

CEO-Agenda in Familien- unternehmen: Zeitenwende

Akute Bedrohungen meistern – Zukunft gestalten



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

Es besteht Handlungsbedarf!

Unternehmerstimmen zur Zeitenwende

Unser Hauptproblem sind die Lieferketten. Unsere Materialien kommen aus Italien, Frankreich, Österreich und der Türkei. Vieles davon bricht jetzt weg. Auch unsere Konfektion in Portugal musste schließen, unser Werk in Rumänien macht wahrscheinlich demnächst dicht.

**Geschäftsführerin eines Fashion-Herstellers
in Baden-Württemberg**

Bei allen akuten Themen rund um Energie, Rohstoff, Lieferkette & Co.: Für uns bleiben Digitalisierung und Nachhaltigkeit die strategisch vordringlichsten Themen auf der Top-Management-Agenda!

**CEO eines Bauzulieferers
aus Niedersachsen**

Als Familienunternehmer will ich gerade in schwierigen Zeiten alles, was ich heute tue, morgen meinen Kindern erklären können.

Inhaber eines Maschinenbauunternehmens aus NRW

Customer Journey ist wichtig, keine Frage. Aber die aktuelle Konsumentenstimmung zwingt uns dazu, auf die direkten Touchpoints unserer Marke zum Kunden zu fokussieren, und dabei auch noch vollkommen neue Wege zu denken.

**CFO eines
Consumer Goods-Herstellers**



Vor dem Hintergrund der weltweiten Veränderung im Rohstoff- und Beschaffungsmarkt müssen wir unseren internationalen Werkverbund grundsätzlich auf den Prüfstand stellen, um Abhängigkeiten zu reduzieren. Gleichzeitig müssen wir effizienter, nachhaltiger und digitaler werden.

COO eines Foodzulieferers aus Norddeutschland

Wie kann ich mich sinnvoll auf die Zukunft vorbereiten – inklusive des Notfallmanagements – wenn ich nicht einschätzen kann, wann und wo es uns treffen wird?

CEO eines Möbelzulieferers

Die Unternehmen müssen gerade aktuell eine Finanzierungsstruktur vorhalten, die ihnen jederzeit die unternehmerische Freiheit gibt, an neue Liquidität zu kommen. Finanzierung ist mehr denn je ein strategisches Thema!

Geschäftsführer einer marktführenden Beteiligungsgesellschaft aus Bayern

Wo sind meine Verlustquellen und Low Performer? Im Sortiment? In der Region? Im Vertriebskanal? Oder schlimmstenfalls im Geschäftsmodell?

CFO eines Consumer Goods-Herstellers

Neben der Coronakrise und dem Ukraine-Krieg kommt mit der Inflation eine weitere Herausforderung auf uns zu, die nicht nur für unsere Kunden, sondern auch für unser Controlling nach Jahren des Wachstums vollkommen neuartig ist. Das Planen und Steuern wird noch schwieriger.

CEO eines Grundstoff-Herstellers aus Baden-Württemberg

Zeitenwende

Den Spagat aus Brände löschen und Transformation meistern

Der Begriff „Zeitenwende“ beschreibt das aktuell historische Ausmaß der Turbulenzen und Veränderungen aus langfristigen Megatrends und aktuellen Ereignissen im Vergleich zu den vergangenen Jahren sehr treffend.

Diese Fähigkeit haben viele in der Coronazeit unter Beweis gestellt, aber es reicht nicht aus, um die langfristige Transformation zu meistern – zumal sich auch gerade Familienunternehmen in der Krise durch ein

hohes Maß an langfristiger Orientierung, aktiver Führung und emotionaler Bindung auszeichnen.



Abb. 1: Megatrends und aktuelle Ereignisse

Ohne heute schon die Konsequenzen absehen zu können, wissen wir, dass im Unterschied zu den Boomjahren nach 2010 weder die **Basisannahmen unseres Handelns** (z. B. Frieden, garantierte Energieversorgung, funktionierende Lieferketten) noch die **Ziele unseres Handelns** (z. B. Wachstum, Wohlstand, Sicherheit) gewährleistet sind – ein Paradigmenwechsel! Die bisherige Stabilität in unserem Wirtschaftssystem ist aus den Fugen geraten.

Brände löschen

In dieser Situation entstehen Brände, die kurzfristig gelöscht werden müssen, wie z. B.

- Umgang mit Gesellschaften/Mitarbeitenden in Krisenregionen
- Sicherstellung der Energieversorgung
- Aufrechterhaltung der Produktions- und Lieferfähigkeit
- permanente Preisverhandlungen
- Finanzierungsfragen

Transformation gestalten

Wer voran geht, muss wissen wohin bzw. braucht eine Agenda, die hilft, das Unternehmen durch die skizzierte Zeitenwende zu manövrieren. Dabei gewinnt langfristig der Aspekt, **Risiken zu minimieren und die Robustheit des Unternehmens zu erhöhen**, strategisch an Gewicht.

Eine neue **CEO-Agenda** muss her. Wir wollen mit dieser Unterlage den CEO von Familienunternehmen ansprechen, der in turbulenten Zeiten nicht nur operativ Brände löscht, sondern den Spagat zur Transformation als Aufgabe annimmt und Zukunftschancen sieht.

Wir sehen hierfür folgenden **CEO-Kompass**, mit dem unterschiedliche Aufgaben und Rollen einher gehen, die im Schulterschluss mit den anderen C-Level-Kollegen und den Familiengeschaftern unternehmensindividuell bewertet und priorisiert werden müssen.



Abb. 2: Aufgaben der neuen CEO-Agenda



1. Durch turbulente Fahrwasser lotsen

Strategien unter Unsicherheit

In turbulenten Gewässern schneller rudern, bringt kaum Stabilität. Um Wellen zu brechen, muss man auch die Richtung kennen und Kurs halten. Das ist die anspruchsvolle Aufgabe des CEO als Kapitän.

Hierfür benötigt er einen dieser Situation angepassten Strategieprozess. Den bisherigen Weg und die hierbei gemachten Erfahrungen bei einer volatilen Zukunft fortzuschreiben zu wollen, also zu extrapolieren, erscheint illusorisch. Wenn Unternehmen Strategien unter hoher Unsicherheit entwickeln müssen, bringt der konventionelle strategische Werkzeugkasten wenig. Stattdessen helfen Methoden wie Szenariotechnik, Monte-Carlo-Simulation und Realoptionsanalysen, die strategische Widerstandsfähigkeit und Robustheit des Unternehmens zu erhöhen.

