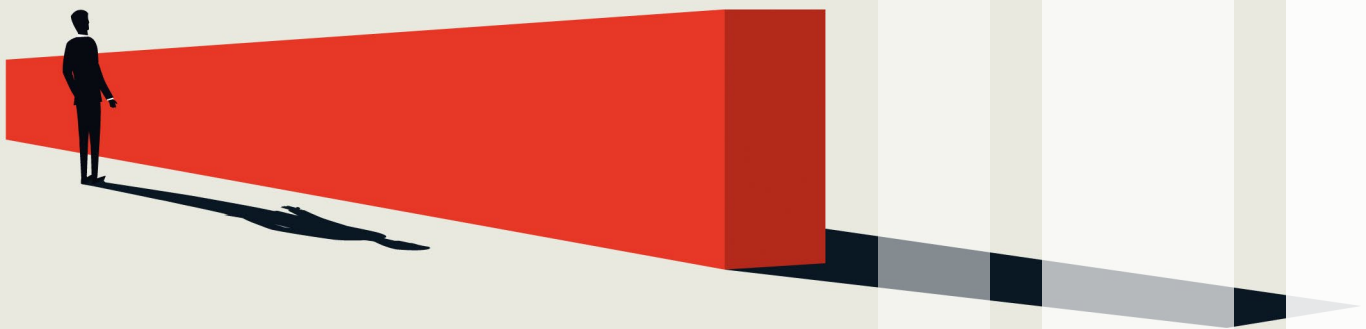




Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

Zentrale Entscheidungsfelder für UnternehmerInnen

Zukunftsgestaltung in der Corona-Zeit



Vorwort

Die Pandemie und ihre Auswirkungen haben uns immer noch fest im Griff – beruflich wie persönlich – und das aus heiterem Himmel, unerwartet und ohne eigenes unternehmerisches Verschulden. Der Weg aus der Krise, der Bedrohung ist erfahrungsgemäß länger als man gedacht hat und auch gelegentlich mit Rückschlägen verbunden. Gerade das unternehmensindividuelle Konzept der Krisenbewältigung und eine hohe Unternehmensresilienz, gepaart mit hoher Umsetzungskraft sind erfolgsentscheidend. Für viele Unternehmen bedeuten die Corona-Einschränkungen eine strikte Vermeidung von Ausgaben, Kurzarbeit, strenge Liquiditätsplanung und gegebenenfalls eine Unterstützung durch staatliche Hilfen oder anderweitige Finanzmittel.

Nicht nur als Ihr Partner, sondern ebenfalls als Unternehmer wissen wir, dass dies jedoch nur der Anfang der Entwicklung sein kann und wird. Denn nach der akuten Sicherung des Überlebens stellen sich zahlreiche weitere Fragen, deren Beantwortung nötig ist, um das Unternehmen erfolgreich für die Zukunft auszurichten.

Diese haben wir auf Basis unserer langjährigen Erfahrungen sowie aus aktuellen Gesprächen und „Corona-Projekten“ für Sie in der vorliegenden Sonderpublikation ausgeführt, priorisiert und daraus Handlungsempfehlungen abgeleitet. Hierbei konnten wir feststellen, dass die Bereitschaft für das Hinterfragen von Bestehendem und für Veränderung wohl schon lange nicht mehr so groß war wie heute. Das macht Mut und Zuversicht, auch in schwierigen Zeiten!

In diesem Sinne wünschen wir Ihnen eine anregende Lektüre, weiterhin alles Gute in diesen herausfordernden Monaten sowie das nötige „glückliche unternehmerische Händchen“. Wenn wir Sie hierbei als Ihr Partner unterstützen können, stehen wir Ihnen immer gerne für ein unverbindliches Gespräch zur Verfügung.

Herzlichst,



Dr. Timo Renz
Geschäftsführender Gesellschafter



Johannes Spannagl
Geschäftsführender Gesellschafter

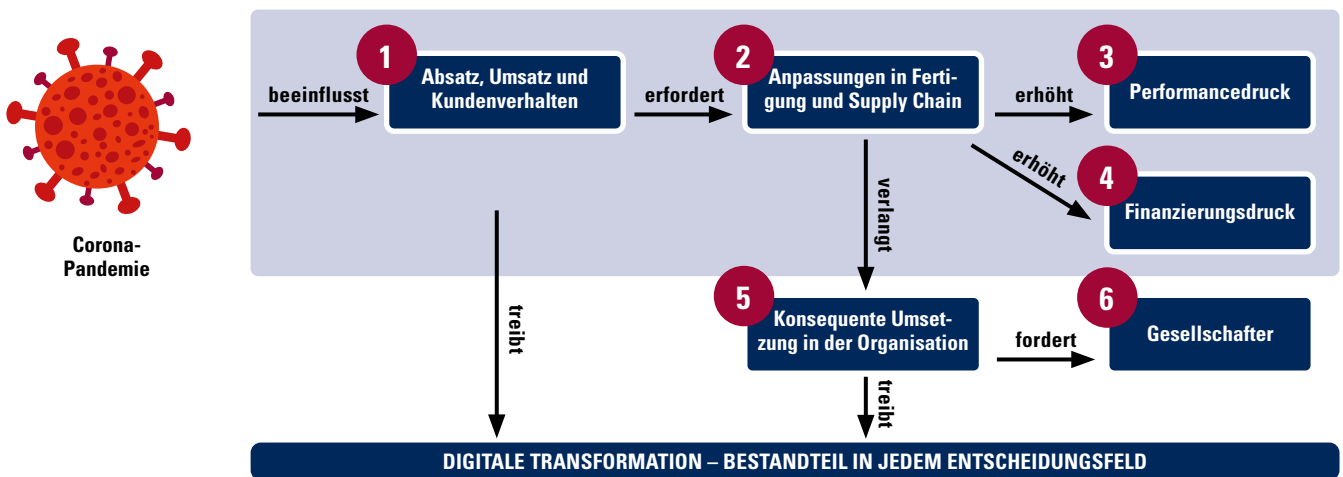
Inhalt

Vorwort	3
Einführung	7
A Auswirkungen der Corona-Pandemie auf Unternehmen	8
B Unternehmerische Entscheidungsfelder für die Zukunftsgestaltung	12
1. Markt und Kunde	14
2. Wertschöpfung	17
3. Performance und Ergebnis	20
4. Finanzierung	23
5. Organisation und Führung	26
6. Gesellschafter	29
C Digitalisierung als zentraler Wegbereiter	32
D Handlungsempfehlungen für die Zukunftsgestaltung	38
Ansprechpartner	42

Einführung

Die Corona-Krise hat tiefgreifende Auswirkungen auf unser Privat- und Wirtschaftsleben. Mit dem weitgehenden Ende der Ausgangs- und Kontaktbeschränkungen ist noch keine Rückkehr zu den bisherigen Umsatz-, Absatz- und Wachstumsraten abzusehen. Nach der akuten Sicherung des unternehmerischen Überlebens im Sinne von Liquidität und Finanzierung, gilt es weitere unternehmerische Entscheidungen für die Zukunftsausrichtung der Unternehmen anzustoßen. Die Frage ist dabei nicht nur, wie zu entscheiden ist, sondern zuallererst natürlich, welche Entscheidungen erforderlich sind.

Im Fokus dieser Sonderpublikation liegt für uns die Kernfrage **„wie Unternehmen in der gegenwärtigen Situation wieder in eine aktive Zukunftsgestaltung der Unternehmung umschalten können?“**. Mit dem Ziel als Unternehmen nicht nur Betroffener zu sein und zu reagieren, sondern als Akteur sogar als einer der Gewinner aus dieser Krise zu gehen. Die Grundstruktur bilden dabei sechs wesentliche Entscheidungsfelder, die durch die Krise bedingt oder verschärft sind. Diese ergeben sich zum einen aus der über 30-jährigen Erfahrung in der Beratung von Familienunternehmen – in guten, wie in schwierigen Zeiten. Zum anderen resultieren sie aus aktuellen Gesprächen und Kunden-Projekten in der „Corona-Zeit“.



Im Rahmen des Sonderdrucks werden diese Entscheidungsfelder für Unternehmer/-innen dargestellt, ihre Wichtigkeit für Unternehmen kompakt beschrieben und in ihrer Bedeutung priorisiert. Es zeigt sich, dass es durchaus Faktoren gibt, die für Unternehmen akuter sind, als andere, um erfolgreich durch den weiteren Weg der Krise zu gehen. Gerade diese sollten durch den weiteren Verlauf der Pandemie, aber auch im Nachgang in unserer VUCA-Welt (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) Beachtung finden. Die Digitalisierung fungiert dabei als essentieller Wegbereiter bzw. „Enabler“ in all diesen Entscheidungsfeldern.

Abb. 1: Die zentralen Entscheidungsfelder für Unternehmen

Das Abschlusskapitel stellt die entsprechenden Handlungsempfehlungen für die Zukunftsgestaltung zusammen und skizziert robuste Schritte zum konkreten weiteren Vorgehen.



A

Auswirkungen der Corona-Pandemie auf Unternehmen



A Auswirkungen der Corona-Pandemie auf Unternehmen

Nahezu sämtliche Branchen und Länder betroffen

Die Corona-Krise trifft die deutsche Wirtschaft und damit auch sein Rückgrat, die Familien- und mittelständischen Unternehmen, mit voller Wucht. Das Ausmaß der Betroffenheit bestätigt auch eine Studie des Verbands Familienunternehmen vom April 2020.

Mit Ausnahme von z. B. Food, Pharma- und Medizintechnik bleibt kaum eine Branche verschont. Unternehmen aus Gastronomie, Hotellerie, Veranstaltungsbranche und Touristik trifft es sicher am stärksten.

Auftragseingang nach Branchen (%-Veränderung zum Vorjahr)	04/2020	Q1 2020
Elektroindustrie	-21,8%	-5%
Maschinenbau	-58,3%	-2%
Bauhauptgewerbe	-5,3%	-3%
Automobil (PKW)*	-70,0%	-22%
Konsumgüter*	-13,9%	2,2%
Einzelhandel ¹⁾ (ohne KFZ-Handel)	-5,3%	2%

*Inland ¹⁾ Veränderung Umsatz zum Vorjahreszeitraum

Abb. 2: Branchenentwicklungen 2020 in Deutschland (Quellen: IMF World Economic Outlook, April 2020; ZVEI, VDMA, Destatis, VDA, OECD)

Und auch der Länderblick offenbart die Globalität des Problems, d. h. sämtliche Regionen für 2020 und vermutlich auch noch 2021 sind in Ihrer Entwicklung betroffen, wie die Prognosen des Internationalen Währungsfonds zeigen. Auch das wird die stark exportorientierte deutsche Unternehmenslandschaft erheblich zu spüren bekommen.

BIP nach Regionen (%-Veränderung p. a.)	2018	2019	2020f
Deutschland	1,5	0,6	-6,6
Europa	1,9	1,2	-9,1
USA	2,9	2,3	-7,3
China	6,7	6,1	-2,6
Welt	3,0	2,4	-6,0

Abb. 3: IMF World Economic Outlook, OECD Ende Mai 2020

Neuer mentaler Fokus nach 10 Jahren Wachstum gefragt

Das Neue an der aktuellen Entwicklung ist sicherlich, dass auch Unternehmen mit einem bisher völlig gesunden Geschäftsmodell plötzlich und ohne echte Vorankündigung mit zum Teil massiven Auswirkungen konfrontiert werden. Dies bringt die Notwendigkeit zu schnellem Handeln mit sich, bedeutet aber oft auch völlig veränderte Managementaufgaben – z. B. das Umschalten in den Krisenmodus und das Erfordernis unternehmerische Entscheidungen vor dem Hintergrund der Corona-Entwicklungen nun treffen zu müssen – und das bei eingeschränkten Freiheitsgraden. Der neue mentale Fokus muss nach 10 Jahren Boom somit in Richtung der Neukonfiguration des Geschäfts auf Basis möglicher Zukunftsszenarien, der Sicherung der Erträge sowie einer soliden Finanzierung gehen – für viele ein krasser Kurswechsel.

Kriterien	vor Corona	mit und nach Corona
Markt	rückläufig stagnierend wachsend	rückläufig stagnierend wachsend
Unternehmen mit Krisensymptomen	wenige viele	wenige viele
Freiheitsgrade der Unternehmen	hoch	begrenzt
Neuer mentaler Fokus des Managements nach 10 Jahren Wachstum	Wachstumsstrategie entwickeln / umsetzen, Umsatz steigern, vorhandene Effizienzpotenziale heben	Redimensionieren, Geschäftsmodell neu konfigurieren, Restrukturierungskonzept entwickeln / umsetzen, Liquidität, Finanzierung und Überleben sichern

Abb. 4: Unternehmensführung vor und in bzw. nach der Corona-Krise

Hierfür hat Dr. Wieselhuber & Partner (W&P), wie bereits oben beschrieben, sechs Entscheidungsfelder für Unternehmer/-innen analysiert, um in und durch diese Krise zu navigieren. Nicht für jedes Unternehmen sind dabei sämtliche Felder relevant und zu beachten. Insofern beginnen die Entscheidungen für Unternehmer/-innen bereits an diesem Punkt, d. h. welche Entscheidungsfelder sind wirklich wichtig und müssen vertieft angegangen werden.

Sechs zentrale unternehmerische Entscheidungsfelder

Eines jedoch ist aus der Erfahrung von W&P immanent wichtig: sämtliche Entscheidungen ganzheitlich sowohl aus Markt-, Produktions-, aber auch Finanzperspektive zu treffen. Denn nur damit ergibt sich ein gesamthafte und verlässliches Bild der Zukunftsplanung und es ist sichergestellt, dass die Vorhaben nicht nur marktseitig relevant, sondern z. B. auch bilanziell und finanzierungsseitig darstellbar sind.

