Verfahren** notwendig, um auch wirklich „mehr Wert“ aus den vorhandenen oder zusätzlich zu berücksichtigenden Daten zu generieren. Analytiker, Statistiker und Mathematiker und deren Verfahren/Methoden gewinnen in einer beratenden Funktion an Stellenwert im Management. Und je besser ein Algorithmus auf Basis der vorhandenen Daten und Berechnungen ein Entscheidungsproblem lösen kann, desto eher werden die „berechneten Entscheidungsvorschläge“ dann auch zu „automatisierten“ Managemententscheidungen.
3. Last but not least braucht es aber auch **Manager**, die die neuen, datengenerierten Erkenntnisse auch mit Überzeugung in wirksame Managemententscheidungen und in Handlungen überführen und in der Organisation konsequent umsetzen. Dass hierbei eine Führung gefragt ist, die Mitarbeiter mitnimmt, um Kunden zu überzeugen, ist dann allerdings kein „neues Kind“ des digitalen Zeitalters, sondern so alt wie der Konsum an sich.

Kontakt: [strategie@wieselhuber.de](mailto:strategie@wieselhuber.de)

#### Fazit:

Die Konsumwelt ist so bunt wie das Leben und die Wahrnehmung von Konsum immer höchst subjektiv und nicht selten auch sehr emotional. Daher braucht eine erfolgreiche Unternehmensführung in Konsumgütermärkten auch im digitalen Zeitalter nicht nur Kopf, sondern auch die richtige Mischung Bauch. Genau darin liegt die Faszination – aber auch die Herausforderung – für jeden Unternehmer und jeden Manager: „Kopf über Bauch“ oder „Bauch über Kopf“? Auf die Entscheidungs-/Handlungssituation kommt es an: Man nennt das dann – auch heute wohl noch – „situative Entscheidungskompetenz“. Insofern wird auch in Zukunft der frühere „intuitive Bauchentscheider“ nicht durch einen „Management-Roboter“ ersetzt werden können.

# Nach der Krise ist vor der Krise

## Wo bleibt die Nachhaltigkeit in der Restrukturierung?



Lars Richter  
Mitglied  
der Geschäftsleitung  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH

Herr R. versteht die Welt nicht mehr. Als Gesellschafter und Geschäftsführer eines deutschen Mittelständlers – nordrheinwestfälischer Maschinenbauer und in der vierten Generation in Familienhand – hatte er in den letzten Jahren ein massives Wachstum realisieren können. Insbesondere Aufträge im Ausland haben zu einem deutlichen Umsatz-Plus und im Laufe der Zeit auch zum Aufbau ausländischer Tochterunternehmen geführt. Dabei blieb das Geschäftsmodell im Kern in den Jahren unverändert. Mithilfe der Banken hatte man vor fünf Jahren noch einmal ein großangelegtes Investitionsprogramm aufgelegt, um so dem Druck des internationalen Wettbewerbs die Qualität der eigenen Produkte und Lösungen entgegenzusetzen. Nichtsdestotrotz musste R. in der Folgezeit eine zunehmende Preiserosion hinnehmen, auch langjährige Kunden wiesen mit Blick auf Anbieter aus dem asiatischen Raum dringend erforderliche Preisanpassungen zurück, verlangten in einzelnen Fällen gar „Treuboni“. Die Strukturkosten in Deutschland sowie Anlaufverluste in den Auslandstöchtern führten in mehreren aufeinanderfolgenden Geschäftsjahren in die roten Zahlen. Als schließlich ein großer Auftrag kurzfristig von einem Kunden storniert wurde, musste R. mit seinen Finanzierern wegen der anstehenden Kredittilgungen sprechen. Mithilfe einer Unternehmensberatung gelang es R. zunächst, eine Stundung zu erreichen. Mit einer Strafung in Produktion und Service wurde zudem eine Maßnahme angesprochen, die R. eigentlich schon länger beabsichtigt hatte. Als dann aber ein staatliches Förderprogramm vorübergehend einen erfrischenden Impuls erbrachte, wurde die Umsetzung der Maßnahme ausgesetzt. Als die vereinbarte Prolongationsperiode endete, musste R. feststellen, dass

das ehemals vereinbarte Tilgungsprofil sein Unternehmen an den Rand einer Zahlungsunfähigkeit bringen würde. Daraufhin warf der Vorstand der finanzierenden Bank ihm Wertvernichtung vor und verlangte ein externes Management.

Was ist schiefgelaufen? Der Fall steht beispielhaft für die Eindrücke einer Vielzahl von Praktikern, die W&P im Rahmen eines Positionspapiers zu Anspruch und Wirklichkeit in der Restrukturierung von Unternehmen befragen konnte. Eine erfolgreiche Lebensrettung in der „Akutphase“ einer Restrukturierung ist noch kein Garant für deren nachhaltiges Gelingen. Anhand erkennbarer Negativ- wie Positiv-Muster konnten verschiedene Ebenen von Erfolgsfaktoren der Nachhaltigkeit in der Sanierung von Unternehmen identifiziert werden:

- **Geschäftsmodell-Ebene:** Sanierungskonzepte sollen darauf zielen, Unternehmen dauerhaft in die Rendite- und Wettbewerbsfähigkeit (zurück) zu führen. Dass dies nicht auf der Hoffnung auf zusätzliche Mengen- oder positive Preisentwicklungen basieren kann, gilt als ausgemachtes Managementwissen. Indes kann auch die Senkung von Kosten – so richtig dies als Maßnahme auch sein mag – kein ganzheitliches Konzept ersetzen. Zu oft bleiben Konzepte zudem in statischen Betrachtungen verhaftet, ohne die gewachsenen Strukturen grundsätzlich zu verändern. So wird das wirtschaftliche „Leiden“ aber in der Regel lediglich verlängert. Die Loewe AG konnte beispielsweise durch den Personalabbau nach 2010 noch nicht gerettet werden. Zudem werden richtige Ansätze oftmals nicht konsequent umgesetzt, weil – wie im angeführten Beispiel – vereinbarte Restrukturierungsziele durch externe Ereignisse (vermeintlich) wieder infrage gestellt werden. Erst die grundlegende Auseinandersetzung mit dem Geschäftsmodell eines Unternehmens kann die Basis für ein nachhaltiges Sanierungskonzept sein. Bei der Rekonfiguration des Geschäftsmodells sind dabei die „klassischen“ strategischen Fragen des „Was“ und des „Wie“ zu stellen und zu beantworten. Wenn es gelingt, den angebotenen Kundennutzen neu zu definieren sowie die Wertschöpfungsarchitektur strukturell daran auszurichten, kann die Zielsetzung eines rentablen, robusten und zukunftsfähigen Geschäftsmodells nachhaltig erreicht werden.



- **Führungs-Ebene:** Management ist in der Regel nicht der einzige, aber immer auch als ein Faktor zu berücksichtigen, der dazu beiträgt, dass Organisationen in eine Krise geraten. Solange externe Signale ignoriert werden, fehlt die Grundlage für aktive Gegenmaßnahmen. Mit dem Eintritt in die Krise verändern sich zudem die Anforderungen deutlich. Weniger operative oder Branchen-Expertise ist gefragt, dafür mehr Kompetenz zur Führung in der Krisensituation – erfahrene Manager (und Managerinnen), die ergebnisorientiert und ohne falsche Rücksicht auf die Vergangenheit steuern, dabei aber die Menschen in der Organisation nicht aus den Augen verlieren. Nur wenige Manager besitzen indes eine echte Doppelbegabung für gute wie für Krisenzeiten. Je prominenter das Führungspersonal, desto öffentlicher ist dann dessen Scheitern, wie das Beispiel von Herrn Middelhoff zeigt. Dennoch fällt eine personelle Veränderung oftmals schwer. Dies gilt umso mehr, je größer die Ausrichtung eines Unternehmens auf Einzelpersonen ist. Wenn es sich bei den Führungskräften um Gesellschafter handelt, sind mit der Funktion auch Lebensmodelle verbunden. Hier ist oftmals externe Unterstützung gefragt. Eine Form der gezielten Unterstützung ist der Einsatz eines Chief Restructuring Officer (CRO). Er unterstützt das Management als kompetenter „Lotse“ für die Dauer der Krise und sorgt für eine konsequente und transparente Umsetzung beschlossener, ggf. auch unpopulärer, Maßnahmen.
  
- **Umsetzungs-Ebene:** Das beste Konzept kann nicht zum Erfolg führen, wenn es nicht oder nur teilweise umgesetzt wird. Oftmals ist es jedoch gerade das „Ansanieren“, das den Blick für die strukturellen Realitäten verstellt. Viele Praktiker nennen Beispiele von Unternehmen, die strukturelle Umbaumaßnahmen begonnen haben, dann jedoch unter dem Eindruck eines kurzfristig positiven Geschäftsverlaufs abgeschwächt oder eingestellt haben. Dies lässt jedoch strukturelle Probleme wie bspw. Überkapazitäten ungelöst. Hier leistet ein professionelles Umsetzungscontrolling insofern einen Beitrag zur nachhaltigen Restrukturierung, als es einen transparenten Soll-IST-Vergleich liefert – dies sowohl dem Management zur Steuerung nach innen als auch zur Kommunikation nach außen gegenüber den Stakeholdern.

Ist der gezielte Einsatz der identifizierten Erfolgsfaktoren einer nachhaltigen Restrukturierung gleichbedeutend mit dem Ende aller Krisen? Sicherlich nicht. Vielmehr richten sich die beschriebenen Ansätze darauf,

Unternehmen im Sinne der beschriebenen Zielsetzung strukturell so zu verändern, dass sie weniger krisenanfällig sind. Letztlich kann dies aber nur gelingen, wenn Veränderungen eher durch eigenen Antrieb, denn durch externen Zwang erfolgen. Dies erfordert eine Kultur des Wandels:

- **Instrumentarien zur Krisen(früh)erkennung:**  
Aufbau geeigneter Controllingsysteme zur Messung relevanter interner KPIs und externer Indikatoren. Diese richten sich auf die relevanten strukturellen internen wie externen Veränderungen und liefern die Grundlage zur transparenten Erfolgsmessung.
  
- **Aktives Managen von Veränderungsprozessen:**  
Funktioniert die genannte Früherkennung von entsprechenden Signalen, sollten Manager nicht abwarten, bis sie zu Reaktionen „gezwungen“ sind. Es gilt, externe Impulse zur Hinterfragung der eigenen wirtschaftlichen Performance zu nutzen, solange die gesamtwirtschaftliche Lage noch Spielräume lässt. Eine aktive Restrukturierung aus eigenem Impuls heraus ist eine große Chance, das Unternehmen auf kommende Veränderungen vorzubereiten – und die Herausforderungen einer Krise erfolgreich zu meistern.
  
- **Aufbau einer lernenden Organisation:**  
Nur wenn Management-Verantwortliche in der Lage sind, Strukturen immer wieder ohne Tabus auf ihren Erfolgsbeitrag zu überprüfen, kann es gelingen zu lernen, d. h. eine Organisation immer wieder an sich verändernde Anforderungen anzupassen und neu zu erfinden. Dies erfordert letztlich ein aktives Vorbild aller Führungsverantwortlichen gegen eine Kultur der „Tabus“ und die Schaffung einer veränderungsbereiten Unternehmenskultur.

**Kontakt:** [restrukturierung@wieselhuber.de](mailto:restrukturierung@wieselhuber.de)

## Fazit:

Im beschriebenen Sinne ist der grundlegendste Erfolgsfaktor einer nachhaltigen Restrukturierung letztlich eine Rückbesinnung auf unternehmerische Grundtugenden: der Mut, immer wieder Strukturen kritisch zu hinterfragen und die erforderlichen durchgreifenden Veränderungen im Sinne Schumpeters „schöpferischer Zerstörung“ proaktiv und gemeinsam mit den Mitarbeitern zu realisieren.

# Smart Cities im Kontext der Digitalisierung



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

## Herausforderungen bei Überwachung und Schutz kritischer Infrastruktur in Smart Cities

Die zunehmende Digitalisierung der verschiedenen Lebenswelten begünstigt den Trend zu Smart Cities. Die möglichst umfassende Vernetzung auf horizontaler und vertikaler Ebene ermöglicht das Erkennen und Verifizieren gefährdender Situationen, aber auch die zielorientierte und verzögerungsfreie Reaktion auf kritische Ereignisse. Zugleich stellt sie jedoch die größte Gefahrenquelle dar: Wie lässt sich Kritische Infrastruktur im Kontext von Smart Cities wirksam schützen, wenn aus bislang autarken Strukturen komplexe vernetzte Metasysteme werden? Gefordert sind übergreifende Ansätze – und ein Umdenken aller Beteiligten.

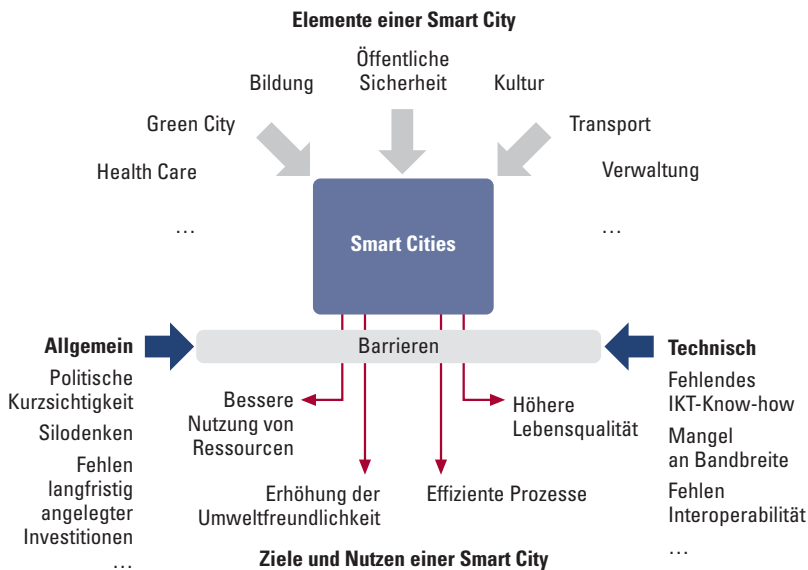
Der Trend zur Urbanisierung wird nicht nur in den asiatischen Regionen, sondern auch im so genannten Westen ungebremst voran schreiten. Im Jahr 2014 lebten laut der UN Population Division bereits 53,6% der Weltbevölkerung in städtischen Regionen. China ist in Sachen Urbanisierung sicherlich der Spitzenreiter, was Tempo und vor allem die Dimensionen der urbanen Ballungsgebiete angeht. Doch auch in Westeuropa schreitet die Verstädterung, wenn auch auf einem bereits hohen Niveau, weiter voran: Im Jahr 2000 betrug der Anteil der städtischen Bevölke-

rung bereits 75,3%, bis 2020 soll er auf stolze 80,0% anwachsen – womit auch Westeuropa im Hinblick auf die zunehmende Urbanisierung vor neuen, nicht unerheblichen Herausforderungen steht.

