



## *Sehr geehrte Damen und Herren,*

in der ersten Ausgabe des W&P-ManagementSupport-Newsletters 2011 richten wir unser Augenmerk u.a. auf folgende Themen:

- Effizienzreserven und -potenziale heben mit EBITplus
- Integration von Fremdmanagement in Familienunternehmen
- Reverse Factoring zur Nutzung von Finanzierungsreserven
- Offenheit und Transparenz im Umgang mit Banken

Sofern Sie diesen Infoletter in Zukunft digital erhalten möchten, bitte ich Sie um eine kurze Nachricht an [thum@wieselhuber.de](mailto:thum@wieselhuber.de).

Gustl F. Thum, Leiter Marketing/PR



## **EBIT plus – DIE KUNST DER KLEINEN SCHRITTE**

Wer kennt das nicht? In intensiven Management-Meetings werden sämtliche Kostenkategorien „rauf und runter“ diskutiert und umfassende Maßnahmen zu ihrer Reduzierung verabschiedet. Häufig greifen diese aber nicht ausreichend bzw. nicht wirklich nachhaltig, weil nämlich die echten Kostenantriebskräfte nicht transparent genug sind.



Entscheidend ist, dass die tatsächlichen Ursachen für Kosten und Ineffizienzen beseitigt bzw. reduziert werden können. Genau dort setzt unser Programm „EBIT plus“ an – jenseits der Symptome und Effekte, die oftmals aus Gewohnheit akzeptiert bzw. manchmal gar nicht als Ressourcenvergeudung und somit EBIT-reduzierend erkannt werden. Denn das, was wirklich dahintersteckt, trägt oft eigentlich positiv klingende Namen: „Flexibilitätskosten, Qualitätskosten, Geschwindigkeitskosten, Sicherheitskosten, ...“.

Das EBIT plus-Programm von W&P ermöglicht durch seinen spezifischen Methoden-Mix eine neue Sicht auf Prozesse und Strukturen. Es setzt auf einer spezifischen Ertrags- und Verlustquellenanalyse auf und identifiziert die kleinen, die verborgenen Potenziale, die in ihrer Gesamtheit einen zusätzlichen EBIT-Punkt bedeuten und die vergleichsweise schnell zu

## **AUS MEINER SICHT...**



### *Alternativlos.*

Welche Resignation und Phantasielosigkeit und wie wenig Mut bringt das „Unwort des Jahres“ zum Ausdruck. Es kann nur von Politikern stammen und genutzt werden. In der Wirtschaft und in der Unternehmensführung würde es eine Bankrotterklärung des Management bedeuten.

Es gibt immer Alternativen - gute und schlechte, zur Situation, zum Unternehmen passende oder nicht geeignete. Entscheidungen suchen und treffen bedeutet Auswahl aus Alternativen. Wird dieser Weg der Entscheidungsfindung nicht beschritten, hat man nur „eine Alternative“, dann handelt es sich um keine Entscheidung, sondern um eine Zustimmung. Dies mag politisch gewollt sein, dient aber nicht der Entscheidungsqualität und dem Commitment der Beteiligten bzw. Betroffenen.

Unabhängige, professionelle und erfahrene Berater bieten die Möglichkeit Alternativen zu generieren, Auswahlkriterien zu definieren und „parteienunabhängig“ die Sache, die notwendige und mögliche Entscheidung in den Mittelpunkt zu stellen.

Gerne unterstützen wir Sie bei der Entscheidungsbildung und –umsetzung zur erfolgreichen Zukunftsgestaltung Ihres Unternehmens.

Ihr  
Prof. Dr. Norbert Wieselhuber



heben sind. Dies sind die wesentlichen Vorteile unserer Vorgehensweise:

- Die Nachvollziehbarkeit und Faktenorientierung der Methoden sichert das Commitment der Führungskräfte.
- Mögliche Fehlentscheidungen aufgrund historischer Basisdaten und nicht transparenter Prozessstrukturen werden verhindert.
- Die aktuellen Ertrags- und Verlustquellen werden transparent aufgezeigt.
- Der Blick wird geschärft für die vielen kleinen, unscheinbaren Kostentreiber und damit für die Ursachen der bekannten und häufig akzeptierten Kosteneffekte.
- Durch diese Fokussierung gibt es schnelle EBIT-Effekte und unternehmensintern nur Gewinner und keine Verlierer.

Darüber hinaus erhält vor allem der CFO zusätzliche Einblicke und Erkenntnisse hinsichtlich der inneren Strukturen und der „Wirkungsweisen“ des Unternehmens und kann daraus zusätzlichen Nutzen generieren. „EBIT plus“ ist der Weg der kleinen Schritte – aber dies mit großem Erfolg!

*Autor: Dr. Walter Stadlbauer, Geschäftsführer*



## 1. W&P-GESUNDHEITS-FORUM NRW

Nach dem großen Erfolg des 1. Münchner-Gesundheits-Forums in 2010 entschied sich W&P für eine Fortsetzung in der höchst heterogenen Krankenhauslandschaft von Nordrhein-Westfalen.