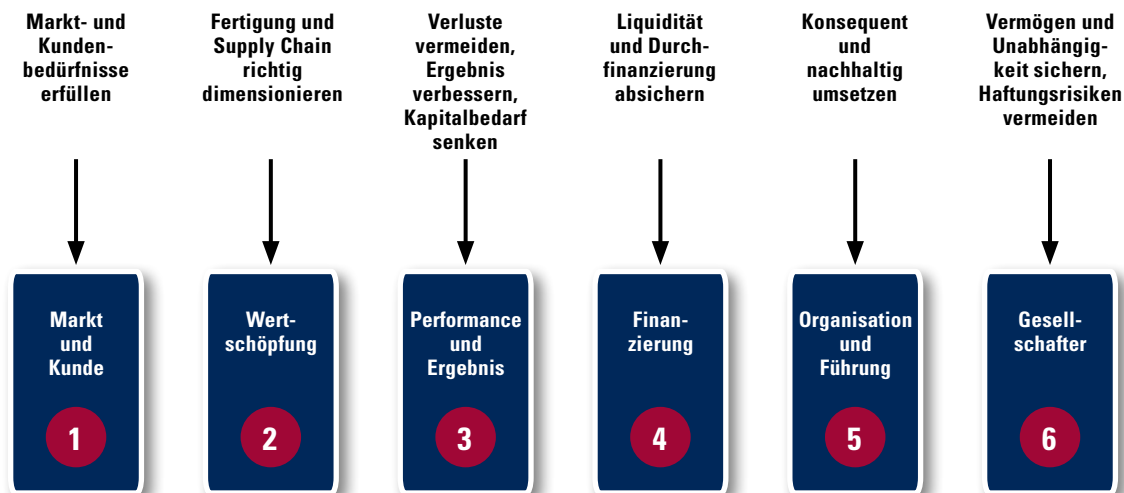


Abb. 5: Die zentralen Entscheidungsfelder für den/die Unternehmer/-in



B

Unternehmerische
Entscheidungsfelder
für die Zukunfts-
gestaltung

B Unternehmerische Entscheidungsfelder für die Zukunftsgestaltung

1. Markt und Kunde

Aktueller Entscheidungsbedarf: Markt und Kunde	Relevanz	
	gering	sehr hoch
1.1 Mit welchen Marktszenarien und Absatz-, Umsatzvolumen ist in den nächsten Jahren zu rechnen?		
1.2 Auf welches veränderte Kunden- und Entscheiderverhalten muss man sich zukünftig einstellen?		
1.3 Welche Absatz- und Distributionskanäle werden an Bedeutung gewinnen, welche verlieren?		
1.4 Wie verändert sich das externe Umfeld im Hinblick auf Wettbewerb, Innovation und Technologie?		
1.5 Wie attraktiv ist unsere Positionierung in bestehenden und möglichen neuen Marktsegmenten?		

Abb. 6: Entscheidungsbedarfe und Relevanz im Bereich Markt und Kunde

In Szenarien Umsätze, Absätze und Maßnahmen vordenken

1.1 Mit welchen Marktszenarien und Absatzvolumen ist in den nächsten Jahren zu rechnen?

Ganz offensichtlich ist eine akkurate Planung durch die hohe Volatilität und schlechte Prognosemöglichkeit der Entwicklungen deutlich erschwert. Und ebenso offensichtlich sind Unternehmen besser mit der aktuellen Krise zurechtgekommen, wenn sie nicht den Versuch einer exakten Planung gemacht, sondern in Szenarien gedacht haben. In diesen gibt es Umsatz- und Absatzerwartungen für bessere und schlechtere mögliche Entwicklungen. Hierfür müssen sich Unternehmen bei der Ausgestaltung intensiv in die verschiedenen Optionen hineindenken und mögliche Handlungen ableiten. Dadurch sind sie zum einen besser vorbereitet und haben zum anderen evtl. auch bereits gedanklich durchgespielt, welche Reaktionsmöglichkeiten in einzelnen Fällen auch nicht funktionieren. Damit können sie quasi mittels Plan B oder C auf unerwartete Ereignisse besser reagieren.

1.2 Auf welches veränderte Kunden- und Entscheiderverhalten muss man sich zukünftig einstellen?

Das übergeordnete Ziel, mit den zu treffenden Entscheidungen die Markt- und Kundenbedürfnisse zu erfüllen, ist keineswegs neu. Jedoch ist der Weg dorthin bedingt durch Corona bei den meisten Unternehmen nicht mehr identisch. Denn zum einen können und werden sich Kundenverhalten und -wünsche durch und nach der Pandemie ändern. Entweder, weil die Zeit um den Lockdown tatsächlich die Wertegerüste verändert, oder aber, weil die ohnehin laufenden strukturellen Änderungen dadurch deutlich beschleunigt werden. Daher steht die Überprüfung des Kundenverhaltens, der Implikationen auf das Produkt- und Serviceportfolio sowie der Auswirkungen auf die Distributionswege unbedingt an vorderer Stelle. Dazu gehört auch ein klares Verständnis der „Customer Journey“, d. h. was sind die relevanten und entscheidenden Berührungspunkte mit Ihrem Unternehmen und wie können Sie hier besser und

Kenntnis der angepassten Customer Journey wird zum Schlüssel

schneller als Ihre Wettbewerber agieren. Die Erfahrung zeigt eindeutig: Unternehmen, die ihren Kunden bzw. potenzielle Entscheider besser kennen, sind nicht nur erfolgreicher, sondern schaffen auch eine höhere Kundenloyalität – und gerade das ist in Krisenzeiten elementar.

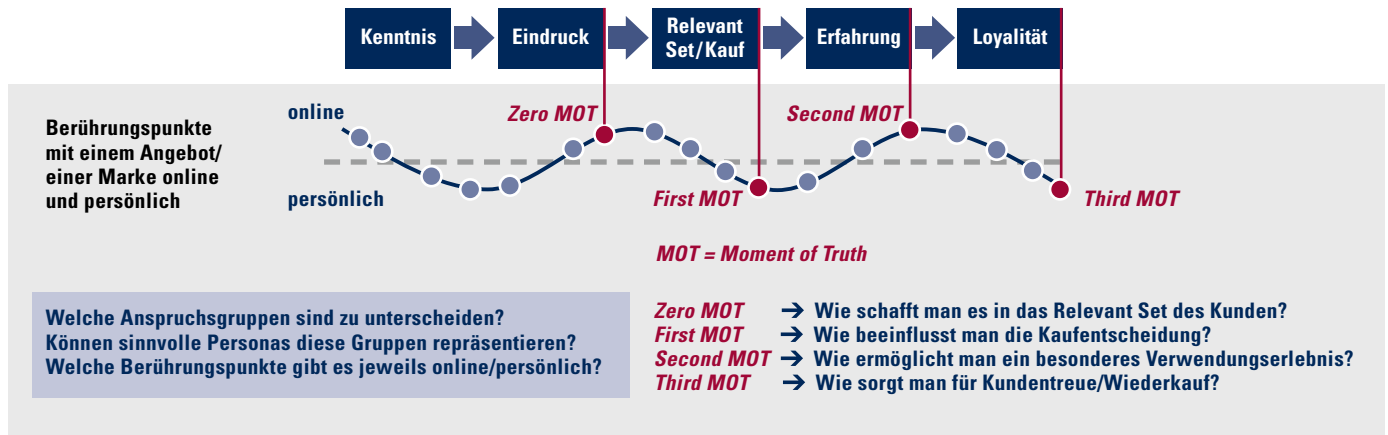


Abb. 7: W&P-Customer Journey Ansatz

1.3 Welche Absatz- und Distributionskanäle werden an Bedeutung gewinnen, welche verlieren?

Unternehmen, die auch die digitalen Absatz- und Distributionskanäle bedienen und benutzt haben, konnten Umsatzausfälle sicher nicht voll, aber zumindest zum Teil kompensieren. Doch hierfür bedarf es einer entsprechenden Vorbereitung, d.h. in der akuten Phase kann nicht mal eben so z. B. ein Onlineshop aufgebaut werden, der auch funktioniert und Traffic generiert. Denn es gilt nicht nur die Technik, sondern vor allem auch die Prozesse zum Kunden bis hin zur Logistik bzw. dem Fulfillment und der Retourenabwicklung zu durchdenken und zu gestalten. Nur dann kann eine Kompensation erfolgreich und auch profitabel sein. Genauso wie die positive Entwicklung digitaler Absatzkanäle schon vor der Krise bekannt war, gibt es je nach Branche Bewegungen und Trends im zwei- oder dreistufigen Vertriebssystem. Diese gilt es frühzeitig zu verstehen und Antworten darauf zu definieren.

1.4 Wie verändert sich das externe Umfeld im Hinblick auf Wettbewerb, Innovation und Technologie?

Keine Planung kann unabhängig vom Wettbewerb sowie der Entwicklung von Technologien sowie Innovationen erfolgreich sein. Denn das Marktgeschehen ist ein dynamisches Gebilde und verlangt permanent die Beobachtung und Reaktion auf sich verändernde Rahmenbedingungen. Wie bei der Szenarioplanung ist die Wahrscheinlichkeit für einen überdurchschnittlichen Erfolg von Unternehmen signifikant besser, wenn eine fundierte Wettbewerbsstrategie sowie eine Auswertung der Potenziale durch Megatrends und neue technologische Entwicklungen erfolgt. Auch die Corona-Krise wird durch das Verschwinden oder die Neuaufstellungen von Wettbewerbern eine neue Dynamik erzeugen, auf die es zu reagieren gilt.

W&P BEST-PRACTICE

CUSTOMER JOURNEY MANAGEMENT

BRANCHE:

Bauindustrie

AUSGANGSSITUATION:

- Geringe Transparenz über Entscheidungsstrukturen in den Einkaufsnetzwerken
- Hohe Komplexität in den Produkten und Services

HEBEL:

- Intensivierung und gezielter Aufbau von Kundennähe, -wissen und -pflege
- Aufbau eines in sich schlüssigen Informations- und Datenkerns
- Gezielte weitere Internationalisierungsaktivitäten
- Entwicklung eines zusätzlichen USP, der auf der nachhaltigen Generierung von Kundennutzen basiert

NUTZEN FÜR DAS UNTERNEHMEN:

- Heben von Umsatzpotenzialen durch besseres Kundenverständnis
- Steigerung der Kundenloyalität
- Verbesserung des Vertriebsserfolgs

Relevante und differenzierende Positionierung als Fundament

1.5 Wie attraktiv ist unsere Positionierung in bestehenden und möglichen neuen Marktsegmenten?

Egal ob im B2B oder im B2C, eines ist ganz offensichtlich ein Garant für nachhaltigen Erfolg: eine attraktive Positionierung, die relevant und differenzierend für ein Unternehmen ist. Vorausschauende Unternehmen beginnen jetzt diese Positionierungen zu überprüfen: Ist die aktuelle Position auch nach den erwarteten Entwicklungen und Veränderungen im Markt noch attraktiv oder droht man in eine unattraktive Nische abgedrängt zu werden? Wenn neue Geschäfte auf Basis der Erkenntnisse über Technologien und Kundenwünsche angegangen werden sollen, führt die gefühlte Stärke im aktuellen Geschäft oft zur Überschätzung. Insofern hinterfragen erfolgreiche Unternehmen ihre Positionierung im bestehenden Geschäft kritisch. Viele sind aktuell auch bereit, die Chancen für New Business und innovative Geschäftsmodelle neu zu bewerten.

W&P LEISTUNGSANGEBOT

- Szenarioplanungen
- Analyse des Kunden- und Entscheiderverhaltens
- Customer Journey
- Analyse der Entwicklung der Distributionskanäle
- Wettbewerbsstrategie
- Bewertung Innovations- und Technologiepotenziale
- Innovationsmanagement
- Unternehmenspositionierung
- Identifikation neuer Geschäftsfelder (New Business)
- Geschäftsmodell-Innovationen
- Markteintrittsstrategien

Ausführliche Informationen finden Sie in den nebenstehenden Publikationen oder unter www.wieselhuber.de



2. Wertschöpfung

Aktueller Entscheidungsbedarf: Wertschöpfung	Relevanz	
	gering	sehr hoch
2.1 Auf welche Kapazitätsbedarfe muss das Unternehmen ausgerichtet werden?		
2.2 Welche Leistungen sollen zukünftig selbst erbracht werden?		
2.3 Wie ist die Lieferfähigkeit in der mehrstufigen Wertschöpfungskette abzusichern?		
2.4 Wie kann die Produktivität in der Fertigung und Supply Chain erhöht und gesichert werden?		
2.5 Welche Investitionen und Einmalaufwendungen sind für die Anpassung in der Wertschöpfung erforderlich?		

Abb. 8: Entscheidungsbedarfe und Relevanz im Bereich der Wertschöpfung

2.1 Auf welche Kapazitätsbedarfe muss das Unternehmen ausgerichtet werden?

Ein wesentlicher Input für die zugrundeliegende Kapazitätsplanung resultiert aus der bereits erwähnten Szenarioplanung von Umsatz und Absatz. Hierauf sollten die Planungen der Wertschöpfung ausgerichtet werden. Nach der Eingrenzung der wahrscheinlichsten Alternativen ist es für eine zielgerichtete Entscheidungsfindung notwendig, die zukünftige Auslastungssituation je Szenario zu simulieren. Dazu werden die Planmengen je Szenario auf die einzelnen Standorte und Fertigungssegmente allokiert. Die neuen Standortmengen sind dann die Treiber für die benötigten Mitarbeiter-, Flächen- und Investitionsbedarfe. Die aktuelle Situation verlangt an diesem Punkt ein (Neu-)Denken in Szenarien und oftmals eine Anpassung der Kapazitäten im Wertschöpfungsnetzwerk. Führende Unternehmen beschäftigen sich nicht erst seit Corona mit dieser strategischen Aufgabenstellung, mit der signifikante GuV-Effekte als Gegengewicht zu der außerordentlichen Krisenbelastung erzielt werden können.

Maxime: Szenario-Denken und Simulation

2.2 Welche Leistungen sollen zukünftig selbst erbracht werden?

Eine strategische Kernfrage bei der Gestaltung der zukünftigen Supply Chain ist die Festlegung der Wertschöpfungstiefe im eigenen Unternehmen und damit die Make-or-Buy-Frage. Neben der reinen Kostenbewertung spielen seit jeher auch Strategie-, Qualitäts- und Flexibilitätsaspekte eine Rolle. Mit dem steigenden Umweltbewusstsein in unserer Gesellschaft und den Erfahrungen der Corona-bedingten Lieferausfälle werden zunehmend Nachhaltigkeits- und Risikokriterien mit in die Waagschale gelegt.