Mit dem **W&P-Strategieprozess** unterstützen wir den CEO nicht nur dabei, das richtige Strategie-Update auszuwählen und krisenrelevante Maßnahmen zu verabschieden, sondern implementieren auch das notwendige **Strategie-Monitoring**. Ausgehend von zum Teil bewusst extremen Basis-Szenarien erarbeiten wir strategische Antworten je Szenario und leiten daraus

sog. „No Regret“-Maßnahmen ab. Wichtig ist, dass die Strategieanpassung unter einer krisenbedingten Flexibilitätsperspektive geschieht.

Faktenorientiert Segmente neu gestalten

Ein Knackpunkt liegt i. d. R. in den verschiedenen Segmenten (z. B. Produktbereiche, Marken vs. Private Label, Kunden, Absatzkanäle, Werke, Gesellschaften, Projekte), in denen ein Familienunternehmen tätig ist. Denn es fehlt oftmals die **Transparenz hinsichtlich der Risiken und der Performance der verschiedenen Segmente**. Wir empfehlen aktuell mehr denn je einen völlig nüchternen, faktenbasierten Blick auf die Verlustquellen, Low Performer und Risiken im Geschäft und die Bereitschaft diese neu zu konfigurieren, ggf. auch abzuschneiden, zu zerlegen oder zu verkaufen.

Wachstumschancen nutzen

Gleichwohl ergeben sich auch gerade in der Krise immer wieder Chancen für gezieltes Wachstum durch Diversifikation in neue Geschäftsfelder zur Risikoabsicherung, insbesondere da derzeit **interessante M&A-Opportunitäten** am Markt auftreten.

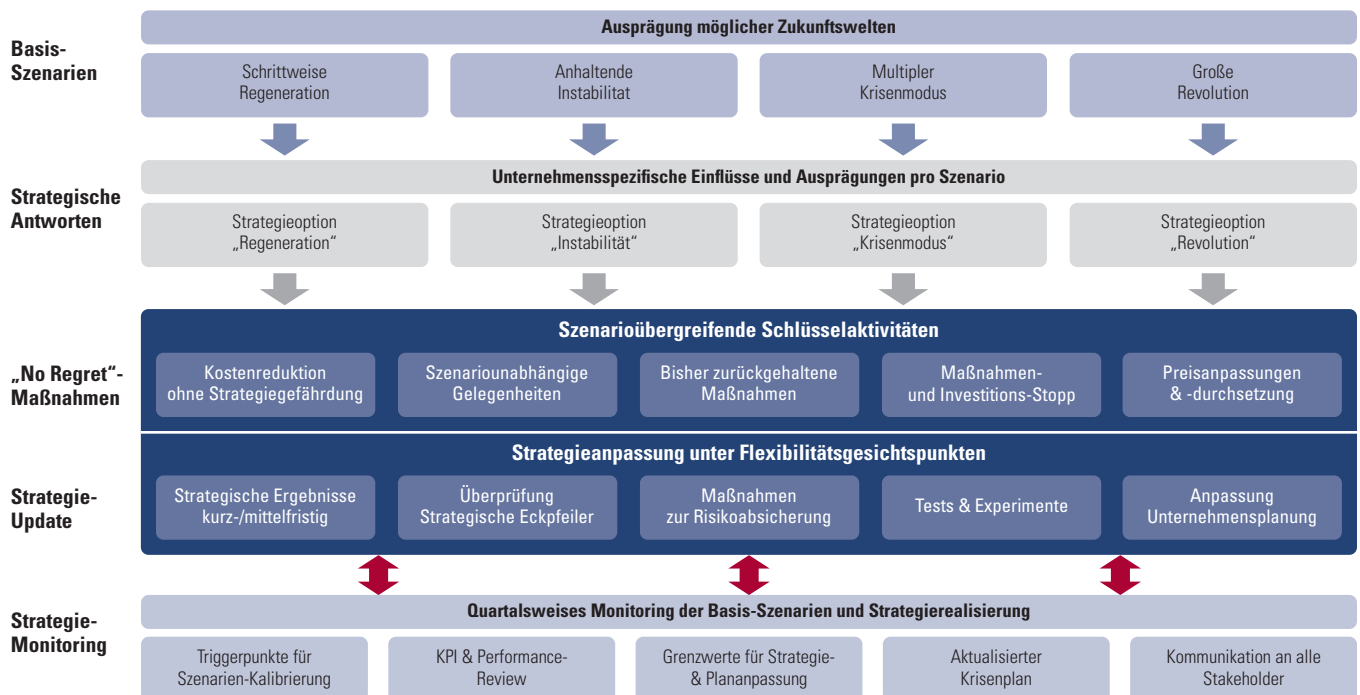


Abb. 3: W&P-Strategieprozess unter Unsicherheit

2. Auf Notfälle vorbereiten

Prävention durch Business Continuity Management

Von einer volatilen, unsicheren, komplexen, mehrdeutigen Welt (VUCA) wurde schon lange vor der Zeitenwende gesprochen. Neu in den letzten Jahren ist das Ausmaß an völlig unvorhersehbaren, sehr unwahrscheinlichen Ereignissen (Black Swan Events), die massive Störungen bei betrieblichen Abläufen und somit ggf. auch harte ökonomische Konsequenzen für Familienunternehmen nach sich ziehen. Diese Ereignisse können ein langfristiges und globales Ausmaß annehmen (z. B. Corona-Pandemie, Ukraine-Krieg), sie können aber auch regional und zeitlich begrenzt sein (z. B. die Blockade des Suezkanals durch ein Schiff).

Statt nach jedem unvorhersehbaren Ereignis überrascht in den Krisenmodus zu schalten, besteht das Ziel des **Business Continuity Management (BCM)** darin, das Unternehmen auf so einen Notfall vorzubereiten, indem **mögliche Szenarien** im Vorfeld durchdacht und möglichst standardisierte Ablaufpläne **für den Krisenfall** entwickelt werden.

Man kennt diese Methoden aus der Notfallmedizin oder aus der Luftfahrt und der Grundgedanke ist in den meisten Familienunternehmen zumindest DNA-immanent – die konsequente Umsetzung jedoch aus unserer Projekterfahrung oftmals noch in Kinderschuhen. Im Unterschied zum klassischen Risikomanagement fokussiert BCM auf unwahrscheinliche Ereignisse mit potenziell desaströser Auswirkung für das Unternehmen.