Den Ausführungen Dr. Jens Spahn, gesundheitspolitischer Sprecher der Unionsfraktion im Bundestag, zum Thema „Krankenhauslandschaft 2020 – Stationäre Versorgung der Zukunft“ sowie einem Vortrag von F. Schmitz (W&P) zum „W&P-Kooperationskompass“ folgten knapp 40 Vertreter der Branche in Düsseldorf mit großem Interesse. Die anschließende Diskussion des hochkarätigen Podiums zu Perspektiven von Kooperation zwischen Krankenhäusern entfachte eine hochinteressante und kontroverse Debatte über das Für und Wider derselben. Dabei beteiligten sich Prof. Ackermann (Hochschule Niederrhein), Herr Blum (Krankenhausgesellschaft NRW), Pfarrer Dargel (Kaiserwerther Diakonie), Dr. Jaeger (Dr. Matzen) und Prof. Schmid (Uniklinik Essen) unter der Moderation von Kirsten Gaede vom KMA-Magazin.



## W&P-PUBLIKATION

### EBIT plus - DIE KUNST DER KLEINEN SCHRITTE

Das in der Folge der Krise schnelle Umschalten auf Aufschwung verdeutlicht die beachtliche Flexibilität vieler Unternehmen und das hohe Maß an Professionalität in den einzelnen Funktionsbereichen. Ist aber damit tatsächlich das maximale EBIT sichergestellt?



In der neuesten Veröffentlichung wird der W&P-Ansatz zur Erhöhung des EBIT vorgestellt.

### STUDIE- UNTERNEHMER PRÄGEN MARKEN

Marken gehören zu unserer Wirtschaft und nicht nur das, sie sind auch Teil unserer Gesellschaft und Kultur. Eine Spezies von Marken verkörpert dabei etwas ganz besonderes – die Unternehmer-Marken. Wenn Menschen mit ihrem Namen für Leistungen, Auftreten und Verhalten gegenüber Kunden, Lieferanten, Kapitalgebern und Mitarbeiter „bürge“, dann werden persönliches Ansehen und Verpflichtung sowie persönlicher Kredit in die Marke transferiert.



Eine aktuell laufende Befragung untersucht, wie und wo der Unternehmer Einfluss in die Markenbildung und -führung nimmt.



## Externe Führungskräfte - Integration von Fremdmanagern in Familienunternehmen

Fremdmanagement ist in Familienunternehmen keine Ausnahme mehr. Bei den Gesellschaftern hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass die Besten und Geeignetsten das Unternehmen führen sollen, um neben Wettbewerbsfähigkeit, Ertragskraft und Unternehmenswert auch die Dividendenfähigkeit und das Familienvermögen zu sichern und zu steigern.



Fremdmanager werden aus unterschiedlichsten Gründen für die Führung des Unternehmens engagiert:

- Mögliche Nachfolger aus dem Gesellschafterkreis verfügen noch nicht über die erforderliche Praxis und Führungserfahrung und benötigen an ihrer Seite ein erfahrenes Führungsteam.
- Es sind keine qualifizierten Familienmitglieder vorhanden, oder in Frage kommende Familienmitglieder sind nicht bereit in die operative Führung des Unternehmens einzusteigen.
- Die Gesellschafter können sich nicht auf einen oder mehrere Kandidaten aus dem Gesellschafterkreis für die Unternehmensführung entscheiden.
- Externe Kapitalgeber und/oder zusätzliche Gesellschafter wollen den Familieneinfluss auf die operative Geschäftsführung reduzieren.

So vielfältig die Gründe für den Einsatz von Fremdmanagement sind, so zahlreich sind auch die Gründe für das Scheitern von Fremdmanagern in Familienunternehmen. Folgende übergeordnete „Erfolgsfallen, Integrationshürden und Konfliktpotenziale“ sind typisch:

- Es existiert keine schriftlich formulierte und verbindlich verabschiedete Unternehmensstrategie, die u.a. auch die Ziele und Erwartungshaltung der Gesellschafter zum Ausdruck bringt.
- Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen in der Zusammenarbeit mit den Gesellschaftern sind nicht definiert; der Auswahlprozess des Fremdmanagement war intransparent und von einem Gesellschafterstamm dominiert.
- Die aktuelle Unternehmenssituation und spezifische Herausforderungen wurden beim Einstellungsgespräch nicht transparent gemacht.
- Divergierende Wertvorstellungen zwischen Familie und Fremdmanagement.
- Die hohe emotionale Bindung der Familie an Unternehmen und vorhandene Kontakte zu Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern schränken Entscheidungsbildung/-umsetzung des Fremdmanagement ein.

## W&P IN DEN MEDIEN

### SOLARTHERMIE - FIT FÜR DIE WEITERE INTERNATIONALISIERUNG?

Solarthermie ist ein nationaler und internationaler Wachstumsmarkt. Die Regierungen beeinflussen dabei mit ihren nationalen Förderprogrammen die Wachstumsgeschwindigkeit in den einzelnen Ländern, was zur modifizierten Prioritätensetzung bei den Internationalisierungs- und Marktbearbeitungsstrategien der Solarthermie-Unternehmen führt. In einem Internationalisierungs-Leitfaden gibt Andreas Lohner, Senior-Projektleiter konkrete Tipps und Hilfestellung, wie die Markteintritts- und Form der Marktbearbeitungsstrategie ausgestaltet werden kann unter Berücksichtigung unterschiedlicher Zielgruppen.

### MITTELSTAND JETZT IM FOKUS VON PRIVATE EQUITY

Nicht der Geldplatz Frankfurt, sondern Burg Stauffeneck im schwäbischen Salach war Treffpunkt der deutschen Private-Equity-Szene. Die oft als Heuschrecken bezeichneten Kapitalgeber trafen sich zum Erfahrungsaustausch „und sondierten den Markt“, wie Volker Wintergerst, Mitglied der Geschäftsleitung von Dr. Wieselhuber & Partner weiß. Der Restrukturierungsspezialist aus Stuttgart hat viel mit PEs – wie Private Equity gerne abgekürzt wird – zu tun.