Vor diesem Hintergrund muss die strategische Make-or-Buy Frage neu beantwortet werden, d.h.:

- Was ist die eigene, nicht kopierbare Kernkompetenz in der Wertschöpfungskette?
- Welche Leistungen soll das Unternehmen zukünftig selbst anbieten bzw. in das Lieferantennetzwerk outsourcen?
- Welche externen Partner sollen mit ihrem Spezialisten-Know-how die Angebotspalette kundenorientiert erweitern?
- Muss weiter in eigene Werke investiert werden oder können Produktionsdienstleister schnell, flexibel und mit modernem Anlagenpark die erforderlichen Kapazitäten zur Verfügung stellen?
- Wie kann der Datenaustausch innerhalb des Lieferantennetzwerks organisiert werden?

Make-Or-Buy vs. Risikobetrachtung

Revival des Risikomanagements

2.3 Wie ist die Lieferfähigkeit in der mehrstufigen Wertschöpfungskette abzusichern?

Bei der Gestaltung der Wertschöpfungskette wird zukünftig mehr Augenmerk auf die Absicherung der Lieferfähigkeit gelegt werden. Die Corona-Krise hat gezeigt, dass diesbezüglich solide und flexibel aufgestellte Unternehmen deutlich besser mit der Situation umgehen konnten und weniger Schaden genommen haben. Bei der zukünftigen Ausgestaltung gilt es also, bislang unvorstellbare Ereignisse zu antizipieren, deren Einfluss auf Basis maximaler Transparenz in der Wertschöpfungskette zu simulieren und geeignete Gegenmaßnahmen einzuleiten (Risikomanagement). Einen wesentlichen Beitrag wird auch die Digitalisierung liefern: Durch immer günstigere Sensortechnik, hohe Serverkapazitäten und Rechnerleistungen, Plattformtechnologien, Big Data Analytics, künstliche Intelligenz sowie eine Vielzahl von ausgeklügelten Softwarelösungen und Apps können die unzähligen Daten entlang der Supply Chain immer besser genutzt werden. Allen Beteiligten stehen damit potenziell zeitgleich dieselben Informationen und Entscheidungsgrundlagen zur Verfügung.

2.4 Wie kann die Produktivität in der Fertigung und Supply Chain erhöht und gesichert werden?

Die Handlungsfelder in Produktion und Supply Chain sind breit gefächert und beziehen auch Kunden und Lieferanten mit ein. Dementsprechend gibt es sowohl im eigenen Unternehmen als auch in Kollaboration mit den vor- oder nachgelagerten Wertschöpfungspartnern zahlreiche Ansatzpunkte, um die Performance in der Supply Chain zu steigern.

Pflicht: Effizienz

Die meisten Unternehmen setzen – neben coronabedingten Hygiene- und Gesundheitsmaßnahmen – dabei gerade vermehrt auch auf Maßnahmen, die auf eine höhere Tragfähigkeit und Robustheit abzielen und eine umsatzunabhängig hohe Produktivität sicherstellen sollen. Durch eine bessere Transparenz und Skalierbarkeit sollen die Voraussetzungen dafür geschaffen werden, die Performance zu messen und gezielt zu erhöhen sowie die Prozesse schneller und flexibler auf unterschiedliche Unternehmensgrößen anpassen zu können. Als Maßnahmen können beispielsweise die weitere Prozessdigitalisierung, die Einführung von Kennzahlensystemen mit Frühwarnindikatoren, die Umsetzung einer zeitgemäßen Sales- & Operationsplanung sowie die Implementierung eines ganzheitlichen Produktionssystems mit kontinuierlicher Verbesserung genannt werden.

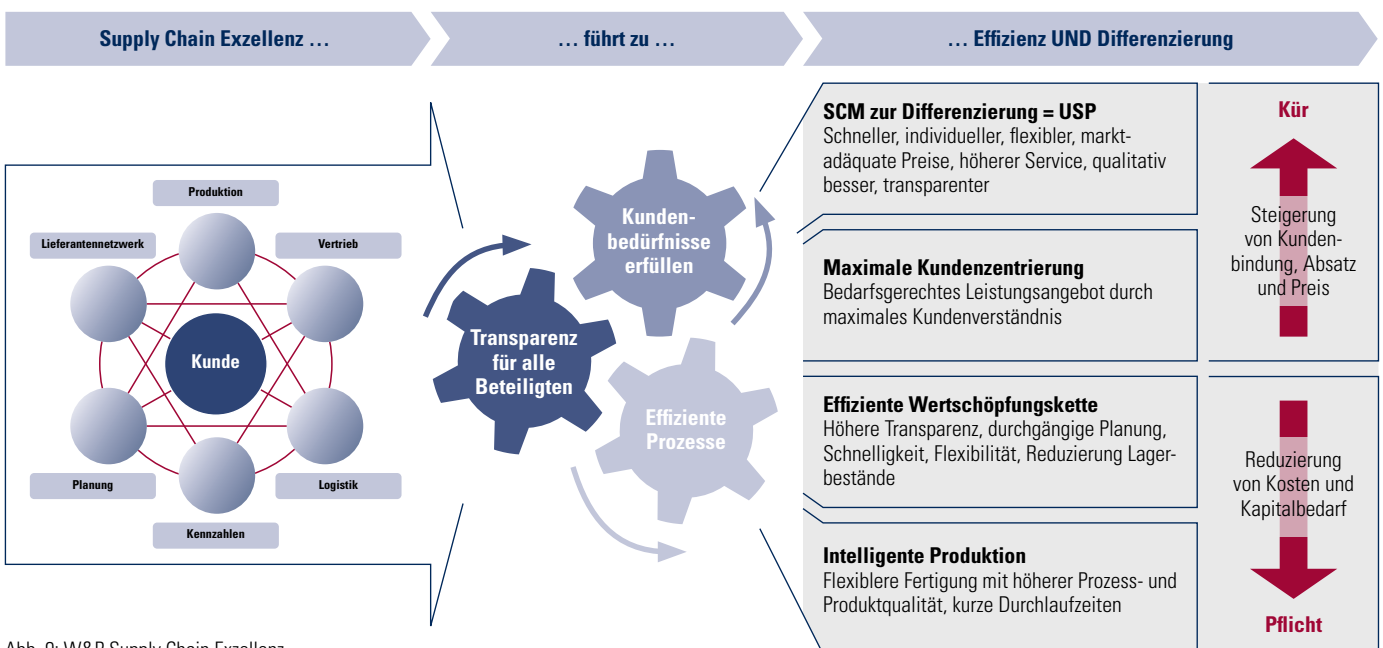


Abb. 9: W&P Supply Chain Exzellenz

Eher mittel- bis langfristig steht aktuell die weitere Kundenzentrierung in der Wertschöpfungskette auf der COO-Agenda unserer Kunden. Zielsetzung dabei ist die Steigerung von Kundenbindung, Absatz und Deckungsbeitrag durch individuellere Leistungs- und Serviceangebote in der Supply Chain.

2.5 Welche Investitionen und Einmalaufwendungen sind für die Anpassungen in der Wertschöpfung erforderlich?

Neben der hohen finanziellen Belastung durch die Corona-Krise ist es erforderlich, weiter in die Redimensionierung der Wertschöpfungsarchitektur sowie die Sicherung der Zukunftsfähigkeit zu investieren. Das Denken in Szenarios ist vor dem Hintergrund einer volatilen und derzeit nur schwer vorhersehbaren Zukunft auch zur Ermittlung des Liquiditätsbedarfs für das „Redesign“ der Supply Chain und deren Transformation aktuell hoch.

Kür: Differenzierung

Was kostet die Supply Chain Transformation?

W&P BEST-PRACTICE

REDIMENSIONIERUNG DER WERTSCHÖPFUNGSSTRUKTUR

BRANCHE:
Automobilzulieferer

AUSGANGSSITUATION:

- Jahrelange Überkapazitäten bereits vor Corona
- Unerwartete Liquiditätsprobleme durch Corona

HEBEL:

- Szenarioentwicklung und -bewertung
- Redimensionierung der Wertschöpfungsarchitektur mit Standortkonsolidierung

NUTZEN FÜR DAS UNTERNEHMEN:

- Transparenz über die Auslastung der Werke und die finanziellen Auswirkungen für die unterschiedlichen Umsatz-/Absatzszenarien
- Belastbare Entscheidungsvorlage für den Restrukturierungsfahrplan
- Optimierte Wertschöpfungsstruktur

W&P LEISTUNGSANGEBOT

- Supply Chain Audit
- Operations Strategie
- Standortstrategie /Footprint
- Operative Exzellenz
- Digitalisierung /Industrie 4.0
- Control Tower /SCM-Kennzahlensysteme
- Einführung von Produktionssystemen

Ausführliche Informationen finden Sie in den untenstehenden Publikationen oder unter www.wieselhuber.de



3. Performance und Ergebnis

Aktueller Entscheidungsbedarf: Performance und Ergebnis	Relevanz	
	gering	sehr hoch
3.1 Wo liegt der Break-Even und wie kann dieser gesenkt werden?		
3.2 Wie muss der Geschäfts-, Produkt- und Kundenmix gestaltet werden, um die besten Deckungsbeiträge zu erzielen?		
3.3 Welcher Kapitalbedarf geht mit dem Geschäftsportfolio einher und wie kann der daraus resultierende Finanzbedarf reduziert werden?		
3.4 Welche Kostenstruktur ist für ein nachhaltig positives Ergebnis erforderlich?		
3.5 Durch welche Maßnahmen in den Strukturen, Funktionen und Prozessen können die Kosten gesenkt werden und wie wirkt sich dies in der GuV-, Bilanz- und Cashflow-Planung aus?		

Abb. 10: Entscheidungsbedarfe und Relevanz im Bereich Performance und Ergebnis

Break-Even-Punkte müssen gesenkt werden

3.1 Wo liegt der Break-Even und wie kann dieser gesenkt werden?

Von Anbeginn der Corona-Krise stand ein Ziel im Zentrum, das für sämtliche Unternehmen auch nach der akuten Sicherung des Überlebens Bestand hat: Verluste vermeiden, Ergebnis verbessern, Kapitalbedarf senken. Ein Großteil der Energie in Unternehmen wird daher im Moment auf die Vermeidung von Ausgaben und damit die Senkung des Break-Even-Punktes gelegt. Wer entsprechende Pläne bereits in der „Schublade“ hatte, ist klar im Vorteil.

Eine strukturierte und systematische Vorgehensweise zur Abwehr konjunktureller Risiken fußt auf Fakten und leitet Handlungserfordernisse systematisch ab. Dies erleichtert es einem Unternehmen, das aus einem positiven konjunkturellen Umfeld kommt, den Handlungsdruck zu erzeugen, der in der Anfangsphase eines Abschwungs oft noch nicht gesehen wird. Dafür gilt es, jede Position der Ergebnisrechnung hinsichtlich ihrer Potenziale unter die Lupe zu nehmen, die möglichen Potenziale im Rahmen unterschiedlicher Abschwungsszenarien konkret zu ermitteln und entsprechende Aktionspläne zu erstellen – bei den variablen sowie den fixen Kostenstrukturen des Unternehmens. Ziel ist es, Ansatzpunkte zu wählen, die sich rasch und unmittelbar in der Ergebnisrechnung auswirken.

W&P BEST-PRACTICE

ANPASSUNG DER GEMEINKOSTENBEREICHE DES UNTERNEHMENS AUF EINE DEUTLICH REDUZIERTE UMSATZGRÖSSE

BRANCHE:

Konsumgüter

AUSGANGSSITUATION:

- Erheblicher Aufbau von Gemeinkostenstrukturen in „guten“ Zeiten
- „Festhalten“ der Führung an den geschaffenen Strukturen und damit Gemeinkosten

HEBEL:

- Reduzierung der Gemeinkosten in allen Funktionen
- Aufgabe von defizitären Geschäftsfeldern

NUTZEN FÜR DAS UNTERNEHMEN:

- Abbau von ca. 12 Mio. € Kosten
- Signifikante Absenkung des Break Even

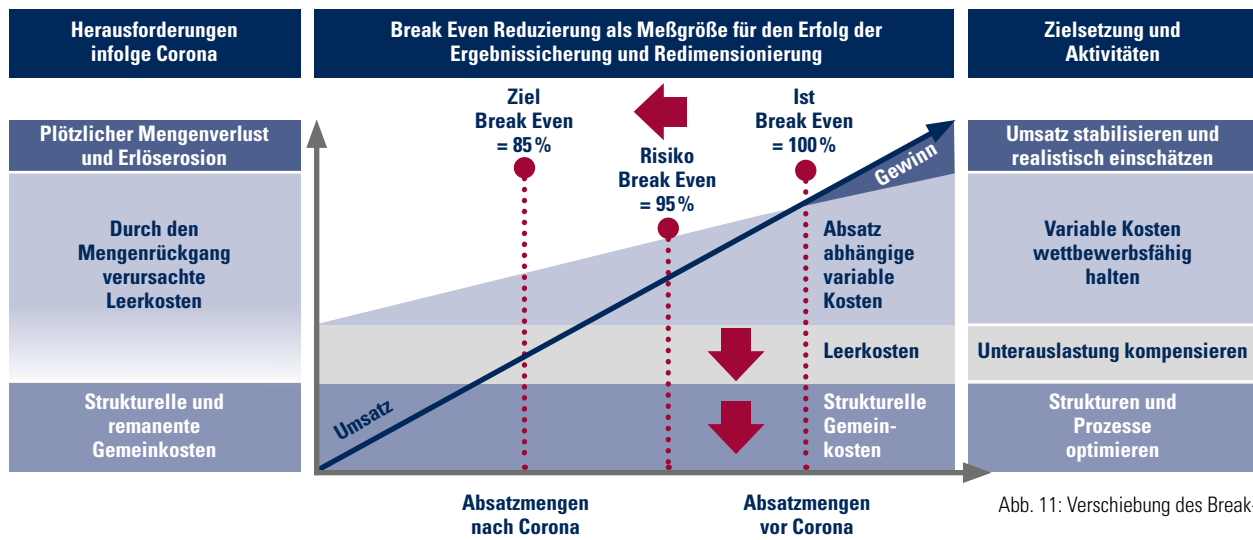


Abb. 11: Verschiebung des Break-Even-Punktes

3.2 Wie muss der Geschäfts-, Produkt- und Kundenmix gestaltet werden, um die besten Deckungsbeiträge zu erzielen?

Startpunkt zur Verbesserung der Ertragssituation im Unternehmen entlang der GuV ist eine Überprüfung und ggf. Bereinigung des Umsatzportfolios. Konkret bedeutet dies den Mix der Geschäfte und Produkte so zu gestalten, dass der erwirtschaftete Deckungsbeitrag optimiert werden kann. Oftmals heißt dies auch, sich von liebgewonnenen, aber zu wenig profitablen oder verlustbringenden Segmenten zu verabschieden. Robuste und zukunftsfähige Unternehmen zeigen an diesem Punkt eine deutlich bessere interne Transparenz über Erlös- und Verlustquellen. Zudem halten sie die Komplexität und die damit einhergehenden Kosten besser im Griff und schaffen so die Basis für eine überdurchschnittliche Profitabilität.

