

# S MANAGEMENT SUPPORT

## N° 01

2021

ABSCHIED VOM ORGANISATORISCHEN WILDWUCHS

DER W&P-BUSINESS PERFORMANCE-ANSATZ

NACHHALTIGKEIT IN DER UNTERNEHMENSSTRATEGIE

PERFORMANCEMESSUNG IN ADMINISTRATIVEN FUNKTIONEN

ACT DIGITAL – AGENDA DER NACHFOLGEGENERATION

ZEIT DER STRATEGEN

DER CFO IN 2021 – CO-PILOT NICHT STEWARD

„RADIKALE KUNDENZENTRIERUNG“ IM SERVICE

LEAN, GREEN UND DIGITAL SMART OPERATIONS



CUSTOMER JOURNEY MANAGEMENT  
Jetzt den Vertriebsturbo zünden!

SALES EXCELLENCE

Mehr Umsatz, mehr Marktanteil,  
zufriedenere Kunden



**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**  
Unternehmensberatung

**Editorial**

3 Zeit der Strategen

**Funktionen, Methoden & Fokusthemen**

4 Der W&amp;P-Business Performance Ansatz

6 Performancemessung in administrativen Funktionen

8 Nachhaltigkeit in der Unternehmensstrategie

10 Technologie findet Markt:  
Die W&P-Zukunftswerkstatt

12 Professionelles Management von Wachstumstreibern

14 Act digital

16 Die Systemarchitektur entscheidet  
über die Zukunftsfähigkeit

18 Der Berater als Umsetzungsbeschleuniger

20 Abschied vom organisatorischen Wildwuchs

22 Customer Journey Management im B2B-Umfeld

24 Sales Excellence

26 „Radikale Kundenzentrierung“ im Service

28 Lean, green und digital

30 Muss es gleich Biotech oder Wasserstoff sein?

32 Der CFO in 2021 – Co-Pilot nicht Steward

34 Spannungslage Gesellschafter – Geschäftsführung

**36 W&P-Projektbeispiele****38 W&P-Publikationen****40 Blickpunkt Branche****42 Kurz & bündig**

# Liebe Leserinnen, liebe Leser,

vor dem Lockdown ist nach dem Lockdown, muss man wohl in der aktuellen Situation sagen, auch wenn die Impfantwicklung langsam Hoffnung macht auf nachhaltige Besserung.

Business Performance steht momentan auf den meisten Top-Management-Agenden der Entscheider in Familienunternehmen und damit auch in unseren Kundenprojekten. Nicht nur pandemie-bedingt, sondern auch mit Blick auf eine höhere Flexibilität des Unternehmens für die Zukunft. In diesem Rahmen bekommt v. a. die Digitalisierung und die Agilisierung der Strukturen und Prozesse eine deutlich höhere Bedeutung, der mit Themen wie Process Mining, Agilem Projektmanagement sowie Data Analytics seitens der Kunden begegnet wird.

Neben performance-fokussierten Hausaufgaben nutzen viele Unternehmen die aktuelle Zeit, um die eigene marktseitige Power zu erhöhen. Stichwörter wie Sales- und Service Excellence, Customer Journey Management sowie der New Business-seitige Ansatz „Technologie sucht Markt“ sind dabei in vieler Munde, um die eigene Kundenzentrierung zu stärken.

Ich wünsche Ihnen viel Anregungen und Spaß bei dieser neuen Management Support-Ausgabe und würde mich freuen, bald von Ihnen zu hören, um sich zum ein oder anderen Thema auszutauschen – bleiben Sie weiterhin gesund!

Ihr

*Gustl F. Thum*  
Partner

## IMPRESSUM

**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH  
Unternehmensberatung**

Nymphenburger Straße 21, D-80335 München  
E-Mail: [info@wieselhuber.de](mailto:info@wieselhuber.de) / Internet: [www.wieselhuber.de](http://www.wieselhuber.de)

**Redaktion**

Gustl F. Thum, Partner, Dr. Wieselhuber & Partner  
Telefon: 089 286 23 265, Telefax: 089 286 23 290  
E-Mail: [thum@wieselhuber.de](mailto:thum@wieselhuber.de)

**Design**

Werbeagentur Kinzel, Augsburg

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

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

**Bildrechte**

© shutterstock

# Zeit der Strategen

Kosten weiter senken, Prozesse optimieren, neue Software implementieren, Working Capital reduzieren, Governance verbessern. etc. Alles notwendig, die Pflicht des Management-Alltags. Es stärkt die operative Effizienz und trägt zur Überlebensfähigkeit des Unternehmens bei. Ist damit die erfolgreiche Zukunft des Unternehmens im Blick oder gar gesichert? Natürlich nein, denn auch der Grenzertrag dieser Maßnahmen bewegt sich irgendwann „gegen Null“.

Zweifelsohne ist die perfekte Beherrschung des operativen Geschäftes ein wichtiges und solides Fundament, um sich mit den Herausforderungen und den Chancen der Zukunft intensiv und systematisch beschäftigen zu können. Es darf nur kein Alibi sein, sich den Zukunftsthemen zu versperren. Warum sich die Unternehmensführung und die Gesellschafter damit systematisch auseinandersetzen sollen und müssen, liegt in den zunehmend komplexen, dynamischen und strukturellen Veränderungen des Unternehmensumfeldes begründet. Ausprägungen dieses Strukturwandels und den damit verbundenen disruptiven Entwicklungen sind z. B. Klimawandel, Bevölkerungswachstum, Migration, neue Technologien und nicht zuletzt Digitalisierung und die globale Pandemie. Die Welt ist mehr denn je „grenzenlos“ geworden. Zweifelsohne gibt es weitere branchen- und unternehmensspezifische exogene Einflussfaktoren, die auf Unternehmen und Märkte einwirken. Wie immer kann man diese als Bedrohungen oder als Chancen interpretieren.

Strategen setzen sich früher, schneller, systematischer und konsequenter mit der Erkennung, Beurteilung und Nutzung von Megatrends auseinander. Sie nutzen den eigenen Zeit- und Wissensvorsprung und die Veränderungsdynamik zu ihrem Wettbewerbsvorteil und Nutzen. Ihr strategisches Timing ist weder zu früh – um nicht als ressourcenschwacher „Missionar“ zu scheitern – noch zu spät, um Kräfte für eine kaum noch zu gewinnende Aufholjagd zu verschwenden.

Strategen fokussieren auf die zentralen Erfolgsfaktoren, sie besetzen schnell die Märkte und erhöhen stetig und systematisch die Markteintrittsbarrieren

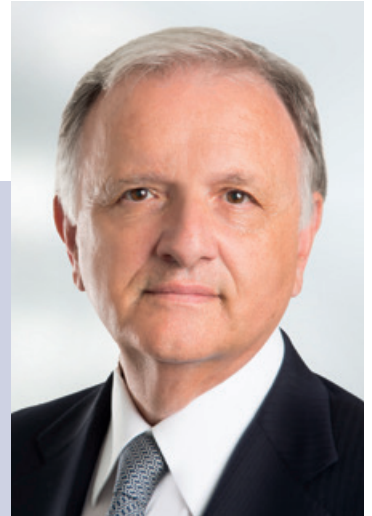
für Follower. Alles richtig und leicht gesagt, aber schwer getan, denn das Trägheitsmoment von Unternehmen und das Beharrungsvermögen von Menschen sowie das große Talent „sich gegenseitig mit intellektueller Brillanz zu beweisen, warum es nicht geht, bzw. es so nicht kommen wird“ sind typische Merkmale, die Zukunfts-Management als Management des Fortschritts erschweren. Oft fehlt es aber auch an der Begründung, am Nutzen und der fehlenden, überzeugenden Kommunikation für die Vorbereitung, den Eintritt und die Partizipation an einer anderen, neuen Welt. Erfolgreiche Führungskräfte hatten schon immer eine ausgeprägte Neugier, hohe Empathie und Sensibilität für Veränderungen. Sie schöpfen daraus Freude und Sinnggebung für Ihre Arbeit. Erfolgreiche und überzeugende Strategen sind in ihrem Verhalten und Vorgehen stark outside-in geleitet. Sie haben als Beobachtungs- und Ausgangspunkt den oder die Kunden mit ihren Wünschen, Bedürfnissen und Bedarfen und sie berücksichtigen bestehende und vor allem neue potenzielle Wettbewerber. Das daraus entstehende Zukunftsbild wirkt als „Pull-Faktor“, um das Unternehmen auf den richtigen Zukunftspfad zu bringen und es auf Kurs zu halten. Dabei sind Stopps und Umwege durchaus normal, nur das Ziel und die zu erreichende Zukunft sollte man nicht aus den Augen verlieren.

Kreativität, Intuition, Agilität, Intelligenz, Resilienz, Mut, Überzeugungskraft, Durchsetzungsvermögen, messbare Fortschritte und Erfolgswille und natürlich Freude am Neuen und der Veränderung waren, sind und bleiben die notwendigen Voraussetzungen um persönliche Perspektiven und die Zukunft des Unternehmens zu gestalten. Strategen sind Chancen-Sucher und Zukunftsgestalter. Davon kann ein Unternehmen und unsere Gesellschaft nie genügend haben.

Ihr



Prof. Dr. Norbert Wieselhuber





Dr. Timo Renz  
Managing Partner  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



Johannes Spannagl  
Managing Partner  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH

# Der W&P-Business Performance Ansatz

Business Performance ist für viele Unternehmen im Moment ein Fokusthema. Die wirtschaftlichen Herausforderungen sind auch für dieses Jahr nach wie vor hoch. Auch hohe Ertragskraft und eine gute Unternehmensperformance in der Vergangenheit sind keine Garantien für zukünftige Erfolge. Daher kommt es jetzt darauf an, die Performance des Unternehmens durch die richtigen Konzepte und Maßnahmen abzusichern. Dabei sind alle Bereiche und Funktionen des Unternehmens gefordert. Mit unserem W&P-Business Performance Ansatz zeigen wir konkrete Stellhebel zur Performancesteigerung auf.

Wenn Sie in einzelnen Bereichen „erheblich Luft nach oben haben“ und entsprechend Ergebnispotenziale heben möchten, bieten sich verschiedene Stellhebel und inhaltliche Schwerpunktsetzungen an:

## Stellhebel zur Steigerung der Business-Performance im Überblick

1. Eine ausgeprägte **Cost Performance** ist die Grundvoraussetzung dafür, dass ein Unternehmen ein angemessenes Gemeinkostenniveau hat, konkurrenzfähige Stückkosten aufweist und über einen resilienten Break-Even verfügt. Vor allem das Organisationsniveau, die Personalausstattung sowie die Sachkosten liefern die entsprechenden Ansatzpunkte für die Steigerung der Performance. Nach unserer Erfahrung sind hartes Benchmarking und ein tiefes Controlling-Verständnis sehr hilfreich, um das richtige Maß zu definieren.
2. Die damit einhergehende hohe **Operational Performance** sorgt dafür, dass Kundenanforderungen erfüllt und Leistungen effizient erbracht werden, indem Supply Chain und Wertstrom optimiert und kostenintensive Komplexität gemanagt werden. Gestaltungsfelder, die in diesem Zusammenhang häufig zu hinterfragen sind: Make-or-Buy, Global Footprint und Sourcing, Industrie 4.0.
3. Für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens spielt die zukünftige Verfügbarkeit der richtigen Produkte und Leistungen und damit die **Innovations- bzw. R&D-Performance** eine wichtige Rolle. Ein zukunftsfähiges Unternehmen verfügt über ein zielgerichtetes Portfolio an Entwicklungsprojekten. Diese sollten basieren auf einer effizienten Struktur- und Prozessorganisation des Entwicklungsbereichs einschließlich eines leistungsfähigen Innovations-Controllings. In diesem Zusammenhang müssen das Portfolio der Entwicklungsprojekte, der tatsächliche R&D-Aufwand, die R&D-Organisation sowie -Prozesse in den Fokus rücken.
4. Um das Produkt- und Serviceportfolio gezielt zu vermarkten, kommt es auf eine ausgeprägte **Sales Performance** an. Eine effiziente Vertriebsorganisation mit Fokus auf die richtigen Absatzkanäle bildet die Basis für die richtigen Bearbeitungskonzepte mit einem kundenorientierten Leistungsangebot. Zu überprüfen und gestalten sind Go-to-Market-Ansätze, die Marktpositionierung, Kundenklassifizierungen und das Vertriebscontrolling.
5. Unterstützt wird die Marktbearbeitung durch eine hohe **Marketing Performance**, so dass die Mittel effizient und an der richtigen Stelle eingesetzt werden und Wirkung erzielen. Entsprechend rücken hier die Gestaltungsfelder Marketingeffektivität, Marketinginvestitionen, Marketingeffizienz und Return-on-Marketing Invest in den Mittelpunkt.
6. Alle Aktivitäten in einem Unternehmen fließen letztendlich in dessen **Financial Performance** ein. Die gezielte Steuerung des Working Capital, aber auch der gesamten Liquidität, trägt dazu bei, den Bedarf an Kapital zu optimieren und im besten Fall zu reduzieren.

## Die Rolle der Digitalisierung

Jeder Business-Performance-Stellhebel wird nur seine volle Wirkung entfalten, wenn er von Anfang an in Verbindung mit digitalen Lösungen und mit der digitalen Transformation gesehen wird. Konkret heißt das: Bei jedem Stellhebel geht es darum, soweit möglich und sinnvoll ...

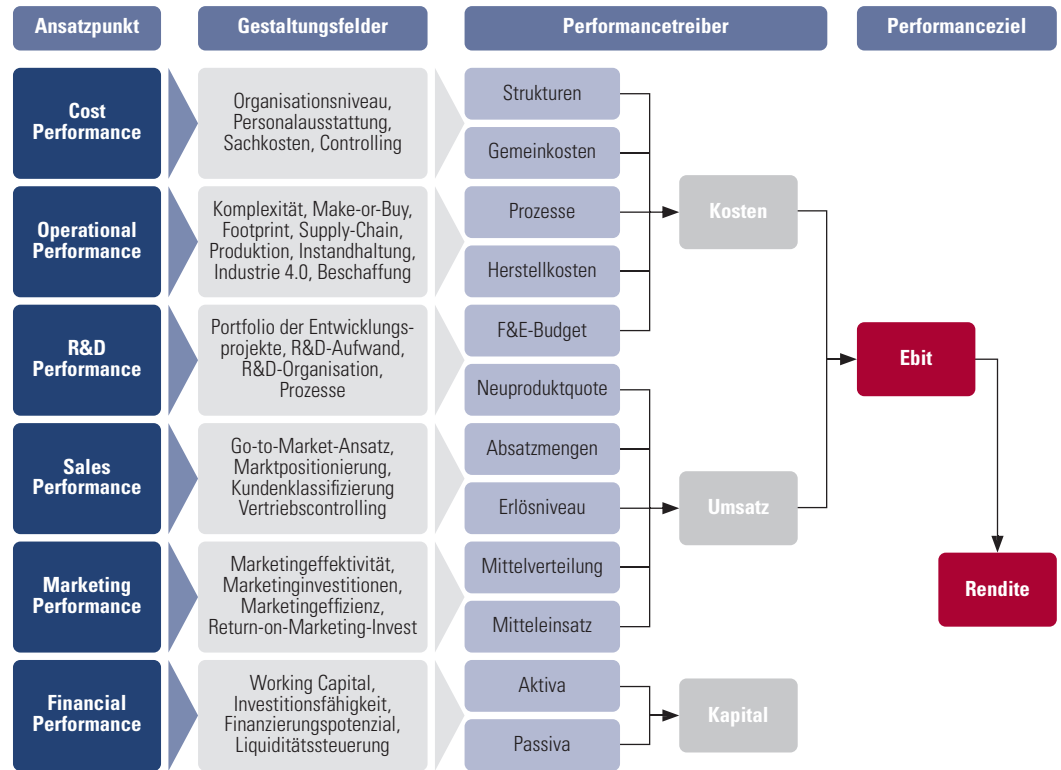
- vorhandene Daten besser zu nutzen und neue, aussagekräftige Daten zu generieren.
- die Prozesse zum Kunden hin (Front-End) sowie in der Wertschöpfung (Back-End) zu digitalisieren und Funktionen übergreifend digital zu vernetzen (End-to-End).
- digitale Tools einzusetzen und so digitale Use Cases mit hohem Nutzen zu entwickeln.

Die Digitalisierung ist somit Treiber und Enabler für mehr Agilität, Effizienz, Rendite und damit für die Robustheit im Geschäftsmodell. Sie sorgt letztendlich bei vielen Maßnahmen dafür, dass die Business-Performance-Stellhebel genutzt werden und ihre volle Wirkung entfalten können.

**Radikalität der Maßnahmen**

Business Performance-Programme besitzen einen unterschiedlichen Grad an Radikalität. In welcher Intensität bzw. Härte sollen die Maßnahmen getroffen werden? Reichen „kleine Eingriffe“ oder braucht es tiefgreifende Veränderungen, um die Potenziale zu heben? Die Konzepte und Maßnahmen lassen sich entsprechend ihrer Bedeutung in drei „Intensitäts-Kategorien“ einteilen und priorisieren.

- **Reine Cost-Cutting-Maßnahmen:** Bei diesen Maßnahmen werden i. d. R. „einfach“ die Kapazitäten und die damit verbundenen Aufgaben oder auch einzelne Kostenpositionen gestrichen bzw. reduziert. Der Eingriff in das Geschäftsmodell ist gering, die Maßnahmen wirken schnell und ohne große Vorlaufzeit. Der Ansatz ist vergleichsweise simpel, wirkt schnell, kommt aber auch schnell an seine Grenzen.
- **Effizienzsteigernde Maßnahmen:** Bei dieser zweiten Intensitätskategorie werden Aufgaben neu gedacht und gestaltet. Die Eingriffe in das Geschäftsmodell und die Prozesse sind deutlich spürbar. In aller Regel bedarf es einer gewissen Umsetzungszeit, um die Aufgaben neu bzw. effizienter zu lösen und Wirkung zu erzielen. Diese ist dann allerdings hoch und nachhaltig.
- **Strukturelle Maßnahmen:** Bei der dritten Intensitätsstufe sind Konzepte und Maßnahmen angesprochen, die strukturell in das Unternehmen, d. h. in seine Marktausrichtung und/oder seine Wertschöpfung und Organisation eingreifen. Grundlegendes wird neu konzipiert, was i. d. R. mit einer entsprechenden Radikalität, aber auch mit einem große-



ren zeitlichen Vorlauf verbunden ist. Die erwartete Wirkung muss entsprechend groß und langfristig sein.

**Welche Argumente sprechen für eine externe Unterstützung?**

- Erfahrung und Konfliktmanagement erleichtern das Meistern dieser unternehmerischen Sondersituation.
- Neutralität und Know-how, um mehr Optionen aufzuzeigen und ggf. „heilige Kühe zu schlachten“.
- Umsetzungsdruck erzeugt Geschwindigkeit und verhindert das „Versanden“ der Maßnahmen im Tagesgeschäft.
- Return-on-Consult ist erfahrungsgemäß sehr hoch.

**FAZIT**

Hohe Ertragskraft und eine gute Unternehmensperformance in der Vergangenheit sind keine Garantien für zukünftige Erfolge. Die Steigerung der Business Performance sollte daher ein Pflichtprogramm für alle Unternehmen sein, Umfang und Radikalität der Maßnahmen sind dabei individuell zu gestalten.

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



# Performancemessung in administrativen Funktionen

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



## Der Benchmark „Betreuungsintensität“ als Basis

„Haben wir zu viele Mitarbeiter in den Verwaltungsfunktionen?“ ist eine Frage, die sich ein CFO in regelmäßigen Abständen stellen muss oder die ihm der Unternehmensbeirat stellt.

Bezogen auf die Verwaltung insgesamt kommen dabei die Relation der Verwaltungskosten zum Umsatz als eine Möglichkeit in Betracht.

Will man einzelne Funktionsbereiche betrachten, so ist die sogenannte *Betreuungsintensität* als Relation von Mitarbeitern zu den gesamten Mitarbeitern des Unternehmens eine Möglichkeit der Darstellung. Die Nutzung dieser KPI bietet sich dann an, wenn die Mitarbeiter eines Unternehmens die „Aufgabentreiber“ sind. So verlangt z. B. die Betreuung der Mitarbeiter durch das Personalwesen entsprechende Kapazitäten in einer Personalabteilung. Für eine Buchhaltungsabteilung hingegen ist diese KPI bezogen auf Personen nur begrenzt aussagefähig. Hier zählt mehr die Frage, wieviel Buchungen pro Kopf oder wie viele Abschlüsse von Tochtergesellschaften ein Mitarbeiter bearbeiten kann.

### Ein breites Spektrum an Anwendungsmöglichkeiten

Das Anwendungsfeld für die *Betreuungsintensität* als KPI bietet sich vor allem für betreuungsintensive Funktionen an, die eine Face-to-Face Aufgabenerfüllung mit wenig Automatisierungspotenzial erfordern. Der Support durch die IT-Abteilung oder die Relation von Einkäufern zu Lieferanten sind solche grundsätzlichen Anwendungsfelder. Auch die Unternehmenssituationen wie das Wachsen oder Schrumpfen eines Unternehmens können Anlass dafür sein, mittels der KPI die Notwendigkeit der Ressourcenausstattung administrativer Funktionen zu prüfen. Ihr Einsatz kann im Zuge der Budgetierung oder auch zur Bewertung der Funktionsperformance erfolgen. So deuten geringe *Betreuungsintensitäten* unter Umständen auf Ineffizienzen in den zugrunde liegenden Prozessen hin. Die *Betreuungsintensität* stellt eine rein quantitative Messgröße der Performance dar. Sie kann damit die inhaltliche Betrachtung von Aufgaben und der damit einhergehenden Prozessqualität nicht ersetzen, gleichwohl aber ergänzen. Mit ihrer Anwendung lässt sich so eine erste Indikation ableiten, ob eine Funktion personalmäßig über- aber auch unterbesetzt ist.

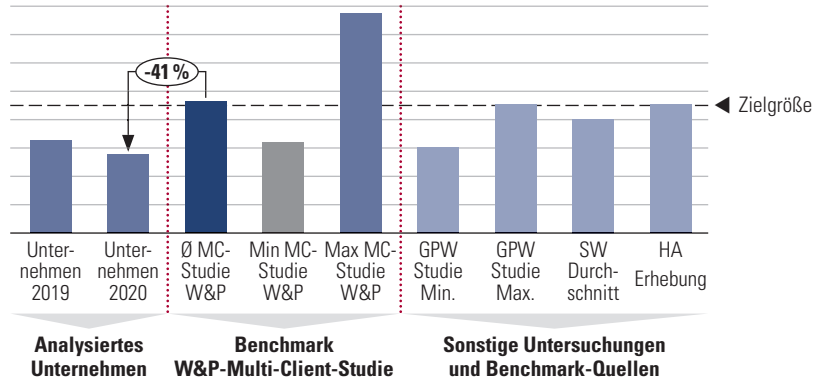
### Bewertung der Effizienzsituation auf Basis von Benchmark

Die Ermittlung des Ist-Status einer *Betreuungsbandbreite* – egal für welche Funktion – ist eine relativ einfache Angelegenheit. Sie mündet jedoch schnell in die Frage: „Ist die bestehende *Betreuungsbandbreite* ein gutes oder schlechtes Ergebnis?“. Die Antwort darauf kann ein Vergleich mit Benchmark ergeben. Dies erfordert die Beantwortung von zwei wesentlichen Fragen:

- Aus welcher Quelle kann man geeignete Benchmarks beziehen?
- Sind die eigenen Daten mit den genutzten Benchmarks vergleichbar?

