

MANAGEMENT SUPPORT

N° 01
2018

MEGATRENDS

Schwache Signale, starke Zukunftswelten

ADDITIVE FERTIGUNG

Evolution oder Disruption?

JUNIORUNTERNEHMER

Vom Wollen, Können und Dürfen

DER ORGANISATORISCHE ANZUG

Erfolgskonstellationen für Familien-
unternehmen

SALES EXCELLENCE

Potenziale heben und Umsatz, Menge
und DB steigern

AGILES MANAGEMENT

Mehr Selbstorganisation schafft
Erfolg

DATENSTRATEGIE

Am Anfang steht der Kunden-
nutzen



FINANZIERUNG IN
FAMILIENUNTERNEHMEN
Bonitätsschere geht auf

PARADIGMENWECHSEL CFO
Über die künftige Rolle
als gestaltender Risikomanager



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

3 Editorial

Das „fahrerlose“ Unternehmen

Funktionen, Methoden & Fokusthemen**4** Paradigmenwechsel CFO

Über die künftige Rolle als gestaltender Risikomanager

6 Megatrends

Signale für Vision, Ziele und Strategie

8 Agiles Management

Der Zusammenhang von Agilität und Leistungsfähigkeit von Unternehmen

10 Technologie-Management

Zentrale Vorsteuergröße für die strategie- und innovationskonforme Ausrichtung von F&E

12 Zukunftsradar statt Zahlenfriedhof

Ein modernes Verständnis von KPI

14 Der organisatorische Anzug muss sitzen

Erfolgskonstellationen für Familienunternehmen

16 Sales Excellence

Potenziale heben und Umsatz, Menge und DB steigern

18 Geschäftsmodellinnovation durch Additive

Fertigung und Industrie 4.0 – Evolution oder Disruption?

20 Auf Kurs wie im Flug?

Finanzierung im Mittelstand

22 Modernes Controlling

Schritt halten mit dem digitalen Geschäftsmodell

25 Organisatorische Nostalgie

Familienunternehmen und der Reiz des Vergangenen

26 Finanzierung in Familienunternehmen

Die Bonitätsschere wird weiter aufgehen

28 Juniorunternehmer in der Nachfolge

Vom Wollen, Können und Dürfen

30 Datenstrategie

Am Anfang steht der Kundennutzen

32 Agiles Projektmanagement

Rahmenbedingungen und Ziele

34 Blickpunkt Branche**36** Kurz & bündig**39** W&P Publikationen

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

die DSGVO ist in aller Munde. Zum 25. Mai 2018 ist dieses bürokratische Monster endgültig scharf gestellt.

Die Gründe für die Neuregulierung sind eigentlich eine EU-weite Harmonisierung des Datenschutzrechts, die Anpassung an moderne Technologien und der Schutz der Grundrechte und -freiheiten. Datenschutz-Experten bewerten die Umsetzung wie folgt:

- unüberschaubar: 99 Artikel, 173 Erwägungsgründe und 50-60 Öffnungsklauseln
- mangelhaft in Bezug auf Regeln zu neuen Technologien (z. B. Big Data, Cloud)
- unklar, da konkrete, vorhandene Regelungen zugunsten allgemeiner Klauseln ersetzt wurden
- rechtsunsicher, da vielerorts verbindliche Vorgaben für die Umsetzung fehlen

Auch wenn wir Ihnen mit dem aktuellen Management Support keine hilfreichen Hinweise zur Schulterung dieser datenschutz-seitigen Aufgabe liefern können, hoffen wir doch, dass er Ihnen wieder ein Impuls für Ihren eigentlichen operativen Unternehmensalltag ist, aus der Praxis für die Praxis, und mit Ihrem Einverständnis auch weiterhin zugestellt werden darf.

Ihr

*Gustl F. Thum**Mitglied der Geschäftsleitung*

IMPRESSUM

Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**Unternehmensberatung**

Nymphenburger Straße 21, D-80335 München

E-Mail: info@wieselhuber.de / Internet: www.wieselhuber.de**Redaktion**

Gustl F. Thum

Telefon: 089 286 23 265, Telefax: 089 286 23 290

E-Mail: thum@wieselhuber.de**Design**

Werbeagentur Kinzel, Augsburg

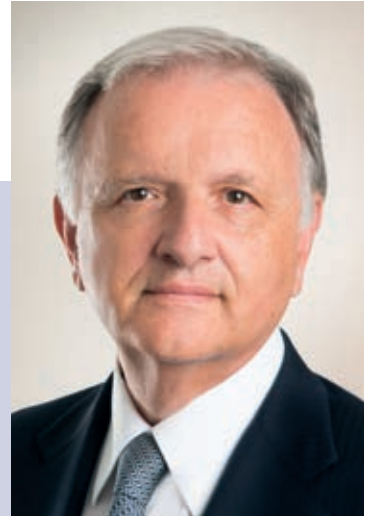
Der W&P-Newsletter Management Support

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

Bildrechte

© fotolia, shutterstock, iStockphoto

Das „fahrerlose“ Unternehmen



Das Unternehmen 20XX – ein Leitstand in der Führungsetage, Managementtechnokraten, automatisierte Steuerungssysteme, lernende Analyse- und Entscheidungsalgorithmen, Entmenschlichung, etc., clean, cool, effektiv, effizient – der Mensch mit all seinen Stärken, Schwächen, Emotionen, etc. ist endlich überwunden und steht der „funktionierenden Welt“ nicht mehr im Weg. Science Fiction, Utopie, beängstigendes Zukunftsszenario oder sich Schritt für Schritt anbahnende Unternehmenswirklichkeit? Realität und Notwendigkeit: Das Management als Unternehmens- und Zukunftsgestalter muss Künstliche Intelligenz (KI) als Mittel zum Zweck aktiv nutzen. Zweifelsohne wird die nahe und ferne Zukunft von den Möglichkeiten der KI stark beeinflusst und verändert werden.

Das „fahrerlose Unternehmen“ kann und wird es durch KI bei Routine-Entscheidungen und operativen Prozessen geben. Effektivität, Effizienz, Schnelligkeit, Fehlerquote, etc. werden durch Einsatz von (KI) positiv beeinflusst. Die operativen Risiken werden reduziert und der Ressourcen-Einsatz optimiert. Es werden „operative Spitzenunternehmen“ entstehen. Diese Entwicklung betrifft die unmittelbare Unternehmens-Gegenwart, aber ist keinesfalls eine Garantie für eine erfolgreiche Zukunft. Könnte es sein, dass irgendwann alle Unternehmen, alle Prozesse und ggf. auch alle Produkte „künstlich intelligent gemacht wurden“ und keine Unterschiede mehr erkennbar sind? Das „fahrerlose Unternehmen“ fährt energieeffizient, störungsfrei und hält Kurs; das war es dann?!

„Fahrerlos“ bedeutet nicht „führerlos“, auch wenn möglicherweise in Zukunft sogar Kurs, Tempo, Intensität, Risiko durch KI-Systeme vorgegeben werden können. Nachhaltig erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich auch durch Vision, Kreativität, Spontaneität, Commitment, Mut, Leidenschaft, Empathie, etc. aus. Diese Funktionen kann keine KI erfüllen. Sollte es allerdings soweit kommen, dass attraktive und erfolgreiche Unternehmen ohne soft-facts, ohne Unternehmer

auskommen, dann könnte aus einem „fahrerlosen ein führungsloses Unternehmen“ werden.

Last but not least lässt sich über den Begriff und die Ausprägungen der Intelligenz trefflich diskutieren. Negiert man die Phänomene emotionale und soziale Intelligenz und reduziert die Wirkung der Intelligenz auf die rationale, funktionale, messbare Intelligenz, dann hat man sich ein Intelligenz-Modell zurechtgelegt, das nicht der Wirklichkeit, aber ggf. dem Wunsch von Technokraten entspricht. Meines Erachtens sind emotionale, soziale und rationale, funktionale „Intelligenzen“ in eine Balance zu bringen und zu halten, die den Fortschritt der Menschen und ein menschliches Dasein bewirken. Damit KI einen Beitrag zur Unternehmensentwicklung liefern kann, muss seitens des Management ein klares Zukunftsbild für das eigene Unternehmen entwickelt werden. Aus der Kenntnis der KI-Möglichkeiten und der Unternehmensstrategie lassen sich Einsatzfelder, Effekte und Wirkungen von KI unternehmens- und geschäftsspezifisch ermitteln. Systematik und Kreativität (Phantasie) sind hier gleichwertig von Bedeutung.

Durch KI kann es zu einer Befreiung von Routineentscheidungen, zur autonomen Optimierung von Standard-Prozessen kommen. Dies führt zu mehr Freiheit für Denken, Kreativität, etc. zu intellektueller und kreativer Überlegenheit. Rolle, Profil und Anspruch der Führungskräfte müssen sich demnach in einer „KI-Welt“ ändern. Ich wünsche Ihnen viel Freude und Erfolg beim Nachdenken mit Gesprächspartnern aus unterschiedlichen Disziplinen und der Suche und Umsetzung des passenden Weges in eine nicht nur andere, sondern bessere Zukunft.

Paradigmenwechsel CFO

Über die künftige Rolle als gestaltender Risikomanager

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



Auf breiter Front verändern sich Geschäftsmodelle und deren Logik. Disruptive Angriffe von außen gefährden die Erfolgswelt bestehender Geschäftsmodelle und damit ihrer Ertragsquellen. Was heißt das für den CFO? Er steht vor neuen zusätzlichen

Aufgaben – seine Management-Wertschöpfung muss eine neue Dimension erreichen.

Für ihn geht es darum, den Nutzen neuer Geschäftsmodelle transparent zu machen. Ihren erfolgreichen Aufbau zu steuern und dabei die Risiken im Auge zu behalten. Dies gilt sowohl für das bestehende Geschäftsportfolio als auch für neue Geschäfte und ihre sichere Finanzierung. Die Themen sind jedem CFO geläufig. Neu sind jedoch die Parallelität von alten und neuen Geschäftsmodellen, die Geschwindigkeit der Veränderung sowie die Notwendigkeit, weit nach vorne zu schauen und Optionen inklusive Herausforderungen und Risiken frühzeitig zu bewerten.

Das Rollenbild des CFOs verändert sich dadurch grundsätzlich. Es gewinnt an Gestaltungselementen und an Zukunftsorientierung. Auf der Agenda des CFO stehen Fragestellungen jenseits der klassischen Aufgaben für das bestehende Geschäftsportfolio oder der Unterstützung eines M&A-Prozesses. Der CFO wird zum gestaltenden Risikomanager, konfrontiert mit neuen Aufgaben und Fragestellungen:



- Transparenz hinsichtlich Strukturen, Prozessen und Wirkzusammenhängen, auch für völlig neue Geschäftsmodelle mit bisher unüblichen Leistungs- und Erlösmodellen.
- Entwicklung und Aufbau von Bewertungskriterien für neue Geschäfte und Innovationen.
- Entwicklung geeigneter Messpunkte für Prozesse, Ressourceneinsatz und Effizienz bei der Transformation einzelner Geschäftsmodelle sowie der evolutionären/disruptiven Weiterentwicklung des Gesamtportfolios.
- Entwicklung und Bewertung konkreter Zukunftsbilder anstelle budgetgetriebener Extrapolation des Status quo.
- Entwicklung von Steuerungsinstrumenten für das geschäftsspezifisch richtige Maß an agiler Organisation.
- Verständnis für datengetriebene Geschäftsmodelle, Entwicklung der dafür notwendigen Datenarchitektur und des Stammdatenmanagements.

Konsequenz

Die neue CFO-Agenda verlangt zukunftsorientiertes, unternehmerisches Denken jenseits des „business as usual“ bestimmt durch Budget-, Reporting-, Controlling- und Finanzierungsprozesse.

Der CFO als gestaltender Risikomanager muss seinen Kollegen, aber auch den Führungskräften und Mitarbeitern Sicherheit geben im Umgang mit neuen Themen und Greenfield-Ansätzen. Wie? Über Transparenz durch aktives Risikomanagement, die Sicherung der Finanzierung, den Erhalt der unternehmerischen Entscheidungsfähigkeit durch entsprechende Legalstrukturen und den richtigen Umgang mit Wertevernichtung. Wir unterstützen den CFO beim Paradigmenwechsel und bei der Wahrnehmung seiner neuen Management-wertschöpfung:

1. **Vom Fortschreiben der Strukturen hin zur erfolgsorientierten Selbstorganisation:**
 - Strategie als verpflichtende Leitplanken zur Ausgestaltung durch die Mitarbeiter.
 - Integration neuer Methoden und Ansätze in die Organisation und Mitarbeiterentwicklung.
 - erfolgsorientierteres agiles Projektmanagement statt sequenzieller Meilensteinkontrolle.
 - Weiterentwicklung hin zu einem agilen Mindset mit selbstverantworteten Entscheidungen von Teams und Einzelpersonen.
2. **Vom steuerorientierten Konzern zur zukunftsorientierten Legal Architecture:**
 - Entflechtung von Alt- und Neugeschäften zur Minimierung der Austrittsbarrieren.
 - Vermeidung von Haftungsbrüchen zwischen Geschäften in unterschiedlichen Lebenszyklen.
 - Richtige Allokation von neuen Geschäftsmodellen.
3. **New Business-Management als vorausschauendes Portfolio-Management:**
 - Aufbau eines Trendradar als Bestandteil des Strategieprozesses.
 - Aktive Suche von Potentialen für Kernkompetenzen und Know-how außerhalb der bekannten Märkte.
 - Entwicklung eines Risikoprofils für neue Geschäfte und deren Bewertung.
 - Abschätzung der notwendigen Ressourcen und Managementkapazitäten.
4. **Von der Geschäftsmodell-Fortschreibung zur aktiven Nutzung von Transformationspotenzialen:**
 - Identifikation der Transformationstreiber und ihrer Chancen bzw. Risiken für das bestehende Geschäftsmodell.
 - Ableitung des Transformationsbedarfs und seiner Voraussetzung.
 - Entwicklung eines Transformationskonzeptes und Ermittlung seiner wirtschaftlichen Effekte.
 - Ableitung einer Übergangskonzeption und Planung.
5. **Aktive Berücksichtigung zukunftsorientierter Wertetreiber in DD und PMI:**
 - Klarheit über die echten, nachhaltigen Wertetreiber jenseits der üblichen Commercial Due Diligence.
 - Fokussierung auf die relevanten Themen, z. B. IP oder Operations und Digitalisierung.
 - Entwicklung und Realisierung entsprechender Wertsteigerungskonzepte.
6. **Entwicklung einer geschäftsmodelladäquaten, zukunftsorientierten Finanzierungsarchitektur:**
 - Allokation von Eigenkapital außerhalb des operativen Konzerns als strategische „Kriegskasse“.
 - Abbildung der Portfoliostrategie in der Finanzierungsarchitektur.
 - Minimierung finanzierungsbedingter Austrittsbarrieren aus Geschäften der Vergangenheit.
7. **Aktive Suche nach den KPI's der Zukunft und Integration in das Kennzahlensystem:**
 - Abbildung neuer, datenbasierter Kundennutzen.
 - Ganzheitliches Monitoring der Geschäftsmodell-Transformationen.
 - Berücksichtigung des Wandels von Marktmechanik und Erfolgsfaktoren.