Ertrags- und Verlustquellen erkennen und nutzen

3.3 Welcher Kapitalbedarf geht mit dem Geschäftsportfolio einher und wie kann der daraus resultierende Finanzbedarf reduziert werden?

Eine der wesentlichen Schwierigkeiten für viele gesunde Unternehmen in der Krise, war es in kürzester Zeit von „Expansions- auf Krisenmodus“ umzuschalten. Die Abschätzung des Kapitalbedarfs des Geschäfts und der zur Verfügung stehenden Liquidität sind dabei elementar. Doch genau dies müssen gutgehende Unternehmen meist nicht in dem in schwierigen Zeiten erforderlichen Detailgrad. Wer hier also schnell umstellen kann, ist klar im Vorteil und kann den Finanzbedarf intern reduzieren, z. B. durch Working Capital-Programme. Zudem war auf dieser Basis ein deutlich schnellerer Einstieg in Gespräche mit Finanzierern zur mittelfristigen Sicherung der Liquidität möglich.

3.4 Welche Kostenstruktur ist für ein nachhaltig positives Ergebnis erforderlich?

Für nahezu alle Unternehmen steht die Frage „Welche Kostenstruktur für ein nachhaltig positives Ergebnis erforderlich ist“ im Fokus der aktuellen Betrachtung. Auf abgesehenem Umsatzniveau muss wieder profitabel gearbeitet werden können – ohne dabei natürlich die Skalierbarkeit im Falle positiver Entwicklungen zu gefährden. Anders ausgedrückt, welche Kostenstruktur kann sich ein Unternehmen auf Basis der Erwartungen leisten? Auf dieser Basis müssen die Maßnahmen zur strukturierten Senkung der Kosten bei Bedarf entsprechend aufsetzen. Gerade sehr wachstumsorientierte Unternehmen haben vor der Pandemie Ressourcen auf- und ausgebaut. Diese haben nun oft einen entsprechend höheren kurzfristigen Anpassungsbedarf bzw. müssen überdenken, wie sie mit diesen Ressourcen nach Auslaufen der Kurzarbeit umgehen.

Nach der Wachstumsphase ist jetzt eine strikte Kostenkontrolle gefragt

3.5 Durch welche Maßnahmen in den Strukturen, Funktionen und Prozessen können die Kosten gesenkt werden und wie wirkt sich dies in der GuV-, Bilanz- und Cashflow-Planung aus?

Schließlich bieten Overhead-Strukturen und -prozesse mittelfristig Potenziale zur Kostensenkung. Denn nicht selten sind diese in den vergangenen Jahren durch den Ausbau von Vertriebs- und Produktportfolios sukzessive angewachsen und sollten in Bezug auf das tatsächlich Notwendige überprüft und angepasst werden. Die Summe der Aktivitäten kann dann zu einem reduzierten Kapital- und Finanzbedarf führen. Ein essenzieller Einflussfaktor für die nachfolgenden Entscheidungen zur Finanzierung des Unternehmens.

W&P LEISTUNGSANGEBOT

- Break-Even-Analyse
- Sortimentsoptimierung
- Komplexitätsmanagement
- Ertrags- und Verlustquellenanalyse
- Ergebnissicherungs- und Kostensenkungsprogramme
- Gemeinkostenreduktion
- Finanzbedarfssenkung
- Working Capital Management

Ausführliche Informationen finden Sie in den nebenstehenden Publikationen oder unter www.wieselhuber.de



4. Finanzierung

Aktueller Entscheidungsbedarf: Finanzierung	Relevanz	
	gering	sehr hoch
4.1 Welche Auswirkungen und Risiken hat die Neuausrichtung auf die bestehenden Kredite und wie kann die Bonität des Unternehmens gesichert werden?		
4.2 Reicht das EBITDA aus, um das Fremdkapital sowie ggf. staatliche Hilfsmittel zu bedienen und Investitionen zu finanzieren?		
4.3 Welche operativen und bilanziellen Möglichkeiten der Innenfinanzierung bestehen, um Liquidität zu schaffen, ohne die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu beeinträchtigen?		
4.4 Welche innovativen Finanzierungsansätze können ergänzend zu den klassischen Finanzierungsinstrumenten genutzt werden?		
4.5 Welche alternativen Möglichkeiten einer Außenfinanzierung gibt es, um dem Unternehmen zusätzliche Liquidität zuzuführen und gleichzeitig die unternehmerische Unabhängigkeit zu bewahren?		

Abb. 12: Entscheidungsbedarfe und Relevanz im Bereich Finanzierung

4.1 Welche Auswirkungen und Risiken hat die Neuausrichtung auf die bestehenden Kredite und wie kann die Bonität des Unternehmens gesichert werden?

Die Sicherung der Liquidität war eine Kernaufgabe der Unternehmensführung auf dem bisherigen Weg durch die Krise – nahezu alle Unternehmen sind davon wesentlich betroffen und gefordert. Bei vielen Unternehmen waren hierzu staatliche Hilfskredite unabdingbar. Spätestens jetzt sollten die Auswirkungen und Risiken eines reduzierten Geschäftsvolumens auf die bestehende (Alt-)Finanzierung geprüft werden: Müssen die Covenants angepasst werden? Wie weit wird die Bonität absinken? Drohen kritische Finanzierungspartner auszusteigen? Gibt es mittelfristig endfällige Finanzierungen wie Schuldscheine oder Anleihen die zur Refinanzierung anstehen? Zu welchen Finanzierungsinstrumenten besteht weiterhin überhaupt Zugang? Die Sicherung der Gesamtfinanzierung stellt eine der zentralen Voraussetzungen für die Zukunftsfähigkeit da.

4.2 Reicht das EBITDA aus, um das Fremdkapital sowie ggf. staatliche Hilfsmittel zu bedienen und Investitionen zu finanzieren?

Auch nachdem die Strukturen und Kosten an ein reduziertes Umsatzniveau angepasst und auf entsprechende Effizienz getrimmt sind, wird die EBITDA-Basis i. d. R. geringer sein als vor der Corona-Krise. Bei einer (reinen) Fremdkapitalfinanzierung der Verluste in Folge der Corona-Pandemie, sei es über staatliche Hilfskredite, oder über die Ausweitung bestehender Kreditlinien, kann sich der Verschuldungsgrad des Unternehmens schnell in einem kritischen Bereich bewegen oder die Ausführung des Kapitaldienstes ist latent gefährdet. Notwendige Investitionen müssen verschoben werden und die Zukunftsfähigkeit leidet nachhaltig.

4.3 Welche operativen und bilanziellen Möglichkeiten der Innenfinanzierung bestehen, um Liquidität zu schaffen, ohne die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu beeinträchtigen?

Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen erfordern, dass Geschäftsfelder mit einer relativ hohen Mittelbindung in Frage gestellt werden oder zumindest vorhandene Potenziale für eine Optimierung der Supply Chain konsequent gehoben werden.

Auswirkungen auf Alt-Finanzierungen kritisch prüfen

W&P BEST-PRACTICE

90 MIO. € RING FENCING UND REFINANZIERUNG

BRANCHE:

Bauzulieferindustrie

AUSGANGSSITUATION:

- Rückläufige Märkte in Osteuropa und Russland
- Bruch der Covenants, inländische Banken haben kein Vertrauen in Restrukturierungsaussichten und Management, drängen auf Exit über Verkauf des „Tafelsilbers“

HEBEL:

- Neustrukturierung der Finanzierung (Debt-Push-Down auf Gesellschaft mit guter Bonität)
- Ablösung Konsortialkredit durch Asset Based-Finanzierungen

NUTZEN FÜR DAS UNTERNEHMEN:

- Erhalt Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells
- „Ring Fencing“ wesentlicher Assets der Gesellschafter
- Stabile Gesamtfinanzierung

Darüber hinaus sind Potenziale aus dem Verkauf von unterbewerteten oder nicht-betriebsnotwendigen Vermögensgegenständen zu bewerten. Bei der Entscheidung über einen Verkauf von Assets zur Entschuldung und/oder Liquiditätsgenerierung sollten immer auch zwei Aspekte berücksichtigt werden: Ist hierdurch die grundsätzliche Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells gefährdet (z. B. Unterschreitung kritischer Betriebsgröße, Verlust der Marktposition) und in welchem Verhältnis steht ein dauerhafter EBITDA-Rückgang zu möglichen Einmal Erlösen (z. B. Veräußerung einer Gesellschaft oder einer Business Unit).

Stellgrößen einer Finanzierungsstruktur

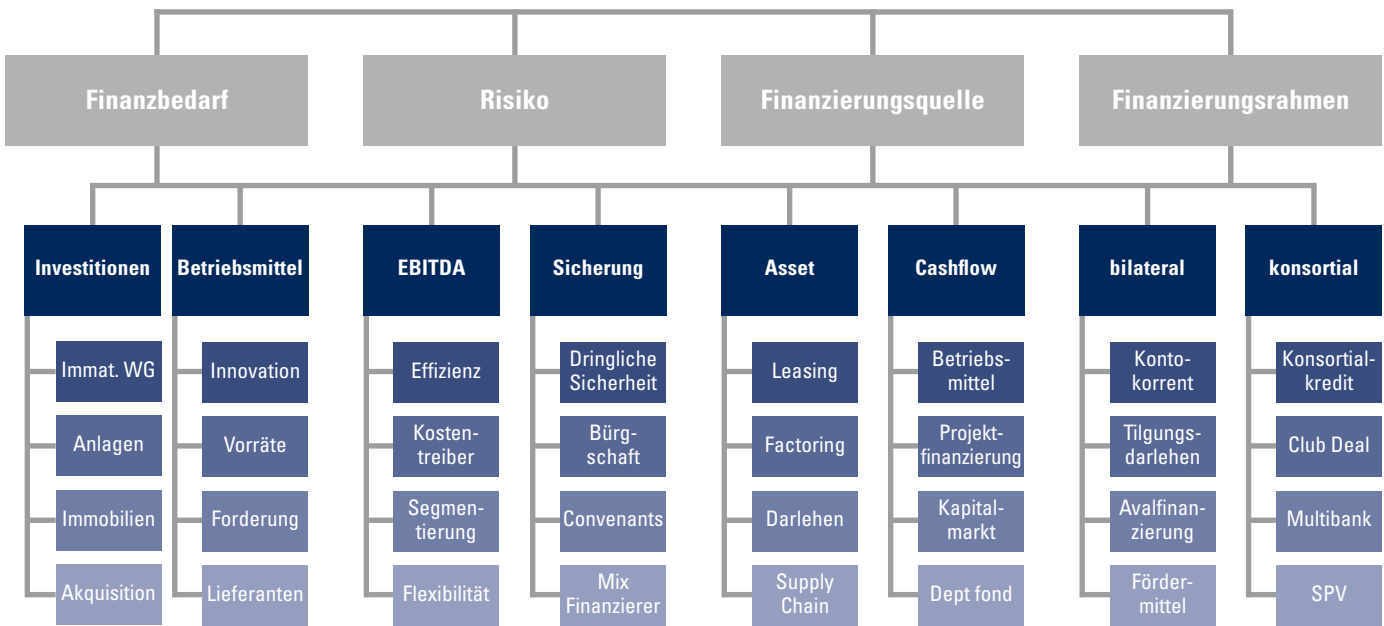


Abb.13: Stellgrößen der Finanzierung

Innovative und alternative Finanzierungsansätze spielen eine wichtige Zusatzrolle

4.4 Welche innovativen Finanzierungsansätze können ergänzend zu den klassischen Finanzierungsinstrumenten genutzt werden?

Corona-bedingt wird die Bonitätsschere noch weiter aufgehen. Der Banksektor wird angesichts der Unsicherheiten insbesondere bei Neukrediten noch restriktiver werden. Nach Einschätzung vieler Unternehmen wird die Suche nach innovativen Finanzierungsansätzen jenseits des klassischen Bankdarlehens im weiteren Verlauf wichtig sein und wichtiger werden. Einen Lösungsansatz können Finanzierungen bieten, welche nicht direkt auf den Cashflow der Unternehmen abzielen, sondern überwiegend auf konkreten Geschäftsvorfällen und Assets basieren. Hierunter fallen Supply Chain-Finanzierungen wie Lager- und Einkaufsfinanzierungen. Die Höhe des Finanzierungsrahmens wird wesentlich durch die Gängigkeit der Waren, aber auch durch die jeweilige länderspezifische Jurisdiktion der Lagerstandorte bestimmt. Auch die Bonität des Kreditnehmers spielt in der Praxis eine gewisse Rolle. Neben der eigenen Bonität kann aber auch die der Kunden zur Finanzierung genutzt werden. Factoring beispielsweise ist mittlerweile ein etabliertes Instrument zur Liquiditätsgenerierung. Entscheidend für die Höhe der Finanzierung sind die kundenspezifischen Limite der Kreditversicherer und die Frage möglicher Abzüge durch Rabatte und Boni etc. Eine weitere Möglichkeit für eine „Bonitätsleihe“ bei den Kunden sind großvolumige Produktionsanlagen, beispielsweise in der Automobilzulieferindustrie. Die Investitionsfinanzierung kann dabei über eine Zweckgesellschaft erfolgen, bei der über eine

vertragliche Konstruktion die Finanzierung zu großen Teilen auf die Bonität der OEM-Kunden abgestellt wird. Voraussetzung ist ein Liefervertrag, der dem Zulieferer planbare Abnahmemengen und -preise garantiert.