Je differenzierter und funktionsbezogener Benchmarks sind, desto schwieriger sind sie in der Regel zu beschaffen. Dies hängt damit zusammen, dass Unternehmen derartige Performancemerkmale nur ungern transparent machen. Gleichwohl gibt es eine Reihe von Untersuchungen, insbesondere im Bereich Personalwesen





Bewertung der Effizienz anhand von Benchmark zur Betreuungsintensität

und IT, die dafür genutzt werden. Auch W&P hat im Zuge einer Multi-Client-Studie u. a. derartige KPI ausgewertet und zur Verfügung. Diese werden gerade bei Effizienzsteigerungs- und Kostensenkungsprojekten als erster Indikator zur Effizienzbeurteilung eingesetzt.

Ein häufiger Vorbehalt für die Anwendung von Benchmarks resultiert aus der Ansicht, dass das eigene Unternehmen einmalig und damit mit anderen wenig vergleichbar ist. Dem ist entgegenzuhalten, dass Benchmarks keine absolute Richtgröße darstellen, sondern wie Leitplanken eine Bandbreite darstellen. Innerhalb derer sollte sich ein Unternehmen bewegen. Die Aussagekraft wird dadurch gefördert, dass man für den Performancevergleich diejenigen Sonderfaktoren eliminiert, die die Aussagekraft offensichtlich verfälschen. Sind beispielsweise in einem Unternehmen die kaufmännischen und gewerblichen Auszubildenden der Personalabteilung zuzuordnen, so dürfen diese in eine Betrachtung nicht einbezogen werden. Geht man systematisch und unter Beachtung von Sondereffekten vor, so bietet ein derartiges Benchmarking eine gute Möglichkeit die Performanceposition von Funktionen in einen Rahmen einzuordnen.

**Ausgewählte Benchmarks von W&P im Rahmen einer Multi-Client-Studie**

W&P führt seit einiger Zeit eine laufend ergänzte Multi-Client-Studie zu den administrativen Gemeinkosten durch. Diese beinhaltet neben Kostenbenchmark auch Benchmark-Auswertungen zu den Betreuungsspannen einzelner Funktionsbereiche. An einem Beispiel für den Bereich Personalwesen wird deutlich, wie die Betreuungsintensität auf Basis von Benchmarks einzuordnen ist (siehe Abbildung).

In dem anonymisierten Beispiel wird deutlich, dass in dem betrachteten Unternehmen für die Betreuung der Mitarbeiter durch das Personalwesen eine um 41 % höhere Anzahl an Personalmitarbeitern eingesetzt wird. Dies drückt sich in einer niedrigen – und auch im Zeitablauf noch sinkenden – Betreuungsquote aus. Grundlage für die Bewertung bildet der Durchschnittswert auf Basis der W&P-Multi-Client-Studie. Dieser be-

wegt sich auch auf dem Niveau von ergänzenden Erhebungen.

Der Schritt zu mehr Effizienz erfordert im dargestellten Fall das Hinterfragen, was die Ursachen dafür sind, ob „Organisationskomfort“ vorliegt, ob die Ressourcen der sich verändernden Gesamtgröße des Unternehmens nicht angepasst wurden und – entscheidend – mit welchen Maßnahmen das Effizienzniveau anzuheben ist. Ziel sollte es sein, das Benchmark-Niveau zu erreichen, das Vergleichsunternehmen realisieren.

**FAZIT**

Die Nutzung der KPI „Betreuungsintensität“ ermöglicht es, rasch zu erkennen, ob und in welcher Größenordnung Effizienzreserven in bestimmten Funktionen bestehen.

Benchmarks bilden dafür eine gute Leitlinie und die Basis, um durch vertiefende Analysen die Ursachen von Ineffizienzen zu ermitteln und so Ansatzpunkte für Optimierungen zu identifizieren.

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



# Nachhaltigkeit in der Unternehmensstrategie

Dr. Stephan  
Hundertmark  
Mitglied  
der Geschäftsleitung  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



## Von der „linear“ zur „circular economy“

Die langfristige Perspektive auf unternehmerische Erfolge, ebenso wie die Konsequenzen des eigenen Handelns in sozialer, ökologischer und ökonomischer Sicht, sind für Unternehmer

und Familienunternehmen keine Neuigkeit. Sie ist generationsübergreifendes Leitmotiv des Handelns.

Neu dagegen ist, dass Wirtschaft und Märkte im Ganzen nachhaltig ausgerichtet werden. Und darin liegen für Unternehmen große Chancen:

- Neue Marktsegmente entstehen und etablierte Geschäftsmodelle werden transformiert
- Wertschöpfungsketten werden über Unternehmensgrenzen hinweg vernetzt
- Nachhaltigkeit hält Einzug in die Unternehmensfinanzierung

Startpunkt für die Transformation des eigenen Unternehmens ist die eigene **Nachhaltigkeits-Agenda** mit Zielen, die zur ökonomischen Dimension auch soziale und ökologische Ziele beinhaltet.

Dabei gehören Anstrengungen und Erfolge beim Carbon-Footprint, bei der EPR (Extended Producer Responsibility) und der Verantwortung für Menschen und Umwelt längst zum guten Ton und sind Inhalt von Zertifikaten und regelmäßigen Nachhaltigkeits- bzw. CSR-Reports.

Die Übersetzung dieser Agenda in Geschäftserfolge, Wachstum und New Business ist dann Gegenstand von

unternehmerischen Ideen und Initiativen für nachhaltiges Unternehmertum, die an drei Gestaltungshebeln ansetzen.

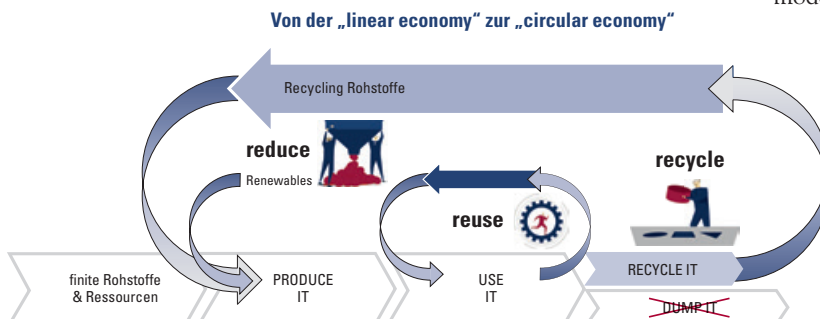
### Gestaltung von Geschäftsmodellen mit Zukunft

Häufig finden sich im Kontext „Kreislaufwirtschaft“ aktuell eine Vielzahl von aktivistischen Initiativen und Projekten, bei denen nicht selten der rote Faden und die strategische Orientierung fehlt. Ausgangspunkt für die Neukonfiguration von Unternehmen sind daher strategische Grundsatzfragen zur künftigen Ausrichtung:

- Wo ermöglicht die Kreislaufwirtschaft verteidigungsfähige Wettbewerbsvorteile?
- Welche Geschäftsmodelle in der Kreislaufwirtschaft steigern den Unternehmenswert langfristig?
- Wie kann das Geschäftsrisiko aus der Transformation zur Kreislaufwirtschaft minimiert werden?
- Was steigert die Attraktivität der Marke und des Unternehmens?

Die Beantwortung dieser Fragen und die Entwicklung von Geschäftsmodellen mit Zukunft beginnt bei der kritischen Betrachtung des aktuellen Geschäftsmodells und dessen Zukunftsfähigkeit. Auf der Basis lassen sich Ansatzpunkte für mehr Nachhaltigkeit und konkrete Ideen für Circular Business definieren.

Neben der eigenen „inside-out-Perspektive“ schafft dabei der Blick von außen mit Struktur und einer „outside-in-Bewertung“ die notwendige Vollständigkeit zu Chancen in der Kreislaufwirtschaft und eine belastbare Grundlage für die Gestaltung innovativer Geschäftsmodelle mit Zukunft.



Weiterhin gemein ist allen Ansätzen für Circular Business, dass der Erfolg von effizienten und skalierbaren Prozessen mit **synchronen Daten** abhängt. Entsprechend ist die Digitalisierung die zentrale Erfolgsbasis zur Vernetzung von Informationen, Planungen und Wertschöpfungsketten und fester Bestandteil nachhaltiger Geschäftsmodelle.



## Beherrschung der kreisgeführten Wertschöpfungskette

Die Transformation des Wirtschaftens von der linearen zu einer kreisgeführten Wertschöpfung umfasst die Minimierung des Ressourcenverbrauchs, die maximale Wiederverwertung von Wertstoffen und die Vernetzung von Wertschöpfungsketten und Informationen.

Mit der **Minimierung des Ressourcenverbrauchs** werden ökonomische und ökologische Effekte zugleich erreicht. Ansatzpunkt ist die Minimierung von Verschwendung über Ausschuss, Überproduktion und überalterter Lagerware. Methoden dazu sind Lean Management, KVP und eine belastbare Sales & Operations Planung. Als ganzheitlicher Ansatz kommen dann zusätzlich Maßnahmen zur Senkung von Emissionen und des Energie- & Ressourcenverbrauchs in der Fabrik und den Anlagen hinzu.



Das Ziel der maximalen **Wiederverwertung von Wertstoffen** verfolgt die Rückführung von Post-Consumer- und Post-Industrie-Wertströmen in die Produktion. Dazu ist individuell zu klären, ob Branchenlösungen oder eigenständige geschlossene Kreislaufsysteme gewährleisten, dass Wertstoffe zurückgeführt werden. In beiden Fällen sind Reverse Logistics-Strukturen für die Sammlung und Aufbereitung von Altprodukten zu definieren und umzusetzen.

Die **Vernetzung von Wertschöpfungsketten und Informationen** ist dabei Voraussetzung und Effektivitätshelpe zugleich. Mit dem Ringschluss des Materialstroms müssen auch die Informationen über alle Partner in den Wertschöpfungsketten vernetzt sein und fließen. Auf dieser Basis können dann belastbare, weil transparente und kollaborative Sales & Operations-Planungen erfolgen und über mehrere Stakeholder vernetzte Logistikprozesse zur Rückführung von Wertstoffen gesteuert werden.

## Nachhaltige Finanzierung als Teil der CFO-Agenda

Auch die CFO-Agenda entwickelt sich mit dem rasant wachsenden Markt für ESG-Finanzierungen (Environmental, Social, Governance). Der Nachfragedruck der Finanzbranche nach sog. Impact Investing wird auch in den nächsten Jahren weiter ansteigen, denn ...

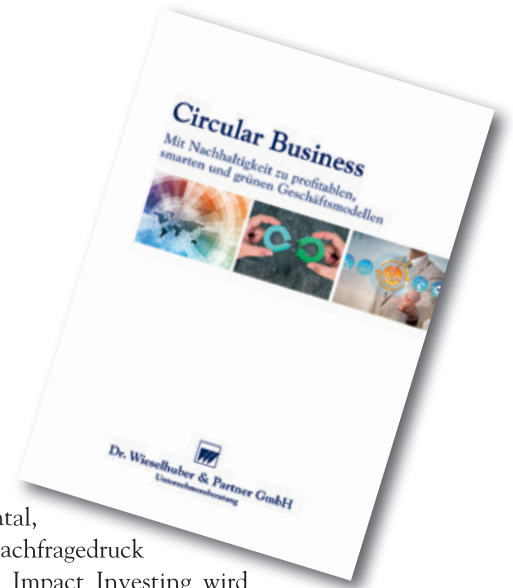
- Kreditinstitute berücksichtigen bei der Bonitätsbewertung und der Steuerung Ihrer Kreditportfolien zunehmend die steigenden ESG-Vorgaben sowie Selbstverpflichtungen zu Nachhaltigkeitskriterien.
- Großinvestoren beziehen bereits mehrheitlich den Faktor „Sustainability“ in ihre strategischen Anlageentscheidungen mit ein.
- zur Messung der Nachhaltigkeit existieren bereits etablierte Ratings & Richtlinien für sustainable Finance, z. B. Green-Bond-Principles (ICMA), ESG-Rating/Scores (ISS, MSCI, Sustainalytics)

ESG-Finanzierungen sind längst kein ausschließliches Thema multinationaler Großkonzerne mehr. Auch für mittelständische und Familienunternehmen kann bereits heute jeder bestehende Finanzierungsbedarf mit ESG-Finanzierungen abgebildet werden. Dazu gibt es Kreditangebote bei denen die Zinskonditionen an bestimmte Nachhaltigkeitsziele gekoppelt sind (ESG-linked) und solche, die zweckgebunden für nachhaltige Investitionen angeboten werden (ESG-Purpose). Das Spektrum nachhaltiger Finanzierungsinstrumente reicht von Anleihen über Schuldscheine bis hin zu klassischen bilateralen Darlehen oder Konsortialkrediten.

## FAZIT

Nachhaltigkeit wird die Art wie Unternehmen künftig wirtschaften rasant verändern. Die strategische Neukonfiguration des Unternehmens steht somit ganz oben auf der Management-Agenda.

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





Dr. Dirk Artelt  
Mitglied der  
Geschäftsleitung  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



Dr. Peter Fey  
Mitglied der  
Geschäftsleitung  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH

# Technologie findet Markt: Die W&P-Zukunftswerkstatt

## Neue Geschäfte in außergewöhnlichen Zeiten

Was tun mit freien Produktionskapazitäten und ungenutzten Assets? Was tun mit neuen und strategisch relevanten Technologien, deren Investitionen sich für das eigene Kerngeschäft nicht ausreichend lohnen? Was tun für bisher unbeachtete neue Anwendungsfelder und Applikationen?

Viele Unternehmen haben Schwierigkeiten, neue Märkte in Angriff zu nehmen (siehe hierzu auch der Artikel „Technologie sucht Markt, Management Support 2/2020“).

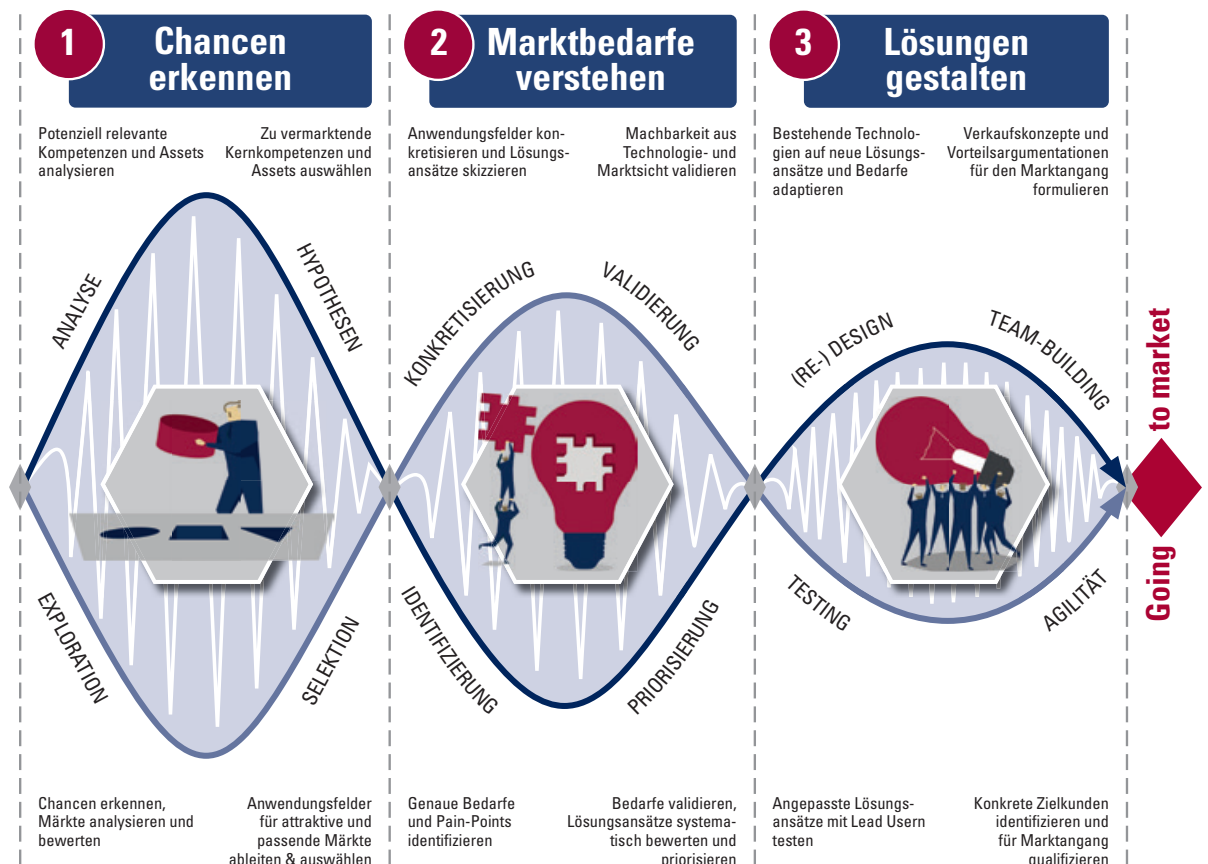
Entscheidend ist ein schrittweises und agiles Vorgehen mit regelmäßigen Meilensteinen, um im unbekanntem Terrain New Business-Initiativen zu lancieren.

### New Business in der Zukunftswerkstatt erarbeiten

Um den Erfolg von Marktinnovationen zu sichern, sollten New Business-Initiativen aus Kunden- und Marktsicht validiert, mit Technologie-Experten die technische Machbarkeit bewertet sowie eine indikative Wirtschaftlichkeitsbetrachtung durchgeführt werden. Dies kann im Rahmen einer „Zukunftswerkstatt“ schrittweise in Angriff genommen werden.

Die W&P-Zukunftswerkstatt gliedert sich in drei Phasen: Chancen erkennen, Marktbedarfe verstehen und Lösungen gestalten.

Mit externer Unterstützung entwickeln Unternehmens-Kernteam dabei die wichtigsten Bausteine für den Marktangang. Dadurch wird das vorhandene



W&P-Zukunftswerkstatt – kein linearer Prozess, sondern iteratives und agiles Vorgehen

	Automotive & Maschinenbau	Automotive	Maschinenbau	Chemie & Kunststoffe
<b>Umsatz/MA</b>	■ 500 Mio. €/2500 Mitarbeiter	■ 250 Mio. €/1000 Mitarbeiter	■ 90 Mio. €/450 Mitarbeiter	■ 50 Mio. €/300 Mitarbeiter
<b>Kerngeschäft</b>	■ Mechanische Antriebe ■ Maschinenbau	■ Engineering/Assembling von Aktorik-/Dosier-Systemen	■ Maschinen-/Anlagenbau ■ Lohnfertigung	■ Kunststoffbasierte Maschinenbauteile (Kraftübertragung)
<b>Verwertbare Technologien/Ressourcen</b>	■ Ressourcen/Know-how für innovative Beschichtungsanlagen ■ Material Handling-Know-how ■ Qualitätsmanagement	■ Beherrschen fluider Ströme ■ Engineering von Dosier-Systemen ■ Produktionskapazitäten	■ Strahlenquellen (HW) ■ Steuerungs-Know-how (SW) ■ Verfahrens-Know-how	■ Kunststoff-, Engineering- und Tribologie-Know-how ■ Produktionskapazitäten
<b>Ergebnisse</b>	■ Identifikation von 10-15 großen qualifizierten Leads mit Kooperationsinteresse ■ Reduktion der Unterauslastung der Beschichtungsanlage um 25%-Punkte im 2. Jahr	■ Gründung/Ausbau der BU Medizintechnik ■ Reduktion Unterauslastung in der Produktion um 20% ■ Umsatzbeitrag 10% im 3. Jahr	■ Gründung und Ausbau eines internen Start-up-Projekts „Additive Manufacturing“ als eigenständigen Bereich ■ Kulturveränderung	■ Identifikation/Ideenfindung von >100 neuen Anwendungs-ideen ■ New Business-Umsatzanteil auf 20% im 2. Jahr (mit bestehenden Anlagen)
<b>Projektvorgehen im Rahmen der W&amp;P-Zukunftswerkstatt</b>	■ Kernkompetenzanalyse ■ Outside-in-Analyse ■ Identifikation und Bewertung von neuen Märkten und möglichen Applikationen ■ Ansprache und Qualifizierung konkreter Kunden aus W&P-Netzwerk	■ Kernkompetenzanalyse ■ Inside-out/Outside-in-Analyse ■ Identifikation und Bewertung neuer Geschäftsfelder ■ Unterstützung bei der Business Case-Erstellung vor Gründung einer eigenen BU ■ Investitionsentscheidung	■ Entwicklung und Bewertung von Geschäftsmodellinnovationen ■ Ausarbeitung von Business Cases parallel in Projektteams mit konkretem Elevator-Pitch ■ Investitionsentscheidung mit Meilensteinen und Abbruchkriterien (techn./wirtsch.)	■ Kernkompetenzanalyse ■ Ideen-Workshop mit externen Experten/potenziellen Kunden ■ Clustering und Priorisierung der Anwendungsideen ■ Umsetzung durch Vertrieb/Business Development ■ Qualifizierung des Vertriebs

Ausgewählte W&P-Praxisbeispiele „Technologie sucht Markt“

Wissen von Mitarbeitern optimal eingebunden und genutzt, Know-how für zukünftige New Business-Initiativen aufgebaut und die Voraussetzungen für den Markterfolg geschaffen.

**Technologie findet Markt**

Die W&P-Zukunftswerkstatt verbindet die strukturierte und systematische Vorgehensweise der klassischen Geschäftsmodell-Entwicklung mit den agilen und praxiserprobten Ansätzen aus der Start-up-Welt. Das schrittweise Vorgehen erfordert nach jeder Phase eine Go-/No-Go-Entscheidung und verlangt eine absolute Kundenzentrierung und unternehmerische Sichtweise.

Die Suche nach neuen Märkten, Kunden und Anwendungsfeldern kann unter sehr unterschiedlichen Motiven und Rahmenbedingungen erfolgen.

Wesentlich für den Projekterfolg sind ein klares Commitment der Geschäftsführung (Projekt-Sponsor) und ein sehr zielorientiertes Vorgehen während des Projektverlaufs. Die analytische Arbeit sollte mit umfangreicher Praxiserfahrung flankiert werden.