*Bei Interesse an den Artikeln wenden Sie sich bitte an [thum@wieselhuber.de](mailto:thum@wieselhuber.de)*



- Das Fremdmanagement versucht intern, wie extern die Gesellschafter zu dominieren und zu relativieren.

Diese Konfliktfelder bedeuten nicht per se das Scheitern. Gesellschafter und Fremd-Management können konkrete Maßnahmen ergreifen, damit Integration und Einsatz des Fremd-Management nachhaltig erfolgreich ist und bleibt. Folgende Aktivitäten haben sich bewährt:

- Erstellung eines 100 Tage Programms zur Einarbeitung und zur Realisierung von Schlüsselaktivitäten
- Einarbeitung in oder Erstellung einer strategischen Planung
- Kenntnissnahme der Family Governance/der Familienverfassung
- Anwendung der verabschiedeten Führungsorganisation und der Führungs- und Entscheidungsprozesse
- Regelmäßige Feedback-Gespräche mit Gesellschaftern und Gremiumsmitgliedern (Beiräte/Aufsichtsräte)
- Vorstellung des Fremd-Management durch den Gesellschafter im Rahmen einer Mitarbeiterveranstaltung
- Keine Vorschusslorbeeren, aber ausreichender Vertrauensvorschuss

Um diesen Voraussetzungen gerecht zu werden, gilt es bereits frühzeitig die relevanten Anforderungen der Familie an den Fremdmanager und umgekehrt zu berücksichtigen.

Erfolgstreiber für den Einsatz von Fremdmanagement in Familienunternehmen	
Anforderungen an das Fremdmanagement	Anforderungen an die Familie
<ul style="list-style-type: none"><li>• Branchenkenntnis und Führungserfahrung</li><li>• Respekt und Integrität</li><li>• Einfühlungsvermögen in die Kultur eines Familienunternehmens</li><li>• langfristiger Bindungswunsch</li><li>• Handlungs- und Entscheidungsstärke</li><li>• Unternehmensinteresse geht vor persönlicher Profilierung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Informationstransparenz und Einbindung</li><li>• fixierte Family Governance<ul style="list-style-type: none"><li>• Selbstverständnis</li><li>• Beteiligung der Familie</li><li>• Zusammenspiel der Familie</li></ul></li><li>• Kompetenz- und Verantwortungsbereiche des Fremdmanagement</li><li>• Definition und Zuschreibungen von Repräsentationsfunktionen</li><li>• Zusammenspiel Gremien - Fremdmanagement</li><li>• kollektive Entscheidungsfindung</li></ul>

Damit sind die Grundlagen für eine nachhaltig erfolgreiche Tätigkeit des Fremdmanagement geschaffen. Familienunternehmen wie Henkel, Haniel, Freudenberg und Oetker sind nur einige der zahlreichen Beispiele, die dies seit langem erfolgreich vorführen.

**Autor:** Prof. Dr. Norbert Wieselhuber, Vorsitzender der Geschäftsführung

## W&P IN DEN MEDIEN

### ABSCHIED VOM ALTEN IMAGE

Strategiewechsel in Ehingen: mit neuem Logo, neuem Sortiment, neuem Filialkonzept und Fokus auf den Online-Shop.



Die Drogeriekette Schlecker bereitet sich mit der Neuverpflichtung einer Reihe von Agenturen auf die Zukunft vor. Hintergrund für den Wandel ist die Tatsache, dass die Kinder Anton Schleckers im Unternehmen immer mehr Verantwortung übernehmen und externe Berater ins Haus geholt haben. W&P hat Schlecker die neue Unternehmensstrategie verordnet und ist in der Umsetzung stark engagiert.

### E-MOTOREN

VW nimmt die Entwicklung elektrisch betriebener Autos künftig stärker selbst in die Hand. Einem Bericht der FAZ nach strebt Europas größter Automobilhersteller danach, E-Motoren für seine Elektrofahrzeuge in Zukunft in eigener Regie zu produzieren. "Ob Volkswagen von der eigenen Produktion mit EMotoren profitiert, wird sich zeigen und hängt stark von den verwendeten Technologien in Bezug auf die Antriebsstränge ab", erklärt Autoexperte Peter Fey von W&P.



Bei Interesse an den Artikeln wenden Sie sich bitte an [thum@wieselhuber.de](mailto:thum@wieselhuber.de)



## OFFENHEIT UND TRANSPARENZ IST WICHTIG

Wie viel Bank braucht eine Firma? Und welches Kreditinstitut ist das richtige? Dr. Volkhard Emmrich, Geschäftsführer, gibt Tipps zur Auswahl und zum Umgang mit dem Finanzierungspartner.



**Herr Dr. Emmrich, was sind die wichtigsten Kriterien, nach denen Gründer und Unternehmer sich ihre Bank aussuchen sollten?**



Zunächst einmal müssen sie überlegen, was genau sie finanzieren wollen. Einige Investments wie zum Beispiel das Firmenauto oder der -PC lassen sich besser leasen. Zum Aufbau des Warenlagers benötigt man dagegen eher einen kurzfristigen Kredit.

Außerdem sollte man auch einige Jahre vorausschauen: Wer beispielsweise mittel- oder langfristig international expandieren will, sollte besser gleich ein Institut wählen, mit dem er auch im Ausland zusammenarbeiten kann.

