

# MANAGEMENT SUPPORT

I / 2012

(Über-)Lebenselixier  
Innovationsmanagement

Unternehmer prägen Marken  
Markenmanagement im Nachfolge-  
prozess

Hausaufgabe Stresstest:  
Möbel- und Einrichtungsindustrie  
muss Geschäftsmodelle in Angriff  
nehmen

Kunstmarkt 2012 –  
Anzeichen für eine Überhitzung

Konsolidierungsdruck  
in der PV-Branche

Reformhäuser holen auf

Erfolgsbericht OP-Management

Bonitäts- und liquiditätsorientierte  
Unternehmensführung

Basel III

Notfallplan für Unternehmer

Asset Marke

Geistiges Eigentum



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH  
Unternehmensberatung

# Liebe Leserinnen, liebe Leser,

nicht nur das wirtschaftliche und politische Umfeld, auch die Anforderungen an Layout und Struktur sind einem laufenden Wandel unterworfen. Im dritten Jahr unseres Newsletters „Management Support“ tragen wir dem durch eine grundsätzliche Neugestaltung Rechnung.

Dabei halten wir bewusst an unserem Titel „Management Support“ fest und bleiben damit unserem Anspruch treu, Ihnen als verantwortliche Entscheider und Gestalter von Unternehmen in Deutschland bedarfsorientierte und aktuelle Inhalte in einem kurzweiligen und pragmatischen Format an die Hand zu geben.

Der Fokus der vorliegenden Ausgabe liegt auf

- Innovationsmanagement in seiner aktuellen Bedeutung und in den Ansatzpunkten zur Gestaltung von Innovationen und den damit verbundenen Prozessen aus dem Blickwinkel des Geschäftsmodells.
- Familienunternehmen und die Herausforderung, Unternehmer-Marken im Rahmen des Nachfolgeprozesses zu sichern und deren Fortbestand zu garantieren.
- aktuellen Projekt-Erkenntnissen unserer Competence Center in den Märkten Kunst, Reformhäuser, Möbel, Photovoltaik, Health Care, Bier und Elektrotechnik.

Es würde uns freuen, wenn Sie dieses neue Format anspricht und Sie in den Inhalten wiederum einen willkommenen Support für die Praxis finden.

Ihr

*Gustl F. Thum*  
Leiter Marketing / PR

## INHALT

- 4 (Über-)Lebenselixier Innovationsmanagement
- 6 Spitzeninnovatoren heben ab
- 7 Säuft der Markt des Volksgetränks ab?
- 8 Unternehmer prägen Marken
- 10 Hausaufgabe Stresstest: Möbel- und Einrichtungsindustrie muss Geschäftsmodelle in Angriff nehmen
- 11 Kunstmarkt 2012 – Anzeichen für eine Überhitzung?
- 13 Der Konsolidierungsdruck in der PV-Branche zwingt zum raschen Handeln
- 15 Reformhäuser holen auf
- 16 OP-Management – ein Erfahrungsbericht aus der Sicht eines Arztes und externen OP-Managers
- 19 Bonitäts- und liquiditätsorientierte Unternehmensführung in volatilen Zeiten
- 21 Basel III – neue Herausforderungen der Mittelstandsfinanzierung
- 23 W&P Publikationen
- 24 Notfallplan für Unternehmer
- 26 Netzwerkpartner Brand Networks GmbH
- 28 Geistiges Eigentum im Mittelstand: Chance oder Risiko?
- 30 Kurz & bündig
- 31 W&P Veranstaltungskalender

## 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  
Telefon 089 286 232 65  
Telefax 089 286 232 90  
E-Mail [thum@wieselhuber.de](mailto:thum@wieselhuber.de)

### Design

Werbeagentur Kinzel,  
München

### Der W&P-Newsletter Management Support

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

# Unternehmensgestalter – mächtige Macher

Jedes Unternehmen, besser noch jede Unternehmenskonfiguration hat seine Zeit und „Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit“. Wie gelingt es, Unternehmen „zeitgemäß“, zukunfts- und überlebensfähig zu gestalten. Der Einsatz von zwei grundlegenden Erfolgsfaktoren wird notwendig und ausschlaggebend: „Macht und Machen“.

Das Phänomen „Macht“ ist in der Öffentlichkeit sehr häufig negativ belegt. Machtmissbrauch dominiert vor Machtgebrauch. Macht konstruktiv und positiv für die Umsetzung von notwendigen Entscheidungen und Veränderungen zu nutzen, ist unabdingbar, um Fortschritte zu erzielen. Macht hat dabei unterschiedliche Ursachen und Ausprägungen; die institutionelle Macht, die Macht des Kapitals, der Ressourceneigentümer, die Macht des Wissens, hierarchische Macht, originäre und verliehene Macht und nicht zuletzt die individuelle, der Persönlichkeit des Individuums entspringende Macht, das Charisma. Werden in der Wirtschaft „objektive Machtfaktoren“, wie z. B. Eigentümermacht durch Kapitalbesitz und/oder hierarchische Macht mit den „subjektiven Machtmerkmalen“ verbunden, dann entstehen „Mächtige Macher“.

Veränderungen werden in der Unternehmenspraxis mehr denn je durch ein sog. „Promotorengespann“, den Macht- und Fachpromotoren bewirkt. Bei den zunehmend komplexeren Unternehmenswelten und der Wissensexplosion muss man davon ausgehen, dass in den seltensten Fällen Macht- und Fachpromotoren in einer Person vereinigt sind. Wer allerdings als Vorstand, Geschäftsführer oder Eigentümer meint, er würde alles selbst wissen, beherrschen, verändern können, könnte an seiner Omnipotenz, an seinem Universalgenie scheitern – denn „Hochmut kommt vor dem Fall“.

Souveräne Führungspersönlichkeiten mit ausgeprägter Führungskompetenz und Mitarbeiterakzeptanz haben sich schon lange als „Manager des geplanten Fortschritts“ definiert, es ist festzustellen, dass insbesondere größere Familienunternehmen von angestellten Managern geführt werden.

Die „Insignien der Eigentümermacht“ fehlen diesen Managern. Umso mehr müssen sie ihre Persönlichkeit, ihre Fachkompetenz, Ihr Unternehmertum einsetzen. Allein auf die „verliehene Macht“ der Hierarchie als Veränderungstreiber zu setzen, ist heute bei gut ausgebildeten und gut informierten Mitarbeitern nicht mehr sehr wirksam. Vorleben, Vormachen, unternehmerische Freiheitsgrade zu schaffen, die Eigentümer rechtzeitig und gezielt in unternehmerische Willensbildung und Entscheidungsfindung bei unternehmerischen Weichenstellungen einzubeziehen, das zeichnet das Erfolgsprofil von Managern in Familienunternehmen aus. Aus ökonomischer Sicht gelingt es ihnen die Balance zwischen einer Dividendenpolitik für Eigentümer und einer langfristigen stabilen und notwendigen Reinvestitionsquote herzustellen. Ökonomische Balance und die Machtverteilung zwischen Shareholder und Management sollten in Familienunternehmen zu einer Win-Win-Situation für die Beteiligten führen.

Ihr



Prof. Dr. Norbert Wieselhuber



# (Über-)Lebenselixier Innovationsmanagement

## Durch Kostenreduzierung zur erfolgreichen Innovation

Dr. Walter Stadlbauer  
Managing Partner  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



Schon zum zweiten Mal in kurzer Zeit droht die Wirtschaft zu erlahmen – Schlagworte wie Konsumzurückhaltung, Nullwachstum oder sogar Rezession dominieren die Diskussionen.

Kostensenkungsprogramme und Restrukturierungsmaßnahmen stehen plötzlich wieder ganz oben auf der Managementagenda. In zahlreichen Unternehmen fällt das Thema Innovation dem Rotstift schnell zum Opfer – Zukunftsprojekte werden abgespeckt, zurückgestellt oder sogar komplett gestrichen. Für Projekte, die kurzfristig gesehen mehr Kosten verursachen als sie einbringen, hat man weder Geld noch Zeit. Ein Fehler, denn vorschnelle Einsparungen in diesem Bereich rächen sich auf lange Sicht garantiert. Dabei gibt es durchaus Wege, die Kosten im Bereich Innovationen zu reduzieren, ohne dabei aber Abstriche hinsichtlich des Erfolgs machen zu müssen.

### Erfolgsfaktoren kritisch beurteilen

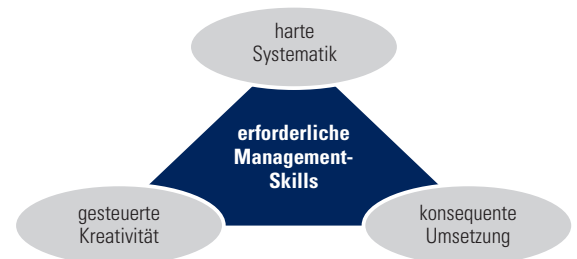
Vor allem in schwierigen Zeiten darf man beim Innovationsmanagement nichts dem Zufall überlassen. Dabei muss konsequent und (selbst-)kritisch hinterfragt werden: Inwieweit die knappen und teuren Ressourcen tatsächlich (noch) den Projekten zugeordnet sind, die – relativ zu den anderen – den meisten Nutzen für das Unternehmen versprechen? Inwieweit sind die dahinter liegenden Prämissen immer noch gültig? Und: Reichen die im Innovationstrichter vorhandenen Ideen quantitativ, qualitativ und in ihrer terminlichen Realisierbarkeit aus, um die Erreichung der mittel- bis langfristigen Unternehmensziele hinsichtlich Umsatz, Marktposition und Rendite erfolgsversprechend abzuschern?

Nicht selten geht man aufgrund einer großen Zahl von aktiven Entwicklungsaufträgen und von immer wieder kommunizierten „Leuchtturmprojekten“ auf Top-Management-Ebene davon aus, eigentlich hervorragend für die Zukunft gerüstet zu sein. Oftmals spricht man von „Innovationsführerschaft“, ohne diese jedoch kon-

kret gemessen zu haben – sei es an den Aktivitäten der Wettbewerber oder an der Beurteilung durch den Kunden. Schließlich entscheidet er, was tatsächlich eine „Innovation“ ist. Denn eine alte Regel gilt auch heute noch: „Innovation ist, wenn der Markt „Hurra“ schreit ... und nicht der Entwickler!“.

### Innovationsmanagement hat Top-Management-Priorität

Die Herausforderung an das Management lautet also, das Thema zur absoluten Chefsache zu machen und es auf der Agenda stets ganz oben zu platzieren. Rahmenbedingungen, Zielsetzungen und vor allem „heilige Kühe“ müssen konstruktiv-kritisch hinterfragt, und vor allem ein unternehmensspezifischer Weg definiert werden, wie die drei folgenden Parameter für ein erfolgreiches Innovationsmanagement auch tatsächlich in der Organisation verankert werden können.



### Die Mischung macht's

Diese drei Erfolgsfaktoren müssen gleichgewichtig gesteuert werden – „ein bisschen mehr Kreativität und dafür ein bisschen weniger Umsetzung“ funktioniert nicht. Weil die drei Themenfelder aber unterschiedliche Management-Skills erfordern, die kaum durch nur eine Person abgedeckt werden können, kommt der „richtigen“ Organisation und personellen Zuordnung eine so große Bedeutung zu. Gelingt das, so lassen sich genügend und vor allem genügend „richtige“ Ideen generieren, die nach kürzester möglicher Entwicklungszeit mit maximaler Kraft im Markt platziert werden können. Gelingt das nicht, so werden wertvolle Ressourcen vergeudet bzw. auch die Marktposition beginnt über kurz oder lang zu erodieren.



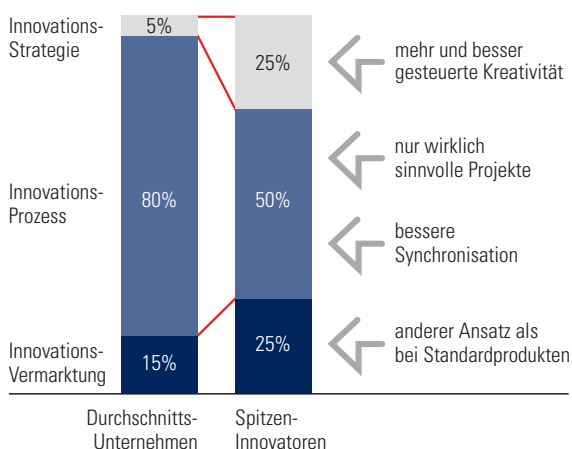
### Ressourcen „intelligent“ einsetzen

Hierbei geht es nicht um „neue Management-Methoden“. Es geht, nach dem Motto „Weniger ist mehr“, ganz pragmatisch um die Suche nach der größten Hebelwirkung für die eingesetzten Innovationsressourcen und um deren konsequente Umsetzung.

Laut einer Untersuchung von Dr. Wieselhuber & Partner im Industriegüterbereich sind wirtschaftlich erfolgreiche Innovatoren zumeist nicht wirklich „intelligenter“ als ihre Wettbewerber. Aber: Sie setzen ihre Kräfte „intelligenter“ ein und verteilen die zur Verfügung stehenden Ressourcen mit einer anderen Gewichtung.

Während der Fokus im herkömmlichen Innovationsmanagement sehr stark auf Prozessen und Durchlaufzeiten liegt, stecken Spitzen-Innovatoren deutlich mehr Ressourcen in die Entwicklung der Innovationsstrategie (back end) und die Vermarktung der Innovationen (front end) als andere Unternehmen. Zur „Pflicht“ gehört dabei, den Innovations- bzw. Produktentstehungsprozess möglichst schlank zu halten und hier alle für das Unternehmen sinnvollen Methoden des Projekt- und Innovationsmanagements anzuwenden.

Der Schlüssel zum Erfolg jedoch liegt in der „Kür“ am Anfang und Ende des Prozesses: Demnach sollten etwa 25 Prozent der Ressourcen in die strategische



Kreativität, also die Definition der „richtigen“ Innovationsfelder und -ansätze gesteckt und weitere 25 Prozent für die kraftvolle Vermarktung der Projekte, die mit einem hocheffizienten Projektmanagement realisiert wurden, verwendet werden – hierfür reichen dann ca. 50 Prozent der Gesamt-Innovationsressourcen völlig aus. In der Praxis sieht die Verteilung aber meist anders aus: Rund 5 Prozent der Ressourcen fließen in die Strategie, etwa 80 Prozent in einen häufig ineffizienten Prozess und maximal 15 Prozent in die Vermarktung.

### Leitmaximen für ein erfolgreiches Innovationsmanagement

1. Überprüfen Sie ganz pragmatisch Ihr aktuelles Innovationsportfolio, also alle aktuellen Entwicklungsprojekte und auch die noch in den Schubladen steckenden Ideen. Hinterfragen Sie jeweils kritisch den Mehrwert, den diese geplante Innovation beim Kunden erzeugen soll, und spiegeln Sie das am Aufwand des Projektes. „Zwingen“ Sie Ihre Mitarbeiter dazu, auch vermeintlich „heilige Kühe“ anzupacken und somit eine wirklich sinnvolle Repriorisierung des Portfolios zu erreichen.
2. Überprüfen Sie die insgesamt zur Verfügung stehenden Ressourcen und ordnen Sie diese neu zu. Wieviel Zeit/Geld stecken Sie in die Vorphase, wieviel in den eigentlichen Entwicklungsprozess, und wieviel in die Vermarktung?
3. Spiegeln Sie dieses aktive Innovationsportfolio an den strategischen Zielen Ihres Unternehmens. Sind die Innovationsprojekte tatsächlich „richtig“ bzw. ausreichend und groß genug, um Sie mittelfristig dorthin zu bringen, wo Sie bzgl. Marktposition, Umsatz und Rendite stehen wollen?
4. Entwickeln Sie eine „aktive Innovationskultur“ in Ihrem Unternehmen, die sich mit „Fun & Focus“ beschreiben lässt. Dadurch zapfen Sie die in Ihrem Unternehmen verteilt vorhandene Kreativität an und fokussieren sie im Sinne von „strategischer Intelligenz“ auf die wirklich wettbewerbsdifferenzierenden und somit erfolgsentscheidenden Themen.
5. Etablieren Sie einen Prozess der kontinuierlichen Verbesserung für Ihr Innovationsgeschehen, denn permanent richtig macht es niemand, und es wird immer wieder „Leuchtturm-Projekte“ und auch Negativbeispiele geben, aus denen man lernen kann und muss!

