



Sehr geehrte Damen und Herren,

in der zweiten Ausgabe des W&P-ManagementSupport finden Sie neben Informationen über unsere aktuellen Veröffentlichungen „Die Stunde der Strategen“ sowie „Überlegenheit im Geschäftsmodell“ auch einen Überblick zu den diversen Produkt- und Branchenaktivitäten, die W&P in den vergangenen 6 Monaten vorangetrieben hat.

Auf die teilweise digitale Zustellung der Erstausgabe des W&P-ManagementSupport erhielten wir überdurchschnittlich viele und positive Rückmeldungen. Sofern Sie diesen Infoletter in Zukunft ebenfalls digital erhalten möchten, bitte ich Sie um eine kurze Nachricht an thum@wieselhuber.de, in der Sie uns Ihre Emailadresse sowie die Erlaubnis den W&P-ManagementSupport zu senden mitteilen.

Gustl F. Thum
Leiter Marketing/PR



BUNDESVERDIENSTKREUZ FÜR PROF. DR. NORBERT WIESELHUBER

Mit dem Bundesverdienstkreuz am Bande hat der Bundespräsident den Gründer und geschäftsführenden Gesellschafter der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH, Prof. Dr. Norbert Wieselhuber, ausgezeichnet. Überreicht hat den Orden der stellvertretende Ministerpräsident und Bayerische Staatsminister für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie, Martin Zeil, am 18. Oktober 2010 in einem Festakt im Ludwig-Erhard-Saal des Bayerischen Wirtschaftsministeriums.



Staatsminister Zeil betonte in Vertretung des Bundespräsidenten die herausragenden Verdienste von Prof. Wieselhuber um den Erhalt und die Zukunftssicherung der Familienunternehmen in Deutschland: „[...] in höchst verdienstvoller Weise leben Sie die Rolle und Bedeutung des mittelständischen Unternehmers für unsere Gesellschaft vor.“

Neben seinem unermüdlichen unternehmerischen Engagement würdigte der Minister auch den hohen persönlichen Einsatz von Prof. Wieselhuber für soziale Einrichtungen des Freistaates Bayern, der Aus- und Weiterbildung an Hochschulen sowie der Bewahrung und Pflege von Kunst und Kultur: „*Sie [...] haben sich viele Jahre lang über das durchschnittliche Maß hinaus für die Belange der Allgemeinheit eingesetzt. In ehrender und dankbarer Anerkennung dieser nicht selbstverständlichen Leistungen und Verdienste wurde Ihnen der Verdienstorden der Bundesrepublik Deutschland verliehen.*“



AUS MEINER SICHT...



Mit wenigen Ausnahmen, z.B. demografischen Entwicklungen, ist die Zukunft nicht oder nur sehr schwer vorhersehbar. Dies sollte jedoch nicht dazu führen, dass man sich nicht mit der Zukunft beschäftigt. Erfolgreiche Unternehmen und Führungskräfte handeln nämlich nach der Leitmaxime „Die Zukunft ist gestaltbar“. Diese in der Praxis täglich erleb- und vorleb- bare Führungsmaxime treibt Führungskräfte an, führt zur Teambildung und Motivation der Mitarbeiter, zur Ressourcenfokussierung und gibt dem Unternehmen Orientierung.

Ausgehend von „wahrscheinlichen Zukunftswelten“, sog. Szenarien, soll die für das eigene Unternehmen „gestaltbare Welt“ ausgewählt und mit aller Kraft in eine neue Unternehmensrealität überführt werden. Unternehmensstrategie, Organisation, Kultur und Führung sowie Mitarbeiter sind dabei nicht nur die Gestaltungsfelder, sondern geben uns über Wechselbeziehungen ein Ganzes, ein neues Unternehmensoptimum. Operative Effizienz kann erst dann seine volle Wirksamkeit entfalten, wenn man das „Richtige“, die Strategie für das tägliche Entscheiden und Handeln zugrunde legt.

Gerade in diesen Zeiten werden Märkte neu gestaltet und Wettbewerbspositionen neu definiert - jetzt schlägt die Stunde der Strategen, die in turbulenten Zeiten den Überblick und die Gesamtsicht haben und die Gestaltungsoptionen erkennen und konsequent nutzen.