**Genügt es, auf eine einzige Bank zu setzen?** Nein, davon rate ich ab.

Damit begeben sich Unternehmer in eine zu große Abhängigkeit. Andererseits sollten sie aber auch nicht zu viele Finanzierungspartner haben — da verliert man schnell den Überblick. Zudem wird es sehr schwer, bei entscheidenden Finanzierungsrunden oder sogar in Krisensituationen die Interessen aller Beteiligten auf eine Linie zu bringen. Zwei oder drei Bankverbindungen genügen völlig am besten kombiniert man eine Regionalbank wie die Sparkasse oder Volks- und Raiffeisenbank mit einer bundesweit tätigen Großbank.

**Wie sollten Unternehmer vorgehen, um eine solide Vertrauensbasis aufzubauen?**

Offenheit und Transparenz ist besonders wichtig. Banken wollen regelmäßig über die aktuelle Geschäftslage informiert werden — in guten und in schlechten Zeiten. Und das betrifft nicht nur den Zahlenteil. Oft lohnt es sich für den Unternehmer, mit seinem Banker über neue Strategien oder Märkte zu sprechen. Eventuell ergibt sich daraus der eine oder andere lukrative Hinweis oder ein viel versprechender Kontakt für ihn. Ein weiterer Grund übrigens, weshalb sie ihren Banker auch ruhig mal aufsuchen sollten, wenn gerade alles läuft.

Häufig kommt es vor, dass die Bank mit unterschiedlichen Zahlen zum selben Ereignis versorgt wird. Wer zu Beginn des neuen Jahres für das vergangene Quartal ein Plus ankündigt und Monate später dann doch ein großes Umsatzminus zugeben muss, macht sich unglaubwürdig.

## W&P IN DEN MEDIEN

### SIMPLIFY YOUR PORTFOLIO

Eine Erweiterung des Produktportfolios steigert die Umsätze, denken viele. Damit werden aber nicht unbedingt die höchsten Margen erzielt.

Jeder hat einen Schrank zu Hause, aber einen leeren Schrank hat niemand. Vorhandenen Platz füllen wir in der Regel schnell, wegwerfen fällt uns dagegen schwer. Sich von Dingen zu trennen ist nicht leicht, auch für Unternehmer nicht. Dabei ist das Einsparpotenzial enorm. Unternehmen steigern ihre Profitabilität industrieübergreifend im Durchschnitt um 18 %, wenn sie ihr Produktportfolio richtig managen, ermittelten kürzlich Forscher der Universität Mainz.

Das bedeutet: loswerden, was sich nicht lohnt. Das können Produktinnovationen sein, die beim Kunden floppen, das können auch ehemals erfolgreiche Produkte sein, die das Ende ihres Lebenszyklus erreicht haben und sich nicht länger rentieren



*Bei Interesse an den Artikeln wenden Sie sich bitte an [thum@wieselhuber.de](mailto:thum@wieselhuber.de)*



Unternehmer sollten also lieber vorsichtige Prognosen und Einschätzungen abgeben. Und wenn es tatsächlich nicht so gut läuft, sollten Firmenchefs möglichst bald einen Termin mit der Bank vereinbaren und dort ihre Strategie zur Lösung des aktuellen Problems vorstellen. Ein weiterer Fehler, der allerdings von beiden Seiten begangen wird: Unklarheiten oder unverständliche Aussagen werden nicht hinterfragt, sondern vielmehr totgeschwiegen.



## Wann sollten Unternehmer die Verbindung zu einem Kreditinstitut abbrechen?

Diese Entscheidung sollte nicht übereilt gefällt werden, sie ist nämlich mit einem enormen Aufwand verbunden. Aber manchmal ist ein Bankwechsel nicht zu vermeiden. Zum Beispiel, wenn die Vertrauensbasis zwischen dem Unternehmer und dem zuständigen Sachbearbeiter nicht mehr stimmt. Oder wenn das Leistungsspektrum des Instituts nicht mehr zur eigenen Geschäftsstrategie passt. Generell gilt: Kündigen Sie ein Konto erst, wenn Sie eine neue Bankverbindung unterschrieben haben.



## W&P-VERANSTALTUNGSKALENDER 1. QUARTAL 2011

Was	Wo	Wann
Fachseminar „Spezielle Instrumente in der Restrukturierung IV“	Düsseldorf	13.04.11
2. W&P-Unternehmer-Salon Baden-Württemberg	Schloss Solitude	14.04.11
1. W&P-Unternehmer-Salon Nordrhein-Westfalen	Schloss Bensberg	05.05.11
Fachseminar „Spezielle Instrumente in der Restrukturierung IV“	München	09.05.11
9. W&P-Banker's Club	Schloss Bensberg	19.05. - 20.05.11
1. W&P-Unternehmer-Salon Hessen	Schloß Reinhartshausen	16.06.11

Sollten Sie Interesse an der Teilnahme an einer der oben genannten Veranstaltungen haben, benachrichtigen Sie uns bitte unter [thum@wieselhuber.de](mailto:thum@wieselhuber.de)

## W&P IN DEN MEDIEN

### EFFIZIENZDRUCK AUFS KRANKENHAUS STEIGT



Kliniken werden künftig zu Einsparungen im medizinischen Bereich gezwungen sein. Zu diesem Ergebnis kommt eine Studie der Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber über die Auswirkungen des neuen Finanzierungsgesetzes. Die Kostensenkungen in den nicht medizinischen Bereichen sind vielfach schon ausgeschöpft. Die mehr als 2 000 Krankenhäuser in Deutschland müssen in den nächsten Jahren deutlich effizienter werden, wenn sie der Ausgabenbegrenzung durch das neue GKV-Finanzierungsgesetz entgegenwirken wollen.