# Spitzeninnovatoren heben ab

## Innovationsmanagement in der Elektroindustrie

Johannes Spannagl  
Partner  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



Erfolgreiche Innovationen und effizientes Innovationsmanagement stehen für eine zukunfts-sichere Unternehmensentwicklung – dieser Grundsatz gilt branchenübergreifend. Was aber kennzeichnet das Innovations-

management erfolgreicher Unternehmen? Wie packen sie das Thema in der Praxis an und wie verteilen sie ihre Ressourcen im Innovationsprozess? Und welche Management-Fähigkeiten bestimmen die praktische Umsetzung der Innovationsstrategie? Mit diesen Fragen befasst sich das aktuelle W&P-Unternehmerpanel „Spitzeninnovatoren – Exzellenz im Management von Innovationen in der Elektroindustrie“, das einen der erfolgreichsten und größten deutschen Industriezweige unter die Lupe nimmt: die Elektroindustrie. Die Studie liefert spannende Einsichten in Ziele und Investitionen der befragten Unternehmen und analysiert Abläufe und Erfolgsgrößen im Innovationsprozess, die entscheidend zum ertragreichen Unternehmenswachstum beitragen. Die Ergebnisse wurden Ende Februar 2012 auf der „Branchenwerkstatt Elektroindustrie“ in Frankfurt am Main präsentiert.

Bereits zum vierten Mal beteiligten sich über 180 Inhaber, Geschäftsführer und Top-Manager namhafter Unternehmen an der schriftlichen Befragung und persönlichen Interviews der Branchenexperten von W&P. Anhand der Umsatzrendite und des Umsatzwachstums wurden die befragten Branchen-Player in Spitzeninnovatoren (26,2 Prozent) und Durchschnittsunternehmen (73,8 Prozent) unterteilt. Die Studie, die zusätzlich mit Daten des etablierten ZVEI-Benchmarks „Fit for the Future“ unterfüttert wurde, zeigt: Spitzeninnovatoren in der Elektroindustrie erzielen einen deutlich höheren Neuproduktanteil sowie ein überdurchschnittliches Umsatzwachstum und Ertrag als der Durchschnitt der Unternehmen. Sie managen ihren Innovationsprozess besser und effizienter und verfolgen pointiertere Innovationsziele – und das alles bei relativ niedrigeren Forschungs- und Entwicklungs-Ausgaben (F&E) in Höhe von 5 Prozent vom Umsatz.

In Zahlen ausgedrückt bedeutet dies: Bei größerem Umsatzwachstum und höherer Umsatzrendite fließen

bei Spitzeninnovatoren gut 7,4 Prozent weniger vom Gesamtumsatz in die F&E-Töpfe als bei Durchschnittsunternehmen. Hohe Investitionen in Forschung und Entwicklung sind dementsprechend kein Garant für Erfolg. Vielmehr machen Innovationsklima und Führungsverhalten im Unternehmen den entscheidenden Unterschied. Eine wesentliche Rolle spielt laut den Studienergebnissen auch die Ressourcenverwendung im Innovationsprozess. Die Vorreiter fokussieren ihre Managementkapazitäten stärker auf den F&E-Prozess (10 Prozent mehr) als Durchschnittsunternehmen. Die Unternehmenslenker der Spitzeninnovatoren sind sich auch des Vorteils ihres Mitarbeiter-Know-hows bewusst – und schätzen dieses zu 88 Prozent als große Stärke ihres Unternehmens ein.

Die Studie macht außerdem deutlich: Ohne klare Zielsetzungen in Sachen Unternehmensentwicklung auch kein Innovations-Erfolg. Denn für 73 Prozent der befragten Spitzeninnovatoren stand bei der Unternehmensentwicklung das Ertragswachstum an vorderster Stelle – bei Durchschnittsunternehmen waren es nur 62 Prozent. Absolute Priorität hatte für 53 Prozent zudem die Innovationsführerschaft, was mit nur 25 Prozent für weniger als die Hälfte der Durchschnittsunternehmen überhaupt eine Rolle spielte.

Spitzeninnovatoren unterscheiden sich dementsprechend in ihrem Innovationsverhalten signifikant von den anderen Unternehmen: Sie sind häufiger Vorreiter mit neuen Ideen und verfolgen diese auch kontinuierlich – auch wenn deren Erfolgsaussichten noch nicht berechenbar sind. Neben der Innovationsführerschaft streben diese auch überproportional die Technologieführerschaft in ihrem Markt an.

Das Ergebnis dieser Strategie kann sich sehen lassen: Spitzeninnovatoren haben im Mehrjahresvergleich mit über 20 Prozent einen durchweg höheren Umsatzanteil von Neuprodukten als Durchschnittsunternehmen. Warum? Für Spitzeninnovatoren steht bei den Innovationsbemühungen der Kundennutzen deutlich im Vordergrund. So haben sie beispielsweise die Kostenreduktion in der Wertschöpfungskette ihrer Kunden besonders im Blick. Kundenorientierung zahlt sich immer aus.

# Säuft der Markt des Volksgetränks ab?

## Marktüberblick Bierbranche

Auf dem deutschen Biermarkt herrscht Katerstimmung: Seit Jahren stagniert der Markt, Brauereien müssen massive Absatzeinbrüche hinnehmen. Der historische Tiefstand des Bierkonsums von 101,4 Liter pro Kopf ist sicher mit verantwortlich. Doch die Gründe der Krise sind weitaus facettenreicher: So sind viele Hersteller dem Kostendruck auf Energieseite mit massiven Investitionen in Energiesysteme begegnet – diese Kostenerhöhungen zehren heute an den Gewinnen der Unternehmen. Hinzu kommen steigende Preise für Brauergerste und kontinuierliche Kostenerhöhungen im Güterkraftverkehr, kurz: Schwächelnder Konsum trifft auf steigende Faktorkosten – diese Kostenschere stellt die Zukunftsfähigkeit vieler Brauereien in Frage.

Kapazitätsüberhänge von über 30 Prozent sowie harte Preiskämpfe im Rahmen der Promotionspolitik zwingen die Hersteller in die Knie. Einziger Gewinner in dieser Situation: Der Konsument, der von Niedrigpreisen profitiert. Eine grundsätzliche Lösung für die Branche ist nicht in Sicht. Vielmehr steht eine weitere Konsolidierungswelle an, die zu dringend notwendigen Kapazitätsbereinigungen führen wird – so die Prognose von Dr. Wieselhuber & Partner (W&P).

Eine langfristige Beobachtung des Biermarktes zeigt: Der wichtigste Teilmarkt Pils ist nach einer Schätzung von W&P von 31,1 Mio. hl im Jahr 2008 bis 2011 auf 29,5 Mio. hl geschrumpft – Tendenz weiter fallend. Dieser Rückgang von rund 4 Prozent des Absatzvolumens innerhalb kürzester Zeit entspricht dem IST-Ausstoß einer der Top-Ten Bierbrauer Deutschlands. Das hat bedrohliche Auswirkungen auf die Branche, denn nahezu ein Drittel aller Produktionskapazitäten liegt brach und drückt damit auf die Gewinne.

Die Konsequenz der Brauereien: Sie treten in einen ruinösen Preis- und Mengenwettbewerb auf den Absatzmärkten, indem sie trotz steigender Faktorkosten und einem rückläufigen Normalpreis den Absatz durch Promotions-Aktionen stützen – von 2008 bis 2011 haben sie die Promotions-Menge bei Pils um stolze 23,8 Prozent angehoben. Somit gehen heute über 67 Prozent des verkauften Pils für unter 10 Euro (20er, 0,5l Mehrweg) über den Tisch – und damit knapp zwei Euro unter Normalpreis.

Ein gutes Geschäft? Ja, aber ausschließlich für den Verbraucher. Laut W&P-Berechnungen ergibt sich aus den Promotionsaktionen eine negative Gewinnentwicklung für den Gesamtmarkt von mindestens 30 Mio. Euro – eine Summe, die quasi direkt im Portemonnaie der Konsumenten bleibt. Diese nachhaltige Gewinnveränderung bei steigenden Überkapazitäten ist aus W&P-Sicht Ausdruck einer strategischen Krise im Gesamtmarkt. Zudem wird auf Grund der zunehmenden Verknappung von Brauergerste ein drastischer Preisanstieg für den Rohstoff erwartet, der den Rekordpreis von 2008 schnell toppen könnte.



Jürgen Gottinger  
Mitglied der  
Geschäftsleitung  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH

Vor diesem Hintergrund ist die Promotions-Strategie nicht länger haltbar – zumal trotz der niedrigen Preise weder der Bierkonsum zunimmt noch der Gesamtabsatz stabilisiert werden kann. Auch herkömmliche Maßnahmen zur Kostensenkung wie Personal- oder Materialkostensenkung reichen genauso wenig aus, um die Ertragsituation zu stabilisieren, wie beachtliche Steigerungen im Exportgeschäft oder prozess- und vertriebskostenintensive Innovationen.

Die Getränkeindustrie ist jetzt zu radikaleren Schritten gezwungen: Es müssen dringend Kapazitäten aus dem Markt verschwinden, die Gesamtbranche muss schneller konsolidieren.

Es gibt eine Reihe von Akteuren, wie die Radeberger Gruppe, die die Branchenlandschaft aktiv gestalten können. So könnten durch regionale M&A-Aktivitäten oder Kooperationen in Funktionen die Fixkosten in Verwaltung, Logistik und Vertrieb gesenkt werden. Im operativen Segment hingegen sollten Produkt- und Gebinde-Portfolio überarbeitet und das Komplexitätsmanagement intensiviert werden – und das besser heute als morgen. Denn so lange die Hersteller ihre Ausrichtung nicht überprüfen, bleibt nur ein lachender Gewinner: der Konsument.



# Unternehmer prägen Marken

## Markenmanagement im Nachfolgeprozess

Gustl F. Thum  
Leiter Marketing/PR  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



Nomen est omen. Für Familienunternehmen, deren Marken- und Familienname identisch sind, hat dieser Sinnenpruch eine besondere Relevanz. Der Name wird nicht

nur mit spezifischen Produkten/Leistungen assoziiert, sondern er wird auch mit dem Unternehmer, der für das Unternehmen Verantwortung trägt, gleichgesetzt. Als Person und Namensträger wird er damit selbst zur Unternehmer-Marke. Im Nachfolgefall liegt der Fokus oftmals auf gesellschaftsrechtlichen und finanziellen Fragestellungen, ohne dabei die „Vererbung“ dieser Unternehmer-Marke zu thematisieren.

### Unternehmer prägen Marken

Wenn Menschen mit ihrem Namen für Leistungen, Auftreten und Verhalten gegenüber Kunden, Lieferanten, Kapitalgebern und Mitarbeiter „bürgen“, dann werden persönliches Ansehen und Verpflichtung sowie persönlicher Kredit in die Marke transferiert. Die Kraft jeder Marke entspricht dann dem kumulierten Ergebnis aller historischen und aktuellen Leistungen des Unternehmers. Als Markengeber muss der Unternehmer darauf achten und Einfluss nehmen, dass sich seine Werte und Ziele in der Markenführung niederschlagen. Er muss das durch ihn personalisierte Markenversprechen stetig über die Leistung der Marke einfordern.

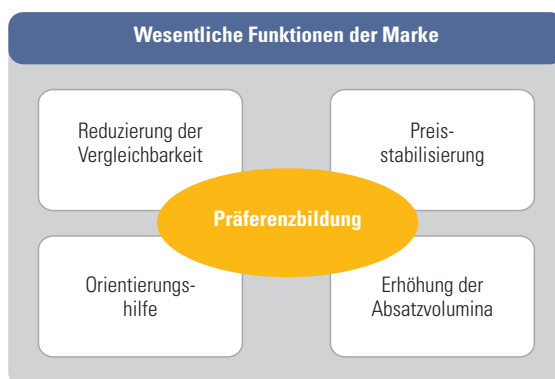
### Die Unternehmer-Marke als Erfolgsfaktor

Die Marke bietet Differenzierung und ermöglicht mit ihrer Wettbewerbskraft im Markt eine spezifische Wert-

position nachhaltig und ertragsichernd zu besetzen. Um diese Position zu halten ist Kontinuität und Spezifik sowohl hinsichtlich jeder einzelnen Aktivität als auch über alle Erscheinungsformen der Marke hinweg notwendig; d. h. der gesamte Markenauftritt muss gesamthaft integriert sein. Wird dies vom Unternehmen realisiert, bilden sich die Kunden ein Urteil über die Marke. Die Identifikation des Unternehmers mit der Unternehmer-Marke stellt damit einen einzigartigen Erfolgsfaktor dar, wobei die Unternehmer-Marke positiv wie negativ auf die Unternehmer-Persönlichkeit einzuwirkt. Die Chance liegt darin, dass der Unternehmer mit seiner Marke effizient und nachhaltig seine Ziele im Markt kommunizieren und Position beziehen kann. Die Gefahr besteht darin, dass die Lebensführung des Namensgebers oder Zweifel an seiner Kompetenz und Integrität der Marke schaden können. Hat sich die Kundschaft einmal ein positives Urteil über die Marke gebildet, so ist dies eine Leistungsverpflichtung für das Familienunternehmen. Denn der Kunde finanziert die gesamte Wertschöpfungskette nur, weil er davon ausgeht, dass seine bisherigen Erfahrungen mit der Marke durch die aktuellen Leistungen bestärkt werden. Und erst durch den Rückfluss dieses Geldes wird aus der Beziehung von Leistungsträger und Kundschaft ein erfolgreiches Markensystem, das die Ertragskraft des Unternehmers nachhaltig sichern kann.

### Herausforderung Nachfolge

Doch wie kann dieses Markensystem, das im Falle von Familienunternehmen vom Senior zumeist durch Bauchentscheidungen in die jeweilige Marktposition geführt wurde, ohne Verlust an Markenkraft ertragsichernd an einen Nachfolger übertragen werden? Schließlich möchte jeder Senior, dass sein Werk erfolgreich weitergeführt wird. Der Nachfolger möchte das Unternehmen auf aktuelle Bedingungen und moderne Ansprüche ausrichten, um es für die Zukunft zu sichern. Mit der Nachfolge kommen zudem häufig auch neue Manager, andere Ideen sowie fremde Interessen in das Unternehmen, und das Bewährte gilt plötzlich nicht mehr. Bereits in der Einleitung der Nachfolge ist damit ein Diskurs über Tradition und Moderne begründet, der eine große Herausforderung für die Weitergabe der Markenkraft an den Nachfolger bedeutet. Im Un-





terschied zu gesellschaftsrechtlichen und finanziellen Fragestellungen kann dieses Problem nicht durch Verträge gelöst werden.

Das Bauchgefühl des Senioren für seine Marke lässt sich nur schwer vererben. Das bereits beschriebene Vertrauensverhältnis zwischen Kundschaft und Unternehmen ist durch Freiwilligkeit gekennzeichnet, sprich es bleibt

zu spät ist über die weit reichenden Konsequenzen. Dabei gilt: Je präziser die Kenntnis des Markensystems und damit der Mechanismen zur Fortsetzung erfolgreicher Kundenbindung und -bildung, desto stärker kann das nach der Nachfolge fehlende Bauchgefühl des Seniorunternehmers zur Markenführung durch ein Instrumentarium handhabbarer Einzelhandlungen in allen Bereichen des Unternehmens mit Kundenbezug



nur solange bestehen, wie Kunden von den Leistungen überzeugt sind. Es gilt also im Rahmen der Nachfolge, die Kunden an die Marke zu binden, um Wachstumschancen zu bewahren. Man spricht dabei auch von der sog. „Markenvererbung“, einer möglichst verlustfreien Übergabe aller für den Unternehmenserfolg notwendigen Markenwerte an den Nachfolger. Während der Seniorunternehmer genau weiß, mit welchen Mitteln und Entscheidungen er die Marke geprägt und sich damit das Vertrauen seiner Kundschaft erarbeitet hat, bleibt für den Nachfolger nur die aktuelle Markenposition – der Weg dorthin und die notwendigen Rahmenbedingungen bleiben oftmals unklar. Doch wie kann diese unternehmerische Intuition („Bauchgefühl“) systematisiert und im Rahmen der Nachfolge weitergegeben werden? Wie kann das über Jahrzehnte gewachsene Wertegerüst einer Unternehmer-Marke, das ihren wirtschaftlichen Erfolg ausmacht, bewahrt werden?