Ihr
Prof. Dr. Norbert Wieselhuber



1. MÜNCHNER GESUNDHEITS-FORUM - KLINIKLANDSCHAFTEN IM WANDEL

Eine bedarfsgerechte und wirtschaftliche Patientenversorgung scheint das Gebot der Stunde. Doch wie ist dies in einer Kliniklandschaft in Deutschland zu realisieren, die in ihren Häusern i.d.R. den Vollversorgeranspruch lebt, eine regionale Abdeckung vorhält, die schon heute weder personell noch monetär tragfähig scheint, deren länderspezifische Unterschiede zu deutlichen Dissonanzen führen und die sich größten politischen/demographischen Herausforderungen noch nicht stellen will.



Mit diesen Fragestellungen beschäftigten sich am 26. Oktober 2010 namhafte Referenten im Rahmen des 1. Münchner Gesundheits-Forum, einer neuen Veranstaltungskooperation zwischen Dr. Wieselhuber & Partner (W&P) und dem Nürnberger Bezirksverband des Gesundheitspolitischen Arbeitskreises der CSU (GPA). Die Brisanz des Themas spiegelte sich in der Teilnehmerstruktur wider: Rund 30 Vertreter bayerischer Kliniken folgten dem eröffnenden Grußwort vom Bayerischen Gesundheitsminister Dr. Markus Söder sowie den Vorträgen von Dr. Timo Renz, Mitglied der Geschäftsleitung bei Dr. Wieselhuber & Partner GmbH sowie Prof. Dr. Günter Neubauer, Direktor des renommierten Instituts für Gesundheitsökonomik in München.



von links: Prof. Dr. Wieselhuber (W&P), Dr. A. Sternitzke (GPA), Dr. M. Söder, Dr. P. Alex (GPA)

Dr. Renz plädierte in seinen Ausführungen für die stärkere Realisierung von Kooperationspotenzialen zwischen den Krankenhäusern in Deutschland. Anhand des von W&P entwickelten Kooperationskompass zeigte er auf, dass allein im Freistaat Bayern knapp 1,3 Mrd. € Umverteilungspotenziale zwischen Häusern aller Versorgungsstufen vorhanden sind. Grundlage seiner Ausführungen, die mit großem Interesse aufgenommen wurden, sind die Operationen- und Prozedurenschlüssel der Krankenhäuser aller Versorgungsstufen aus den aktuellen Qualitätsberichten. Dr.

Renz konnte anhand von Detaildaten für einzelne Landkreise des Freistaates zeigen, dass in vielen ländlichen Regionen keine bilateralen Lösungen, sondern Netzwerklösungen mehrerer Anbieter in Zukunft notwendig werden. Die ermittelten Effizienzpotenziale konnte Dr. Renz unterstreichen, indem er für 63 Krankenhäuser auf der Basis der W&P Bilanz-Benchmarkdatenbank einen signifikanten statistischen Zusammenhang zwischen dem identifizierten Umverteilungspotenzial und einer unterdurchschnittlichen Umsatzrentabilität der Krankenhäuser darlegte.

Für den vorgestellten Ansatz des Kooperationsmanagement erhält Dr. Renz auch von Prof. Neubauer und einigen Vertretern aus der klinischen Praxis Zuspruch. „Kooperationen sind das Gebot der Stunde. Einzelne Krankenhäuser ohne Spezialisierung werden immer weniger Chancen haben, alleine zu überleben“, so Prof. Neubauer.

Fazit des Abends war, dass die strukturellen Veränderungen in ländlichen Regionen, die ökonomischen Erfordernisse in Ballungszentren sowie der zunehmende Fachkräftemangel in Deutschland Kooperationen von Krankenhäusern in den unterschiedlichsten Formen in zunehmendem Maße notwendig machen.