Weil die Kostensenkungen in den nicht medizinischen Bereichen vielfach ausgeschöpft sind, werden viele Kliniken künftig auch die Einsparpotenziale bei der medizinischen Behandlung prüfen müssen. Das heißt allerdings nicht zwangsläufig, dass die Patienten deswegen schlechter versorgt sein werden: „Im medizinischen Kerngeschäft besteht noch ausreichend Potenzial, wenn sämtliche Prozesse in einem Krankenhaus auf den Patientennutzen hin überprüft werden“, sagt Frank Schmitz, Studienleiter. Kurze Wege, die Vermeidung von Doppeluntersuchungen sind Beispiele.

Bei Interesse an den Artikeln wenden Sie sich bitte an [thum@wieselhuber.de](mailto:thum@wieselhuber.de)



## PHOTOVOLTAIKMARKT IM UMBRUCH: CHANCEN FÜR DEN ELEKTROGROSSHANDEL

Der deutsche Photovoltaik-Markt (PV) hat in den letzten 3 Jahren eine enorme Wachstumsentwicklung vollzogen. Die Marktgröße wird sich von 3,6 Mrd. € in 2007 auf ca. 14,5 Mrd. € in 2010 mehr als vervierfachen. Trotz deutlichen Rückgangs der Preise für PV-Anlagen von knapp 40 % seit 2007 konnte sich der Markt aufgrund des massiven PV-Mengenwachstums von 1,1 GW auf mehr als 7 GW in 2010 deutlich steigern. Das Wechselspiel zwischen stichtagsbezogenen EEG-Tarifabsenkungen und entsprechendem Preisverfall wirkte hierbei wie ein Beschleuniger für die PV-Industrie. Wird sich diese „Goldgräberstimmung“ weiter fortsetzen? Wohl kaum, denn zahlreiche Indikatoren deuten auf eine Marktkonsolidierung hin. Weiterhin sind bei einigen Marktteilnehmern die finanziellen Spielräume so sehr eingeschränkt, daß deren Fortbestand gefährdet ist. Trotzdem: Der deutsche Markt bleibt wegen seines hohen Anteils am internationalen PV-Geschäft attraktiv – besonders für den Elektrogroßhandel.



### Elektrogroßhandel (EGH) hinkt noch hinterher

Der EGH in Deutschland realisiert mit seinem traditionellen Sortiment gegenwärtig einen Umsatz von ca. 7,5 Mrd. €. Im Jahr 2009 setzte der EGH ca. 0,9 Mrd. € mit PV-Komponenten um, dies entspricht einem Anteil von ca. 9 % des gesamten PV-Marktes. Reine PV-Spezialisten dominieren den PV-Markt mit einem Marktanteil von ca. 64 %. Gleichzeitig liefern Hersteller direkt an große Installateure und bedrohen, beziehungsweise eliminieren den dreistufigen Vertrieb immer mehr. Der EGH hat bisher den lukrativen Markt der Photovoltaik den PV-Spezialisten überlassen. Denn auch wenn die Mehrzahl der EGHs bereits im PV-Markt engagiert ist, bestehen deutliche Unterschiede bei Umsatzanteilen und dem Produkt- und Leistungsspektrum. Nur ca. 22 % der befragten EGHs betrachten PV bereits als Fokus-Geschäftsfeld und verfügen über einen hohen Professionalisierungsgrad. 55 % sehen PV als Kompetenzgebiet und wichtigen Bestandteil des Portfolios, während 22 % PV nur als reines Mitnahmegeschäft erachten.

EGHs, die PV als Fokus-Geschäftsfeld sehen, setzen einen klaren strategischen Schwerpunkt auf PV und zeichnen sich bereits heute durch einen hohen Professionalisierungsgrad aus. Sie weisen umfangreiche Planungs- und Projektierungskompetenz auf, verfügen überwiegend über einen eigenen PV-Außendienst. Im Vergleich zu PV-Systemhäusern/-integratoren zeigt sich jedoch eine Lücke beim Produkt- und Leistungs-

## W&P IN DEN MEDIEN

### W&P UNTERSTÜTZT HÄUSLICHE ALTENPFLEGE

*Der Wunsch, in den eigenen vier Wänden den Lebensabend verbringen zu können, ist bei den meisten Menschen tief verwurzelt. In der Realität ist es für ältere Menschen und deren Angehörige leider oftmals unmöglich, über längere Zeiträume hinweg, die Selbständigkeit der älteren Damen und Herren zu bewahren, Vereinsamung und Verwahrlosung zu verhindern und für Genesung und Wohlbefinden zu sorgen.*

*„Zum Glück gibt es deshalb Vereine wie DAHOAM e.V.“, sagt Prof. Wieselhuber, deren Mitarbeiter, allesamt Fachkräfte aus der Kranken- und Altenpflege, von der Körperpflege und Ernährung über die Medikamentengabe und Wundversorgung bis hin zur psychosozialen Betreuung und Sterbebegleitung in intensiver Zusammenarbeit mit dem Hospiz sich um die älteren Menschen kümmern.*

*„In einer Zeit des demografischen Umbruchs und der Tendenz, ältere Menschen vereinsamen zu lassen und in Heime abzuschieben, ist es uns eine Pflicht und Ehre zugleich, die Arbeit von Dahoam e.V. zu unterstützen können“, so Wieselhuber.*

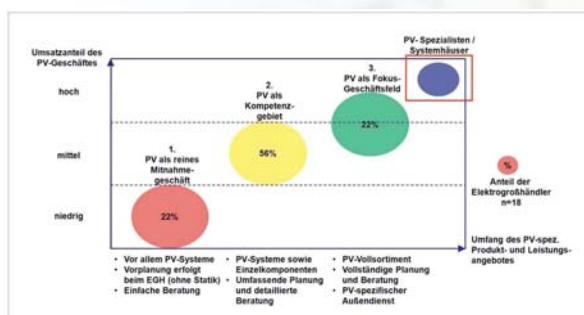




spektrum, die geschlossen werden muß, um die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern und eine größere Rolle einzunehmen.