4.5 Welche alternativen Möglichkeiten einer Außenfinanzierung gibt es, um dem Unternehmen zusätzliche Liquidität zuzuführen und gleichzeitig die unternehmerische Unabhängigkeit zu bewahren?

Bei der Außenfinanzierung lag wie bereits dargestellt, der kurzfristige Fokus oft (zu sehr) auf staatlichen Hilfsmaßnahmen, meist in Form von Fremdkapital. Vorausschauende Unternehmen sind dabei deutlich breiter in die Suche und den Vergleich von Möglichkeiten gegangen, z. B. auch über die Nutzung von öffentlichen Eigenkapitalprogrammen (stille Beteiligungen, Mezzaninekapital) oder über private Eigenkapitalgeber (Private Equity). Gerade in krisenbetroffenen Zeiten kommt einer stabilen Eigenkapitalbasis eine umso höhere Bedeutung zu und ermöglicht in vielen Fällen überhaupt erst den Zugang zu frischen Fremdfinanzierungen. Die Auswirkungen auf die Führung und Unabhängigkeit gerade bei Familienunternehmen sind jedoch sehr genau zu hinterfragen.

W&P LEISTUNGSANGEBOT

- Refinanzierungskonzepte
- Supply Chain-Finanzierungen
- Konsortialfinanzierungen
- Akquisitions- und Nachfolgefinanzierung
- Covenant-Rest
- Bilanzsanierung
- Kapitalallokation auf Unternehmens- und Gesellschafterebene

Ausführliche Informationen finden Sie in den nebenstehenden Publikationen oder unter www.wieselhuber.de



5. Organisation und Führung

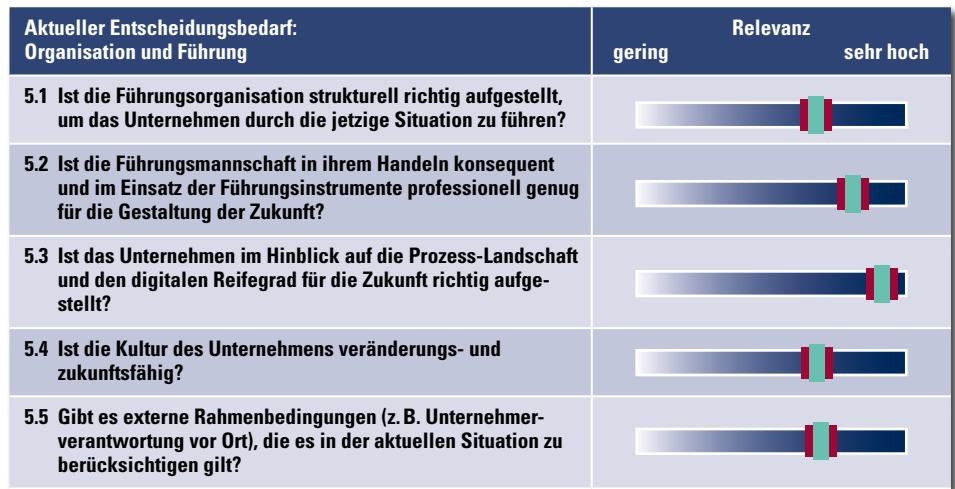


Abb. 14: Entscheidungsbedarfe und Relevanz im Bereich Organisation und Führung

Zentralität ist nicht alles – Kundennähe und Skalierbarkeit erhalten

W&P BEST-PRACTICE

PROZESSOPTIMIERUNG ZWISCHEN ZENTRALE UND FILIALEN

BRANCHE:

Einzelhandel

AUSGANGSSITUATION:

- Zentralfunktionen in Stammhaus und dezentralen Märkten
- Uneinheitliche Prozesshandhabung
- Ineffizienzen in den Prozessabläufen

HEBEL:

- Standardisierung, Automatisierung und Digitalisierung dezentraler Prozesse
- Zentralisierung und Digitalisierung von Abläufen

NUTZEN FÜR DAS UNTERNEHMEN:

- Optimierte, digitalisierte Abläufe in Zentrale und Filialen
- Signifikante Personalkosten-senkung um ca. 15%
- Optimierter Kundennutzen

5.1 Ist die Führungsorganisation strukturell richtig aufgestellt, um das Unternehmen durch die jetzige Situation zu führen?

Die Ablösung der Doppelspitze hin zu einem klassischen CEO-Prinzip bei einem prominenten deutschen DAX-Konzern mitten in der Krise bestätigt ein bekanntes Bild: Fast reflexartig greifen Unternehmen in Krisenzeiten zum Mittel der Zentralisierung, um die Entscheidungsgewalt stärker an die Zentrale zu ziehen, die Fäden des Handelns in die Hand zu bekommen und damit auch Kostenstrukturen direkter beeinflussen zu können. Und in der Tat ist dies intuitiv nachvollziehbar. Ist diese akute Zeit erfolgreich durchlaufen, ist aber vielmehr die Frage der nachhaltigen Zukunftssicherung zu stellen – es geht um die Redimensionierung des Unternehmens im Sinne von Positionierung, Volumen und Strukturen – also um die Frage, wie das Geschäft in und zum Ende einer Krise hin wieder skalierbar gemacht werden kann. In dieser Phase sind neben der Zentralisierung auch die Organisationsstrukturen z. B. in Bezug auf ihre Markt- und Kundennähe zu überprüfen und ggf. neu zu gestalten. Doch es geht nicht nur um Effektivität, sondern auch um die Effizienz der Strukturen. Neben der Zentralisierung können Effekte typischerweise über Maßnahmen in den Prozessen und Gemeinkosten gehoben werden.

5.2 Ist die Führungsmannschaft in ihrem Handeln konsequent und im Einsatz der Führungsinstrumente professionell genug für die Gestaltung der Zukunft?

Erich Kästner brachte es auf den Punkt: „*Es gibt nichts Gutes, außer man tut es.*“ Es ist ein Allgemeinplatz, dass sämtliche Entscheidungen, die angedacht und getroffen werden, konsequent und nachhaltig umgesetzt werden müssen – sonst sind sie schlicht wertlos. Und so sind umsetzungsstarke Unternehmen in akuten Phasen klar im Vorteil. Hierauf kann zum einen die Struktur und Kultur des Unternehmens einen wesentlichen Einfluss haben, die evtl. zu wenig Freiräume für Entscheidungen und Handeln der Führungskräfte bietet – also anders ausgedrückt nicht agil genug ist. Zum anderen aber ist auch nicht jedes Führungsteam oder jede Führungskraft hierzu in der Lage. Und hierzu gehören nicht nur die Menschen, sondern auch die entsprechenden Führungs- und Kontrollinstrumente zur Steuerung der Mannschaft, wie z. B. Ziele zu konkretisieren, Planungen zu detaillieren, Abweichungen genau zu messen, persönliche oder teambezogene Anreize zu setzen und über Kennzahlen zu steuern.

5.3 Ist das Unternehmen im Hinblick auf die Prozess-Landschaft und den digitalen Reifegrad für die Zukunft richtig aufgestellt?

Mehr als die meisten anderen Dinge, hat sich eines in der Corona-Krise gezeigt: Unternehmen, die bereits einen hohen Digitalisierungsgrad aufweisen, sind deutlich besser durch die bisherige Krise gekommen. Damit ist nicht nur ein Webshop gemeint, der in der Lage ist, Ladenschließungen zumindest teilweise zu kompensieren. Vielmehr geht es auch um die gesteigerte Effizienz einer Organisation durch digitalisierte, automatisierte Prozesse, die sinnvolle Nutzung von künstlicher Intelligenz (KI) aber auch den Einsatz von „remote-work-Technologien“. Wer hier jetzt noch beim erforderlichen „Nachholen“ ist, verliert wichtige Zeit im Wettbewerb.

Potenziale in der Digitalisierung müssen spätestens jetzt gehoben werden

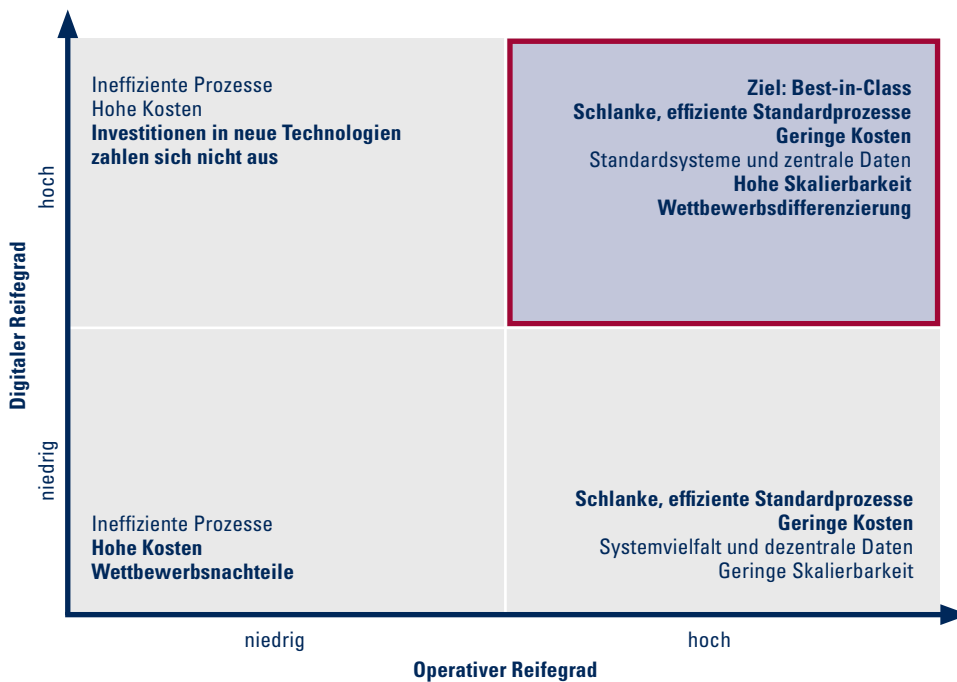


Abb. 15: Digitaler und operativer Reifegrad der Organisation

5.4 Ist die Kultur des Unternehmens veränderungs- und zukunftsfähig?

„Culture eats strategy for breakfast“ – dieses Zitat von Peter Drucker veranschaulicht die Bedeutung der Unternehmenskultur für den Unternehmenserfolg. Nichtsdestotrotz werden Wettbewerbsvorteile traditionell, vor allem in Industrieunternehmen auf Kernkompetenzen, wie z. B. Fertigungsverfahren oder Wissensvorsprünge zurückgeführt. Innovationen des Wettbewerbs können langjährig differenzierende Kernkompetenzen vergleichsweise schnell relativieren. Zudem ist auch spezialisiertes Wissen heutzutage durch Digitalisierung und Globalisierung deutlich verfügbarer geworden. Im Zuge dessen werden nach Einschätzung der Unternehmen „weiche“, durch die Kultur geprägte Merkmale der Organisation immer wichtiger im Sinne von „eigentlichen“ Differenzierungsfaktoren einer Organisation. Gerade die Veränderungsfähigkeit ist in disruptiven Zeiten „kreativer Zerstörung“ besonders gefragt. Zu spüren ist aktuell bei vielen Firmenlenkern eine hohe Bereitschaft, Bestehendes zu hinterfragen, in neuen Strategien und Konzepten zu denken und die alten Pfade zu verlassen. Corona ist insofern auch ein Veränderungstreiber.

Veränderungsfähigkeit ist essentiell, um neue Strategien und Konzepte gehen zu können

5.5 Gibt es externe Rahmenbedingungen (z. B. Unternehmerverantwortung vor Ort), die es in der aktuellen Situation zu berücksichtigen gilt?

Ganz offensichtlich zeichnet sich das Handeln von Unternehmen dadurch aus, ob ein/e Unternehmer/-in als Geschäftsführer oder Gesellschafter die Entscheidungen definiert, oder ob es sich um eine anonyme Kapitalgesellschaft handelt. Denn gerade Standortentscheidungen, der Griff zu Kurzarbeit oder Entlassungen werden nicht mal eben so entschieden, sondern haben eine viel größere Tragweite z. B. durch die historische und familiäre Verbundenheit mit einer Region – zumindest so lange es die Ertragslage oder die erwirtschafteten Rücklagen im Unternehmen noch erlauben. Gerade deswegen sind und bleiben die Unternehmer/-innen nicht nur das Rückgrat der deutschen Wirtschaft, sondern auch der Gesellschaft. Dieses „Verantwortungsgefühl“ konnten wir bei vielen Gesprächen sehr deutlich wahrnehmen – und das ist auch gut so, denn es differenziert den deutschen Mittelstand von so manchem Konzernlenker.

W&P LEISTUNGSANGEBOT

- Führungs- und Funktionalorganisation
- Führungskräfte-Assessments und -Trainings
- Holdingmodelle und Gremienstrukturen
- Effizienz der Entscheidungsprozesse
- Agile Organisation
- Agiles Projektmanagement
- Effizienz-, Kosten- und Prozessoptimierung
- Unternehmens- und Veränderungskultur
- Digitale Transformation
- Weiterentwicklung Datenmodell, Datenmanagement

Ausführliche Informationen finden Sie in den nebenstehenden Publikationen oder unter www.wieselhuber.de



6. Gesellschafter

Aktueller Entscheidungsbedarf: Gesellschafter	Relevanz	
	gering	sehr hoch
6.1 Was sind die Ziele der Gesellschafter und inwieweit passen diese zueinander?		
6.2 Welche Haftungs- und Vermögensrisiken kann und will der Gesellschafterkreis tragen und wie können diese minimiert werden?		
6.3 Welche Satzungsbestimmungen müssen in der aktuellen Situation berücksichtigt werden?		
6.4 Welche Eigenkapitalstrategien sind für den Gesellschafterkreis möglich und sinnvoll, um die Zukunft des Unternehmens zu sichern?		
6.5 Wie kann die Nachfolgeregelung für das Unternehmen aussehen und ist der Verkauf eine überlegenswerte Alternative?		

Abb. 16: Entscheidungsbedarfe und Relevanz im Bereich Gesellschafter

6.1 Was sind die Ziele der Gesellschafter und inwieweit passen diese zueinander?

Die Führung von Familienunternehmen umfasst immer zwei kombinierte Welten, die zu einer „Gemengelage“ an unterschiedlichen Interessenslagen führt, wie es die folgende Abbildung auch vereinfacht darstellt.