W&P-PUBLIKATION

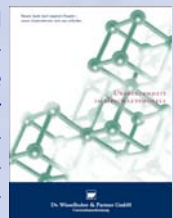
DIE STUNDE DER STRATEGEN

Auf dem „Weg nach unten“, in der Phase der Anpassung an teilweise dramatische Umsatzrückgänge, haben eigentlich fast alle Unternehmen das gleiche gemacht: Kurzarbeit, Personalabbau, tiefe Budgetschnitte, Unterlassen von Investitionen etc. waren Gebot der Stunde zur Sicherung der Existenz. In dieser Zeit hat kaum jemand intensiv über die mittel- und langfristige Zukunft oder die sich aus der Krise ergebenden Chancen nachgedacht; die Prioritäten lagen anderswo. Wie die Karten neu gemischt werden und aktuell darüber entscheiden, wer morgen Sieger oder Verlierer ist, lesen Sie in unserer aktuellen Broschüre.



ÜBERLEGENHEIT IM GESCHÄFTSMODELL

Wenn die Produkte und Leistungen der Unternehmen einer Branche sich immer ähnlicher werden, wirkt das Phänomen der „vollständigen Konkurrenz“ in seiner gesamten marktwirtschaftlichen Brutalität. Die Unternehmensgewinne sinken, mehr und mehr Grenz-Geschäfte werden getätigt, vermeintliche Kostendegressionseffekte führen zu Überkapazitäten und diese verstärken wiederum den Preiswettbewerb und die Ertragsspirale nach unten. der Aktivitäten in Marketing und Vertrieb. Lesen hierzu den aktuellen Kommentar von Dr. Stadlbauer auf Seite 3.



WUSSTEN SIE SCHON...

...dass W&P seit Anfang August in neuen Räumlichkeiten im Zentrum von Düsseldorf erreichbar ist. Der Umzug von Schloß Elbroich in die Grabenstraße 11a im Zentrum Düsseldorfs wurde am 28. September mit einer vielbesuchten Netzwerkveranstaltung in den neuen Büroräumen offiziell abgeschlossen.



IST NACH DER KRISE WIEDER ALLES WIE VORHER?

von Dr. Walter Stadlbauer, Geschäftsführer

In vielen Industriesegmente steht die Bewältigung des unerwartet starken Wachstums im absoluten Fokus der Management-Aktivitäten, der private Konsum läuft auf hohem Niveau, und die Zeichen zeigen allerorts weiterhin nach oben. Ist somit nach der Krise jetzt wieder alles so wie vorher? Wenn wir die volkswirtschaftlichen Folgewirkungen ausklammern, dann muss diese Frage eigentlich mit einem fast klaren JA beantwortet werden – und das ist gut und schlecht zugleich! Warum schlecht?



Die Situation lässt sich im Ansatz mit jener Ende der 80er Jahre vergleichen, als uns die Wiedervereinigung eine Sonderkonjunktur beschert hat, die viele strukturell-kapazitive Probleme überdeckt hat. Und heute? Die positive Stimmung verdeckt ein grundlegendes Problem, das sich in den Jahren vor der Krise schleichend aufgebaut hat und über dessen Bedrohungspotential sich viele nicht wirklich bewusst sind – die meisten Märkte im B2B- und B2C-Geschäft haben mittlerweile nämlich einen Reifegrad erreicht, an dem sich nicht nur die Produkte und Dienstleistungen der einzelnen Unternehmen, sondern auch die dahinter liegenden Geschäftsmodelle immer ähnlicher geworden sind. Die Symptome hierfür ähneln sich in nahezu allen Branchen:

- kontinuierlich erodierende Kunden-Deckungsbeiträge
- zunehmend mehr Grenzgeschäfte unter der Maxime des „absoluten Deckungsbeitrages“ und der Sicherung des Marktanteils bei „strategischen Kunden“
- Überkapazitäten infolge von Investitionen zur Erzielung von Kostendegressions-effekten
- Verschärfung des Preiswettbewerbs, negative Ertragsspirale weiter nach unten

Auch die Maßnahmen, mit denen die einzelnen Unternehmen auf diese Entwicklungen reagieren, folgen in aller Regel einem ähnlichen Muster:

- Programme zur Steigerung interner Effizienz → noch schlanker, noch schneller
- Offensiven für Produktinnovationen → noch mehr, noch besser
- Intensivierung der Aktivitäten in Marketing & Vertrieb → noch kraftvoller

Aber wie gut auch immer dies umgesetzt wird – die GuV-Wirkungen bleiben eher bescheiden, denn „mehr vom Gleichen“ bedeutet minimalen Grenznutzen und kann in reifen Märkten nicht mehr wirklich zum Erfolg führen. In solch einer Situation muss das bestehende Geschäftsmodell überprüft und aktiv verändert werden, um dieser Falle der „vollständigen Konkurrenz“ zu entkommen. Es müssen neue Wege gefunden werden, um wieder „Anders“ und vor allem erfolgreicher zu sein als die Anderen – sei es durch gezielte Maßnahmen zur Erhöhung des Kundennutzens, sei es durch Optimierung und ggf. Neugestaltung der Wertschöpfungsarchitektur mit Hilfe von Ansätzen, die deutlich über herkömmliche Effizienzsteigerungs-Programme hinausgehen.



Die aktive Gestaltung eines Geschäftsmodells ist die „Königsdisziplin“ der Unternehmensführung – hier drückt der „oberste Lenker“ nicht nur seinem Unternehmen, sondern manchmal auch der gesamten Branche seinen individuellen Stempel auf und leistet damit unternehmerische Kernarbeit, so wie sie immer in Aufbau-/Umbruchphasen der Weltwirtschaft von herausragenden Unternehmern geleistet wurde.

W&P IN DEN MEDIEN

DER MYTHOS GLEICHBERECHTIGTER GESCHÄFTSFÜHRER

Ein deutsches Sprichwort sagt, zu viele Köche verderben den Brei. Wie viele aktive Köche – spricht Geschäftsführer – benötigt aber ein Familienunternehmen?



Die Anzahl der Geschäftsführer spiegelt nicht immer deren Beitrag an der Managementwertschöpfung für das Unternehmen wider. Die Wirkung bei gleichberechtigten Geschäftsführern ist aufgrund der besonderen Form der geteilten Unternehmensführung und der unterschiedlichen Rollenverteilung (z.B. Inhaber und Fremdmanager) oft unterschiedlich.

Aber solche Doppelspitzen können kraftvoll wirken, wenn die Rahmenbedingungen stimmen.

PHOTOVOLTAIK BESSER WEITER DENKEN

„See it. Feel it.“ Mit diesem Marken-Claim wirft Scheuten Solar die Frage auf, was man denn als Photovoltaik-kunde fühlen soll.



Und um welche Klasse handelt es sich genau bei „Sun Class – Eine Klasse für sich“? Solarium oder doch eher Sonnenbrillen? Dies sind nur zwei von vielen Photovoltaik-Claims, die mehr Fragen aufwerfen, als klar die Positionierung zu kommunizieren.

Einprägsame Botschaften sollen Marken unverwechselbar machen. In der Solarbranche sind die Claims bisher aber eher austauschbar. Es gibt jedoch auch positive Ausnahmen. Werber und Marketingspezialisten nutzen erprobte Rezepte, um gute Claims und Slogans zu entwickeln.

Bei Interesse an den Artikeln wenden Sie sich bitte an thum@wieselhuber.de



SCHLAGKRÄFTIGES F&E-MANAGEMENT - SCHLÜSSEL ZU PROFITABLEN PRODUKTEN von Dr. Christoph Zernott

Innovationen müssen sich durchgängig an Profitabilität, Wachstum und Produktivität messen lassen. Dem hohen Erfolgsdruck in der Entwicklung steht in zunehmendem Maße jedoch das Misserfolgsrisiko gegenüber. Gescheiterte F&E-Vorhaben wirken aufgrund von Fehlinvestitionen nicht nur negativ auf Bilanz, Ergebnis und Cash Flow. Es sind zudem auch wertvolle Ressourcen geblockt worden, die sonst für alternative Vorhaben zur Verfügung gestanden hätten.