Der Trend zur Urbanisierung verlangt nach neuen Antworten auf die Frage, wie das gesellschaftliche, wirtschaftliche und verwaltungstechnische Miteinander in derartigen Ballungsgebieten zu organisieren ist. Bereits in den frühen 2000er Jahren wurde der Begriff Smart City geprägt. Richtet man den Blick auf die verschiedenen Definitionen, ist rasch zu erkennen, dass es keine einheitliche Nutzung dieses Begriffs gibt. Im Wesentlichen geht es um die intelligente Vernetzung bisher getrennt agierender Systeme (siehe Abb. 1)

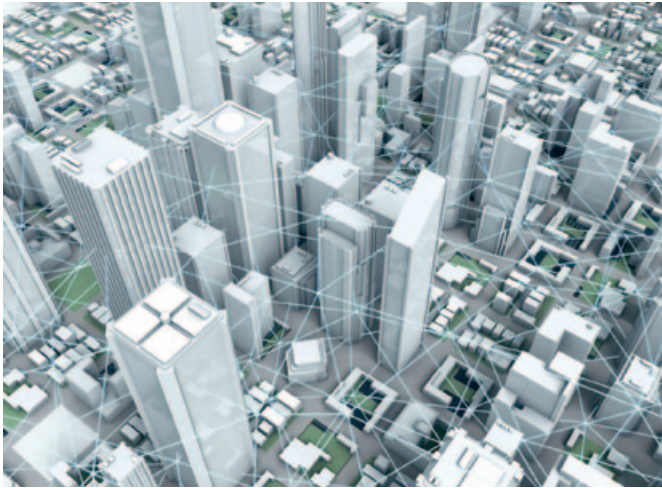
Der hinter dem Ansatz für Smart Cities stehende Kerngedanke ist geprägt von dem Umstand, dass auch Städte mehr und mehr im Wettbewerb stehen. Um langfristig zu überleben, sind die Ballungszentren auf eine prosperierende örtliche Wirtschaft, ein funktionierendes Gemeinwohl und motivierte und qualifizierte Bürger angewiesen. Der wirtschaftliche Gedanke des Wettbewerbs und das Ziel, möglichst attraktiv zu erscheinen, sind die Triebfedern für den Smart City-Ansatz. Die ISO-Norm 37120 zeugt bereits heute davon, wohin die Reise gehen wird: Anhand von rund 100 Indikatoren wird die soziale, wirtschaftliche und umwelttechnische Performanz von bis heute ca. 250 Städten auf transparente Weise gemessen.

Getrieben durch den Megatrend Digitalisierung, soll die Qualität des öffentlichen und des privaten Lebens mit Hilfe von digitalen Technologien nachhaltig gesteigert werden. Intelligente Sensoren und Aktuatoren, Kommunikationsnetzwerke, Rechenzentren und die entsprechende Software werden die Bausteine sein, aus denen sich ein Smart City-Projekt physisch und mit Intelligenz versehen zusammensetzt. Ist die Smart City damit nichts anderes als ein spezifischer Teil des „Internet of Things“ (IoT)? Vordergründig geht es im Kern um eine möglichst vollständige Vernetzung unterschiedlicher Partikular-Systeme oder auch Lebenswelten zu einem System der Systeme bzw. einem Meta-



Ziele und Barrieren zur Verwirklichung von Smart Cities





system. Smart City-Projekte sind weltweit anzutreffen und stellen für viele Unternehmen auch wirtschaftlich ein interessantes Betätigungsfeld dar. Bereits bis 2020 sollen Schätzungen zufolge zwischen 100 Mrd. USD und 1000 Mrd. USD weltweit in Smart City-Projekte investiert werden. Dabei wird hinsichtlich des inhaltlichen Reifegrades zwischen sogenannten Smartening Initiatives (Implementierung von Teillösungen), Brown-Field-Projects (im Bestand) und Green-Field-Projects („Grüne Wiese“) unterschieden. Während Green-Field-Projects vor allem in Asien und im Mittleren Osten zu finden sind, trifft man im europäischen Raum in erster Linie auf Smartening Initiatives und Brown-Field-Projects. Auf der anderen Seite spielt die räumliche Ausdehnung der Vorhaben eine Rolle: So wird zwischen Smart District, Smart Cities und Smart Territories unterschieden.

### **Kritische Infrastruktur – zunehmend wichtig, zunehmend gefährdet**

Der Begriff der „Kritischen Infrastruktur“ nimmt im Kontext von Smart Cities, der Digitalisierung und des „Internet of Things“ eine zentrale Rolle ein. Sieht man sich die Elemente der Kritischen Infrastruktur im Einzelnen an, dann sind ähnliche Sektoren zu finden wie unter dem Begriff der Smart City: Energie- und Wasserversorgung, Transport und Verkehr, Finanz- und Versicherungswesen, das Gesundheitswesen, staatliche Behörden und Verwaltungsorgane, Informations- und Kommunikationstechnik sowie Medien und kulturelle Einrichtungen. Die Schnittmenge der zugehörigen Sektoren bzw. Subsysteme ist groß. In einem Smart City-Projekt werden alle Teilaspekte von Kritischen Infrastrukturen und darüber hinaus noch weiteren Bereichen des städtischen Lebens mit Hilfe digitaler Techniken zu einem „Smart City-Web“ verknüpft, um so den größtmöglichen Nutzen für das gesellschaftliche, wirtschaftliche und verwal-

tungstechnische Miteinander der Bürger zu erzielen. Die zunehmende Abhängigkeit von Kritischer Infrastruktur ist in städtischen Gebieten eine der Kernmotivationen für den vermehrten Einsatz von Sicherheitstechnik im oder außerhalb des Kontextes von Safe City-Projekten. Der weltweite Markt für derartige Projekte wird laut HSMR bis 2020 auf 226 Mrd. USD anwachsen. Auch hier zählt China, gefolgt von den USA und Indien, zu den Spitzenreitern. Viele der Safe City-Projekte weisen starke Merkmale von Smart City-Projekten auf: Der Einsatz des sicherheitstechnischen Equipments dient hierbei nicht mehr nur ausschließlich dem Kernziel Sicherheit. Je besser eine Volkswirtschaft

entwickelt ist, desto mehr werden die Technologien der Sicherheitstechnik für Zwecke der Optimierung und Effizienzsteigerung z. B. von Verkehrs- oder Personenströmen eingesetzt. Die Ziele von Smart und Safe Cities sind also sehr ähnlich, wenngleich die von Smart Cities deutlich weiter gefasst sind.

### **Systematische Sicherheit für Smart & Safe Cities**

Die auf horizontaler und vertikaler Ebene miteinander vernetzten Teilsysteme einer Smart City umfassen zwingend den Schutz der Kritischen Infrastruktur – auch und gerade weil die Integration von Einzelsystemen ihr Kernmerkmal ist. Innerhalb derartiger Systeme ist der Begriff der Sicherheit einer entscheidenden inhaltlichen Veränderung unterworfen: Steht beim Schutz der Kritischen Infrastruktur im Sinne von Einzellösungen noch die physische Sicherheit im Vordergrund, wandelt sich der Sicherheitsbegriff im Kontext von Smart & Safe Cities mehr und mehr in Richtung der systemischen Sicherheit bzw. zu dem der Cyber Security. In diesem Zusammenhang wird häufig auch vom alten und neuen Sicherheitsbegriff gesprochen. Die Digitalisierung ist damit einerseits der Enabler für Smart Cities, auf der anderen Seite stellt sie damit aber auch die größte Gefahrenquelle für diese dar.

Ganzheitliche Lösungen für Smart & Safe City-Projekte sind charakterisiert durch die folgenden Merkmale:

- Leistungsfähige und smarte Sensorik und Aktuatorik, die von einfachen RFIDs bis hin zu Embedded Systems mit einer dezentralen „Intelligence on the Edge“ ausgestattet sein können
- Hohe Konnektivität bzw. Interoperabilität der einzelnen Komponenten untereinander und mit der bestehenden Netzwerkinfrastruktur

- Performante Informations- und Kommunikationstechnologien zur Übertragung einer Flut von Daten an die verschiedenen Adressaten
  - Leistungsfähige Rechencenter in Verbindung mit entsprechender Komprimierungstechnik zur Analyse und Aufbereitung der gewonnenen Daten – Smart Data ist das Ziel
  - Integrierte Management-Systeme bzw. sicherheitstechnische Leitstände, die den Operatoren einen ganzheitlichen Überblick über die Situation gewähren und dabei wechselseitige Interdependenzen berücksichtigen
  - „Collaboration Monitoring & Acting“, d. h. das Zusammenführen öffentlicher und privater Leistungen am Anfang und am Ende der relevanten Wertschöpfungskette
  - Aktives Change Management und die Initiierung permanenter Lernprozesse zur Optimierung der bestehenden Produkte, Systeme und Dienstleistungen, denn komplexe Metasysteme werden nie fehlerfrei sein
- Zusammenarbeit zwischen den öffentlichen und privaten Trägern der einzelnen Sektoren sowie ungeklärte Fragen nach den Entscheidungskompetenzen in einem derartig komplexen System
- Ungesicherte Finanzierung der Projekte insbesondere bei knappen Budgets der öffentlichen Hand und ein schwer greifbarer „Return on Investment“
  - Auf der technischen Seite sind trotz der vielen Fortschritte die immer noch mangelnde Konnektivität der Einzelkomponenten sowie die unterschiedlichen Übertragungsprotokolle und Verschlüsselungsstandards eine Herausforderung
  - Eine weitere Hürde ist in der teilweise unzureichenden Bandbreite der öffentlichen und privaten Netzwerke zu sehen

Eine der größten Herausforderungen für die Realisierung von Smart & Safe City-Projekten ist zusammenfassend darin zu sehen, dass ein ganzheitlicher systemtechnischer Ansatz zwingend die Überwindung des Silodenkens voraus setzt. Die einzelnen Sektoren einer Smart & Safe City waren in der Vergangenheit nie gefordert, an einer gemeinsamen, übergreifenden Problemlösung zu arbeiten. Im Gegenteil: Die Bereiche agieren in getrennten Systemen mit unterschiedlichen Standards und auf unterschiedlichen technischen Niveaus.

*Dieser Beitrag erschien erstmalig in Transforming Cities 1.2.2016*

**Kontakt: [digitalisierung@wieselhuber.de](mailto:digitalisierung@wieselhuber.de)**

### Cyber Security als Kernherausforderung

Die genannten Voraussetzungen scheinen in einer zunehmend digitalisierten Welt auf den ersten Blick keine allzu hohen Hürden zu setzen. Es besteht jedoch eine Vielzahl von Hemmnissen bzw. Wachstumshürden, die einer raschen Erschließung der Chancen im Zusammenhang mit Smart City-Projekten gegenüber stehen. Hierzu zählen unter anderem:

- Mangelnde Professionalität hinsichtlich der Projektplanung und der dem Smart City-Projekt zugrundeliegenden Gesamtstrategie
- Unzureichendes technologisches Bewusstsein in Bezug auf die Möglichkeiten und Grenzen, die sich aus den neuen Technologien ergeben
- Politische Hemmschwellen können Smart & Safe City-Projekte in verschiedener Hinsicht einschränken: Feindliche Einstellung gegenüber Überwachungstechniken, unzureichendes Commitment gegenüber derartigen Projekten, etc.
- Silodenken der unterschiedlichen Institutionen und die Gefahr einer mangelnden

### Fazit:

Sind Smart Cities die adäquate Antwort auf den Trend der Urbanisierung? Im Grundsatz ist dem wohl zuzustimmen. Allerdings gilt es noch eine ganze Reihe von Hürden zu überwinden – technische ebenso wie solche, die in den unterschiedlichen Denkmodellen der verschiedenen beteiligten Akteure liegen. Aus diesem Grunde werden in den nächsten Jahren vor allem in Europa wohl primär Smartening Projects, die auf die Implementierung von Teilaspekten einer Smart City-Lösung abzielen, im Mittelpunkt stehen. Langfristig gesehen wird es aber nicht nur bei den asiatischen Green-Field-Projekten zu einer schrittweisen Integration von immer mehr Teilsystemen kommen – auch im europäischen Raum dürften Smart City-Projekte wohl bald Realität werden.

# Mit Produktmanagement Unternehmertum in der Organisation verankern

Produktmanagement scheint ein alter Hut zu sein und hat sich ausgehend von der US-Konsumgüterindustrie auch in deutschen Unternehmen in den späten 1980er Jahren etabliert.

In der jüngeren Vergangenheit beobachten wir vermehrt, dass auch mittelständische Unternehmen sich dazu entschließen, vorhandene Strukturen zum Produktmanagement zu revitalisieren oder die Funktion gar neu einzuführen. Treiber ist dabei die Erkenntnis, dass mit dem Produktmanagement eine unternehmerische Perspektive unterhalb der Geschäftsführung geschaffen wird, die in Zeiten volatiler Märkte, einer stetig steigenden Wettbewerbsintensität im globalen Wettbewerb und neuen Herausforderungen aus der Digitalisierung wichtiger ist denn je.

## Das Einprodukt-Unternehmen gibt es nicht mehr

Mit zunehmendem Wettbewerb differenzieren Unternehmen ihre Leistungen und Produkte vermehrt in unterschiedlichen Marktnischen. Diese unterscheiden sich nicht selten in den jeweiligen Wettbewerbern, in ihrem Konjunkturzyklus und bis hin zum notwendigen Geschäftsmodell zur erfolgreichen Marktteilnahme.

Hinzu kommt, dass die Halbwertszeit „echter“ Differenzierung auch in Marktnischen kürzer wird. Sie nimmt im gleichen Maße ab, wie die Verfügbarkeit und Geschwindigkeit von Informationsflüssen zunimmt. Aus einem Innovationswettbewerb wird somit schnell ein Commodity-Wettbewerb mit Produkten vergleichbarer Leistungseigenschaften, hoher Preistransparenz und somit hohem Preis- und Margendruck.

Dem resultierenden Bündel an spezifischen Management-Herausforderungen in den einzelnen Produktmärkten kann nur mit einer konsequenten Dezentralisierung des Unternehmertums begegnet werden. Konzerne reagieren darauf mit der Schaffung eigenständiger strategischer Geschäftseinheiten, was in mittelständischen Unternehmen aufgrund der jeweiligen Geschäftsgröße meist nicht sinnvoll ist. Es stellt sich also die Frage, wer diese Aufgabe übernimmt?