FAZIT:

Ausmaß und Geschwindigkeit der aktuellen Veränderungen erfordern mehr bzw. größere Management-Wertschöpfung als in der Vergangenheit. Deshalb sind alle Managementfunktionen – insbesondere der CFO in seiner Rolle als oberster Risikomanager – neu gefordert. Konkret geht es für den CFO darum, neben dem „daily business“ die genannten zukunftsrelevanten Felder zu besetzen und proaktiv zu bearbeiten.

Kontakt: strategie@wieselhuber.de

Megatrends

Signale für Vision, Ziele und Strategie



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



Maximilian
Wieselhuber
Leiter Unternehmens-
entwicklung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Der schnelle Wandel in Technologie, Gesellschaft, Märkten und Wirtschaft erfordert von Unternehmen heute, sich intensiv mit der relevanten Unternehmenszukunft zu beschäftigen. Die Beratungspraxis zeigt aber: Ein ganzheitlicher Blick auf die Trends oder eine methodisch saubere Bewertung der Trends für die eigene Branche und das eigene Unternehmen wird zu meist nicht vorgenommen. Eine systematische Szenarienbildung sowie die Ableitung von unternehmensindividuellen strategischen Alternativen kann infolgedessen genauso wenig stattfinden wie die Entwicklung von an den Megatrends ausgerichteten Visionen und strategischen Zielen.

Megatrends sind in so einem Fall, strategisch gesprochen, „schwache Signale“, die ignoriert werden. Spätestens aber, wenn daraus „starke Signale“ oder sogar schon „Branchen-Nachrichten“ werden, wird es höchste Zeit, einen anderen Umgang mit den Megatrends zu pflegen. Denn die Zeitspanne für eine pro-aktive Antwort oder zumindest für eine angemessene Reaktion auf einen Megatrend verkürzt sich sozusagen täglich.

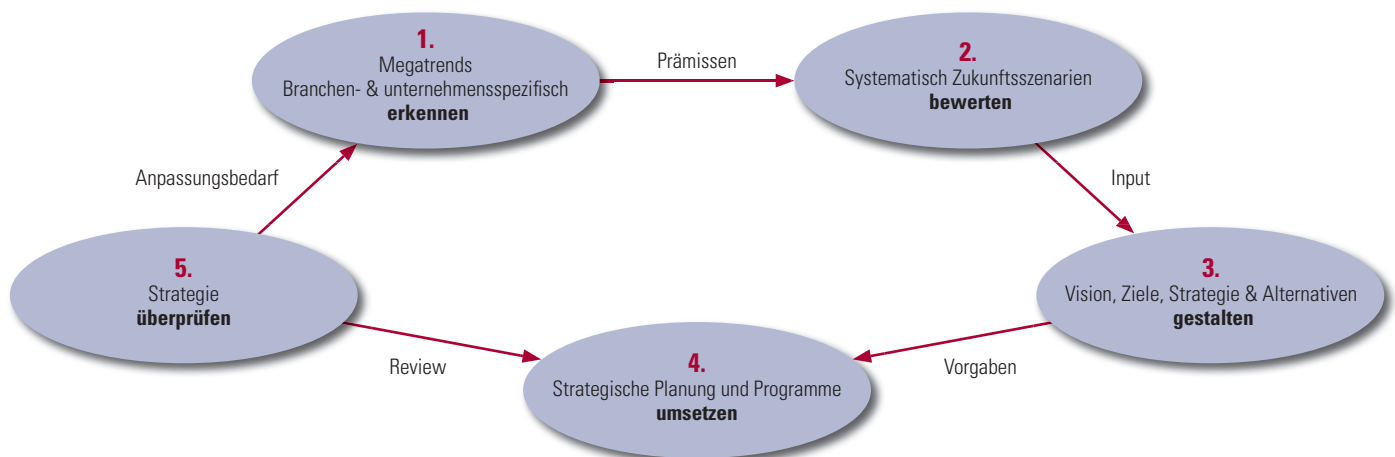
Das klingt nach schöner Theorie. Aber wie geht man tatsächlich vor? Das W&P-Vorgehensmodell ist im Grunde einfach:

Als erstes muss man die Megatrends identifizieren und branchen-/unternehmensindividuell erkennen. Entscheidend ist dann die branchen- und unternehmensindividuelle Perspektive derselben. Diese kann nur in einem interaktiven, maßgeschneiderten Pro-

zess erfolgen, bei dem sowohl vertiefende Recherchen mit Branchen-/Unternehmensbezug als auch kreative Workshop-Elemente zum Einsatz kommen. Die so erarbeiteten Megatrends bilden eine sehr gute Grundlage und sind Prämissen für den weiteren Prozess.

Im zweiten Schritt geht es darum, aufbauend auf den Ergebnissen aus Schritt 1, strukturiert verschiedene Zukunftsszenarien für Markt, Wettbewerb, Kunden etc. zu entwickeln und bewerten. Methodisch gestützt werden Einfluss- und Schlüsselfaktoren herausgearbeitet und ihre vernetzte, dynamische Wirkung auf die Zukunft in alternativen Modellen projiziert und schließlich in echten Alternativ-Szenarien abgebildet. So entstehen quasi verschiedene mögliche Zukunftswelten. Mit dieser bewährten Methodik werden die häufig festzustellenden „festgefahrenen Zukunftsbildern“ in Unternehmen aufgebrochen und eine echte Alternativendiskussion wird so erst möglich.

Genau das ist das Ziel im dritten Schritt: Wenn die Zukunft Szenario A eintritt, dann haben wir folgende Vision und Ziele und können uns folgende strategische Alternativen 1, 2 und 3 vorstellen. Wenn jedoch die Zukunft B eintritt, dann werden wir unsere Vision und Ziele in die Richtung X anpassen (müssen) und können zwischen den strategischen Antwortalternativen 4 und 5 wählen. Die Szenarien geben somit den Rahmen vor für die Gestaltung von Vision, Zielen und Strategien bzw. Strategiealternativen. Die Bedeutung einer gemeinsamen Vision und gemeinsamer Ziele ist nach unserer Erfahrung für jedes Unternehmen von sehr





großer Bedeutung. Denn wie schon Seneca sagte: „Wer den Hafen nicht kennt, für den ist kein Wind günstig.“

Im vierten Schritt werden die Ziele und Strategien in eine klassische Strategische Planung mit entsprechenden GuV-, Bilanz- und Cashflow-Kennzahlen im Zeitablauf unter Berücksichtigung von Investitions- und Finanzierungsbedarfen überführt. Essentiell ist das Aufsetzen entsprechender strategischer Programme und Maßnahmen, die mit Meilensteinen, Budgets und Verantwortlichkeiten hinterlegt werden. Damit die Strategie auch ein Erfolg in der Umsetzung wird (strategy to success), kann nach unserer Erfahrung der Stellenwert einer guten Kommunikation der Strategie und der strategischen Programme sowie der Nutzen von begleitenden Change Management-Maßnahmen gar nicht hoch genug eingeschätzt werden.

Im fünften und letzten Schritt geht es darum, den gesamten Prozess und seiner Ergebnisse im Zeitablauf zu überprüfen und zu kontrollieren: Inwieweit treten die prognostizierten Megatrends auch wirklich ein? Welche Anpassungen bei den Prämissen und in den Sze-

narien müssen vorgenommen werden? Passen dann Vision, Strategie und Ziele noch? Sind die langfristigen Planungsvorgaben weiterhin realistisch? Wie gut funktioniert die Umsetzung? Wo „hängt sie“? Dieser Review-Prozess sollte systematisch aufgesetzt werden, um die eigene Strategie, Methoden und Ressourceneinsatz regelmäßig zu „challengen“.

Kontakt: zukunft@wieselhuber.de

FAZIT:

Über Megatrends reden viele. Megatrends systematisch für die eigene Vision, Zielsetzung und Unternehmensentwicklung nutzen dagegen Wenige bzw. mit zu wenig Systematik. „Signale“ werden so ignoriert bzw. finden nicht ihren Ausdruck in den Entscheidungen. Angesichts der Tatsache, dass es hierfür heute bewährte Methoden und Lösungen gibt, ist das eigentlich kaum zu entschuldigen, denn es ist eine elementare Aufgabe des Unternehmers und Top-Managements: Dem Unternehmen eine Zukunft zu geben, die auch in der Welt von Morgen erfolgreich ist.

Agiles Management

Der Zusammenhang von Agilität und Leistungsfähigkeit von Unternehmen

Johannes Spannagl
Managing Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



In einer von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (VUKA) geprägten Unternehmensumwelt wird Agilität zum zentralen Erfolgsfaktor. Agilität bedeutet die Verknüpfung von Geschwindigkeit und

Anpassungsfähigkeit durch die verantwortlichen Mitarbeiter, immer im Fokus: die Kundenbedürfnisse und -anforderungen. Dabei ist die Einführung eines agilen Projektmanagements zwar ein wichtiger, erster Schritt, die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens wird allerdings erst durch ein umfassendes „Agiles Management“ nachhaltig gesteigert.

Die ausschließliche Verortung des Themas Agilität als Prozessoptimierung gemäß dem Leitsatz „Mehr Selbstorganisation der Mitarbeiter schafft mehr Erfolg“

erschöpft die Möglichkeiten eines agilen Managements bei weitem nicht aus. Dr. Wieselhuber & Partner hat auf Basis seiner langjährigen Erfahrungen fünf Gestaltungsfelder herauskristallisiert und für die Unternehmenspraxis operationalisiert:

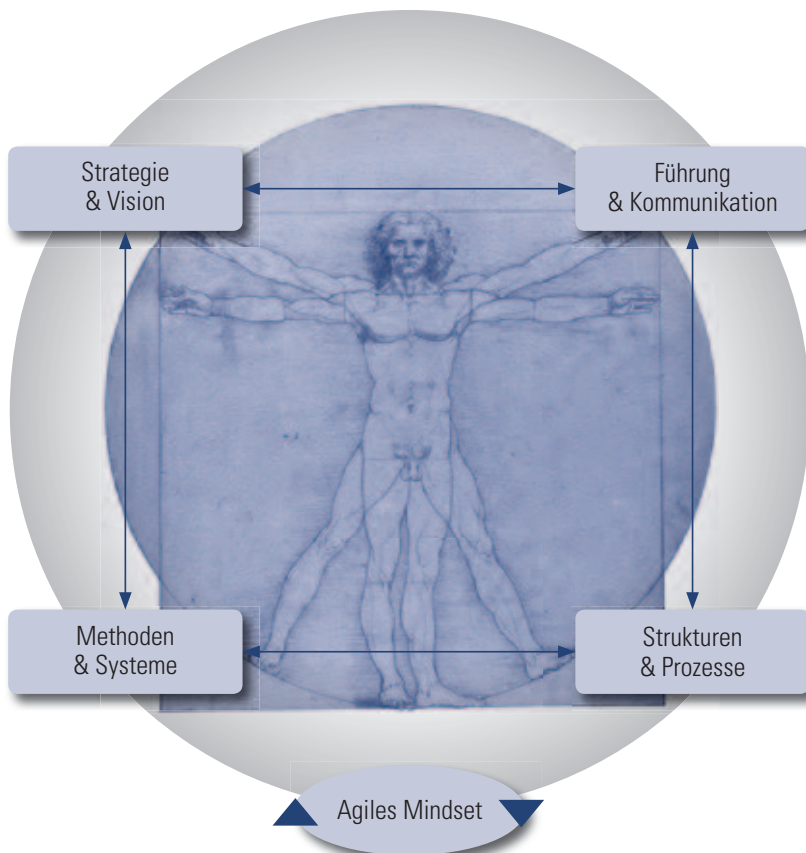
1. Strategie und Vision

Agiles Management beginnt bereits bei der Ausgestaltung der strategischen Vorgaben für Management und Mitarbeiter. Die Strategie muss von den Beteiligten nachvollziehbar und in ihrer Ausrichtung vor allem **sinnstiftend** sein. Die Frage nach der Zukunft nur mit Wachstumszielen zu beantworten, reicht für eine hohe Mitarbeiteridentifikation nicht mehr aus.

Es muss **transparent** vermittelt werden, wohin sich das Unternehmen bewegt, welche **Vision** dahinter steckt und wie sich das konkret auf das Geschäftsmodell und die eigenen Aufgaben und Rolle auswirken. Zusammen mit einer entsprechenden Kernkompetenzbeschreibung und einem fundierten Wertesystem entsteht eine gemeinsame Orientierung mit konkreten Bezugspunkten für Management und Mitarbeiter. Agil bedeutet auch, Strategien und Ziele eindeutig, interpretationssicher und verständlich zu formulieren, aber gleichzeitig nicht zu eng zu fassen, damit ausreichend Raum für unternehmerisches, kreatives und selbstbestimmtes Handeln bleibt. Eine kontinuierliche Markt- und Wettbewerbsbeobachtung ermöglicht darüber hinaus, agil und dynamisch auf Veränderungen zu reagieren.