Auf der einen Seite die Familienstrukturen, die im Falle mehrerer Familienstämme schnell mehrere Dutzend Mitglieder umfassen kann, mit teils stark unterschiedlicher Identifikation und Verantwortungsübernahme für das gemeinsame Vermögens- und Existenzobjekt „Familienunternehmen“. Auf der anderen Seite stehen die klassischen Unternehmensstrukturen, bei denen die Gesellschafter oft und je nach Rechtsform in Form eines Beirats oder Aufsichtsrates ihren Einfluss geltend machen. Zum Teil erfolgt die Einflussnahme aber auch über das operativ tätige Familienmitglied, das jedoch selbstredend nicht nur Zielsetzungen als Gesellschafter, sondern vor allem auch zum Beispiel als CEO verfolgt. Auch hier kann es zu entsprechenden Interessenskonflikten im Familienkreis kommen.

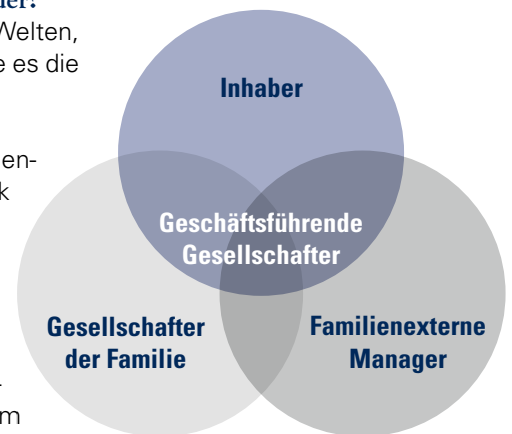


Abb. 17: Familie, Management und Inhaber

Was bereits in normalen Zeiten zu Friktionen im Tagesgeschäft bis hin zu existenzbedrohenden Krisen führen kann, wird nunmehr in der pandemie-bedingten Krise nochmals verstärkt. Einige Unternehmer/-innen sind aktuell in ihrer gemeinsamen Vision und Mission verunsichert. Was verbindet uns? Wo wollen wir hin? Wer soll dabei welche Rolle spielen? Fragen, die es grundsätzlich zu beantworten gilt, werden nunmehr – soweit im Gesellschafterkreis noch nicht behandelt – zu Entscheidungs- und Geschwindigkeitsbremsern, die die Krisenbeständigkeit des Unternehmens gefährden.

Nicht verwunderlich also, dass die Frage nach dem gemeinsamen, erstrebenswerten Zielbild des Unternehmens und der Familiengesellschafter im aktuellen Kontext als relevant eingeschätzt wird.

Gemeinsames Zielbild des Unternehmens und der Gesellschafter im aktuellen Kontext erarbeiten

6.2 Welche Haftungs- und Vermögensrisiken kann und will der Gesellschafterkreis tragen und wie können diese minimiert werden?

Im natürlichen Interesse der Unternehmer-Familien bei der Bewältigung der gegenwärtigen Situation steht die Erhaltung des eigenen Familienvermögens. Covid-19 und seine Folgen rücken das Handlungsfeld in den Fokus, die Gefahren aus einer Haftung für Liquiditätsengpässe oder Verluste minimal zu halten.

W&P BEST-PRACTICE

AUSSCHREIBUNG KONSORTIALKREDIT

BRANCHE:

Automotive – Tier 2 für elektronische Baugruppen

AUSGANGSSITUATION:

- Inhabergeführtes Familienunternehmen
- Hoher Capex- und Opex-Bedarf
- Bestehende Finanzierung umfasste ca. 70 bilaterale Kreditverträge
- Aufbau eines flexiblen, sicheren Finanzierungsrahmens erforderlich

HEBEL:

- Ausschreibung der Finanzierung
- Aufbau eigener liquider Kapitalpositionen
- Keine erhöhten Anforderungen an die vertraglichen Vereinbarungen und Besicherungen

NUTZEN FÜR DAS UNTERNEHMEN:

- Reduzierte Finanziererkomplexität und -kommunikation
- Stabile Finanzierung (5 Jahre mit Verlängerungsoptionen): ca. 60 Mio. € zzgl. Erhöhungsoptionen
- Tägliche Rückführbarkeit

Liquides Eigenkapital als strategische Zielgröße

Dies bedeutet auch, dass ein oder mehrere Unternehmen ganz bewusst auf den Einsatz von öffentlichen Fördermitteln verzichten, da diese immer auf eine Haftungsgemeinschaft mit dem Finanzierer und dem Gesellschafter setzen. Das Unternehmen muss also aus eigener Kraft erst einmal alle Mittel und Möglichkeiten der Innenfinanzierung ausschöpfen.

In diesen Situationen kommt der Überwachung und Steuerung der Liquidität eine zentrale Bedeutung zu. Ohne die entsprechenden Instrumente können die gesetzlichen Vertreter ihrer Sorgfaltspflicht nicht ausreichend nachkommen. Die Unternehmen bemühen sich deshalb gerade vermehrt darum, ihren Finanzstatus zu ermitteln, die Liquidität zu steuern und Konzepte zur Bilanzsanierung bzw. Rekapitalisierung zu entwickeln. Der Gesellschafter muss, wenn er nicht in der Geschäftsführung vertreten ist, spätestens jetzt in diesem Prozess eng eingebunden werden.

6.3 Welche Satzungsbestimmungen müssen in der aktuellen Situation berücksichtigt werden?

Bei der Gestaltung des Unternehmens, inkl. der Finanzierung sind oftmals die Satzungsbestimmungen elementar. Denn hier sind z. B. Nachschusspflichten der Inhaber detailliert geregelt.

Nichtsdestotrotz können widerstreitende Auffassungen zu Nachschüssen, zum Beispiel aufgrund der unterschiedlichen Kapitalisierung der Gesellschafter, zu Schwierigkeiten bis hin zu existenzbedrohenden Szenarien führen.

6.4 Welche Eigenkapitalstrategien sind für den Gesellschafterkreis möglich und sinnvoll, um die Zukunft des Unternehmens zu sichern?

Kontinuitätsbrüche wie die aktuelle Situation stellen für den Gesellschafter, die Unternehmerfamilie und das Unternehmen eine große Herausforderung dar. Dabei bedingen sich die Kapitalkraft des Unternehmens und des Gesellschafters gegenseitig und müssen ausbalanciert sein.

Immer wieder ist zu erkennen, dass nur wenige überhaupt Ziele für die Eigenkapitalausstattung ihres Unternehmens definiert haben. Eine klare Strategie ist vielfach überhaupt nicht vorhanden – Belege dafür, dass Effektivität und Effizienz in diesem Themenkreis deutlich zu wünschen übriglassen.

Dabei ist allen klar, dass liquides Eigenkapital gerade in der aktuellen Situation eine wesentliche strategische Zielgröße ist. Es gilt grundlegende Finanzierungsstrategien zu entwickeln und Leitplanken für eine geordnete Entnahmepolitik zu definieren. Beide haben zum Ziel, einen liquiden Kapitalpuffer zu begründen, der zur Bewältigung von Diskontinuitäten und Kapitalabfluss in der aktuellen Situation entsteht. Denn verfügbares Kapital bedeutet Handlungsfähigkeit, stärkt die eigene Verhandlungsposition und flankiert auch die Arbeit von externen Beratern oder familiären Auseinandersetzungen. Dabei gilt zu beachten, dass liquides Kapital Cash bedeutet und nicht freie Kreditlinien. Als Faustregel wird zum Teil genannt: Der Cash-Bestand sollte mindestens einem halben Jahres-EBITDA entsprechen.

6.5 Wie kann die Nachfolgeregelung für das Unternehmen aussehen und ist der Verkauf eine überlegenswerte Alternative?

Die Relevanz der Nachfolgediskussion in Familienunternehmen ist seit Jahren ungebrochen aufgrund anstehender Generationswechsel. Befördert durch die aktuellen Rahmenbedingungen, erhält die Notwendigkeit, diesbezüglich kurz- bis mittelfristig konkrete Schritte einzuleiten, beim einen oder anderen Unternehmen neuen Aufwind.

Unternehmen mit klarer Nachfolgeregelung können sich in der aktuellen Situation voll auf das Unternehmen fokussieren. Damit dies der Fall ist, müssen folgende Faktoren gegeben sein:

1. Rechtzeitige Regelung
2. Nachfolgefähige strategische Ausrichtung, sprich das Unternehmen hat eine zukunftsfähige Marktposition, so dass es für familieninterne Nachfolger möglich ist einzusteigen oder für externe zu investieren.
3. Ausreichende Liquidität, um die Nachfolgeregelung zu finanzieren. Dies betrifft nicht nur notwendige Investitionen in die betriebswirtschaftlich erfolgreiche Zukunft, sondern die Finanzierung von z.B. allfälligen Ertrag-, Schenkung-, und Erbschaftsteuern oder von Pflichtteilsabfindungen, die ein Unternehmen oft jahrelang in ein Korsett binden, weil zum Beispiel die Zahl der Mitarbeiter nicht verringert werden kann, oder das Unternehmen faktisch nicht veräußerbar ist.
4. Ganzheitlich abgestimmte Konzeptionen in den Bereichen Soziales, Betriebswirtschaft, Finanzierung, Recht, Steuern.

Ist eine interne Nachfolge nicht erfolgreich oder möglich, kann ein Verkauf oder die Beteiligung Externer ein probates Mittel sein, um das Familienvermögen zu bewahren. Es muss davon ausgegangen werden, dass die Pandemie auch hierbei eine beschleunigende Wirkung entfalten wird und M&A-Aktivitäten im mittelständischen Umfeld steigen.

W&P LEISTUNGSANGEBOT

- Quick Check der Corporate und Family Governance
- Professionalisierung der Gremienstrukturen
- Prüfung oder Erstellung einer Familienverfassung
- Szenarienplanung für Unternehmensnachfolge
- Aufbau eines professionellen Notfallmanagement
- Entwicklung strategischer Kapitalaufbauprogramme
- Durchführung von Kapitalbildungs-Workshops im Gesellschafter- und Familienkreis
- Überprüfung der Werthaltigkeit der Familienmarke
- Due Diligence
- M&A

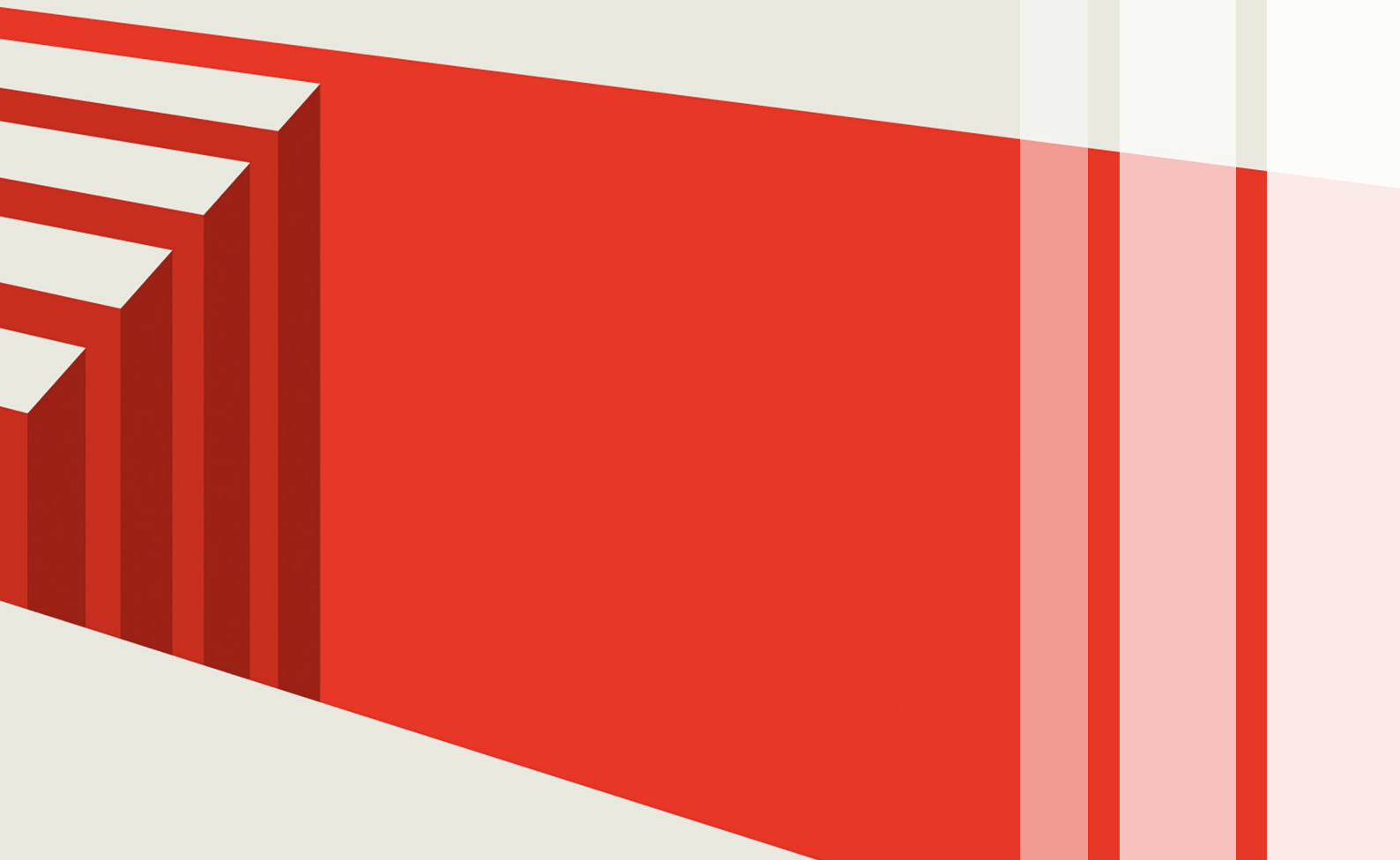
Ausführliche Informationen finden Sie in den nebenstehenden Publikationen oder unter www.wieselhuber.de



C

Digitalisierung
als zentraler
Wegbereiter





C Digitalisierung als zentraler Wegbereiter

Digitale Reife reduziert die negativen Corona-Effekte

W&P BEST-PRACTICE

DATENGETRIEBENE SERVICES IM MASCHINEN- UND ANLAGENBAU

BRANCHE:

Maschinen- und Anlagenbau sowie industrielle Automation

AUSGANGSSITUATION:

- Wartungen und Software-Updates werden nach Serviceplan durchgeführt, unabhängig vom tatsächlichen Bedarf und unterbrechen unnötig den Produktionsfluss
- Störungen können nicht antizipiert werden und verursachen akute Reparaturkosten und Stillstände

HEBEL:

- Die Maschine bzw. Anlage wird mit Sensoren und Konnektivität in Echtzeit überprüft, damit ungeplante Unterbrechungen vermieden werden können
- Zukünftig ermöglichen die Erfassung der Nutzungs- und Umgebungsdaten in Echtzeit neue Serviceangebote und Verrechnungsmodelle

NUTZEN FÜR DAS UNTERNEHMEN:

- Zusätzliche Einnahmequelle durch datengetriebene Services
- Strategischer Wettbewerbsvorteil für den Hersteller durch niedrigere Erstbeschaffungskosten und eine bedarfsbasierte Abrechnung für den Nutzer

Wie bereits im Rahmen des Entscheidungsfeldes Organisation und Führung angedeutet, hat sich eines in der Corona-Krise mehr als deutlich gezeigt: Je höher der digitale Reifegrad eines Unternehmens, je automatisierter die Prozesse und je vernetzter die Wertschöpfung, desto besser konnten die Effekte „verdaut“ werden. Oder andersherum ausgedrückt:

- Wer in der Vergangenheit seine digitalen Hausaufgaben am Back-End und Front-End nicht wirklich gemacht hat,
- Wer es bei Marketing-Gags und eher flachen Features, ohne Integration in eine Daten- und Systemarchitektur belassen hat,
- Wer seine Daten und Prozesse nicht in eine „digitale Logik“ überführt hat,

musste diese Versäumnisse schmerzhafter spüren, als besser vorbereitete Wettbewerber.