Allerdings ist in der Praxis meist nicht das Risiko ausschlaggebend für mangelnden Innovationserfolg, sondern der fehlende Navigator. Ohne klare Ziele verharren Mitarbeiter tendenziell im Status-Quo und nutzen nicht die Ihnen gebotenen Freiräume.

Anstatt Innovationen zu fördern, werden bestehende, aber oft in der Reife- und Degenerationsphase Ihres Lebenszyklus befindliche Technologien weiterentwickelt, die mit hohem Kostenaufwand nur noch marginal optimiert werden können. Innovationen müssen zielgerichtet entwickelt werden und setzen eine klare Vision und strategische Leitlinien voraus.

Der Faktor Zeit ist zu einer bedeutenden Steuerungsgröße geworden. Der Input in Form von Ressourcen und Investitionen muss in einem gesundem Verhältnis zu den erzielten Ergebnissen stehen. Nur eine reine Output-Betrachtung ist zu einseitig.

Für eine erfolgsorientierte Steuerung bedarf es daher eines systematischen, auf zentrale Erfolgsfaktoren ausgerichteten F&E-Management:

- **Strategiekonformität:** Gerade im Mittelstand verfolgt eine Vielzahl der Unternehmen noch keine eindeutige, aus der Gesamtstrategie abgeleitete F&E-Strategie.
- **Konsequente Marktorientierung:** Die Gefahr, dass Entwicklungskosten explodieren oder Projekte scheitern, ist groß, wenn Produkt-Spezifikationen nicht fundiert auf Kunden- und Marktanforderungen basieren.
- **Professionelles Projektmanagement:** Die mangelnde Zuverlässigkeit der Zielerreichung bezüglich Zeit, Budget und Kosten ist ein zentraler Treiber für unzureichende F&E-Performance.
- **Effizientes Controlling:** Eine fehlende Systematik zur Steuerung der Ressourcen aufgrund unzureichender Transparenz und Messbarkeit führt zu Ineffizienzen, Zeitverlusten und Verschwendungen.
- **Prozessbeherrschung:** Zunehmend komplexe Entwicklungsprozesse, die bestehende, historisch gewachsene F&E-Organisation, die Beherrschung simultaner Entwicklungsaktivitäten und Integration oft internationaler Entwicklungsnetzwerken erfordern professionelle F&E-Prozesse.

Ein schlagkräftiges F&E-Management ist gleichermaßen konsequent markt-, kosten- und prozessgetrieben auszugestalten. Damit bleiben Risiken beherrschbar und eine Ressourcen- und Budgetverschwendung wird bereits in frühen Phasen der Produktentwicklung unterbunden.

Hier werden faktisch der Grundstein für den wirtschaftlichen Produkterfolg und die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens gelegt.

W&P IN DEN MEDIEN

ANWENDUNG UND NUTZENPOTENZIALE KLINIKFREMDER PROZESSEXPERTISE

Das Management von Krankenhäusern befindet sich in einem Paradigmenwechsel. Kosten- und Leistungsdruck zwingen seit einiger Zeit zu einer privatwirtschaftlichen Profitabilitäts- und Serviceorientierung. Vielfach wurden bereits umfangreiche Reorganisationsmaßnahmen in Gang gesetzt, Verwaltungsstrukturen angepasst und Abläufe verändert.



Die in Krankenhäusern verbreiteten strukturellen Wege zur Reduzierung von Kosten reichen dennoch vielfach nicht aus, um langfristig überlebensfähig zu sein. Erst eine intelligente Verbesserung der inhaltlichen Abläufe, sprich Prozesse liefert nachhaltige Effizienz und führt zu wettbewerbsfähigen Kosten bei leistungsorientiertem Output. Es ist daher an der Zeit, moderne Prozessmanagement-Methoden effizienter zu nutzen und dabei aus den Erfahrungen der Industrie zu lernen.

UNTERNEHMER-NACHFOLGE - WEICHENSTELLUNG FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN

Die 2010 veröffentlichten Zahlen des Wirtschaftsministeriums zeigen: in mehr als vier von 10 Fällen wird die Nachfolge innerhalb der Familie angestrebt. Bei rd. 48% geht das Familienunternehmen in "fremde" Hände über.