## Produktmanagement als Querschnittsfunktion mit unternehmerischer Handlungsperspektive

Es ist die Aufgabe des Produktmanagements als Querschnittsfunktion mit einer unternehmerischen Perspektive, die von der Chance am Markt bis zum langfristigen unternehmerischen Ergebnis denkt und handelt. In der Gestaltung und Ausrichtung eines Produktmanagements, das als „Intrapreneur“ im Unternehmen agiert, bilden die folgenden Bausteine, die zentralen Hebel um eine effektive Organisation aufzubauen, die sich am langfristigen unternehmerischen Produkterfolg bemisst:

- Funktion des Produktmanagements
- Inhalte und Methodenbaukasten des Produktmanagements
- Umsetzung des Produktmanagements

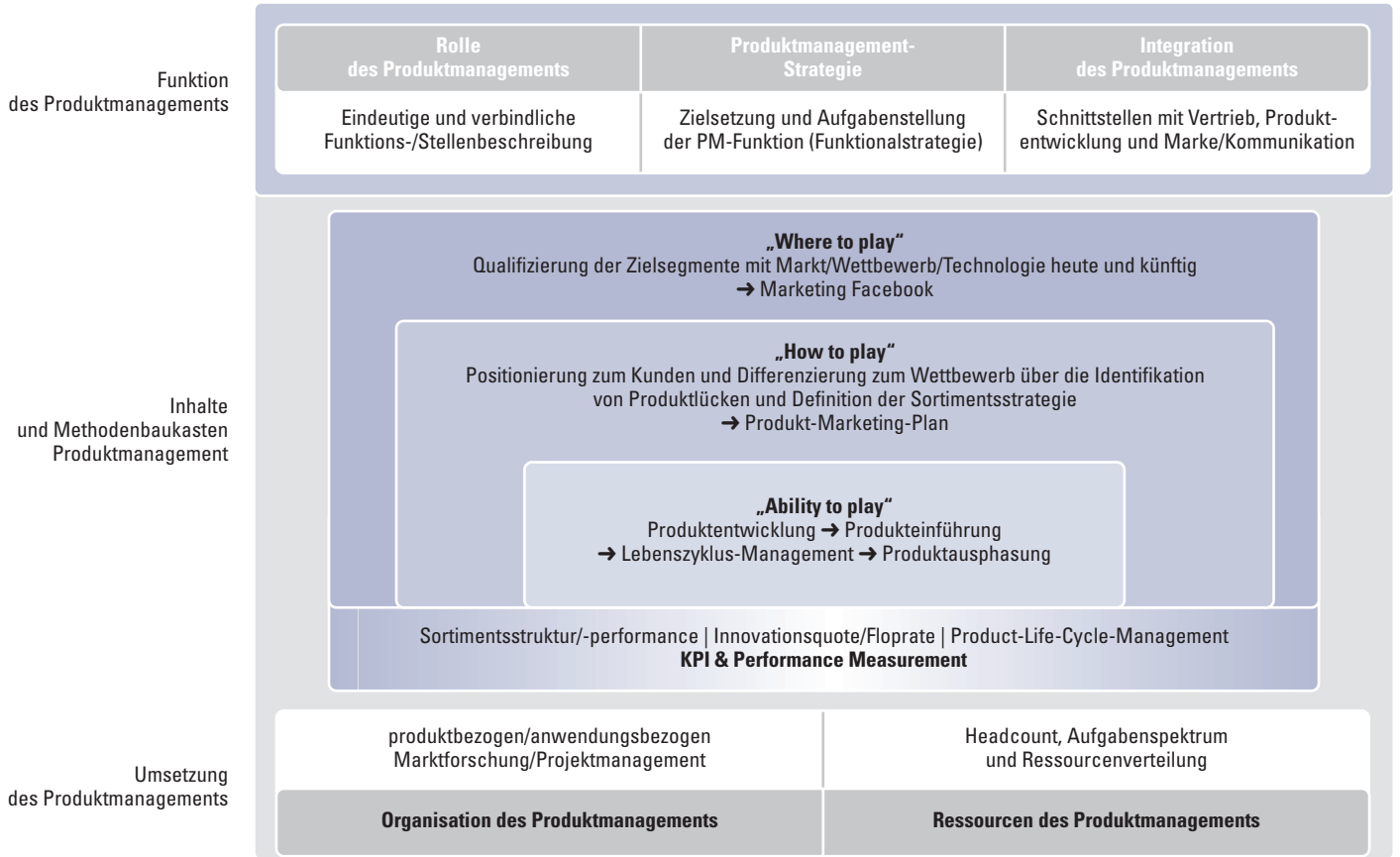
## Funktion des Produktmanagements

Der Funktionsnutzen des Produktmanagements für ein Unternehmen steht und fällt mit der „richtigen“ und konsequenten Einordnung in das Gesamtunternehmen. Als Querschnittsfunktion mit Erfolgsverantwortung und zugleich ohne Weisungsbefugnis braucht es eine klare Stellenbeschreibung, die definiert was es leisten soll, wo der Verantwortungsbereich beginnt und wo er endet.

Mit der Definition der Rolle des Produktmanagements geht somit zugleich die Integration in die vorhandene Funktionsorganisation einher. So sind unklare abgegrenzte Verantwortungsbereiche zum Vertrieb, zum Marketing und zur Produktentwicklung der häufigste Grund, dass Erwartungen an das Produktmanagement nicht erfüllt werden (können). Die Schnittstellen müssen eindeutig und interpretationsfrei definiert werden. Pragmatische Leitsätze wie z. B.: „Das Produktmanagement hat die Sortimentshoheit, der Vertrieb die Kundenhoheit.“, helfen da in der Zusammenarbeit im Tagesgeschäft meist wenig. Zuletzt muss der formal definierte Organisationsrahmen aus Stellenbeschreibung



Dr. Stephan  
Hundertmark  
Manager  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



und Schnittstellendefinition mit Inhalt gefüllt werden. Das heißt, die übergeordnete Zielsetzung und Aufgabenstellung ist als Funktionalstrategie aus der Unternehmensstrategie abzuleiten und zu kommunizieren.

**Inhalte und Methodenbaukasten des Produktmanagements**

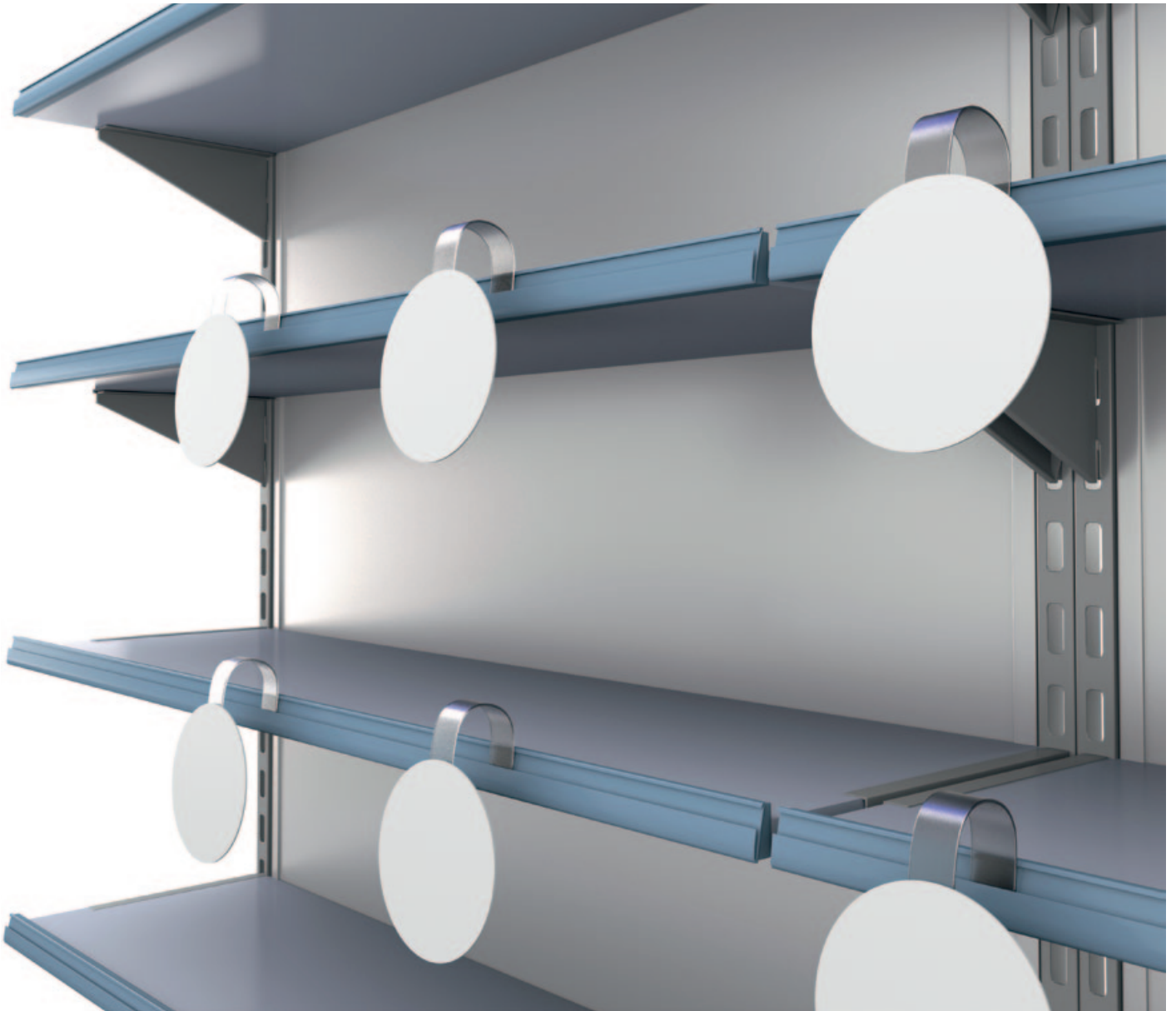
Der Anspruch an Produktmanager als „Intrapreneure“ für ihr Produktspektrum unternehmerisch, langfristig und erfolgsorientiert zu agieren, ist in Zeiten dynamischer und komplexer Märkte nur mit einem entsprechend umfassenden Kompetenzprofil der Mitarbeiter zu gewährleisten. Der notwendige Inhalts- und Methodenbaukasten für Produktmanager kann dazu in drei Dimensionen gefasst werden:

Das **Where to play** umfasst mit der Segmentierung und Qualifizierung von Märkten die analytische Grundlage für die Selektion heute und zukünftig attraktiver Marktsegmente für eigene Produkt- und Leistungsangebote. Mit dem Instrumentarium der Marktforschung sind Märkte, Absatzkanäle, Wettbewerber und technologische Entwicklungen zu erfassen, zu beschreiben und im Marketing Factbook festzuhalten. Kontinuierlich aktualisiert, ist das Marketing Factbook die strategi-

sche-analytische Plattform, zur Definition des eigenen Produktangebots.

Mit dem **How to play** ist das Sortiment definiert. Die analytische Grundlage für eine erfolgreiche Positionierung zum Kunden und Differenzierung zum Wettbewerb sind dazu die Identifikation von Produktlücken in Wettbewerbssortimenten, belastbare Consumer Insights und die Definition einer konsistenten eigenen Sortimentsstrategie. Im Ergebnis steht, herunter gebrochen bis auf einzelnen Produktgruppen, der Produkt-Marketing-Plan.

Die **Ability to play** ist bestimmt durch die Kompetenzen und das Schnittstellenmanagement im Lebenszyklusmanagement zur operativen Umsetzung der Produkt-Marketing-Pläne. Dies umfasst die Begleitung der Produktentwicklung, die Produkteinführung, das Management der Bestandsprodukte sowie die konsequente Ablösung und Ausphasung von Altprodukten. In diesem Alltagsgeschäft muss das Produktmanagement beweisen, dass es die Erwartungen erfüllen und „liefern“ kann. Grundlage wiederum dafür ist eine konsequente Steuerung aller Aktivitäten über KPI und ein Performance Measurement der Produkte, das zugleich



Abstimmungen mit den anderen Fachfunktionen versachlicht und an belastbaren Kennzahlen ausrichtet.

#### **Umsetzung des Produktmanagements**

Das skizzierte Funktions- und Inhaltsspektrum eines schlagkräftigen Produktmanagements zeigt deutlich, dass damit ebenso Anforderungen an eine passenden Ressourcenausstattung und funktionsinterne Organisation gestellt werden. Hier gilt, dass halbherzige Lösungen nicht nur zu unzureichender Performance führen, sondern schlimmer noch, unnötige Reibung im Unternehmen verursachen, weil eine wesentliche Säule des Markterfolges nicht trägt.

**Kontakt:** [marketing@wieselhuber.de](mailto:marketing@wieselhuber.de)

#### **Fazit:**

Produktmanagement ist die unternehmerische Perspektive, die im Tagesgeschäft der Fachfunktionen häufig untergeht aber in Zeiten dynamischer und kompetitiver Märkte unerlässlich ist. Als Funktion passgenau implementiert, mit der notwendigen Inhalts- und Methodenkompetenz ausgestattet und konsequent umgesetzt, können gerade mittelständische Unternehmen von dieser zusätzlichen unternehmerischen Ebene in der Organisation nur profitieren.

# Industrie 4.0 trifft auf Organisation 1.0

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



Der derzeitige Wandel über die digitale Durchdringung beinahe jeder Unternehmensfunktion – von der Produktion bis hin zu Overheadfunktionen wie Unternehmensplanung und Controlling – hat massive Rück-

wirkungen auf alle Bereiche der Unternehmensorganisation. Betroffen sind Strukturen, Prozesse, Kernkompetenzen und die Führung gleichermaßen. Die Digitalisierung hat dabei eine Doppelfunktion. Sie ist Folge und Ursache für die Veränderungen:

- **Algorithmisiertes Lernen:** Lernprozesse als Grund für die organisationale Arbeitsteilung (economies of repeated tasks) werden digital unterstützt, das Lernergebnis ex ante (Fehlerkorrekturen) mit Hilfe von digitalen Devices in veränderte Anweisungen an die Mitarbeiter übersetzt. Lernvorgänge werden beschleunigt, die Arbeitseffizienz gesteigert. Schätzungen gehen von einer Produktivitätssteigerung je nach Branche von 5 bis 30% aus.
- **Echtzeitumsetzung von Veränderungen in Prozessen:** Sukzessive Arbeitsweisen, die als Fundament der Ablauforganisation (was macht wer wann mit welchen Mitteln) die gesamte Geschichte der Organisationspraxis prägen, werden revolutioniert. Aufwändige Schleifen entfallen, da Veränderungen in einem Prozessschritt unmittelbar in Veränderungen der nächsten Prozessschritte umgesetzt werden. Alle arbeiten gleichzeitig an allen Prozessschritten.
- **Transparenz von Leistungen und Beiträgen beteiligter Mitarbeiter:** Ob am Band, im Vertrieb, im Einkauf oder in der F&E: Jede Entscheidung hinterlässt einen digitalen Abdruck und wird in Leistungsinformationen an involvierte Mitarbeiter umgesetzt. Verzögerungen und Fehler werden gemeldet und individuell ausgewertet.
- **Dezentralisierung von Entscheidungen:** Der digitale Abdruck ermöglicht eine verstärkte Delegation von Entscheidungen, da Konsequenzen in Echtzeit simuliert werden können. Die Führung kann sich so auf strategische Entscheidungen, deren Kontext

nach wie vor sehr „unsicher“ bleibt, konzentrieren. Für die Mitarbeiter bedeutet dies mehr Flexibilität, weniger Zeitverluste durch Rückversicherung, höhere Kundennähe der Entscheidungen aber auch mehr Eigenverantwortung und Selbstorganisation im Netzwerk.