2. Führung und Kommunikation

Im agilen Management stellt sich die Führung in den Dienst ihrer Organisation, um gemeinsam effizient einen Nutzen für den Kunden zu schaffen. Agile Organisationen zeigen dabei eine starke Ausprägung in Transparenz, Dialog, Vertrauen und kurzfristigen Feedbackschleifen. Die Rolle der klassischen Führungskraft verschiebt sich in Richtung eines strategischen Coaches, der die Voraussetzungen schafft, dass Mitarbeiter ihre Leistung bestmöglich erfüllen können. Die Führungskraft repräsentiert nicht mehr die Rolle des „allwissenden einsamen Entscheiders“, sondern ist integrativer Bestandteil eines Systems aus festen Regeln und kollektiver Intelligenz. Ein Eingreifen in tägliche, operative Entscheidungen findet nicht mehr statt. Mit-



arbeiter werden ganzheitlich akzeptiert und nicht als Befehlsempfänger gesehen. Da jedoch auf den strategischen Überblick, das Wissen und die Erfahrung der Führungskräfte nicht verzichtet werden darf und kann, existieren in agilen Unternehmen spezielle Kommunikationsformate und Spielregeln.

3. Strukturen und Prozesse

Diese stellen das Kerngerüst des Unternehmens dar, wobei stets der Aspekt der outside-in Perspektive der Kunden relevant ist. Entscheidungen sind möglichst dezentral im Sinne von kundennah zu treffen. Die Prozessperformance orientiert sich an den Erwartungen der Partner des Unternehmens (Lieferanten, Kunden). Die agile Organisationsstruktur ist eine spezielle Form der Projektorganisation, deren Ziel es ist, in sich selbstorganisierenden Teams schnellstmöglich auf Veränderungen reagieren zu können. Grundlage ist dabei, dass Regeln, strategische Managemententscheidungen und Kundenanforderungen berücksichtigt werden und Entscheidungen in dem von der Gruppe zu verantwortenden Gestaltungsspielraum getroffen werden.

Agile Prozesse müssen logisch, nachvollziehbar, praxisnah, unternehmensübergreifend, selbsterklärend und bei allen Beteiligten fest verankert sein. Agilität zeigt sich dabei besonders durch Freigabeverantwortung im Team, klare Rollenverständnisse, Kundenorientierung, Ergebnisorientierung anstelle von Aufgabenorientierung und durch Spielräume in der Ausführungsgestaltung der Beteiligten.

4. Methoden und Systeme

Von Design Thinking bis hin zum Konsentverfahren bei Entscheidungsoptionen können zahlreiche klassische und neue Methoden eine agile Ausrichtung von Unternehmen unterstützen. Die in der Softwareentwicklung seit langem bewährte Scrum-Methodik wird immer häufiger als agiles Projektmanagement in vielen Unternehmen eingesetzt (vgl. Seite 32-33). Design Thinking ermöglicht kreative Fortschritte in kurzen Intervallen, während Kanban die Instandhaltung der Produktion agil gestaltet. Gemeinsam ist den agilen Methoden, dass alle Beteiligten involviert, klare Ziele und Ergebnisse berücksichtigt, Eigenverantwortung gelebt, ein gemeinsamer Rhythmus eingehalten, alles

transparent dokumentiert und eine geeignete Infrastruktur zur Verfügung gestellt wird. Regelmäßige Retrospektiven unterstützen die Mitarbeiter dabei, die Zusammenarbeit kontinuierlich zu verbessern und Rahmenbedingungen zeitnah zu optimieren. Standortübergreifende, häufig auch international agile Zusammenarbeit kann durch IT-Tools unterstützt werden.

5. Agiles Mindset

Wichtigster Veränderungsbedarf: Lernen, Kreativität, Vertrauen und selbstverantwortliches Entscheiden in Teams als Bestandteil eines agilen Mindsets müssen im Rahmen einer kongruenten Kulturveränderung umgesetzt werden. Agile Organisationen haben erkannt, dass bestmögliche Kundenorientierung nur möglich ist mit ausgeprägter Mitarbeiterorientierung. Den Menschen als Ganzes zu verstehen und zu akzeptieren ist der Schlüssel für eine erfolgreiche, respektvolle Zusammenarbeit. Fehler werden repressionsfrei zugelassen, dadurch frühzeitig sichtbar und korrigiert. Da sich Unternehmen ständig verändern, muss das Mindset kontinuierlich auf neue Konstellationen angepasst werden. Je tiefer diese Grundhaltung verwurzelt ist, desto stabiler und wettbewerbsfähiger ist das Unternehmen dann auch im Prozess der Veränderung.

Kontakt: agilesmanagement@wieselhuber.de

FAZIT:

Die richtige Orchestrierung dieser fünf Gestaltungsfelder führt zu einer Steigerung der Leistungsfähigkeit von Unternehmen. Das Management sollte zu Beginn den „agilen Reifegrad“ des Unternehmens messen lassen, um gezielt und priorisiert die Gestaltungsfelder mit dem höchsten Wirkungsgrad angehen zu können. Die dynamische Unternehmensumwelt wird dazu führen, dass sich agiles Management zu einem neuen Brennpunkt für das TOP-Management entwickeln wird.

Technologie-Management

Zentrale Vorsteuergröße für die strategie- und innovationskonforme Ausrichtung von F&E

Dr. Peter Fey
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Unternehmen, die innovatives Wachstum anstreben, sollten sich vor allem auf eine systematische und rechtzeitige Suche nach neuen Technologien begeben. Denn für viele Unternehmen gilt mehr denn je der Leitsatz, dass neue technologi-

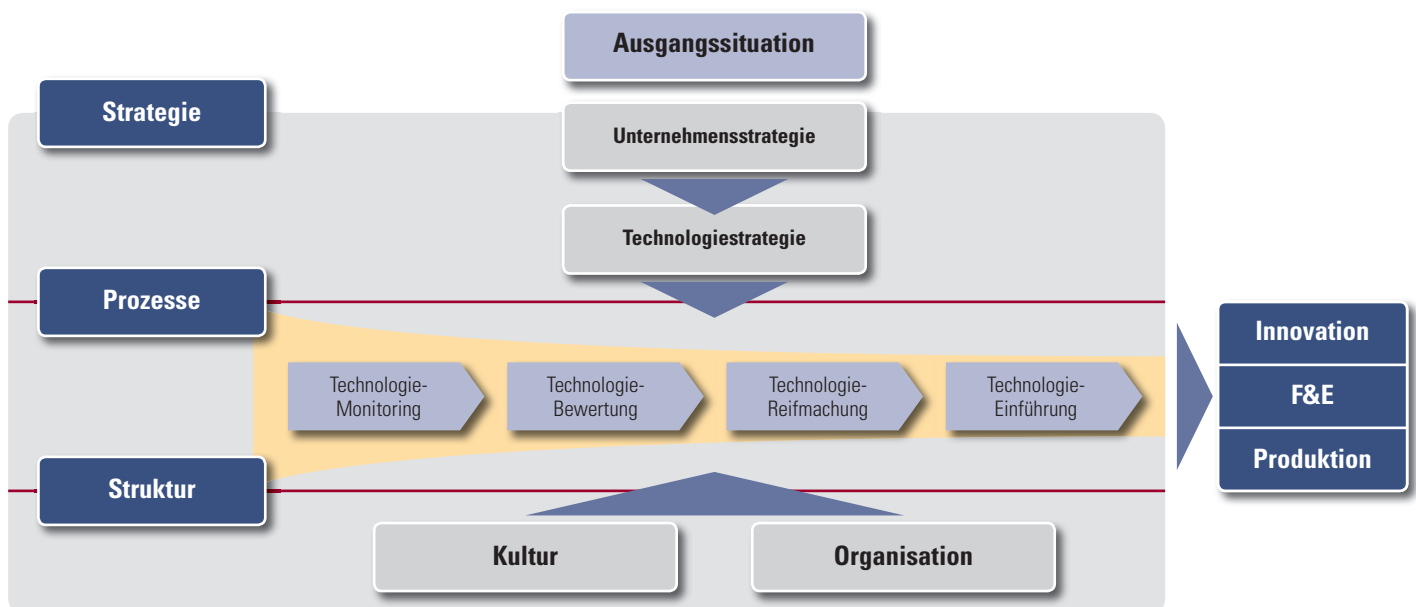
sche Trends Produktinnovationen mit hohem Kundennutzen und, wenn die Adaption dieser Technologien schnell genug gelingt, hohem Differenzierungspotenzial im Wettbewerbsumfeld bieten.

Um dies sicherzustellen, ist ein zielorientiertes Technologie-Management essentiell, denn es dient der Befeurung tendenziell eher routinemäßiger F&E-Aktivitäten mit neuen Impulsen. Leitlinie für die Ausrichtung des Technologie-Managements ist die Unternehmensstrategie: Gerade Innovationsführer werden dem Technologie-Management einen anderen Stellenwert beimessen, als Unternehmen, welche die Strategie eines Fast Followers oder gar die des Kopisten einschlagen. Welche Prägung das Technologie-Management eines Unternehmens erhält, lässt sich auch aus der Wettbewerbsstrategie ableiten: Während Unternehmen, die einer

strengen Differenzierungsstrategie folgen ihr Technologie-Management stärker auf Produkt- und Servicetechnologien ausrichten, konzentrieren sich Unternehmen, welche der Strategie der Kostenführerschaft folgen, sehr viel stärker auf Prozesstechnologien.

Ist die Technologiestrategie konsequent aus der Unternehmensstrategie abgeleitet, ist als nächster Schritt ein zielgerichtetes Technologie-Monitoring in die Wege zu leiten, welches sich auf das rechtzeitige Identifizieren zukünftig relevanter Technologien konzentriert. Eine systematische Bewertung und Nutzbarmachung relevanter Technologien runden die Aufgaben des Technologie-Managements ab.

Damit innovative Pfade beschritten werden können, sollte der Blick auf Technologiefelder jenseits der ausgetretenen Pfade gerichtet werden. Im Rahmen des Trend-Scouting geht es darum, frühzeitig neue Entwicklungen auch innerhalb benachbarter oder fremder Branchen zu identifizieren, um diese auf eine gezielte Nutzung im eigenen technologischen Umfeld zu prüfen und Anregungen für Innovationsvorhaben zu erhalten. Insbesondere die „Emerging Technologies“ zeigen Entwicklungen auf, mit denen sich Unternehmen



Technologie-Management im Überblick



mittelfristig auseinandersetzen sollten, wenn Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft eine bedeutende Rolle einnehmen. Echte Innovationen entstehen immer durch eine bisher nicht dagewesene Kombination neuer und bekannter Technologien. Dass hierfür auch Partnerschaften und Kooperationen eingegangen werden können, um Know-how-Defizite zeitnah zu überwinden, versteht sich von selbst.

Technologische Trends sind gerade in technologiegetriebenen Branchen eine der wichtigsten Quellen für neue Geschäfte. Insbesondere die genannten „Emerging Technologies“ führen häufig zu New Business-Überlegungen, neuen Leistungsangeboten und Geschäftsstrategien. Dabei ist zu beobachten, dass Technology Trend-Monitoring häufig zu nah am bestehenden Geschäft erfolgt, womit der entscheidende Blick auf neue Geschäftsideen versperrt wird. Die Gefahr, dass branchenfremde Wettbewerber über neue Technologien bzw. neue, auch digitale Geschäftsmodelle in den Markt eintreten könnten, ist in vielen Märkten groß.

Technology Trend-Scouting sollte daher nicht unterschätzt werden: Wesentliche Trends werden auf ihre Relevanz für das Unternehmen analysiert und systematisch bewertet. Insbesondere Trends mit hohem Bedrohungs-

grad und gleichzeitig geringem Vorbereitungsgrad durch die Unternehmen stellen Potenziale für neue Geschäfte dar. Letztlich geht es hierbei um die Fragestellung, inwieweit die jeweilige Technologie bzw. ein technologischer Trend eine Substitution, Addition oder Integration hinsichtlich des bestehenden Geschäftsmodells bewirken kann.

Kontakt: innovation@wieselhuber.de

FAZIT:

Innovative Unternehmen beschäftigen sich intensiv mit ihrer Zukunft. Ausgehend von den klassischen Inside-out-Überlegungen zu Produktinnovationen, ist es notwendig, auch einen umfassenden Outside-In-Blick in die Zukunft zu richten. Die Erarbeitung einer sogenannten unternehmensindividuellen Technology-Map bildet eine sehr gute Basis für die Entwicklung neuer Geschäftsideen und Geschäftsfelder. Wobei auch die Unternehmenskultur und die organisatorischen Strukturen einen wesentlichen Einfluss auf das technologische Adaptionsvermögen der Unternehmen haben und dieses entweder befeuern, oder aber auch behindern können.

Zukunftsradar statt Zahlenfriedhof

Ein modernes Verständnis von KPI

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



Wie können Unternehmer die wichtigsten Parameter anhand der richtigen Kenndaten und angesichts sich schnell verändernder Messpunkte genau im Blick behalten?

„Wer einen Zahlenfriedhof kreiert, begibt sich in den Blindflug, verliert Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit.“

Zur schnellen und zielorientierten Steuerung eines Unternehmens sind Kennzahlen unerlässlich. Doch Geschäftsmechanik, Geschäftsmodell und Lebenszyklus von Produkten und Leistungen verändern sich derzeit schnell und radikal – und damit auch die Messpunkte. Wer daher die „üblichen Verdächtigen“ verwendet, kreiert lediglich einen Zahlenfriedhof, begibt sich in den Blindflug, verliert Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit. Nur wenige „Richtige“ zeigen, wo die Reise hingeht. Welches sind die entscheidenden Kennzahlen für das eigene Geschäft? Und welche Parameter müssen mit auf den Zukunftsradar?

Die grundlegenden Fragen, die einem modernen Verständnis von KPIs zugrunde liegen, lauten:

- Welchen expliziten Kundenbedarf bedient ein Produkt, eine Lösung, ein Service?
- Inwiefern entspricht der Bedarf eines Kunden dessen Preisbereitschaft?
- Sind Angebot und die unterstützende Prozesslandschaft skalierbar? Wenn ja: Inwieweit?
- Wie wird das Angebot wahrgenommen, konsumiert und weiterempfohlen?
- Gibt es Pilotprojekte oder Vorablösungen, die eine finale Markteinführung vortesten und die Reaktionen des Marktes schon frühzeitig messbar machen?

Antworten darauf gibt der nachfolgende Fünf-Punkte-Check:

Check 1 bewertet Geschäftsmodell und Geschäftstyp, also womit bei wem Geld verdient wird.