Klassischer Risikobewertungsansatz

Wahrscheinlichkeit ↑	75-100%	Gering	Mäßig	Groß	Kritisch
	50-75%	Gering	Mäßig	Groß	Kritisch
	25-50%	Gering	Mäßig	Groß	Kritisch
	0-25%	Gering	Mäßig	Groß	Kritisch
		Auswirkung →			

Business-Continuity-Ansatz (Black Swan)

Wahrscheinlichkeit ↑	75-100%	Gering	Mäßig	Groß	Kritisch
	50-75%	Gering	Mäßig	Groß	Kritisch
	25-50%	Gering	Mäßig	Groß	Kritisch
	0-25%	Gering	Mäßig	Groß	Kritisch
		Auswirkung →			

Abb. 4: Risikobewertung neu gedacht

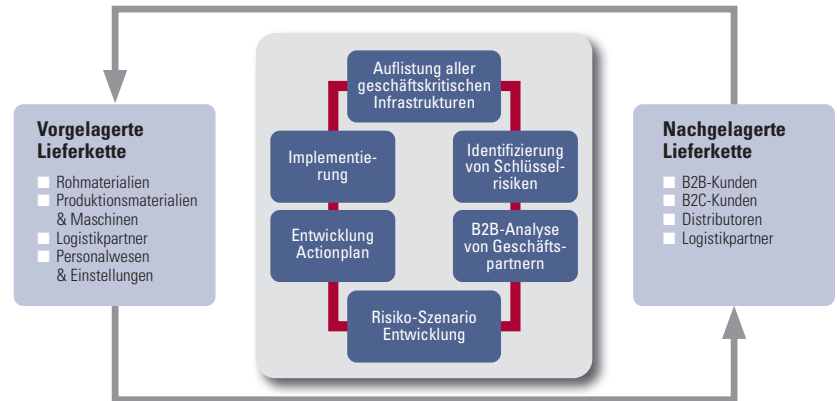


Abb. 5: BCM-Entwicklungsprozess

Das Erstellen eines sog. **Business Continuity Management-Systems** erfolgt in sechs Schritten:

1. Auflistung aller geschäftskritischen Infrastrukturen wie Rohmaterialien, Lieferanten, Produktionsequipment, Prozesse etc.
2. Identifizierung von Schlüsselrisiken (Black Swan Event), die das Geschäft nachhaltig schädigen können sowie ihre entsprechende Priorisierung
3. Analyse der in der Wertschöpfung vor- und nachgelagerten Geschäftspartner, um die Risikoabsicherung dieser zu verstehen und in das eigene BCM einzubauen
4. Risiko-Szenario-Entwicklung im Hinblick auf identifizierte Schlüsselrisiken (z. B. mittels Impact-Scoring)
5. Entwicklung eines Aktions- und Managementplans (abteilungsspezifisch und konkret je Aufgabe)
6. Implementierung und regelmäßige Überarbeitung/Anpassung und Training auf allen Ebenen

BCM hilft die gesamte **Wertschöpfungskette robuster und zuverlässiger** zu machen. Der Nutzen entsteht allerdings nicht nur im Notfall. Vielmehr generiert man auch einen kommunizierbaren und ggf. auch monetarisierbaren **Wettbewerbsvorteil**, in dem man sich als „jederzeit zuverlässiger Partner“ positioniert.

3. Wertschöpfung konfigurieren

Stresstest und Zukunftsagenda Operations

Ein zentrales Kennzeichen der Zeitenwende sind die gestörten Lieferketten, die dazu führen, dass Familienunternehmen alle Hände voll zu tun haben, um überhaupt ihre Produktion, ihre Wertschöpfung und ihr Lieferversprechen aufrechterhalten zu können.

Stresstest mit Taskforce bestehen

Um den kurzfristigen Herausforderungen zu begegnen, empfehlen wir den Einsatz einer **Purchasing Taskforce als zentrales Steuerungsgremium**. Aufgabe der Taskforce ist es, sich kurzfristig einen ganzheitlichen und „ungeschönten“ Überblick zu verschaffen und alle taktischen und operativen Maßnahmen zur Gewährleistung der Lieferfähigkeit und Effizienz zu realisieren.

Hierzu zählen:

- Risikoanalyse aller Warengruppen und Lieferketten im Hinblick auf Ausfallwahrscheinlichkeit und kritischer Wirkung eines Ausfalls
- Beleuchtung kritischer Produkte auf ihre Substituierbarkeit, alternative Bezugsquellen, Beschaffungspreistaktik und Vertragsmanagement sowie Hedging und langfristige Lieferverträge
- Untersuchung von Stücklisten-Änderungen und Reengineering
- Prüfung der Puffer- und Entkopplungsstrategien
- Bestandsmanagement und Working Capital-Programm
- Aufbau von Prognose- und Szenariomodellen für die Auswirkungsanalyse von Engpässen bzw. Ausfällen für kritische Materialien
- Mittelfristiger Aufbau alternativer Lieferanten und deren Befähigung



Abb. 6: Operationsvision „Lean, digital, green“

Um diese Aufgaben zu lösen, muss die Taskforce **mit den richtigen Funktionen und Köpfen** sowie den richtigen Qualifikationen, Methoden und Befugnissen ausgestattet sein.

Bei aller kurzfristigen Brisanz des Themas: Weitsichtige Familienunternehmen befassen sich gerade auch jetzt mit der **langfristigen Konfiguration der Wertschöpfung und der Wertschöpfungstiefe**.

Operations-Agenda 2030

Hierfür gilt es ein **Zielbild** zu entwickeln, das den neuen Herausforderungen gerecht wird. Das heißt:

- Weg von maximaler Kostenoptimierung mit globalem und stark vernetztem Sourcing hin zu **Decoupling** mit stabilen Lieferbeziehungen und kollaborativen Ansätzen, kürzeren und regionalen Lieferketten.
- Statt Optimierung der Anschaffungskosten sollten **Total-Cost-of-Ownership-Betrachtungen** vorgenommen werden.
- Die Operations der Zukunft sollte **lean, digital und nachhaltig** sein und branchen- und unternehmensindividuell in einer **Operations-Agenda 2030** mit Umsetzungs-Roadmap festgehalten werden:
 - Globaler und regionaler Footprint der Werke
 - Einführung eines effizienten Produktionssystems (Lean Production)
 - Führung und Organisation
 - Kundenorientierte, nachhaltige Supply Chain
 - Prozessstandardisierung und Digitalisierung
 - Steuerung und Kennzahlensystem

Was es dafür braucht: Erfahrung, methodisches Know-how und viel Offenheit und Mut, um vorhandene Wertschöpfungs- und Supply Chain-Strukturen und -Prozesse in Frage zu stellen.



4. Vermarktung neu denken

Auf allen Kanälen direkter am Kunden

Corona hatte für viele Familienunternehmen Turbowirkung: Über alle Branchengrenzen hinweg und in jeder Kaufphase (Sensibilisierung, Suche, Kauf, Nutzung, Wiederkauf/Loyalität) wurde die Customer Journey virtueller. Industrie und Handel haben darauf reagiert und ihre Kundeninteraktion digital weiterentwickelt.