### Markenmanagement in der Nachfolge

Eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge gelingt nur, wenn auf Seiten der nachfolgenden Generation Kenntnis herrscht über die konkreten Erfolgsmuster und Potenziale der Marke und damit über die Kausalitäten zwischen Unternehmensleistung und Markentreue in der Kundschaft. Während der für den erfolgreichen Markenaufbau verantwortliche Seniorunternehmer diese Zusammenhänge im Gefühl hatte, wundert sich die kommende Generation häufig erst, wenn es schon

überführt werden. Hierdurch kann gewährleistet werden, dass die Nachfolgeneration seine Marke anhand objektiver Kriterien steuern kann.

Die Kenntnis auf Seiten des Nachfolgers allein reicht jedoch nicht aus, nachdem die konkrete Anwendung des Instrumentariums und die Umsetzung mit Wirkung auf die Kunden von den Mitarbeitern ausgeführt wird. Deshalb empfiehlt es sich, alle markenrelevanten Aufgaben in Verbindung mit der jeweiligen Zielsetzung festzuschreiben und zu formalisieren, beispielsweise in einer für alle verpflichtenden „Markenfibel“. Diese definiert dann die „Spielfeldgrenzen“ für jegliche Handlungen und Entscheidungen, die markendienlich sein sollen. Für jeden Arbeitsbereich wird festgelegt, was im Interesse der Marke getan werden muss.

### Fazit

Familienunternehmen können durch die systematische Analyse und Dokumentation des Markensystems der Seniorgeneration die Gestaltung der Unternehmer-Marke vom intuitiven Bauchprozess entkoppeln und damit für die Nachfolgeneration objektivierbar machen. Der Fortbestand des zentralen Unternehmenswertes, der Unternehmer-Marke, ist dadurch zunächst gesichert und deren Gestaltung auch nach erfolgter Nachfolge auf Basis klarer Vorgaben möglich.



Dr. Timo Renz  
Partner  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH

# Hausaufgabe Stresstest:

## Möbel- und Einrichtungsindustrie muss Geschäftsmodelle in Angriff nehmen

Alle Jahre wieder: Pünktlich zur IMM Cologne nagen an Unternehmenskernern der Möbelbranche Fragen in Bezug auf die „Zukunftstauglichkeit“ ihrer Geschäfte: Wie stark sind die Kultur und die Strategie des Unternehmens? Wie erfolgreich und differenzierend sind die Produkte und Vermarktungskonzepte? Wie effizient ist die durch Organisation und Prozesse geleistete Wertschöpfung? Wie gesichert ist die Finanzierung – auch im Falle eines Konjunktur einbruchs, der angesichts der Euro-Krise vergleichbar mit dem in 2009 im Bereich des Möglichen ist? Diese Herausforderungen lassen sich nicht allein mit operativen Maßnahmen oder operativer Hektik erfolgreich bewältigen. Vielmehr geht es darum, das Geschäftsmodell des Möbelunternehmens aktiv zu konfigurieren, um es unabhängig von externen, nicht beeinflussbaren Szenarien einerseits robust und gleichzeitig zukunftsfähig zu machen.

Die Volatilität der Märkte verschärft die Brisanz dieses Themas. Denn die Zeiten, in denen der Möbel- und Einrichtungsmarkt in angenehmer Regelmäßigkeit über Jahre hinweg zwischen 1-3 Prozentpunkte gewachsen oder gefallen ist, sind vorbei. Vielmehr bestimmen kaum vorhersehbare und nicht beeinflussbare externe Konjunkturschwankungen das Bild. In der letzten Wirtschaftskrise 2008/2009 mussten alle Hersteller Federn lassen – zu unterschiedlichen Zeitpunkten und in unterschiedlichem Ausmaß. Besonders hart und schnell betroffen waren die Küchenmöbel oder auch die B2B-nahen Segmente wie Büromöbel oder Objektgeschäfte mit Möbeln.

Vor diesem Hintergrund müssen die Chefetagen der Möbelhersteller dringend ihre Hausaufgaben machen, um das Geschäftsmodell auf die Erfolgsspur zu setzen. Problem: „Der Begriff des Geschäftsmodells wird heute schon fast inflationär verwendet. Doch nur die wenigsten wissen, was genau darunter zu verstehen ist – geschweige denn, was überhaupt verbessert werden sollte. Das muss sich unbedingt ändern!“ so Dr. Timo Renz, Partner und Branchenexperte bei W&P.

Geht es darum, die „Robustheit“ und „Zukunftsfähigkeit“ in einer Art Stresstest auf den Prüfstand zu stellen, so muss für Renz sowohl das „front end“ (wie Produkte und Serviceleistungen, Markt-/Wettbewerbsszenarien) als auch das „back end“ des Geschäftsmodells (wie Organisation, Wertschöpfung, Prozesse) unter die Lupe genommen werden. Gerade vor dem Hintergrund der großen Macht der Möbelhandels-Giganten wie XXL-Lutz, Segmüller, Höffner oder Porta, die nach wie vor stark expandieren, am Markt Preiskämpfe ausfechten und gegenüber ihren Lieferanten ihre Einkaufsmacht voll ausspielen, wird die Differenzierung für die meist mittelständischen Möbelhersteller immer schwieriger. Hinzu kommt der Trend, dass die Möbelhändler – egal ob Großfläche oder Mittelstand – immer mehr Herstelleraufgaben selbst übernehmen, indem sie Handelsmarken massiv forcieren und sogar selbst zum Möbelproduzenten werden. So hat beispielsweise der VME-Einrichtungspartnerring, eine aus mittelständischen Möbelhändlern bestehende Möbel-Verbundgruppe, die weit über 1 Mrd. € Einkaufsvolumen bündelt, sich erst vor wenigen Monaten den schwächelnden Hersteller Brinkmeier-Küchen einverleibt. Für viele deutsche Möbelhersteller wird die Luft immer dünner, angesichts dieser Macht und Strategien des Handels und der internationalen Konkurrenz aus Osteuropa und Asien. „Wer unter diesen Bedingungen als Möbelhersteller nicht maximal effizient ist und gleichzeitig dem Endkunden und dem Handel eine hervorragende Qualität in Produkt und Service liefert, hat keine Chance“, resümiert Renz.

Damit dies auf Dauer und auch im Falle einer plötzlichen Konjunkturertrübung gelingt, müssen auch die Unternehmenskultur auf der einen sowie die Unternehmensfinanzierung auf der anderen Seite auf den Prüfstand gestellt werden. „Nur wer besser, anders, intelligenter und effizienter als andere ist, der ist mit seinem Geschäftsmodell in jedem Stress-Szenario gegen alle Widerstände gewappnet und wird zukünftig die Nase vorn haben“, fasst Renz zusammen. „Der Nährboden dafür sind eine sichere Finanzierungsbasis sowie eine unternehmerische Kultur, die Veränderung nicht als Übel, sondern als einen kreativen und permanenten Erneuerungsprozess begreift.“



# Kunstmarkt 2012 – Anzeichen für eine Überhitzung?



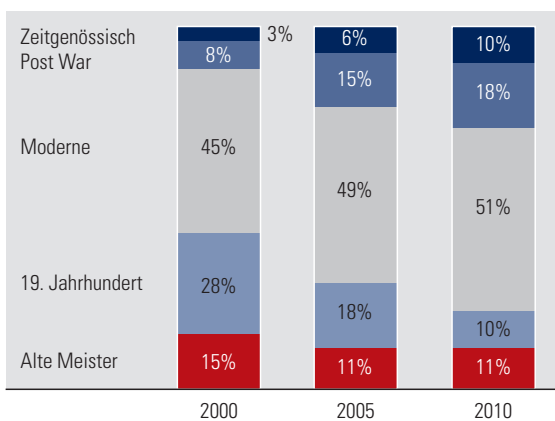
Jürgen Gottinger  
Mitglied der  
Geschäftsleitung  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH

## Gute Vorzeichen für 2012: Markt in dauerhaftem Umbruch

Der Markt für Kunstauktionen hat sich seit dem „Katastrophenjahr 2009“ dramatisch erholt. Er wird vermutlich im Jahr 2011 den bisherigen Rekord des Jahres 2010 von ca. 8 Mrd. Euro um bis zu 4 Mrd. Euro übertraffen. Die Auktionshäuser berichten von sehr guten Zuschlägen beinahe in allen Kategorien. Der Auktionsmarkt funktioniert deutlich anders als Luxusgütermärkte und weist eher Parallelen mit den Finanzmärkten auf, spekulative Überhörungen inbegriffen.

## Erdrutschartige Veränderungen in nur zehn Jahren

Innerhalb von nur 10 Jahren hat sich die Marktstruktur so gravierend verändert wie dies sonst nur in dynamischen Märkten der Elektronikindustrie geschieht. Während im Jahr 2000 das Segment Kunst nach 1945 bzw. zeitgenössische Kunst gemeinsam einen wertmäßigen Marktanteil von 11 % auf sich vereinigen konnten, waren es 10 Jahre später bereits 28 %, die auf dieses Marktsegment entfielen.



Marktstruktur nach Epochen – Moderne Kunst als größtes Segment  
(Quelle: artprice)

Dieser Trend hat sich bis Ende 2011 weiter fortgesetzt. Die Auktionen für zeitgenössische Kunst ergaben in 2011 sehr gute Preise, auch die Epoche Kunst nach 1945 konnte zum Teil spektakuläre Zuschläge erzielen. Größtes und attraktivstes Segment für die Auktionshäuser bleibt die klassische Moderne, die fast die Hälfte des

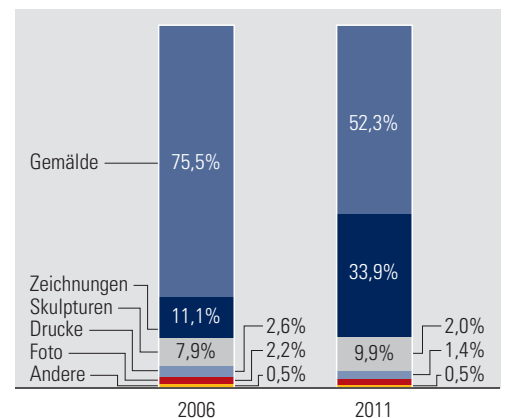
Marktvolumens einnimmt. Deutsche Künstler haben hier hohe Nachfrageergebnisse erzielt und werden auch international bestens verkauft.

Neben der Segmentdynamik verschieben sich die Anteile der Weltregionen am Auktionsmarkt massiv. Der Superstar heißt in dieser Hinsicht China. Allein zwischen 2009 und 2010 ist dieser Markt um circa 1 Mrd. Euro gewachsen und bereits in 2010 stammten 8 der 20 Top-Seller auf den internationalen Auktionsmärkten aus China. Dieser Trend hat sich in 2011 noch einmal massiv bestätigt. Drei der 10 teuersten Kunstwerke die unter den Hammer kamen sind chinesischen Ursprungs. Diese Entwicklung sorgt dafür, dass innerhalb von nur 4 Jahren China zum größten Markt für Kunstauktionen wurde. In 2010 entfiel etwa ein Drittel des Marktes auf das Reich der Mitte.

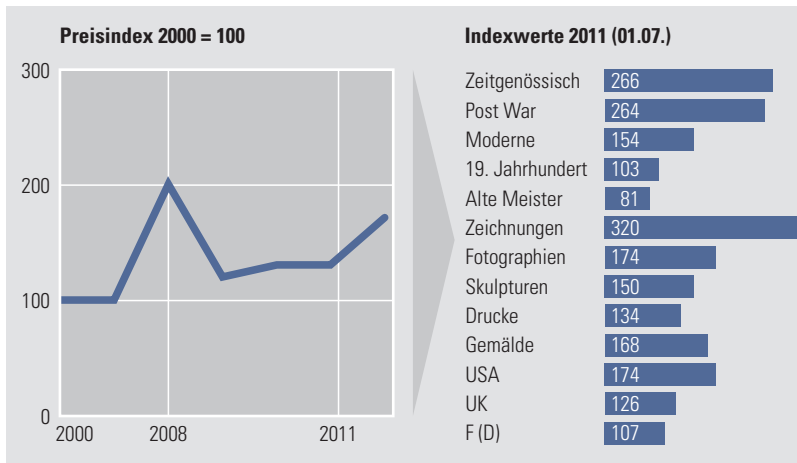
Das China-Wachstum sorgt auch dafür, dass sich die gehandelten Objektstrukturen dramatisch verändern. Insbesondere das Segment Zeichnungen hat seinen Anteil innerhalb von 5 Jahren mehr als verdreifacht. Dieser Trend wird durch einen Blick in die Auktionsstatistik des Jahres 2011 eindrucksvoll bestätigt. Bei dem in 2011 teuersten Kunstwerk, das im Übrigen in China und nicht bei den etablierten Auktionshäusern unter den Hammer kam, handelt es sich um eine Arbeit Tusche auf Papier von Baishi Qi, die den beachtlichen Zuschlag von 57,2 Mio. USD erhielt.

Blickt man nach Deutschland, so bestätigen sich auch hier die internationalen Trends. Deutschland ist mit einem Anteil von etwa 2,5 % hinter China, den USA, Großbritannien und Frankreich die Nummer 5 im Markt weltweit.

Allerdings sind hervorragend verkaufbare Objekte mehr und mehr Mangelwa-



Auktionsumsätze nach Objektkategorien  
(Quelle: artprice)



Auf dem Weg in eine neue Blase, die an einigen Segmenten vorbeigeht  
(Quelle: artprice)

re. Die Auktionshäuser müssen daher ihre Anstrengungen auf dem Einlieferermarkt weiter verstärken. Ein gutes Angebot findet nicht zuletzt dank der Transparenz im Internet immer Käufer.

Die Gesamtdynamik im Kunstmarkt umfasst alle Weltregionen, alle Objektkategorien und Epochen. Die größte Dynamik im Kunstmarkt besitzt heute und in Zukunft Asien und allen voran China.

#### Anzeichen für eine Überhitzung?

Auktionsmärkte funktionieren fast wie Finanzmärkte, aber nur fast. Ein Blick auf die jüngste Entwicklung eröffnet Parallelen zu den Jahren 2007 bzw. 2008. Die regelmäßig von artprice erfassten Indizes für Epochen und Objektgruppen zeigten in den Monaten vor dem Crash einen Anstieg des Gesamtindex um 50 Zähler, danach kam der Finanzmarktcrash und gleichzeitig der Zusammenbruch des Kunstmarktes.

Eine ähnliche Entwicklung hat sich in 2011 ergeben. Legt man den Tiefststand des Index vom 1.7. 2009 bis zum 1.7. 2011 zugrunde, so ergab sich hier eine ähnlich starke Zunahme. Besonders stark reagierten die Indizes für zeitgenössische und Kunst nach 1945. Hier stiegen die Indizes gemessen an den Tiefstständen auf 266 und 264 Zähler, während der Gesamtindex sich auf 164 erhöhte.

Alle Rekorde brechen die Zuwächse in China. Dort haben sich die Preise allein innerhalb eines Jahres um bis zu 280% nach oben bewegt. Eine spekulative Überhöhung der Preise kann dort angenommen werden. Indikator für diese Entwicklung ist die Kursentwicklung für Anteile an Einzelbildern, ein Modell in dem Anteile an einem Kunstwerk erworben werden, die danach frei

handelbar sind. Hier ergeben sich seit April diesen Jahres deutliche Kurseinbrüche.

Allerdings ist das Spekulationsmotiv für Kunst nicht allzu sehr ausgeprägt. Weniger als 5% der Erwerber sind in dieser Hinsicht Käufer. Vielmehr ist für die Zielgruppe ausschlaggebend, dass Kunstwerke gefallen, bzw. in die eigene Sammlerstrategie passen (mehr als 50%). Insofern sind diese Märkte doch nicht vergleichbar.

Was das Jahr 2012 betrifft, so erscheint eine weitere Entwicklung nach oben sehr wahrscheinlich. Der chinesische Markt ist vor der Überhitzung bzw. wird gegebenenfalls eine Abkühlung erfahren. Für deutsche Künstler weist die Entwicklung nach oben, auch das in der Vergangenheit etwas zu kurz gekommene 19. Jahrhundert dürfte sich erholen, zumal dort vergleichsweise gute Einstiegspreise vorhanden sind und diese Epoche ebenfalls gute Qualitäten vor allem in der ersten Hälfte dieses Jahrhunderts aufweist.