- **Der Chief Digital Officer ist mehr als nur IT-Chef:** Die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens hängt mehr denn je von der strategischen Nutzung der Chancen durch die Digitalisierung ab. Kosteneffizienz, Produktinnovation oder Distribution werden digital unterstützt und optimiert. Der CDO rückt in die oberste Unternehmensleitung auf.
- **Kulturelle Wechselwirkungen zwischen Digitalisierung und Organisation:** In allen Führungsebenen und Funktionsbereichen des Unternehmens begegnen sich sehr unterschiedliche Mitarbeitergenerationen. „Always on“ Mitarbeiter treffen auf „traditionelle“ Mitarbeiter. Die Mediation der Führung ist gefragt, die Integration von Werten und Lebensanschauungen wird zu einem wichtigen internen Erfolgsfaktor.

## Konsequenzen für die Führungsorganisation – nicht jeder IT-Chef ist ein CDO

Die Bedeutung der Digitalisierung für die strategische Wettbewerbsfähigkeit legt nahe, dass diese in der Top-Managementebene verankert ist. Die Aufwertung der IT zur Digitalisierungsinstanz auf Top-Managementebene ist der richtige Schritt, wenn dort funktionsübergreifendes Know-how für die Chancen und Risiken der Digitalisierung vorhanden ist. Eine entsprechende Stabstelle beim CEO, an der IT- und Digitalisierungskompetenz zusammentreffen und unter einer einheitlichen Linieninstanz implementiert werden, kann eingerichtet werden. In einigen Fällen muss der CEO die Digitalisierungskompetenz von außen zukaufen, um keine Zeit bei der Implementierung neuer Kompetenzen für die Digitalisierung von Wettbewerbsvorteilen zu verlieren. Ob Stab, Linie oder externe Lösung: Die Digitalisierung ist stets mit den Unternehmensfunktionen, gewöhnlich über Projekte, zu vernetzen.

### Hierarchien in Gefahr – die Selbstorganisation der Kontrolle gewinnt an Bedeutung

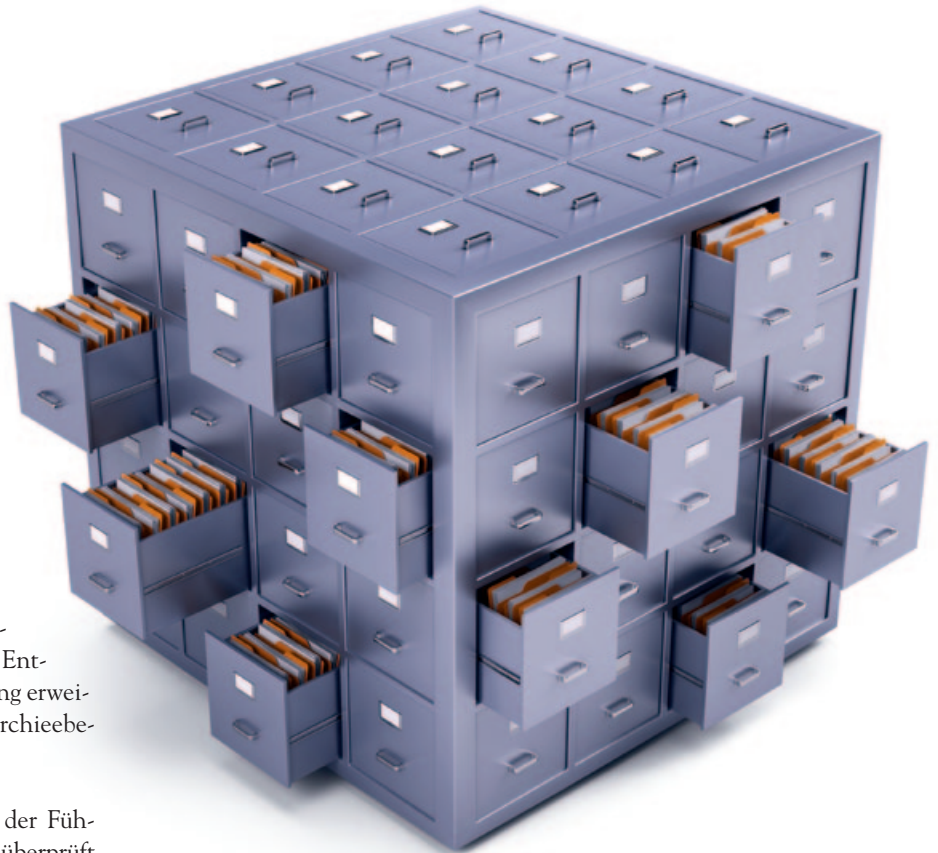
Wesentliches Kennzeichen der Digitalisierung ist die Automatisierung von Prozessen und die Automatisierung von Lernprozessen mit Hilfe von computergestützten Systemen. Kontrollprozesse sind in der digitalen Welt integriert, die Rückmeldung an die Mitarbeiter erfolgt oftmals in Echtzeit. Aufwändige Kontrollprozesse über das Management entfallen. Die Konsequenzen: Weniger externe Kontrolle, weniger Hierarchie.

In den produktionsnahen Funktionen werden Kontrollprozesse auf der Ebene der Mitarbeiter ggf. auf Abteilungs Ebene integriert. Entweder werden die Kontrollspannen der Führung erweitert, Kontrollaufgaben fallen weg, oder Hierarchieebenen werden überflüssig.

Beide Varianten sollten bei der Gestaltung der Führungsorganisation in der Digitalisierungsära überprüft werden. Auch hier ist konzeptionell Eile geboten, um die Kosten der Organisation bzw. ihre Führungseffizienz anzupassen. Betroffen sind alle Unternehmensfunktionen, sowie Rationalisierungspotenziale in den Overheads.

### Matrix war gestern – Prozesse werden über die Digitalisierung wechselseitig vernetzt

Die Einführung der Matrixorganisation war der verbesserten Berücksichtigung funktionaler und marktbezogener Gliederungskriterien der Organisation geschuldet. Nachteil: Aufwändige Koordinationsmechanismen und Kompetenzgerangel mit häufigen Schleifen zwischen den beteiligten Stellen. Die Gleichzeitigkeit der Prozessbearbeitung durch die Digitalisierung wird diesen Nachteil zumindest abschleifen, wenn nicht beseitigen. Über den gleichzeitigen Zugang zu einzelnen Prozessschritten und der automatisierten Anpassung von Veränderungen, entfallen zeit- und kostenraubende Schleifen, die Abstimmung erfolgt auf der Prozessebene und nicht in langwierigen Abstimmungsrunden.



### Mediationsfunktion des Top-Managements – Befähigung zur Digitalisierung als Organisationsauftrag

Die Beherrschung der kulturellen Schnittstelle des digitalen Zeitalters zwischen den Mitarbeitern verschiedener digitaler Generationen, die oft nicht mehr als 10 Jahre auseinanderliegen, sollte weit oben auf der Agenda des Top-Managements stehen. Entsprechende Change Management Projekte sind hierfür unerlässlich. Die Veränderung der Unternehmensorganisationen kann derzeit mit dem Tempo der Digitalisierung nicht Schritt halten, zu viele sind noch den Paradigmen des 20. Jhd. verhaftet.

Auf Grund der hohen Bedeutung der Digitalisierung für die Wettbewerbs- und Überlebensfähigkeit, besteht für die Gestaltung und Entwicklung der Organisation massiver Handlungsbedarf. Der Schritt auf die Organisation 4.0 ist längst überfällig.

**Kontakt:** [organisation@wieselhuber.de](mailto:organisation@wieselhuber.de)

# Deal Modeling

## Die erfolgreiche Trennung von Werttreibern und Wertvernichtern



Christian Groschupp  
Senior Manager  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH

Nicht nur stark diversifizierte Unternehmensportfolios zeichnen sich häufig durch eine Vielzahl von unterschiedlichen Geschäftsfeldern mit divergierenden Erfolgsfaktoren bzw. Marktmechaniken aus. Auch ein relativ homogener Unternehmensverbund kann in einzelnen Segmenten ein vom Kerngeschäft abweichendes Risikoprofil aufweisen, beispielsweise weil die Ertragsituation nicht in ausreichendem Verhältnis zur Mittelbindung steht, die Entwicklung des Unternehmenswertes wird gehemmt. Erweisen sich Geschäftseinheiten überdies als echte Verlustbringer, so erfahren die Gesellschafter eine Wertvernichtung ihrer Beteiligung.

Die weiteren Folgen solcher Verlustquellen können von einer erhöhten Management Attention, einer latenten Ertragsschwäche im Unternehmensverbund bis hin zu einer existenzbedrohenden Krisensituation reichen. Die richtige Separierung von Werttreiber und Wertvernichter macht das Geschäftsmodell robuster und leistet einen Beitrag zur Wertsteigerung des Unternehmens.

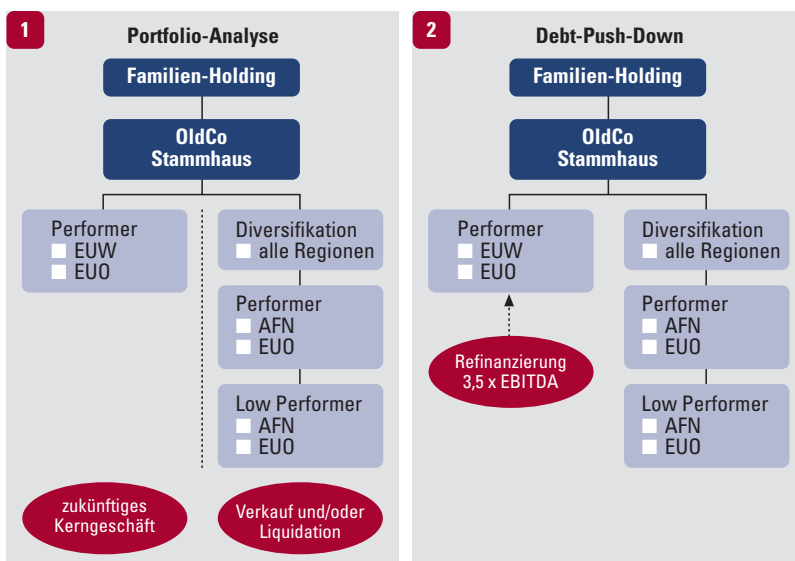
Ertrags- und Verlustquellen nicht immer auf den ersten Blick völlig transparent, in diesen Fällen ist eine tiefergreifendere Analyse erforderlich. Dabei sollten neben der reinen GuV-Sicht auch die Cashflow-Perspektive sowie die strategische Relevanz mit in Betracht gezogen werden. Damit liegen alle entscheidungsrelevanten Fakten auf dem Tisch, jenseits von internen Interessenskonflikten kann eine transparente Entscheidung getroffen werden.

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

Zielgerichtete Lösungskonzepte müssen auf Basis eines „intelligenten“ Deal Modeling erarbeitet werden, diese fußen i. d. R. auf einer einheitlichen Grundüberlegung: Die Wertvernichter werden zunächst separiert und in einem nächsten Schritt veräußert oder liquidiert. Die Werttreiber werden gegen eventuelle Risiken soweit wie möglich durch ein sog. Ring-Fencing abgeschottet. Die Konzeption und Realisierung eines solchen Deal Modeling kann nur in einem interdisziplinären Team erfolgreich gestaltet werden. Neben Kompetenzen in der Bewertung von Geschäftsmodellen und deren Finanzierungsarchitektur sowie der anspruchsvollen Finanzplanung sind auch Spezialisten für Gesellschafts-, Steuer- und Insolvenzrecht notwendig.

Anhand der folgenden Case Study eines international aufgestellten Baustoffkonzerns mit breit gestreutem Portfolio sollen Vorgehensweise und Ergebnisse eines solchen Deal Modeling veranschaulicht werden.

Die internationalen Einheiten sind überwiegend über das Stammhaus finanziert. In Folge des Konjunkturbeschwungs in Osteuropa und des Arabischen Frühlings in Nordafrika sank der Cashflow dieser Regionen dras-



Verlustquellen müssen dabei nicht zwangsläufig nur in Form von Tochtergesellschaften oder Beteiligungen in Erscheinung treten. Auch Business Units, Standorte, Werke, Filialen, Produktsortimente etc. können Wertvernichter darstellen. Somit ist die Identifikation von



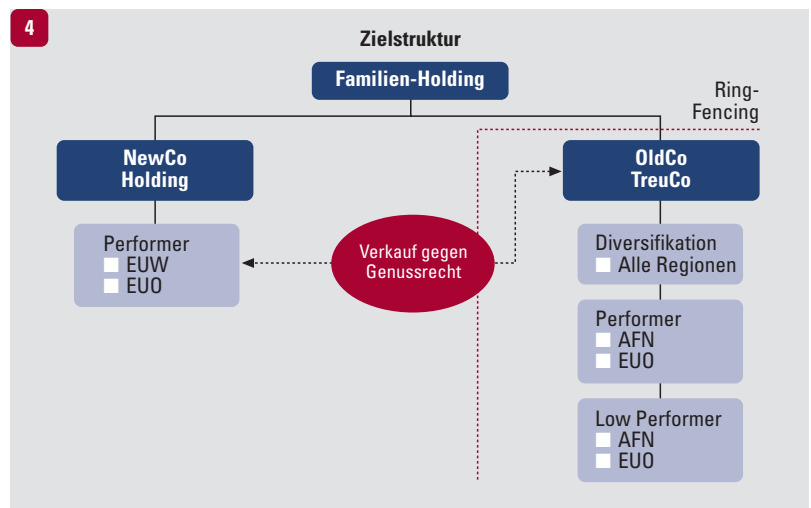
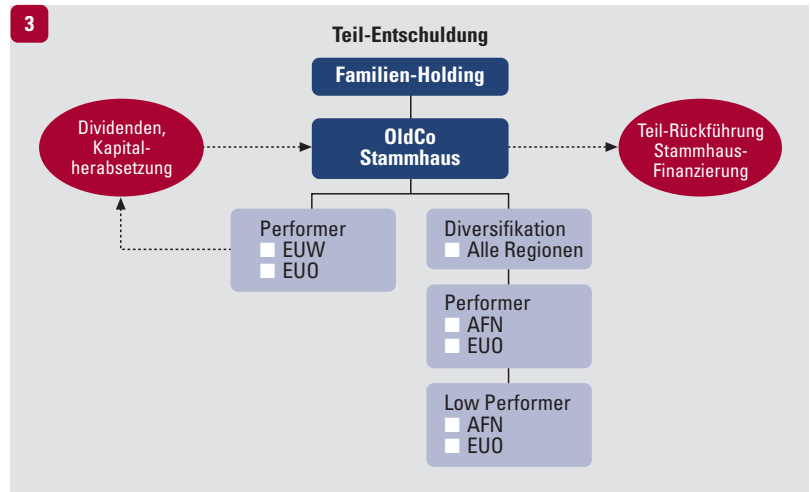
tisch ab, die Gesellschaften in Zentral- und Mitteleuropa können dies nicht auffangen, der Kapitaldienst der Stammhausfinanzierung konnte nicht mehr in vollem Umfang bedient werden. Zusätzlich wird der Cashflow durch Aktivitäten mit hohen Investitions- und Anlaufkosten außerhalb des Kerngeschäftes belastet. Die Prüfung verschiedener Szenarien zur Entschuldung durch den Verkauf einzelner werthaltiger Einheiten führte nicht zur Wiederherstellung der Kapitaldienstfähigkeit des Gesamtkonzerns.