**FAZIT:**

Die W&P-Zukunftswerkstatt ist eine Methode, die es Ihnen ermöglicht, neue Umsatzquellen durch die Monetarisierung bestehender Kompetenzen und Ressourcen in neuen Märkten zu erschließen – auch in unsicheren Zeiten:

1. Strukturierte Umsetzung mit strategischer Passung und Attraktivität auf Basis bestehender Kompetenzen & Assets
2. Systematische Diversifikation der Geschäftsaktivitäten in neue Märkte ohne die Notwendigkeit umfangreicher Investitionen in den Aufbau neuer Technologien
3. Förderung der Eigenverantwortung und Motivation von New Business-Initiativen durch agile Methoden
4. Coaching und Methodenaufbau als Basis für die eigenständige Fortführung und den Aufbau von New Business-Initiativen
5. Benchmarking und Best-Practice-Vergleich
6. Zugang zu umfangreichem W&P-Markt- & Branchen-Know-how über etabliertes Kunden- & Expertennetzwerk
7. Langfristige Etablierung des New Business-Managements in der Organisation

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

# Professionelles Management von Wachstumstreibern

## Wachstum im „Post-Corona-Zeitalter“



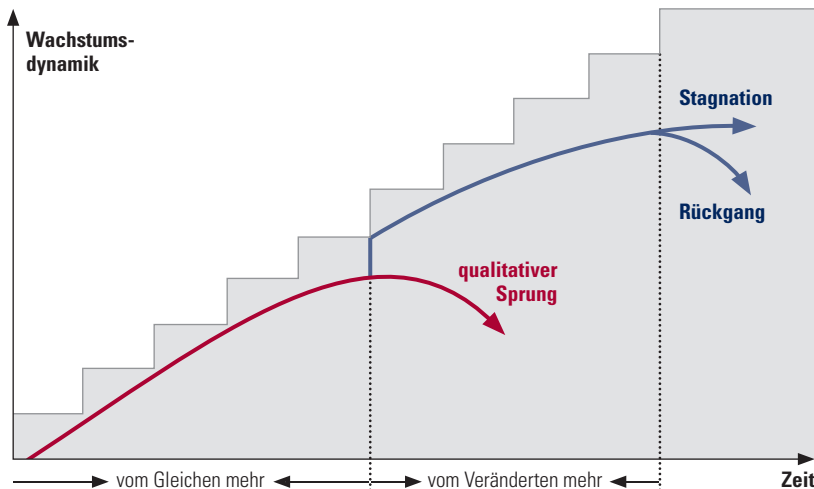
Prof. Dr.  
Norbert Wieselhuber  
Managing Partner  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH

Das Streben nach Wachstum in Unternehmen beruht auf einfachen ökonomischen Gesetzen: „Umsatz rauf und/oder Kosten runter“. Eine unternehmerische Einbahnstraße? Nein. Wachstum braucht gestalterische Freiheit. Essentiell ist qualitatives, substanzielles Wachstum zur langfristigen Erfolgssicherung. Nur darum geht es, um unternehmerische Erfolge. Dies erfordert ein professionelles Management der Wachstumstreiber und nachhaltige Wachstumsstrategien.

### Wachstumsbarriere nachhaltige Wachstumstreiber

Wachstumsschwellen in der Unternehmensentwicklung gäbe es unendlich zu beschreiben. Es kommt nur auf den Betrachtungswinkel an, denn jede Wachstumsschwelle ist auch eine potenzielle Wachstumsquelle. Das unternehmerische Einmaleins ist dabei einfach: Wachstumstreiber generieren Nachfrage, schaffen Pull-Effekte und sichern Absatz und Umsatz:

1. Nachhaltige Wachstumstreiber kommen sowohl aus dem Unternehmen als auch aus dem Markt.
2. Klare und überlegene Strategien sind die wesentliche Basis für anhaltendes Wachstum.
3. Primär konjunkturbedingtes Wachstum täuscht Stärke vor – der Absturz ist meist abrupt.



4. Strategische Geschäftsfeldverantwortung und operative Effizienz sichern Wachstum.
5. Wachstum ist relativ – es kommt darauf an stärker als der Markt, als der Wettbewerb zu wachsen, um Marktanteile zu gewinnen.
6. Die einzig wirklich stabile Konjunktur ist die Firmenkonjunktur – kein „Wellenreiten“ auf Konjunkturzyklen, sondern strategische Ausrichtung nach vorn und operative Exzellenz.

Nur Wachstumsunternehmen überleben im Wettbewerb, denn bei Stagnation heißt Wachstum Verdrängung – im Markt durch Konzentrationsprozesse oder im Unternehmen durch Kosten- und Strukturanpassungen.

### Wachstumsquellen richtig nutzen

Konsistente Marktfeldstrategien erschließen systematisch Wachstumsquellen. Wachstum verläuft aber nicht linear, sondern in Zyklen und Sprüngen. Viele nachhaltige Strategien erfolgreicher Unternehmen basieren deshalb auf der Ausschöpfung folgender wesentlicher Wachstumsquellen:

- **Internationalisierung** mit klarer Fokussierung auf Wachstumsmärkte, Ausbau der relativen Markt- und Wettbewerbsposition und selektivem Zugang von Märkten.
- **Marke, Verdrängung und Marktpenetration:** Verdrängung erfolgt über konsequente Marktdurchdringung in Volumen- und Nischenmärkten mit nachhaltigen Vertriebskonzepten verbunden mit der Investition in die Marke.
- **Segmentierung/Differenzierung:** Wachstumspfade sind die Zielgruppensegmentierung sowie die Etablierung von Add-on-Leistungen als eigene Erlösträger, die Kapitalisierung des Differenznutzens gegenüber dem Wettbewerb, eine Sortiments-/Serviceausweitung, eine weitere Segmentierung von Marken, Märkten, etc..





- **Innovation:** Dominierend sind immer noch Produktinnovationen, dann erst kommen Prozess- und Strategieinnovationen (z. B. neues Geschäftsmodell).

### Organisch oder akquisitorisch – eine Kardinalfrage?

Das Spannungsfeld zwischen internem/organischem Wachstum und externem Wachstum gilt es zu tarieren. Die Globalisierung zwingt Unternehmen zu strukturellen Veränderungen und zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, Ertragskraft und des Unternehmenswertes, um nicht Spielball in internationalen Merger-Prozessen zu werden. Interne Wachstumstreiber sind dagegen häufig die Weiterentwicklung von Kernkompetenzen und die effektive Ressourcenallokation. Wachstum durch Akquisition bedeutet den „Richtigen“ zu erkennen, zu einem noch rechen- und verdienbaren Preis zu kaufen und die passende Integration zu bewerkstelligen. Gleich ob organisch oder akquisitorisch: Erst die Kombination von Strategie und operativer Effizienz schafft Spitzenunternehmen.

### Geplanter Fortschritt als Basis

Ein „Strategisches Management des geplanten Fortschritts“ sichert eine fundierte Basis für die Entwicklung und Umsetzung von Wachstumsstrategien in vier Bausteinen:

1. **Strategische Planung** zur Weiterentwicklung der strategischen Ausrichtung
2. **Führungsorganisation** zum Schaffen von Transparenz unter Fixierung der Führungsgrundsätze und -struktur, der Verantwortlichkeiten und des notwendigen Unternehmertums
3. **Operative Steuerung** zur Implementierung geeigneter Steuerungs- und Führungsinstrumente, um die Strategie in der Umsetzung auf Kurs zu halten.
4. **Personal und Führung** zur Weiterentwicklung der persönlichen Führungskompetenz des Einzelnen und des Zusammenspiels im Team.

### Nachhaltiges Wachstum aus Firmenkonjunkturen

Erfolgreiche Unternehmen generieren nachhaltiges Wachstum sehr häufig durch Firmenkonjunkturen „von innen heraus“, ohne vergebliches Warten auf Impulse aus den Märkten. Dabei korreliert die Entscheidungsstärke im Management mit der Wachstumsdynamik der Unternehmen positiv, ebenso mit der Geschäftsfeldsegmentierung. Unternehmen mit mehreren strategischen Geschäftseinheiten weisen ein höheres durchschnittliches Wachstum auf. Unternehmen ohne Geschäftsfeldsegmentierung haben eine geringere durchschnittliche Ertragskraft. Essentiell ist die klare, verständliche Fixierung von quantitativen Top-Zielgrößen.

Dabei muss das Unternehmenswachstum zum Risikoprofil bzw. -potenzial des Unternehmens passen. Wachstum und Risiko müssen beherrschbar sein. Ein entscheidender Aspekt ist hierbei die geschäftsadäquate Finanzierung des Wachstums. Die Finanzierung muss stabil auch gegenüber möglichen Geschäftsschwankungen gestaltet und gesichert sein.

## FAZIT

Strategie – Klarheit, Einfachheit und Überlegenheit sind die Erfolgstreiber. Die Unternehmen brauchen substanzielles Wachstum, das bedeutet das Kerngeschäft stärken, dann auf zu neuen Ufern. Und der Ausblick? Mit Worten von Peter F. Drucker: „Was alle Erfolgreichen miteinander verbindet, ist die Fähigkeit, den Graben zwischen Entschluss und Ausführung äußerst schmal zu halten“. Denn jede Wachstumsstrategie ist nur so gut wie ihre Umsetzung. Konsequenz und Nachhaltigkeit sind hier kritische Erfolgsfaktoren.

Wachstum ist immer noch „Mittel zum Zweck“, d. h. ein überlebens- und zukunftsfähiges Unternehmen strategisch zu konzipieren und es operativ auf dem definierten Wachstumspfad umzusetzen. Die Zukunftsdimension des Wachstums bedeutet auch die Grenzen, Barrieren des Wachstums, das anzustrebende Optimum im Auge zu behalten.

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



# Act digital

## Agenda der Nachfolgeneration



Gustl F. Thum  
Partner  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



Sebastian Batton  
Senior Manager  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH

Die Nachfolgeneration in Familienunternehmen übernimmt nicht „nur“ die Leitung eines Familienunternehmens, sondern vielmehr auch die Verantwortung, es durch und in das Zukunftsfeld Digitalisierung zu führen.

### Junioren in den Startlöchern

Ob Viessmann, Fielmann, Karlsberg, Uzin Utz oder viele andere – in vielen traditionsreichen und erfolgreichen Familienunternehmen ist der Übergang auf die nächste Generation bereits voll im Gange oder abgeschlossen. Einhergehend mit den „üblichen“ Herausforderungen des Nachfolgeprozesses (vom Loslassen-Können der Vorgängergeneration, moralin-gesäuerter Verantwortungsübernahme der Erbengeneration bis zum diffizilen Dreiklang aus Können, Wollen und Dürfen) steht auf der Agenda der Nachfolger zuvorderst die erfolgreiche Fortschreibung des Familienunternehmens. Dabei entwickelt sich zunehmend mehr ein Funktionalthema zu dem Gestaltungsfeld der Nachfolgeneration: Die digitale Transformation des Unternehmens und seines Geschäftsmodells. Und das nicht ohne Grund!

### Erfolgsrezept der Zukunft?

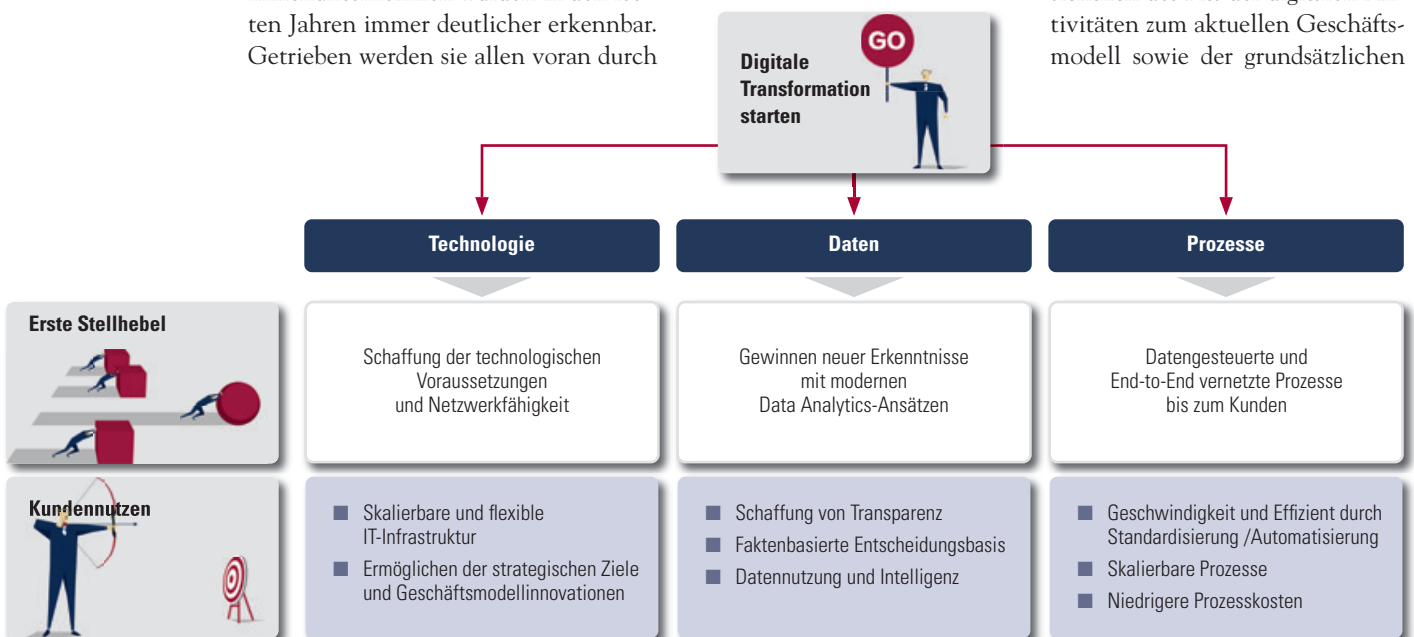
Die Anforderungen an die künftige Aufstellung von Familienunternehmen wurden in den letzten Jahren immer deutlicher erkennbar. Getrieben werden sie allen voran durch

die Digitalisierung, die alle internen und externen Prozesse im Hinblick auf Geschwindigkeit, Zugänglichkeit der Organisation und daraus resultierend in einer sprunghaften Steigerung der Effizienz erfassen wird. In Zukunft wird sie noch mehr an Fahrt gewinnen.

Ist die Digitalisierung deshalb das „Erfolgsrezept der Zukunft“? Eindeutig nein. Bisher war bei vielen Familienunternehmen sogar das Gegenteil der Fall. Die digitale Kommunikation hat zu einer erheblichen Erweiterung der Beteiligten bei administrativen operativen bis hin zu strategischen Entscheidungsprozessen geführt, dabei die Entscheidungsgeschwindigkeit verlangsamt und die Entscheidungsqualität verschlechtert. Mehr Beteiligte mit mehr Information resultierten in mehr Schleifen in der Entscheidungsfindung und einer lawinenartigen Vermehrung von Meetings, die das gesamte Führungssystem – zumal bei hoher Hierarchisierung – verkomplizierten.

### Reibungspunkt der Generationen

Trotz alledem: Niemand würde heute mehr bestreiten, dass das Gestaltungsfeld „Digitale Transformation“ unumgänglich ist – und dabei eine Menge Konfliktpotenzial auf der Nachfolgeragenda mit sich bringt. Denn aktuelle Untersuchungen belegen, dass Nachfolger hinsichtlich des Fits der digitalen Aktivitäten zum aktuellen Geschäftsmodell sowie der grundsätzlichen



Bereitschaft der Vorgängergeneration, sich der Digitalisierung zu öffnen, durchaus Bedenken haben. Doch dass ältere Generationen sich weder gerne von zwangsläufig unerfahreneren Junioren in die eigene Agenda reindiktieren lassen, noch die notwendige Bereitschaft und Fertigkeit aufbringen können, sich den neuen digitalen Möglichkeiten zu öffnen, ist Klischee und zu kurz gesprochen.

Ohne Zweifel: Die Pionier- und Ausbaugenerationen in Familienunternehmen sind in aller Regel gestaltungs- und entscheidungsstarke UnternehmerInnen-Persönlichkeiten, die ihr Familienunternehmen durch viele Umbruch- und Innovationszyklen hindurch erfolgreich getrieben und geleitet haben.

Aber wer das „Gestaltungszepter“ für die Digitale Transformation an die Nachfolgeneration abgibt, muss sich sehr wohl auf eine entsprechende persönliche Selbstreflektion sowie eine beträchtliche unternehmerische Risikobereitschaft einlassen. Die eingangs genannten Beispiele und viele weitere Familienunternehmen zeigen, dass das Thema „Digitale Transformation“ dazu taugt, den Junioren neben dem namentlichen Standing von Anfang an auch eine Fachexpertise in diesem Gestaltungsfeld einzuräumen.

### Digitale Transformation – How to make it?

Aber wie „transportiert“ man dann ein bestehendes Geschäftsmodell in eine digitale Zukunft? Das laufende Geschäft muss erfolgreich weitergeführt werden während zugleich notwendige Freiräume für innovative Projektteams geschaffen werden. Diese „Beidhändigkeit“ der Organisation erfordert im besonderen Führungskompetenz mit einer spezifischen Zielgruppenkommunikation. Die Innovativen und Kreativen müssen erkennen, dass das Routinegeschäft mit den Deckungsbeiträgen von heute, das Zukunftsgeschäft von morgen finanziert. Eine Aufteilung dieser Verantwortungsbereiche in die Hände zweier Unternehmer-Generationen kann ein großer Vorteil sein.

Es gibt nicht den einen richtigen Startpunkt für die digitale Transformation, vielmehr gibt es je nach Unternehmenssituation verschiedene Möglichkeiten diese zu starten. Hier empfiehlt es sich, klein zu beginnen! Denn es ist viel schwieriger, eine gesamte Unternehmenskultur von oben nach unten zu drehen, ohne dabei den ein oder anderen Schaden anzurichten.

Die ersten Stellhebel liegen vor allem in den drei Bereichen Technologie, Daten und Prozesse. Damit schaffen sie die Grundlagen für alle weiteren Geschäftsmodellinnovation und noch viel wichtiger, Sie nehmen



Ihre Mitarbeiter in kleinen Schritten mit zu einer digitalen Unternehmenskultur.

Unabhängig davon, in welchen Einzelbausteinen der Digitalisierung man startet, der Ansatz ist immer klein anfangen, pragmatisch vorgehen und schnell lernen, anstatt große Analysen und Konzepte zu erstellen. Zu Beginn sind vor allem einfache und unbürokratische Schritte erlaubt. Es darf mit einer „Lizenz zum Scheitern“ experimentiert werden. Nur wenn Fehler erlaubt sind, entwickelt die Organisation eine Dynamik, Kreativität und Agilität und Mitarbeiter lernen, was es bedeutet, sich mit datenorientierten Ansätzen, digitalen Technologien und agilen Arbeitsweise zu beschäftigen.

Die gewonnenen Erfahrungen fließen direkt in die Schärfung des strategischen Zielbildes ein: Was lief gut? Wo liegen noch Schwierigkeiten in der Umsetzung digitaler Projekte? Wo besteht Bedarf an Kompetenzen und Unterstützung?

Aufbauend auf diesen Erkenntnissen kann eine Digitalisierungsstrategie entwickelt werden, die das Kerngeschäft stützt, es erweitert oder sogar disruptiert.

*Dieser Beitrag erschien erstmalig in der Unternehmeredition 3/2021*

## FAZIT

Bei der Übergabe des Gestaltungszepters „Digitale Transformation“ geht es gar nicht darum, dass die ältere Generation das Feld vollkommen räumt. Vielmehr ist ein optimaler Mix aus Erfahrungs- und Modernisierungsdrang zwischen den Übergabenden und den Nachfolgern gefragt. Damit wird es den Nachfolgern ermöglicht, das Zepter hochzuhalten und zu gestalten, während sie wissen, dass sie von der Expertise der Übergabenden gestützt werden. Das Credo sollte also lauten: Act digital – generationsübergreifend!

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



Dr. Volkhard  
Emmrich  
Managing Partner  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



Torsten Winkler  
Senior Manager  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH

# Die Systemarchitektur entscheidet über die Zukunftsfähigkeit

## Das richtige ERP-System sichert die digitale Transformation

Heute geht es um Agilität, um Transparenz, um schnelle faktenorientierte Entscheidungen. Corona hat gezeigt, die Reagiblen, die wohl Strukturierten, die Digitalen sind – branchenunabhängig – die Gewinner.

Erfolgsfaktoren liegen in der Basis: Konsistente, valide und einheitliche Daten, Standards in den Prozessen und End-to-End-Prozesse. Es geht nicht mehr darum, die Dinge auf individueller Ebene festzuschreiben und via Pflichtenheft in Software abzubilden. Technische Verfügbarkeit und Performance sind nach wie vor zentrale Anforderungen an „die IT“, heute kommt jedoch Anwendungswissen dazu. „Die IT“ der Zukunft ist Business Partner mit Domainwissen, ist Scout, wenn es um neue Anwendungen und nutzbare Standards geht. Plattformen, die sowohl hochstandardisiert als auch flexibel ausgestaltet sind, spielen in der künftigen Systemarchitektur die entscheidende Rolle.

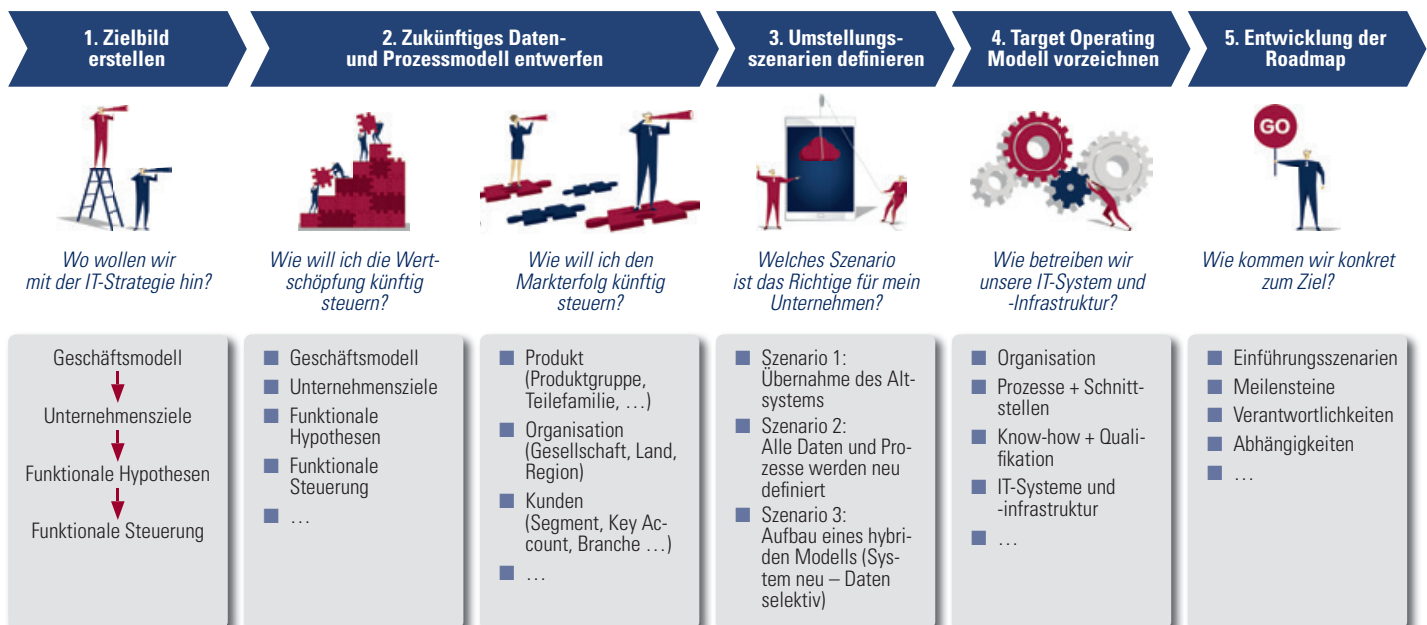
ERP-Systeme sind Bestandteil dieser Infrastruktur, sie sind der „Backbone“ des Unternehmens. Als zentrales betriebswirtschaftliches System bilden sie die Geschäftsmodelle als digitaler Kern des Unternehmens ab. Das ERP-System ist somit die „Single Source of Truth“ des

Unternehmens bzw. muss es sein. Es liefert die für alle Geschäftsprozesse nötigen Daten und Services, sichert diese, bereitet datenbasierte Entscheidungen vor oder trifft einige sogar „selbst“ durch künstliche Intelligenz.