Ganz offensichtlich ziehen sich die digitalen Potenziale zur Steigerung des Unternehmenserfolges sowie der Robustheit des Unternehmens in Krisenzeiten quer durch die beschriebenen Entscheidungsfelder.

Ausgangspunkt der Digitalisierung ist eine technologische Konvergenz in den letzten zwei Jahrzehnten. Die rapide und stetige Weiterentwicklung digitaler Technologien in Form von Datenerfassung (eingebaute Sensoren), drahtloser Datenübertragung (aktuell 5G), verschlüsselter und sicherer Datenübertragung und größerer und schnellerer Datenspeicherung und -verarbeitung (Cloud-Computing) ist enorm. Die Folge dieser technologischen Konvergenz für Unternehmen ist ein höherer Prozess- oder Kundennutzen durch eine feinere und funktionsübergreifende Transparenz in Echtzeit.

Dies ermöglicht interne Prozesse effizienter und effektiver zu steuern: Repetitive Aufgaben werden automatisiert und Kapazitäten für hochwertige Aufgaben, wie persönliche Kundenberatung oder Service-Innovation werden geschaffen. Dies führt zu einer Reduktion von Prozess- und Organisationskosten.

Eine weitere Facette ist, dass durch Analyse von Nutzungs- und Verhaltensdaten die Bedürfnisse von Kunden situativ besser verstanden werden können: Preiserwartungen, Beratungsbedarf, Geschwindigkeit, Individualität, Produktverwendung, Komfortansprüche. Wer die situationsbedingten, aktuellen Bedürfnisse am besten versteht, kann sogar die kommenden zukünftigen Bedürfnisse antizipieren und neue Lösungen mit der nächsten Produktgeneration in Form von erweiterten Funktionalitäten und zusätzlich bestellbaren Services anbieten. Dank diesem personalisierten Angebot steigen die Bindung und die Potenzialausschöpfung bei Bestandskunden. Auch der Gewinn neuer Kunden kann eine Folge von diesem tieferen Kundenverständnis sein. Das Ergebnis ist eine Absicherung bis hin zu einer Steigerung des Umsatzes und das in Zeiten von Preistransparenz und abwandernden Kunden.

Als Konsequenz bietet die Digitalisierung große Chancen zur Absicherung und Steigerung des Umsatzes sowie des Deckungsbeitrags pro Kunde und Auftrag. Gleichzeitig werden Organisations- und Prozesskosten dank besserer Entscheidungsfindung deutlich reduziert. So wird es schnell klar, dass es bei der Digitalisierung nicht um „Gimmicks“ gehen darf, sondern darum, dass Effekte wirksam und nachhaltig in der Gewinn- und Verlustrechnung ankommen. Digitalisierung ist also kein Selbstzweck, sondern ein Mittel für Wachstum, Effizienz und/oder Robustheit im bestehenden Geschäftsmodell.

Darüber hinaus bietet die Digitalisierung ebenfalls die Möglichkeit, innovative, datengetriebene, neue Geschäftsmodelle aufzubauen und damit die Unternehmenszukunft außerhalb des bestehenden Geschäftsmodells zu sichern.

Doch jedes Unternehmen ist einzigartig, wie auch der Weg seiner digitalen Evolution. Während exogene Faktoren wie Geschäftsmechanik, Branchenpositionierung und Wettbewerber den Entwicklungsumfang von außen eingrenzen können, definieren folgende endogene Faktoren die Entwicklungskapazität der Organisation:

- **Menschen:** Mitarbeiterkompetenzen, Führungsstil und Zusammenarbeitskultur, Vision und Persönlichkeit der Entscheider
- **Wertschöpfungsarchitektur:** Prozesseffizienz, Datenbeherrschung, Systemskalierbarkeit
- **Innovationskraft:** Kunden-/Nutzerfokus, Geschwindigkeit und Technologiespektrum
- **Kapital:** Verfügbare Finanzmittel und unternehmerische Investitionsbereitschaft

Als Strukturmodell und Methodenbaukasten für alle Fragen rund um die digitale Evolution setzt W&P auf das sogenannte Digitalisierungshaus. Dieses unterscheidet fünf Gestaltungsebenen im Rahmen der Digitalisierung eines Unternehmens.

Das W&P-Digitalisierungshaus als bewährtes Strukturmodell

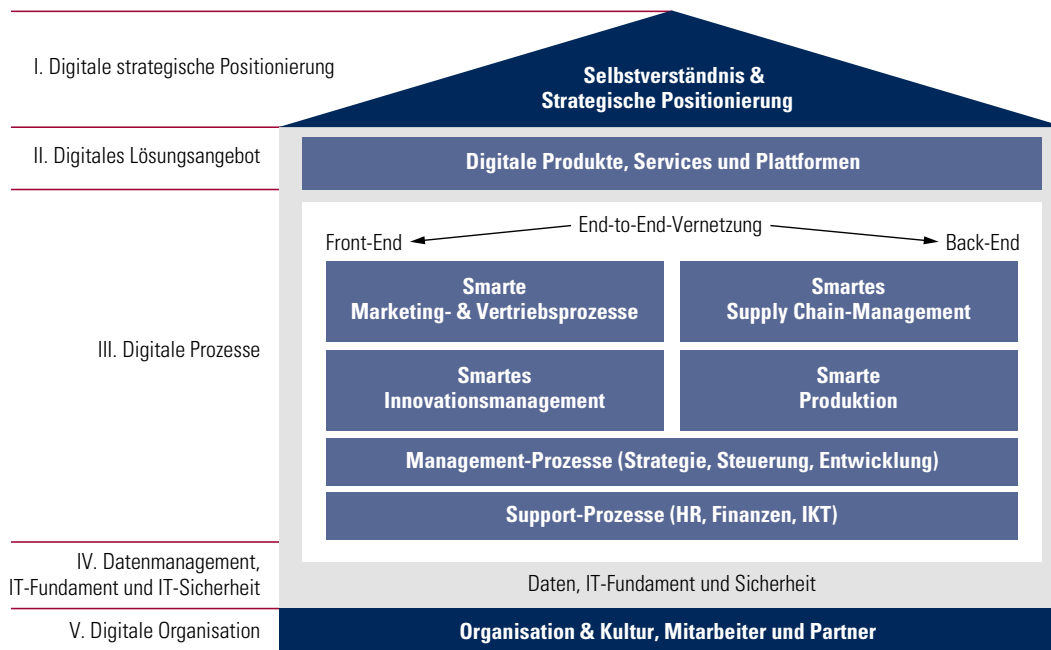


Abb. 18: Die fünf Ebenen des W&P-Digitalisierungshauses

Ebene I: Digitale strategische Positionierung

Eine grundsätzliche Herausforderung für das Top-Management besteht darin, Klarheit über die strategischen Auswirkungen der Digitalisierung in der jeweiligen Branche und für das eigene Geschäftsmodell zu erhalten. Dazu gehört nicht nur, sich ein klares Bild über die technologischen Auswirkungen auf die bisherige Geschäftslogik und Branchenmechanik zu machen, sondern auch genau die digitalen Aktivitäten der Wettbewerber sowie externe Disruptionsrisiken zu kennen und zu bewerten. Darauf aufbauend kann ein Zukunftsbild für die eigene digitale Vision und Zielpositionierung entwickelt werden, bei dem auch die wesentlichen Eckpfeiler für die folgenden Entscheidungsebenen zu definieren sind.

Ebene II: Digitales Lösungsangebot

Ausgehend von einer digitalen Kundentypisierung sowie von der Abbildung der Customer Journey und der Identifikation der Kundenbedürfnisse, müssen grundlegende Entscheidungen in Bezug auf das zukünftige digitale Lösungsangebot des Unternehmens getroffen werden: Welche smarten Produkte und Services sollen in welchem Umfang entwickelt und angeboten werden? Können digitale Plattformen bis hin zu Ökosystemen das Leistungsportfolio des Unternehmens sinnvoll erweitern und differenzieren?

Ebene III: Digitale Prozesse

Für viele Entscheider bedeutet Digitalisierung in erster Linie vor allem Prozesse effizienter und/oder flexibler zu machen. In diesem Zusammenhang stellt sich demnach immer die Frage nach dem Digitalisierungs-/Automatisierungsgrad der bestehenden Prozesse.

Zum Teil ist jedoch der radikale Aufbau neuer, kundenzentrierter Prozesse sinnvoller, als die Digitalisierung der alten Abläufe. Dies gilt unabhängig davon, ob man über Marketing-/Vertriebsprozesse zum Kunden hin (Front-End) oder über interne Prozesse in Produktion und Supply Chain (Back-End) spricht. Der Charme der Prozessdigitalisierung liegt gerade in der Auflösung der klassischen Front-End- und Back-End-Sicht hin zu einer End-to-End-Prozessvernetzung. Dabei können auch Führungs- und Unterstützungsprozesse Teil der Prozessdigitalisierung sein.

Ebene IV: Datenmanagement, IT-Fundament und Sicherheit

Jedes digitale Lösungsangebot und jeder digitale Prozess braucht Daten und IT. Insofern müssen Entscheidungen in Bezug auf das zukünftige Datenmanagement des Unternehmens genauso getroffen werden wie über Anwendungen von künstlicher Intelligenz. Auch die zukünftige Rolle der IT und der erhöhte Bedarf nach Cybersicherheit erfordert Entscheidungen im Rahmen der digitalen Evolution.

Ebene V: Digitale Organisation

Die digitale Evolution beginnt im Kopf. Insofern verlangt der digitale Wandel eine neue, agile Mentalität bei den Führungskräften und Mitarbeitern. Auch in Bezug auf die organisatorische Aufstellung müssen Optionen bewertet und Strukturentscheidungen getroffen werden. Last but not least stellt sich die Frage nach den vorhandenen digitalen Ressourcen und Kompetenzen, die ggf. durch externe Dienstleister und Geschäftspartner mittels geeigneter Kooperationsmodelle ergänzt werden müssen.

In Abhängigkeit vom Reifegrad des Unternehmens und der Branche sowie je nach inhaltlichem Schwerpunkt, kann ein individueller Fahrplan für die digitale Evolution entwickelt werden.

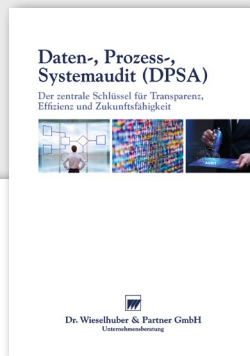
**Am Front-End, am Back-End
und End-to-End**

**Digitalisierung ist auch
eine organisatorische
Herausforderung**

W&P LEISTUNGSANGEBOT

- Entwicklung einer digitalen strategische Positionierung
- Definition des digitalen Leistungsangebots
- Digitales Geschäftsmodell
- Digitalisierung der Prozesse
- Nutzung von KI-Potenzialen
- Optimierung des Datenmanagements
- Schaffen der richtigen digitalen Organisation
- Change Management
- Förderung der Veränderungsfähigkeit

Ausführliche Informationen finden Sie in den untenstehenden Publikationen oder unter www.wieselhuber.de



W&P BEST-PRACTICE

END-TO-END-VERNETZUNG DER S&OP-PROZESSE IM HANDEL

BRANCHE:

B2B Groß- und Einzelhandel

AUSGANGSSITUATION:

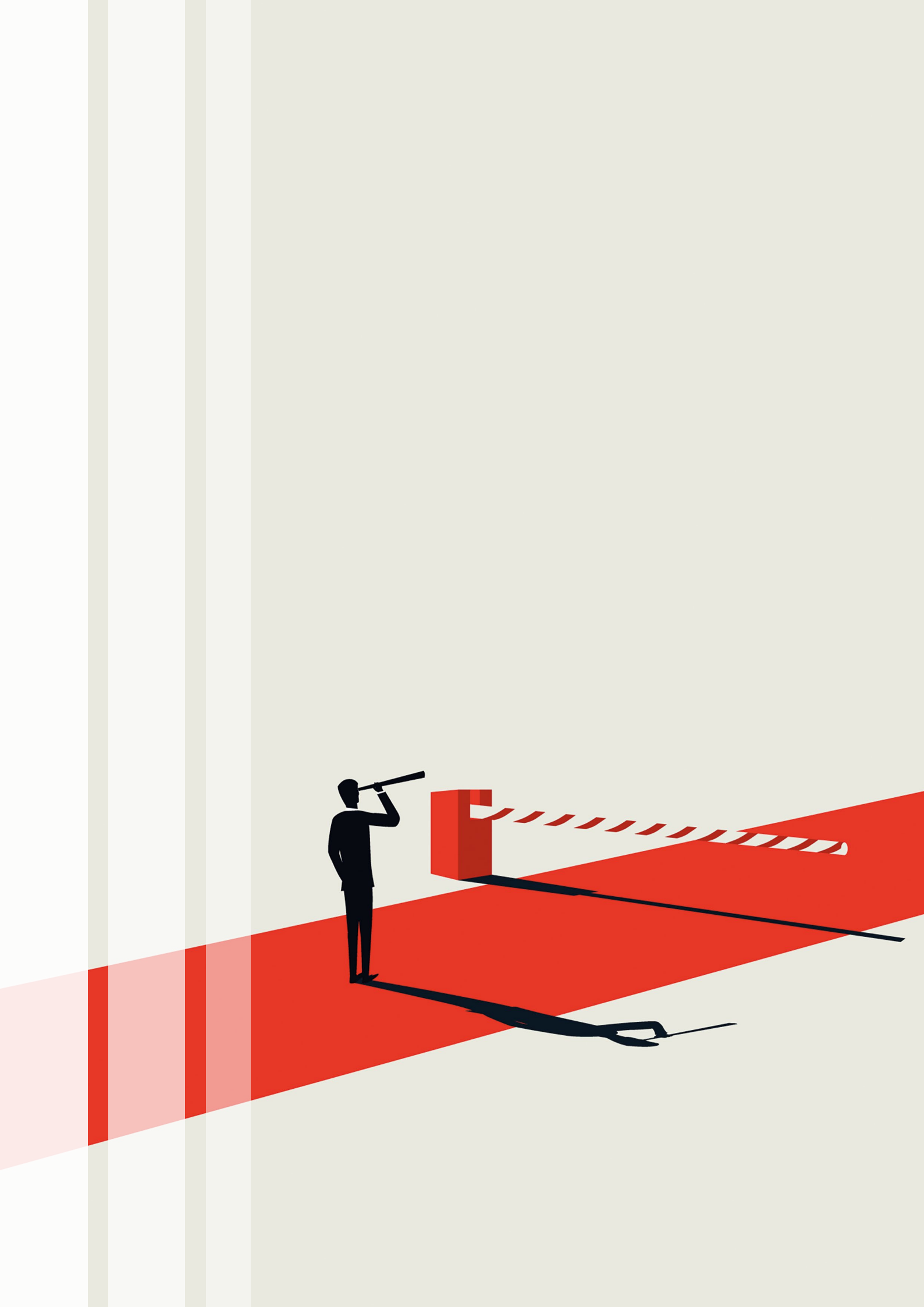
- Eintritt neuer Wettbewerber aufgrund schnellerer technologischer Durchdringung des Marktes
- Saisonalität des Produkts sowie immer kürzere Produktentwicklungszyklen und Produkteinführungen verstärken den Marktdruck
- Schwierige Planung von Lieferungen aufgrund langer Transportwege und ggf. finanzielle Strafen bei Nichtlieferfähigkeit

HEBEL:

- Monitoring in Echtzeit von Absatzmengen direkt am Point-of-Sale bei ausgesuchten Händlern
- Integration von externen Datenbanken in die strategische Planung
- Etablierung durchgängiger End-to-End S&OP-Prozesse: vom Kunden/Vertrieb bis hin zu Einkauf und Logistik

NUTZEN FÜR DAS UNTERNEHMEN:

- Bessere Planung der Nachfrage in den jeweiligen Märkten
- Umsatzsteigerung dank höherer Warenverfügbarkeit
- Reduzierung der Strafe
- Niedrigere Bestands- und Logistikkosten



D

Handlungs-
empfehlungen
für die Zukunfts-
gestaltung



D Handlungsempfehlungen für die Zukunftsgestaltung

- W&P kennt **Familienunternehmen** und deren **spezifische Herausforderungen** an der Schnittstelle von Gesellschafter, Management und Mitarbeitern aus jahrzehntelanger Beratungserfahrung und einer Vielzahl von Projekten.
- W&P bringt für die sieben unternehmerischen Entscheidungsfelder die **erforderlichen Kompetenzen in einem hochmotivierten Projektteam** zusammen.
- W&P verfügt auch über **langjährige Erfahrung mit Unternehmen** in Krisen- und Sondersituationen.
- W&P **beherrscht alle relevanten Methoden, die für die sieben unternehmerischen Entscheidungsfelder und deren Zukunftsgestaltung erforderlich sind** und verfügt über entsprechende Projekterfahrungen und Referenzen.
- W&P setzt sich mit **volem Engagement, hoher Sensibilität** und einem durch **Vertrauen und Partnerschaft** geprägten Ansatz für Sie ein.

Zusammengefasst sehen wir folgende sieben Handlungsfelder für Unternehmer/-innen:

1. Markt- und Kundenbedürfnisse erfüllen

Auf Basis einer fundierten Szenarioplanung, der Klarheit über zukünftige Kundenwünsche entlang der Customer Journey sowie der vermuteten Reaktion der Wettbewerber können zielgenau Chancen in bestehenden und neuen Märkten mit bestehenden und neuen Technologien wahrgenommen werden. Eine treffgenaue, relevante und differenzierende Positionierung ist dabei der Schlüssel. Gegebenenfalls sind auch Chancen für New Business und neue Geschäftsmodelle zu prüfen.

2. Fertigung und Supply Chain richtig dimensionieren

Die Corona-Krise hat in diversen Industrien gezeigt wie anfällig Produktions- und Wertschöpfungsnetzwerke sein können. Insofern steht für viele Unternehmen eine grundlegende Analyse dieser Strukturen als Entscheidungs- und Handlungsfeld voran. Im Resultat geht es um nicht weniger als die richtige Dimensionierung von Fertigung und Supply Chain für die Zukunft, d. h.

- die Schaffung effizienter, schlanker Strukturen, die im Falle positiver Entwicklungen „einfach“ wieder skalierbar sind.
- die Absicherung des Unternehmens vor ähnlichen, zukünftigen Ereignissen und Krisen, d. h. die Sicherstellung der Lieferfähigkeit.

Hierfür gilt es vor allem die Kapazitäten richtig zu planen und die Make-or-Buy-Entscheidungen aus aktueller Sicht zu überprüfen.

3. Verluste vermeiden, Ergebnis verbessern, Kapitalbedarf senken

Auch auf dem Weg durch die Krise müssen Performance und Ergebnis weiter optimiert werden. Startpunkt sollte immer ein möglichst deckungsbeitragsstarker Geschäftsmix sein, dessen Komplexität konsequent gesteuert wird. Dies ist durch eine Verschiebung des Break-Even-Punktes über die Anpassung variabler, quasi-fixer und fixer Kosten zu unterstützen. Es müssen Strukturen, Prozesse und Funktionen überprüft werden. Doch erst durch den Abgleich mit den maximal leistbaren Kosten für das Unternehmen kommt ein klares Zielbild zustande, das angepeilt werden muss.

4. Liquidität und Durchfinanzierung absichern

Die Sicherung der Liquidität beginnt bei der Absicherung bzw. Verbesserung der Bonität des Unternehmens. Hierbei sollten Unternehmen sorgfältig die Möglichkeiten und Auswirkungen der Finanzierungsformen abwägen und auch die Potenziale der Innenfinanzierung, einer klassischen Außenfinanzierung sowie innovativer Finanzierungsinstrumente prüfen. Nur so kann langfristig die unternehmerische Unabhängigkeit bewahrt werden.

5. Konsequenz und nachhaltig umsetzen

Nicht nur die Strukturierung der Organisation in und nach einer Krise sind erfolgsentscheidend. Auch die Führungsmannschaft sowie die Führungsinstrumente müssen die Umsetzung tragen und steuern. Dazu gehören auch die weitere Optimierung und Verschlankeung der Prozesse, v. a. durch die Potenziale der Digitalisierung. Schließlich

entscheidet auch die Veränderungsfähigkeit eines Unternehmens jeden geglückten oder missglückten Wandel – insofern ist auch dieser bisher oft als (zu) weich betrachteter Faktor für die Zukunftsgestaltung elementar.

6. Vermögen und Unabhängigkeit sichern, Haftungsrisiken vermeiden

Gesellschafterinteressen zu vereinen, Klarheit über Konflikte und Handlungsmöglichkeiten zu haben, sowohl bei der Nachfolgeregelung als auch bei der Ausgestaltung von Eigenkapitalstrategien. Dies sind wichtige Erfolgsfaktoren für Familienunternehmen. In der Krise sind zudem die Haftungs- und Vermögensrisiken der Gesellschafter zu minimieren. Die Berücksichtigung und Bearbeitung dieser Elemente wird erfolgreiche von weniger erfolgreichen Familienunternehmen nach der Krise noch mehr unterscheiden als dies bereits heute der Fall ist.

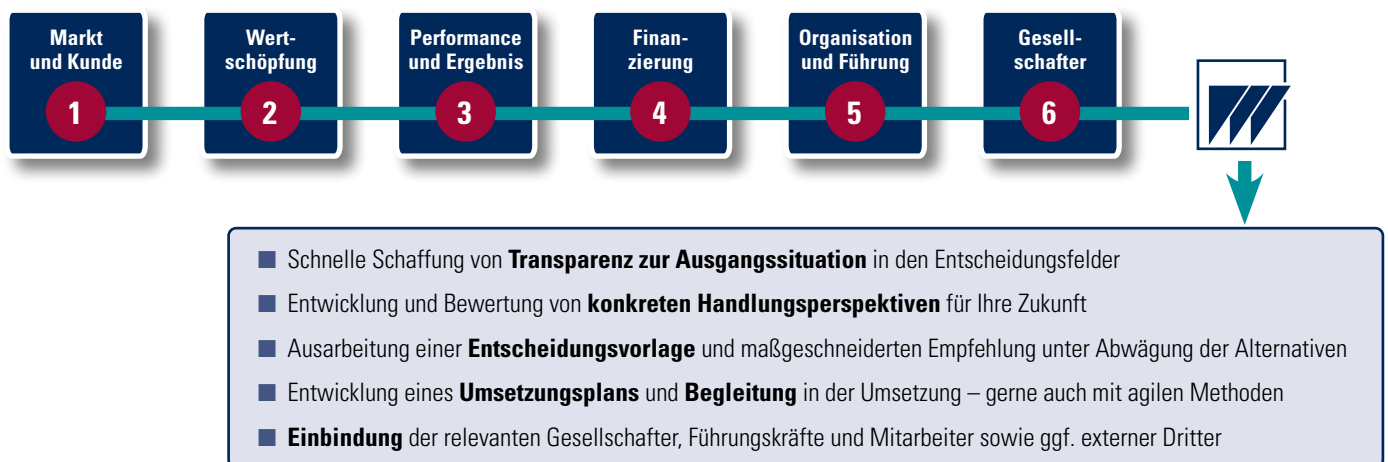
7. Potenziale der Digitalisierung jetzt angehen und nutzen

Die Digitalisierung hat sich für digital reife Unternehmen als wichtiger Stabilisator in der Krise herausgestellt. Der Zwang zu remote-work und virtuellen Meetings führte zudem die Potenziale digitaler Tools umfassend vor Augen. Auch damit wird die Digitalisierung durch die Corona-Krise getrieben und weiter beschleunigt. Unternehmen sollten sich spätestens jetzt mit Nachdruck ganzheitlich diesem Thema widmen und die Potenziale in einem strukturierten Prozess für sich individuell definieren und erschließen. Aus unserer Sicht bleibt nach der akuten Sicherung des Überlebens in den letzten Monaten für viele Unternehmen die gute Nachricht: Die Krise kann und wird auch positive Auswirkungen haben. Dass dies jedoch kein Automatismus für Unternehmen ist, haben die obigen Ausführungen gezeigt. Vielmehr gilt es für Unternehmer jetzt konsequent das Heft des Handelns ganzheitlich in die Hand zu nehmen und die zentralen Entscheidungsfelder für das Unternehmen anzugehen. Grundsätzlich scheint die Veränderungsbereitschaft hierfür groß zu sein. Damit diese Dinge auch umgesetzt werden, sind robuste Schritte erforderlich.

Robuste Schritte zur Beantwortung der unternehmerischen Entscheidungen:

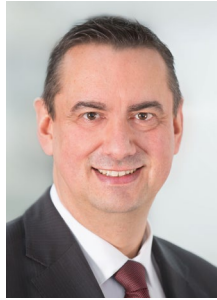
Unternehmen, die diese robusten Schritte konsequent gehen, können aus der gegenwärtigen Situation als Profiteur und vielleicht sogar „Game-Changer“ in ihrer Branche aus dieser schwierigen Zeit hervorgehen. Denn wie sagte bereits Johann Wolfgang von Goethe: „Auch aus Steinen, die einem in den Weg gelegt werden, kann man Schönes bauen.“

Nicht nur die Entwicklung mitmachen, sondern gestalten



In diesem Sinne wünschen wir Ihnen viel Erfolg. Gerne stehen wir als erfahrener Partner an Ihrer Seite, um mit Ihnen Perspektiven zu eröffnen und maßgeschneidert und erfolgreich Ihre Zukunft mit zu gestalten.

Ansprechpartner



Dr. Timo Renz

Geschäftsführender Gesellschafter

renz@wieselhuber.de



Johannes Spannagl

Geschäftsführender Gesellschafter

spannagl@wieselhuber.de



Philipp Prechtl

Mitglied der Geschäftsleitung

prechtl@wieselhuber.de

Hinweis:

Die vorliegende Veröffentlichung wurde mit größter Sorgfalt erstellt. Trotzdem können einzelne Informationen und Rückschlüsse missverständlich, unverständlich oder falsch sein.

Dr. Wieselhuber & Partner GmbH und die Autoren übernehmen keine Haftung für die Verwendung der gegebenen Informationen.

Copyright ©

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise verboten.

Herausgeber: Dr. Wieselhuber & Partner GmbH, München

Redaktion: Gustl F. Thum, Partner

Konzept/Layout: Kinzel Werbeagentur

Fotos: © Fotolia/Shutterstock/istockphoto



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

info@wieselhuber.de
www.wieselhuber.de