Die Konzernstruktur musste durch umfassende Trennung der Wertetreiber und Wertevernichter umgebaut, die Finanzierungsstruktur an die Schuldentragfähigkeit des künftigen Kerngeschäftes angepasst werden. Hierzu wurden die fortzuführenden Gesellschaften in West- und Osteuropa direkt lokal refinanziert, teilweise durch den gleichen Finanziererkreis der Stammhaus-Holding (sog. Debt-Push-Down). Als Maßstab für eine marktübliche Refinanzierung galt das 3,5fache EBITDA-Potential der Gesellschaften.

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

Im nächsten Schritt wurden die fortzuführenden Gesellschaften auf Basis eines Bewertungsgutachtens (Fairness Opinion) an eine neu gegründete Holding (NewCo) unter dem Dach der Familien-Holding verkauft. Der Kaufpreis wurde durch die Gewährung eines Genussrechtes zugunsten der OldCo entrichtet. Durch die Übertragung zu einem marktüblichen Kaufpreis wurde eine wirtschaftliche Entflechtung vom Restkonzern erreicht.

Zur Vermeidung von Haftungsrisiken der Familien-Holding musste eine solvente Liquidation der OldCo sichergestellt werden. Hierzu wurden durch die Gläubi-



ger entsprechende Forderungsverzichte und Rangrücktritte erklärt. Die OldCo ist zudem so strukturiert, dass der Cashflow jederzeit positiv ist.

Die OldCo wird treuhänderisch geführt mit der Zielsetzung innerhalb einer angemessenen Frist die Werte der Performer- und Diversifikations-Einheiten zu realisieren, die Low Performer werden liquidiert. Der Übererlös aus den Verkäufen und der Beteiligungserlös aus dem Genussrecht stehen den Gläubigern in einer Wasserfallstruktur in Abhängigkeit nach Besicherung der Altdarlehen und Teilnahme am Fresh Money der NewCo zur Verfügung.

Durch die Umsetzung des Deal Modeling-Konzeptes konnten sich die Altgesellschafter die unveränderte Mehrheit am werthaltigen Kerngeschäft sichern, die Altgläubiger können eine deutliche höhere Rückführung als bei einer ungeordneten Zerschlagung des Konzerns erwarten. Das Management der NewCo fokussiert sich auf die operative Führung und Wertsteige-

rung, während in der OldCo spezialisierte Manager mit der optimalen Verwertung betraut sind.

Wieselhuber & Partner hat in diesem Fall folgende Aufgaben übernommen:

- Gesamtkonzeption, Entwicklung und Bewertung alternativer Portfolio-Strategien und Deal-Strukturen (Deal Modeling)
- Integrierte Finanz- und Bilanzplanung inkl. als-ob-Darstellungen, sowie Entkonsolidierungen
- Erstellung des Finanzierungskonzeptes bis zum Term Sheet
- Steuerung des Gesamtprozesses, inkl. der involvierten Rechtsspezialisten
- Stellung des Interimsmanagement für die OldCo in der Verwertungsphase

## Fazit:

Ein intelligentes Deal Modeling zur Trennung von Werttreibern und Wertevernichern kann einen bedeutsamen Beitrag zur Zukunftssicherung und Wertsteigerung des Unternehmens leisten. Dies gilt unabhängig von der Art der Verlustquellen und dem Grad der Bedrohung. Die Entwicklung und Realisierung erfolversprechender Konzepte bedürfen einer eingehenden Analyse auf Basis der individuellen Ausgangssituation und einem interdisziplinärem Experten-Team. Zentraler Aspekt eines Deal Modeling ist die Entflechtung und Risikoabschottung der Werttreiber und die Herstellung einer Win-win-Situation zwischen Gläubigern und Gesellschaftern.

**Kontakt:** [finanzierung@wieselhuber.de](mailto:finanzierung@wieselhuber.de)



# Aftersales – „Home Of Smart“ Service als Heimat für digitale Dienstleistungen

Das Aftersales-Geschäft bietet vielfältige Chancen im Maschinen- und Anlagenbau. Regelmäßige Einnahmenstrukturen bei sehr guten Margen sind bereits heute geschätzte Effekte einer jeden erfolgreichen Service-Organisation. Ebenso begehrt sind die Kundenbindungseffekte im Hinblick auf eine bessere Differenzierung und Positionierung im Markt und die umsatzstarken Auswirkungen auf das Neumaschinen-Geschäft.

Die Chancen des Aftersales-Geschäftes gehen jedoch deutlich weiter. Als Brücke zwischen dem teilweise weit in die Vergangenheit reichenden Maschinenbestand und den technischen Innovationen der Neumaschinen, nimmt die Service-Organisation eine signifikante Rolle im Vertrieb und in der Leistungserbringung neuer digitaler Services ein. Dies macht sie zur Heimat dieser neuen Angebote, welche den Charakter des Aftersales-Geschäftes nachhaltig verändern werden. Im Rahmen der „Smart Service“-Diskussionen wird bereits an entsprechenden Leistungs- und Produktdefinitionen gearbeitet, angefangen bei erweiterten Online- und Remote-Services bis hin zu komplexen, datenbasierten Algorithmen zur Optimierung von Verfügbarkeit, Output und Kostengerüst.

Neben Vertrieb und Leistungsbereitstellung hat die Aftersales-Organisation ebenfalls die Aufgabe, als Heimat der digitalen Dienstleistung, diese auch in den technologisch stark differenzierten Maschinenbestand – wo möglich – umzusetzen. Nach entsprechender Überzeugungsarbeit bei Betreibern, wird dies zu weiteren Umsatzpotenzialen im Hinblick auf Upgrades und Erweiterungen im Bestand führen. Zudem öffnen diese digitalen Service-Angebote die Tür zu ergänzenden Einnahme- und Betreibermodellen, von Pay-Per-Unit bis hin zu Maschinen-Apps ist vieles denkbar und zumindest in Vorbereitung.

Um diese Chancen zu nutzen und diverse innovative Stoßrichtungen zu initiieren sind neben den technischen Voraussetzungen, auch jene innerhalb der Service-Organisation zu beachten. Notfallversorgung, Teilelogistik oder bereichsübergreifende Service-Prozesse sollten kein Diskussionsthema mehr sein, sondern

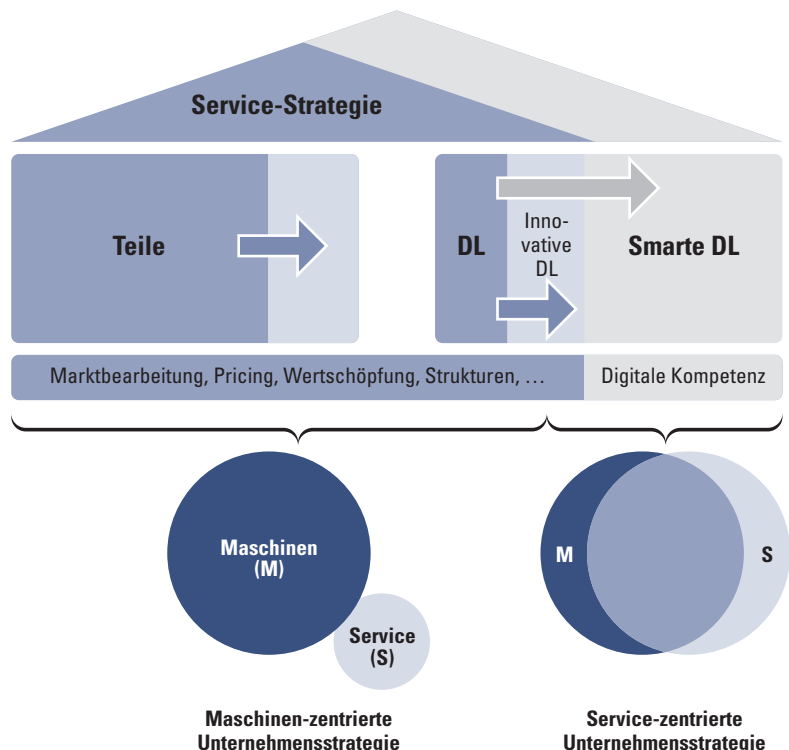
vielmehr ein stabiles, wertschöpfendes Fundament der Service-Organisation bilden. Was nützt schließlich der perfekte „Predictive Quality“-Algorithmus, wenn das notwendige Ersatzteil erst aus der Produktion „geklaut“ werden muss oder der Techniker am Ende ohne Teil beim Kunden steht?

Ein frühzeitiger, kritischer Blick auf die heutige Leistungsfähigkeit und Positionierung der Aftersales-Organisation ist entscheidend um frische Ideen und Entwicklungen auch tatsächlich in Kundennutzen und Profit verwandeln zu können! Insofern ist der durchdachte, langfristig geplante Ausbau des Aftersales-Geschäfts nicht nur lukrativ, sondern zudem eine unabdingbare Investition auf dem Weg in die Welt zukünftiger, „smarter“ Dienstleistungen.



Michael Mai  
Manager  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH

Kontakt: [aftersales@wieselhuber.de](mailto:aftersales@wieselhuber.de)



# Venture Management – Impulse der Start-Ups richtig nutzen



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

Dynamik, Vernetzung und Komplexität kennzeichnen und verändern die aktuellen und zukünftigen Rahmenbedingungen für Unternehmen. Ein wesentlicher Veränderungstreiber ist dabei die Digitalisierung. Insbesondere Unternehmen in reifen und gesättigten Branchen sind gezwungen, sich nach außen hin zu öffnen um Impulse für radikale oder gar disruptive Innovationen für sich zu nutzen.

Allerdings sind die Stärken etablierter Unternehmen, wie zum Beispiel die perfekte Beherrschung des Tagesgeschäfts, hohe operative Effizienz und interne Branchen- und Marktkenntnisse bei dem Eintritt in neue, bis dato unbekannte Geschäfte mit anderen Spielregeln, häufig ein Hindernis – eine „Erfolgsfalle“. Deshalb beschäftigen sich viele Unternehmen mit dem Thema Venture Management (VM), haben heute bereits ihren eigenen Accelerator oder Inkubator gegründet und begleiten diese mehr oder weniger erfolgreich.

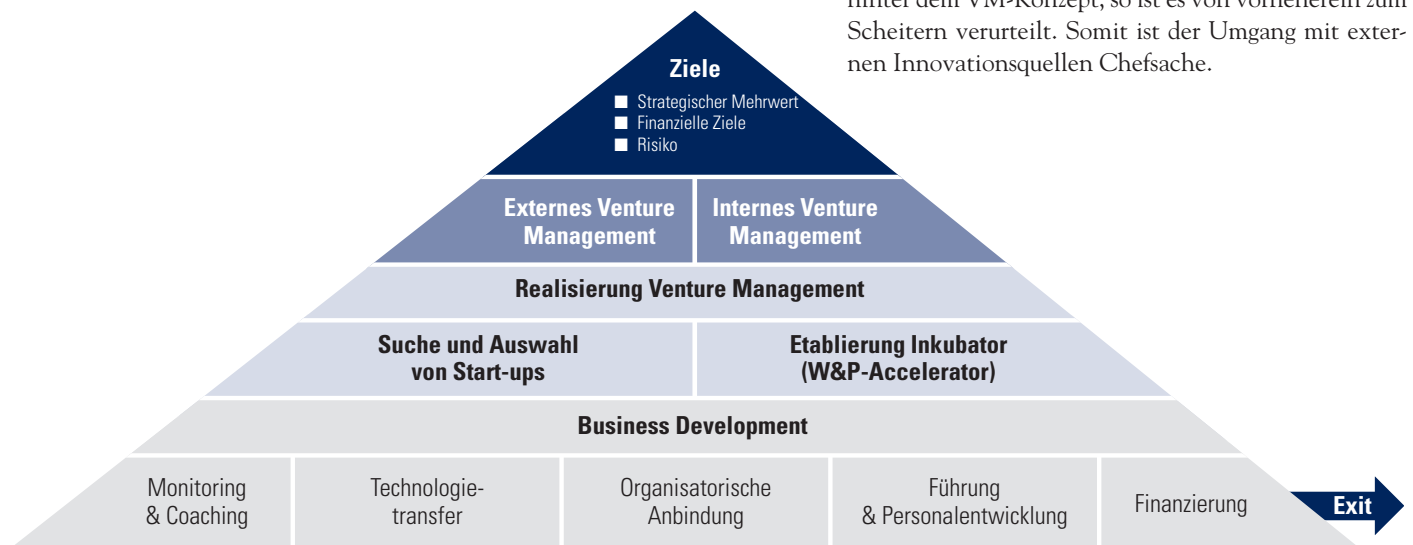
VM ist kein Selbstläufer. Ein erfolgreiches VM benötigt Flexibilität und einen sehr hohen Grad an Dynamik. Strategische Investments in Start-Ups sorgen oft für zu hohe Ansprüche auf Seiten der etablierten Unternehmen/Konzerne. Die Unternehmen unterschätzen häufig den weiteren Kapitalbedarf, sie erwarten oft einen zu schnellen Return on Invest, manchmal wird das Risiko falsch eingeschätzt und teilweise wird vergessen, dass

weitere Investoren nach dem Einstieg eines strategischen Partners schwierig zu finden sind.