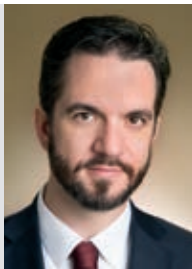
Bei wem Projekte mit unterschiedlichen Kunden im Vordergrund stehen, geben Projektpipeline, Trefferquote, die Relation von fakturierter Projektleistung zu aufgelaufenen Kosten sowie letztendlich das ehrliche Projektergebnis die Marschrichtung vor. Wird hingegen mit wenigen Kunden kontinuierliches Commodity-Geschäft betrieben, stehen vielmehr Kundenaus-schöpfung, Kundendeckungsbeitrag und Ertragspotenziale im Fokus. Im Seriengeschäft mit klar definierten und kalkulierten Produkten, wie bei Kfz-Zulieferern, aber auch bei Maschinenbauern, sind die Ist-Kosten auf Vollkostenbasis entscheidend, die das Produkt aktuell in Anspruch nimmt.

Check 2 hilft, Mengengerüste richtig zu messen. Gerade im direkten Konsumentengeschäft nimmt durch die Individualisierung die Anzahl der Bestellungen und Sendungen zu – während die Bestellwerte abnehmen. Kostentreiber ist damit die Anzahl der Prozesse und nicht nur der Preisdruck des Kunden. Es muss also gemessen werden, wie viel die Auftragsannahme, die Verheiratung von Auftragsposition und Bestand, Kommissionierung und Verpackung sowie die Distribution zum Kunden wirklich kosten. Daraus lässt sich dann ableiten, ob beziehungsweise wann beispielsweise Verpackung und Versandkosten zusätzlich berechnet werden müssen.

Check 3 setzt auf ein neues Controlling, um sich beweglicher Geschäftsmechanik anzupassen. Mit jeder Änderung von Geschäftsmodell oder Branchenmechanik muss das Controlling seine Kennzahlen quasi auf null setzen, neue und sinnvolle Messpunkte müssen her. Der nächste Schritt: Die sichere Abbildung aller Prozesse entlang der Messstrecke ist wichtig, um den Ressourceneinsatz zu steuern. Allen Beteiligten muss klar sein, wie viel Zeit, Material, Maschineneinsatz in jedem Prozessschritt künftig stecken sollen.

Check 4 entwickelt Messpunkte für morgen im System. Die Extrapolation der klassischen operativen Kennzahlen in die Zukunft – also für Preise und Mengen, Ver-

Jean-Francois Pauly
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH





fügbarkeit und Durchlaufzeiten – ist keine große Kunst. Doch Vorsicht: Weder Strukturbrüche noch Substitutionsrisiken oder Veränderungen der Branchenmechanik werden damit sichtbar!

Zukunftsradar setzt beim Kunden an

Ein wirksamer Zukunftsradar setzt beim Kunden an: Als qualitative Messpunkte müssen zusätzlich die eigene wie auch die Lieferanten-Wertschöpfung ein Bestandteil sein. Auf Kundenebene ist zu identifizieren, was den Kundennutzen wirklich ausmacht, nämlich womit der Kunde seinen Cashflow erzielt. Die zentrale Frage lautet: Ist ein Unternehmen auch bei Änderung des Erlösmodells erfolgreich? Ein weiterer Messpunkt bildet die eigene Wertschöpfungskette beziehungsweise die Wettbewerbsfähigkeit jedes einzelnen Teilprozesses ab. Die Start-up-Szene zeigt, dass „cherry picking“ durchaus möglich ist, also das Herauslösen einzelner Bausteine und Produkte aus einer Wertschöpfungskette. Gerade bei Branchenwertketten mit mehrfacher Disposition sollte man genauer hinschauen: Was passiert, wenn die Disposition auf einer Plattform mit entsprechend degressiven Grenzkosten zentralisiert wird? Was bedeutet das für das eigene Geschäftsmodell oder die Austauschbarkeit der eigenen Wertschöpfung? Viele Angebote aus dem Bereich der „Shared Services“ kommen genau aus dieser Ecke. Die strategische Perspektive der Lieferanten gehört mit auf den Radar: Wie steht es um vertikale Integration und damit das Bestreben, weiter nach vorne in der Wertkette vorzudringen?

Check 5 behält die Option Greenfield im Blick. Die größte Herausforderung im Rahmen eines Zukunftsradars ist jedoch, mögliche Angriffe von Branchenfremden vorauszudenken. Wer allein den „Greenfield“-Ansatz zu Ende denkt, kann Strukturbrüche sichtbar machen – und entsprechend neue Produkte und Services auf den Weg bringen sowie den Bestand seiner Produktpalette optimieren. Optionen eröffnen Fragen wie diese: Aus welchen Daten kann für Kunden, das eigene Unternehmen oder Lieferanten Zusatznutzen generiert werden? Wie sehen für Kunden heute optimale Leistungen und Angebote aus – inklusive Leistung, Erlösmodell, Distribution und Service? Wie würde die Wertschöpfung heute konfiguriert? Wo würde investiert? Welche Rolle spielen dabei Daten und Informationen?

Kontakt: controlling@wieselhuber.de

FAZIT:

Das Fazit für einen vernünftigen Zukunftsradar statt eines Zahlenfriedhofs klingt klar und einleuchtend: Ohne den Fokus auf Daten wird der Weg in die Zukunft nicht mehr funktionieren. Doch egal welche Kennzahl, egal welcher Parameter: Der Dreh- und Angelpunkt, den Unternehmen nie aus den Augen lassen dürfen, ist und bleibt der Kunde.

Dieser Beitrag erschien erstmalig in Return 1/2018

Der organisatorische Anzug muss sitzen

Erfolgskonstellationen für Familienunternehmen

Jürgen Gottinger
Mitglied der
Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Die Anforderungen an die künftige Organisation von Familienunternehmen wurden in den letzten Jahren immer deutlicher erkennbar. Getrieben werden Sie allen voran durch die Digitalisierung, die alle internen und externen Prozesse im Hinblick auf Geschwindigkeit, Zugänglichkeit der Organisation und daraus resultierend in einer sprunghaften Steigerung der Effizienz erfasst und in Zukunft noch mehr an Fahrt gewinnen wird.

Gustl F. Thum
Mitglied
der Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Digital und agil?

Ist die Digitalisierung deshalb das „Erfolgsrezept der Zukunft“. Eindeutig nein. Bisher war bei vielen Familienunternehmen sogar das Gegenteil der Fall. Die digitale Kommunikation hat zu einer erheblichen Erweiterung der Beteiligten bei administrativen operativen bis hin zu strategischen Entscheidungsprozessen geführt, dabei die Entscheidungsgeschwindigkeit verlangsamt und die Entscheidungsqualität verschlechtert. Mehr Beteiligte mit mehr Information führen zu mehr Schleifen in der Entscheidungsfindung und einer lawinenartigen Vermehrung von Meetings, die das gesamte Führungssystem – zumal bei hoher Hierarchisierung verkomplizieren. Erfolgreiche Familienunternehmen, und damit erfolgreiche Organisationen sind durch eine Fokussierung des Output von Funktionsbereichen und der Leistungen für die Kunden gekennzeichnet. Die Organisation ist dazu da, diese Fokussierung wirkungsvoll zu unterstützen. In zahlreichen Veröffentlichungen und Projekten steht in letzter Zeit der Begriff der Agilität im Mittelpunkt. Agilität ist das Produkt aus Geschwindigkeit und Selbstorganisation. Der Begriff wird dabei sehr häufig mit der Digitalisierung in Verbindung gebracht bzw. diese sogar als Voraussetzung für die Agilität zitiert.

Erfolgsmuster in der Organisation

Im Umgang mit marktführenden Familienunternehmen, mit oftmals weit überdurchschnittlicher Rentabilität zeigt sich eine organisatorische Erfolgskonstellation, die v. a. durch folgende Merkmale geprägt ist:

- Kurze **Entscheidungswege** zur Geschäftsleitung bei wichtigen operativen Entscheidungen und bei der Ausrichtung des Geschäftes auf veränderte Anforderungen von Märkten und Kunden, sprich bei strategischen Entscheidungen. Die in Familienunternehmen typische flache Hierarchie spielt dabei nicht die entscheidende Rolle, viel wichtiger ist die Zugänglichkeit der Unternehmensleitung für Entscheidungssituationen, in denen die führenden Mitarbeiter einen Entscheidungsbedarf erkennen, der die Zustimmung oder die Befassung mit einem speziellen Problem erfordert. Diese Erkenntnis ist das Resultat der Reflexion der Tragweite für die Zukunft des Unternehmens.
- Konsequentes **Entscheidungsverhalten**, d. h. die Fokussierung auf die Folgen von Entscheidungssituationen für das Unternehmen und die Kunden. Entscheidungsgremien werden dabei nicht nach Hierarchie, sondern nach Relevanz für die Problemlösung besetzt. Damit entfallen viele Entscheidungsschleifen und die Befassung mit Stellen, für die Entscheidungen nur mittelbare oder gar keine Auswirkungen haben.
- Die richtige **Dosierung des Einsatzes von Projektorganisationen** und eine hohe **Projektdisziplin** bei der Erzielung der Projektergebnisse. Anders formuliert: Die Konzentration der Führungsorganisation auf die Funktionen und deren Leistungsoutput. Erfolgreiche Familienunternehmen sind bei der Formulierung von Projekten sehr restriktiv, nicht erfolgreiche Unternehmen deklarieren viele Entscheidungssituationen als Projekt. Gerade die Leistungs- und Renditeführer in den jeweiligen Branchen arbeiten mit streng limitierten Task Forces bei „böartigen“ Problemen, sodass die Konzentration auf das Tagesgeschäft erhalten bleibt und erfolgsrelevante Aktivitäten bei F&E, Vertrieb, Produktion nicht liegenbleiben und Erfolgspositionen gefährden.
- Die **Vermeidung von Bürokratie** und **schlanke Overheads** sind organisatorische Schwerpunkte der Erfolgreichen. Zentralbereiche sind in diesen Unternehmen auf Dienstleistungen für die Divisionen und Funktionen ausgerichtet und stark auf den

Verwendungszweck statt auf den Erkenntniszweck ausgerichtet. Insbesondere die kontrollierenden bürokratischen Aufgaben werden, soweit nicht von externen Dritten vorgeschrieben, minimiert.

- Aber: **Voraussetzung** dafür ist das Vertrauen der Führung auf die Ehrlichkeit und Redlichkeit (alte Begriffe, die auch die Digitalisierung mit Sicherheit überdauern werden) der führenden bzw. die Loyalität von Unternehmensführung zu den Mitarbeitern und umgekehrt loyales Verhalten der Mitarbeiter gegenüber der Unternehmensleitung. Loyalität und Vertrauen sind die Grundwährung für eine Förderung und Implementierung von Selbstorganisation von oben und die richtige Nutzung von Freiräumen der operativen Organisationseinheiten.

Kultur als organisatorisches Bindemittel

Eine gesunde Unternehmenskultur äußert sich in einer hohen Identifikation mit den materiellen Unternehmenszielen einerseits und mit den zentralen Werten der Geschäftsleitung bzw. mit den Zielen der Familienunternehmer andererseits. Im Grenzfall werden sie durch die Person des Inhabers und geschäftsführenden Gesellschafters verkörpert und diffundieren über eine „dedicated elite“ in die übrige Organisation. Die Konzentration auf die sozialen und materiellen Werte eines Familienunternehmens wird dann zum Nachteil, wenn ein Übergang zum Fremdmanagement bzw. ein Wechsel in der Führung durch ein neues Familienmitglied stattfindet und die Integrationskraft dieser Werte verloren geht. Damit entfällt oft für die Mitarbeiter ein wichtiger Bindungsfaktor an das Unternehmen.

Familienunternehmen verfügen darüber hinaus über besondere Merkmale der Unternehmenskultur, die am besten mit den Begriffen der unternehmerischen Umsicht und des Respekts für die Belange und Leistungen anderer umschrieben werden kann. Erstere sorgt für den bewussten Umgang mit den Unternehmensressourcen auf der Inputseite und für den Fokus auf die Leistungen des Unternehmens für die Kunden auf der Outputseite. Letztere garantiert die notwendige Umsicht aus der Perspektive der betroffenen Funktionen und Einheiten (Belange) und verhindert die Politisierung von Entscheidungs- und Managementprozessen. Von einer starken ja sogar permanenten Politisierung



der Organisation geht die größte Bedrohung für den Erfolg aus: Sie sorgt für eine interne Partikularisierung von Interessen, leistet einer einseitigen Interpretation von Fakten Vorschub und verhindert geradezu eine wirkungsvolle persönliche Koordination.

Kontakt: organisation@wieselhuber.de

FAZIT:

Diese erfolgreichen Familienunternehmen werden von ihren Verfolgern erbarmungslos gehetzt. Während Produktvorteile und Leistungen einerseits vom Technologiefortschritt stetig bedroht, andererseits über die Transparenz – nicht zuletzt auf Grund der Digitalisierung – bei Kunden und Wettbewerbern schneller imitierbar werden, ist die strukturelle und prozessuale Unternehmensorganisation in ihrer Gesamtheit ein schwer zu imitierender Wettbewerbsvorteil, gerade weil es um Schnelligkeit, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit an die Zukunft geht. Dabei spielt der Faktor Unternehmenskultur eine bedeutende Rolle, denn auch diese ist als spezielle Kombination von Werten und Einstellungen der Mitarbeiter nie nachahmbar, da sie auf den einzelnen Mitarbeitern beruht und nur sehr zeitaufwändig im Sinne eines kulturellen Wandels verändert werden kann.

Der Wandel vom „Unternehmer-Unternehmen“ zur „organisierten Unternehmung“ muss deshalb einhergehen mit einer ständigen, aktiven Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Ebenen in der Organisation. Dies ist Pflicht für jeden Unternehmensführer, um Erträge und Leistungsfähigkeit im Wettbewerb zu sichern, denn die Unternehmensorganisation steht nicht in der GuV und ist auch nicht aktivierbar.