Jede diese Nachfolgelösungen und Übergaben war und ist durch eine häufig brisante Gemengelage aus emotionalen und rationalen Entscheidungsinhalten gekennzeichnet. Es wird nicht nur ein Unternehmen übergeben, sondern ein Lebenswerk.

Bei Interesse an den Artikeln wenden Sie sich bitte an thum@wieselhuber.de



1. UNTERNEHMER-SALON BADEN-WÜRTTEMBERG

Während die Turbulenzen der vergangenen 18 Monate viele Unternehmen dazu zwangen, ihre Anstrengungen auf Liquiditätssicherung, Kostenreduzierung und operative Effizienz zu richten, sprechen heute alle vom Aufschwung. Doch welche Auftriebskräfte verspüren die Unternehmen und wie nachhaltig sind diese? Welche Konsequenzen ziehen die Unternehmen aus der zunehmenden Volatilität der Märkte und Nachfrage für die Flexibilität Ihres Unternehmens wie auch für das unternehmenseigene Risiko-Management. Auf Basis welches Geschäftsmodells sollen künftige Herausforderungen angegangen werden – etwa dasselbe wie vor der Krise?



Mit diesen und ähnlichen Fragestellungen beschäftigten sich am 04. November 2010 namhafte Referenten im Rahmen des 1. W&P-Unternehmer-Salons Baden-Württemberg, zu dem Dr. Wieselhuber & Partner auf Schloß Solitude eingeladen hatte. Das Interesse am exklusiven Salon-Format mit der Möglichkeit des branchenübergreifenden Dialogs zwischen ausgewählten Entscheidern der Baden-Württembergischen Wirtschaft war groß: Rund 35 Vertreter der Gesellschafter- bzw. Top-Management-Ebene namhafter und vieler marktführender Unternehmen der Region folgten dem Eröffnungsvortrag von Prof. Weissenberger-Eibl, Leiterin des Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI zum „Erfolgsfaktor Innovationsmanagement im deutschen Mittelstand“. Prof. Dr. Wieselhuber sprach zu den Teilnehmern über „Die Zukunft gestalten durch Überlegenheit und Effizienz“. Prof. Wieselhuber sprach zu den Teilnehmern über „Die Zukunft gestalten durch Überlegenheit und Effizienz“.

In der sich anschließenden Podiumsdiskussion mit den Teilnehmern Hans-Jochen Beilke (Vorsitzender der Geschäftsführung der ebm papst-Gruppe), Rainer Blickle (Geschäftsführender Gesellschafter der SEW Eurodrive), Dr.-Ing. Gunther Kegel (Vorsitzender der Geschäftsführung der Pepperl + Fuchs GmbH) sowie Dr. Dieter Kurz (Vorsitzender des Vorstandes der Carl Zeiss AG) wurden Erfahrungen und Konsequenzen der Krise und die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen miteinander diskutiert.



CORPORATE RESPONSIBILITY - W&P UNTERSTÜTZT MÜNCHNER REALSCHULE

W&P unterstützt im Rahmen der Aktion „Gemeinsam für den Sport“ als Sponsor die staatliche Marieluise-Fleißer-Realschule in München. Hinter der Aktion steht eine Initiative der GFS Europe das Sport- und Bewegungsangebot von Sportvereinen, Schulen und Kindereinrichtungen durch "Local Sponsoring" zu erweitern und zu verbessern. Gleichzeitig wird es mit Hilfe eines vielfältigeren, spannenderen Sportangebotes viel einfacher, Kinder und Jugendliche zu einem aktiven Leben zu motivieren, um ihnen so bestmögliche Voraussetzungen für eine gesundheitsorientierte und wettbewerbsfähige Ausbildung bieten zu können.