Die Chancen für Familienunternehmen sind offensichtlich. Häufig herrschen in Familienunternehmen optimale Bedingungen für Pionierunternehmer, denn der Geist des Gründers und deren Nachfolger sorgen für ein besseres Verständnis im Management beim Aufbau neuer Geschäfte. Kürzere Entscheidungswege und ein leichter Zugang zu Führungskräften/Entscheidern zeigen, dass der kulturelle Fit zwischen Start-Ups und Familienunternehmen durchaus gegeben ist. Familienunternehmen haben ein größeres Beharrungsvermögen, deshalb können Veränderungen aus dem Unternehmen heraus schwierig sein.

Hier bieten Investitionen in Start-Ups die Möglichkeit neue Innovationsimpulse zu setzen. Insbesondere lässt sich ein professionelles VM dazu nutzen, die Chancen der Digitalisierung im eigenen Unternehmen zu erhöhen. Zudem bietet das Thema professionelles VM für Familienunternehmen die Chance die Digitalisierung voranzutreiben, Start-Ups können unter anderem als Impulsgeber für Digitalisierungsprojekte genutzt werden.

Dafür benötigt man einen Machtpromotor auf höchster Ebene. Steht die Führung nicht voller Überzeugung hinter dem VM-Konzept, so ist es von vorneherein zum Scheitern verurteilt. Somit ist der Umgang mit externen Innovationsquellen Chefsache.



Familienunternehmen sollten deshalb die Quelle VM professionell nutzen. Sie können dadurch neue Innovationsimpulse setzen, die interne Kreativitätslücke schließen, Technologietransfer betreiben, die Digitalisierung vorantreiben, einen flexibleren Umgang mit Veränderungen etablieren, sich nach Außen öffnen und ultimativ neue Geschäfte generieren.

Nicht nur Unternehmen, sondern auch Start-Ups können enorm von einer Kooperation profitieren. Sie bewegen sich oft zum ersten Mal im Wettbewerb und sehen sich mit komplexen Märkten konfrontiert. Die Kompetenzen von Start-Ups in den Bereichen, Produktion, Serienreife, Marketing, Vertrieb und Technologie sind nicht immer professionell. Zusätzlich fehlt ihrer Marke häufig die Markenbekanntheit und ihre Ressourcen sind begrenzt.

Das W&P-Venture-Modell verlinkt konzeptionelles Vordenken mit operativen Umsetzungsschritten: **In einem ersten Schritt** wird das VM-Konzept definiert, hier müssen die Ziele klar formuliert werden, sowohl strategischer Mehrwert, finanzielle Ziele aber auch das Risikoprofil müssen klar abgesteckt und intern abgestimmt sein. Hier spielen auch der Handlungsspielraum der etablierten Unternehmen und die Form des VM (intern/extern) eine wichtige Rolle:

- **Interne Ventures** sollte in Erwägung gezogen werden, wenn das Top-Management sich entscheidet zentrales Know-how im Unternehmen zu behalten und mit Hilfe eigener Kompetenzen weiter voranzutreiben. Ziel beim internen VM ist es, interne Innovationsbarrieren abzubauen und die eigene Innovationskultur mit kreativen Elementen zu beleben. Ohne echte Unternehmer im Unternehmen (Intrapreneure) wird allerdings der Eigenaufbau eines neuen Geschäftes nur schwer gelingen.
- **Externe Ventures** können die treibende Kraft radikaler bzw. disruptiver Innovationen sein. Mit Start-Ups eine Kooperation einzugehen bzw. sich zu beteiligen, ist ein Zeichen von strategischem Weitblick. Durch die Bündelung der jeweiligen Stärken profitieren beide Unternehmen und kommen durch den Pioniergeist des Start-Ups in der Regel auch schneller voran. Häufig ist dies auch der einzige Weg, um Zugang zu neuen Technologien und Märkten zu erhalten.

**Im zweiten Schritt** gilt es das VM zu realisieren. Für interne Venture-Programme gilt es geeignete unternehmensinterne Teams zu identifizieren, die sich für ein Intrapreneurship-Programm bzw. ein hausinternes



Start-Up eignen und sich darin engagieren möchten. Hierbei unterstützt W&P durch die Etablierung eines hausinternen Inkubators bzw. bieten wir den Zugang zu unabhängigen hochschulnahen Acceleratoren an. Gemeinsam mit unseren Netzwerkpartnern unterstützen wir interne Venture-Programme bei der Ausgestaltung der Rahmenbedingungen, Qualifikation der Beteiligten und geben Hilfestellungen und somit Impulse für ihr internes Start-Up. Sollen externe Impulse nutzbar gemacht werden, so greift W&P auf ein internationales Netzwerk zurück um die interessantesten Start-Ups/ Unternehmen in den vorher definierten Suchfeldern zu identifizieren und für unsere Kunden nutzbar zu machen.

**Der dritte und letzte Schritt** beschreibt die Umsetzungsbegleitung von W&P. Monitoring & Coaching, Technologie Transfer, organisatorische Anbindung, Führung & Personalentwicklung und Finanzierung sind hier die entscheidenden Umsetzungsfaktoren.

**Kontakt:** [innovation@wieselhuber.de](mailto:innovation@wieselhuber.de)

## Fazit:

Spitzeninnovatoren nutzen ein professionelles VM zur Verbesserung ihrer Innovationskraft. Unternehmen, die den Anspruch an sich selbst haben als innovatives Unternehmen wahrgenommen zu werden, müssen das Thema VM in ihrer Innovationsstrategie verankern. Darum ist es von höchster Bedeutung, die eigene Innovationsstrategie zu überprüfen um herausarbeiten, wie auch zukünftig ausreichend Innovationsimpulse genutzt werden können.

# Finanzierung sichert strategische Freiheitsgrade



Volker Riedel  
Gesellschafter  
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

Finanzierung ist nach unserem Verständnis weit mehr als ein Kreditvertrag, in dem man Zinssatz, Konditionen und Laufzeiten abstimmt. Auch wenn es heute relativ leicht ist an liquides Geld zu kommen, mit der Art der Finanzierung werden auch strategische Leitplanken zementiert. Eine ungenügende Finanzierung führt zu Machtverlust bis hin zur Übernahme durch kapitalstarke Investoren oder Wettbewerber. Eine fehlgeschlagene Finanzierung zerstört Unternehmen und die damit zusammenhängenden Existenzen. Diese Heimtücke wird häufig verdrängt. Die Finanzierungsarchitektur ist die Basis für erfolgreiche Geschäftsmodelle. Sie muss anlassgebunden konfiguriert werden.

### Wann muss man über die Gestaltung der Finanzierungsarchitektur nachdenken?

Wenn Strukturbrüche oder Diskontinuitäten in der Unternehmensentwicklung auftreten bzw. erwartet werden, ist es Zeit, die Finanzierungsarchitektur neu auszurichten.

**Wachstum** ist hier als erstes zu nennen. Eine klassische Wachstumsbremse sind zum Beispiel gelegentlich getriebene Finanzierungen, die aufgrund ihrer Finanzierungsmechanik häufig eine schlechte Ausschöpfung der vorhandenen Sicherheiten ermöglichen und massiv die Verschuldungskapazität limitieren.

**Internationalität** sollte heute doch in einer globalen Welt mit global vertretenen Finanzierern kein Problem darstellen. Leider trifft das nur auf bestimmte Produkte und Unternehmensgrößen zu. Trotz aller LMA-Standards, die Finanzierung ist nach wie vor lokal. Sie orientieren sich an den ihr vorgegebenen Rechtsrahmen. Bei international tätigen Unternehmen spricht man dann auch von der Stammhausfinanzierung. Eine Finanzierung die letztlich auf der Bonität des Mutterunternehmens aufsetzt. Sie wird auch zum limitierenden Faktor.

**Digitalisierung** bedeutet den Ausbau von smarten Aktivitäten und Geschäften. Die logische Folge ist auch der Rück- bzw. Umbau der bestehenden Geschäftsfelder. Beides sind Vorhaben, die nicht mit klassischem Fremdkapital zu finanzieren sind, denn sie sind ausschließlich cashflow-orientiert und durch investive Kosten bzw. Einmalkosten geprägt.

Die **Unternehmensnachfolge** steht vor dem Spannungsfeld der Generationen und insbesondere der Familie. Der laufende Geschäftsbetrieb eines Familienunternehmers muss die Altersversorgung bzw. die Abfindung der nicht tätigen Familienmitglieder mittragen. Fehlende liquide Finanzmittel bringen letztlich jede noch so durchdachte juristische Konstruktion zu Fall und gefährden den familiären Zusammenhalt.

	Predictive Finance	Finanzierung von Wertketten	Finanzierung 4.0	Innovation/ New Business	Liquides Eigenkapital	Global Footprint	Deal Modeling	Special Situations
Wachstum	✓	✓		✓	✓	✓		✓
Internationalisierung	✓	✓		✓	✓	✓		
Digitalisierung	✓	✓	✓	✓				
Nachfolge	✓				✓		✓	
Finanzierungsstruktur	✓	✓			✓	✓	✓	✓
Strategische Neuausrichtung	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Restrukturierung/Krise	✓				✓		✓	✓

Falsche **Finanzierungsstrukturen** aufzubrechen und sie neu zu ordnen bedeutet, in den möglichen Konflikt mit langjährigen Finanzierungspartnern des Unternehmens zu gehen. Eine Wegstrecke, die nicht leicht ist und die man sehr faktenorientiert und moderiert beschreiten sollte.

**Strategische Neuausrichtung** bedeutet eine Umverteilung des bestehenden Ressourceneinsatzes. Geschäftsfelder werden im Hinblick auf ihren Wertbeitrag hinterfragt und präziser auf die Märkte ausgerichtet. Strategische Lücken werden durch Zukäufe geschlossen. Das Modellieren der zukünftigen Strukturen geht Hand in Hand mit den vorhandenen Barreserven. Gibt es die nicht, bleiben die strategischen Überlegungen Sandkastenspiele.

**Unternehmenskrisen**, die mit Verlusten die einhergehen, können zur Implosion der Finanzierung führen. Die bestehenden Finanzierungspartner schalten in einen Recovery-Modus, sie verhalten sich auf einmal anders und diese neuen Spielregeln muss man kennen. Auch Unternehmen mit hohem dynamischen Verschuldungsgrad werden durch die veränderte Regulatorik der Bankenlandschaft und die damit verschärfte Kalkulation in Zukunft mit schwierigeren Fragestellungen konfrontiert werden.

#### Welchen Beratungsansatz braucht ein Unternehmen, wenn es um Finanzierungsfragen geht?

W&P denkt in geschäftsmodellbasierten Finanzierungslösungen, die weit mehr gedanklich umfassen als eine Auswahl spezieller Finanzierungsinstrumente.

Am front end gilt es **geschäftsbasierende Finanzierungsansätze** zu verfolgen. Hierzu zählt die Finanzierung von internationalen Geschäften oder auch die Finanzierung einer Digitalisierungsstrategie genauso wie Finanzierungsfragen im Innovationsumfeld. Wichtig ist, dass eine solide Finanzierung auch eine Balance zwischen Unternehmenskapital und der Kapitalstärke des Gesellschafters berücksichtigt. Denn das Eigenkapital ist letztlich dann gefragt, wenn neue Geschäfte aufgebaut werden.

Am back end sind **wertschöpfungsbasierende Finanzierungsansätze** zu realisieren. Neben dem Heben von liquiden Kapitalreserven im Unternehmen, ist das Sichtfeld der Finanzierung nach vorne zu erweitern (Predictive Finance). Besonders erfolgsrelevant ist die strategische Sensibilität der Organisation im Umgang mit den finanziellen Ressourcen. Wir entwickeln darauf basierend Finanzierungsansätze für wertkettenübergreifende Finanzierungen. Latente Entscheidungskonflikte be-

hindern die Entwicklung von Unternehmen. Nur eine durchfinanzierte Entscheidungsbasis und ein moderierter Entscheidungsprozess lassen es zu, dass Werttreiber und Wertvernichter getrennt werden können bzw. Verlustquellen im Portfolio eliminiert werden. Auch hier muss der Finanzierungsrahmen im Vorfeld gesichert sein.

#### Ab wann muss man sich mit den Finanzierungsfragestellungen beschäftigen?

Die Finanzierung von morgen beginnt jetzt. Die Realisierung eines Kapitalaufbauprogramms ist nicht von heute auf morgen zu realisieren, sondern benötigt Weitsicht und Geduld, genauso wie das Fitmachen der eigenen Organisation. Dagegen ist bei ausreichender Bonität das Herbeiführen von strategisch relevanten Finanzierungen heute relativ kurzfristig realisierbar. Entscheidend ist aber, dass die Finanzierung zur Chefsache wird und die Finanzierung als ein essentieller Teil im strategischen Spiel der Marktmächte gesehen wird.

Die passende Finanzierung ist integrativer Bestandteil des Geschäftsmodells, die Überprüfung und Anpassung der Finanzierung ist eine permanente Top-Management-Aufgabe und beinhaltet weit mehr als das jährliche Bankgespräch. Anlässe und Indikatoren für die Gesellschafter und das Management, sich intensiver mit der Finanzierung auseinanderzusetzen, fassen wir im Fazit noch einmal zusammen.

**Kontakt: [finanzierung@wieselhuber.de](mailto:finanzierung@wieselhuber.de)**

#### Fazit:

- Verschuldung und operative Ertragskraft Ihres Unternehmens stehen nicht in einem angemessenen Verhältnis zueinander (die Nettoverschuldung übersteigt das EBITDA um mehr als das Dreifache).
- Die Mittelbindung im Working Capital ist Haupttreiber der Finanzierung und stellt im Branchenvergleich keine Top-Position dar.
- Langfristige Vorhaben, wie der Generationswechsel und Vermögensgegenstände werden zunehmend kurzfristig finanziert.
- Ihr Unternehmen wächst überproportional und baut verstärkt internationale Strukturen auf.
- Auf Basis von Investitionen in die Digitalisierung können Sie Wachstums- und Effizienzpotenziale heben.
- Sie haben Gesellschaften, Geschäftssegmente oder Standorte im Portfolio mit unbefriedigender Ergebnisperformance.

Der W&P-Beratungsansatz vereint die Sicht des Geschäftsmodells, der Gesellschafter, der Finanzierer und anderer Stakeholder und gibt grundlegende strategische Impulse zur Gestaltung eines nachhaltigen und sicheren Finanzierungskonzeptes.