Doch die Konsumenten spüren die aufkommende Zeitenwende aktuell tagtäglich in ihrem Geldbeutel: Kaufzurückhaltung, **Konjunkturtiefstand**, Ende des Baubooms usw. **Die Folge:** Der Kampf um das Kundenbudget wird härter und es wird umso wichtiger, in Kommunikation und Vertrieb den Kunden und seine **Bedürfnisse während seiner Customer Journey** bestmöglich zu treffen. Dabei müssen B2C genauso wie B2B neue, direktere Wege zum Kunden gegangen werden.

Die Kernfrage für Vermarktung und Vertrieb lautet: „Für welche Kunden, wollen wir mit welchen Marken/Produkten/Services in welchen Kanälen tätig sein?“

Für die Beantwortung gilt es, vier Handlungsbereiche miteinander zu verknüpfen und sie jeweils einzeln und in ihrem Zusammenspiel – und insofern als Omni-Channel – neu zu denken.

1 Kooperation mit stationären Händlern

Aus Sicht der Industrie geht es darum, die Händler zu finden, die auch in Zeiten von Frequenzrückgang und Kaufzurückhaltung mit innovativen Formaten und Leistungen Kunden begeistern und erfolgreich sind, und mit ihnen in Partnerschaft eng und unternehmerisch zu kooperieren. Gleichzeitig verändern sich je Warengruppe/Branchen die Machtgefüge, was zur strategischen Neubewertung der Zusammenarbeit führen kann.

2 Cross-Channel-Management: Die Herausforderung besteht darin, über Online- und Offline-Kanäle hinweg den Kunden auf seiner Reise an der richtigen Stelle mit Informationen und Services zu versorgen und ihn so zu gewinnen und zu binden. Dazu braucht es „Magic Moments“, d.h. Berührungspunkte (Touch Points) mit

dem Kunden, die ihn begeistern. Das kann ein Verkaufsgespräch sein, eine „super gemachte“ Web-Site, ein Markenevent oder das reibungslose Funktionieren eines Click & Collect-Services.

3 Umgang mit Plattform-Ökonomie: Die Zusammenarbeit mit den großen Plattformen im In- und Ausland ist für viele eine vertriebliche Schlüsselfrage. Einerseits erhält man Zugang zu vielen potenziellen (Neu-)Kunden. Andererseits werden Abhängigkeiten geschaffen und die Anforderungen hinsichtlich Markenführung, Sortimentsgestaltung, Preis- und Kundenbewertungsmanagement sind groß. Strategisch, organisatorisch und operativ eine Herausforderung, die gelöst werden muss.

4 Direct-to-Customer: Wenn Kommunikations- und Vertriebswege zum Kunden verschmelzen – stationär wie digital – entsteht nicht nur direkter Kontakt zum Kunden, sondern man kann auch direkt eine (Marken-)Community aufbauen, erhält Kundendaten aus erster Hand, was wiederum ganz neue Möglichkeiten für Services, Kundenbindung, Innovation und Commerce bietet. Bereits existierende Ansätze (z. B. Social Commerce) sowie neue Technologien (z. B. Metaverse) werden hier in den nächsten Jahren (je nach Branche) die Welt der Kundenkommunikation und des Verkaufens für Familienunternehmen dramatisch verändern. Wir sehen gerade im Metaverse die Chance, neue, junge Zielgruppen für sich zu gewinnen.

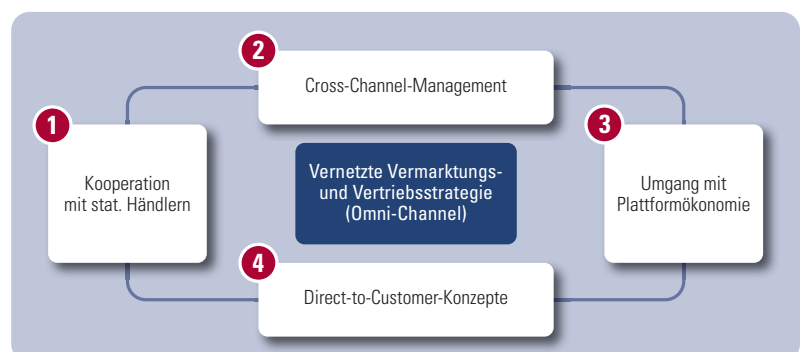


Abb. 7: Omni-Channel-Management neu denken

5. Durch Performance Stabilität schaffen

Bewährte und neue Stellhebel bedienen

Um EBIT und Rendite zu steigern, sollten die verschiedenen Funktionsbereiche aus einer Performance-Perspektive durchleuchtet werden. Folgende Stellhebel stehen dabei im Fokus:

- Eine ausgeprägte **Cost Performance** ist die Grundvoraussetzung, dass ein Unternehmen über ein angemessenes Gemeinkostenniveau verfügt, konkurrenzfähige Stückkosten hat und einen resilienten Break-Even vorweist.

- Die damit einhergehende hohe **Operational Performance** sorgt dafür, dass Kundenanforderungen erfüllt und Leistungen effizient erbracht werden.

- Die **R&D Performance** spielt eher langfristig eine wichtige Rolle. Ein zukunftsfähiges Unternehmen verfügt über ein zielgerichtetes Portfolio an Entwicklungsprojekten, basierend auf einer effizienten Struktur- und Prozessorganisation des Entwicklungsbereichs einschließlich eines leistungsfähigen R&D Controllings.

- Eine starke **Sales & Marketing Performance** führt zu in der Höhe adäquaten und in der Wirkung optimalen Marketing-/Vertriebsbudgets und schöpft die Potenziale für mehr Effizienz in der Marketing-/Vertriebsorganisation und deren Prozessen aus.

- Alle Aktivitäten in einem Unternehmen fließen letztendlich in dessen **Financial Performance** ein. Die gezielte Steuerung des Working Capitals, aber auch der gesamten Liquidität, trägt dazu bei, den Bedarf an Kapital zu optimieren und im besten Fall zu reduzieren.

Neben diesen funktionalen Stellhebeln verlangt in der aktuellen Zeitenwende die Inflation besondere Aufmerksamkeit.