Das ERP-System ist somit Grundlage und Voraussetzung jeder digitalen Transformation. Es unterstützt und agiert auf den digitalen Plattformen und bildet neue Geschäftsmodelle ab. ERP-Systeme sind die Datendrehscheiben, die es dem Unternehmen ermöglichen, sowohl intern als auch extern Daten zu erfassen und zu sammeln, sie zu interpretieren und zu nutzen, um sich so durch intelligente Entscheidungen mit effizienten Prozessen einen Vorteil gegenüber dem Wettbewerb zu verschaffen. Das ERP-System entscheidet somit über Skalierungsniveau und Wettbewerbsfähigkeit.

### Doch wie muss ein Unternehmen vorgehen, um das ERP-System optimal aufzustellen?

Das richtig aufgesetzte ERP-System ist der Grundstein jeder digitalen Transformation, es sorgt dafür, dass der Umbau des Unternehmens auch wirklich funktioniert. Basis ist nicht „das Ist“, sondern klar strukturiert, die Geschäftsmodelle der Zukunft zielorientiert, ihre spe-



zifischen Prozessanforderungen und nutzbare Standards und Applikationen. Ausgangspunkt ist also ein klares Zielbild von Daten, Prozessen und damit der Systemarchitektur. Das ERP-System verbindet alle Waren- und Werteflüsse, es kalkuliert Aufträge und bewertet deren Rentabilität und es plant Produktion, Distribution und Verkauf. Von den Stammdaten über Produkte und Services bildet dieses System die Schnittstelle zu Kunden, ihren Aufträgen, zu Lieferanten, zu Produktion und Vertrieb.

Erfolgsentscheidend sind valide Daten und Standards in Prozessen und Schnittstellen – nur dadurch und nicht durch „Individualprozesse“ entsteht Flexibilität und Geschwindigkeit. Nur so gelingt der Aufbau eines kompletten „Öko-Systems“ – also die Einbindung von Partnern wie Kunden und Lieferanten in die komplette Wertschöpfungskette. Alles andere bleibt Stückwerk und „Gefrickel“. Die häufig eingeschränkte Sicht einzelner Funktionsbereiche, das „Silodenken“, steht dem entgegen. Der Blick muss erweitert werden, die End-to-End-Sicht muss in die Köpfe.

Die zentrale Chance, dies mit der Konzeption der Systemarchitektur und einer ERP-Einführung zu erreichen heisst: Greenfield-Prozesse, also keine Ist-Aufnahme, keine Bewertung von „Besser oder Schlechter“ und keine Ableitung des kleinsten gemeinsamen Nenners. Es muss klar sein, was Prozesse und Daten leisten müssen. Das „Wie“ wird auf der Basis von Use Cases (auf Prozessebene 3) dargestellt und durch die betroffenen Mitarbeiter beurteilt und bewertet. Also – für alle gleich neu – alle mit End-to-End-Sicht. Auch die IT-Abteilung muss mitgenommen werden – denn für sie heisst es meist: Abgabe von Verantwortung für technische Verfügbarkeit und Performance gegen „Neuland“, was Applikationen angeht.

### Wie kann die Lösung aussehen?

Das Zielbild ist entscheidend. Ausgehend von Unternehmensstrategie, Geschäftsmodellen und damit der „Prozesseistung“ werden die Ziele für ein ERP definiert und funktionale Hypothesen aufgestellt.

Ist das Ziel definiert, muss sich intensiv mit dem zukünftigen Datenmodell und den Prozessen auseinandergesetzt werden. Entscheidend ist der Grundansatz – die globalen Datenströme End-to-End vom Kunden her denken und die Prozesse daran auszurichten. „Ins Unterholz“ führen alle Detailsätze auf Datenbankebene und Feldinhalte zu definieren.



Im „Operating Modell“ – also im Zielbild für den eingeschwungenen Zustand – ist die IT-Organisation Business Partner und Innovationstreiber, mit neuen Anwendungen und Services für die zu unterstützenden Prozesse und Schnittstellen. Den Unterbau bildet dabei eine IT-Infrastruktur, die skalierbare Cloud-Lösungen und selbstbetriebene Systeme als hybrides Modell vereint.

Bei der Weiterentwicklung eines ERP-Systems sind noch weitere Erfolgsfaktoren zu beachten: Zum einen sollte auf Best-Practice-Lösungen gesetzt, andererseits so standardnah wie möglich implementiert werden. Für die End-to-End-Betrachtungen sind übergreifende Teams zu bilden und früh Process Owner festzulegen. Die Use-Cases als Beispiele für die Prozessmodelle sind durch alle Phasen der Implementierung zu verifizieren, angefangen vom Prozess Design über die Umsetzung, Testing bis hin zur Abnahme, Go-Live und Hypercare-Phase.

Last but not least benötigt es an der einen oder anderen Stelle auch etwas Mut. Nicht jede durchdachte Prozessvariante wird in Zukunft benötigt und muss (in der ersten Phase) umgesetzt werden.

## FAZIT

Die Anforderungen an ERP-Systeme werden größer, die Einsatzfelder immer breiter. Daher gibt es keine Patentlösung für die ERP-Einführung. Allerdings ist die Richtung klar: ERP wird als Integrationsplattform und digitaler Kern eine immer größere Rolle spielen. In diesem Spannungsfeld, aus performantem ERP-System mit hohem Standardisierungsgrad sowie gleichzeitig ausreichender Flexibilität und Reagibilität für das Erfüllen der Anforderungen von Funktionen und Kunden, findet die digitale Transformation statt. Die Unternehmen, die dies in Ihrer ERP-Roadmap berücksichtigen, sind mittel- und langfristig gut aufgestellt und fit für die Zukunft.

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



# Der Berater als Umsetzungsbeschleuniger

**Denn Erfolg kann in der Regel nicht warten**

Jürgen Gottinger  
Mitglied der  
Geschäftsleitung  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



Ein guter Berater macht sich selbst überflüssig. Das ist die Maxime, die für exzellente Beratungsunternehmen und so auch W&P zählt. Die im Rahmen der Beratung erarbeiteten Umsetzungsprojekte und -maßnahmen sind der Transmissionsriemen für die erfolgreiche Veränderung und Gestaltung des Unternehmens sei es auf strategischer, organisatorischer Ebene oder bei der Veränderung von funktionalen Aufgaben und Prozessen auf der operativen Ebene.

## Die wichtigsten (persönlichen) Anforderungen an den Umsetzungsberater

- Pragmatismus
- Exzellentes Fachwissen
- Fokussiertes Vorgehen
- Organisationstalent
- Mediatortalent
- Führungsstärke

Grundsätzlich ergeben sich fünf wichtige Ansatzpunkte für die Beschäftigung des Beraters in der Implementierungsphase von Veränderungen:

## Der inhaltliche Begleiter

Umsetzung ist mit Begleitung durch den Berater als inhaltlicher Begleiter wo spezialisierte Kompetenzen der Mitarbeiter des Kunden nicht ausreichen sinnvoll und wichtig, um gerade zu Beginn der Umsetzungsphase keine Verzögerungen auf Grund fehlender inhaltlicher Kompetenzen aufkommen zu lassen.



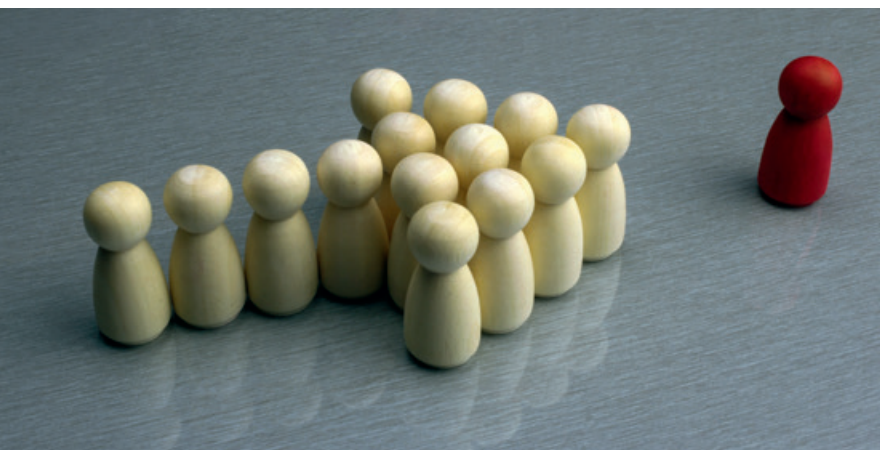
Wichtige Maßnahmen brach liegen zu lassen, bis man intern die notwendigen Kompetenzen in Eigenregie aufgebaut hat oder neue Mitarbeiter zu suchen, dazu hat heute kaum mehr ein Unternehmen Zeit. Der Berater leistet hier eine wertvolle Überbrückungsfunktion in der Time-to-Implementation.

## Die verlängerte Werkbank

In der Umsetzung kommt es nach wie vor sehr häufig zu folgender Situation: Diejenigen Mitarbeiter, die als Umsetzungsverantwortliche in die Pflicht genommen werden, sind immer die gleichen und werden zusätzlich zum Tagesgeschäft mit weiteren Projektaufgaben betraut. In diesem Fall sollte das Unternehmen Berater in der Umsetzung zur Beseitigung von Kapazitätsengpässen einsetzen. Der Berater tritt dann als Projektmitarbeiter auf und ist in die Hierarchie des Unternehmens eingebunden. Diese Lösung ist mehr als wirtschaftlich, wenn man bedenkt, dass etwa ein Drittel bis die Hälfte aller Umsetzungsprojekte weit überzogen oder auf Grund der Überlastung der Mitarbeiter offen bzw. stillschweigend „versenkt“ werden. In der Regel überschreiten die Abbruchkosten den Aufwand für den Berater um ein Vielfaches.

## Der Objektivierer

Veränderungen jeder Art betreffen vor allem in strategischen und operativen Zusammenhängen die Machtpositionen der Beteiligten: Diese haben oft unterschiedliche, nicht ausgesprochene eigene Ziele, die im Widerspruch zu den formulierten Zielen der Unternehmensführung stehen. Die Funktion des Beraters







besteht in diesen Fällen in der Ausübung einer Objektivierungsaufgabe. Die Verankerung der Objektivität kann durch die Rolle des Beraters in der regelmäßigen Bewertung der Umsetzungsleistung und der Zielkonformität der Umsetzungsaktivitäten bestehen. Hierzu wird der GF seitens des Beraters berichtet, die Geschäftsführung ergreift wo notwendig über die Hierarchie Anpassungsmaßnahmen. In vielen Fällen geht es nicht anders, insbesondere dann, wenn die Beteiligten bei der Bewertung von Umsetzungs Hindernissen (verzögernd) egoistisch handeln.

#### Der Beschleuniger

Vor allem bei Veränderungsvorhaben, die unter großer Unsicherheit stattfinden müssen, ist die Beschleunigungsfunktion des Beraters besonders wichtig. Die Funktion des Beraters besteht in seinen Beiträgen zur Reduktion von Unsicherheit. Gute Berater haben stets einen Vorsprung an Erkenntnissen, die an wichtigen Stellen der Entscheidungen im Rahmen der Umsetzung unterstützend eingesetzt werden können. Vor allem bei Veränderungen im Geschäftsmodell oder beim Eintritt in neue Märkte und anderen risikoreichen Projekten empfiehlt sich der Berater in dieser Funktion.

#### Das Organ

Allen diesen Funktionen des Beraters ist eines gemeinsam: Er bleibt Berater und hat keine formalen Anweisungsrechte an Mitarbeiter, die im Umsetzungsprozess engagiert sind. In den meisten Fällen reicht das aus.



In einigen Fällen ergeben sich Umstände in der Umsetzungssituation, die eine Verankerung des Beraters in verantwortlichen Leitungsfunktionen erfordern. Wir meinen hier explizit nicht die Einsetzung eines Beraters in einer CRO-Funktion (Chief Restructuring Officer), dieser ist oftmals extern durch Banken gefordert.

Im Rahmen von Veränderungsprozessen werden auch hohe Führungspositionen durch eigene Entscheidung bzw. durch die Kapitalseite „vakant“. In diesen Fällen, in denen der Ersatz solcher Positionen oft mehr als ein halbes Jahr, inklusive Einarbeitung bis zu einem Jahr dauern kann, ist der Berater gefordert, die wichtigsten Veränderungsvorhaben und Projekte als verantwortlicher Träger der Umsetzung nicht nur zu „begleiten“ sondern als Interims-Führungskraft bzw. in einer GF-Funktion konsequent umzusetzen.

## FAZIT

Erfolg kann in der Regel nicht warten, daher muss ein gutes Beratungsunternehmen diese wichtige Beschleunigungs- und Umsetzungsleistung erfüllen. Die hohe Identifikation des Beraters mit dem Unternehmenserfolg des Kunden spielt hier in der Beschleunigungsfunktion eine zentrale Rolle. Manchmal sind solche „shifts“ in der Rolle des Beraters, der in der Regel in mehreren Projekten gebunden ist, nicht einfach, sie können aber durch Flexibilität des Beratungsunternehmens mit einem Stamm an erfahrenen Beratern geleistet werden. Das zeichnet gute Beratungsunternehmen aus; das verstehen wir unter Kundenorientierung.

Doch gilt das eingangs Gesagte. Nach der Vakanzzeit scheidet der Berater aus dem Unternehmen aus, selbstredend mit einer umfangreichen und sorgfältigen Übergabe an den Nachfolger, der es sicherlich zu schätzen weiß, nicht nur ins kalte Wasser geworfen zu werden und das Rad nicht neu erfinden muss.

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

# Abschied vom organisatorischen Wildwuchs

## Marktorientierte Neukonfiguration von Geschäftseinheiten

Florian Kaiser  
Partner  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



Familienunternehmen zeichnen sich je nach Kultur und Historie nicht selten durch über die Jahre gewachsene Strukturen aus. Häufig sind sie sehr erfolgreich, synchronisiert und alles wirkt wie aus einem Guss. Doch es sind auch die Fälle zu beobachten,

in denen offensichtlich eine gut gemeinte Opportunität maßgeblicher **Treiber des Strukturwuchses** war.

Solche „Konglomerate“ können durchaus einige Jahre erfolgreich funktionieren. Doch irgendwann stellt sich die Frage, wie die nächste Wachstumshürde oder Marktveränderung aktiv zu gestalten ist? Wie die einzelnen Einheiten in der Gruppe effizient neu sortiert werden können? Wie das eigene Leistungsangebot so gestaltet werden kann, dass es ein wichtiger Teil der Wertschöpfungskette des Kunden wird?

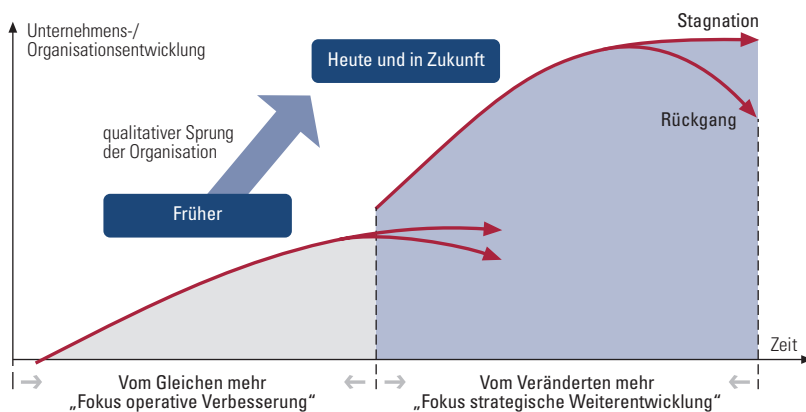
Derart umfassende Gestaltungsaufgaben erfordern erheblichen unternehmerischen Mut und Willen. Bestehendes zu zerlegen, neu zusammensetzen und nicht selten Elemente von hoher emotionaler Bindung konsequent abzuschneiden.

### Bestandsaufnahme mit strategischem Tableau

Zu Beginn einer solchen Gestaltungsaufgabe sollte



eine **gründliche Bestandsaufnahme** stehen: Was hat man, was funktioniert gut, was ist nicht wertschöpfend bzw. nicht profitabel und warum? Man wird bei diesem Schritt feststellen, dass man in weiten Bereichen der Aktivitäten keine faktenbasierte Transparenz hat: Herstellkosten sind nicht transparent, definierte Produktportfolios sind kaum zu erkennen, Preismanagement fehlt gänzlich. Das Servicegeschäft verdient diesen Namen nicht und internationale Niederlassungen sind eher unabhängige Satelliten. Hört sich schlimm an? Ja, aber die Realität zeigt oft genau diese Ausprägungen.



Organisatorischer Sprung

Unerbittlich Transparenz herbeizuführen, Märkte und Marktsegmente sauber zu analysieren, die DB-Stufen kritisch zu hinterfragen und die Anforderung der Kunden an Wertschöpfungspartner heute und in Zukunft zu analysieren, ist das Fundament für die Gestaltungsaufgabe. Das ist mühsam, häufig augenöffnend und gerade aus diesem Grund zwingend notwendig.

Im Ergebnis steht das **strategische Tableau**. Es gibt Auskunft darüber, welche Marktsegmente in welchen geographischen Märkten mit welchem mittelfristig darstellbaren Leistungsangebot erfolgreich zu bearbeiten sind und welche nicht.

**Wertschöpfungsarchitektur der Zukunft**

Im nächsten Schritt wird das zukünftige Wertschöpfungs- und Leistungsangebot von der Produkt- bis zur Serviceleistung entsprechend der differenzierten Marktsegmentanforderungen im Detail beschrieben und definiert. Hierbei sind marktseitig die vertrieblischen Anforderungen an das Key-Account-Geschäft und das Flächengeschäft zu konfigurieren und die Vertriebsorganisation entsprechend auszurichten.

Um die globale P&L-Verantwortung für die definierten Marktsegmente in der Organisation zu verankern, ist die Vertriebsstruktur entsprechend auszurichten und eine Marktsegmentverantwortung zu etablieren, die als zweite Organisationsdimension neben der geografischen Achse fungiert. Die Rolle der Niederlassungen und die Anordnung von Lager- und Service-Kapazitäten ist kundenorientiert zu definieren. „So zentral wie möglich, so dezentral wie nötig“, ist die bewährte Richtschnur.

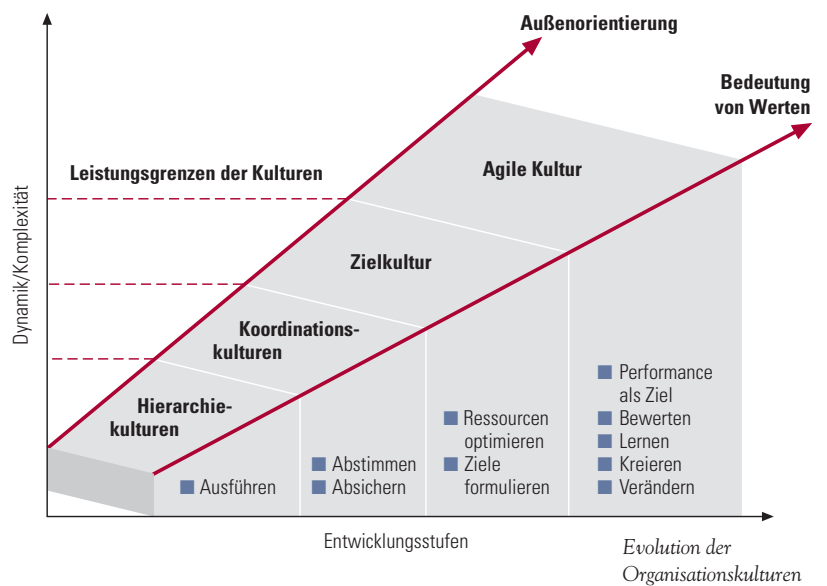
Mit Blick auf die eigenen Wertschöpfungsstrukturen ist der globale Footprint, also insbesondere die Produktionsstandorte und die Supply Chain zu konfigurieren. In welchen Absatz- und Versorgungsmärkten sollte zukünftig produziert werden? Welche globalen Marktregionen sind wie zu besetzen? Evtl. ist die aktive Marktbearbeitung in Asien bzw. China strategisch notwendig, um zum einen diesen Wachstumsmarkt zu adressieren, aber auch um Überraschungen im Heimatmarkt von chinesischen Wettbewerbern rechtzeitig zu antizipieren.

**Organisation der Zukunft**

Anschließend wird die Aufbau- und Ablauforganisation entlang der zuvor herausgearbeiteten Aspekte effizienz- und marktorientiert entwickelt. Bei all diesen Gestaltungsfragen kann man beliebig weit vom Ist-Zustand entfernt beginnen, und sich dann schrittweise an das Umsetzbare annähern. Vom konsequenten Greenfield- bis zum Brownfield-Ansatz gibt es viele Nuancen. Zu nahe am Bestehenden zu verbleiben ist schwierig, denn das greift regelmäßig zu kurz, geht zu wenig in die Zukunft und löst zu wenig echte Veränderung in Köpfen und Verhalten aus.

Maßgeblich für die Effizienz und Zukunftsfähigkeit der Neukonfiguration, ist die Gestaltung des zu Grunde liegenden Datenmodells und die Systemlandschaft dahinter. Es gilt die Balance aus funktionalen Anforderungen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten zu finden und die Soll-Systemlandschaft zu definieren. Sobald die Systemfragen geklärt sind, wird das Prozessmodell gestaltet und Standards definiert. Dies ist

Evolution der Organisationskulturen



oftmals eine große Chance, Prozesse schlanker und datenorientierter zu gestalten. Prämisse: Skalierbar im Back-End, kundenorientiert im Front-End!