# Die Digitalisierung des Geschäftes benötigt strategisches Marketing

Johannes Spannagl  
Geschäftsführender  
Gesellschafter  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



Unternehmenserfolge sind Marketing-erfolge, denn die Messlatte für ein Unternehmen ist der Markt. Strategisches Marketing sorgt dafür, dass der Markt nicht zum Engpass wird und Strukturveränderungen der Branche oder die Folgen von technologischem

Wandel, wie der digitalen Transformation, strategisch gemeistert werden.

## Defizite und Ziellosigkeit im strategischen Marketing

Die operative Hektik und Fokussierung auf das Themenfeld digitales Marketing verstellt häufig den Blick auf gravierende Defizite im strategischen Marketing. Natürlich ist es für viele Unternehmen ein Quantensprung, smarte Marketing- und Vertriebsprozesse einzuführen, die von der Bedarfssensibilisierung bis hin zur Kundenbindung und Weiterempfehlung verlaufen. Die Ausgestaltung der sog. Customer Journey ist marketingstrategisch ein wichtiger und richtiger Schritt. Aber auch hier gilt der Spruch: „Ohne Ziel ist jeder Weg richtig!“ oder wie Mark Twain es treffend formulierte: „Kaum verloren wir das Ziel aus den Augen, verdoppelten wir unsere Anstrengungen.“ Spätestens bei der Nutzung von Big Data zur individuellen Kundensegmentierung und -ansprache oder bei Überlegungen zur dynamischen Preisbildung und smarten Produkten wird in vielen Unternehmen deutlich, dass die Kernelemente eines strategischen Marketingkonzeptes un-

vollständig sind oder nicht zu Ende gedacht wurden. Insbesondere vier Aspekte einer ganzheitlichen Marketingstrategie sollten Marketingmanager gerade vor dem Hintergrund der digitalen Durchdringung des eigenen Geschäftsmodells umfassend im Vorfeld behandeln:

- Klarheit über die Differenzierungsleistung des Marketings
- Durchgängige Konsistenz des Marketing-Mix
- Aussagekräftige Messbarkeit der Marketingperformance
- Zielgenaue Ausrichtung des Vertriebes

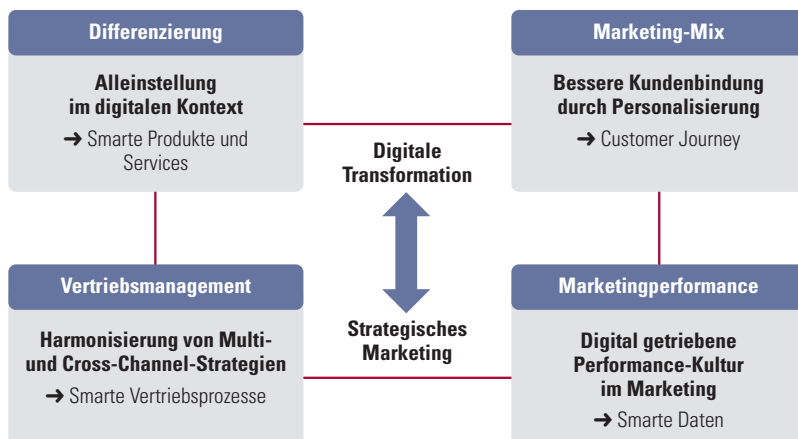
## Strategisches Marketing differenziert

Je systematischer und auch kreativer der Strategieentwicklungsprozess durchgeführt wird, desto erfolgreicher können tragfähige Wettbewerbsvorteile und damit eine hohe Differenzierungsleistung zum Wettbewerb erzielt werden. Dabei müssen sich die Marketingziele und -strategie an der übergeordneten Unternehmensstrategie orientieren.

Traditionelle Differenzierungsmerkmale wie Qualität und Preis-Leistungsverhältnis verlieren in der transparenten Internet-Welt immer stärker ihren unterscheidenden Charakter, Alleinstellungsfaktoren sind kaum mehr auszumachen. Kern jeder innovativen Marketingstrategie ist eine eindeutige Positionierung der Marke und damit einhergehend die Erkenntnis über die Bedeutung von echten, spezifischen und langfristig tragfähigen Differenzierungsfaktoren. Dies hat sich auch in der neuen digitalen Realität nicht geändert. Häufig gelingt dies nur über eine neue Segmentierung des Geschäftes, die mit Hilfe von Big Data-Analysen heute zielgenauer realisiert werden kann.

## Durchgängigkeit des Marketing-Mix erforderlich

Von herausragender Bedeutung ist es, die einzelnen Gestaltungsfelder des Marketings, von der Produkt-, über die Preis- und Distributionspolitik bis hin zur Kommunikation durchgängig und inhaltlich konsistent auf die Positionierung und Differenzierungsmerkmale hin abzustimmen und auszurichten. Eigentlich eine Selbstverständlichkeit, die in der Praxis aber nicht immer konsequent genug erfolgt. Typische Folgen sind dann eklatante Brüche, wie zum Beispiel zwischen der realen





Markenpositionierung in den sozialen Medien und dem „Auftritt“ der Vertriebsmitarbeiter beim Kunden oder zwischen der erkennbaren Differenzierungsleistung und der Preis- und Konditionen-Durchsetzung im Markt. Die durch die steigende digitale Kompetenz „befeuerte“ Entwicklung vom standardisierten Produkt zur individualisierten, nutzenorientierten Lösung muss sich darüber hinaus im gesamten Marketing-Mix wiederfinden.



### Marketing muss messbar sein

Schließlich sollte die Marketingperformance einen Brückenschlag zur Unternehmensperformance schlagen, d. h. das Shareholder Value-Konzept sollte sich im Marketing widerspiegeln. Dies erfordert einen umfassenden Veränderungsprozess und geht einher mit der Etablierung einer ausgeprägten Performance-Kultur sowie einem neuen Rollenverständnis der Marketingverantwortlichen. Dr. Wieselhuber & Partner verstehen Marketingperformance nicht nur als Output-Größe, sondern ganzheitlich, d. h. Marketinginvestitionen, Marketingeffektivität und Marketingeffizienz bilden einen Kreislauf im Lernprozess zwischen Kreativität und Rentabilität. Im Fokus stehen zum einen die Effektivität, also die Wirksamkeit der Marketingarbeit in konzeptioneller und strategischer Hinsicht und zum anderen die aussagekräftige Messung der Marketingleistung (Marketingperformance Measurement). Diese konsequente Input-Output-Betrachtung wird durch digital generierte, also smarte Daten einfacher realisierbar, führt aber auch zu einem veränderten Anforderungsprofil an ein professionelles Marketing und deren Akteure.

### Die Vertriebskraft entscheidet

Eine hohe Vertriebskraft ist nicht nur Teil des Marketings, sondern ein zentraler Erfolgsfaktor des Geschäftes. In wettbewerbsintensiven Märkten müssen Vertriebsmanagement und Vertriebsorganisation kontinuierlich überprüft und weiterentwickelt werden. In Zeiten von Digitalisierung und Multi- und Cross-Channel-Strategien sind nicht selten radikale Veränderungen im Vertriebsbereich erforderlich. Die stetige Verbesserung der Vertriebsprozesse und der Vertriebssteuer-

ung sowie des Customer Relationship Managements sind heute Pflichtübungen zur Steigerung der Vertriebsperformance und mit den Marketingzielen entsprechend abzugleichen. Wenn auch das Internet in vielen Branchen die Internationalisierung erleichtert, beginnt diese immer im Vertrieb. Ausgehend von länderspezifischen Markterschließungskonzepten, die auf umfassenden Länderanalysen basieren sollten, sind gewöhnlich unterschiedliche Entwicklungsstufen und Einstiegsalternativen für die Internationalisierung des Vertriebes möglich. Zu entwickeln sind maßgeschneiderte Konzepte, die sowohl die länderspezifischen Rahmenbedingungen und das internationale Zusammenspiel zwischen zentralen und dezentralen Vertriebs- und Unternehmenseinheiten, als auch den digitalen Reifegrad der Organisation berücksichtigen.

**Kontakt:** [marketing@wieselhuber.de](mailto:marketing@wieselhuber.de)

Aktuell wird in Fachkreisen auch darüber diskutiert, wie das Marketing seiner strategischen Aufgabe, insbesondere in digital getriebenen Unternehmen, noch besser gerecht werden kann. Historisch gewachsene Strukturen und Aufgabenverteilungen vermindern häufig dessen Schlagkraft. Die Etablierung eines Chief Marketing Officer (CMO) parallel zu dem ebenfalls in Diskussion stehenden Chief Digital Officer (CDO) könnte eine hierarchisch sinnvolle Lösung sein, ersetzt aber nicht die strategische Vorausschau des Marketings im digitalen Transformationsprozess.

# Warum auch die Insolvenz einen Sanierungserfolg ermöglicht

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



## Ausgangssituation und Lage des Unternehmens und die anstehenden Entscheidungserfordernisse

Bei dem Unternehmen handelt es sich um ein typisches Familienunternehmen, das seit 75 Jahren am gleichen Standort existiert, mit 450 Mitarbeitern und einem Umsatz von ca. 75 Mio. € Lebensmittel produziert und vertreibt und von einem geschäftsführenden Gesellschafter geleitet wird. Es ist von einigen wenigen Großkunden mit großer Einkaufsmacht abhängig, die ca. 50% des Umsatzes auf sich vereinen. W&P erhielt im April 2014 auf Wunsch der finanzierenden Banken den Auftrag ein Projekt zur Liquiditätsplanung durchzuführen. Schon nach kurzer Zeit stellte sich heraus, dass der Kunde unmittelbar von der Insolvenz bedroht war. Unternehmen und Geschäftsführung waren also in erheblichem Maße von möglichen Auswirkungen einer Insolvenz betroffen bis hin zur Frage, ob die Drei-Wochen-Frist eine persönliche Bedrohung für die GF darstellt.

Die Banken hielten in der kritischen Phase nur still, weil bereits seit einiger Zeit Verhandlungen mit einem möglichen Investor geführt wurden. Dabei wurde seitens der Banken ein konkreter Termin genannt, bis zu dem ein Abschluss der Investorenverhandlungen erwartet wurde. Zum Nachteil der Stakeholder zog sich

dieser Investorenprozess allerdings länger hin, ohne dass ein konkretes Ende absehbar war.

Vor dem Hintergrund der abfließenden Liquidität und der daraus resultierenden Bedrohung der Zahlungsfähigkeit gelang es W&P den geschäftsführenden Gesellschafter zunächst davon zu überzeugen, dass alleine schon in seinem Eigeninteresse eine Insolvenzberatung sinnvoll und erforderlich sei. Im Zusammenspiel von der seitens W&P empfohlenen insolvenzrechtserfahrenen Kanzlei Schultze & Braun und W&P wurde der Unternehmer trotz anfänglichen Widerstandes davon überzeugt, dass die Sanierung des Unternehmens über eine Insolvenz (mit Eigenverwaltung) der sinnvollste, wenn nicht sogar der einzige Weg sei. Dabei wurden in intensiven Diskussionen mit dem geschäftsführenden Gesellschafter die Pro und Cons einer Insolvenzlösung intensiv diskutiert.

Dafür sprach zunächst vor allem die Tatsache, dass mit Antrag der Insolvenz der permanente Geldabfluss aus dem Unternehmen in Zusammenhang mit dem Warten auf die Investorenlösung relativ schnell gestoppt werden konnte. Des Weiteren bot vor allem das Instrument der Eigenverwaltung die beste Möglichkeit zur Sicherung der Großkunden. Da bereits Maßnahmen zur Sanierung eingeleitet waren, wurde das operative Potenzial zur Sanierung schnell und sehr offensichtlich erkennbar. Es lag also bereits eine gute Basis für die Formulierung der Eckpunkte eines Planverfahrens vor.

Gegen eine Insolvenzlösung konnte angesichts der Umstände wenig ins Feld geführt werden. Allerdings gab es in Hinblick auf die angestrebte Eigenverwaltung aus Sicht der Gläubiger das weit verbreitete Argument, man wolle den Bock in Form des Alt-GF nicht zum Gärtner machen. Dieses Argument konnte mit Hinweis auf die Bedeutung der persönlichen Beziehungen des GF im Vertriebsbereich letztendlich entkräftet werden. Hinzu kam das Argument, dass der insolvenzverfahrens Anwalt in die Geschäftsführung eintreten würde. Ende Mai wurde dann beim Amtsgericht durch Schultze & Braun unter Vorlage eines ersten von W&P erstellten betriebswirtschaftlichen Konzeptes Antrag auf Eröffnung eines Insolvenzplanverfahrens in Eigen-



verwaltung gestellt. Der Antrag wurde damit begründet, dass so der laufende Investorenprozess am besten fortgeführt und die wesentlichen Großkunden gesichert werden können. Durch die Kontinuität in der Geschäftsführung würden Lieferverzögerungen mangels ausreichender Materialversorgung infolge fehlender Liquidität und Übernahme der Geschäfte durch einen Verwalter am ehesten vermieden. Das Gericht gab dem Antrag statt, so dass im Anschluss daran folgende (Verfahrens-)Schritte eingeleitet wurden:

- Berufung des in Inso-Fragen beratenden Rechtsanwaltes Andreas Elsäßer als CRO in die Geschäftsführung
- Bestellung des Sachwalters durch das Gericht (Kanzlei BBL Bernsau Brockdorff & Partner Rechtsanwälte auf Vorschlag durch den CRO)
- Einberufung eines vorläufigen Gläubigerausschusses
- Beauftragung von W&P für die Unterstützung von GF und CRO mit den Schwerpunkten Liquiditätsmanagement/Liquiditätsbüro, weitere Detaillierung des betriebswirtschaftlichen Fortführungskonzeptes und Ausarbeitung als Insolvenzplan
- Auswahl eines M&A-Beraters zur Verbreiterung der Interessentenbasis für eine Investorenlösung parallel zu Verhandlungen mit dem bisherigen Investorenkandidaten („Dual Track“)-konzept.

Neben diesen eher prozessualen Schritten wurde im Rahmen der Insolvenz auch eine Reihe von Sanierungsmaßnahmen umgesetzt, die die Basis für eine deutliche Ergebnisverbesserung des Unternehmens legten. Hierzu gehörten:

- Umsetzung des Personalabbaus in Verhandlung mit Arbeitsamt und Gewerkschaft
- Deutliche Reduzierung der Lagerbestände und Bestandsreichweiten zwecks Entlastung der Liquidität
- Eliminierung von Aufträgen mit negativem Deckungsbeitrag
- Deutlich verbessertes Zusammenwirken von Vertrieb, Produktion und Einkauf

### Ergebnis des Verfahrens

Die Gläubiger haben dem Insolvenzplan mit einer Quote von 100 % und damit einstimmig zugestimmt.