In Anlehnung an einen Artikel im Unternehmermagazin 7/8 2017

Sales Excellence

Potenziale heben und Umsatz, Menge und DB steigern



Gerald Lindinger-Pesendorfer
Senior Manager
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

Der Vertrieb als zentrale Schnittstelle zum Kunden spielt eine wesentliche Rolle für den Unternehmenserfolg. Anspruchsvollere Kunden mit zunehmendem Professionalisierungsgrad, Wettbewerber mit innovativen Geschäfts- und Erlösmodellen, steigende Informationsverfügbarkeit, fortschreitende Internationalisierung und unberechenbare politische Rahmenbedingungen verschärfen die Ansprüche an den Vertrieb. In einem dynamischen Umfeld ist bei vielen Unternehmen die Optimierung der Vertriebskraft ein wirksamer Erfolgshebel. Gesteigerter Marktanteil, gehobene Absatz- und Preispotenziale erzeugen schließlich einen direkten GuV-Effekt. Dabei gilt es sowohl kurzfristige „Quick-Wins“ zu erzielen, als auch den Vertrieb nachhaltig auf Erfolg zu trimmen.

Für eine optimale Ausrichtung des Vertriebs und der damit verbundenen Steigerung der Unternehmensperformance wird das W&P-Sales Excellence Modell eingesetzt. Die relevanten Erfolgshebel lassen sich anhand des ganzheitlichen Modells gezielt optimieren.

Strategische Ausrichtung

Eine enge Abstimmung von Unternehmens- und Vertriebsstrategie gibt klare Orientierung und vermeidet Reibungsverluste und Ressourcenverschwendung. Die Priorisierung von Märkten, Vertriebskanälen, Kunden/-gruppen und Produkten bzw. deren Kombination ist maßgeblich für die effiziente Steuerung des Vertriebsprozesses. Sowohl B2B- als auch B2C-Unternehmen sind gefordert, auch innovative Geschäfts- bzw. Erlösmodelle zu prüfen und neue Wege zum Kunden zu identifizieren und zu nutzen. Jede „Route-to-Market“-Strategie hat das Ausschöpfen der Absatzpotenziale

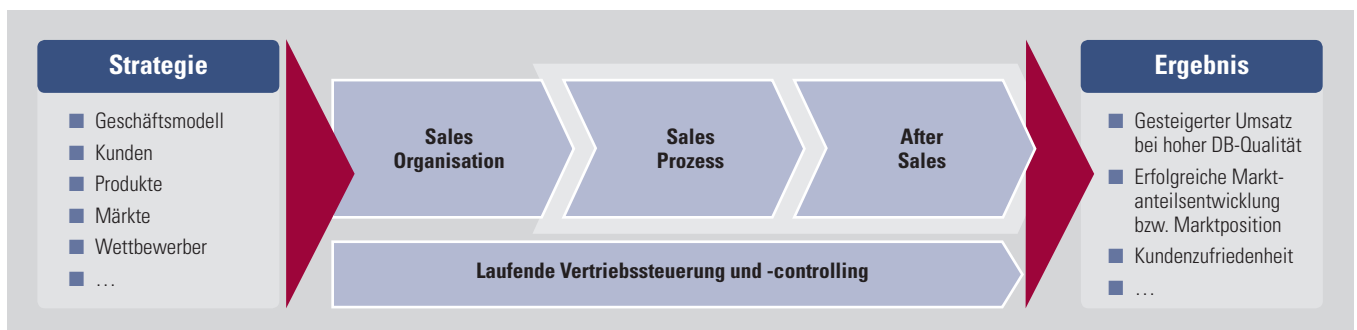
zum Ziel, inklusive der digitalen Vertriebswege, wie z. B. Plattformen oder direktem Online-Vertrieb.

Vertriebsorganisation

Die Vertriebsorganisation fokussiert die Kräfte auf die bestehenden und potenziellen Zielkunden und schafft die Voraussetzung, sich agil auf neue Markt- bzw. Kundenanforderungen einzustellen. Grundlegend für die optimale Gestaltung der Vertriebsorganisation sind die passenden Kompetenzbereiche mit ihrer Verzahnung zu anderen Funktionen im Unternehmen. Schnittstellenprobleme, die zu interner Beschäftigung führen und vom Kunden ablenken, gilt es abzustellen. Neue Kompetenzfelder entstehen durch Digitalisierung: Customer Analytics, Customer Journey-Management oder Online-/Plattform-Management sind Schlagworte, hinter denen sich ein sehr konkreter Nutzen verbergen kann – dem Wettbewerb hier einen Schritt voraus zu sein, kann ein wichtiger Schritt zur Performance-Verbesserung sein.

Salesprozess

Die Vertriebsprozesse werden an den Potenzialen der Kunden- bzw. Marktsegmente ausgerichtet. Das Erschließen neuer Kundenpotenziale ist dabei ebenso gezielt zu steuern, wie das Absichern und Ausschöpfen von bestehenden Kundenbeziehungen. Die richtige Balance aus Absatz- und Ertrags-/DB-Steigerung ist das Ziel. Die Optimierung der zentralen Kundenprozesse umfasst alle Schritte von Kundensegmentierung, -identifikation und -ansprache, über die Angebotspräsentation und -verhandlung bis hin zum Aufbau von nachhaltigen Kundenbeziehungen. Die Berücksichtigung der internen Schnittstellen zu F&E-, Marketing, Pro-





Erfolgsfaktoren für Sales Exzellenz	
Strategie	Klare Zielrichtung für alle Beteiligten durch Synchronisation von Unternehmens- und Vertriebsstrategie
	Kein Verzetteln durch Fokus auf Märkte, Vertriebskanäle, Kunden und Produkte
Organisation	Kraft „auf die Straße bringen“ durch eine Organisation, die sich an den strategischen Prioritäten orientiert
	Qualität und Effizienz durch die richtigen Mitarbeiter an den richtigen Stellen der Organisation
Salesprozess	Hoher Markterfolg durch starke Kundenorientierung aller Sales Prozesse
	Reibungslose Abläufe durch passende Schnittstellen zu anderen Abteilungen
	Agilität und Freiräume durch effiziente Prozesse mit hohem Automatisierungsgrad standardisierter Abläufe
Preismanagement	Strategische Preispositionierungen pro Marktsegment geben Orientierung und vermeiden Inkonsistenzen
	Preismodell- und Preis- bzw. Konditionengestaltung steuert Kundenverhalten und schöpft Potenziale aus
After Sales	Ausschöpfung des Ertragspotenzials der Kunden durch After Sales-Leistungen und Betreuung
	Individuelle Kundenansprache und -betreuung durch leistungsstarkes CRM-System

duktion und Einkauf trägt zur gesamthaften Verbesserung der Kundenorientierung bei und reduziert interne Reibungsverluste.

Preismanagement

Preismanagement ist bekanntermaßen einer der wirksamsten Profitabilitätshebel im Vertriebsprozess. Wie sehr er zum echten Wettbewerbsvorteil und Ergebnistreiber werden kann, zeigen Unternehmen wie Amazon, die Preismanagement im wahrsten Sinne des Wortes als Wissenschaft betreiben. Häufig sind aber Preis-Algorithmien, Real-Time-Pricing oder Big Data-Analyse nicht notwendig, um signifikante Preispotenziale zu heben. Ein konsistentes Preis- und Konditionenkonzept und die konsequente Einhaltung sind in jedem Unternehmen wichtige Performancehebel.

After Sales

Im Bereich After Sales finden sich häufig unausgeschöpfte Potenziale. Sorgfältiges Beschwerdemanagement und After Sales-Leistungen wie Wartungen, Zusatzangebote, Schulungen etc. erhöhen nicht nur die Kundenzufriedenheit, sie leisten auch einen wichtigen

Beitrag zur Profitabilitätsverbesserung. Dazu trägt ein leistungsfähiges CRM-System bei, das am Potenzial der Kunden ausgerichtet ist.

Kontakt: vertrieb@wieselhuber.de

FAZIT:

Eine Schärfung der Vertriebskompetenz oder eine umfassende Neuausrichtung des Vertriebs sind herausfordernde aber lohnenswerte Aufgaben. Ein leistungsstarker Vertrieb schafft auch in dynamischen Märkten den Balanceakt aus Kundennähe und interner Effizienz. Er sorgt für Markterfolg, der in Marktanteil und Absatz gemessen werden kann, während er die Kunden- und Unternehmensprofitabilität steigert. Gerade aufgrund der hohen Bedeutung des Vertriebs sollte dieser regelmäßig, mit Hinblick auf Performance und marktgerechter Organisation, optimiert werden. An kaum einer anderen Stelle im Unternehmen sind die dabei zu bewirkenden GuV-Effekte so schnell und auch nachhaltig zu erwirken.

Geschäftsmodellinnovation durch Additive Fertigung und Industrie 4.0

Evolution oder Disruption?

Oliver Rörig
Mitglied
der Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



„Der 3D-Drucker wird große Auswirkungen auf die gesamte Industrie haben.“ Was Dr. Hansjörg Rodi, Vorsitzender der Geschäftsleitung bei Kühne + Nagel, so prägnant auf den Punkt bringt, wird in vielen Branchen zunehmend deutlich: Die additive Fertigung oder auch Additive Manufacturing (AM) gewinnt an Traktion und setzt sich bereits heute in der Produktion mit einer Vielzahl an Anwendungen durch.

AM ist auf dem Vormarsch in allen Branchen. So zeigt sich

die Herstellung kompletter Autos, Häuser und sogar Organe mithilfe additiver Verfahren als besonders medien- und öffentlichkeitswirksam, doch: Die Anwendung steckt hier noch in den Kinderschuhen. Dagegen werden heute damit schon signifikante Stückzahlen von Prototypen, Ersatzteilen, Werkzeugen – und sogar hochindividuelle Bauteile wie z. B. Turbinenschaufeln – produziert.

Was also zunächst in der F&E und an den Hochschulen als Testballon gestartet ist, hat sich im industriellen

Umfeld längst etabliert: Nach führenden Branchen wie Luft-/Raumfahrt, Verteidigung, Medizin/Dental und Werkzeugbau, finden sich mittlerweile auch vermehrt Anwendungsfälle in Automobilbau, Elektronik und Maschinenbau. Die Stärken der Technik liegen schließlich auf der Hand:

- AM bietet dem Anwender einen hohen konstruktiven Freiheitsgrad zur Integration von Funktionen und zur optimalen Auslegung von Bauteilen. Gewichtsvorteile und Materialeinsatzoptimierungen können damit realisiert werden.
- Bauteile können in kleinen Serien effizient hergestellt werden, Rüstzeiten entfallen weitestgehend. Dies kommt insbesondere Bauteilen mit einem hohen Individualisierungsgrad und kurzen Projektlebenszyklen zugute.
- Eine effiziente Produktion kann durch AM nah an den lokalen Märkten erfolgen. Eine Rückverlagerung von Produktion aus Niedriglohnländern kann sinnvoll sein und sorgt für höhere Flexibilität und Verringerung von Schnittstellen.
- Durch AM kann eine hohe Verfügbarkeit und bedarfsgerechte Produktion gewährleistet werden, z. B. von Ersatzteilen.

Auch die Zahlen im AM-Markt sprechen für sich: Seit Jahren wächst er im mittleren zweistelligen Bereich. Auch wenn die Technologie noch in einem frühen Entwicklungsstadium steckt, sind mittelfristig signifikante Sprünge in Bezug auf Funktionalität und Leistungsfähigkeit der Maschinen, Preisniveau von Anlagen und Materialien, Qualität der Bauteile sowie Integration der verschiedenen Prozessschritte und unterstützende Systeme zu erwarten. Erste Anzeichen dafür: Initiativen für AM-optimierte und voll integrierte smarte Fabriken.

Ein bunter Strauß an Möglichkeiten

Es liegt auf der Hand, dass diese Technologie neue Geschäftsmodelle fördert – und in einigen Branchen disruptiv in bestehende Marktmechaniken und Prozes-

Daniel Fuchsberger
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Vernetzung von Produkten und Dienstleistungen

Evolution	Revolution
Horizontalisierung der Produktion	Vertikalisierung der Produktion
■ Reintegration von Produktionsschritten	■ Plattformbetreiber kontrollieren die Kundenschnittstelle
■ Kollaboration mit Spezialanbietern	■ Hersteller-IP und Know-how werden kopiert
■ „Near Shore“-Produktion	■ Ersatzteile und Reparaturen werden von Dritten durchgeführt
■ Massenproduktion individualisierter Produkte	■ Open Source und Crowd Optimierung von Bauteilen
■ Vernetzung von Produkten und Dienstleistungen	■ Fab-Shops realisieren Skaleneffekte

se eingreift. Bestes Beispiel: Logistik- und Transportdienstleister.

Aufgrund zunehmender lokaler Fertigung nimmt der Bedarf an langen Transportwegen ab – und macht ihr Angebot überflüssig. Oder Maschinenbauer: Sie fürchten durch den Nachbau von Technologie und die Reparatur von Ersatzteilen durch Dritte signifikante Einbußen für ihr Geschäftsmodell.

Dennoch birgt die AM interessante Lösungsansätze und attraktive neue Geschäftsmöglichkeiten auch für etablierte Player – sei es für Hersteller oder Dienstleister. Denn einerseits ermöglicht AM durch Spezialisierung und Vertikalisierung von Wertschöpfungsschritten signifikante Skaleneffekte. Andererseits können Hersteller ihre Wertschöpfungskette durch AM selbst beeinflussen und kontrollieren, z. B. durch

- kollaborative Modelle mit Spezialanbietern z. B. Betrieb von AM-Maschinen in der eigenen Produktion,
- späte Produktausprägung und kundenzentrierte Individualisierung durch modulares Produktdesign,
- hybride Modelle zwischen klassischer Fertigung und AM sowie Verknüpfung in Fertigung und Zusammenbau,
- Aufbau von „Razor & Blade“-Geschäftsmodellen mit dem Ziel, Hardware, Software, Dienstleistungen und Verbrauchsmaterialien in einem engen Verbund mit einem differenzierenden Kundennutzen zu versehen,
- Herstellung von Ersatzteilen in OEM-Qualität durch zertifizierte AM-Shops oder Werkstätten in den lokalen Märkten,

- Aufbau von Online-Plattformen und Management eines AM-Ökosystems.

Also Evolution oder Disruption? In den meisten Fällen wohl eher Disruption, denn eines ist nicht von der Hand zu weisen: Trotz vielfältiger Herausforderungen rund um Themen wie Datenschutz, IT-Sicherheit, die Sicherung des Konstruktions-Know-hows durch die Hersteller, eine durchgängige Datenintegration von der Idee und Konstruktion bis hin zum fertigen Produkt, die Sicherung der Produktqualität etc. durchläuft der Markt durch AM einen fundamentalen Wandel.