**Stellhebel Kultur**

Wichtiger Erfolgsfaktor bei einer derart weitreichenden Neukonfiguration ist die **Kultur in der Organisation**. Die Entwicklung der Unternehmenskultur ist nicht einfach steuerbar, denn alle Mitarbeiter haben, bewusst oder unbewusst einen Einfluss auf sie. Eine übergeordnete Rolle hat dennoch das (Top-)Management, weil es als Multiplikator dient. Es kann Werte vorleben und die Kultur beeinflussen, z. B. durch Kommunikation, Art der Kritik, Lob und Nachvollziehbarkeit (Transparenz) von Entscheidungen. Die Entwicklung hin zu einer durch Performanceorientierung, Lernen, Gestaltung und stetige Veränderung charakterisierten agilen Kultur ist anzustreben, ist jedoch nicht selten recht weit von der tradierten Kultur der Organisation entfernt.

**FAZIT**

So unternehmerisch reizvoll und lohnend eine derart umfassende Neuausrichtung ist, so anspruchsvoll und aufwendig ist sie. Mit ausreichendem Methoden-Repertoire und Ressourcen ausgestattet und in der Regel extern unterstützt, kann eine solche Gestaltungschance erfolgreich realisiert werden und das Unternehmen zukunftsfähig und robust aufgestellt werden.

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



Dr. Johannes Berentzen  
Mitglied  
der Geschäftsleitung  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



Dr. Philipp Hoog  
Manager  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH

# Customer Journey Management im B2B-Umfeld

## Jetzt den Vertriebsturbo zünden!

Sind Sie der Meinung, dass ein bedeutender Teil Ihrer Marketing- und Vertriebsbudgets nicht die erhoffte Wirkung erzielt? Dann lohnt sich ein Blick in die Welt des Customer Journey Managements (CJM), denn die aktive Begleitung der Kundenreise, wie sie bereits seit mehr als 20 Jahren im Konsumgüterbereich Anwendung findet, ist inzwischen auch im B2B-Umfeld von unbestrittener Relevanz. Erklärtes Ziel ist letztendlich eine Umsatz- und Ertragssteigerung, indem neue Kunden gewonnen, bestehende Kunden stärker gebunden und Budgets mit den richtigen Prozessen an den richtigen Berührungspunkten effizient eingesetzt werden. Wie dies in der Praxis Anwendung finden kann und welche Voraussetzungen dafür erforderlich sind, zeigt dieser Beitrag in sechs Schritten.

### Schritt 1: Entscheidernetzwerk

Wie werden Kaufentscheidungen in Ihrem Markt getroffen und beeinflusst? Sind die kaufenden Kunden tatsächlich auch die Entscheider?

Die Kundenreise beginnt mit einem ersten Interesse, führt über die konkrete Auswahl möglicher Alternativen und endet nicht mit dem Kauf bzw. der Auftragsbestätigung. Inzwischen wird ein deutlicher Fokus auf das **tatsächliche Verwendungserlebnis** und die Einstellung zu Produkt und Marke nach dem Kauf gelegt. Insbeson-

dere im B2B-Geschäft ist eine stabile und langjährige Geschäftsbeziehung erfolgsentscheidend. In den verschiedenen Phasen gibt es **unterschiedliche Rollen**: Entscheider, die jeweils maßgeblich am Übergang zur nächsten Phase beteiligt sind sowie Beeinflusser 1. und 2. Grades, die entweder direkt Kontakt mit Marke, Produkt und Mitarbeitern des betreffenden Unternehmens haben oder indirekt die Rahmenbedingungen in der jeweiligen Phase vorgeben bzw. die Entscheider „manipulieren“.

**To Do:** Klarheit über die Akteure im Entscheidungsnetzwerk und ihre Rollen in den verschiedenen Phasen des Kaufprozesses schaffen!

### Schritt 2: Bedürfnisse und Nutzenargumente

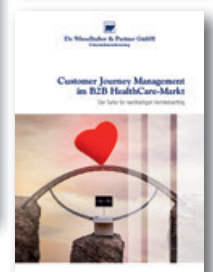
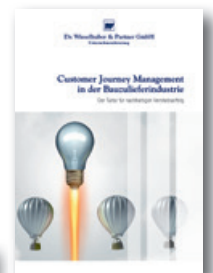
Ist die häufigste Begründung bei verlorengegangenen Aufträgen der Verweis auf einen zu hohen Preis? Oder sind den relevanten Akteuren möglicherweise nicht alle Nutzenargumente klar gewesen?

Der Kunde bestimmt heute den **individuellen Interaktionsgrad** mit dem Unternehmen auf „seiner“ Reise zur Bedarfserfüllung immer individueller. Noch bevor er als kaufender Kunde persönlichen Kontakt mit dem Unternehmen hat, informiert er sich auf unterschiedlichen Wegen und Kanälen ausführlich über dessen

## Ihre Roadmap für ein erfolgreiches Customer Journey Management

- 6 **Notwendige Veränderungen** in Organisation und an den Prozessen ableiten und das Customer Journey Management nachhaltig und agil in der Organisation implementieren.
- 5 Das **Datenmodell** sauber aufsetzen, das richtige (CRM-)System auswählen, bestehende Daten effizient migrieren.
- 4 „Interne Wissensinseln“ auflösen, „Herrschaftswissen“ zugänglich machen und eine stärkere **Outside-In-Perspektive** einnehmen.
- 3 **„Magische Momente“** an den entscheidenden Berührungspunkten entlang der Customer Journey identifizieren und aktiv schaffen.
- 2 Die **Bedürfnisse der Akteure** an allen persönlichen und unpersönlichen Berührungspunkten erkennen und im Wettbewerbsvergleich challengen.
- 1 **Klarheit** über die Akteure des Entscheidungsnetzwerkes und ihre Rollen in den verschiedenen Phasen des Kaufprozesses schaffen.

## Customer Journey Management





Leistungsangebot. Die Vielzahl der dabei entstehenden Berührungspunkte gilt es zu beherrschen. Gerade im Wettbewerbsvergleich sollte Klarheit über Nutzenerwartungen und insbesondere Nutzenerfüllung an den einzelnen Berührungspunkten bestehen.

**To Do:** Die Bedürfnisse der Akteure an allen persönlichen und unpersönlichen Berührungspunkten erkennen und im Wettbewerbsvergleich challengen.

### Schritt 3: Magische Momente

*Wo liegen die magischen Momente auf der Customer Journey Ihrer Kunden? Inwieweit gelingt es Ihrem Vertriebs- team, die Kunden an den entscheidenden Berührungspunkten zu begeistern?*

Echte Begeisterung ist nur an Berührungspunkten möglich, die entscheidend sind für die Customer Journey und bei denen die Anforderungen des Kunden gleichzeitig deutlich übertroffen werden. Sie heben sich deutlich vom Wettbewerb ab und haben das Potenzial, dass der Akteur den Berührungspunkt als „magischen Moment“ erlebt. Durch die konsequente Umsetzung eines Customer Journey Managements können die **erfolgsentscheidenden Berührungspunkte** identifiziert und dort magische Momente gezielt gefördert werden.

**To Do:** Magische Momente an den entscheidenden Berührungspunkten entlang der Customer Journey identifizieren und aktiv schaffen.

### Schritt 4: Wissensmanagement und Outside-in-Perspektive

*Gibt es im Unternehmen Wissenssilos? Drehen sich viele interne Argumentationen im Kreis? Werden ausreichend Kundendaten in die Entscheidungen einbezogen?*

Klar definierte Prozesse sind für ein erfolgreiches Customer Journey Management unerlässlich. Häufig empfiehlt sich ein Greenfield-Ansatz für die **zukünftige Prozesslandkarte** und daraus abgeleitet die Prozessorganisation und das Wissensmanagement, um insbesondere Wissenssilos aufzulösen. Ein Schwerpunkt hierbei liegt in der Definition und im Aufbau der Customer Journey-Prozesse für Datensammlung, -qualifizierung und -interpretation. Jede Kundeninteraktion an einem Berührungspunkt stellt dabei eine potenzielle Datenquelle dar, die es für die Gesamtorganisation nutzbar zu machen gilt.

**To Do:** Interne Wissensinseln auflösen, Herrschaftswissen zugänglich machen und eine stärkere Outside-in-Perspektive einnehmen.

### Schritt 5: Datenmodell

*Werden alle wichtigen Daten und Informationen integriert*

*in einem CRM-System erfasst, qualifiziert und interpretiert?*

Die **Daten für Kategorisierung und Typisierung** im Rahmen der Customer Journey müssen mit den kundeneindeutlichen Daten (CRM) sinnvoll verknüpft sein. Hier hilft ein Konzept für die Migration der bestehenden Daten sowie für die zukünftige (permanente) Datenerhebung. Diese kann ad-hoc bei Kundenkontakt (wie unter 4. beschrieben), als gezielte Marktforschung oder auch automatisiert erfolgen.

**To Do:** Das Datenmodell sauber aufsetzen, das richtige (CRM-)System auswählen, bestehende Daten effizient migrieren.

### Schritt 6: Change Management

*Wer ist verantwortlich für das Sammeln, Aktualisieren, Interpretieren und Nutzen der Daten? Wie werden alle Mitarbeiter zum „Mitmachen“ motiviert?*

Für die erstmalige Einführung von Customer Journey Management-Systemen empfiehlt sich ein **agiler Ansatz**. Statt den gesamten Umfang des Customer Journey Management für alle beteiligten Systeme (insb. CRM) in einer langen Projektphase bis zur „Perfektion“ zu entwickeln, erfolgt nach der Validierung des Konzeptes eine schrittweise Einführung mit zunehmendem Funktionsumfang und Kundenkreis. Den notwendigen Veränderungsprozess im Rahmen der CJM-Implementierung gilt es durch Partizipation, Integration und Training der beteiligten Stakeholder aktiv zu begleiten.

**To Do:** Notwendige Veränderungen in Organisation und an den Prozessen ableiten und das CJM nachhaltig und agil in der Organisation implementieren.

## FAZIT

Die kontinuierliche Optimierung der Marktbearbeitung ist im Kern die Formel für den Erfolg der Zukunft. Für die hierzu notwendigen Veränderungen ist Customer Journey Management der richtige Ansatzpunkt. Es führt nicht nur zu einem Informationsvorsprung gegenüber dem Wettbewerb, einem attraktiveren Angebot von Leistungen sowie Verbesserungen im Kundenprozess, sondern Ihr Kunde wird ebenfalls effizienter und im Markt erfolgreicher.

Sind Sie bereit für einen nachhaltigen Vertriebsboost? Dann vereinbaren Sie gleich heute ein unverbindliches Gespräch zu den Chancen und Möglichkeiten des Customer Journey Managements für Ihr Unternehmen.

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



# Sales Excellence

## Mehr Umsatz, mehr Marktanteil, zufriedenerere Kunden



Dr. Peter Fey  
Mitglied der  
Geschäftsleitung  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH

Die Performance des Vertriebs ist ein zentraler Faktor für unternehmerischen Erfolg. Nichts desto trotz wird sie in den meisten Unternehmen nicht mit dem notwendigen Nachdruck verfolgt. Oftmals sind es auch historisch gewachsene Strukturen und Verhaltensweisen, die eine maßgebliche Performancesteigerung im Vertrieb verhindern.

Dabei ist die Zielstellung für die verantwortlichen Entscheider in der Regel klar: Ziel soll einerseits die erhöhte Transparenz und verbesserte Steuerbarkeit der Ressourcen und die deutlich bessere Ausschöpfung der vorhandenen Markt- und Kundenpotenziale. Oder um es mit einfachen Worten zu sagen: Es geht um mehr Umsatz, einen höheren Marktanteil und zufriedenerere Kunden. Die Realität sieht aber vielerorts anders aus:

- Unspezifischer Breitenvertrieb
- Fehlende Priorisierung der Marktbearbeitung
- „Halbherzige“ Go-to-Market-Ansätze
- Bestandskundenpflege vs. Neukundenakquise
- Starkes regionales/nationales Leistungsgefälle
- Vertriebskosten steigen überproportional zum Umsatz
- Fehlende Zielkonsequenz und -verbindlichkeit
- Ineffektive Anreizsysteme

Die Gründe für eine mangelnde Vertriebs-Effizienz und -Performance können dabei vielfältig sein. Wichtig ist es, einen unternehmensspezifischen Ansatz für die Optimierung der aktuellen Lage zu definieren, mit dem Ziel, die externen Gegebenheiten effektiv für sich zu nutzen, und das Ergebnis durch vertriebliche Excellence nachhaltig zu steigern. Dabei sind die spezifischen Veränderungen im B2B-Vertrieb mit zu berücksichtigen:

- **Markt:** Durch das Internet lassen sich global Märkte auch aus der Ferne leichter erobern mit der Gefahr des barrierefreien Zugangs für Wettbewerber
- **Kunden:** B2B-Entscheider und Beeinflusser erwarten durchgängiges Informations- und Kommunikationserlebnis
- **Wertschöpfung:** Von Produkten hin zu Systemen, Lösungen und ergänzenden Services, Konfiguration wird entscheidend
- **Vertriebskanal:** Entscheidungen werden zunehmend von mehreren Stakeholdern getroffen

- **Organisation:** Neue Arten der digitalen und verteilten Zusammenarbeit auch in der vertrieblichen Interaktion mit dem Kunden haben sich aufgetan
- **Steuerung:** Fortschrittliche Datenanalysen mit hoher Dynamik erfordern Agilität und kontinuierliches, passgenaues Nachsteuern

Gerade im Vertrieb ist der intelligente, nutzen- und ergebnisstiftende Einsatz digitaler Tools längst zum Erfolgsfaktor geworden.

- **Potenzialanalysen mit Data & Business Analytics:** Durch Analyse von Kunden-, Produkt-, und Marktdaten mit einem Business Intelligence Tool können Optimierungspotenziale im Vertrieb gezielt identifiziert werden. Darüber hinaus können mit Process Mining „digitale Fußabdrücke“ aus Systemen (z. B. über Zeitstempel, ...) ausgelesen und tatsächliche Prozessabläufe mit einfachen Mitteln rekonstruiert werden, um so u. a. Prozessineffizienzen herauszuarbeiten. So können gezielt neue Soll-Prozesse etabliert werden, deren Performance-Verbesserung dann mit einem entsprechenden KPI-System kontrolliert werden kann.

- **Digitale Vertriebswege entlang der Customer Journey:** Um über eine systematische Analyse der Customer Journey neue Erkenntnisse zu gewinnen, ist es zentral, unterschiedliche Sichtweisen auf Daten zuzulassen, um so mehr Transparenz über die relevanten Touch-Points zu schaffen. Nur hierdurch können Beziehungen der Akteure untereinander aufgedeckt sowie auffällige Muster erkannt und vertrieblich punktgenau genutzt werden.

- **Hohe Kundenbindung trotz Remote-Lösungen:** Optimierungsbedarf entsteht häufig auch durch veraltete Vertriebskanäle. Ein Beispiel: Während der Corona-Pandemie wurde deutlich, dass mediengestützter Vertrieb via Telefon oder Videokonferenz auch im B2B-Bereich zunehmend Akzeptanz und Wertschätzung erfährt. Damit eröffnen sich anhaltende Chancen zur Reduktion von Reisezeiten und damit zur Steigerung der Effizienz im Außendienst. Auch der Innendienst kann hierüber verstärkt aktiv in die Erreichung der Vertriebsziele eingebunden werden.

Julia Scheib  
Senior Consultant  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH

Unternehmen	Hersteller von Komponenten und Aggregaten, Maschinenbau	Systeme der Steuerungs- und Regelungstechnik, Anlagenbau	Komplexe Maschinen für die Bauindustrie, Maschinenbau
<b>Ausgangslage</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Umsatzentwicklung und Vertriebseffizienz haben sich in einigen Tochtergesellschaften stagnierend entwickelt</li> <li>In einzelnen Vertriebstöchtern waren Redimensionierungen, aber auch Maßnahmen der vertriebsstrategischen Neuausrichtung erforderlich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die vertriebliche Ausrichtung war in erster Linie auf Regionen und Produktgruppen fokussiert</li> <li>Vor dem Hintergrund der Marktanforderungen war die Implementierung eines Vertical Market Managements (VMM) geplant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hohes Maß an Intransparenz</li> <li>Heterogenität im regionalen Go-to-Market-Ansatz</li> <li>Unsicherheit, ob das richtige Geschäftsmodell für die richtige Marktmechanik aufgesetzt worden ist</li> <li>Viele Rückfragen aus dem Kreis der Eigentümer</li> </ul>
<b>Projekthinhalte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erarbeitung konkreter Budgetwerte (AE-/Umsatzentwicklung und Pro-Kopf-Ratios, Kosten)</li> <li>Ausarbeitung konkreter effizienzsteigernder Maßnahmen hinsichtlich Struktur, Prozesse, Zielkundenfokus und -bearbeitung</li> <li>Sicherstellung der Nachverfolgbarkeit bei Maßnahmen und vor allem bei den Zahlen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verbesserung des Kundenmanagements durch Implementierung eines VMM</li> <li>Bessere Berücksichtigung der externen Marktanforderungen</li> <li>Schließung des Gaps zwischen den internen Voraussetzungen und den Anforderungen an ein VMM</li> <li>Schaffung und Fixierung der Implementierungsvoraussetzungen</li> <li>Organisatorisches Setup des VMM inkl. der Abstimmung der Schnittstellen zum klassischen Regionalvertrieb, Produktmanagement etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Herstellung eines höheren Grades an Transparenz</li> <li>Gewährleistung der Nachvollziehbarkeit der Konzepte und Zahlen</li> <li>Bereitstellung eines Baukastens für die verschiedenen Total Operating Models mit dem richtigen Set an Standardstellhebeln</li> <li>Richtige Dimensionierung hinsichtlich personal- und IT-seitiger-Ausstattung</li> <li>Aufbau eines sauberen Vertriebs-Controlling mit etablierten, gemeinsam getragenen KPIs</li> </ul>
<b>Projektziele und Ergebnisse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verbesserung der Operating Margin um 50 m € über 3 Jahre</li> <li>Fixierung der Vertriebsbudgets und Zielvorgaben für die nächsten 3 Budgetierungsjahre</li> <li>Steigerung der Vertriebseffizienz um 4 – 10 % p.a.</li> <li>Einführung vertrieblicher Performance-KPIs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementierung eines Applications- und Lösungsorientierten Vertriebsansatzes</li> <li>Implementierung von Supporting Hubs auf Area-Ebene</li> <li>Steigerung der Marktorientierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ziel- und faktenorientierte Steuerung des Vertriebes</li> <li>Sicherstellung, dass Marktgegebenheiten und Go-to-Market stimmig ineinandergreifen</li> <li>Steigerung der Vertriebs-Performance und Kostenoptimierung</li> </ul>

■ **Digitale Vertriebswege und Plattformökonomien:** Neue Vertriebswege bis hin zu komplexen Plattformökonomien bieten Chancen, die noch nicht von allen Playern aus dem B2B-Umfeld im notwendigen Ausmaß genutzt werden. Vertriebliche Konfiguratoren, die schon bei einer Reihe von Unternehmen im Einsatz sind, können durch technische Konfiguratoren unterstützt werden, womit sich Zeichnungssätze für die Angebote automatisiert erstellen lassen. Die Kür liegt in der Etablierung intelligenter Plattformökonomien, mit deren Hilfe digitale Geschäftsmodelle vermarktet werden können. Wobei es vielen Unternehmen allerdings schwer fällt, die richtigen digitalen Geschäftsmodelle zu definieren und in geschäftlichen Erfolg umzumünzen.

Die Fragestellungen und Anlässe für ein Sales Excellence-Projekt können dabei aus unserer Erfahrung sehr unterschiedlich sein:

- Wie kann die (Ziel-)Kundenstruktur in den unterschiedlichen Marktsegmenten optimal bearbeitet werden?
- Welche Go-to-Market-Ansätze sind optimal?
- Wie kann die Vertriebseffektivität erhöht werden?

- Wie sehen die Vertriebsstrukturen der Zukunft aus?
- Was ist die richtige Dimensionierung, welche Funktionen sind dezentral/zentral anzusiedeln?
- Wie kann die Vertriebs-Performance nachhaltig gesteigert werden?
- Wie sind die einzelnen Prozessschritte optimal aufeinander abzustimmen?
- Wie ist Vertriebs-Controlling richtig zu gestalten?

## FAZIT

Sales Excellence als Ziel eines hochperformanten Vertriebes bedeutet die ideale Ausgestaltung interner Prozesse, Strukturen und Ressourcen, unter Berücksichtigung externer Gegebenheiten. Aus unserer Sicht ist Sales Excellence damit der direkteste Hebel zur Steigerung der Ertragskraft eines Unternehmens ohne, dass hierbei immer über den Hebel der Kosten gearbeitet werden muss. Die Initiierung eines positiven Momentums zur Erfolgssteigerung findet vor allem in der Belegschaft eine breite Unterstützung.

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



Tan Kalaycioglu  
Senior Manager  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



Oliver Rörig  
Partner  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH

# „Radikale Kundenzentrierung“ im Service

## Was unterscheidet den Champion vom Novizen?

Service-Champions erreichen einen hohen und relativ krisenfesten Umsatz und Ertragsanteil durch ihr Service-Geschäft. Dies wurde auch in der letzten W&P-Service-Studie „Service-Champions“ wieder bestätigt. Was unterscheidet jedoch die Unternehmen, die Service eher reaktiv betreiben, weil der Kunde nun manchmal Ersatzteile und technische Hilfe bei Problemen braucht und auf sie zukommt von den Champions, die den Service als einen zentralen Kundenbindungs- bzw. Ertragsmotor erkannt haben?

Service-Champions haben ihre gesamte Unternehmens-DNA durch **radikale Kundenzentrierung an allen Schlüsselementen im W&P Service-Modell** schrittweise transformiert. Fünf Ebenen werden dabei von Best-Practice-Unternehmen aktiv gemanagt.

### 1. Service Strategie & Customer Journey

Top-Service-Unternehmen ermöglichen ihren Kunden eine detaillierte und gleichzeitig relevante Transparenz der **Service-Interaktion an den Kundenberührungspunkten in Echtzeit**. Sie nutzen dabei gemeinsam mit ihren Kunden virtuelle kundenspezifische Servicerräume („Service-Experience-Räume“) sowohl für das strategische Management des gemeinsamen Service-Geschäftes (z. B. Management der installierten Basis, der Service-Verträge, der Preismodelle), als auch für das transparente operative Management einzelner Service-Aufträge (z. B. Informationen über den Service-Fortschritt, Tracking und Tracing).

Die gängigen digitalen Kommunikationskanäle (Web, Video, Chat, App) sind in diesen Räumen integriert. Digitale Tools wie RPA, KI, Analytics und Service-Bots werden hierbei genutzt, um dem Kunden maßgeschneiderte und relevante Information, Erkenntnisse sowie Empfehlungen zur Verfügung zu stellen. Ein Überfluten mit neugewonnenen digitalen Informationen und Reports wird vermieden. Höchste Kundenzentrierung bei Best-Practice-Unternehmen bedeutet schließlich auch die richtige Balance zwischen der menschlichen Interaktion und den Best-in-Class Analytics zu finden.