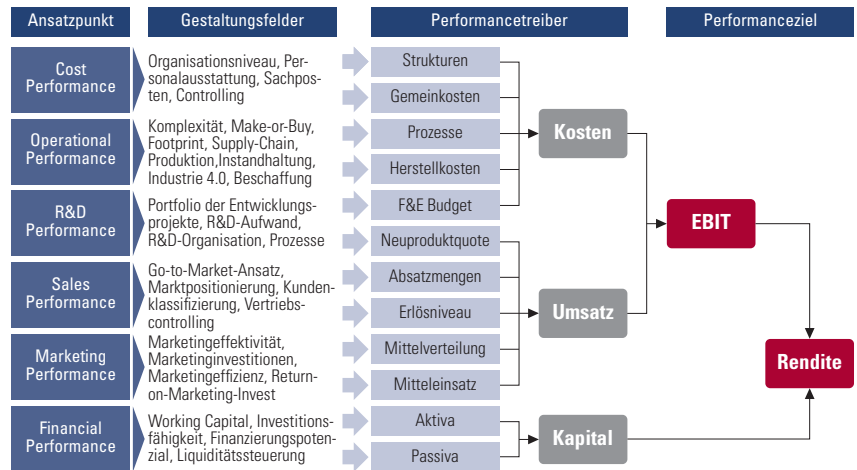


Abb. 8: Performance-Stellhebel im Überblick

Controlling in Zeiten der Inflation

Für viele Controller ist Inflation völliges „Neuland“, das einige Fragen neu aufwirft:

- Wie sieht das inflationsbereinigte Ergebnis aus?
- Sind Materialeinsatzkosten realitätsbezogen abgebildet?
- Ist die Standardkostenrechnung noch geeignet?
- Sind statische Kalkulationen noch angemessen?
- Kann das Vertriebscontrolling rasch auf steigende Einstandspreise reagieren und wie?

Wer sich also stabil aufstellen will, muss jetzt im Controlling wie folgt handeln.

- **Herstellung von Transparenz:** Wo und wie schlägt sich die Inflation im Unternehmen, in den Herstell- und damit Produktkosten nieder?
- **Management des Produktportfolios:** Konzentration auf Produkte, die in ausreichender Menge auf Basis der Verfügbarkeit von Vorprodukten erstellt werden können und die Deckungsbeiträge sichern
- **Vertriebscontrolling zur Steuerung des Pricing:** In welchen Kombinationen wird angesichts der steigenden Preise die beste Marge realisiert? Welche Preis-Mengen-Relationen sind zu erwarten? Mit welchen Auswirkungen auf das Produkt- und Kundenportfolio ist zu rechnen?



6. Nachhaltigkeit promoten

Wettbewerbsstärker und resilienter werden

Selbst wenn Kunden punktuell und budgetgetrieben kurzfristig ggf. andere Prioritäten haben, hat die Nachhaltigkeit politisch, gesellschaftlich und kundenseitig auch in Zukunft höchste Priorität.

Quer durch alle Branchen arbeiten quasi alle Familienunternehmen an dem Thema, wobei Generationenperspektive sowie regionale Verankerung und Verantwortung seit jeher in ihrer DNA liegen.

Statt auf Einzelprojekte oder eine formale Nachhaltigkeitsberichterstattung mit Rückspiegelbetrachtung zu setzen, empfehlen wir einen **ganzheitlichen Ansatz**. Hierbei werden **5 Dimensionen** der Nachhaltigkeit über **5 Gestaltungsfelder** systematisch in der Unternehmensstrategie verankert.



Abb. 9: Der W&P-Nachhaltigkeits-Ansatz

■ Dimension 1 – Motivation & Vision

Nicht jeder muss „Nachhaltigkeits-Champion“ sein – Fokus auf das Notwendige als Orientierungsrahmen für die Nachhaltigkeitsstrategie kann ggf. eine Option sein.

■ Dimension 2 – Klimaneutralität

Wie sieht Ihr Pfad zur Klimaneutralität über den aktuellen Status und Ziele zur Vermeidung, Reduzierung und möglichen Kompensation von Treibhausgasemissionen aus?

■ Dimension 3 – Ressourceneffizienz

Lösungen zur Kreislaufwirtschaft und zur Optimie-

rung der Ressourceneffizienz innerhalb der Wertschöpfung und des Produktlebenszyklus.

■ Dimension 4 – Gesellschaftliche Verantwortung

Gestaltungsspielraum u.a. zu Arbeitsverhältnissen, sozialem Engagement, Tierwohl, Diversität und Verantwortung entlang der Lieferkette in Abhängigkeit von Branche, Unternehmen und persönlichem Verantwortungsgefühl.

■ Dimension 5 – Performance

Nachhaltigkeit muss in der GuV und Bilanz ankommen. Nachhaltige Geschäftsmodelle müssen tragfähig, robust und zukunftsfähig sein.

Für die Umsetzung braucht es eine inhaltliche und organisatorische Verortung von Umsetzungsmaßnahmen. Dazu dienen fünf Gestaltungsfelder, die sich an der funktionalen Strukturierung von Unternehmen orientieren.

1. **Positionierung & Marke:** Zielgruppen, Wettbewerb und Marke sind neu unter Nachhaltigkeitsaspekten zu bewerten
2. **Produkte & Vermarktung:** Neuausrichtung des Leistungsangebots und der Vermarktung auf nachhaltige Produkte und Kanäle
3. **Produktion & Supply Chain:** Massive Veränderung von Wertschöpfungsstrukturen und -prozessen mit Fokus auf Energie- und Ressourceneffizienz
4. **Reporting & Finanzierung:** Die Nachhaltigkeitsstrategie muss messbar sein, über Kennzahlen gesteuert und mit Fakten kommuniziert werden
5. **Organisation & Change:** Nachhaltigkeit braucht eine veränderungsfähige Organisation sowie leistungsstarke Kooperationen

Nachhaltigkeit nutzt in turbulenten Zeiten

Die Nachhaltigkeit bietet in vielen Branchen neue Chancen zur Verteidigung und zum Ausbau der Marktstellung. Sie ist ein zentrales Argument in Recruiting und für das Employer Branding. Nachhaltiges Denken und Handeln schafft Differenzierung, generiert Wettbewerbsvorteile, beugt damit auch Krisen vor, führt langfristig zu weniger Risikoanfälligkeit und macht Familienunternehmen damit resilienter.

7. Digital Tempo machen

Roadmap für die digitale Exekution

Vorangetrieben durch Corona sind heute viele Produkte und Services branchenübergreifend mit digitalen Funktionen versehen und viele Prozesse am Front-End zum Kunden hin oder am Back-End in der internen Wertschöpfung sind digitalisiert.

Dabei kann man grundsätzlich zwei digitale Stoßrichtungen unterscheiden:

- **Value Capture:** Optimierung von Systemen und Prozessen
- **Value Creation:** Erschließen digitaler Marktmöglichkeiten

Die erfolgreiche weitere Digitalisierung wird auch in der Zeitenwende entlang dieser zwei Stoßrichtungen entscheidend zur Robustheit und Zukunftsfähigkeit beitragen.

Wir sehen aktuell jedoch immer wieder, dass die wachstumsstarken Jahre dazu geführt haben, dass es in vielen Unternehmen zwar eine enorme Anzahl an digitalen Projekten gibt, diese jedoch in der Umsetzung stocken oder die gewünschte Wirkung ausbleibt. Zu viel Masse, zu wenig Klasse. Das kostet Management- und Kapitalressourcen und gefährdet die wichtigen digitalen Initiativen. Wir empfehlen: Fokus auf die digitale Exekution.