Kontakt: operations@wieselhuber.de

FAZIT:

AM ist ein integraler Bestandteil der smarten Fabrik der Zukunft – und stellt damit bestehende Marktmechaniken auf den Kopf. Einen konkreten „Fahrplan“, wie sich Hersteller oder Dienstleister positionieren und die vielfältigen Chancen gewinnbringend für sich nutzen sollten, gibt es nicht.

Eines ist jedoch klar: An einer AM-zentrierten Operationsstrategie, die die neu gewonnenen Fähigkeiten als Basis für smarte Produkte und Services erkennt, bereichsübergreifend sowohl die Entwicklung als auch die Kundenschnittstelle mit der Supply Chain integriert und konsequent auf AM ausrichtet, kommt niemand vorbei. Denn: Additive Fertigung und Industrie 4.0 verstärken sich gegenseitig.

Dieser Beitrag erschien erstmalig im Tagungsreader mav Innovationsforum 4/2018

Auf Kurs wie im Flug?

Finanzierung im Mittelstand

Volker Riedel
Partner und Mitglied der
Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Geldgeber rollen in Zinstief-Zeiten zwar den roten Teppich für Kreditnehmer aus und zaubern einen bunten Mix zur Finanzierung auf die Matte. Doch Firmenchefs loten besser die Risiken aus.

In Zeiten niedriger Zinsen wird Geld zum freien Gut und alles scheint finanzierbar. Banken stehen bei den Unternehmen Schlange und bieten Finanzierungen zu nie da gewesenen Konditionen: ohne Auflagen, Reporting- oder zusätzliche Covenants-Pflichten. Auch neue Produkte wie Schuldscheindarlehen schießen wie Pilze aus dem Boden. Grund zu großer Freude über minimale Finanzierungskosten? Bedenkenlose Finanzierung neuer Tochtergesellschaften? Wohl kaum. Denn der kunterbunte Finanzierungs-Flickenteppich besteht aus unterschiedlichsten Instrumenten, Konditionen und Vertragsbedingungen – und bringt damit einige Herausforderungen und auch Nachteile mit sich.

Häufig braucht es noch nicht mal eine echte Krise oder Verlustsituation, um zu merken, dass die neuen Finanzierungs-Partnerschaften auf tönernen Füßen stehen. Es geht oft allein um die Wachstumsziele der Finanzierer. Vielfach reichen allein Missverständnisse und unterschiedliche Interpretationen über den Finanzierungsanlass, um Unternehmen in arge Bedrängnis zu bringen.

Fest steht: Das vermeintliche Schlaraffenland der Finanzierung ist schon durch Regularien sowie die Automatisierung von Prozessen und Entscheidungen in den Banken begrenzt. Banken sollen und müssen wachsen, aber ohne Risiko. So gehen sie viele kleinere, neue Engagements ein und vergeben oft Blanko-Kredite zu günstigen Konditionen. Beliebte Einstiegsprodukte sind Saisonfinanzierungen oder kurz laufende Darlehen. Das Kreditrisiko des neuen Kunden jedoch wird meist erst anschließend geprüft und daraufhin entschieden, ob man wirklich an Bord bleiben will. Was also, wenn das Analyseprogramm die Cashflow-Situation des Unternehmens nicht positiv beurteilt? Dann bleibt der ausgelaufene Kredit fällig, wird nicht prolongiert und im schlimmsten Fall ist das Unternehmen formal zahlungsunfähig.



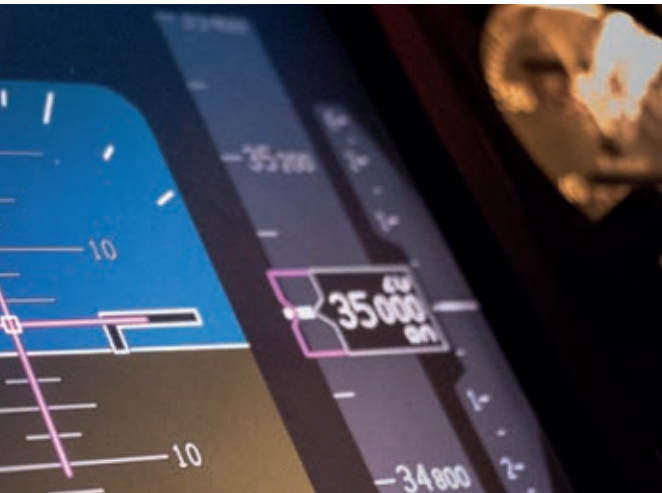
Auch bei Schuldscheindarlehen, die heute gern von Landesbanken begeben werden, überwiegen die Vorteile eher für Banken: Sie erzielen eine hohe Gebühr beim Kunden, und das Darlehen erscheint nicht in der eigenen Bilanz, da die Einlagen von Sparkassen eingesammelt werden. Für Unternehmen können diese Darlehen durchaus unhandlich sein: Wer seine Reporting-Pflichten nicht einhält oder Vertragsbedingungen bricht, der sieht sich unterschiedlichsten Gläubigern gegenüber, weiß nicht, wer ihre Interessen bündelt und mit welchen Forderungen er letztlich konfrontiert wird. Mittelstandsanleihen, die aktuell in Verruf geraten sind, belegen auch: Jeder Gläubiger kann seine Forderung verkaufen, und plötzlich verhandeln externe Dritte mit Fonds über eine komplette Refinanzierung. Läuft es ganz schlecht, drängen die neuen Gläubiger sogar ins Eigenkapital.

Fehlendes Interesse an langfristiger Beziehung

Sei es beim schnellen Kredit einer neuen Bank oder beim langfristigen Schuldscheindarlehen: In beiden Fällen können die Anonymisierung und das fehlende Interesse an einer langfristigen Geschäftsbeziehung den Flickenteppich der Finanzierung leicht zerreißen.

Nicht die Kosten der Finanzierung bestimmen also, wie gut ein Unternehmen finanziert ist – vielmehr sind es die Ziele des Finanzierungspartners.

Gerät im Rahmen der Internationalisierung das Wachstum eines Unternehmens in Fahrt, kommt schnell eine weitere Herausforderung hinzu: die Finanzierung neu-



er Tochtergesellschaften. Da diese im Ausland meist ad hoc keine regionale Finanzierung bekommen, hilft das Stammhaus in der Regel gern über freie Linien aus. Doch Forderungen an die Töchter bleiben häufig stehen. Wenn in Deutschland die Linien volllaufen, während das entsprechende Sicherungsgut in Form von Beständen oder Debitoren in der falschen Bilanz liegt, flaut die Freude über den neuen Standort schnell ab. Spätestens Wirtschaftsprüfer nehmen die Werthaltigkeit der Forderungen genauer unter die Lupe – vor allem, wenn diese schon länger offen sind. Kann die Auslandstochter dann ihre Schuld nicht begleichen, muss die Forderung wertberichtigt werden. Was wie ein reiner Buchvorgang daher kommt, muss doch als Verlust ausgewiesen werden – und alarmiert im Zweifel die Bank. Denn wer will schon Verluste finanzieren? Ein Blick in den Kreditvertrag zeigt jedoch schnell, dass das Geld gar nicht für Auslandsengagements hätte verwendet werden dürfen. Und schon wird das Ganze nicht nur kompliziert, sondern auch rechtlich unzulässig.

Doch wie mit diesen Herausforderungen umgehen? Der umsichtige Unternehmer und sein Chief Financial Officer (CFO) sollten aus der Vogelperspektive mit der Brille des Finanzierers einen Blick auf Finanzbedarf, Bilanz- und Cashflow-Relationen werfen, Risiken und ihre Auswirkungen auf Ertrag und Cashflow ausloten. Werden diese Erkenntnisse am aktuellen Finanzierungsmix gespiegelt, zeigt sich schnell, wo Schwachstellen liegen. Außerdem kann so im Rahmen einer Planung aufgezeigt werden, wie hoch der Mittelbedarf des Unternehmens in der Zukunft ist. Wie und wo werden Ge-

schäfte mit Dritten, also den Kunden, gemacht? Wie kann das Geld dahin zurückfließen, wo das Geschäft finanziert wurde? Auf Basis dieser Antworten können Unternehmensfinanzierungen aufgebaut oder schlicht Linien vereinbart werden, die gegebenenfalls auch von Auslandsgesellschaften in Anspruch genommen werden können. Nur eine saubere Finanzierung, die nicht ausschließlich notwendige Mittel der Höhe nach bereitstellt, sondern vor allem die künftige Geschäftsentwicklung berücksichtigt, hilft hier weiter.

Am Ende aber sollte vor allem eines nicht vergessen werden: Zahlungsunfähigkeit bedeutet nicht Verlust oder Zusammenbruch des Cashflows. Zahlungsunfähig ist ein Unternehmen, wenn es seinen Verpflichtungen nicht zum Tag der Fälligkeit nachkommen kann; also zum Beispiel ein endfälliger Kredit nicht prolongiert oder durch eine andere Finanzierung ersetzt werden kann. Und am Ende entscheidet immer die Bank oder der Gläubiger des fällig gewordenen Kredits darüber, ob das Unternehmen zahlungsunfähig ist – oder wie genau dies eben verhindert werden kann. Günstige Finanzierungskosten helfen hier kaum, eine lang gewachsene Beziehung mit der Hausbank hingegen wesentlich mehr.

Kontakt: finanzierung@wieselhuber.de

FAZIT:

Wesentlich zuverlässiger ist ein Unternehmen für die sichere Zukunft durch eine fundierte, wenn auch kostspieligere Gesamtfinanzierung zu begleiten. Diese bildet in einem Vertrag mit unterschiedlichen Bausteinen alle Finanzierungsanforderungen ab und folgt dem Geschäftsmodell. In einem Finanzierungskonsortium ist dabei eine einzige Bank der Vertragspartner.

Das Management einzelner Finanzierungen entfällt. Für neue zusätzliche Investitionen müssen nicht immer wieder separate Finanzierungen gefunden werden. Der vermeintlich billige Flickenteppich zur Finanzierung sollte also in den meisten Unternehmen gar nicht erst geknüpft werden. Stattdessen sollte der Versuchung des billigen Geldes widerstanden werden. Denn in puncto vernünftige Finanzierungsstruktur gilt schlicht: Mehr ist mehr.

Dieser Beitrag erschien erstmalig in Return 2/2018

Modernes Controlling

Schritt halten mit dem digitalen Geschäftsmodell



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

Neue Tools wie mobiles Controlling, Smart Controlling oder Big-Data-Analysen beeinflussen die Instrumente und das Aufgabenfeld des Controllings – und verändern auch das Anforderungsprofil des Controllers. Aber auch die Controlling-Schwerpunkte sind anzupassen. Denn die durch die Digitalisierung veränderten Geschäftsmodelle verlangen nach einer Ausrichtung des Controllings an die neuen Erfolgsfaktoren des Geschäfts.

Geschäftsmodelle verändern sich rasant

Ein Beispiel aus einem Produktionsunternehmen macht dies deutlich: Waren in der Vergangenheit auf der Marktseite stabile und langjährige Kundenbeziehungen, eine hohe Markenkraft, ein schlagkräftiger und effizienter Vertrieb wesentliche Erfolgsfaktoren, so können digitale und onlinebasierte Vertriebswege diese fundamental ändern. Denn in einem Erlösmodell dominiert vielleicht nicht mehr das Produkt, sondern Zusatzleistungen wie Wartung, Service, IT-Applikationen und damit einhergehende Dienstleistungen. Und auf der Produktionsseite mögen ausgeprägte Produktqualität, ihre Langlebigkeit, eine hohe Maschinenauslastung auf Basis einer hoch automatisierten Fertigung und damit einhergehende wettbewerbsfähige Herstellkosten bislang Garanten des wirtschaftlichen Erfolges gewesen sein. Doch auch diese Parameter können sich durch die Digitalisierung rasch ändern: Auf einmal ist nicht mehr die Beherrschung von Produktionstechnologien im Rahmen eigener Wertschöpfung wesentliches Merkmal des Erfolges. Vielmehr kommt es darauf an, Wertschöpfungsketten mittels digitaler Vernetzung

zu managen. Statt Investitionen in maschinelle Hardware sind das Entwickeln und die Weiterentwicklung appbasierter Steuerungsmöglichkeiten verbunden mit der Nutzung von Daten der Faktor, der kaufentscheidend wird. Somit ändert sich das gesamte Wertschöpfungsmodell. Investitionen in Sachanlagen werden in „investive Kosten“ verschoben, beispielsweise für die Entwicklung von Software oder Forschung & Entwicklung (vergleiche Abb. 1).

Kommt noch eine zusätzliche Individualisierung in Form zunehmender kundenspezifischer Lösungen hinzu, so verändert sich das Geschäftsmodell weiter. Aus einem Produkt, das einst in definierten Stückzahlen geplant wurde und dessen Herstellkosten und Preisfindung auf konkreten Stücklisten und Arbeitsplänen aufbaute, wird nach und nach ein komplexes Leistungspaket. Entwicklungskosten fließen nunmehr in die Programmierung von Software anstatt in die Konstruktion von Maschinen. Die Fertigung mit all ihren Maschinen und Prozessen verliert an Bedeutung. Der Produktlebenszyklus wird aufgrund zunehmender Software-Anteile kürzer und unkalkulierbarer. Die ständige Aktualität der Software erfordert permanente, begleitende Entwicklungsleistungen und Updates im Bereich der Software.

Die mit den neuen Leistungen einhergehenden, kostenintensiven Investitionen mögen sogar in Teilen aktivierungsfähig sein. Sie führen jedoch bereits bei der Finanzierung zu ersten Restriktionen. Anders als bei einer Maschine, tun sich Finanzierer bei Aufwendungen für die Digitalisierung von Produkten und Leistungen schwer. Ihnen fehlt das Sicherungsgut als Basis der Finanzierung – so sinnvoll auch die Investitionen in die Digitalisierung sind. Jeden Chief Financial Officer stellt so bereits die Finanzierungsfrage der Digitalisierung bei schwacher Eigenkapitaldecke vor erhebliche Herausforderungen.