### 2. Service-Portfolio

Servicemarktführer bieten **Lösungen aus einer Hand** mit einem breiten modularen Portfolio von Dienstleistungsprodukten und Service-Verträgen an. Diese reichen von einfachen Wartungs- und Instandhaltungsbausteinen bis hin zu prädiktiver Wartung und Empfehlung und ermöglichen damit auch Total-Care Verträge mit digitalen Mehrwertdiensten. In den relevanten Branchen sind die Top Unternehmen auch in der Lage Lifecycle-Services, Verfügbarkeitsverträge bis hin zu Pay-Per-Use-Modellen profitabel anzubieten. Damit wird die installierte Produktbasis ihrer Kunden über den gesamten Lebenszyklus hin optimal betreut.

### 3. Operative Exzellenz

Bei der Vermarktung und dem Vertrieb wenden Marktführer einen **beratenden Verkaufsansatz** an („Consultative Solution Selling“) und integrieren ihre Servicebereitstellung in den Betrieb ihrer Kunden. Die



Das W&P-Service-Modell in fünf Ebenen

Vertriebsorganisation entwickelt sich weg vom Produktvertrieb hin zum eigenständigen beratenden Service-Vertrieb. Dieser sollte auch in der Lage sein, sowohl digitale Services und die damit verbundenen Software-Lösungen bzw. -Lizenzen zu vermarkten, als auch die entsprechende Software-Distributions-Kette für Software-Updates und -Upgrades effektiv zu managen. Bei der Leistungserbringung bieten viele der Top-Unternehmen eine hohe Kundenorientierung durch 24x7 Erreichbarkeit sowie schnelle Reaktionszeiten an. Basis ist eine hohe Standardisierung der Prozesse im Fieldservice sowie die effizienten und skalierbar realisierten technischen Support-Prozesse. Um beim skalierbaren Design eines globalen Service-Netzwerkes eine kosteneffektive Balance zwischen lokaler Vor-Ort-Abdeckung und zentralen Standards und Know-how zu erreichen, arbeiten Marktführer mit einem strategisch differenzierten Partnermodell und der Integration von Top-Service-Partnern in die eigenen Vertriebs- und Service-Prozesse.

#### 4. Digitalisierung & Transparenz

In der digitalen Kundeninteraktion nutzen Best-Practice Unternehmen eine „Service-Cloud“ mit einer Vielzahl an KI-unterstützten digitalen Werkzeugen. Diese reichen von KI-unterstützten Fehlerbäumen und Lösungsvorschlägen bis hin zu einem transparenten und prädiktiven Lifecycle-Management, welches Assetmanagement-Lösungen mit relevanten Service-Data-Analytics (z. B. MTBF-/MTBI-Analytics) kombiniert. Im Fieldservice werden über APIs angebundene spezialisierte Service-Lösungen und smarte Feldtechnikeranbindung genutzt, wobei die Feldtechniker durch digitalisierte interaktive Bereitstellung von Prozesswissen unterstützt werden. Einige Branchenführer vermarkten derzeit auch proaktiv digitale Retrofitting-Angebote für die installierte Produktbasis, um den Rollout neuer digitaler Service-Plattformen Hand-in-Hand zu forcieren. Auf diesen Plattformen können die Kunden komfortabel alles aus einer Hand beziehen, von neuen digitalen Services (wie z. B. E-Tutorials, Zustandsmonitoring in digitalen Twins) bis zu klassischen Services in höherwertiger selbstadministrierten Form (z. B. automatische Ersatzteil-Identifikation mit Sofortbestellung).

#### 5. Organisation & Kultur

Bei allen Service-Champions stellt der Service einen **eigenständigen Geschäftsbereich mit eigenen Querschnittsfunktionen** dar, der direkt an die Geschäftsführung berichtet. Eine Kultur der Kundenzentrierung im Service wird nachhaltig verankert durch das Vorleben dieser Werte durch das Top-Management, einer transparenten und stringenten Unternehmenskommunikation



sowie dem Fördern und Fordern durch Mitarbeiter-Incentives basierend auf Kundenzufriedenheit und Profitabilität. Tiefes Kundenvertrauen und starke Kundenbindung entwickelt sich über Jahre wenn ein Kunde eine offene Service-Kultur erlebt, welche die entscheidenden „Momente der Wahrheit“ von dem Erstkontakt, der Kaufentscheidung, der Problemlösung bis hin zum Wiederkauf, transparent und professionell vorbereitet managt. Deshalb ist besonders auch bei kritischsten Servicefällen wie z. B. dem Total-Ausfall einer Produktionsanlage, eine proaktive professionelle Kommunikation zum Kunden in Kombination mit vollkommener Transparenz über den Fortschritt der Problemlösung von äußerster Wichtigkeit. Eine derartige professionelle Service-Kultur ermöglicht auch unter schwierigsten Umständen hervorragende Chancen für den Aufbau einer starken Kundenbindung.

## FAZIT

Kundenzentriertes Handeln ist kein philosophischer Denkansatz, sondern kann und muss messbar, quantitativ und radikal auf allen Ebenen des Service-Geschäftes prozessual wie auch systemtechnisch umgesetzt werden. Wahre Service-Champions transformieren aktiv alle fünf Ebenen des W&P-Service-Modells, um damit die Transformation der gesamten Unternehmens-DNA hin zu einem kundenzentrierten Service-Champion zu erreichen. Damit sichern sie sich einen hohen und krisenfesten Umsatzanteil mit sehr attraktiven Margen.

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



# Lean, green und digital

## Das neue Paradigma für resiliente Operations



Oliver Rörig  
Partner  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH

Ob „Schwarzer“ oder nur „Grauer Schwan“ – die aktuellen Ereignisse waren unwahrscheinlich, wenn nicht gar undenkbar: Da führen uns eine Pandemie und ein Frachterunglück auf einer der wichtigsten Wasserstraßen der Welt vor Augen, wie volatil unsere hochvernetzten globalen Lieferketten wirklich sind.

Operationsverantwortliche sollten sich wappnen und sowohl die Wertschöpfungsarchitektur als auch die operative Steuerung der Supply Chain nicht nur auf zukünftige „Schwarze Schwäne“ vorbereiten, sondern prinzipiell das Thema **Resilienz und Smart Operations** in das Zentrum der Aufmerksamkeit rücken.

Vierorts kommt es derzeit in den verschiedenen Branchen zu ungeplanten Lieferengpässen, z. B. bei essenziellen Vormaterialien. Was bei der Automobilindustrie oder im Maschinenbau die Microchips sind, sind in der Möbelindustrie die Spanplatten und Elektrogeräte. Lieferzeiten haben sich signifikant verlängert. Die Produktion kommt ins Stocken. Sicherheitsbestände werden von Unternehmen aufgebaut, sodass der Markt zusätzlich verknappt wird. Die Preise steigen.

Disruptive Ereignisse „entlarven“ die Schwächen klassischer Lieferketten. Es zeigt sich ein **signifikanter Nachholbedarf** in Bezug auf Robustheit, Resilienz und Agilität der Warenströme. Aus Kostengründen wurden einseitig globale Abhängigkeiten aufgebaut, ohne ein enges Monitoring, ohne die Gewährleistung einer aktiven Steuerung der hochkomplexen Lieferketten. Notwendige Puffer wurden abgebaut und die Flexibilität

wurde marginalisiert. Von diesen Einflussfaktoren sind sämtliche Lieferketten betroffen, und damit sowohl die Funktionsfähigkeit der eigenen Werke als auch die Versorgung durch Schlüssellieferanten und deren Vorlieferanten.

Die Priorität hat sich deshalb in Richtung Versorgungssicherheit und Flexibilität verlagert.

### Operations jetzt zukunftsfest und smart gestalten

Die aktuellen Herausforderungen sollten als Chance erkannt werden, um performante, agile und digitalisierte Lieferketten aktiv zu gestalten. Darüber hinaus gewinnt das Thema Nachhaltigkeit zunehmend an Bedeutung.

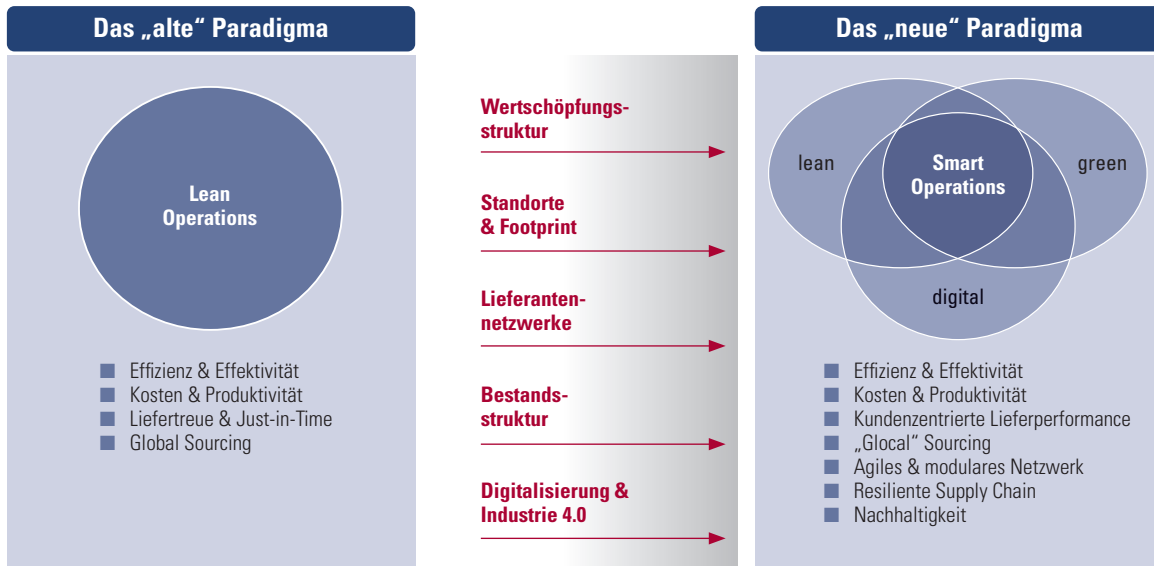
Hierzu müssen bestehende Supply Chain-Risiken erkannt, analysiert und beherrschbarer gemacht werden. Die richtige Dimensionierung der Kapazitäten muss in Anbetracht hoher Nachfrageschwankungen und Unsicherheiten konsequent überdacht werden. Außerdem gilt es, eine robuste und agile Wertschöpfungsarchitektur aufzubauen.

Fünf Schlüsselparameter sind hierbei zu bewerten:

#### ■ Wertschöpfungsstruktur

Welches Modell „Make-or-Buy-or-Partner“ bietet die beste Balance aus Qualität, Kosten, Verfügbarkeit, Nachhaltigkeit, Robustheit und Agilität meiner Wertschöpfungskette auch in Krisenzeiten? Inwieweit ist die Wertschöpfungskette (auch übergreifend bis zu den Partnern) digital befähigt?





■ **Standorte & Footprint**

Welche Kapazitäten werden zukünftig in den Werken benötigt? Können Werke zusammengelegt werden? Wie kann die Standortstruktur modularer aufgestellt werden? Wie ist die optimale Balance zwischen den nationalen und internationalen Werken? Welche Effizienzpotenziale können in den Standorten gehoben werden? Wie kann ich meine Werke autarker und flexibler machen?

■ **Lieferantennetzwerke**

Welche sind die ausfallkritischen Beschaffungsteile? Wie kann die Lieferantenstruktur optimiert werden, um bei Ausfällen lieferfähig zu bleiben? Welche Lieferanten werden strategisch aufgebaut? Ist es sinnvoll, sich an Beschaffungsnetzwerken zu beteiligen? In welchen Warengruppen müssen alternative Lieferanten aufgebaut werden? Gibt es eine direkte lokale Beschaffung z. B. in Osteuropa und Asien?

■ **Bestandsstruktur**

Wie sieht das optimale Bestandskonzept für Vormaterialien, Halbfertigwaren und Fertigwaren aus? Welche Sicherheitsbestände werden benötigt, um diese (und zukünftige) Krisen zu überstehen? Welche Entkopplungspunkte zur Variantenausprägung in der Produktion geben die größte Flexibilität? Sind kollaborative Bestandskonzepte mit Kunden und Lieferanten sinnvoll?

■ **Digitalisierung & Industrie 4.0**

Wie weit sind die Prozesse in Supply Chain und Produktion digitalisiert und transparent? Werden (KI-basierte) Analysetools genutzt, um Engpässe

und Risiken in Echtzeit sichtbar und verständlich darzustellen? Ist das Datenmodell durchgängig und ist die Datenqualität ausreichend? Ist die Organisation befähigt, die richtigen Schlüsse zu ziehen und geeignete Gegenmaßnahmen einzuleiten?

Die Entscheider müssen nun handeln. Wichtig ist hierbei eine vollständige und vorbehaltlose **Bestandsaufnahme der fünf Schlüsselparameter** über das gesamte Unternehmen. Es gilt, eine durchgängige und robuste Vision aufzubauen und zu kommunizieren. Die hierfür notwendigen Schritte müssen definiert, in einen Masterplan gegossen und konsequent umgesetzt werden.

**FAZIT**

Die aktuellen Krisen haben gezeigt, dass ein „Weiter so“ nicht funktioniert. Die Pandemie wird zum Brennglas für viele unbewältigte Herausforderungen in den Unternehmen. Die aktive Gestaltung der Beschaffung und das Gehen innovativer Wege in der Supply Chain sind wesentlich. Die Digitalisierung und Nachhaltigkeit müssen vorangetrieben werden. Hierfür gilt es, die Prozesse unternehmensweit zu verschlanken und fit zu machen. Und die Mitarbeiter und Organisationen müssen befähigt werden, mit agilen Strukturen auf unvorhergesehene und disruptive Ereignisse schnell und konsequent zu reagieren.

Denn eine agile und robuste Supply Chain wird gerade in diesen Zeiten überlebenswichtig oder zumindest zu einem strategischen Wettbewerbsvorteil. Ein Balanceakt zwischen Effizienz und Flexibilität, bei dem Stolpern verboten ist.

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

# Muss es gleich Biotech oder Wasserstoff sein?

## Wann bin ich als Mittelständler attraktiv für die Börse?

Christian Groschupp  
Mitglied  
der Geschäftsleitung  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



Der IPO-Markt (Initial Public Offering) in USA, China und Europa boomt trotz Corona und vermeldet das stärkste Jahr für Börsengänge seit 2010. Auf den ersten Blick erscheint dies angesichts der wirtschaftlichen

Unsicherheiten absurd. Doch die enorme Liquidität am Markt und die durch Corona beschleunigte digitale Transformation sorgen für Anlagedruck. Hiervon profitieren insbesondere Technologieunternehmen. Auch der internationale IPO-Ausblick für 2021 bleibt positiv.

### IPO-Boom zieht an Deutschland vorbei – mit Folgen

Gemessen am Emissionsvolumen der Börsengänge war 2020 in Deutschland jedoch das schwächste Jahr seit der Finanzkrise. Gerade einmal 12 deutsche Unternehmen wagten den Gang an die Börse, davon nicht alle auf das heimische Börsenparkett. Im Verhältnis zur Wirtschaftsleistung ist der IPO-Markt in Deutschland traditionell nur schwach ausgeprägt. Fremdkapital wie Kredite und Anleihen sind im internationalen Vergleich relativ günstig und dominieren die Finanzierungsstruktur deutscher Unternehmen.

Das **schlechte Image eines Börsengangs** könnte auch an den Skandalen des „Neuen Markt“ und dem Platzen der „Dotcom-Blase“ Anfang der 2000er liegen. Die Folge ist, dass auch der gehobene Mittelstand im globalen Wettbewerb Nachteile im Hinblick auf die Kapitalausstattung und Zugang zu den internationalen Finanzmärkten aufweist.

Börsengänge leiden in Deutschland sowohl unter einem Nachfrage- wie auch unter einem Angebotsdefizit. Die Diskussion um eine fehlende deutsche Aktienkultur fokussiert dabei häufig auf innovative Startups oder sog. Tech-Unternehmen.

Prominente Beispiele aus dem Bereich der Biotechnologie wie Curevac und Biontech wählten die Nasdaq in New York als Börsenplatz für ihren IPO. Dabei wird vergessen, dass auch Unternehmen mit traditionellen

Geschäftsmodellen äußerst attraktiv für einen Börsengang sein können.

### Instrument zur Nachfolgelösung oder Entkopplung unterschiedlicher Interessenslagen

Die **Diversifikation und Erschließung langfristiger Finanzierungsquellen** stehen bei den Motiven für einen Börsengang häufig im Vordergrund. So sind beispielsweise nach dem IPO Kapitalerhöhungen bis zu 10% des Grundkapitals innerhalb von wenigen Wochen über externe Investoren relativ unkompliziert umsetzbar.

Darüber hinaus kann das Unternehmen durch die Börsenlistung ein besseres Standing bei den finanzierenden Banken erlangen und die Gesellschafter haben die Möglichkeit, ihre handelbaren Aktien als Kreditsicherheiten einzusetzen.

Aber gerade für Familienunternehmen können sich weitere Vorteile aus einem Börsengang ergeben, insbeson-



dere wenn eine familieninterne Nachfolgelösung nicht hinreichend sicher ist. Die notwendige **Öffnung und Professionalisierung des Unternehmens**, z. B. durch adäquate Governance-Strukturen, tragen maßgeblich zur Sicherung des „Lebenswerkes“ bei.

Die Verantwortung für die Überwachung des Unternehmens kann mit dem Kapitalmarkt geteilt werden, was auch eine erhebliche Last von der Nachfolgeneration nehmen kann. Trotz der Öffnung des Unternehmens für externe Investoren kann ein wesentlicher Teil der Aktien in der Familie verbleiben. Durch einen Börsengang werden auch unterschiedliche Gesellschafterinteressen voneinander entkoppelt, potenzielle oder akute Konflikte können besser gelöst werden. Bei einem nicht-börsennotierten Unternehmen mit mehreren Gesellschaftern sind diese in der Führung und bei einer Anteilsveräußerung de facto aneinander gebunden.

Ein Verkauf einer Minderheitsbeteiligung einer GmbH zu einem marktgerechten Preis, gegen den Willen der Mitgesellschafter, ist in aller Regel kaum praktikabel. Als Aktionär kann man hingegen grundsätzlich unabhängig von seinen Mitaktionären über seine Anteile verfügen.

### Investoren setzen auf etablierte und profitable Geschäftsmodelle

Nicht nur Wasserstoff, Biotechnologie oder Internet-

Plattformen sind für einen Börsengang geeignet. Abseits von „Modebranchen“ bevorzugen Investoren insbesondere in volatileren Zeiten auch **stabile und erprobte Geschäftsmodelle**. Die konkreten Kapitalmarktanforderungen an Wachstum und Profitabilität hängen von einer Vielzahl von Faktoren ab. Ein etabliertes Geschäftsmodell, abgesichert durch Markteintrittsbarrieren, benötigt weit weniger Wachstumsphantasie als relativ junge Technologieunternehmen in einem attraktiven Wachstumsmarkt, wie z. B. der E-Mobilität.

Von Börsenneulingen aus herkömmlichen Branchen erwartet man neben einem soliden Wachstum eine über dem Branchendurchschnitt liegende Rendite und einen verlässlichen Cashflow. Startups sollten idealerweise bereits Gewinne ausweisen, bzw. plausibel einen „clear path to profit“ darstellen können.

Unabhängig von Branche und Alter des Unternehmens, sind in Bezug auf die Größe gewisse **Mindestvoraussetzungen für ein Börsendebüt** zu erfüllen: Um für möglichst viele internationale Investoren überhaupt relevant zu sein, bedarf es einer Marktkapitalisierung von ca. 100 Mio. € und einem Streubesitz, also der voraussichtlich zum Börsenhandel mit einbezogene Teil der Aktien, von mindestens 40 – 50 Mio. €.

Auch die relative Bewertung im Vergleich zur potenziellen Vergleichsgruppe (sog. Peergroup) hat für die Investoren eine hohe Bedeutung. Die Bewertung zum Zeitpunkt des Börsengangs muss ein gewisses Aufholpotenzial zulassen. Investoren bevorzugen außerdem Kapitalerhöhungen mit einer werterhöhenden Mittelverwendung gegenüber einer reinen Umplatzierung von Anteilen.

## FAZIT

Nachdem 2020 in Deutschland trotz der guten Entwicklung der Aktienmärkte ein sehr schwieriges IPO-Jahr war, ist die Pipeline für Börsengänge im Jahr 2021 prall gefüllt. Allein rund 10 bis 15 vielversprechende Unternehmen aus dem Bereich der Tech-Startups stehen in den Startlöchern. Es bleibt abzuwarten, ob auch wieder Familienunternehmen das positive Kapitalmarktumfeld für ein Börsendebüt nutzen werden. Sei es zur Erhöhung der unternehmerischen Flexibilität durch Verbesserung der Eigenkapitalbasis, Reduktion der Abhängigkeit von Fremdfinanzierern als Option zur Nachfolgelösung oder zur Entkoppelung von unterschiedlichen Interessen auf Gesellschafterebene.

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





# Der CFO in 2021 – Co-Pilot nicht Steward

## Das StaRUG in der Unternehmenspraxis



Daniel Emmrich  
Mitglied der  
Geschäftsleitung  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



Tobias Annen  
Senior Manager  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH

„Der CEO braucht einen exzellenten Co-Piloten und nicht bloß einen guten Steward in der Kabine“ – treffender als Axel Schulte in der Börsenzeitung kann man es kaum formulieren. Warum ist das so, was sind die Ursachen, was macht das neue Rollenverständnis notwendig? Es sind Gründe der Unternehmensentwicklung als auch veränderte gesetzgeberische Rahmenbedingungen.

### Quellen von Intransparenz und Komplexität

10 Jahre Konjunktur, 10 Jahre Wachstum und Weiterentwicklung von Leistungsspektrum, Vertriebsstrukturen und Wertschöpfungsarchitektur haben die Prozesse und Strukturen im Unternehmen häufig komplex gemacht. Am Back-End wurde der Global Footprint weiterentwickelt, Produktion an Billiglohnstandorte verlagert, die Supply Chain internationalisiert und häufig wurde das Leistungsspektrum breiter und tiefer. Am Front-End erfordert das andere und kundennähere Kompetenzen, was physisch erfolgen kann, aber auch digital abgebildet werden muss. Und was heißt das für Prozesse, Strukturen und die Organisation insgesamt? Es sind deutlich mehr Personen und Funktionen in die Standardprozesse der Kundengewinnung, den Lead-to-Order- und den Order-to-Cash-Prozess eingebunden als früher. Es wurde also an- und umgebaut, es wurden „Nebenrechnungen“ eingeführt, interne Zulieferer machen interne Verrechnungen notwendig – das Räderwerk ist komplexer und intransparenter geworden.

Sichtbare Zeichen dieser Entwicklungen sind eine Zunahme der legal entities, sowie der Anstieg der internen Verrechnungen und der Intercompany Umsätze.

### Reagibilität und Transparenz als Erfolgsfaktoren

Und was bleibt dabei auf der Strecke? Vor allem Transparenz und Reagibilität. Es wird immer schwerer zu sagen, womit das Unternehmen wirklich Geld verdient, die Auftragsauflösung erfolgt zunehmend mehrstufig und die Vielzahl der Beteiligten macht das Navigieren schwieriger. Die Leidtragenden sind nicht nur CFO und Controlling, sondern letztendlich alle am Prozess Beteiligten und das Unternehmen als Ganzes, denn es verliert Performance und Zukunftsfähigkeit. Doch in Zeiten des Wachstums war für „Re-Fit-Programme“ keine Zeit.