## Leistungsvorteile einsetzen – Marktanteile steigern

Langfristig besitzt der EGH großes Potenzial, seinen Marktanteil von 9 % in 2009 auf ca. 20 % in 2015 zu steigern (mind. 1,5 Mrd. € Umsatz). Grundvoraussetzung: Installateuren muss ein deutlicher Mehrwert gegenüber dem Direktvertrieb und Systemhäusern/-integratoren geboten werden. Hier kann der EGH vor allem durch seine Kompetenz und Leistungsvorteile in Vertriebsbetreuung, Supply Chain, Order Management und Service punkten. Die Herausforderung besteht v.a. darin, neben SHK-Installateuren auch reine PV-Installateure zu akquirieren, die heute überwiegend bei den PV-Systemhäusern und -integratoren kaufen. Wie? Ein entsprechender „Fahrplan“ könnte folgendermaßen aussehen:



1. Ausbau des PV-Sortiments: Auf Basis einer tiefen Marktkennntnis kommt es insbesondere darauf an, künftig die „richtigen“ Modulhersteller und Wechselrichteranbieter im Sortiment zu haben. Nicht zu vernachlässigen sind Montagesysteme und Zubehör, die gute Deckungsbeiträge erzielen lassen.

2. Ausweitung der PV-Systemkompetenz: Es gilt, die eigene PV-Komponenten- und Systemkompetenz auszubauen, bei der aktuell reine Spezialisten die Nase vorn haben. Installateure wollen sich kompetent aufgehoben fühlen – technische Beratung / Projektierung spielen eine zentrale Rolle.

3. Kommunikation der PV-Kompetenz: Die systematische Kommunikation der PV-Kompetenz und des Produkt- und Leistungsspektrums ggü. Installateuren stellt einen wichtigen Stellhebel dar. Hier ist es v.a. notwendig, die Wahrnehmung bei den Installateuren zu stärken, damit der Elektrogroßhandel auch in der Photovoltaik ein kompetenter/leistungsfähiger Partner ist.

Der EGH hat bisher sein Potenzial im PV-Markt nicht ausgeschöpft. Gerade die anstehende Marktkonsolidierung, bei der die Karten im Markt neu gemischt werden, bietet die Chance, sich als Alternative zu Systemhäusern/-integratoren zu etablieren. Wer den zu erwartenden Verdrängungswettbewerb gewinnen will, sollte systematisch und konsequent die notwendigen Maßnahmen zeitnah ergreifen.

**Autoren:** Johannes Spannagl, Mitglied der Geschäftsleitung, Marcel Merget, Projektleiter

## W&P IN DEN MEDIEN

### ZWEI UNTERNEHMENSBENCHMARK: ELEKTROINDUSTRIE „FIT FOR THE FUTURE“?

Zwischen Juli und Oktober 2010 beteiligten sich rund 300 Unternehmen der deutschen Elektroindustrie am „Fit for the Future“ Benchmark. Eine Unterteilung in vier Erfolgstypen – entwicklungsfähige, umsatzexpansive, ertragsstarke Unternehmen sowie Spitzenunternehmen – ermöglicht einen brancheninternen Vergleich.

Deutlich wird: Die gesamte Branche musste in der Krise erheblich Federn lassen – was das massive Absacken der Umsatzentwicklung von +4,7 % auf -16 % und der Umsatzrendite von +5,6 % auf 3,3 % zeigt. Doch obwohl auch Spitzenunternehmen ihre Umsätze im Vergleich zum Vorjahr nicht steigern, sondern im Schnitt mit nur -1 % fast konstant halten konnten, waren gerade sie mit 9 % Umsatzrendite immer noch hochprofitabel. Ihnen ist es in der Krise überdurchschnittlich gut gelungen Kostenstrukturen anzupassen und damit eine deutlich überdurchschnittliche Wertschöpfung pro Kopf beizubehalten.

Fazit des Benchmarks: Für alle Unternehmen der Branche heißt es nun drei zentrale Themen auf die Agenda zu setzen – Innovationsmanagement, Internationalisierung und Preismanagement. Nur wer diese Punkte nachhaltig in Angriff nimmt, kann sich in Sachen Zukunftsfähigkeit auch weiterhin vom Wettbewerb abheben.





## FINANZIERUNGSRESERVEN NUTZEN

Die Konjunktur ist wieder angesprungen. Doch: die Jahre 2008/2009 haben Spuren in den Bilanzen hinterlassen, die Kreditausweitung wird teurer und schwieriger. Alternativen zur Wachstumsfinanzierung sind Factoring, Lieferantenfinanzierung und Reverse Factoring.