Vorerst aber stellt sich die Frage, wie sich die Führungs- und Entscheidungsprozesse innerhalb eines „digitalen Unternehmens“ verändern. Im dargestellten Beispiel führt dies zu deutlich geänderten Amortisationsverläufen und volatilen Ergebniszyklen. Statt planbarer Investitionserfordernisse mit vorhersehbaren Amortisationsverläufen und begrenzten, weiter lau-



Abb. 1: Geänderter Investitionscharakter in einem Produktionsunternehmen



fenden (Entwicklungs-)Kosten induziert das digitale Geschäftsmodell deutlich schwieriger zu planende, weil volatilere Kosten- und Ergebnisverläufe (vergleiche Abb. 2). Im Ergebnis kann dies zu einer deutlich veränderten Verteilung der Gewinne und vor allem der damit einhergehenden Liquiditätsströme führen.

Das Controlling muss Antworten liefern

Instrumentarien wie Planung, Prognose und Reporting sind daher so zu optimieren und anzupassen, dass sie den geänderten Entscheidungserfordernissen des Managements Rechnung tragen. Dabei müssen Anpassungsüberlegungen mit der Planung und den Planungsprozessen beginnen. Diese unterliegen in Unternehmen einer bewährten – gegebenenfalls auch starr angesehenen – Abfolge von Teilschritten. Startpunkt ist Absatz- und Umsatzplanung gefolgt von den nachgelagerten Planungen, wie beispielsweise die entsprechende Kosten- und Investitionsplanung.

Der Planungsprozess ist seriell organisiert, ein Schritt basiert auf dem nächsten. Das daraus abgeleitete Ergebnis – das vom Management meist als nicht zielführend erachtet wird – erfordert einen nächsten Schritt der Überarbeitung. Es können durchaus mehrere Schleifen in der Überarbeitung notwendig sein, bis eine Planung von den Aufsichtsgremien des Unternehmens verabschiedet wird.

Eine verabschiedete Planung wird dann in der Regel unterjährig nicht mehr angepasst, mögliche Veränderungen werden über entsprechende Forecasts abgebildet. Die Plan-Ist-Abweichungen werden – wie der Name sagt – im Reporting als Plan-Ist-Abweichungen

analysiert und interpretiert. Für ein statisches, wenig volatiles Geschäftsmodell mag ein derartig konventionelles Vorgehen ausreichend sein und bleiben. Bei dynamischen Geschäftsmodellen stoßen diese Abläufe an Grenzen – zum einen in der seriellen Planung, zum anderen bei einer Plan-Ist-Analyse, die auf einer weit zurückliegenden Planbasis fundiert. Dies erschwert nicht nur die Steuerung, sondern beeinträchtigt auch die Akzeptanz des Controllings beim Management.

Die operative Steuerung ließe sich wesentlich verbessern, wenn Controller und Manager dem Forecast deutlich mehr Gewicht beimessen würden. In der Praxis ist allerdings oft das Gegenteil der Fall. Der Forecast wird als lästige Pflichtübung verstanden, bei dem häufig unter linearer Fortschreibung von Ist- oder Planungspositionen der nicht plangemäßen Vergangenheit Rechnung getragen wird, ohne dass die nähere Zukunft tatsächlich vorausschauend und analytisch geplant wird.

Nun kann es nicht Ziel sein, ein Unternehmen in einen permanenten Zustand der Planung und Prognose zu versetzen. Dafür mangelt es zumeist an Ressourcen.

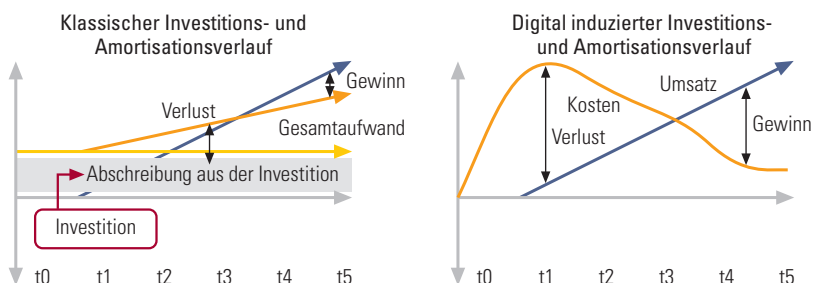


Abb. 2: Änderungen in Gewinnentstehung und Amortisationsverlauf

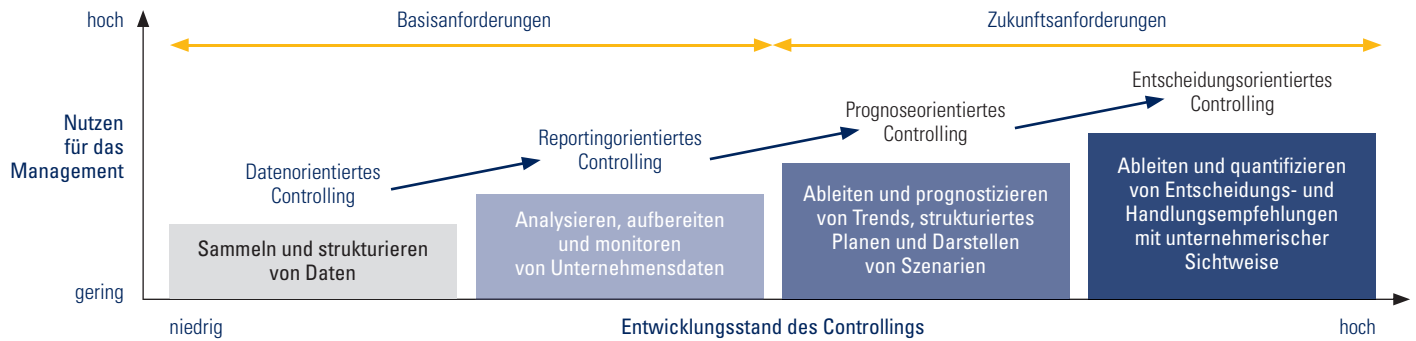


Abb. 3: Der zu niedrige Reifegrad des Controllings als Hindernis der Digitalisierung

Auch die Akzeptanz solcher Controlling-Prozesse wird vermutlich unter der damit einhergehenden „Management-Beanspruchung“ leiden. Die Herausforderung liegt vielmehr darin, Planungs- und Ergebnisprozesse stärker auf die Notwendigkeiten einer Forecast-Steuerung auszurichten.

Ziel ist es, eine überschaubare Anzahl von relevanten Steuerungsparametern des Geschäftsmodells rasch und mit begrenztem Aufwand zu simulieren beziehungsweise durch die Veränderung verlässliche Forecasts abzuleiten. Gelingt dies, so tritt die tendenziell vergangenheitsbezogene Plan-Ist-Analyse zugunsten einer vorausschauenden, eher operativen Steuerung in den Hintergrund. Die Antwort des Controllings heißt also weniger Analysen in Vergangenheit und Gegenwart, sondern mehr Fokussierung auf Szenarien und Darstellung von Optionen und Entscheidungserfordernissen im kurz- und mittelfristigen Bereich.

FAZIT:

Was in der Theorie einfach und logisch klingt, stößt bei der Umsetzung in der Praxis oft auf Hindernisse. Ein digitales Geschäftsmodell erfordert vor allem eine Synchronisierung der Entwicklungsgeschwindigkeit von Geschäftsmodell und Controlling. Das Controlling muss Schritt halten können und darf nicht hinterherhinken. Handelt es sich bei dem Unternehmen nicht gerade um ein Start-up, bei dem Geschäftsmodell und Controlling zum selben Zeitpunkt starten und sich parallel entwickeln, so ist in einem ersten Schritt die Einbindung des Controllings in die Entwicklung des Geschäftsmodells wichtig. Nur wer frühzeitig erkennt, welche Anforderungen aus dem digitalen Geschäftsmodell für die Unternehmenssteuerung resultieren, schafft die Basis, um die Instrumente anzupassen. Dieses frühzeitige Erkennen ist auch die Voraussetzung, um die Controller in ihrem Aufgabenverständnis und ihrem Profil weiterzuentwickeln.

Geschäftsmodell und Controlling synchronisieren

Überlegungen zur stärkeren Zukunftsorientierung des Controllings sind nicht neu. Sie gewinnen jedoch umso mehr an Gewicht, je schneller ein Geschäftsmodell digital wird. Damit das Controlling mit den Anforderungen des digitalen Geschäftsmodells Schritt hält, benötigt es selbst ein geeignetes digitales Instrumentarium. Nur dieses verschafft ihm die erforderliche Geschwindigkeit. Hier schließt sich der Kreis zwischen digitalen Inhalten des Geschäftsmodells und den Möglichkeiten digitaler Instrumente. Die Herausforderungen eines digitalen Umfeldes treffen auf ein Controlling, das oft in seinem Reifegrad deutlich hinter den Anforderungen zurückbleibt (vergleiche Abb. 3).

Sowohl das Grundverständnis für das Controlling als auch das Anforderungsprofil werden sich unter dem Druck der Digitalisierung wandeln. Für das Grundverständnis bedeutet dies eine stärkere Hinwendung zur kurzfristigen und operativen Unterstützung von Management-Entscheidungen im Tagesgeschäft. Vor allem wenn die Möglichkeit besteht, Controller von Routinetätigkeiten wie Berichterstellung mittels Excel und Powerpoint zu entlasten, bleibt mehr Zeit, sich der unmittelbaren und kurzfristigen Unterstützung des Managements zu widmen.

Das Controller-Profil wird ebenfalls von diesen Entwicklungen beeinflusst: Der Controller wird vor diesem Hintergrund immer mehr zum Prozess- und Informations-Manager, der vor allem die Funktionsfähigkeit der Systeme und die Aussagekraft der generierten Informationen gewährleisten muss. Dies erfordert nicht nur Kenntnisse in Betriebswirtschaft und IT, sondern auch ein umfassendes und tiefes Verständnis des dem Erfolg zugrunde liegenden Geschäftsmodells. Kurz gesagt, die Aufgabeninhalte werden anspruchsvoller.

Kontakt: controlling@wieselhuber.de

Organisatorische Nostalgie

Familienunternehmen und der Reiz des Vergangenen

Change, Evolution, Transformation, Disruption, Revolution – nichts bleibt beim Alten und *panta rhei* in unserer sich globalisierenden und digitalisierenden Weltwirtschaft. Aber nicht jeder nimmt dies so an und lotet darin neue Chancen aus – da gibt es auch diejenigen, die versuchen Mauern zu bauen und Vorhandenes zu zementieren. Man spricht vom Phänomen der organisatorischen Nostalgie. Was steckt dahinter?

Im Kern: Angst. Die Angst, nicht mit dem Neuen, das sie problematisch und befremdlich erleben, mithalten zu können. Die Angst, Erarbeitetes zu verlieren. Da kommt so ein idealisiertes Vergangenheitsbild gerade recht. Da werden dann die „guten alten Zeiten“ an den Unternehmenskern früherer Zeiten, ehemaligen Mitarbeitern oder Firmengebäuden festgemacht und alles Neue steht schlichtweg für den Verrat an den traditionellen Werten des Unternehmens, nicht etwa für eine natürliche Erneuerung oder gar für Aufbruchscharakter.

Das „Heimweh“-Gefühl als etymologische Wurzel von Nostalgie (*nostos* = Heimkehr/*algos* = Schmerz) scheint also aus der Wissenschaftstheorie kommend in der Unternehmenspraxis angekommen: Der Bewahrer trifft auf die jung-dynamische Entscheidergeneration von morgen, die sich modern, digital und agil zwischen den möglichen Zukunftswelten bewegt.

Der Sozialwissenschaftler Walter-Busch sieht nostalgische Gefühle bei Führungskräften als klares Alarmsignal für die Unternehmensführung, das sich anhand von verminderter Einsatz- und Risikobereitschaft bis hin zu destruktiver Kritik am Status quo gegenüber anderen Angehörigen der Organisation zeigt.

Für Familienunternehmen in ihrer oftmals noch stark inhaberlastigen Prägung durchaus prekär, denn kein Entwicklungsprozess kann ohne die Überzeugung und aktive Unterstützung der Unternehmensführung nachhaltig greifen.



*Gustl F. Thum
Mitglied
der Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH*

Erschwerend kommt für Familienunternehmen noch dazu, dass heute mehr denn je Innovationskraft und Kreativität zentrale Erfolgsfaktoren sind und zigfach Nachfolgen mit notwendiger Interpretation der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens anstehen. Aber wie bitte soll man den „geistigen Wohnort der Organisation“ in die Zukunft verlagern, wenn „diese Bewahrer“ auf der Bremse des Fortschritts stehen?

Kontakt: familienunternehmen@wieselhuber.de

FAZIT:

Lösungen wie altersheterogene Lern- und Arbeitsstrukturen und intergenerative Führungsstrukturen sind das eine. Aber weitaus wichtiger scheint mir angesichts des konstant uns umgebenden Wandels das Bewusstsein der Entscheider darüber, dass es diese Nostalgiker in der eigenen Organisation geben kann und sie mitgenommen werden sollten – denn schon Dante erkannte in seiner göttlichen Komödie: „Kein Schmerz ist größer, als sich der Zeit des Glückes zu erinnern, wenn man in Elend ist.“ Diesen Schmerz in den Griff zu bekommen und sinnvoll aber sensibel lösen, wird den Blick und das Einlassen auf das jetzt und hier wieder ermöglichen.



Finanzierung in Familienunternehmen

Die Bonitätsschere wird weiter aufgehen



Familienunternehmen gelten bei ihren Finanzierungspartnern als besonders anspruchsvolle Kunden. Wie sie mit der aktuellen Marktsituation umgehen, erläutert Christian Groschupp, Leiter Competence Center Finance bei der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH im Interview.

Herr Groschupp, Familienunternehmen gelten als konservativ und zurückhaltend, wenn es darum geht, neue Finanzierungsinstrumente auszutesten. Stimmt dieses Bild noch mit der Realität überein, oder müssen auch ihre Hausbanken fürchten, dass Familienunternehmen verstärkt die Angebote von Fintechs in Anspruch nehmen?

Groschupp:

Das Bild stimmt grundsätzlich auch weiterhin. Aber die Fintechs werden als Player auf dem Finanzierungsmarkt durchaus wahrgenommen. Familienunternehmen haben ein gutes Gespür für die aktuellen Entwicklungen. Sie sehen die Vorteile eines standardisierten Vergabeprozesses über das Internet und nutzen natürlich klassische Asset-Finanzierungen wie Factoring, Leasing oder Finetrading. Die Beziehungen zu Banken bleiben aber sehr wichtig. Man geht eher notgedrungen auf die Suche nach Alternativen, zum Beispiel wenn die Hausbank den Kreditantrag einmal ablehnt.