### Paradigmenwechsel – Cash statt Kapital

Die EU arbeitet an einer Vereinheitlichung der Rechtsordnungen, um rechtliche Gleichstellung zu gewährleisten. Das findet seinen Niederschlag nicht nur in Richtlinien und in Änderungen von nationalem Recht – es bedingt auch Paradigmenwechsel.

Der Paradigmenwechsel spiegelt sich 1:1 im StaRUG wieder. Völlig unabhängig vom präventiven Restrukturierungsverfahren selbst verpflichtet das StaRUG die Geschäftsleitung dazu die Durchfinanzierung der Unternehmen auf Sicht von 24 Monaten sicherzustellen – und dies auch zu dokumentieren.

Im Sinne einer Krisen-, aber auch Chancen-Früherkennung sollen mögliche künftige Ereignisse in Szenarien abgebildet und damit ihre Auswirkungen auf die Durchfinanzierung transparent gemacht werden. Es geht also primär um Cashflow, um die Stabilität des EBITDA und um die Sicherheit alle Finanzierungsanforderungen zu erfüllen. Heißt: Alle endfälligen Finanzierungsbestandteile, wie Schuldscheine, Anleihen aber auch auslaufende Konsortialfinanzierungen müssen refinanziert werden können. Das Unternehmen muss für Finanzierer entsprechend attraktiv sein.

Das StaRUG – als seit 1. Januar 2021 gültiger gesetzlicher Rahmen drückt es negativ aus, es spricht von drohender Zahlungsfähigkeit und Überschuldung,



es leitet die Rechtsfolgen ab – insbesondere auch was Haftung und Sorgfaltpflichten der Organe angeht.

### Das StaRUG zur Weiterentwicklung der Unternehmenssteuerung nutzen

Richtig verstanden lässt sich das StaRUG zukunftsorientiert und positiv nutzen – für mehr Transparenz, für bessere Entscheidungsgrundlagen, denn es geht um eine zahlenbasierte Auseinandersetzung mit der Zukunft und um weniger „Blick in den Rückspiegel“, es geht also nicht um Planabweichungen und Soll-Ist-Vergleiche im Rückblick. Es geht um Szenarien, um Optionen und mögliche Veränderungen im Markt. Das sollte nicht mit „klassischer“ Planung verwechselt werden – die Fortschreibung des Ist hat mit Szenarien nichts zu tun. Die Anregungen und Vorgaben des StaRUG sollte das Management und insbesondere der CFO als „Steilvorlage“ sehen, als Aufforderung zum aktiven Chancenmanagement und zur Mobilisierung von internen Potenzialen zu mehr Agilität, größerer Reagibilität, kürzeren Prozess-Durchlaufzeiten – und vielleicht auch zu einem schlanken „Greenfield Ansatz“, was die Konzernstrukturen, Prozesse, aber auch das Reporting angeht. So lässt sich das StaRUG zu einer „Agilitätsoffensive“ nutzen, um die „Anbauten“ der Wachstumsphase kritisch zu hinterfragen, die Prozesse innerhalb des Konzerns insgesamt glatt zu ziehen, um End-to-End-Transparenz und Reagibilität sicherzustellen.

### Agilitätsoffensive – der CFO wird Co-Pilot

Drei grundsätzliche, aber eher schleichend verlaufende Veränderungen, sind bei einer Agilitätsoffensive zu analysieren, gegebenenfalls geradezurücken und wieder in eine Balance zu bringen:

- **Auftragstypen und Geschäftsmodelle:** Die Weiterentwicklung der Geschäfte hin zu Systemen, Lösungen und Angeboten „as a service“ heißt – es werden unterschiedliche Geschäftsmodelle entwickelt und „betrieben“. Dies erfolgt dann häufig in einem Prozess – also aus einer Organisation heraus und unter einer Finanzierung. Die Folge: Der Prozess passt für keines der Geschäftsmodelle bzw. Auftragstypen richtig und finanzierungsseitig ist nicht wirklich klar, was in welchem Umfang zu finanzieren ist.
- **Vertriebsstruktur und Absatzfinanzierung:** Marktseitig wurden meist in aller Regel die Strukturen deutlich ausgebaut und Dritte durch eigene Organisationen ersetzt. Die Prozesse und die Ge-



*Jedes Mitglied des Managements und/oder eines Aufsichtsorgans muss - das haben insbesondere die wiederkehrenden Krisen gezeigt – seinen Blick konsequent nach vorne richten. Nur mit Transparenz, Reagibilität und Skalierbarkeit können die sich verändernden Anforderungen an Geschäftsmodell, Organisationsstruktur und Finanzierungsarchitektur erfolgreich bewältigt und die sich bietenden Chancen ergriffen werden. Die neuen Anforderungen aus dem StaRUG geben einen weiteren wichtigen Impuls hierfür.*

Dr. Bernd-Michael Brunck, Aufsichtsrat der Arri AG

schäftsmechanik blieben häufig unverändert, meist mussten die neuen Strukturen mit längeren Zahlungszielen finanziert werden. Die Folge: Steigender Finanzbedarf bei der Mutter, Finanzierung von Intercompany-Forderungen und Inkongruenz von Finanzierung und Cashflow – unabhängig von der Frage wie Cash-rechtlich zurücktransferiert werden kann.

- **Global footprint und Produktionsverlagerung:** Produktionen wurden verlagert, Lohnkostenvorteile wurden genutzt und die Marktnähe verbessert. Meist wurden auch hier die Prozesse nicht angepasst. Heißt: Statt direkter Bestellung der Vertriebsgesellschaft beim Produzenten, geht der Bestell- sowie der Order-to-Cash-Prozess „wild“ durch den Konzern, sichtbar durch interne Leistungsverrechnungen und Intercompany-Umsätze.

Abhilfe schafft nur eine strikte Prozessbetrachtung – wie oben beschrieben für homogene Leistungssegmente und Geschäftsmodelle. Bei gleicher Segmentierung sollte das Prozessdesign begleitet sein von einer durchgängigen Ermittlung der segmentspezifischen Kosten – end-to-end über alle legal entities hinweg. Mit den Szenarien lassen sich sowohl marktseitig als auch hinsichtlich der Wertschöpfung unterschiedliche Konstellationen abbilden und ihre Effekte bewerten.

## FAZIT

Möglicherweise in der Konjunkturphase aufgebaute Komplexität ist wieder zurückgefahren, Reagibilität und Transparenz stimmen. Szenarien können schnell und treffsicher aufgebaut – Entscheidungen damit schnell und faktenorientiert getroffen werden. Es ist also klar, welche Flughöhe die Richtige ist und wie es um die Reichweite bestellt ist. Der CFO ist echter Co-Pilot und macht den CEO entscheidungssicher und schnell.

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

# Spannungslage Gesellschafter – Geschäftsführung

## Vergleichrechnungen lösen Blockaden

Volker Riedel  
Managing Partner  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



Unterschiedliche Auffassungen zwischen Gesellschaftern, aktivistische Investoren, Kunden und Lieferanten in Machtpositionen oder widerstreitende Einwertungen der Risiko- und Sicherheitsposition. Derartige Situationen bergen ein hohes Konfliktpotenzial, kurzfristig oder unter Umständen erst Jahre später. Und über allem schwebt dabei in Sanierungsphasen die Gefahr einer drohenden Anfechtung.

formieren. Dies trifft insbesondere Gesellschafter, da sie aus ihrer Sicht die Kontrolle zu verlieren drohen und damit Gefahr laufen, auch gleich das ganze Unternehmen – eine jederzeit nachvollziehbare Betrachtung! Faktisch haben sie häufig das Unternehmen schon verloren und verringern mit dem Abwarten nur die Chancen zum „Rückwerb“. Ein Dilemma für Gesellschafter mit einer sehr schwierigen Entscheidungssituation.

Matthias Müller,  
Mitglied der  
Geschäftsleitung  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



Der Gesetzgeber gibt einen grundlegenden Rahmen für Pflichten und Rechte der Unternehmensorgane mit der Leitmaxime der Sorgfalt des ordentlichen Geschäftsmannes vor. Die Covid19-Pandemie zeigt nun deutlich, dass aus ungelösten Konflikten ad-hoc existenzielle Fragestellungen resultieren können.

### Neue rechtliche Pflichten und Möglichkeiten ab 2021 – „Shift of Duties light“

Zuletzt hat das Gesetz zur Reformierung der Restrukturierung, das als Angebot an Unternehmen gedacht ist, sich frühzeitig und außerhalb der Insolvenz zu sanieren, die Haftungsfrage der Geschäftsführung auch für Phasen der drohenden Zahlungsunfähigkeit in die öffentliche Diskussion gebracht.

Der Gesetzgeber gibt einen grundlegenden Rahmen für Pflichten und Rechte der Unternehmensorgane mit der Leitmaxime der Sorgfalt des ordentlichen Geschäftsmannes vor. Die Covid19-Pandemie zeigt nun deutlich, dass aus ungelösten Konflikten ad-hoc existenzielle Fragestellungen resultieren können.

Ab einer zugegeben für den Laien recht unpräzisen Schwelle, kippt die Pflicht der Geschäftsführung zu handeln zu Gunsten der Gläubiger, ggfs. zu Ungunsten der Gesellschafter. Der „Shift of Duties“, also der Übergang von Gesellschafterinteressen zu bevorrechtigten Gläubigerinteressen wird die Gerichte, vermutlich auch die Gesetzgebung in den nächsten Jahren beschäftigen.

### Fehlende Refinanzierungsfähigkeit

Allen Stakeholdern ist klar, dass ein struktureller Eingriff wie ein Rückbau von Kapazitäten und Fläche zur Verbesserung der EBITDA-Basis erforderlich ist, doch es fehlen die liquiden Mittel diese Restrukturierung durchzuführen. Diese Situation führt häufig zu den in der Presse gerne als „Zombie-Unternehmen“ bezeichneten Unternehmen.

### Der Geschäftsführer als Moderator und Erstbetroffener in Sachen Haftung

In diesem Spannungsfeld agiert nun die Geschäftsführung. Das StaRUG hat viele Grauzonen geschaffen, die erst vor Gericht ausgetragen werden müssen. Die Geschäftsführung steht hier in einer latenten Gefahr persönlich zu haften, zumindest aber jahrelang mit der Abwehr von Klagen beschäftigt zu sein. Klagen, die eine

Das Tragische ist, dass häufig in der Frühphase der Mut gefehlt hat, sich frühzeitig über alle Alternativen zu in-

Gestaltungsparameter  
der Krisen



existenzvernichtende Folge haben können – nebenbei bemerkt: Die D&O Versicherung fängt nicht alles auf.

In der Restrukturierungspraxis wird schon seit Mitte/Ende 2020 eine erhöhte Nachfrage nach Vergleichsrechnungen von Seiten der Geschäftsführung zur Absicherung gegenüber nachträglichen Haftungsansprüchen von Gläubigern beobachtet, aber vor allem von Gesellschaftern.

**Schwarzmalerei oder erhöhte Achtsamkeit – Der Geschäftsführer als „unkalkulierbares Risiko“**

Ist das Schwarzmalerei? Sicherlich nicht, denn bei jährlichen Insolvenzzahlen zwischen 20 und 30.000 ist in jedem dieser Fälle diese Fragestellung vorhanden. Hinzu kommen eine Vielzahl von latenten Sanierungsfällen und Gesellschafterauseinandersetzungen.

Auch Corona wird, wenn sich der Nebel verzogen hat, einige Überraschungen offenbaren – vielleicht auch eine Sanierungswelle, über die schon lange spekuliert wird. Klar ist aber heute schon, dass Geschäftsführer die aktuelle Rechtslage nur unzureichend kennen und offenkundig rund um die Aussetzung der Insolvenzantragspflicht falsch handeln. Hier gilt dann später der alte Spruch: „Unwissenheit schützt vor Strafe nicht“. Uns ist es wichtig, dass man eine erhöhte Achtsamkeit aufbaut. Nicht Misstrauen, aber Achtsamkeit, dass Geschäftsführer auf einmal eine gegenteilige Position zu Gesellschaftern einnehmen müssen, wenn sie Schaden für sich ganz persönlich abwenden möchten oder erst gar nicht aufkommen lassen wollen, denn für diese Risikoübernahme werden sie nicht bezahlt.

**Das Jahrzehnt der Vergleichsrechnung**

Von zentraler Bedeutung ist die transparente und fakten- und zahlenorientierte Abbildung von Entscheidungssituationen. Die Finanzabteilungen sind aber nicht auf diese kritischen Fragestellungen geschult. Hierzu sind viele – auch externe- Know-how-Träger heranzuziehen – Spezialisten und Anwälte. Die Rolle des CFOs, der Geschäftsführung ist es, diesen Entscheidungsprozess zu moderieren, sie können aber gleichzeitig nicht als neutraler „Vergleichsrechner“ auftreten, da sie selber Betroffene sind.



Diese Vergleichsrechnungen können viele Blockaden lösen, denn sie verdichten Entscheidungssituationen und sichern definitiv die Beteiligten vor nachträglichen Haftungsansprüchen ab, wenn sie nachvollziehbar, neutral und korrekt die juristisch-betriebswirtschaftliche Schnittstelle abbilden. Es ist eine umfassende Bündelung von Know-how erforderlich aus der operativen Restrukturierung, der außergerichtlichen Restrukturierung und gerichtlichen Restrukturierung im Sinne eines „One-Stop-Shopping“.

*Die W&P-Restrukturierungspraxis der Vergleichsrechnungen*

**FAZIT**

Ein Unternehmen muss nicht unbedingt in einer finanziellen Krise sein, damit neutrale Vergleichsrechnungen relevant werden. Es muss nur vor Konfliktsituationen stehen, insbesondere wenn die jeweiligen Organe auch Betroffene sind. Sobald aber die juristisch-betriebswirtschaftliche Schnittstelle ins Spiel kommt, muss die Kompetenz im Unternehmen durch Dritte erweitert werden, die alle relevanten Sichtweisen und Erfahrungsspektren abbilden. Die Geschäftsführung bzw. der CFO sind hier häufig selber Betroffene.

Wir von W&P nehmen regelmäßig diese neutrale Rolle als Sparringspartner ein.

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



# Strategische Unternehmensentwicklung bei WORLÉE

seit 1851



*„Mit der Unterstützung von W&P haben wir unsere Ausrichtung auf Kunden und Märkte gestärkt und zugleich die Strukturen unseres Familienunternehmens für die künftige Entwicklung fit gemacht. Wir haben dabei sehr von der Umsetzungskompetenz und Konsequenz des W&P-Teams profitiert.“*

Reinhold  
von Eben-Worlée  
CEO, Worlée Gruppe

Als Familienunternehmen beliefert Worlée seine Kunden seit über 165 Jahren in den Bereichen chemische, natürliche und kosmetische Rohstoffe und ist weltweit in über 80 Ländern vertreten. Das Leistungsspektrum erstreckt sich dabei vom Lieferant, Veredler bis zum Produzent von Rohstoffen. Aus dieser breiten Ausrichtung kommen komplexe Anforderungen an die optimale Kundenorientierung in vielfältigen und dynamischen Wettbewerbssituationen.

W&P hat die Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie und die Umsetzung der resultierenden organisatorischen Anpassungen in den Geschäftsbereichen mit individuellen, systematischen und pragmatischen Projekten unterstützt und so einen wesentlichen Beitrag zur langfristigen und erfolgreichen Unternehmensentwicklung geleistet.

## Aufgabe

- Review und Neuausrichtung der Unternehmensstrategie in den drei Geschäftsbereichen über Analysen, Szenarien, Zielbilder und strategischer Geschäftsplanungen.
- Definition und Projektierung von Umsetzungsmaßnahmen und Beglei-

tung der Umsetzung als Sparringspartner und Moderator sowie als Impulsgeber und mit eigenen Arbeitspaketen.

## Umsetzung

In die Umsetzung der inhaltlichen und organisatorischen Weiterentwicklung waren alle Funktionen in den Geschäftsbereichen eingebunden:

- Weiterentwicklung der Vertriebs- und Einkaufsorganisation für mehr Effektivität und effiziente Prozesse
- Einführung eines Branchenmanagements für mehr Kundenorientierung und bessere Branchenausschöpfung
- Stärkung des Innovations- und des Komplexitätsmanagements für mehr Neuprodukte und ein ertragsstarkes Produktportfolio
- Erweiterung der kennzahlenbasierten Steuerung von Funktionen und Wertschöpfungsprozessen
- Etablierung von Produktion und Logistik als interner Supply Chain-Dienstleister und Optimierung der Supply Chain-Steuerung
- Schaffung der Grundlagen für die Weiterentwicklung der IT-Systemlandschaft gelegt.

## Ergebnis

- Effektivere Strukturen und Prozesse im Unternehmen für profitables Wachstum
- Optimierte Supply-Chain-Management-Systeme zur Reduzierung des Working Capital
- Erfolgreiche Durchführung der Veränderungsprojekte parallel zum operativen Geschäft
- Schaffung einer Aufbruchstimmung bei Führungskräften und Mitarbeitern mit Steigerung von Motivation und Eigenverantwortlichkeit

## Ansprechpartner

Dr. Stephan Hundertmark, Mitglied der Geschäftsleitung

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



### Weiterentwicklung Unternehmensstrategie

- Analyse von Performance, Märkten & Wettbewerb
- Alternativen und Zielbildung
- Organisationsentwicklung & Maßnahmen
- Strategische Planung

### Projektierung von Umsetzungsmaßnahmen

- „Definition of Done“
- Dates & Deliverables
- Projekt-Team & Ressourcen

### Aktive Umsetzungsbegleitung

- Projekt-Management Office
- Moderation & inhaltliche Projektarbeit
- Prozess/IT-Abbildung
- Dokumentation

### Erfolgscontrolling & Sparringspartner

- Zielerreichung
- Etablierung im Tagesgeschäft
- Iterative Optimierung



# Process Mining – Prozesse skalieren und End-to-End vernetzen bei **Lenze**

## Projektbeispiel

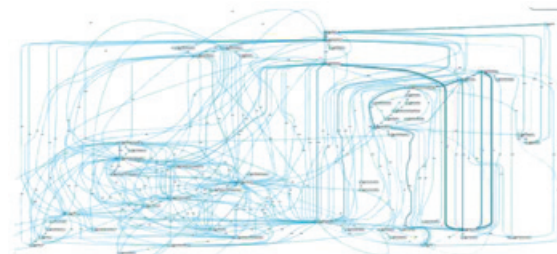


Die Lenze SE ist ein deutscher Hersteller und Entwickler für Antriebstechnik und Automation. Das Portfolio umfasst hochwertige mechatronische Produkte, leistungsfähige Systeme aus Hard- und Software für die Maschinenautomatisierung sowie Services für die Digitalisierung. Das in über 60 Ländern agierende Familienunternehmen erwirtschaftet mit ca. 3.800 Mitarbeitern 750 Mio. Euro Umsatz.

### Aufgabe

Die Ausgangssituation war von einer volatilen, summarisch ungenügenden Liefertreue und einem zu hohen Anteil an „Feuerwehraktionen“ gekennzeichnet. In einem End-to-End Prozessansatz sollte der Order-to-Cash Prozesse hart datenbasiert analysiert und Lösungen für eine höhere Prozessstabilität erarbeitet werden. In einem gemeinsamen Projektscoping haben Lenze und W&P folgende Projektziele festgelegt:

1. **Datenbasierte End-to-End Schwachstellenanalyse** des Order-to-Cash Prozesses: Transparenz über hohe Prozessvarianz, Ineffizienzen, Abweichungen vom Standardprozess, manuelle Änderungen und Ursachen für geringe Prozessstabilität
2. **Aufbauend auf der Analyse Ableitung konkreter Maßnahmen** (Prozesse, System, Organisation, KPIs) zur Optimierung der Durchlaufzeiten und zu einer Steigerung der OTD
3. **Re-Definition der bestehenden OTD-Definition** und -Messung für eine vorausschauende Steuerung



Kern der Aufgabenstellung und Erfolgsfaktor war die hart datenorientierte Analysemethodik. Dies schuf das notwendige Verständnis bei allen Funktionsbereichen und bewirkte eine ganzheitliche End-to-End Sicht des Order-to-Cash Prozesses.

### Umsetzung

- Aufbau Datenmodell und Process Mining Analyse: Export der ERP-SAP-Daten, Entwicklung eines integrierten Datenmodells für die Analyse, Anreicherung des Datenmodells mit zusätzlichen Daten aus weiteren Systemen
- Sammlung und Validierung qualitativer und quantitativer Hypothesen in einzelnen Interviews mit den Fachbereichen. Diese wurden anschließend datenbasiert evaluiert.
- Durchführung Process Mining: End-to-End-Prozessanalyse
- Aufbau Prozess KPIs: KPI-Messung für DLZ und Prozessstabilität in den Segmenten und Ländern



### Ergebnis

- Transparenz über die prozessualen Abweichungen vom Standardprozess (bspw. regionale Prozessunterschiede, vertriebliche Übersteuerung, Lieferterminverschiebungen oder Mengenänderungen, Kreditperren)
- Konkrete Maßnahmen zur Optimierung des O2C-Prozesses (Organisation, Prozess, System)
- Neuentwickelte KPI's zur Messung und Steuerung der Liefertreue sowie der Prozessqualität

### Ansprechpartner

Sebastian Batton, Senior Manager

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



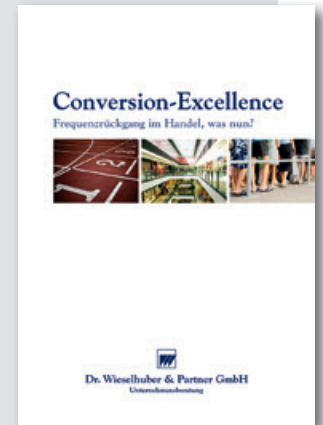
*„In dieser Art und Weise hat noch niemand eine so wertschöpfende Prozessanalyse gefahren. Die Themen wurden klar identifiziert und quantifiziert.“*

Christian Wendler,  
Chief Executive Officer,  
Lenze SE

## Conversion Excellence – Frequenzrückgang im Handel, was nun?

Rückläufige Besucherzahlen sind eine Entwicklung, die schon vor der Pandemie eine der größten Herausforderungen für den stationären Handel war. Nicht erst seit Corona lautet das Gebot der Stunde, die Frequenz besser abzuschöpfen. Wenn es gelingt, die Conversion-Rate zu erhöhen, also aus den vorhandenen Besuchern mehr Käufer zu machen, und den Schnittbon zu steigern, also durch höherpreisige oder zusätzliche Verkäufe mehr Umsatz je Käufer zu realisieren, können auch bei rückläufigen Besucherzahlen die Umsätze gehalten oder gar gesteigert werden.