Entwicklung einer strategischen Digitalisierungs-Roadmap

Folgende Schritte sind für eine fokussierte digitale Exekution erforderlich:

- Aufnahme aktueller und geplanter digitaler Projekte und Initiativen
- Entwicklung eines individuellen Scoring-Modells zur Bewertung anhand definierter Kriterien (Strategie, Effizienz, ROI)
- Identifikation bisher unberücksichtigter Themenfelder (White-Spots)
- Priorisierung digitaler Projekte in Themenfeldern und auf Einzelprojektebene
- Bereinigung des Projektportfolios und (Re-)Allokation von Ressourcenbedarfen zur Umsetzung
- Verankerung der Digitalisierungs-Roadmap als zentrales Artefakt der Planung und Steuerung
- Optimierung des Digitalen Operating Models (Fachbereiche, IT)
- Zielgerichtete Entwicklung von Kernkompetenz und Partner-Ökosystemen

Was Sie dadurch gewinnen

Das Reduzieren, Priorisieren und Synchronisieren der digitalen Initiativen sorgt für eine effiziente und effektive Allokation der IT-Ressourcen und sorgt für Tempo an der richtigen Stelle bei der weiteren Digitalisierung des Unternehmens.

Value Capture: Optimierung von Systemen und Prozessen Mindset: Run it

Prozesseffizienz (Process Mining)

- Wie führen die einzelnen Prozesse effizient zu Wertschöpfung und Rohertrag?
- Welche Prozesseffizienz ist Voraussetzung für nachhaltiges Wachstum und Skalierung?

Datengesteuertes Unternehmen

- Wie ist datenbasierte Transparenz in der Unternehmenssteuerung möglich?
- Welche Datenstrukturen und -quellen müssen erschlossen oder verknüpft werden?

Systemarchitektur und Systemaudit

- Ermöglicht die Systemarchitektur effiziente Wertschöpfungsprozesse im Unternehmen?
- Werden nicht-funktionale und Compliance-seitige Anforderungen erfüllt?

Value Creation: Erschließen digitaler Marktmöglichkeiten Mindset: Change it

Digitale Geschäftsinnovation

- Wie müssen sich Kundennutzen, Wertschöpfung und Rohertrag in der digitalen Transformation verändern?
- Wie verhält sich der Wettbewerb?

Digitale Erweiterung der Kernkompetenz

- Was ist heute die Kernkompetenz des Unternehmens und wie relevant ist die Kernkompetenz in der digitalen Zukunft?
- Interner Aufbau oder externe Vergabe, wie entwickelt sich die IP und bei welchem Risiko?

Transformationsindikator und Start-up-Ökosystem

- Welche Indikationen bieten Start-ups als digitale Technologie- und Geschäftsmodellinnovatoren?
- Wie lassen sich Start-ups als relevante Treiber in das eigene Unternehmen integrieren?



Abb. 10: Zwei Stoßrichtungen der Digitalisierung für Unternehmen

8. Finanzierung sichern

Auf kurze und lange Sicht kapitalstark

Die Sicherung der **Liquidität bleibt zentrale Kernaufgabe** auf dem weiteren Weg und nahezu alle Unternehmen sind davon wesentlich betroffen und gefordert. Die aktuelle Volatilität der Rohstoffpreise und die Unsicherheiten der Supply Chain geben dabei die Finanzierungsstrategie vor: Die Produktions- und Lieferfähigkeit muss unter allen Umständen aufrechterhalten bleiben!

Hierzu prüfen Unternehmen derzeit alle Optionen, um sich mit **zusätzlicher Liquidität** „vollzusaugen“ und gleichzeitig die „Fesseln“ staatlicher Bürgschafts- und Kreditprogramme abzuschütteln (z. B. Kreditausweitung durch Umstellung von bilateralen Darlehen auf konsortiale Finanzierung, Diversifizierung durch Anleihen und Schuldscheindarlehen).

Reicht klassische Fremdkapitalfinanzierung nicht mehr, müssen die Kapitalstrukturen unter die Lupe:

- Geschäftsfelder mit hoher Mittelbindung müssen grundsätzlich in Frage gestellt werden oder
- Vorhandene Potenziale für eine Optimierung der Supply Chain und des Working Capital sind konsequent zu heben.
- Potenziale aus dem Verkauf nicht-betriebsnotwendiger Vermögensgegenstände sind zu bewerten.
- Falls nicht (ausreichend) vorhanden, können gebundene Liquiditätsreserven bspw. durch Factoring oder Verkauf- und Rückmietung eigener Gewerbeimmobilien erfolgen.

Je nach Ausprägungsgrad der Transformationserfordernisse können nicht alle Risiken alleine mit Fremdkapital oder durch eine Kapitalfreisetzung bewältigt werden.

Damit notwendige Investitionen nicht verschoben werden müssen und so die Zukunftsfähigkeit leidet, stellt sich auch die Frage einer zusätzlichen Gesellschafterfinanzierung.

Falls hier Uneinigkeit weitere Gesellschaftermittel blockiert, kann eine **Neuordnung des Gesellschafter-**



Abb. 11: Finanzierung in Krisenzeiten

kreises sinnvoll sein (sog. Owner-Buy-Out), z. B. zur Ausbezahlung von Gesellschaftern, die notwendige Beiträge nicht leisten können oder wollen, und einer Verwässerung ihrer Anteile nicht zustimmen.

Können oder wollen die Altgesellschafter die Zufuhr von Eigenkapital nicht allein darstellen, so sind **externe Partner** wie Private Equity-Gesellschaften oder Family Offices eine Option – wenn auch zum denkbar ungünstigsten Zeitpunkt, da die Marktunsicherheit eine Einigung auf gemeinsame Bewertungsvorstellungen erschwert. Die Lösung könnten z. B. Mezzanine-Instrumente sein, die die Bewertungsfrage in die Zukunft verlagern.