#### Impulse im Wettbewerb über Geschäftsmodellveränderungen

Auktionshäuser, Galerien und Internethandel unterliegen deutlichen Veränderungen. Stetig leistungsfähigere Systeme haben zu einer deutlichen Erhöhung der Partizipationsmöglichkeiten bei Auktionen, im Überblick über Angebote und bei der Einlieferung von Kunstwerken geführt. Die Transparenz des Angebotes hat sich erhöht, der interessierte Kunstliebhaber kann beinahe täglich an einer anspruchsvollen Auktion teilnehmen. Gleichzeitig erweitert sich der Kreis der Kunstbesitzer stetig.

Nicht selten investieren Sammler mehr als 100.000 Euro jährlich in die Erweiterung ihrer Sammlungen, nicht immer sind sie dabei Experten. Die Dienstleistungsangebote für diese Zielgruppen werden in den nächsten Jahren stetig zunehmen und dies gilt für die Käufer- und Verkäuferseite.

Derzeit wird ein erneuter Anlauf für eine reine Internetauktion von Galeristen in Angriff genommen, artprice etabliert einen über Internet abrufbaren Fundus von Kunstwerken. Obwohl diese Angebote den Markt erweitern, bleiben die etablierten Anbieter wichtiger Bestandteil des Kunstmarktes. Bieterschlachten im Auktionsaal, gerne unter Beteiligung aus dem Internet, sind das Erlebnis einer Auktion. Nicht zuletzt bildet sich dort der Preis für Kunstwerke schlechthin und Käufer, die auf Auktionen setzen, schneiden in der Wertentwicklung ihres Bestandes ganz gut ab. Die Entwicklungen auf dem Kunstmarkt 2012 können also mit Spannung verfolgt werden.

# Der Konsolidierungsdruck in der PV-Branche zwingt zum raschen Handeln

## Ist Ihr Geschäftsmodell robust und zukunftsfähig?

In den letzten Jahren schien das rasante Wachstum in der Photovoltaikindustrie nahezu ungebremst, lediglich halbjährlich drohende Subventionskürzungen trübten die sonst überwiegend positiven Nachrichten in der Branche. Stimmen, die sich auf Erfahrungen aus anderen Branchen stützend, kritisch äußerten und die Konsolidierung für die noch sehr jungen Photovoltaikbranchen vorhersagten, gingen regelrecht unter. Einzelne frühzeitig in die Insolvenz geratene Unternehmen schienen grobe Fehler gemacht zu haben, wie anders wäre es zu erklären, überhaupt in einem derart stark wachsenden Markt scheitern zu können.

Eine Anfang 2011 durch unser Haus durchgeführte Expertenbefragung „Quo vadis Solar“<sup>1</sup> bestätigte die in 2010 aufkommende Befürchtung, dass das bereits seit Jahren über der Photovoltaik-Industrie schwebende Damoklesschwert Konsolidierung im Jahr 2011 endgültig fallen wird. Laut Expertengesprächen mit 30 ausgewählten großen deutschen Solarunternehmen erwarteten im Januar dieses Jahres 90 Prozent der Befragten, dass es im deutschen Photovoltaik-Markt innerhalb der nächsten drei Jahre eine massive Marktkonsolidierung geben wird. Nahezu die Hälfte der produzierenden Photovoltaik-Unternehmen werden demnach fusionieren oder gänzlich vom Markt verschwinden. 75 Prozent der Brancheninsider sahen zudem den ersten großen Fusionsschub bereits für das laufende Jahr 2011. Aus heutiger Sicht, im September 2011, kann man uneingeschränkt konstatieren: Die Konsolidierungswelle ist zur Flutwelle geworden.

Dabei ist der Konsolidierungsdruck sehr differenziert zu bewerten und wird zweifelsfrei nicht alle Unternehmen mitreißen, so doch jedes mehr oder minder stark tangieren. Solide gewachsene Unternehmen, die sich z. B. das durchaus noch vorhandene Dachpotenzial in Deutschland systematisch erschließen und internationale Märkte bereits frühzeitig und nicht erst seit 2010 bearbeiten, haben gute Chancen zu überleben. Systemintegratoren mit einem Fokus auf größere Photovoltaikflächen hingegen, die die Internationalisierung noch

nicht entscheidend vorangetrieben haben, werden spätestens in den kommenden Monaten in eine kritische Schieflage geraten.

Die Vorzeigebbranche ist in der Realität angekommen, Insolvenzgefahr und zahlreiche Insolvenzen prägen die aktuelle Lage der Photovoltaikindustrie.

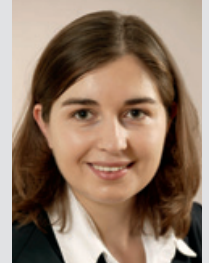
Ein eindeutiger Beleg für die angespannte Situation der Branche erschließt sich anhand eines Blickes auf die von Januar bis Ende August 2011 gemeldeten Fusionen, Übernahmen, Insolvenzen oder Unternehmensschwierigkeiten in der deutschen Photovoltaik-Industrie. Im Vergleich zum Vorjahreszeitraum mit neun Nachrichten haben sich die Meldungen in 2011 auf 18 Fälle verdoppelt.<sup>2</sup>

Die betroffenen Unternehmen, z. B. Solarparc, Arinna, Signet Solar, Conergy, Q-Cells und Solon - um nur einige zu nennen – folgen keinem klar erkennbaren Muster, sie stammen aus verschiedenen Wertschöpfungsstufen und weisen unterschiedliche Umsatzvolumen auf. Auch die Gründe für diese Fusionen und Insolvenzen unterschieden sich ebenso deutlich.

Bei dem sächsischen Modulhersteller Signet Solar war beispielsweise durch die anhaltende Wirtschafts- und Finanzkrise die Auftragslage eingebrochen, die daraus resultierende Zahlungsunfähigkeit führte im Juni 2010 rasch in die Insolvenz. Mit einem neuen Auftrag aus Slowenien wurde das Modulproduktionswerk bis Ende November erneut ausgelastet, so dass die Produktion kurzfristig wieder hochgefahren werden konnte. Die in der Zwischenzeit geführten Investorengespräche verliefen aber leider erfolglos, so dass Ende November der Betrieb der Signet Solar gänzlich eingestellt wurde. Anfang 2011 arbeiteten nur noch knapp zehn der



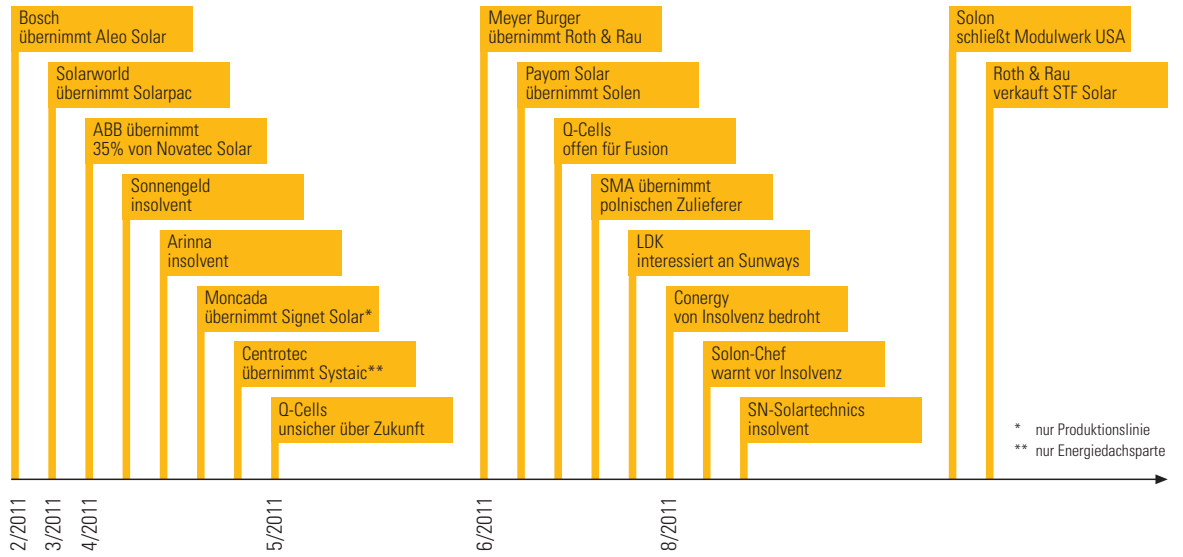
Florian Kaiser  
Senior Manager  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



Janet Cacciatore  
Senior Consultant  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH

Quellen:  
<sup>1</sup> Dr. Wieselhuber & Partner,  
Studie „Quo vadis Solar“,  
Januar 2011, n= 30

<sup>2</sup> Unternehmensmeldungen  
von Januar bis August 2011,  
insbesondere unter  
[www.photovoltaik.eu](http://www.photovoltaik.eu)



Meldungen zu Übernahme, Fusionsabsicht, Insolvenz in Deutschland von Januar bis August 2011  
 Quelle: W&P Research

ehemals 160 Beschäftigten in dem Werk. Erst knapp ein Jahr später im April 2011 wurden die Produktionslinien von Signet Solar durch die italienische Moncada Energy Group übernommen<sup>3</sup>.

In diesen und ähnlichen Momenten stellt sich die berechtigte Frage: Hätte eine Übernahme oder Insolvenz verhindert werden können? Wenn ja, wie?

**Handlungsnotwendigkeit rechtzeitig erkennen**

Wer zu den Gewinnern oder Verlierern gehört, hängt stark davon ab, wie das Unternehmen im deutschen und internationalen Solarmarkt positioniert ist. Vor dem Hintergrund sehr heterogener Unternehmensstrukturen, sind allgemeine Handlungsempfehlungen

zur richtigen Anpassung der Unternehmensstrategie oder -organisation wenig zielführend. Ausgehend von Herkunft, Wertschöpfung und Lage des individuellen Unternehmens sind zukunftsorientierte Optionen systematisch herauszuarbeiten und kritisch zu hinterfragen. Basierend auf einer neu ausgerichteten Zukunftsstrategie sind Organisationsstrukturen und -prozesse dem bekannten Ansatz „structure follows strategy“ folgend konsequent anzupassen.

Gewinner sind in jedem Fall diejenigen Unternehmen, die diese Weichen rechtzeitig gestellt haben und mal kleinere, mal größere Veränderungen an der Unternehmensarchitektur vorgenommen haben.

Quelle:  
<sup>3</sup> Unternehmensmeldungen zu Signet Solar unter [www.photovoltaik.eu](http://www.photovoltaik.eu)



## Bekannteste Marke im Bio- und Reformbereich:

# Reformhäuser holen auf



Philipp Precht  
Manager  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH

Reformhäuser galten lange als Verlierer des Bio-Booms. Aber: Pünktlich zum 125-jährigen Bestehen des Geschäftstyps Reformhaus hat die Reformhausvereinigung neuform eG in Kooperation mit Händlern und Herstellern die entscheidende Trendwende geschafft. Auf Basis eines Konzepts, das Kunden weit mehr bietet als Bioläden und Drogerien, konnten sich Reformhäuser innerhalb der vergangenen vier Jahre wieder einen guten Platz auf dem Markt für LOHAS (Lifestyles of Health and Sustainability) sichern. Zu diesem Ergebnis kommt eine aktuelle Konsumentenbefragung von Dr. Wieselhuber & Partner (W&P) unter 1.000 Marktteilnehmern. Die Umfrage, die 2008 zum ersten Mal durchgeführt wurde, lieferte damals alarmierende Ergebnisse. Inzwischen sieht es jedoch anders aus.

Der Markt für LOHAS boomt: Aktuell erreicht er circa 20-25 Prozent der deutschen Bevölkerung und hat damit schätzungsweise ein Marktvolumen von rund 6 Mrd. Euro. Konnten Reformhäuser im Jahr 2008 in diesem lukrativen Segment nur eine negative Umsatzentwicklung vorweisen, sieht ihre jetzige Marktpräsenz mit einem Umsatz von circa 600 Mio. Euro deutlich positiver aus. So ist für 29 Prozent der befragten LOHAS in Deutschland heute das Reformhaus die erste Wahl und damit für rund die Hälfte mehr als noch 2008 (20 Prozent). Die Folge: Der Umsatz konnte sich deutlich stabilisieren und im Kernbereich Naturkosmetik mit einem Plus von 2,3 Prozent entgegen dem Trend im Naturkost-Fachhandel bereits im zweiten Jahr in Folge den Marktanteil ausbauen.

Verantwortlich für diesen Erfolg ist die konsequente Umsetzung eines umfangreichen Maßnahmenkatalogs zur Neupositionierung und Neuformierung der Reformhäuser. Dieser wurde gemeinsam mit den Branchenexperten von W&P erarbeitet und erstreckt sich von der Überarbeitung der Werte- und Qualitätsansätze bis hin zur Weiterentwicklung des Betriebstyps. Die Berater sehen aber noch weitaus mehr Potenzial: Sie gehen von einem realistischen Zukunftsmarkt für das Reformhaus in der Größenordnung von circa 1 Mrd. Euro aus.

„Reformhäuser verfügen über entscheidende Vorteile, die sie sich im Wettbewerb um Marktanteile zu Nutze

machen können: Sie haben einen Bekanntheitsgrad von 95 Prozent deutschlandweit und verfügen über ein flächendeckendes Netz. Sogar bekannte Mitbewerber wie Alnatura liegen mit 63 Prozent Bekanntheitsgrad weit zurück“, weiß Philipp Precht, Branchenexperte bei W&P.

Zudem können die Händler auf erfolgsversprechende Marketing-Werkzeuge zurückgreifen. So hat sich in den vergangenen Jahren ein professionelles Shop-Konzept der neuform bewährt, das sich auf jede Ladengröße übertragen lässt: „Attraktive und moderne Shops sind ein absolutes MUSS. Nur so können wir künftig zur Einkaufsstätte erster Wahl bei unserer Zielgruppe werden“, so Erwin Perlinger, Vorstand von neuform. Auch ein anerkanntes und erfolgreiches Vermarktungsinstrument wie den „Reformhauskurier“ – dem nach der Apothekenrundschau bekanntesten Kundenmagazin in diesem Segment – sollten die Händler aktiver zur Ansprache potentieller Kunden und zur Kundenbindung nutzen.

Weiterer wichtiger Ansatzpunkt: Die Qualität der Produkte muss nach wie vor an erster Stelle stehen. Denn wie die Umfrage zeigt, ist die hohe Produktqualität mit 59 Prozent der wesentliche Einkaufsgrund für den Reformhauskunden. Auffallend ist auch, dass die Exklusivität der Produkte als Kauf-Kriterium von 66 Prozent (2008) auf heute 51 Prozent deutlich abgefallen ist. Rainer Plum, neuer Vorstand der neuform seit Sommer 2011, folgert: „Exklusivität ist tot. An der Qualitätsführerschaft führt kein Weg vorbei. Wir, die Händler und die Industrie, sind in der Pflicht dem Qualitätsanspruch der Kunden gemeinsam nachzukommen“.

So auch das Fazit der Umfrage: Um das angepeilte Zukunftsmarktpotenzial von 1 Mrd. Euro innerhalb der nächsten 5 Jahre auch zu erreichen, müssen sowohl Industrie, Großhändler, Reformhaus-Betreiber und die neuform weiter an einem Strang ziehen. Eine Abspaltung einzelner Händler im Marktauftritt, wie sie in der vergangenen Zeit zu beobachten war, ist deshalb eher kontraproduktiv. Vielmehr sollten sie auf die Marke Reformhaus einzahlen – und gemeinsam vom Erfolg profitieren.

# OP-Management – ein Erfahrungsbericht aus der Sicht eines Arztes und externen OP-Managers



Dr. Marc Seibolt  
Manager  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH



Dr. Frank Schmitz  
Manager  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH

Das Managen des OPs sowie der angrenzenden Schnittstellen ist einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren des modernen Krankenhausmanagements.

Operationen sind unbestritten der zentrale Teil der klinischen Wertschöpfungskette für chirurgische

Abteilungen. Ergänzend dazu stellt der OP aufgrund der hohen Personal- und Materialintensität einen der kostenintensivsten Bereiche dar und ist somit von entscheidender Bedeutung bei der Betrachtung möglicher Einsparpotenziale. Die Kosten für den OP-Bereich entsprechen je nach Leistungsspektrum mehr als 35 % der Gesamtkosten der abgerechneten Fälle. Beide Aspekte verdeutlichen die Bedeutung des OPs für Krankenhäuser. Eine wirtschaftliche Zukunftsfähigkeit und eine qualitativ hochwertige Patientenversorgung sind im Krankenhaus ohne einen effizienten OP nicht zu realisieren.