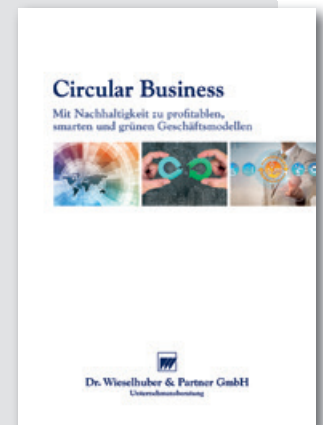
Mehr hierzu im gleichnamigen Dossier „*Conversion Excellence*“



## Circular Business

Die langfristige Perspektive auf unternehmerische Erfolge, ebenso wie die Konsequenzen des eigenen Handelns in sozialer, ökologischer und ökonomischer Sicht sind für Unternehmer und Familienunternehmen keine Neuigkeit. Sie ist generationsübergreifendes Leitmotiv des Handelns. Neu dagegen ist, dass Wirtschaft und Märkte im Ganzen nachhaltig ausgerichtet werden. Und darin liegen für Unternehmen große Chancen: Neue Marktsegmente und Geschäftsfelder, Transformation von tradierten Geschäftsmodellen, Vernetzung von Wertschöpfungsketten, Verbesserung von Informations- & Planungsprozessen und innovative Unternehmensfinanzierung.

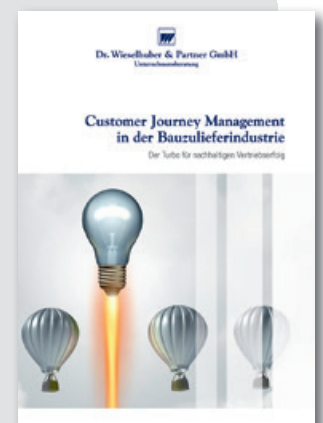
Mehr dazu im aktuellen Dossier „*Circular Business – Mit Nachhaltigkeit zu profitablen, smarten und grünen Geschäftsmodellen*“



## Customer Journey Management in der Bauzulieferindustrie

Ein professionelles Customer Journey Management ist in hohem Maße ergebnisrelevant und führt zu deutlich mehr Umsatz und Profitabilität. Doch im Rahmen großer Bauprojekte wird deutlich: Verschiedene Bedürfnisse von Kunden, Entscheiden und Beeinflussen zu erfüllen und Begeisterung auf der Customer Journey zu erzeugen, ist eine große Herausforderung. Dafür braucht es Transparenz über Kundenbedürfnisse, die genaue Kenntnis unterschiedlicher Kundenreisen, das Management der relevanten Berührungspunkte sowie das Sammeln und Nutzen von Daten anhand der richtigen Datenmodelle und mit den richtigen IT-Systemen. Wie dabei konkret vorgehen?

Mehr dazu im Sonderdruck „*Customer Journey Management in der Bauzulieferindustrie: Der Turbo für nachhaltigen Vertriebsfolg*“.



## Sales Excellence

Die Performance des Vertriebs ist ein zentraler Faktor für unternehmerischen Erfolg. Nichts desto trotz wird diese in den meisten Unternehmen nicht mit dem notwendigen Nachdruck verfolgt. Oftmals sind es auch historisch gewachsene Strukturen und Verhaltensweisen, die eine maßgebliche Performancesteigerung im Vertrieb verhindern. Es geht um eine effizientere und effektivere Umsetzung der Unternehmensstrategie durch den Vertrieb. Statt eindimensionaler Kostenreduktion am Back-End, geht es um die Leistungssteigerung am Front-End des Unternehmensgeschehens. Ziel soll die erhöhte Transparenz und verbesserte Steuerbarkeit der Ressourcen sein sowie die systematisch bessere Ausschöpfung der vorhandenen Markt- und Kundenpotenziale. Aber wie?

Mehr dazu im Dossier „Sales Excellence – Mehr Umsatz, mehr Marktanteil, zufriedener Kunden“.



## Technologie sucht Markt

Wachstum in besonderen Zeiten braucht Kreativität und einen unvoreingenommenen Blick „über den Tellerrand“. Ein einfaches „Weiter so!“ funktioniert nicht mehr. Anpassungen in den Märkten, disruptive und strukturelle Veränderungen in der Fertigungs- und Produkttechnologie sowie die Verschiebungen der Wertschöpfungsketten befeuern aktuell die Suche nach neuen Ertragsquellen. Doch: Wie können vorhandene Stärken wie Technologien, Assets und Kompetenzen besser genutzt werden? Wie können potenzielle Markt-Innovationen erfolgreich ausgerollt werden?

Mehr im Dossier „Technologie sucht Markt: Neue Geschäfte auf Basis bestehender Kompetenzen entwickeln“.



## Customer Journey Management im B2B-Health Care Markt

Customer Journey Management für B2B-Geschäfte im Bereich HealthCare ist keine „Kür“. Sie wird allerspätestens während und nach der Corona-Pandemie zur Pflicht. Ein zukünftiger Erfolg ohne CJM wird schwierig, wenn man die Lerneffekte berücksichtigt, die eine Mehrheit der Kunden mit digitalen Schnittstellen gemacht hat und auch in Zukunft beibehalten wird. Was müssen die Hersteller von Arzneimitteln, Medizinprodukten, Heilmitteln und auch Dienstleistungen im Gesundheitsmarkt tun, um „magische Momente“ auf der Kundenreise zu erzeugen, die letztlich auf Umsatz und Profitabilität einzahlen?

Mehr dazu im gleichnamigen Sonderdruck.



**Bestellen unter: [www.wieselhuber.de/publikationen](http://www.wieselhuber.de/publikationen)**



# Blickpunkt Branche



## Bauzulieferer: Wie sieht das neue „Messe-Normal“ aus?

Zahlreiche Bauproduktehersteller, die in strategisch gut positionierten Nischen erfolgreich sind, haben auf den physischen Messen von dem unmittelbaren Zugang zu den Weltmärkten profitiert. Dann kam Corona. Wie wird es jetzt mit Messen weitergehen? Eine Einschätzung von Florian Kaiser, Partner und Leiter Bau-/Bauzulieferindustrie sowie Dr. Johannes Berentzen, Mitglied der Geschäftsleitung und Leiter CC Marketing, in der aktuellen Branchenzeitschrift RAS.



## Grüne Branche: Safety first!

Die Corona-Pandemie hat ihre Spuren im deutschen Einzelhandel hinterlassen. Auch in der Grünen Branche wird der Onlinehandel immer beliebter. Zusätzlich profitieren vor allem die Händler, die für die veränderten Rahmenbedingungen und Bedürfnisse der Kunden die besten Konzepte anbieten. Wie Händler mit Blick auf das gesteigerte Sicherheitsbedürfnis der Kunden Wettbewerbsvorteile entwickeln können? Dazu mehr in der aktuellen TASPO von Dr. Johannes Berentzen und Dr. Philipp Hoog.



## Bau- & Landtechnik: Zukunftsgestaltung trotz Corona-Krise

Die beste Krisenstrategie? Ganz klar: Agilität! Denn nur wer bei veränderten Vorzeichen schnelle Entscheidungen trifft und sich immer an der Marktdynamik ausrichtet, wird weiter vorne „mitspielen“. Auch in der Vergangenheit hat sich gezeigt, dass Unternehmen durch Innovationen, die Transformation ihres bestehenden Geschäfts, die verstärkte Ausrichtung auf den Kunden und den Mut, alte Krusten aufzubrechen, gestärkt aus Krisen hervorgegangen sind. Dr. Dirk Artelt im Interview mit dem Verbandsmagazin LandBautechnik.



## Milchbranche: Gewinner und Verlierer

Hersteller mit starkem LEH-Fokus haben zum Teil Mühe, die Nachfrage zu decken. Mitbewerber mit hohem Gastronomie- und Hotelanteil leiden dagegen massiv. Egal ob Profiteur oder Betroffener von der aktuellen Situation – beide Gruppen müssen jetzt dringend handeln. Die Erfahrung von W&P in der Branche zeigt allerdings, dass dabei unterschiedliche Kernfragen zu beantworten sind. Mehr im aktuellen Kommentar von Daniel Fuchsberger, Leiter Operations und Dr. Johannes Berentzen, Leiter Konsumgüter & Handel.



## Spielwarenbranche: Neue Formate für Messen

Messen sind die klassischen Kommunikationsplattformen im Wirtschaftsleben schlechthin. Sie sind Schaufenster für Trends, neue Produkte und essenziell zur Anbahnung von Geschäften und zum Schaffen von vertrauensvollen Beziehungen. Doch schon seit längerem befindet sich das Format Messe mit wenigen prominenten Ausnahmen in einer Sinnkrise. Wie zudem Corona das Messegeschehen nachhaltig beeinflussen wird? Dazu Dr. Johannes Berentzen in der aktuellen Ausgabe des Branchenmagazins TOYS.



## Chemieindustrie: Nachjustieren für das „neue Normal“

Marktbearbeitung und Sales-Organisation, Geschäftsmodelle für die vernetzte Kreislaufwirtschaft, Geschäftsfeldstrategie, M&A und Management des Produktportfolios – dieses Potpourri an Themen & Trends wird den Chemiestandort Deutschland 2021 prägen. Was das für Unternehmen im Einzelnen bedeutet und wie sie tragfähige Zukunftsbilder entwickeln können? Impulse von Dr. Stephan Hundertmark, Leiter Chemie & Kunststoffe, im aktuellen CHEManager.

### Möbelindustrie: Wie weit geht die Corona-Rallye?

Die deutsche Möbelindustrie hat die zweistelligen Verluste, die während des Lockdowns im Frühjahr entstanden sind, zu einem Großteil wieder aufholen können. Die Umsatzwelle rollt aktuell ganz klar nach oben. Doch wie lange hält das Wachstum in der Corona-Rallye noch an? „Mit agilem Szenario-Management sind Geschäftsführer gerüstet, um auf Veränderungen angemessen zu reagieren“, so Managing Partner Dr. Timo Renz und entwickelte gemeinsam mit der möbel kultur vier Branchen-Szenarien für 2021. Wie diese aussehen, sehen Sie in der aktuellen Online-Ausgabe.



### Bau- und Bauzulieferer: SHK TV – Kein Minus in Sicht!

Auch im aktuellen Lockdown stehen Hersteller und Handel in der Bau- und Bauzuliefererbranche weiter gut da, berichtet W&P-Partner Florian Kaiser im Interview mit dem Branchensender SHK TV. Denn die Studie „Corona – und dann?“ zeigt: Die operativen Geschäfte laufen in der Breite weiter – negative Entwicklungen sind kurzfristig nicht zu erwarten. Eine entscheidende Rolle dabei spielt auch die zunehmende Digitalisierung von Angeboten und Prozessen. Viele Player haben hier zügig und pragmatisch reagiert und erwarten sich für die Zukunft einen Effektivitäts- und Effizienz-Boost in der Marktbearbeitung.



### Möbelbranche: Balanceakt – Supply Chain zwischen Effizienz und Flexibilität

Nur die wenigsten in der Branche haben im Corona-Jahr damit gerechnet, dass es in diesem Herbst massive Lieferprobleme geben könnte. Doch die Pandemie bringt Missstände in der Supply Chain schneller ans Licht. Besonders die Möbelindustrie muss ihre Lieferketten strategisch neu ausloten – für viele ein Drahtseilakt zwischen Effizienz und Flexibilität. Welche Fragestellungen dabei jetzt wichtig sind, dazu Oliver Rörig, Leiter Operations bei W&P in der aktuellen Ausgabe der möbel kultur.



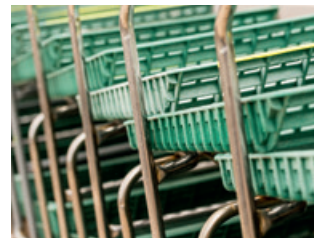
### Studie „Corona – und dann?“: Gute Stimmung in der Bauzuliefererbranche!

Mit ihrer hohen Anlagenintensität ist der zentrale Erfolgshebel in der Prozessindustrie die Auslastungssteuerung. In guten Zeiten reicht dazu meist die einfache Formel, unausgeschöpfte Kapazitäten mit DB-positiven Produkten zu füllen. In Krisenzeiten mit enger werdenden Märkten ist dies offenkundig schwierig. Wer jetzt nicht handelt, den können vorhandene Kostenstrukturen und eine unzureichende Auslastung schnell in eine Ergebniskrise führen. Ein aktueller Kommentar vom Branchenexperten Dr. Stephan Hundertmark.



### Hybridunternehmen sind erfolgreicher

Die Covid 19-Pandemie hat die Denkweise der Verbraucher verändert. Das hat nicht nur in Discount, Supermarkt und Nahversorgern zu ungeahnten Zuwächsen geführt, sondern eröffnet auch Herstellern neue strategische Gestaltungsmöglichkeiten. So kann der Einstieg in das Private-Label-Geschäft langfristig den Unternehmenswert steigern und gleichzeitig dem eindimensionalen Preiskampf mit dem Handel Grenzen setzen. Für wen und unter welchen Bedingungen die Kombination von Marken- und Private-Label-Geschäft sinnvoll ist? Dazu Dr. Johannes Berentzen in der aktuellen Lebensmittel Zeitung.



### Sicherheitstechnik: Geschäfte in Krisenzeiten

Die Erfolgchancen für New-Business-Initiativen in der Sicherheitstechnik stehen gut. Möglichkeiten, um auf Basis bestehender Kompetenzen und Ressourcen erfolgreich und nachhaltig neue Geschäfte zu etablieren, gibt es genügend. Und doch haben viele Unternehmen Schwierigkeiten, neue Märkte und Applikationsfelder in Angriff zu nehmen. Ein aktueller Kommentar in PROTECTOR von Dr. Peter Fey, Leiter Sicherheitstechnik und Dr. Dirk Artelt, Leiter Innovation & New Business bei W&P.



Mehr Information unter [www.wieselhuber.de/branchen](http://www.wieselhuber.de/branchen)

# Kurz & bündig

## W&P unterstützt DaSein e.V.: Spende an Hospizverein

Der Hospizdienst DaSein e.V. wurde 1991 als konfessionell ungebundener, ambulanter Hospiz- und Palliativberatungsdienst in München gegründet. Seither widmet er sich der Versorgung schwer kranker und sterbender Menschen sowie der Begleitung und Entlastung ihrer Angehörigen im häuslichen Bereich und in stationären Pflegeeinrichtungen. Um dieses Ziel zu erreichen, arbeiten in dem 2020 mit dem Bayerischen Integrationspreis ausgezeichneten Verein hauptamtliche Mediziner, Palliative-Care-Fachkräfte mit geschulten ehrenamtlichen Hospizbegleiterinnen und -begleitern in verschiedenen Teams zusammen. Neben ambulanter Palliativversorgung (AAPV) und kontinuierlicher Versorgung schwer kranker und sterbender Patienten leistet der Verein auch Unterstützung in der spezialisierten ambulanten Palliativversorgung (SAPV), die auch denjenigen PatientInnen ein Verbleiben zu Hause ermöglichen soll, die einen besonders aufwändigen Versorgungsbedarf haben. Derzeit stehen für die rund 1,5 Millionen Menschen in München gerade mal 28 Betten in stationären Hospizen im Stadtgebiet zur Verfügung. Das soll mit einem neuen Hospizhaus im Herzen der

Stadt gemildert werden. Deshalb übergab W&P, vertreten durch den Partner Gustl F. Thum, der Vereins-Geschäftsführerin Kristina Rizzi einen mit 2.500 € dotierten Spendenscheck.



## Dr. Wieselhuber & Partner GmbH (W&P) hat ihren Partnerkreis zum Jahresbeginn erweitert.

Die auf die Beratung von Familienunternehmen spezialisierte Dr. Wieselhuber & Partner GmbH (W&P) hat ihren Partnerkreis zum Jahresbeginn erweitert. Volker Riedel ist ab sofort neuer Geschäftsführer und Managing Partner, Maximilian Wieselhuber, Sohn des Unternehmensgründers Prof. Dr. Norbert Wieselhuber, wird Partner.

**Volker Riedel** war nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre bereits in der Beratung als Projektleiter und Partner von inhabergeführten Unternehmen, als Vorstand und Geschäftsführer namhafter mittelständischer Unternehmen sowie als Generalbevollmächtigter (CFO) in Produktion und Handel tätig. 2002 kam er zu W&P, baute die Geschäftsbereiche Insolvenzberatung & Finance auf und verantwortet sie heute. Volker Riedel sitzt zahlreichen externen Arbeitskreisen mit Schwerpunkt Finanzen vor und hält regelmäßig Vorträge zu den Themen Restrukturierung und Finanzierung in Umbruchsituationen.



Volker Riedel

**Maximilian Wieselhuber** startete nach seinem Studium in International Business und Innovation und Leadership 2012 seine Karriere bei Wieselhuber Capital Partners, der er bis heute als geschäftsführender Gesellschafter vorsteht. Zu W&P wechselte er 2014, um dort beim Aufbau des Beratungsfeldes Innovation und New Business zu unterstützen sowie das Themenfeld Megatrends zu initiieren und gestalten. Heute verantwortet er den Bereich Unternehmensentwicklung und u. a. die Digitalisierung des Beratungsgeschäfts. Maximilian Wieselhuber veröffentlicht regelmäßig Beiträge zu aktuellen Themen der Unternehmensstrategie und zu Aufgabenstellungen des Zukunfts-/Innovationsmanagements. Beide Partner stehen für das konsequente Vorantreiben der Führungsnachfolge bei W&P aus den eigenen Reihen.



Maximilian Wieselhuber



## Wilo SE eröffnet Wilopark

Die Wilo SE ist seit mittlerweile mehr als 30 Jahren Stammkunde unseres Hauses mit Prof. Dr. Wieselhuber als Aufsichtsratsvorsitzenden und Mitglied des Stiftungskuratoriums. Wilo ist nicht nur ein hidden, sondern zwischenzeitlich auch ein höchst visibler Champion im Reigen der Top100 Familienunternehmen Deutschlands geworden. W&P konnte das Unternehmen in diesem Zeitraum mit diversen – auch immer noch laufenden – Beratungsprojekten auf unterschiedlichsten Gebieten begleiten und unterstützen, u. a. Marketing & Vertrieb, Global Footprint, F&E-/Innovations-Management, Organisation und Performance-Management.

Am 04. Februar 2021 würdigte die Wilo Gruppe mit einer digitalen Veranstaltung die feierliche Eröffnung des Wiloparks. Über 1.500 hochrangige, internationale Gäste aus Wirtschaft und Politik sowie Wilo-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nahmen teil. Ehrengäste waren unter anderem Bundeskanzlerin Dr. Angela Merkel, der Ministerpräsident des Landes Nordrhein-Westfalen Armin Laschet, die Minister des

Landes Nordrhein-Westfalen Prof. Andreas Pinkwart und Karl-Josef Laumann sowie der Vize-Premierminister der Republik Kasachstan Roman Sklyar. In der aktuellen WILO-TV-Ausgabe erhalten Sie spannende Einblicke in die vielfältigen Programmpunkte und digitale Factory Tour sowie Auszüge aus den Grußbotschaften und Live-Schaltungen zu unseren internationalen Zuschauern für Ihr Interesse.

W&P gratuliert dem Vorstand und der Wilo Stiftung als Eigentümerin der Wilo SE zu diesem wichtigen Meilenstein in der Wilo-Geschichte.



## Arlington Germany: W&P begleitet Insolvenz in Eigenverwaltung

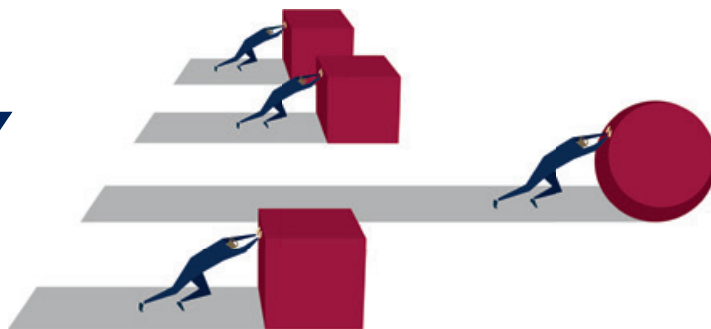
Der Automobilzulieferer Arlington Germany GmbH hat die Investorensuche für sein Kerngeschäft erfolgreich abgeschlossen und bleibt Teil einer restrukturierten Arlington Gruppe (künftig: Thermal-Management Gruppe). Betriebswirtschaftlich eng bei der Insolvenz in Eigenverwaltung begleitet wurde der Entwickler und Hersteller von Thermostaten für die Automobilindustrie, bekannt als traditionsreiche Marke „Wahler“, von Dr. Wieselhuber & Partner (W&P). Mit dem Ziel den Geschäftsbetrieb zu stabilisieren und den Standort Oberboihingen zukunftsfähig aufzustellen um den Großteil der Arbeitsplätze zu sichern, unterstützte W&P das Insolvenzverfahren seit April 2020: „Da wir mit den insolvenzspezifischen und betriebswirtschaftlichen Anforderungen auf Grund unserer Expertise in gerichtlichen Verfahren bestens vertraut sind, konnten wir sofort Hand in Hand mit dem Unternehmen sowie der Eigen- und Sachwalter das notwendige Vertrauen in das Verfahren und das geplante Restrukturierungskonzept herstellen“, so der Projektverantwortliche und Mitglied der Geschäftsleitung bei W&P, Matthias Müller.

Im Fokus der W&P Sanierungsspezialisten: Die Zahlenhoheit unter Berücksichtigung der vorhandenen Ist- und Planzahlen zu gewinnen, insolvenzspezifische Besonderheiten zu integrieren sowie die Qualitätsverantwortung und -kommunikation zu übernehmen. Volker Riedel, Managing Partner W&P: „Durch einschlägige Erfahrung und die reibungslose Kooperation aller Beteiligten an der juristisch-betriebswirtschaftlichen Schnittstelle, konnte nachhaltig Vertrauen, Sicherheit und Transparenz bei allen Stakeholdern geschaffen werden und W&P zur erfolgreichen Steuerung und Ausgestaltung des Verfahrens beitragen“. Die Geschäftsführung wird seit Antragstellung von zwei branchenerfahrenen Insolvenz- und Restrukturierungsexperten der Münchner Kanzlei Gerloff Liebler Rechtsanwälte unterstützt: Christian Stoffler ist Restrukturierungs-Geschäftsführer (Chief Restructuring Officer/CRO) und Dr. Christian Schmitt Generalbevollmächtigter. Als gerichtlich bestellter Sachwalter in dem Verfahren fungiert Dr. Holger Leichtle von GÖRG Rechtsanwälte/ Insolvenzverwalter GbR in Stuttgart.





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. Weiterhin bündeln wir unsere Kompetenzen unabhängig von Branche und Funktion in unseren Fokusthemen Familienunternehmen, Kraftfeld Kunde, Industrie 4.0, Zukunftsmanagement, Komplexität und agiles Management.

FÜHRUNG & ORGANISATION

MARKETING & VERTRIEB

OPERATIONS

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

CORPORATE RESTRUCTURING

MERGERS & ACQUISITIONS

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.

FINANCE

INSOLVENZBERATUNG

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

CONTROLLING



**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**  
Unternehmensberatung

info@wieselhuber.de  
www.wieselhuber.de