Unsere Empfehlung zur kurz-/mittelfristigen Sicherung der Kapitalkraft im aktuellen Umfeld:

- Schonungslose Bewertung der Transformationserfordernisse und der veränderten Geschäftsrisiken
- Prüfung sämtlicher Fremdkapitaloptionen mit Fokus auf deren Flexibilität und erst in zweiter Linie auf deren Zinskonditionen
- Konsequente Verschlinkung der Kapitalstrukturen und der damit gebundenen Liquidität
- Sofern notwendig: Vermeidung von Blockadesituationen durch Neuordnung des Gesellschafterkreis
- Sofern unvermeidbar: Eigenkapitalzufuhr von dritter Seite in Betracht ziehen

Ihre Herausforderungen

Wir stehen an Ihrer Seite

Die Zeitenwende verlangt aktuell von jedem CEO in Familienunternehmen einen Spagat zwischen „Brände löschen“ und „Transformation gestalten“. Als CEO heißt es, voran zu gehen, Risiken zu minimieren und die Robustheit zu erhöhen. Hierbei werden Sie mit verschiedenen, anspruchsvollen Rollen konfrontiert:

1. Sie entwickeln einen **Zukunftsfahrplan** für die generationsübergreifende Absicherung des Unternehmens, indem Sie einen krisenadäquaten Strategieprozess initiieren und monitoren, die Geschäfte neu konfigurieren und Wachstumschancen prüfen.
2. Durch **Business Continuity Management** und seine diversen operativen Maßnahmen bewahren Sie Ihr Unternehmen präventiv vor existenzbedrohenden Gefahren.
3. Sie bestehen den Stresstest, dem Ihr Unternehmen in der Wertschöpfung und Lieferkette unterliegt und Sie **konfigurieren Ihre Operationsagenda** langfristige neu – und zwar lean, digital und green.
4. In der konjunkturell herausfordernden Situation **denken Sie Ihre Vermarktung** neu und suchen über alle Kanäle direktere und digitalere Wege zum Kunden.
5. Sie treiben unter Einsatz funktionaler Stellhebel die **Performance Ihres Unternehmens** und entwickeln neue, inflationstaugliche Controlling-Instrumente.
6. Sie promoten **Nachhaltigkeit** nicht nur operativ in Einzelinitiativen, sondern verankern diese in der Strategie.
7. Sie machen noch mehr **Tempo bei der Digitalisierung**, indem mit einer fokussierten Roadmap nur die wirklich erfolgsversprechenden Digitalprojekte exekutiert werden.
8. Sie stellen als **Architekt der Finanzierung** den kurz- und langfristigen Kapitalbedarf sicher.

Die CEO-Agenda braucht Teamplay

Kein CEO kann diese Aufgaben ohne Unterstützung lösen. Setzen Sie deshalb auf Teamplay und schaffen Sie die entsprechenden Rahmenbedingungen:

- Die Prioritäten der CEO-Agenda müssen im engen **Schulterschluss mit den C-Level-Kollegen bewertet und im Familien-/Gesellschafterkreis** abgestimmt werden.
- Alle Führungskräfte und Mitarbeitenden müssen von der Agenda überzeugt werden. Ohne die **Mannschaft** an der Seite und eine starke, veränderungsfähige **Organisation und Kultur** gelingt die Umsetzung nicht.
- Nutzen Sie uns als **Berater mit jahrzehntelanger Erfahrung** in der Bewältigung von turbulenten Phasen, schwierigen Unternehmenssituationen und -konstellationen. Wir nehmen die Rollen an, die Sie von uns erwarten und die Sie benötigen: als Kapazitätsverstärker mit Spezialistenwissen in Branche und Funktion, als Beschleuniger, als Konfliktlöser, als Vermittler, als Befähiger für Ihre Organisation, als Umsetzer etc. – vor allem aber als sensibler Gesprächspartner auf Augenhöhe an den Schnittstellen von Familiengesellschaftern, Top-Management und Unternehmen.

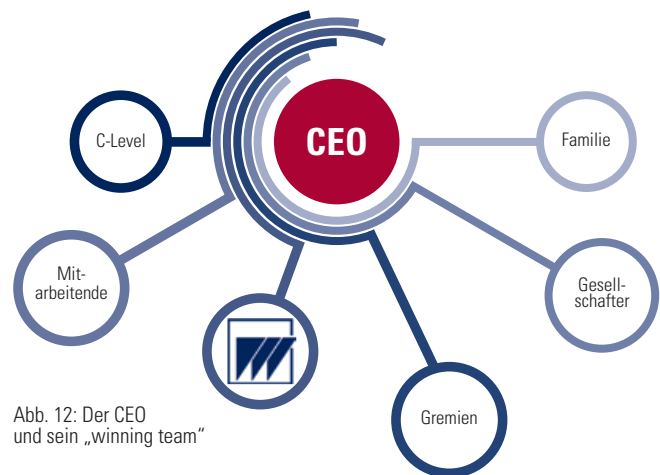


Abb. 12: Der CEO und sein „winning team“

Unsere Projekterfahrungen

Inspiration und Expertise von der auch Sie profitieren können

Erfahrung und Know-how unserer Funktions- und Branchenspezialisten führen zu konkreten und messbaren Projekterfolgen. Umfassende Expertise aus einer Vielzahl von Projekten führen zu schnellen Ergebnissen und konkreten Handlungsempfehlungen. Unsere Projektbeispiele zeigen für unterschiedliche Branchen und Herausforderungen die dabei erzielten Projektergebnisse. In allen Fällen haben messbare Projekterfolge zu einer Optimierung bzw. Lösung der an das Unternehmen gestellten Herausforderungen geführt.

Papierhersteller (820 Mio. €)

Herausforderung:

- Strategisches Zukunftsbild schaffen und Sparten-Segmente bewerten
- Operative Exzellenz in der Produktion verbessern
- Weiterentwicklung Organisation, Steuerung, Controlling

Ergebnis:

- Erfolgreiche Wachstumsinvestitionen auf > 1Mrd. €
- Performancesteigerung in den Werken
- Professionalisierung der Zusammenarbeit

Fleischverarbeitung (1.100 Mio. €)

Herausforderung:

- Neuausrichtung der Standort-/Produktionsstrategie
- Bildung einer Task Force operative Exzellenz
- Digitalisierung und Standardisierung der Prozesse
- Optimierung der Steuerung

Ergebnis:

- Deutliche Verbesserung von Produktivität/Lieferfähigkeit
- Digitaler Reifegrad in der Supply Chain erhöht
- Neues KPI-System in BI-Tool umgesetzt

Foodhersteller (220 Mio. €)

Herausforderung:

- Ertragsschwäche
- Finanzierungsprobleme
- Zu geringe Effizienz in der Produktion

Ergebnis:

- Langfristig tragfähiges Restrukturierungs- und Finanzierungskonzept
- Effizienzsteigerung in allen Werken

Antriebs-/Automatisierungstechnik (710 Mio. €)

Herausforderung:

- Ungenügende Liefertreue
- Geringe Prozessstabilität im Auftragsmanagement
- Hohe manuelle Aufwände in Abwicklung und Abstimmung

Ergebnis:

- Datenbasierte Transparenz über die prozessualen Abweichungen durch Process Mining-Technologie aufgezeigt
- KPI's zur Prozesstreu und -qualität implementiert
- Liefertermintreue von 69% auf 91% erhöht

Maschinenbau (90 Mio. €)

Herausforderung:

- Erarbeitung einer profitablen, ambitionierten Wachstumsstrategie (>200 Mio. € Umsatz in 4 Jahren)
- Schaffung der organisatorischen Voraussetzungen für Wachstum bei gleichzeitigem Effizienzgewinn
- Unklares Zukunftsbild und fehlende Zielstellung