W&P IN DER BRANCHE

LED-REVOLUTION ZWINGT ZUM STRATEGIEWECHSEL

Der aktuelle Technologiewandel durch LED und OLED bringt einen Umbruch des Marktes mit sich. Eine massive Marktkonsolidierung steht an. Damit in der inländischen Leuchtenindustrie nicht die Lichter ausgehen, müssen Unternehmen die Potenziale der Veränderung jetzt nutzen. Einziger Weg: Die schnelle Verabschiedung von traditionellen Strukturen und die Neukonfiguration des Geschäftsmodells – denn die Verdrängung durch Anbieter aus Fernost ist bereits in vollem Gange. Eine aktuelle W&P-Marktanalyse zeigt: Deutsche Leuchtenhersteller spielen im reifen, stagnierenden Heimatmarkt eine zunehmend geringere Rolle, viele kämpfen bald ums Überleben.

ANTRIEBS- UND FLUIDTECHNIK - WENN GUTE TECHNIK ALLEINE NICHT MEHR REICHT

Nachdem der Bereich Antriebs- und Fluidtechnik seine Spitzenstellung im Weltmarkt auch 2008 wieder eindrucksvoll unter Beweis stellen konnte, wurde das größte Branchensegment im Maschinenbau in 2009 besonders hart getroffen. Hohe Lagerbestände bei den Abnehmern ließen die Zulieferbranchen den konjunkturellen Abschwung in besonderem Maße spüren. So musste die Antriebstechnik 2009 einen Umsatzrückgang von 26% und die Fluidtechnik von 42% in Kauf nehmen.

Bei Interesse an den Artikeln wenden Sie sich bitte an thum@wieselhuber.de

AUF EIN WORT

„Mich treibt die Sorge um, dass in Deutschland die Risiken inzwischen mehr zählen als die Chancen. Wir müssen den Pioniergeist der Deutschen wieder wecken“



...so Christian Lindner, Generalsekretär zu Protestwellen gegen Großprojekte (Quelle: WiWo, N°42, S. 162)



REFINANZIERUNG VON PROGRAMM-MEZZANINEN

von Dr. Volkhard Emmrich, geschäftsführender Gesellschafter

Im Mai 2004 kam mit PREPS I der Capital Efficiency Group (CEG) in Zug das erste Programm-Mezzanine auf den Markt. Ein an und für sich intelligentes Finanzprodukt, das eigenkapitalnahe Zusatzmittel mit relativ geringem Aufwand zu vernünftigen Zinsen bot und im Zeichen einer revolvierenden Refinanzierung als bankenunabhängige stabile Säule der Kapitalstruktur im Mittelstand dienen sollte. Das Produkt lief auf beiden Seiten extrem gut. Die Genussscheine wurden am Kapitalmarkt bestens aufgenommen. Bei Unternehmen sprach sich das „billige Eigenkapital“ bald herum. Daraufhin schossen Programm-Mezzanine wie Pilze aus dem Boden. Die Papiere wurden am Kapitalmarkt reißend abgesetzt. Jeder Finanzierer wollte dabei sein. Auf der Firmenseite wurden dann die „Targets“ knapp.



Der Markt wurde seinerzeit vielleicht ein Stück weit überfordert und die Bonität der Unternehmen war im einen oder anderen Fall wohl zumindest als grenzwertig zu bezeichnen. Klumpenrisiken bei Firmen, die gleich mehrere Programm-Mezzanine nutzten, wurden nicht immer richtig bewertet, wobei heute gerade diese Kandidaten unter Finanzierungsproblemen leiden. Allerdings war die Party im Sommer 2007 vorbei. Die letzten beiden geplanten Platzierungen von Mezzanine-Programmen scheiterten damals schon, denn die Finanzmärkte hatten inzwischen gedreht.