## Welches sind die Herausforderungen des modernen OP-Managements?

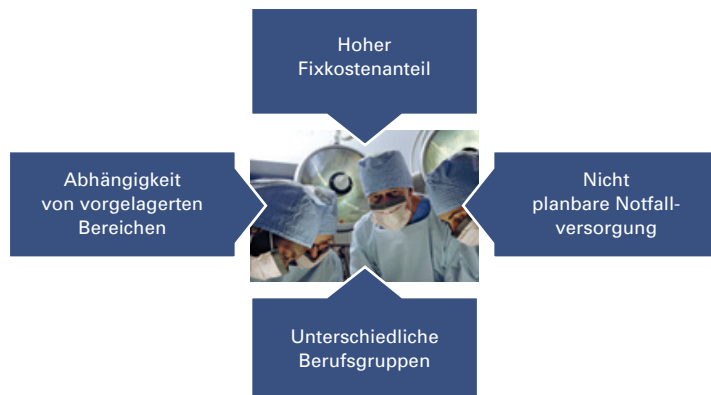
Aus ökonomischer Sicht zwingt der große Fixkostenteil im OP zu einer hohen Kapazitätsauslastung. Die Zielerreichung einer hohen Auslastung wird umso

komplexer, je größer der Anteil der Notfallversorgung (Traumazentrum vs. Spezialklinik) ist. In solchen Fällen müssen die Vorhaltekosten durch eine intelligente Kapazitätsverteilung minimiert werden.

Aus organisatorischer Sicht ist eine der wesentlichen Herausforderungen die Koordination der Vielzahl an beteiligten Berufsgruppen mit ihren unterschiedlichen Interessen bzw. Ansprüchen. Sofern ein Interessenausgleich zwischen den Berufsgruppen nicht gegeben ist, entstehen unkoordinierte, zeit- und kostenintensive Prozesse. Ergänzend dazu ist die Prozess- und damit auch die Kosteneffizienz des OPs abhängig von vorgelagerten Bereichen, wie beispielsweise der Diagnostik und den Stationen.

## Zielsetzung ist die Exzellenz im OP

Um die Exzellenz im OP zu erreichen, sind organisatorische und strukturelle Gegebenheiten im OP-Bereich und deren Wechselbeziehungen mit den prä- und postoperativen Prozessen zu betrachten. Eine prozessorientierte Ablauforganisation sowie eindeutige und nachvollziehbare OP-Richtlinien ermöglichen eine nachhaltig profitable Leistungserstellung. Der Aufbau von „Profit-Center“-Strukturen ermöglicht auch bei Leistungsmengenschwankungen das zeitnahe Controlling von Kosten und Erlösen. Hieraus können Maßnahmen zur Steuerung des OP-Betriebes ergriffen werden, die langfristige Verluste verhindern, wodurch ein größerer finanzieller Spielraum geschaffen wird. Eine in sich konsistente OP-Planung für elektive Patienten ermöglicht der OP-Koordination die optimale Kapazitätssteuerung. Hieraus folgt ein optimaler Ressourceneinsatz mit positiven Effekten auf die Kostenstruktur im OP. Die Etablierung eines von einzelnen Berufsgruppen unabhängigen OP-Managements ermöglicht die Überwindung von Konflikten durch Einzelinteressen. Der effiziente Einsatz von Mitarbeitern ist bei vorhandenem Fachkräftemangel und der notwendigen Refinanzierbarkeit der Personalkosten ein wesentlicher Erfolgsfaktor zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit im OP. Die Ablauf- und Aufbauorganisation determiniert maßgeblich die Personalkosten eines Krankenhauses.





Diese werden durch die vier Parameter Qualifikation, Anzahl je Dienstart, Anzahl Vollkräfte insgesamt und durchschnittliche Personalkosten bestimmt.

**Strukturiertes Vorgehen**

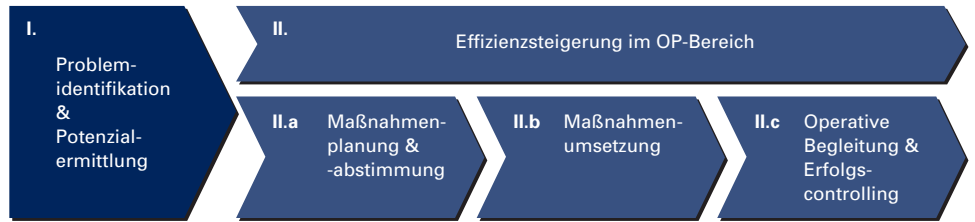
Die Einbeziehung der Mitarbeiter in die OP-Restrukturierung und eine transparente Vorgehensweise in zwei abgestimmten Phasen sichern nachhaltige Ergebnisse. In der ersten Phase werden Problemfelder ermittelt und mögliche Einsparpotenziale identifiziert. In der zweiten Phase werden Effizienzsteigerungen im OP-Bereich realisiert. Hierbei sind die Maßnahmenplanung, -abstimmung und -umsetzung sowie die operative Begleitung und das Erfolgscontrolling entscheidender Bestandteil des Vorgehens.

Im operativen Tagesgeschäft ist allerdings die Restrukturierung des OP-Bereiches, hin zu einem hocheffizienten Arbeitsbereich, nicht realisierbar. Die beteiligten Mitarbeiter im OP sind durch die hohe Arbeitsbelastung meist nicht in der Lage diese Veränderungen zeitnah zu entwickeln und umzusetzen. Es bedarf hier der Unterstützung von externen Projektspezialisten, die mit einer Projektstruktur, einem definierten Anfangs- und Endpunkt sowie mit einem klar vorgegebenen Ziel das Projektmanagement übernehmen. Die Bedeutung des Projektes in Bezug auf Behandlungsqualität der Patienten und Kostenersparnis für die Kliniken spiegelt sich dadurch wieder, dass es durch die Geschäftsfüh-

rung zu einer Beauftragung und zur vollumfänglichen Unterstützung für das Projektteam kommt.

**Problemidentifikation und Potenzialermittlung**

Leistungszahlen des OP-Bereiches werden zusammen mit detaillierten Personal- und Sachkostenangaben erhoben. Ein Benchmarking wesentlicher OP-Leistungszahlen, wie beispielsweise Auslastung, Naht-Schnittzeiten usw. mit vergleichbaren Kliniken, verdeutlicht den Handlungsbedarf und determiniert wichtige Struktur- und Prozessziele. Auch bereits vorliegende Analysen für den OP-Bereich finden dabei Berücksichtigung. Zusätzlich werden vorhandene Dokumente, insbesondere OP-Richtlinien, von Experten mit klinischer Erfahrung analysiert, bewertet und an die zukünftige Struktur des OP-Betriebes angepasst. Durch einen erfahrenen OP-Manager erfolgen OP-Hospitation und die Erfassung wesentlicher prä- und postoperativer Prozesse. In einem problemorientierten OP-Tracking werden die Prozessdefizite einzelner Operationen von der Station ausgehend bis in den Aufwachraum ausgewertet. Weitere Informationen zur Identifikation von Pro-



blemen werden während der OP-Hospitationen aufgenommen und systematisch dokumentiert. In strukturierten Interviews bzw. Workshops mit sämtlichen Berufsgruppen und dem OP-Koordinator werden Ansatzpunkte für Struktur- und Organisationsanpassungen gemeinsam erarbeitet. Dies sichert die Akzeptanz und Umsetzungsfähigkeit der Projektergebnisse.

### Maßnahmenplanung und Abstimmung

Vor dem Hintergrund der Ergebnisse aus der Problemidentifikation und Potenzialermittlung werden individuelle Maßnahmen mit dem Ziel der Effizienzsteigerung sowie einer Steigerung der Prozessqualität entwickelt. Die Weiterentwicklung der OP-Richtlinien spielt hierbei i. d. R. eine zentrale Rolle. Die entwickelten Maßnahmen werden monetär quantifiziert und sind damit auf ihren Beitrag zur Realisierung der ermittelten Einsparpotenziale bewertet. Unter Einschätzung des möglichen Umsetzungsaufwands und der Umsetzungswahrscheinlichkeit der Maßnahmen können diese dann priorisiert werden. Abschließend werden in dieser Projektphase alle Maßnahmen in einer detaillierten und strukturierten Maßnahmenplanung (Termine, Verantwortlichkeiten, Teams, Ziele, Prioritäten) nachvollziehbar und controllingfähig dokumentiert. Damit sind die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung gegeben.

### Praxisbeispiele aus der täglichen Projektarbeit

Wir treffen in unserer Projektarbeit unabhängig von Klinikgröße, -träger und -spezialisierung immer wieder vergleichbare Problemfelder an. Lösungen bieten wir individuell vor Ort in enger Zusammenarbeit mit unseren Kunden an. Typische Handlungsfelder sind folgende:

- Für den reduzierten Einsatz von Honorärärzten stehen strukturelle Veränderungen im Vordergrund, wie z. B. die Anpassung von Dienstmodellen oder die Entlastung durch nicht-ärztliches Personal („Tätigkeitsverlagerung“). Die freiwerdenden Ressourcen sollen eine dauerhafte Arbeitsbelastung für das Stammpersonal gewährleisten und somit eine Einsparung der Honorärärzte realisierbar machen.
- Auch Saal-Überkapazitäten und lange Wechselzeiten basieren häufig auf jahrelang manifestierten Prozessdefiziten, wie z. B. verzögertem Patiententransport, fehlende Verfügbarkeit von Personal oder Patientenunterlagen. Veränderungen der prä- und postoperativen Patientenbehandlung mit dem klaren Fokus, einen optimalen Patientenfluss bei einem hohen Sicherheitsstandard für den Patienten zu garantieren, sind entscheidend.

Notwendige Anpassungen von Teilprozessschritten, wie z.B. die Einrichtung einer Holding Area („Puffer“), die standardisierte Abfrage von Patientenunterlagen schon bei der stationären Aufnahme und dem Einsatz eines Patiententransportdienstes, sind bewährte Methoden.

### Maßnahmenumsetzung

Der erste Schritt der Maßnahmenumsetzung ist es, die bisherigen Projektergebnisse, die Ziele, den Nutzen und das Maßnahmenpaket allen involvierten Mitarbeitern zu kommunizieren und zu erläutern. Je klarer die Kommunikation, desto geringer die Umsetzungswiderstände. Klare Verantwortlichkeiten, ein professionelles Projektmanagement, konsequentes Implementierungsmonitoring und regelmäßige Kommunikation sichern die Umsetzung ab.

Als sehr hilfreich in der Umsetzung hat sich ein Coaching durch einen erfahrenen externen OP-Manager erwiesen. Vor Ort treibt er das Projekt voran, vermittelt bei Unklarheiten, setzt die Maßnahmen mit durch und unterstützt alle Maßnahmenverantwortlichen bei ihren Aufgaben. Dies führt zu einem schnellen Know-how-Transfer in die Organisation. Leitungskräfte werden in die Pflicht und bei Bedarf an die Hand genommen, um sämtliche OP-Richtlinien sowie die Struktur- und Prozessanpassungen durchzusetzen.

### Controlling und Reporting

Ein nachhaltiger wirtschaftlicher Erfolg im OP-Management ist nur bei einem gleichzeitigen Aufbau eines zeitnahen OP-Controllings möglich. Die Kennzahlen, die auf der Basis neuester Erkenntnisse und Erfahrungen der Fachverbände basieren, sind durch das OP-Management wöchentlich auszuwerten. Die Überführung der Kennzahlenwerte in ein „Ampel-System“ sorgt für eine hohe Transparenz und ermöglicht eine verständliche Kommunikation mit allen Beteiligten. Die Umsetzungsmotivation wird so hoch gehalten und permanente Verbesserungsmaßnahmen lassen sich darauf aufbauend entwickeln.

### Vorteile einer Exzellenz im OP

- Entlastung der hochqualifizierten Mitarbeiter von nicht wertschöpfenden Tätigkeiten und dadurch Schaffung einer effizienten Struktur im OP.
- Höhere Prozesseffizienz und daher eine qualitativ hochwertigere Patientenversorgung.
- Einsparung von Kosten im OP, erfahrungsgemäß mindestens 10%. Dadurch wird Raum für Neuinvestitionen durch eigene Kraft geschaffen.

# Bonitäts- und liquiditätsorientierte Unternehmensführung in volatilen Zeiten

## „Eigenkapital wird wertvoller“

Diese These wird uns in den Jahren 2012 und 2013 nachhaltig im Sanierungsgeschäft und aber auch im Normalgeschäft verfolgen. Die immer näher rückenden auslaufenden Regelungen des Finanzmarktstabilisierungsgesetzes zur Überschuldung, die verschärften Anforderungen an die Kerneigenkapitalquote der Banken, sowie der aktuelle volkswirtschaftliche Hintergrund werden das Risikoverhalten aller Marktteilnehmer massiv beeinflussen.

Die große Frage wird sein, inwieweit sich das Misstrauen zwischen Marktteilnehmern auf die Realwirtschaft niederschlägt. Deutsche Unternehmen sind traditionsgemäß stark fremdkapitalfinanziert. Diese Finanzierungskultur hat ihre eigenen finanzwirtschaftlichen (Überlebens-) Mechanismen entwickelt. Verlagern sich die Geschäfte eines Unternehmens stärker in eigenkapitalgeprägte, internationale Märkte, werden die Bonitätsanforderungen zur Finanzierung dieser Geschäfte massiv ansteigen.

## Weltweit steigender Internationalisierungsgrad

Wachstum entsteht dort, wo Menschen sich niederlassen und Nachfrage auslösen. International gesehen sind das vor allem die südostasiatischen Küsten, südamerikanische Großmetropolen, aber auch die afrikanischen Städte. Kombiniert man diese Bevölkerungsbewegungen mit den Megatrends Energiewende, Social Media, politischem Wandel usw., so kommt man sehr schnell auf die Wachstumsmärkte der nächsten Generation.

Hat die deutsche Industrie in den letzten Jahren und Jahrzehnten diese Märkte als Absatzmärkte identifiziert, so wird sich nun in der kommenden Phase die Wertschöpfungskette zunehmend dorthin verlagern.

Damit einhergehend entstehen vor allem internationale Investitionen, für die entsprechende Finanzmittel zur Verfügung gestellt werden müssen. Dies ist eine Herausforderung für viele deutsche Unternehmen und Finanzierer.

## Die Befürchtung: Das Auf erwartet den tiefen Fall

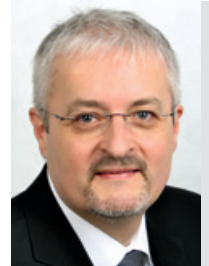
Allein die Erwartungshaltung, dass die Amplituden der historischen erlebten Auf- und Ab's der wirtschaft-

lichen Entwicklung extremer ausfallen, schärft das Risikobewusstsein. Die Volatilitäten steigen an. Diese gefühlten Volatilitäten lassen sich allerdings auch technisch begründen. Hier muss man nur das High Frequency Trading heranziehen, das zu einer massiven Steigerung der Handelsgeschwindigkeiten in den Finanzmärkten geführt hat. Diese drastisch erhöhten Umschlagsgeschwindigkeiten führen zu höherer Nachfrage und damit auch zur Aufnahme von Kapital. Werden diese teils nicht mehr steuerbaren Systeme gebremst, entsteht Wertevernichtung auf allen Fronten. Dieses musste man 2008 in massivster Form erleben.

## Die Antwort: Robustheit

Bonitätsdiskussionen muss man daher vor dem Hintergrund eines volatilen Mengenwachstums mit steigendem Internationalisierungsgrad führen, verstärkt durch soziographische Unterschiede, Preisverstärker bei Rohstoffen aus Finanzmarkthandel und politischem Willen („Zucker wird zu Treibstoff“) sowie gleichgerichteten makroökonomischen Erwartungen.

Diesen Herausforderungen der Volatilität kann ein Unternehmen oder die Finanzierung nur mit Robustheit beantworten. Robustheit heißt in diesem Zusammenhang, wie schnell und mit welchem Aufwand kann sich das Geschäftsmodell eines Unternehmens und seine Finanzierung auf die neue Situation einstellen und dies vor dem Hintergrund eines tragfähigen, d. h. effizienten und renditefähigen Unternehmens. Erst dann kann man von der eigentlichen Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens und seiner Finanzierung reden.