Ergebnis:

- Strategische Plattform für Transparenz über Status Quo und Identifikation der Wachstums-Potenziale und -Barrieren
- Konsolidierte internationale, branchenseitige Planungsszenarien mit konkreter Umsetzungsprojekten und Roadmap für das strategische Konzept
- Organisatorische Transformation von Spartenorganisation zur Funktionalorganisation und funktionale Weiterentwicklung und Veränderung des Mindsets im Management

Automobilzulieferer (150 Mio. €)

Herausforderung:

- Stetig wachsende Nachhaltigkeitsanforderungen der OEMs
- Kurzfristige Kunden-Audit zu umfangreichen ESG-Thematiken
- Vielfalt und hohe Komplexität an Regularien

Ergebnis:

- Kurzfristig etablierte Managementsysteme zu Umwelt, Lieferkette, Menschenrechte, Arbeitsschutz und Compliance
- Erfolgreiches Bestehen des Kundenaudits
- Etablierung einer Roadmap zur weiteren Professionalisierung des Nachhaltigkeitsmanagements



Unser Leistungsangebot

Handlungs- und Zukunftsfähigkeit jetzt sichern

Strategie

- Zukunftsszenarien entwickeln und strategische Antworten finden
- No-Regret-Maßnahmen und Strategie- und Planungs-Update festlegen
- Neukonfiguration von Geschäftssegmenten
- M&A

BCM

- Identifikation und Bewertung Schlüsselrisiken (intern, vor-/nachgelagert)
- Notfall-Szenarien bilden
- Entwicklung BCM-Aktionspläne für den Notfall
- Implementierung der Maßnahmen

Wertschöpfung

- Operative Taskforce bilden, um den Stresstest „Lieferkette/Wertschöpfung“ zu bestehen
- Konzipierung einer Zukunftssagenda Operations 2030, die lean, digital, green ist

Die nächsten Schritte!

- Unverbindliches Erstgespräch zu den Herausforderungen in der Zeitenwende und Ihrer persönlichen CEO-Agenda
- Workshop/Quick-Check, um die wichtigsten Aspekte und den Status zur CEO-Agenda aufzunehmen
- Unterstützung als Taskforce bei einzelnen, akut „brennenden“ Themen
- Maßgeschneidertes Projekt zu einem oder mehreren Aufgaben der CEO-Agenda
- Umfassendes Zukunfts- und Transformationsprogramm, das alle wesentlichen Elemente der CEO-Agenda unter einem Transformationsprojekt zusammenführt

Vermarktung

- Status und Potenzialanalyse der Vermarktungskonzeption und -organisation
- Weiterentwicklung vernetzter Omni-Channel-Strategie
- Direct-to-Customer-Ansätze inkl. Metaverse-Potenzial-Bewertung

Performance

- Potenzialanalyse für mehr Effizienz in Organisations- und Funktionsbereichen
- Entwicklung Effizienzsteigerungsprogramm
- Steuerung und Controlling in Zeiten der Inflation

Nachhaltigkeit

- Statusanalyse zur Nachhaltigkeit Inside-Out und Outside-In
- Zieldefinition, Konzeption und Maßnahmen entlang der 5 Dimensionen/Gestaltungsfelder
- Begleitung Zertifizierung/Implementierung

Digitalisierung

- Bestandsaufnahme der IT sowie der Digitalprojekte aus den Fachbereichen und der IT
- Value Capture durch Optimierung von Systemen und Prozessen
- Value Creation durch Erschließen digitaler Markt-möglichkeiten
- Execution der strategischen Digitalisierungs-Roadmap durch Exzellenz in der Zielerreichung

Finanzierung

- Steuerung des gesamten Finanzierungsprozesses oder modulare Unterstützung z. B. für
- Syndizierte Kredite und Club Deals
 - Übernahme- und Akquisitionsfina- nzierungen
 - Mezzanine- und Wachstumskapital

Brände löschen

- „Hauptbrände“ identifizieren und priorisieren
- Taskforce mit den richtigen Fachexperten (Funktion, Branche, Region, z. B. Osteuropa) bilden
- Interim-Management (General Manager oder Spezialist)
- Ausser-(gerichtliche) Restrukturierung (von Tochtergesellschaften)

Wir unterstützen Sie gerne!

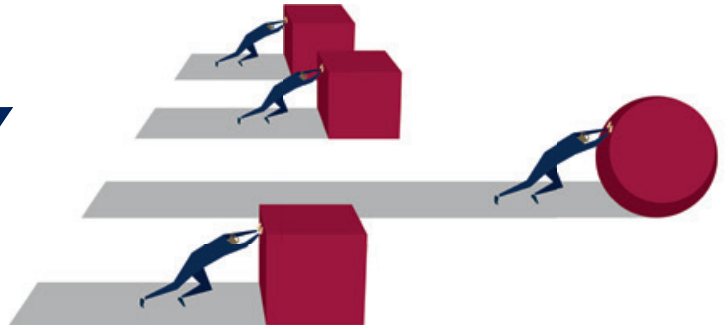
Immer faktenorientiert, vertraulich, neutral, ehrlich, maßgeschneidert, motiviert, messbar und in der Durchführung mit Herz und Verstand.

Haben wir Ihr Interesse geweckt?

Kontaktieren Sie uns über ceoagenda@wieselhuber.de



Perspektiven eröffnen – Zukunft gestalten



STRATEGIE

Dr. Wieselhuber & Partner ist das erfahrene, kompetente und professionelle Beratungsunternehmen für Familienunternehmen und Sparten bzw. Tochtergesellschaften von Konzernen unterschiedlicher Branchen.

INNOVATION & NEW BUSINESS

DIGITALISIERUNG

Wir sind Spezialisten für die unternehmerischen Gestaltungsfelder Strategie, Innovation & New Business, Digitalisierung, Führung & Organisation, Marketing & Vertrieb, Operations, Mergers & Acquisitions, Finance und Controlling sowie die nachhaltige Beseitigung von Unternehmenskrisen durch Corporate Restructuring und Insolvenzberatung.

FÜHRUNG & ORGANISATION

MARKETING & VERTRIEB

Mit Büros in München, Düsseldorf, Hamburg und Stuttgart bietet Dr. Wieselhuber & Partner seinen Kunden umfassendes Branchen- und Methoden-Know-how und zeichnet sich vor allem durch seine Kompetenz im Spannungsfeld von Familie, Management und Unternehmen aus.

OPERATIONS

CORPORATE RESTRUCTURING

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

MERGERS & ACQUISITIONS

FINANCE

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

INSOLVENZBERATUNG

CONTROLLING



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

info@wieselhuber.de
www.wieselhuber.de