Rolle der Unternehmensbonität

Grundsätzlich gelten Unternehmen als durchfinanziert, wenn die Finanzierung für die laufende und die folgende Planperiode steht oder wenn die Verlängerung von Darlehensverträgen bzw. einer Refinanzierung aufgrund der gegenwärtigen Bonität gesichert ist. Demnach brauchen PREPS I-finanzierte Unternehmen streng genommen jetzt neue Zusagen, um die Finanzierungsrunden 2010 und 2011 zu bestehen. Unabhängig aber von der Ausgestaltung des Programm-Mezzanines hinsichtlich Gewinn und Verlustbeteiligung bzw. der Zurechnung zum wirtschaftlichen Eigenkapital gilt bei Restlaufzeiten unter einem Jahr: Mezzanine ist als endfälliges Tilgungsdarlehen zu betrachten, mit der Folge schlechterer Bilanzrelationen, schlechteren Bilanzkennzahlen und somit auch einem schlechteren Rating. Über die Refinanzierungsoptionen wird seit Monaten diskutiert. Der aktuelle Stand ist wie folgt: Adäquate Produkte werden aus heutiger Sicht nicht mehr zu denselben Konditionen zu haben sein. Mit Angeboten der alten Emittenten ist nicht zu rechnen. Die Refinanzierung ist bonitätsabhängig. Unternehmen mit guter Substanz werden auf klassische Produkte umsteigen können. Bei ganz schlechten Bonitäten droht wegen der fehlenden Anschlussfinanzierung Insolvenzgefahr. Hausaufgaben müssen die Betriebe machen, die rezessionsbedingt schwache Bilanzrelationen haben und nun auch beim zukunftsorientierten Rating nur eine „gelbe Ampel“ sehen.

Keine grundsätzliche Lösung in Sicht!

Insbesondere für kleinere Volumen, eventuell mit regionaler Bindung, kann auf Eigenkapitalprogramme der Förderbanken, öffentlicher Beteiligungsgesellschaften oder auf freie Anbieter wie Advisum zurückgegriffen werden. Auf gute Bonitäten setzt der Eigenkapitalfonds der Deutschen Bank AG (300 Mio. Euro Individual-Mezzanine für Unternehmen bis 100 Mio. Euro Umsatz) und der Eigenkapitalfonds der KfW / Commerzbank AG (1. Tranche 300 Mio. Euro für Unternehmen bis 500 Mio. Euro Umsatz).

Soweit Sie Interesse am vollständigen Artikel haben, wenden Sie sich bitte an info@wieselhuber.de

AUS DER ORGANISATION

ROLAND FRIEDRICH - EINE W&P-MARKE GEHT IN RUHESTAND

Mit Roland Friedrich verlässt W&P Ende 2010 eine echte Berater-Persönlichkeit und -Marke. Unzählige Leuchtturmprojekte und Stammkunden sind ebenso eng mit seinem Namen verbunden, wie zahlreiche Produktinnovationen, Publikationen und öffentliche Auftritte. In seiner aktiven Zeit bei W&P bildete er zudem diverse Beraterpersönlichkeiten aus und weiter. Für sein unermüdliches Engagement für die Marke und den Erfolg des Unternehmens Dr. Wieselhuber & Partner GmbH in 24 Jahren bedanken sich die Gesellschafter, die Geschäftsführung und -leitung sowie alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und wünschen ihm für seinen Ruhestand die ausreichende Gelassenheit, berater-untypische Musephasen genießen zu können und weiterhin Zufriedenheit und Gesundheit auf seinen künftigen Wegen. R. Friedrich wird auch in Zukunft W&P vertreten.



BERUFUNG INS KURATORIUM

Prof. Wieselhuber wurde in das Kuratorium der Eugen-Biser-Stiftung berufen, der u.a. Persönlichkeiten wie Verfassungsrechtler Prof. Dr. Kirchhof, Landesbischof Dr. Friedrich, Staatsminister Dr. Goppel und Allensbach-Geschäftsführer Prof. Dr. Köcher angehören. Die Eugen-Biser-Stiftung richtet den Blick aus christlichem Welt-/Werteverständnis auf alle Bereiche menschlicher Existenz mit dem Ziel des Dialogs und der Verständigung mit anderen Religionen, Weltanschauungen und Kulturen.

NEUE ONLINE-PRÄSENZ

Seit 09/2010 ist W&P mit einer neuen Online-Präsenz im Netz vertreten. Sie bietet nunmehr allen Interessierten neue Informations-Formate zur Bestellung an und liefert darüber hinaus über Newsletter und Pressemappen regelmäßige Updates über die Arbeiten der Branchen-/Funktionsbereiche für Unternehmer, Medien und Öffentlichkeit: www.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