Volker Riedel  
Mitglied  
der Geschäftsleitung  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH

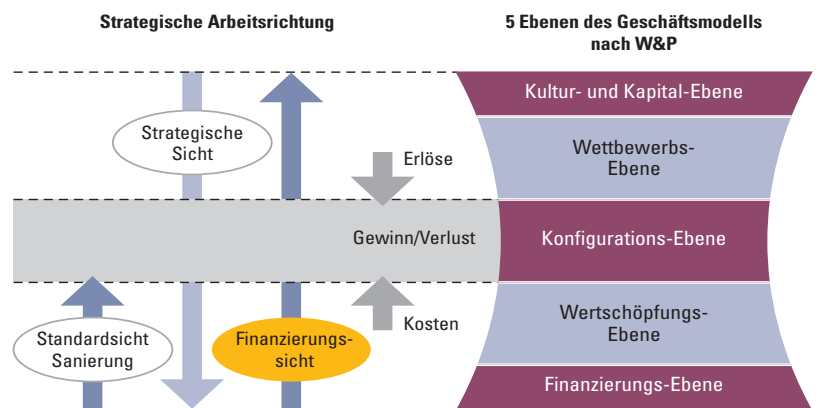


Abb.3 „Robustheit“ eines Geschäftsmodells bedeutet nicht „logisch“, sondern „unkaputtbar“

Damit muss die Reaktionsfähigkeit des Geschäftsmodells erhöht werden und auch die Finanzierungsstrukturen stärker an die zukünftigen Herausforderungen angepasst werden.

### Was bedeutet Reaktionsfähigkeit des Geschäftsmodells?

Ein Blick auf das W&P-Geschäftsmodell zeigt, dass Marktebene und Wertschöpfungsebene durch die Konfigurationsebene miteinander verbunden sind. Diese dient wie ein Puffer, wie eine Bandscheibe zur Abmilderung von Stößen, die über den Markt oder über die Finanzierung auf ein Unternehmen einwirken. Diese Konfigurationsebene trägt in einem Unternehmen die Entscheidung in sich, wie sich Wertschöpfung und Markt aufeinander einstellen. Operativ wird diese Konfiguration in dem Abstimmungsprozess zwischen Absatzplanung und Produktionsplanung deutlich. Je geschmeidiger und unproblematischer dieser Prozess läuft, desto eher ist ein Unternehmen i. d. R. reaktionsfähig.

In der GUV lässt sich diese Reaktionsfähigkeit in dem Verhältnis des Rohertrages zu den Personalkosten ermitteln. Der Rohertrag bildet die marktseitige Konfiguration ab, Personal- und Sachkosten die Wertschöpfungs- und Funktionsebene. Die Reaktionsfähigkeit drückt aus, wie Rohertragsveränderungen innerhalb eines Jahres auf der Kostenebene adaptiert werden. Dieses Reaktionsverhalten ist in dem beiliegenden Schaubild abgetragen.

Je größer die Fläche ist, desto unberechenbarer ist ein Unternehmen. Je enger die Punkte zusammenliegen, desto höher ist die Reaktionsfähigkeit eines Unternehmens, und damit auch seine Robustheit und aus Sicht eines Finanzierers seine Zuverlässigkeit.

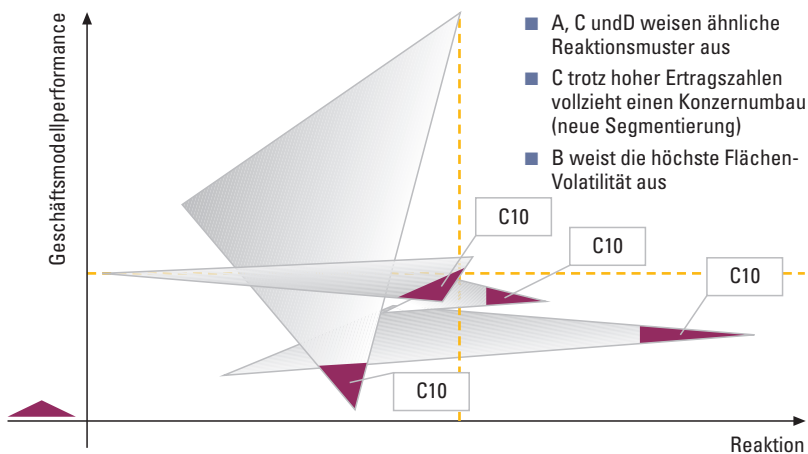


Abb. 4 Reaktionsmuster einzelner Unternehmen

### Die Reaktionsfähigkeit der Passivseite

Als Ergebnis einer W&P-Studie behindern aus Bankensicht vor allem Verschuldungsgrad, steigende Energiekosten sowie Volatilität erfolgreiche Sanierungen. Kombiniert man den Verschuldungsgrad mit der Heterogenität der Passivseite, entsteht ein explosives Gemisch für die Finanzierung.

Die historisch gewachsene Bankenstruktur, getrieben durch Wachstum der Vergangenheit, führt sehr häufig zu einer unterschiedlichen Ausprägung von Finanzierungsinstrumenten. So kann sich eine Leverage-Struktur ergeben, die Einfallstore für neue Spieler eröffnet, da der Drang zum Abstoßen besteht. Es gibt Bond-Strukturen, die keine – oder nur bedingt – Entscheidungsträger aufweisen und es gibt Cocktail-Strukturen, bei denen sich viele Finanzierungsformen mischen, die sich nicht ergänzen, oder sogar eine Doppelbesicherung in sich tragen. Hier ist der Reset der Finanzierung fast zwangsläufig.

### Fazit: Die Eigentumsrechte kommen wieder verstärkt in den Fokus

Der nachhaltige Ausbau der Bonität sowie der liquiden Positionen kann nur über ein reaktionsfähiges Geschäftsmodell erfolgen. Fehlt der Glaube an diese Reaktionsfähigkeit und greifen die klassischen Instrumente der Finanzierung nicht, kommen zunehmend die Eigentumsrechte in den Fokus. Dies bedeutet, es wird ein neues Spiel aufgemacht, das sich nicht nur um die Verteilung des Risikos und der Erträge, sondern zunehmend um die Verteilung der Eigenkapitalposition drehen wird.

Spielflächen können die klassischen Investorenprozesse sein, Treuhandlösungen, sowie Debt-to-Equity-Swaps, die sich zukünftig in verschiedensten Variationen aufdrängen werden. Das Ganze findet vor dem Hintergrund des ESUG statt, das seit 01.03.2012 auch die gesetzlichen Rahmenbedingungen für diese neuen „Spiele“ schafft.

Denn mit den beschriebenen verschärften, teils gefühlten, Volatilitäten werden sich auch die Anforderungen zur Schaffung eines gemeinsamen Commitments auf der Passivseite erhöhen. Kommt kein Commitment zustande, kommt es zu einem Zwangs-Commitment und das ist der Schutzschirm oder das Insolvenzverfahren. Will man als Gläubiger zumindest das Schutzschirmverfahren in Erwägung ziehen, so müssen sich insbesondere auch die organisatorischen Strukturen der Gläubiger daran anpassen, denn der Schutzschirm ist keine Form der Abwicklung, sondern sollte die Chance zu einem Neuanfang bieten.

# Basel III – neue Herausforderungen der Mittelstandsfinanzierung

Währungskrisen, EU-Schuldenkrise, drohende Inflationsszenarien, die Basel III-Kriterien und das daraus entstehende Verhalten der Bankpartner zwingen Mittelstandsunternehmen verstärkt zu neuen Finanzierungswegen und „unkonventioneller“ Geldbeschaffung. Mit der Veröffentlichung der Vorschläge der EU-Kommission zur Umsetzung von Basel III wurde ein neues Zeitalter eröffnet. Die Kommission verfolgt damit das nachvollziehbare Ziel, die Kreditwirtschaft auf ein stabileres Fundament zu stellen, um so die Krisenwahrscheinlichkeiten wie auch die Krisenanfälligkeiten der einzelnen Kreditinstitute in der EU zu reduzieren.

## Basel III trifft nicht nur die Banken, sondern auch den Mittelstand

Grundsätzlich wirkt Basel III in erster Linie auf die Kapitalausstattung der Banken. Vor dem Hintergrund, dass der deutsche Mittelstand traditionell an einer zu geringen Eigenkapitalausstattung „krank“ und die Finanzierung über Banken ein wesentlicher Baustein der Unternehmensfinanzierung darstellt, treffen die Regelungen mittelbar auch die mittelständischen Unternehmen in Deutschland. Gemäß einer Einschätzung des deutschen Bankverbandes werden zukünftig Betriebe mit einem mittleren Rating (und somit die meisten KMU) auf Grund der eingeschränkten Risikoübernahmemöglichkeiten der Banken durch Basel III, mit höheren Finanzierungskosten oder Anforderungen an Sicherheiten zu rechnen haben. Auch die Finanzierungsformen, welche per se risikoreicher sind (wie Existenzgründungen, Unternehmensnachfolge, Innovationen), werden voraussichtlich schwerer um-

setzbar. Weiterhin kommt hinzu, dass sich die Banken durch die verschärften Liquiditätsvorschriften verstärkt fristenkongruent refinanzieren müssen, d. h. für eine langfristige Finanzierung muss sich die jeweilige Bank ebenfalls langfristig refinanzieren, was direkte Auswirkungen auf die Konditionen der Kredite haben wird. Gerade langfristige Unternehmenskredite werden deshalb in der Zukunft voraussichtlich nicht nur schwieriger zu bekommen sein, sondern auch teurer werden.

## Geringe EK-Ausstattung und hohe Bankenabhängigkeit im Mittelstand

Diese höheren Finanzierungskosten sind aber nicht das eigentliche Problem mit dem sich der deutsche Mittelstand konfrontiert sehen wird bzw. bereits sieht. Basel III verlangt auch ein Umdenken des deutschen Mittelstandes hinsichtlich seiner Finanzierungsstruktur und Finanzierungsdauer. Hierbei muss man sich vor Augen halten, dass sich die Unternehmensfinanzierung in Deutschland durch eine sogenannte Langfristkultur auszeichnet. Die Mehrzahl der Firmen nutzt die Möglichkeit, sich langfristig zu finanzieren mit dem Ziel, von stabilen Zinsen zu profitieren. So wurde bisher in der Regel eine Investition beschlossen und mit einer langfristigen Finanzierung, z. B. im besten Fall in Form eines Tilgungsdarlehens analog zur Nutzungsdauer der neuen Anlage, refinanziert. Insbesondere in wirtschaftlich schwachen Zeiten führt diese langfristige Orientierung zu mehr Stabilität.



Lars Richter  
Senior Manager  
Dr. Wieselhuber & Partner  
GmbH



Im Laufe von einigen Jahren entsteht somit aber auch eine Finanzierungsstruktur, basierend auf diversen, bilateralen lang- und kurzfristigen Vereinbarungen, mit unterschiedlichen Banken, welche auch Gefahren bergen kann. So wurde, z. B. im Rahmen der Gespräche zum Jahresabschluss, dann in der Regel „nebenbei“ die kurzfristige Finanzierung – sofern keine größeren Probleme im Geschäftsverlauf aufgetreten sind – bis auf weiteres (baw) verlängert.

Wegen der fristenkongruenten Refinanzierung unter Basel III wird hier ein Umdenken erforderlich. Schon heute kann man deshalb folgende Trends beobachten:

- Finanzierungszeiträume werden immer kürzer, Finanzierungen werden zwischen 3 - 5 Jahren laufen
- Konsortiale Strukturen/„Club Deals“ nehmen zu
- Comeback der Schuldscheindarlehen
- Alternative Finanzierungsformen (Mittelstandsanleihen etc.) in der Unternehmensfinanzierung

Es kann zwar grundsätzlich davon ausgegangen werden, dass es auch in der Zukunft langfristige Firmenkredite geben wird, welche jedoch durch die neuen Regelungen teurer ausfallen werden oder im Angebot rückläufig sein werden.

#### Der Zusammenhang zwischen Rating und Kreditkonditionen wird sich verstärken

Losgelöst davon müssen sich Unternehmenslenker aber darauf einstellen, dass sie unter Umständen alle 2,5 Jahre in neue, intensive Bankengespräche gehen werden. Um in diesen Gesprächen erfolgreich die finanzwirtschaftlichen Rahmenbedingungen des Unternehmens gestalten zu können, werden sie vermehrt die folgenden vier Dimensionen berücksichtigen müssen:

1. **Planungsprozess:** Unternehmen sollten sich bereits jetzt über langfristige Entwicklungen Gedanken machen, um einen etwaigen Finanzierungsbedarf rechtzeitig festzustellen. Hierzu bedarf es einer langfristigen strategischen Planung mit klarer Fokussierung auf die Robustheit des Geschäftsmodells, die anschließend in eine integrierte Planung mündet.
2. **Anpassungen der Finanzierungsstruktur:** Bereits jetzt, insbesondere im Nachgang eines eventuellen Sanierungsprozesses, ist die gesamte Finanzierungsstruktur eines Unternehmens einem kritischen Review zu unterziehen. Neben der Einplanung von Investitionen oder Ersatzinvestitionen ist darauf zu achten, dass das Unternehmen sinnvoll, also fristenkongruent finanziert ist.

3. **Optimierung des Rating:** Durch die Optimierung des Ratings, z. B. Zufuhr von Eigenkapital oder einer Bilanzverkürzung, lassen sich insbesondere unter den neuen Kriterien von Basel III verbesserte Zinskonditionen für Finanzierungen erlangen.

4. **Langfristige Kredite, Förderkredite:** Insbesondere mit Blick auf das aktuelle Zinsniveau, welches öffentliche Förderkredite noch einmal interessanter macht, sind Unternehmen angehalten, diese Optionen intensiv zu prüfen, um so langfristige Investitionen zu einem günstigen Zinssatz finanzieren zu können.

#### Alternativen zur klassischen Fremdfinanzierung rücken ebenfalls in den Fokus des Mittelstandes

Neben der klassischen Finanzierung über die Banken, werden dem Mittelstand mittlerweile diverse weitere Möglichkeiten zur Kapitalbeschaffung geboten. Eine Möglichkeit, den langfristigen Finanzbedarf zu decken, ist in diesem Zusammenhang die Emission von Anleihen. Unternehmensanleihen – auch Corporate Bonds genannt – haben in der Regel eine Laufzeit von mindestens fünf Jahren, des Weiteren sind sie während des Zeitraums mit einem festen Zins versehen. Gerade von Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als 500 Mio. € werden Anleihen schon heute als wichtiger Baustein in einer ausgewogenen und risikooptimierten Finanzierungsstruktur gesehen. Hierbei darf aber nicht verschwiegen werden, dass dieser Finanzierungsbau- stein hohe Anforderungen an das Unternehmen stellt und eine längere Vorbereitungszeit benötigt.

Von der Struktur ähnlich wie Unternehmensanleihen, aber auch für geringere Volumina geeignet, sind Schuldscheindarlehen. Sie sind damit für Unternehmen, welche den Weg an die Börse (noch) scheuen, eine interessante Alternative zum Bankkredit.

Aus Sicht von W&P sind deshalb schon jetzt die Weichen zu stellen und Unternehmen auf die veränderten Rahmenbedingungen vorzubereiten, dies bedeutet u. a.:

- Reines Rechnungswesen und Controlling ist nicht ausreichend, es wird ohne Finanzierungskompetenz im Rechnungswesen nicht mehr funktionieren
- Berichts- und Planungswesen ist weiter zu professionalisieren, auch als Grundbaustein für alternative Finanzierungsformen
- Systematische Sondierung des Marktes für Unternehmensfinanzierung und Prüfung, welche Finanzierungsform zum Geschäftsmodell des Unternehmens passt

# W&P Publikationen



## DAS MANAGEMENT VON GESCHÄFTSMODELLEN IN DER MÖBEL- UND EINRICHTUNGSBRANCHE

Die aktuelle Broschüre des Branchenteams „Möbel“ beschäftigt sich damit, wie Geschäftsmodelle von Möbelunternehmen neu konfiguriert werden können, um sie unabhängig von externen, nicht beeinflussbaren Szenarien und robust und gleichzeitig zukunftsfähig zu machen.



## WEB 3.0 – IST IHR UNTERNEHMEN BEREIT ZUR NUTZUNG DES POTENZIALS DER NEUEN MEDIEN?

Mit der zunehmenden Verknüpfung von Online- und Offline-Welt und der seit etwa 2005 unter dem Begriff Web 2.0 bekannt gewordenen, direkten Mitwirkung der Nutzer im Web hat sich die Kommunikation dramatisch verändert. Das aktuelle W&P-Dossier gibt Einblick und stellt die Fragen nach den Gestaltungsparametern für Unternehmen.