Durch die Skontierungsverhandlungen beim Vertragsabschluss mit Lieferanten ließen sich viele deutsche Unternehmen bisher erhebliche Finanzierungspotenziale entgehen. Es geht jedoch auch anders: Große Handelsketten arbeiten häufig mit negativem Working Capital. Das heißt, die Abverkaufszeiten ihrer Produkte sind deutlich geringer, als die Lieferantenziele – teilweise liegen Zahlungsziele über 100 Tage. Effekt: Eine hohe Cash-Position, die dazu führt, dass aus der Innenfinanzierung heraus das Wachstum bewältigt wird. Mit diesem Wachstum werden Märkte und Marktpositionen und letztendlich auch eine nachhaltige Rendite generiert.

### Vorbereitung ist das A und O

Wie kann das Thema künftig angegangen werden? Die Vorbereitung auf Lieferanten- und Finanzierergespräche ist alles. Sie sollten daher die Mechanik der Zahlungsweisen im eigenen Markt kennen, das heißt:

- Wie verteilt sich der Warenbezug auf In- und Ausland?
- Wie komplex ist die Lieferantenstruktur?
- Wie sehen Lageberichte in Bilanzen der eigenen Lieferanten aus?
- Wie ist die Absatzstruktur meiner Kunden und gegebenenfalls deren Kunden, wie die Konditionen in den Märkten?

Auch die eigene Auftragsstruktur sollte genauer betrachtet werden, denn unter Umständen können Großaufträge gemeinsam mit dem Lieferanten finanziert werden, um den eigenen Finanzbedarf zu reduzieren.

Für die Wareneinkaufsfinanzierung sollten Absatz-Szenarien aufgebaut und verschiedene Absatzvolumina ausgehandelt werden. In der Regel wird dann sehr schnell deutlich, ob der Lieferant auf eigenes Risiko Zahlungsziele verlängert und höhere Limits zeichnet. Ein weiterer Ansatzpunkt ist die gesonderte Besicherung. Denn werden bei einem klassischen Bankkredit bei Sicherheiten eher Abschlüsse vorgenommen, so ist in der Regel die Besicherung eines Lieferantenkredites mit einem Bruchteil des Limit-Volumens zu erreichen.

## W&P IN DEN MEDIEN

### W&P MIT NEUEM PARTNER

Die Beratung von Familienunternehmen in allen zentralen unternehmerischen Gestaltungsfeldern ist Kernkompetenz von W&P.



Zum weiteren Ausbau dieser Kompetenz ist W&P seit Anfang 2011 bei dem neu gegründeten Kölner Beratungsunternehmen CONFIDA Unternehmer-Societaet GmbH beteiligt, unter der Leitung von Dr. Karin Ebel (geb. 1964), Rechtsanwältin und Steuerberaterin. Sie studierte Jura und BWL an der Uni Mannheim.



Nach einer Tätigkeit als Rechtsanwältin in einer Düsseldorfer Großkanzlei schloss sie sich 2000 der INTES Beratung für Familienunternehmen in Bonn als Partnerin und Gesellschafterin an.

Zu den Kernleistungen der Gründung zählt die Begleitung von Nachfolgeprozessen v.a. unter menschlichen, rechtlichen und steuerlichen Gesichtspunkten, die Erarbeitung von Familienkodices und –verfassungen, die Entwicklung und Implementierung von Governance-Instrumenten sowie präventives Krisen- und Notfallmanagement.

Für weitere Rückfragen steht Ihnen die M/PR-Leitung unter [thum@wieselhuber.de](mailto:thum@wieselhuber.de) zur Verfügung, die die Kooperation betreut.

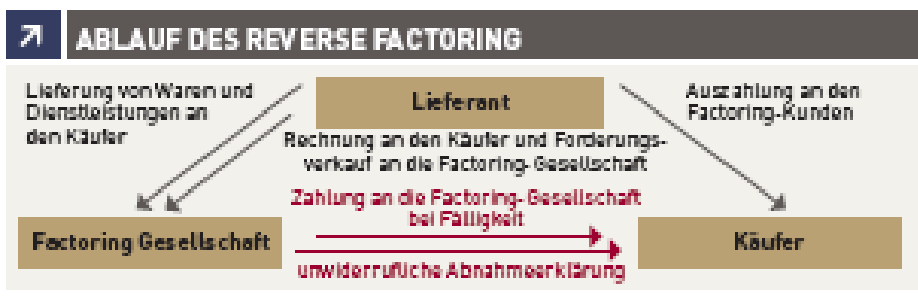


Bei Gesprächen mit Kreditversicherern ist Transparenz angesagt, denn: Sie versichern das Kreditrisiko. Risiko entsteht durch unklare Situationen und mangelnde Informationen über die Unternehmenssituation. Die Folge sind erhöhte Risikobewertungen durch den Kreditversicherer und folglich gekürzte Limits.

Den Kreditversicherer proaktiv mit Informationen zu versorgen – beispielsweise mit Planzahlen oder Chancen-Risiken-Szenarien sollte folglich das A und O sein. Nur so kann sichergestellt werden, dass die Bonitätsprüfung nicht auf unzureichender Informationsbeschaffung des Kreditversicherers beruht.

## Reverse Factoring als Lösung

Reverse Factoring ist mittlerweile als Zahlungsinstrument etabliert. Das Unternehmen verkauft dabei die Forderung gegen sich selbst, da der



Factorer die Lieferantenrechnung begleicht und dem Unternehmen später wieder in Rechnung stellt.

Besonders für Unternehmen, die bereits Factoring in Anspruch genommen haben, eignet sich Reverse Factoring, denn der Factorer ist bereits mit den Unternehmensabläufen vertraut.