Seit 1.6. ist das Insolvenzverfahren aufgehoben, d. h. innerhalb eines Jahres wurde das Unternehmen erfolgreich saniert. Die Liquidität konnte dank des konsequenten Cash Managements mit entsprechend enger Disposition der Finanzmittel im Tagesgeschäft aufrechterhalten werden. Eine tragfähige Investorenlösung wurde realisiert, da die Liquiditätssteuerung ausreichenden zeitlichen Freiraum für die notwendigen Verhandlungen ermöglichte. Gläubiger ohne Absonderungsrechte erhalten eine Quote in der Bandbreite von ca. 3 bis 5 %. Im Falle einer „Zerschlagungslösung“ lag diese Quote deutlich unter 1 %.

Absonderungsberechtigte Gläubiger können mit einer Quote von 25 %, davon 15 % als Vorabauschüttung, bedient werden. Dies liegt ebenfalls über den Werten eines möglichen Regelverfahrens.

### Erfolgsfaktoren und Lessons Learned

Blickt man im Nachhinein auf das Verfahren, so trug die Installierung eines insolvenz erfahrenen CRO als Geschäftsführer bei den Gläubigern ganz wesentlich dazu bei, verlorenes Vertrauen wiederzugewinnen. Im gleichen Maße gilt dies auch für die von W&P durchgeführte „neutrale“ Liquiditätssteuerung. Sie wurde alleine schon dadurch erforderlich, dass Abgänge von Mitarbeitern im Controlling zu erheblichen kapazitiven Lücken führten. Gleichzeitig entlastete sie zusätzlich auf der einen Seite den CRO vom Tagesgeschäft, gab aber auf der anderen Seite allen Stakeholdern in der Frage der Liquidität ausreichende Sicherheit, dass sich die Dinge „in die richtige Richtung“ bewegen. Auch die offene und verlässliche Kommunikation gegenüber Kunden und Lieferanten war ein weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor.

**Kontakt: [restrukturierung@wieselhuber.de](mailto:restrukturierung@wieselhuber.de)**

### Fazit:

Zusammengefasst lässt sich aus den Erfahrungen des Geschilderten sagen, dass es immer länger dauert als gedacht und dass einem Mitarbeiter in dieser Situation eines Unternehmens auch in Schlüsselfunktionen schnell von der Fahne gehen und es sehr schwer ist, neue Mitarbeiter zu akquirieren. Der gesamte Fall zeigt, dass auch die Insolvenz zu einem guten Ende für das Unternehmen führen kann und dass die frühzeitige Einbindung des insolvenz erfahrenen CRO und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen CRO und Berater den Prozess ungemein erleichtern. Wenn alle auch in dieser schwierigen Situation gemeinsam an einem Strang ziehen, dann funktioniert auch die Sanierung aus der Insolvenz.

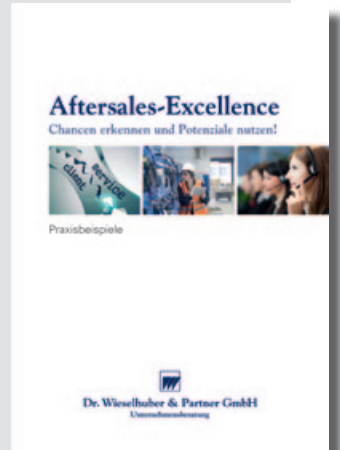
## W&P Publikationen – Funktion

### Aftersales-Excellence

#### Chancen erkennen und Potenziale nutzen!

Service ist bereits heute unverzichtbarer Ertragsbestandteil. Neben dem Neumaschinengeschäft, der Digitalisierung und der Automation werden weitere unternehmerische Chancen im Bereich des Aftersales entstehen. Doch häufig fehlt eine klare strategische Roadmap zur zukünftigen Rolle des Aftersales-Geschäfts im Unternehmen.

*Praxisbeispiele zur strategischen und operativen Weiterentwicklung des attraktiven Service-Geschäfts liefert das neue W&P Dossier „Aftersales-Excellence“, das hier angefordert werden kann.*



### Restructuring & Finance

#### Digitalisierung – werden analoge Geschäftsmodelle zum Sanierungsfall?

Digitalisierung, das Internet der Dinge, Industrie 4.0: Politik und Öffentlichkeit haben spätestens seit der Hannover-Messe 2015 ein neues Lieblingsthema, dem sich unzählige Veröffentlichungen und Veranstaltungen widmen. Gerade für Finanzierer stellt sich sowohl die Frage nach der Zukunftsfähigkeit der finanzierten Unternehmen als auch die Frage, was denn letztendlich im Zuge der Digitalisierung zu finanzierenden ist, bzw. welche Anforderungen sich künftig für die Finanzierung ergeben.

*Sowohl mit den unternehmensseitigen Aspekten als auch mit den Auswirkungen auf die Finanzierung beschäftigt sich die aktuelle Ausgabe des Newsletters „Restructuring & Finance 2016“.*



### New Business

Sind die Grenzen des Wachstums im bestehenden Kerngeschäft spürbar erreicht, muss sich jeder Unternehmensführer spätestens die Frage nach neuen Geschäften stellen. Neue Geschäfte können dabei nahe am bisherigen Kerngeschäft angesiedelt, mit dem bestehenden Geschäft nur noch eine gewisse strategische Verbindung aufweisen, oder eine echte Diversifikation darstellen. Der Blickwinkel und das Verständnis für neue Geschäfte sind dabei unternehmensspezifisch zu interpretieren und festzulegen.

*Im neuen Leistungsprospekt „New Business“ lesen Sie mehr über die Vorgehensweise von W&P bei dieser Herausforderung.*



## Digitalisierung

Digitale Transformation, Industrie 4.0, Smart Home und Smart City, Big Data, Long Data und Smart Data, smarte Lösungen und Internet der Dinge, Customer Journey und Customer Experience, eCommerce und Omni-Channel-Management, Smarte Fabrik und cyber-physische Systeme etc.. Die Anzahl der Fachbegriffe und Buzzwords rund um das Thema Digitalisierung ist groß – das Ausmaß an Missverständnissen, Konfusion und Unsicherheit in Unternehmen ist mancherorts noch größer.

*Der aktuelle W&P-Leistungsprospekt bringt nicht nur Licht in den digitalen Nebel sondern liefert anhand des W&P-Digitalisierungshauses konkrete Gestaltungsfelder zur erfolgreichen Beantwortung der Digitalisierungsfragen.*



## Finanzierung

Finanzierung ist der zentrale Machthebel im Spiel der Wertketten, der strategische Optionen eröffnet und weit mehr als Konditionenoptimierung ist. Finanzierung ist das Trainingsprogramm für die eigene Organisation zu bewussterem, zielorientierterem Handeln. Dabei beginnt die Finanzierung im Unternehmen selber. Das Wissen über die Treiber der Kapitalbindung sind die Voraussetzungen für eine geschäftsmodelladäquate Ausgestaltung der Finanzierung.

*Der neue W&P-Leistungsprospekt „Finanzierung“ beschreibt dies anhand der Gestaltungsfelder Predictive Finance, Finanzierung von Wertketten, Finanzierung 4.0, Innovationen und New Business, Liquides Eigenkapital, Global Footprint, Deal Modelling und Special Situations.*



## Integrierte Due Diligence

Am Anfang eines erfolgreichen Investments steht immer die korrekte Wertermittlung des Zielunternehmens. Es müssen sämtliche Wertpotenziale identifiziert werden, um diese nach dem Kauf zu realisieren. Werttrisiken hingegen müssen vor dem Kauf erkannt und eingepreist werden. Nur wenn alle Wertkomponenten korrekt ermittelt wurden, kann ein Unternehmenskauf zu einem Investmentserfolg werden! Mit der integrierten Due Diligence von Dr. Wieselhuber & Partner ist dies zielsicher und effizient möglich. Die klassischen Kernbereiche Commercial, Operational, Innovation, Digital und Financial werden durch die Bereiche Legal und Tax sinnvoll ergänzt.

*Mehr über diesen W&P-Ansatz finden Sie im W&P-Leistungsprospekt „Integrierte Due Diligence“.*



# Kurz ... und bündig

## Im Dienste der Familienunternehmen: Berater Prof. Wieselhuber erhält Award fürs Lebenswerk

Prof. Dr. Norbert Wieselhuber (66), Gründer und Managing Partner der auf Familienunternehmen spezialisierten Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner ist in einer feierlichen Zeremonie mit dem Business-to-Business-Service-Award (B2B) der Lünendonk GmbH in der Kategorie „Lebenswerk“ ausgezeichnet worden.

Die Preisverleihung fand am Montag, 29. Februar 2016, im Rahmen einer festlichen Abend-Gala in Frankfurt am Main statt. Es ist das sechste Mal, dass Lünendonk Service-Unternehmen und Service-Unternehmer in den Kategorien „Lebenswerk“, „Leistung“ und „Innovation“ auszeichnet. Zu den bisherigen Preisträgern in der Kategorie „Lebenswerk“ zählen u. a. Prof. Hermann Simon (Simon & Kucher), Prof. August-Wilhelm Scheer (IDS Scheer) und Prof. Roland Berger (RolandBerger). Eine Jury aus 15 Chef- und Wirtschaftsredakteuren deutscher Leitmedien entschied sich für Prof. Wieselhuber, u. a. ARD/Hessischer Rundfunk, Augsburger Allgemeine, Automobilwoche, Bayerischer Rundfunk, Frankfurter Allgemeine, Handelsblatt, n-tv, Stuttgarter Zeitung und Wirtschaftswoche. „Gemeinsam mit dieser

Medienjury ehren wir Menschen und Organisationen, die sich in Deutschland beziehungsweise von Deutschland aus in herausragender Weise mit professionellen Business-Services erfolgreich positionieren“, sagte Thomas Lünendonk, Gründer des gleichnamigen Marktforschungsinstitutes.



Thomas Lünendonk und Prof. Dr. Norbert Wieselhuber

## Design meets W&P Strategie: MCBW 2016



Prof. Wieselhuber referiert auf MCBW 2016

Die Munich Creative Business Week (MCBW) ist Deutschlands größter Design-Event. Beim Motto 2016 „Design Connects Visions For Economy“ durften W&P und die Innovation Workgroup (IWG) nicht fehlen. Während des Abend-Events in den Räumen von W&P berichtete Prof. Dr. Norbert Wieselhuber aus seiner über 30-jährigen Beratungserfahrung über die Bedeutung von Design als Erfolgsfaktor einer überlegenen Unternehmensstrategie. Weitere Kurzvorträge von den Partnern der IWG zu Innovationsmanagement (Johannes Spannagl, W&P), Design Thinking (Swantje Rößner, Poetic) und Intellectual Property Management (Prof. Dr. Alexander J. Wurzer, Wurzer & Kollegen) gaben über 40 Teilnehmern – vom kreativen Nachwuchs bis hin zum erfolgreichen Unternehmer – spannende Impulse für anschließende, angeregte Diskussionen über ein neues Innovationsverständnis und seine ökonomische Bedeutung. „Design connects“ – das konnte man an diesem Abend bestens spüren.

## Neuer Mut fürs Leben: W&P unterstützt Münchener Elternstiftung

Die Münchener Eltern-Stiftung unterstützt über KONA (Koordinationsstelle psycho-soziale Nachsorge) mit unterschiedlichen Hilfsangeboten schwerkranke und krebskranke Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene sowie deren Familien während der akuten Therapie im Krankenhaus als auch in den Jahren danach. Julia Wieselhuber, Gesellschafterin und Gustl F. Thum, Mitglied der Geschäftsleitung der Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner überreichten zur Unterstützung dieser Arbeit einen Scheck in Höhe von 3.000 Euro an den Beiratsvorsitzenden Wolfgang Mattern und die KONA-Koordinatorin Angelika Andrae: „220 Neuerkrankungen im Kindesalter pro Jahr allein in München – hier sprechen wir nicht mehr von Einzelfällen! KONA setzt dort an, wo die Intensivtherapie endet - nämlich bei der so wichtigen Integration der Erkrankten zurück in den Alltag“, so Wieselhuber. Bei einem persönlichen Treffen in der KONA-Anlaufstation in München konnten sich die W&P-Vertreter im Gespräch ein konkretes Bild über die Arbeitsgebiete,



KONA-Führung mit Julia Wieselhuber (3. v. r.) und Gustl F. Thum (rechts im Bild)

te, Erfolge aber auch Herausforderungen machen: „In unserer modernen Leistungsgesellschaft hätten diesen jungen Menschen ohne die tatkräftige Hilfe von KONA kaum eine Chance. Deshalb wollen wir an dieser Stelle als Unternehmen ein klares Zeichen der Unterstützung geben“, so Thum.



Johannes Spannagl im Kreis des Präsidiums des Marketing-Club München e.V. (3 v. l.)

Auf der Mitgliederversammlung im April wurde Johannes Spannagl, Managing Partner der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH zum Vize-Präsidenten des Marketing-Club München e.V. gewählt. Der Marketing Club München e.V. ist Berufsverband und damit Forum der

## Marketing-Club München

im Marketing tätigen Fach- und Führungskräfte im Großraum München. Bereits 1954 gegründet, zählt er zu den renommiertesten und ältesten Marketing Clubs in Deutschland. Seine über 800 Mitglieder aus 500 Unternehmen kommen aus den unterschiedlichsten Berufen und Branchen: Industrie und Handel, Forschung und Lehre, aus Banken und Versicherungen, aus Werbeagenturen und Unternehmensberatungen. Sie arbeiten als selbstständige Unternehmer, Vorstände und Geschäftsführer, als Marketing- und Vertriebsleiter, als Produktmanager, Werbeberater und Kommunikationsfachleute.

## Video: Digitalisierung von Geschäftsmodellen

In der digitalen Welt müssen Unternehmen ihre DNA neu konfigurieren – Bits and Bytes sind die neue Basis, Smart Data das Elixier künftiger Geschäfte. Doch wie entstehen daraus digitale Geschäftsmodelle? Wie verändern sich die Verbindungen zwischen Kunden und Lieferanten? Wie finden Unternehmen ihren individuellen Kurs zum Erfolg? Sehen Sie dazu unser Video. Mehr dazu im Video unter: [www.wieselhuber.de](http://www.wieselhuber.de)



# 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, Produktentstehung und Supply Chain, sowie die nachhaltige Beseitigung von Unternehmenskrisen durch Restrukturierung und Finance. 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 Stake-holder. Wir wollen nicht überreden, sondern geprägt von Branchenkenntnissen, Methoden-Know-how und langjähriger Praxiserfahrung überzeugen. Und dies jederzeit objektiv und eigenständig.

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

STRATEGIE

---

INNOVATION & NEW BUSINESS

---

FÜHRUNG & ORGANISATION

---

MARKETING & VERTRIEB

---

OPERATIONS

---

RESTRUKTURIERUNG & FINANZIERUNG



**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**  
Unternehmensberatung

info@wieselhuber.de  
www.wieselhuber.de