## OP-MANAGEMENT – EXZELLENZ IN STRUKTUREN UND PROZESSEN

Das Managen des OPs sowie der angrenzenden Schnittstellen ist einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren des modernen Krankenhausmanagements. Operationen sind unbestritten der zentrale Teil der klinischen Wertschöpfungskette für chirurgische Abteilungen. Ergänzend dazu stellt der OP aufgrund der hohen Personal- und Materialintensität einen der kostenintensivsten Bereiche dar und ist somit von entscheidender Bedeutung bei der Betrachtung möglicher Einsparpotenziale.



## SPITZENINNOVATOREN – EXZELLENZ IM MANAGEMENT VON INNOVATIONEN AM BEISPIEL DER ELEKTROINDUSTRIE

Für diesen Ergebnisbericht wurden 183 Unternehmen der Elektroindustrie zu Ihrem Innovationsmanagement befragt. Konkret wurde versucht, die Ursache-Wirkungsketten für das Management von Innovationen anhand der Ziele, Investitionen, Verhaltensmuster, des Innovationsprozesses und aussagekräftiger Erfolgsgrößen zur Beurteilung der Innovationskraft zu beschreiben. Die Studie liefert damit einen fundierten Einblick in die praktische Ausgestaltung der Innovationskraft. Die Kernfragen der Untersuchung waren dabei folgende:

- Welche Ziele verfolgen Unternehmen in Bezug auf Ihre Innovationsaktivitäten und mit welchen Investitionen verfolgen sie diese Ziele?
- Wie verteilen Unternehmen die Ressourcen im Innovationsprozess und welche Verhaltensmuster kennzeichnen das Innovationsmanagement?
- Wie stark ist die Innovationskraft zur Nutzung von Wachstumspotenzialen ausgeprägt?
- Wie werden die Ziele der Innovationsstrategie in Neuprodukten praktisch umgesetzt?
- Was sind Merkmale und Eigenschaften erfolgreicher Innovationen heute und in Zukunft?
- Anhand welcher Erfolgsgrößen lässt sich ein effektives und effizientes Management von Innovationen in Unternehmen ablesen und beurteilen?

# Notfallplan für Unternehmer

RA/StB Dr. Karin Ebel,  
CONFIDA  
Unternehmer-Societät,  
Köln



Was geschieht, wenn mir gestern etwas zugestoßen wäre und ich deshalb länger oder dauerhaft ausfalle? Diese Frage hat sich jeder Unternehmer schon einmal gestellt, aber die Wenigsten haben den Notfall ausreichend

geregelt. Doch wie können Unternehmen und Familie ausreichend abgesichert und vorbereitet werden? Hierbei kommt es entscheidend darauf an, dass die Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit des Unternehmens sichergestellt ist und die Gesellschafterfamilie nicht – mangels besseren Wissens – in Streit gerät.

## Übernahme des Tagesgeschäfts

Im Notfallplan ist genau festzulegen, wer bzw. welches Gremium die Führung übernimmt. Es muss geregelt sein, wer die Führung – interimistisch – innehat und wer dies im Notfall klar gegenüber Mitarbeitern, Lieferanten, Kunden und Banken kommuniziert. Es muss den (internen und externen) Beteiligten deutlich werden, dass hier ein tragischer Unglücksfall vorliegt, der aber keinen Einfluss auf das Unternehmen haben wird. Dies ist insbesondere bei Unternehmen schwierig, die mit ihrem Gründer identifiziert werden. Vor diesem Hintergrund wählen Gründer oft ein Notfall-Team, das

aus Mitgliedern der Geschäftsleitung besteht und gemeinsam entscheidet. So wird das gesamte Know-how gebündelt und das Vieraugen-Prinzip gewahrt. Sollte der Unternehmer dauerhaft ausfallen, überbrückt das Notfall-Team die Zeit, bis ein – ggf. von außen kommender – neuer Geschäftsführer gefunden worden ist. Wichtig ist, dass dieser Auswahlprozess objektiv und professionell abläuft. Wer sucht und bestellt den neuen Geschäftsführer? Nach welchen Kriterien? Sollten die verbleibenden oder die neuen (jungen) Gesellschafter hierzu noch nicht in der Lage sein, kann ein Notfall-Beirat eine große Unterstützung sein. Dieser sollte allerdings durch den Unternehmer installiert werden und das Unternehmen kennen, um im Fall der Fälle seine Aufgaben adäquat lösen zu können. Schließlich ist für die reibungslose Fortsetzung des operativen Geschäfts sicherzustellen, dass alle Vollmachten, Zugangsberechtigungen (z. B. PIN, Passwort) und sonstige Daten zugänglich sind, ebenso die wesentlichen Lieferanten- und Kundendaten.

## Stimmrechte und Vermögen

Die Stimmrechte sollten in jeder Situation ausgeübt werden können, auch wenn der Unternehmer krankheitsbedingt handlungsunfähig oder sogar der Erbfall eingetreten ist. Dies sichert die Beschlussfähigkeit der



Gesellschafterversammlung und die erforderlichen Mehrheitsverhältnisse, insbesondere wenn der Gesellschaftsvertrag auf vorhandene und nicht auf abgegebene Stimmen abstellt. Ansonsten könnte z. B. kein neuer Geschäftsführer bestellt werden. Deshalb sollte im Rahmen eines Notfallplans eine Vorsorgevollmacht erteilt werden, die sehr individuell ausgestaltet werden kann.

Darf der Bevollmächtigte Satzungsänderungen zustimmen? Oder gar dem Verkauf des Unternehmens? Und wann darf die Vollmacht eingesetzt werden? Nur bei Handlungsunfähigkeit des Unternehmers oder schon bei Fehlen in der Gesellschafterversammlung? Der Bevollmächtigte sollte aufgrund der Reichweite der Vollmacht das uneingeschränkte Vertrauen des Unternehmers besitzen und das Unternehmen kennen. Denkbar ist auch ein Bevollmächtigten-Team, das aus einem Freund der Familie und einem Fachmann besteht.

Ein unverzichtbarer Teil des Notfallplans ist auch ein aktuelles Testament, das auf den Gesellschaftsvertrag abgestimmt ist. Denn dort ist in der Regel festgelegt, wer – ohne Zustimmung der übrigen Gesellschafter – die Unternehmensbeteiligung erben darf. Jedes Unternehmer-Testament sollte mindestens folgende Fragen regeln: Wer bekommt die Unternehmensbeteiligung? Ist der Ehegatte finanziell abgesichert und zwar unabhängig vom Unternehmen? Was geschieht bei minderjährigen Erben? Außerdem sollte die potenzielle Erbschaftsteuer bekannt sein. Greifen die Verschonungsregelungen (z. B. aufgrund eines Poolvertrages) oder fällt eine hohe Steuerlast an? Ebenso sollte geklärt

werden, ob die Liquidität für Erbschaftsteuerzahlungen in ausreichendem Maße vorhanden ist. Schließlich sind Pflichtteilsansprüche zu beachten.

### Streitvermeidung in der Gesellschafterfamilie

Gerade im Notfall ist es unerlässlich, dass die Gesellschafter und deren Familien eine gemeinsame Basis haben und nach denselben Regeln „spielen“. Deshalb sollten die gemeinsamen Werte und Ziele festgelegt sein. Wofür stehen wir? Was macht unsere Unternehmens- und Gesellschafterkultur aus? Wie sichern wir deren Fortsetzung? Außerdem sollte auch die Rollen- und Aufgabenverteilung innerhalb der Familie geregelt sein. Entscheiden wir nach Qualifikation oder nach Familienzugehörigkeit, wenn es um einen von uns geht? Wer ist Ansprechpartner für die Geschäftsführung und damit Repräsentant der Eigentümer? Wer rückt in den Beirat nach? Gleichzeitig sollte es Leitlinien geben für die Informationen an die Gesellschafter und ein grundsätzliches Gewinnverteilungsschema. Diese Fragen sind der Ausgangspunkt für einen Familien-Kodex – und bilden die Compliance der Gesellschafterfamilie.

### Und wo stehen Sie?

Diese Fragen sollten Sie für den Notfall mindestens regeln bzw. prüfen:

- Wer übernimmt das Tagesgeschäft?
- Ist die Gesellschafterversammlung beschlussfähig?
- Wo befinden sich die entsprechenden Vollmachten und Zugangsberechtigungen (u. a. PIN, Passwörter etc.)?
- Sind die Beteiligten über den Notfallplan und ihre eigene Aufgabe informiert?
- Existiert ein „Notfall-Beirat“, der das Unternehmen und die Unternehmerfamilie in diesem Fall unterstützt und begleitet?
- Wie erfolgt die Kommunikation gegenüber Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten?
- Wann wurde der Notfall-Plan (inkl. Testament, sonstige Verträge) letztmalig aktualisiert?

### Vita

Dr. Karin Ebel (geb. 1964) ist Rechtsanwältin und Steuerberaterin. Sie studierte Rechtswissenschaften und Betriebswirtschaft an der Universität Mannheim und promovierte dort im Jahr 1993. Nach einer langjährigen Tätigkeit als Rechtsanwältin in einer Düsseldorfer Großkanzlei schloss sie sich 2000 der INTES Beratung für Familienunternehmen in Bonn als Partnerin und Gesellschafterin an. Dort begleitete sie maßgeblich den Aufbau des Beratungsgeschäftes, bevor sie im Jahr 2010 die Unternehmer-Societaet gründete.



# Marken sind mehr als nur ein Kommunikationsvehikel

Johannes Spannagl  
Geschäftsführender  
Gesellschafter  
Brand Networks GmbH



BRAND NETWORKS ist als Schwesterunternehmen von Dr. Wieselhuber & Partner GmbH der Spezialist für monetäre Markenbewertung, Kauf und Verkauf von Marken, Marken-

lizenzierung und Markenkonzepten. Mit dem von den BRAND NETWORKS-Gesellschaftern entwickelte BRAND RATING-Methode wurden in den letzten zwölf Jahren über 400 monetäre Markenbewertungen durchgeführt und zahlreiche Markenunternehmen konzeptionell beraten.

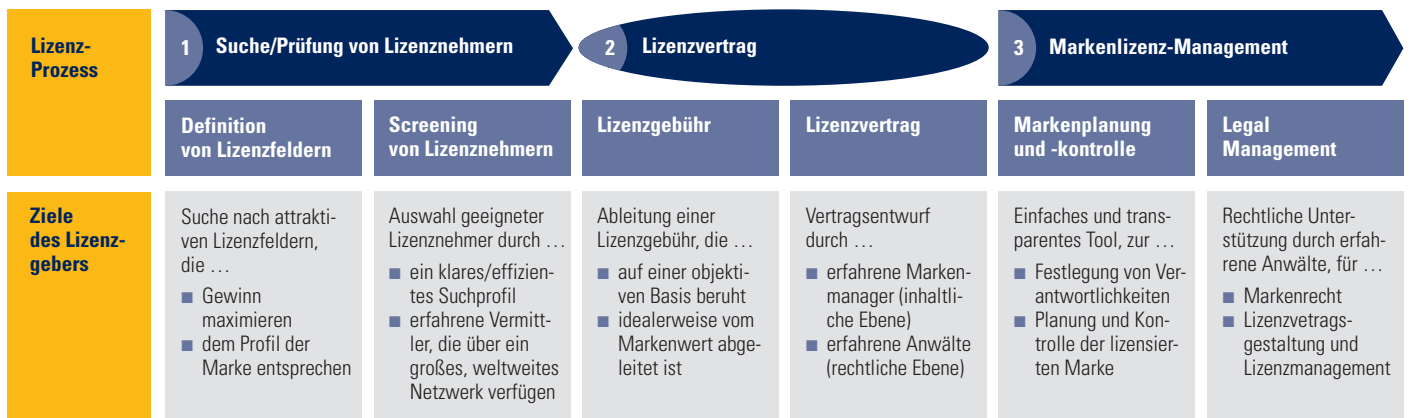
Marken schaffen Präferenzen. Durch Bilderwelten und Emotionsmuster können sie differenzieren und dem Kunden die Orientierung erleichtern. Starke Marken haben eine Aura, sie dienen der Selbstdarstellung, sie sind ein Stück Kulturgut. Marken sind noch mehr. Die Aussage „... Marken sind die Dampfmaschinen der postindustriellen Gesellschaft ...“ und das Fazit einer Diskussion auf dem Weltwirtschaftsforum in Davos über die Erfolgsfaktoren der Unternehmung des 21. Jahrhunderts: „Menschen und Marken statt Maschinen“ bringen die Bedeutung von Marken auf den Punkt. Sie sind in vielen Industrien die zentralen Werttreiber für Unternehmen und können deren Renditekraft deutlich steigern. Marken sind Assets, also

immaterielle Vermögenswerte, d. h. sie sind werthaltig, krisenresistent, separierbar sowie rechtlich durchsetzbar und können daher ähnlich wie materielle Assets genutzt werden.

BRAND NETWORKS verfolgt seit seiner Gründung das Ziel, die Wertschöpfung des Assets Marke für seine Kunden zu identifizieren, zu optimieren und zu kapitalisieren. Durch Zusammenführung der Marketingperspektive und der Finanzperspektive nimmt BRAND NETWORKS eine ganzheitliche Sichtweise ein und macht Marken messbar.

Jeder, der für das Asset Marke Verantwortung übernimmt, sollte sich drei grundsätzliche Fragen stellen: Wie viel ist meine Marke wert? Wie kann ich den Wert meiner Marke steigern und wie kann ich meine Marke zusätzlich nutzen? Die Beratungsleitungen von BRAND NETWORKS sind darauf ausgerichtet, die richtigen Antworten auf diese Fragestellungen zu liefern.

Durch unsere langjährige Zusammenarbeit mit Unternehmen, Wirtschaftsprüfern, Finanzierungspartnern und natürlich auch Marken-Managern haben wir eine einmalige Perspektive auf die Marke – eine Schnittstelle für alle Beteiligten.



Der Markenlizenzierungsprozess

**Markenbewertung**

Um den Wert einer Marke angemessen und zukunftsorientiert bestimmen zu können, dürfen nicht nur unternehmensinterne Zahlen herangezogen werden, sondern sollte vor allem die Sicht der Kunden auf die Marke berücksichtigt werden. Die Zielgruppe bestimmt maßgeblich den Markenwert. Im Markt entscheidet sich, welchen Mehrwert die Marke erzeugen kann, d. h. welchen Preisabstand oder welches Mengenpremi- um mit der jeweiligen Marke realisiert werden kann.

Die Betrachtung der Marke als „Kommunikations- vehikel“ greift deshalb deutlich zu kurz und wird ihrer Bedeutung für den Unternehmenserfolg nicht gerecht. Immaterielle Vermögensgegenstände machen mittlerweile im Durchschnitt mehr als die Hälfte des Unter- nehmenwertes aus (vgl. Grafik rechts).

Die monetäre Markenbewertung liefert in diesem Zu- sammenhang einen wesentlichen Beitrag: Die auf die Marke zurückzuführende Wertschöpfung wird aufge- deckt und begründet. Entlang des sog. Markenwert- schöpfungspfad es können die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken der Marke offengelegt werden. Diese Analyse liefert wesentliche Ansatzpunkte für die Markenführung und stellt zugleich sicher, dass nur die Inhalte und Maßnahmen fokussiert werden, die zur Steigerung der Markenleistung beitragen. Zukünftige Markeninvestitionen werden auf dieser Grundlage besser plan-, steuer- und kontrollierbar. Die Marken- führung erfährt somit eine Weiterentwicklung zur be- triebswirtschaftlichen Disziplin.

Die Ermittlung von monetären Markenwerten hat sich in den letzten Jahren in der Unternehmenspraxis eta- bliert. Wichtige Rahmenbedingungen hierzu haben neben dem Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW), auch Normungs-Gremien des DIN-Instituts bzw. ISO und des Markenverbandes geschaffen. Der Bewertungsan- satz nach der BRAND RATING-Methode wird durch den IDW S5 sowie die ISO-Norm 10668 als bevorzugte Methode bestätigt. In Analogie zur Unternehmens- bewertung wird der Markenwert als Summe der Bar- werte aller in der Zukunft aus der Marke zufließenden Zahlungen darstellt. Zentrale Aufgabe der monetären Markenbewertung ist es demnach, die Frage zu be- antworten, welche Cashflows ein Unternehmen auf Grund der Marke zukünftig erwirtschaften kann. Dabei liegt die besondere Herausforderung darin, den Teil des Cashflows zu isolieren, der auf die Marke entfällt.