Es gibt auch Varianten des Reverse Factoring, die unter Namen wie „Fine Trading“ oder „Trade Financing“ angeboten werden. Hier erwirbt der „finanzierende Zwischenhändler“ temporär die Ware. Factoring und Reverse Factoring sind kombinierbar, da bei klassischem Factoring primär die Bonität der Kunden zählt. Im Reverse Factoring spielt dagegen die Bonität des eigenen Unternehmens eine Rolle.

Wareneinkaufsfinanzierungen sind gute Instrumente, um Wachstumsschwellen in der Finanzierung zu überwinden.

**Autor:** Volker Riedel, Mitglied der Geschäftsleitung

## W&P IN DEN MEDIEN

### VERBUNDGRUPPEN - KUTSCHE GEGEN E-KLASSE (INTERVIEW MIT DR. TIMO RENZ)

#### Was lehrt uns die überstandene Konjunkturkrise?

*Zunächst einmal, dass wir inzwischen in einer sehr volatilen Welt mit hohen konjunkturellen Risiken leben. Die nächste Krise kommt bestimmt. Manager müssen daraus die Lehre ziehen, dass unternehmerische Strategie nicht nur auf Wachstum fokussiert sein kann. Das gilt natürlich auch für die Verbundgruppen. Sie müssen zwar wachsen, aber insbesondere ihre Widerstandsfähigkeit und ihre Werte weiterentwickeln.*



#### Erkennen Sie hier Defizite bei den Verbundgruppen?

*In Sachen Widerstandsfähigkeit sind die Verbundgruppen sehr unterschiedlich aufgestellt. Risikovorsorge betreiben alle, aber manche fahren E-Klasse, andere sitzen noch in der Kutsche. Es gilt, die Risikomanagement-Systeme zu professionalisieren, sowohl hinsichtlich der Markt- wie hinsichtlich der Mitgliederrisiken. Darüber hinaus besteht Nachholbedarf bei der Vertikalisierung der Wertschöpfung. Zum Beispiel können weitere Leistungsbereiche outgesourct werden, um die Flexibilität und den Handlungsspielraum der Zentrale in der nächsten Krise zu erhöhen.*

*Bei Interesse am gesamten Interview wenden Sie sich bitte an [thum@wieselhuber.de](mailto:thum@wieselhuber.de)*

# WIR GESTALTEN ERFOLGE

WIR GESTALTEN ERFOLGE

STRATEGIE

Dr. Wieselhuber & Partner GmbH  
Unternehmensberatung

WIR GESTALTEN ERFOLGE

ORGANISATION

Dr. Wieselhuber & Partner GmbH  
Unternehmensberatung

WIR GESTALTEN ERFOLGE

BUSINESS  
PERFORMANCE

Dr. Wieselhuber & Partner GmbH  
Unternehmensberatung

WIR GESTALTEN ERFOLGE

UNTERNEHMER-  
NACHFOLGE

Dr. Wieselhuber & Partner GmbH  
Unternehmensberatung

WIR GESTALTEN ERFOLGE

RESTRUKTURIERUNG

Dr. Wieselhuber & Partner GmbH  
Unternehmensberatung

WIR GESTALTEN ERFOLGE

OPERATIONS

Dr. Wieselhuber & Partner GmbH  
Unternehmensberatung

WIR GESTALTEN ERFOLGE

MARKETING  
& VERTRIEB

Dr. Wieselhuber & Partner GmbH  
Unternehmensberatung

WIR GESTALTEN ERFOLGE

KRISEN-  
MANAGEMENT

Dr. Wieselhuber & Partner GmbH  
Unternehmensberatung

WIR GESTALTEN ERFOLGE

GESTALTUNG UND FÜHRUNG  
VON FAMILIENUNTERNEHMEN

Dr. Wieselhuber & Partner GmbH  
Unternehmensberatung



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH  
Unternehmensberatung



**Dr. Wieselhuber & Partner** ist das erfahrene, kompetente und professionelle Beratungsunternehmen für Familienunternehmen, für Konzerne unterschiedlicher Branchen sowie für öffentliche Institutionen. Wir sind spezialisiert auf die Steigerung von Wettbewerbsfähigkeit, Ertragskraft und Unternehmenswert. Strategie, Organisation, Führung, Ressourceneinsatz, Methoden & Systeme müssen einen nachweisbaren und nachhaltigen Beitrag zum Unternehmenserfolg liefern. Dieser Herausforderung stellen wir uns durch fundierte Analysen, kreative und machbare Konzepte und vor allem durch eine aktive Umsetzungsbegleitung.

**Als unabhängige Top-Management-Beratung** vertreten wir ausschließlich die Interessen unserer Auftraggeber zum Nutzen des Unternehmens und seiner Stakeholder. Wir wollen nicht überreden, sondern geprägt von Branchenkenntnissen, Methoden-Know-how und langjähriger Praxiserfahrung überzeugen. Und dies objektiv und eigenständig.

**Das schafft Mehrwert** für unsere Kunden. Und diesen setzen wir durch unser unternehmerisches Denken und Handeln, unseren Blick für Detail- und Gesamtlösungen und durch unsere Verbindlichkeit in den Aussagen um.

STRATEGIE & INNOVATION

---

ORGANISATION & FÜHRUNG

---

MARKETING & VERTRIEB

---

PRODUKTENTSTEHUNG

---

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

---

RESTRUCTURING & FINANCE



**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**  
Unternehmensberatung

München · Düsseldorf · Hamburg · Stuttgart  
[www.wieselhuber.de](http://www.wieselhuber.de)