**Kauf und Verkauf**

Im M&A Prozess stehen die Preisfindung sowie die Offenlegung von Chancen und Risiken der Marke im

**Anteil des Markenwerts am Unternehmenswert**

Durchschnittlicher Prozentanteil in der jeweiligen Branche

Quelle: BRAND NETWORKS Markenwert-Datenbank  
Basis: ca. 400 Markenbewertungen

Branche	Ø Markenwert zu Unternehmenswert*
1. Nahrungsmittel/Getränke	81%
2. Textil/Mode	77%
3. Consumer/Electronics	64%
4. Haushaltswaren	51%
5. Industriegüter	35%
6. Handel	25%
7. Finanzdienstleistungen	18%
8. Energiedienstleistungen	17%
Durchschnitt über alle Branchen	46%

\* Unternehmenswert: Ermittlung über branchenspezifische Umsatzmultiplikatoren (FINANCE-Multiplikatoren) des Bewertungsjahres

Marken sind wesentliche Werttreiber des Unternehmens

Fokus. Durch eine nachvollziehbare, valide Ermittlung des monetären Markenwertes erstellt BRAND NETWORKS eine objektive „Due Dilligence der Marke“. Darüber hinaus liefert die BRAND NETWORKS-Markenwert-Datenbank hier wertvolle Benchmarks und sorgt für eine nachvollziehbare und tragfähige Preisargumentation.

**Lizenzierung**

Durch Marken können zusätzliche Ertragspotenziale erschlossen werden. Wird einer Marke eine produkt- unabhängige Exzellenz zugesprochen, so kann ein Imagetransfer der Marke in andere Produktfelder und Märkte vorgenommen werden. BRAND NETWORKS unterstützt dabei Markenunternehmen von der Identifikation passender Lizenzfelder und Lizenznehmer über die Bestimmung angemessener Lizenzraten bis hin zur Verhandlungsführung und Vertragsvereinbarung. Markenlizenzierungsbemühungen sollten systematisch und strukturiert erfolgen, erfahrungsgemäß ist nur dann eine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit gegeben. Die links stehende Abbildung stellt vereinfacht diesen Prozess dar.

**Vita**

Johannes Spannagl (Dipl. Betriebswirt (FH)) ist Mitgründer und geschäftsführender Gesellschafter der Brand Networks GmbH, Marktführer für monetäre Markenbewertung. Darüber hinaus ist er Partner der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH und berät seit über 25 Jahren namhafte Familienunternehmen. Seine Beratungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Unternehmensstrategie, Führungsorganisation, Marketing und Vertrieb, Markenführung sowie Innovationsmanagement. Johannes Spannagl ist Autor zahlreicher Publikationen und Studien.

# Geistiges Eigentum im Mittelstand: Chance oder Risiko?

**Ohne gezieltes Management ist kein Wertbeitrag von IP zu erwarten**



Prof. Dr.  
Alexander J. Wurzer  
Geschäftsführender  
Gesellschafter  
Wurzer & Kollegen GmbH

Bei den Investments in Innovationen kommt die deutsche Wirtschaft auf den ersten Blick gestärkt aus der letzten Krise. Mit einer Steigerung von acht Prozent auf insgesamt 121 Mrd. Euro an Ausgaben für Forschung und Entwicklung hat kaum ein

Beobachter für 2010 gerechnet und 2011 werden 130 Mrd. erwartet. Dieses große Engagement der Unternehmen für Innovation drückt sich auch in den Anmeldezahlen von Patenten aus. Diese sind für 2010 sogar um 11 Prozent auf die europäische Rekordmarke von 235.000 angestiegen und Deutschland ist mit einem Anteil von 40 Prozent der größte Anmelder.

Doch was volkswirtschaftlich positiv ist, muss für das einzelne Unternehmen noch lange nicht zielführend sein. Denn nicht nur mit Forschung und Entwicklung, auch mit dem Anmelden von Patenten, Gebrauchsmustern und anderem geistigem Eigentum sind erhebliche Kosten verbunden und das bei häufig fraglichem Nutzen. Die unternehmerische Erfahrung wird inzwischen von verschiedenen Studien bestätigt: Nur etwa 10 Prozent der Schutzrechte liefern einen substanziellen Wertbeitrag für die Unternehmen, und die restlichen 90 Prozent der Patente in den Unternehmensbestän-

den weisen kaum einen Beitrag zu den Geschäftsmodellen der Betriebe auf. Doch die Kosten für den gewerblichen Rechtsschutz nehmen auf diese extreme Wertverteilung keine Rücksicht. So belaufen sich die Aufwendungen für das Durchsetzen von Schutzrechten gegen Produktpiraten, Plagiate und Imitationen bereits auf 6,2 Prozent des Umsatzes der Unternehmen und darin sind die Anmelde- und Aufrechterhaltungskosten von durchschnittlich 32.000 Euro für ein einziges europäisches Patent noch gar nicht eingerechnet. Ebenfalls fehlt in der Statistik die zeitliche Belastung der knappen F&E-Ressourcen im Unternehmen mit formalen Fragen der Patentadministration.

Die Herausforderung an das Management von geistigem Eigentum ist damit klar: Es geht darum die „richtigen“ Patente zu haben und die damit verbundenen Kosten möglichst gering zu halten. Das klingt eigentlich nicht schwer: Richtige Patente sind solche, die Imitation beim Wettbewerb unterdrücken und beim Kunden Exklusivität für das eigene Leistungsangebot sichern, am besten genau dort, wo die Zahlungsbereitschaft am größten ist. Die Frage ist, warum nur so



wenige Unternehmen in dieser Disziplin wirklich gut sind? Eine aktuelle Studie des Steinbeis-Instituts für Intellectual Property Management über die Praxis des Patentmanagements im deutschen Mittelstand gibt Antworten.

Um wertvolle und wirksame Patente zu erwerben muss derjenige, der das Verbotungsrecht gestaltet auch wissen, wem genau was verboten werden soll. Dieses Ziel ist nur in Ausnahmefällen mit der Beschreibung einer Erfindung erreicht. Dazu müssen das Patent und das Geschäftsmodell der Innovation aufeinander abgestimmt sein. Diese, eigentlich einfache, Grundanforderung wird in den meisten Unternehmen nicht erreicht. Das liegt häufig daran, dass das Patentwesen als Teil der Rechtsabteilung organisiert ist. Ebenso kennen die Patentanwälte, die für die Gestaltung der Schutzrechte verantwortlich sind, die Art und Weise, wie mit der Innovation später Geld verdient werden soll praktisch nie. Die Patentabteilungen sind vom operativen Geschehen und der primären Wertschöpfungskette isoliert. Die Patentarbeit erschöpft sich in formaljuristischen Fragen und ist vom Geschäftsmodell systematisch entkoppelt. So ist es nicht verwunderlich, dass zum Kosten-/Nutzenverhältnis des geistigen Eigentums in vielen Unternehmen weitgehend Ratlosigkeit herrscht.

Aus den langjährigen Erfahrungen in der Begleitung von Industrieunternehmen und einem einzigartigen Einblick in die Praxis des heutigen Patentmanagements, konnte das Expertenteam um Prof. Wurzer ein Beratungswerkzeug entwickeln, um die Verlustleistung des Patentwesens rasch zu reduzieren und die Effektivität deutlich zu steigern. Dieser Ansatz zur Verbesserung der Wettbewerbswirksamkeit von immateriellen Verbotungsrechten wie Patenten, Marken und Geschmacksmustern beruht auf der systematischen Integration des Patentwesens in die Innovations- und Neuproduktprozesse. Und der Erfolg gibt ihnen Recht. Aus der langen Liste von Success-Stories wurden schon Fallstudien in internationalen Journalen publiziert, von globalen Industriegiganten wie Siemens und EADS bis zu Mittelständlern wie Festo.



## Vita

Prof. Dr. Alexander J. Wurzer ist geschäftsführender Gesellschafter der WURZER & KOLLEGEN GmbH für strategisches IP-Management. In der Berufspraxis betreut er Industrieunternehmen, Kreditinstitute und Finanzdienstleister sowie Patentanwälte. Seine Arbeitsfelder liegen in der Organisationsberatung für betriebliches IP Management, der Bewertung von Schutzrechten und der Verwertung und Lizenzierung von geistigem Eigentum.

# Kurz ... und bündig

## ■ MIT HERZ FÜR KINDER

### *W&P unterstützt Elterninitiative Kinderklinik Großhadern*

Die Dr. Wieselhuber & Partner GmbH unterstützt den gemeinnützigen Verein „Elterninitiative Kinderklinik Großhadern“ am Uniklinikum Großhadern mit einer Geldspende.

Prof. Dr. Norbert Wieselhuber, Vorsitzender der Geschäftsführung der Münchner Unternehmensberatung überreichte hierzu gestern gemeinsam mit seinem Marketing-/PR-Leiter Gustl F. Thum einen Scheck an Prof. Dr. Heinrich Netz, den Leiter der Kinderkardiologie.

Die Elterninitiative wurde 1993 mit dem Ziel gegründet, den Ausbau einer bis dahin nicht vorhandenen Kinderklinik im LMU-Universitätsklinikum Großhadern finanziell zu unterstützen. Bis heute hilft die Elterninitiative mit ihren Spendengeldern dabei, hochmoderne Geräte der Intensiv- und Normalstation anzuschaffen, für die es kein Budget gibt. Zudem werden Gelder beispielsweise für eine Psychologin zur Verfü-

gung gestellt, sowie Spielzeug, Bücher und Möbel für das Kinderspielzimmer angeschafft.

Gemeinsam mit dem renommierten Herzchirurgen Prof. Dr. Bruno Reichart war Prof. Netz der „Mann der ersten Stunde“ in der Kinderklinik und war dankbar für die Spendenbemühungen der Elterninitiative: „Ein idealer Partner, um den Grundstein zu legen für den kinder-kardiologischen und intensivmedizinischen Bereich von heute – mit mittlerweile 3 Oberärzten und 13 Assistenten“.

„Es ist beeindruckend, was aus der Initiative engagierter Eltern hier entstanden ist – Hightech-Medizin auf Weltniveau in einer hochprofessionellen und menschenfreundlichen Station für Kinder“, so Prof. Dr. Wieselhuber, dem die Anliegen kranker Kinder wichtig sind. Bereits im Sommer hatte er dem ambulanten Kinderhospiz München ein neues Auto mitfinanziert.



## ■ PERSONALIA

### *W&P erweitert Partnerkreis*

Die Dr. Wieselhuber & Partner GmbH (W&P) verstärkte ihren Partnerkreis zum neuen Jahr, der bis dato aus den beiden Managing Partners Prof. Dr. Norbert Wieselhuber und Dr. Volkhard Emmrich bestand. Zum 01. Januar 2012 wurden Dr. Walter Stadlbauer, 49, zum Managing Partner sowie Johannes Spannagl, 53 und Dr. Timo Renz, 43, zu Partnern ernannt.

Dr. Walter Stadlbauer, der über 10 Jahre Beratungs- und 15 Jahre Industrieerfahrung verfügt, ist seit 01. Januar 2010 als Geschäftsführer des Geschäftsfeldes „Management Consulting“ für W&P tätig. Johannes Spannagl, Mitglied der Geschäftsleitung sowie Managing Partner der Schwestergesellschaft Brand Networks GmbH, blickt auf 25 Jahre Beratungspraxis zurück und ist als Partner weiterhin im Geschäftsfeld Management



Consulting tätig. Dr. Timo Renz, bisher Mitglied der Geschäftsleitung und mehr als 10 Jahre bei W&P verstärkt als neuer Partner ebenfalls den Führungskreis von W&P.

„Mit Stadlbauer, Spannagl und Renz haben wir verstärkte Partner auf der Gesellschafterebene, die das Management von W&P durch ihre umfassende Erfahrung und ihr fundiertes Know-how branchenübergreifend stärken werden. Sie zeigen Mut zum Unternehmertum – und genau mit dieser Stärke werden wir immer wieder den Ansprüchen führender Familienunternehmen gerecht“, so Prof. Dr. Wieselhuber.

## Branchenwerkstatt Elektroindustrie

Am konkreten Beispiel eines der erfolgreichsten und größten deutschen Industriezweige, der Elektroindustrie, lässt sich die These widerlegen, dass ein höherer F&E-Aufwand automatisch zu einem größeren Markterfolg führt. Das heißt: Ein hoher Ressourceneinsatz allein sichert noch keinen Innovationserfolg, sondern eine andere Herangehensweise ermöglicht es, den gewohnten (und teuren) Ursache-Wirkung-Mechanismus auszuhebeln. Wichtiger als das tradierte „viel hilft viel“ ist die konsequente Steuerung der Input-Output-Relation und folglich des gesamten Innovationsprozesses.



Aus diesem Grund lud W&P zur Branchenwerkstatt „Innovation in der Elektroindustrie“ in die Frankfurter Villa Kennedy ein, bei der sich knapp 50 Unternehmerinnen und Unternehmer der Region trafen, um einerseits die Ergebnisse einer neu-

empirischen W&P-Untersuchung (siehe Artikel „Spitzeninnovatoren“) präsentiert zu bekommen und andererseits ein prominent besetztes Podium zu diesen Ergebnissen diskutieren zu hören.

Auf dem Podium vertreten waren

- Roland Bent (Geschäftsführer der Phoenix Contact),
- Dr. Günther Kegel (Vorsitzender der Geschäftsleitung von Pepperl + Fuchs),
- Stefan Scheurer (Geschäftsführer bei Severin) und
- Dr. Thomas Steffen (Geschäftsführer von Rittal).

Als Moderator konnte W&P den Vorsitzenden der Geschäftsführung des Branchenverbandes ZVEI, Herrn Dr. Klaus Mittelbach, gewinnen. In der lebendigen Dis-



kussion sah beispielsweise Dr. Kegel in der Gestaltung des richtigen Innovationsklimas eine große Herausforderung für die Unternehmen: „Man müsste macht- und hierarchiefreie Räume schaffen, um Innovation und Kreativität zu fördern – denn Innovationsmanagement ist in modernen Industriebetrieben schwerlich darstellbar“. Dafür dass der Kundennutzen bei den Innovationsbemühungen deutlich im Vordergrund stehen muß, plädierte auch Roland Bent, Geschäftsführer der Phoenix Contact GmbH & Co. KG, der dafür plädierte, dass Technologiescouting in kleinen Teams zur Entdeckung neuer technischer Impulse gemeinsam mit Leitkunden zu Pilotanwendungen führen müsse.

Einen gelungenen und überaus anregenden Abschluß des Events fand der Zukunftsforscher und langjährige Forschungsleiter der Daimler AG, Prof. Dr. Eckhard Minx mit seinem Vortrag „Denken auf Vorrat: Entwicklungslinien für das 21. Jahrhundert“. In seinen Augen spielt sich das Thema Innovation noch auf einer weiteren Ebene ab. So rät er innovationswilligen Unternehmen zu einem dauerhaften Perspektivenwechsel, fordert Innenweltveränderungen in den Köpfen und empfiehlt dringend die Entwicklung der Fähigkeit, mit Unsicherheiten leben zu lernen.



## W&P Veranstaltungskalender

Was	Wo	Wann
Branchenwerkstatt Möbelindustrie	Kirchlengern	08.05.2012
3. W&P-Unternehmer-Salon BW	Baden-Baden	24.05.2012
2. W&P-Unternehmer-Salon Hessen	Wiesbaden	14.06.2012
2. W&P-Unternehmer-Salon Bayern	München	05.07.2012

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

# WIR GESTALTEN ERFOLGE



**Dr. Wieselhuber & Partner (W&P)** ist eine unabhängige, branchenübergreifende Top-Management-Beratung für Familienunternehmen sowie öffentliche Institutionen. Im Fokus der Beratungsleistung stehen die unternehmerischen Gestaltungsfelder Strategie und Innovation, Führung und Organisation, Marketing und Vertrieb, Produktentstehung und Supply Chain, sowie die nachhaltige Beseitigung von Unternehmenskrisen durch Restrukturierung und Finance. 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.

**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.

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

STRATEGIE & INNOVATION

---

ORGANISATION & FÜHRUNG

---

MARKETING & VERTRIEB

---

PRODUKTENTSTEHUNG

---

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

---

RESTRUCTURING & FINANCE



**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**

Unternehmensberatung

[info@wieselhuber.de](mailto:info@wieselhuber.de)

[www.wieselhuber.de](http://www.wieselhuber.de)