Aber die bilanziellen Eigenkapitalquoten sind in den vergangenen Jahren immerhin um rund 10 Prozentpunkte gestiegen – im Schnitt auf über 30 Prozent. Damit müssten

Familienunternehmen für die Finanzinstitute doch Traumkunden sein, oder nicht?

Groschupp:

Da die Zinsmargen der Banken bei gleichzeitig verschärften Anforderungen an die Eigenkapitalhinterlegung weiterhin unter Druck stehen, wird die Bonitätsschere immer weiter aufgehen – auch bei Familienunternehmen. Firmen mit einem guten Rating sehen sich einem Überangebot gegenüber. Sie können wählen und sich die Rosinen herauspicken. Für alle anderen wird es hingegen zunehmend schwieriger, einen Bankkredit zu bekommen.

Welche Kriterien sind für Familienunternehmen bei der Auswahl der Finanzierer und Finanzierungsinstrumente entscheidend?

Groschupp:

Familienunternehmen setzen sehr stark auf Stabilität, auch in der Beziehung zu ihren Finanzierungspartnern. Das heißt, sie sind weniger wechselwillig, aber zugleich sehr anspruchsvolle Kunden. Sie erwarten neben einem hohen Maß an Betreuung, dass der Geschäftspartner die Hintergründe des Unternehmens kennt und auch konstruktive Impulse für das Geschäft geben kann.

Welche Unterschiede zu anderen Unternehmen lassen sich darüber hinaus feststellen?

Groschupp:

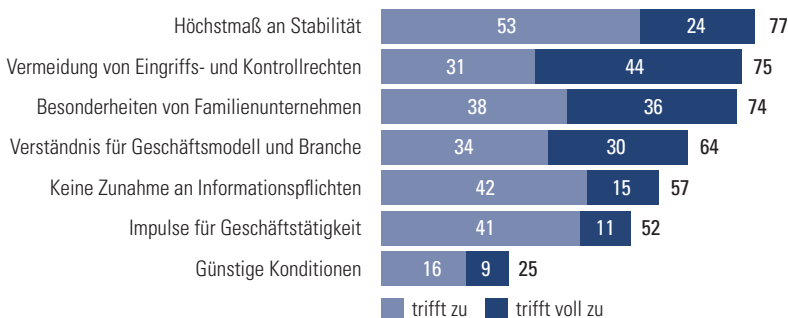
Familienunternehmen scheuen besonders stark – aus ihrer Sicht überzogene – Informationspflichten, Kontrollen oder gar Eingriffe. Bei den Zinsen schauen sie hingegen oft nicht auf den letzten Basispunkt. Gute Erfahrungen in der Vergangenheit und eine partnerschaftliche Beziehung zum Finanzierer sind ihnen oft wichtiger.

Geschäftsführer, denen das Unternehmen gehört, brauchen sich für ihre Entscheidungen vor kaum jemandem zu rechtfertigen. Wovon hängt es ab, ob sie dennoch bereit sind, die Transparenzanforderungen der Kapitalmärkte zu erfüllen?

Groschupp:

Der Gang an die Kapitalmärkte ist ja kein Selbstzweck. Eine Situation, in der dieser nötig werden kann, ist

Anforderungen von Familienunternehmen an die Finanzierung
(in Prozent der abgegebenen Antworten)



eine Phase starken Wachstums, die mit einem erhöhten Risiko verbunden ist. Zusätzlich ist aber auch die Frage wichtig: Welche Schritte erfordert das Geschäftsmodell, und welche Anforderungen stellt die jeweilige Branche? Und nicht zuletzt sind hierbei auch die individuelle Situation der Familie sowie ihre Finanzlage zu berücksichtigen. Entscheidet sich ein Unternehmen für den Kapitalmarkt, muss es ja auch nicht gleich mit der Ausgabe von Aktien starten. Die Emission eines Schuldscheins kann ein erster Schritt sein, um sich lediglich einem begrenzten Investorenkreis gegenüber zu öffnen. Eine Möglichkeit, von der aktuell immer mehr Mittelständler Gebrauch machen.

Welche Möglichkeiten bieten sich an, wenn sich ein Unternehmen frisches Kapital an der Börse beschaffen will, die Familie die Kontrolle aber behalten möchte?

Groschupp:

Eine Möglichkeit ist, dass die Familie die Mehrheit der Aktien im eigenen Besitz behält. Oder es werden stimmrechtslose Vorzugsaktien ausgegeben, damit die Familie die Kontrolle nicht aus der Hand geben muss. Damit engt sich der Kreis der interessierten Investoren allerdings stark ein, die zudem eine deutlich höhere Dividende erwarten werden. Als Alternative bietet sich manchmal noch an, den stark wachsenden Bereich, das New Business, auszugliedern und separat an die Börse zu bringen. Das ist eher eine Variante, die in Familienunternehmen diskutiert wird.

Nach einer Befragung, die Ihre Beratung durchgeführt hat, geht jedes zweite Familienunternehmen davon aus, dass die Digitalisierung signifikante Auswirkungen auf seine Cashflow-Ströme und somit auf den Finanzierungsbedarf haben wird. Wie könnte diese Veränderung konkret aussehen?

Groschupp:

Auf der einen Seite müssen sie sich anpassen und in die Digitalisierung ihrer Lösungen und Prozesse investieren. Das treibt kurzfristig die Kosten nach oben. Auszahlen werden sich diese Investitionen auf der anderen Seite erst langfristig. Dieses Missverhältnis wirkt sich negativ auf die Struktur der Bilanz aus. Auch die Umstellung auf neue Erlösmodelle wie Pay per use statt eines klassischen Produktverkaufs verändert den Finanzierungsbedarf. Hinzu kommt, dass langfristig angelegte Investitionsvorhaben auch langfristig finanziert werden sollten. Das Problem hierbei ist jedoch, dass die Bankenseite für diese Finanzierungsthematik noch keine Angebote entwickelt hat. Investitionen in die Digitalisierung eignen sich nicht für eine klassische Kreditbesicherung.

Müssen Familienunternehmen von bisher gepflegten Inhabertugenden Abschied nehmen, wenn sie sich den zukünftigen Finanzierungserfordernissen erfolgreich stellen wollen?

Groschupp:

Ein Stück weit ja. Aufgrund der zunehmenden Regulierung der Banken und der damit einhergehenden Verschärfung der Bonitätsanforderungen wird es für viele Familienunternehmen schwerer werden, an klassisches Fremdkapital zu kommen. Und wenn die Gesellschafter das erwirtschaftete Eigenkapital immer wieder ins Unternehmen stecken, sind sie in Sondersituationen wie einer Krise nicht in der Lage, ausreichend Liquidität zur Verfügung zu stellen. Bei Banken kommt in solchen Situationen häufig der Reflex auf, die Einleitung eines M&A-Prozesses zu fordern. Während bei anderen Finanzierern mit dem Risiko auch die Zinsen deutlich steigen.

Was empfehlen Sie, damit Familienunternehmen gar nicht erst in eine solche Situation kommen?

Groschupp:

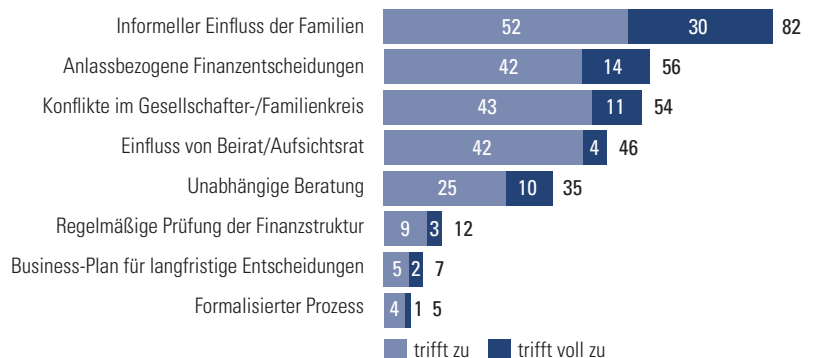
Die Gesellschafter sollten in guten Zeiten mehr wie Investoren denken und handeln. Konkret sollten sie liquides Eigenkapital außerhalb des operativen Geschäftes aufbauen. Das können sie tun, indem sie sich Gewinne ausschütten lassen oder transferieren. Auch Gesellschafterdarlehen sollten auf absehbare Zeit zurückgeführt werden. Damit erhält die Familie zusätzlichen Spielraum, wenn sich die Bonität verschlechtern sollte. Voraussetzung hierfür: gemeinsame Werte und Ziele des Gesellschafterkreises, die zum Beispiel in einer Familienverfassung definieren, wie das Kapital- und Wertobjekt „Unternehmen“ weiterentwickelt werden soll.

Kontakt: finanzierung@wieselhuber.de

Das Interview erschien am 7. März 2018 in der FAZ

Datenquelle:
Befragung von 136
Entscheidern aus
Familienunternehmen
im Auftrag der Dr.
Wieselhuber & Partner
GmbH

Ablauf und Einfluss der Finanzentscheidungen in Familienunternehmen
(in Prozent der abgegebenen Antworten)



Juniorunternehmer in der Nachfolge

Vom Wollen, Können und Dürfen

Gustl F. Thum
Mitglied
der Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Verbundenheit hin oder her – immer weniger Familiensprösslinge spüren eine moralische Verpflichtung, das Unternehmenserbe fortzuführen und es über die eigenen beruflichen Ziele zu stellen. Es geht vielmehr

darum: Will ich es? Kann ich es? Und darf ich es auf meine Art?

Töchter, Söhne oder andere Verwandte als Nachfolger in Familienunternehmen treten in der Nachfolge häufig ein janusartiges Erbe an: Der abtretende Lotse ist vom brennenden Wunsch getrieben, das eigene Lebenswerk in die Hände eines kompetenten Nachfolgers zu legen, um es auch in den kommenden Generationen gesichert zu wissen. Gleichzeitig schwingt eine große Portion Skepsis mit, ob der Nachfolger diese Aufgabe auch wirklich erfüllen kann.

Vom Können – Mit Argusaugen im Rücken

Habe ich genug Wissen und Erfahrung, um die Firmenleitung zu übernehmen? Habe ich einen genauen Plan, wie ich das Unternehmen weiterführen werde? Verstehe und respektiere ich die Art, wie mein Vorgänger das Unternehmen führt? Bin ich bereit, Ratschläge und Stellungnahmen meines Vorgängers zu meiner Leistung einzuholen und auf sie zu hören? Habe ich den Mut, Kritik zu riskieren und diese zu akzeptieren und zu beurteilen?

Außer Frage steht: Juniornachfolger im Vergleich zu den vorangegangenen Generationen in der Regel bestens qualifiziert. Sie konnten sich zu Teilen mit Unterstützung der Familie national wie international beweisen und verfügen oftmals über branchenrelevante Erfahrungen. Trends wie IT, Digitalisierung, Vernetzung? Als digital Natives verfügen sie über alle nötigen Qualifikationen.

Trotz alledem prallen sie gegen Hindernisse: Die Skepsis der übergebenden Generation, „ob er/sie es wirklich kann“. Langjährige, kompetente und erfahrene Führungskräfte mit Ambitionen auf die Führungsnachfolge. Mitarbeiter, die Veränderungen kritisch gegenüberstehen. Sie alle müssen eingebunden beziehungsweise durch Kompetenz und Dialog überzeugt werden.

Erfolgreiche Familienunternehmen verpflichten sich zur kompromisslosen Besetzung der Unternehmensleitung. Nach dem Prinzip der Gleichen Chance werden potenzielle Familiennachfolger mit den Besten im Markt verglichen. Bei ausgewiesener Qualifikation und passender Motivation werden Gesellschafter bevorzugt in die Position des Vorsitzenden der Geschäftsführung berufen. Fremdmanager werden nach objektiven Kriterien ausgewählt.

Vom Dürfen – über die Zwänge von Fußspuren

Wird meinen Zukunftsplänen für das Unternehmen aufgeschlossen begegnet? Spüre ich das Vertrauen in meine Führungsqualitäten? Habe ich freie Hand für selbständiges Handeln oder spüre ich die fortwährende Überprüfung vom Vorgänger? Wurde mir alles notwendige Wissen über die Geschäftsführung gegeben? Sind die Eigentumsverhältnisse und Finanzen so geplant, dass ich meiner neuen Rolle auch wirklich nachgehen kann?

Nachfolge bedeutet immer Kulturwandel. Es kommt darauf an – für den Übergebenden ebenso wie für den Junior – keinen Verfall von alten Werten zuzulassen, sondern neue zu gestalten. Schließlich gehen mit dem Generationswechsel in Familienunternehmen oft grundlegende Weichenstellungen und Wertewandel einher: Vom Ich zum Wir. Vom Macher zum Manager. Vom Zentrum zum Netzwerk. Vom Patriarchen zum Performer. Von der Erfahrung zum Unbekannten. Nur wer diese Kulturtransformation gezielt und behutsam ins Rollen bringt, macht den Prozess auch für die Mitarbeiter nachvollziehbar. an.

Absolut erfolgsentscheidend dabei ist: Der Übergebende lässt diesen Transformationsprozess zu. Nur wenn er offen mit dem Juniornachfolger kommuniziert und beide gründlich vorbereitet sind, können Barrieren produktiv überwunden werden. Erst wenn so gemeinsam die richtige Strategie definiert wurde, wird sich der Senior leichter tun das Neue zu erlauben, mit auf den Weg zu bringen und sich schließlich zurückziehen.

Dabei muss der Junior seinen eigenen Stil haben und sein Führungsverständnis und seine eigenen Wertevorstellungen in dem Unternehmen verankern. Diese decken sich vielleicht nicht immer mit denen des Vor-



gängers, dienen aber dem gleichen Ziel: der Erhöhung des Unternehmenswertes und der Performance.

Vom Wollen – Tausche Freiheit gegen Verantwortung und Verpflichtung

Sehe ich mich als Vollblut-Unternehmer und das Unternehmen als Gestaltungsfeld meiner Kreativität? Will ich meine bisherige Selbstbestimmtheit eintauschen gegen einen unternehmerischen und sozial-gesellschaftlichen Verantwortungskontext? Erkenne ich mit Blick auf meine privaten Wünsche und Träume in der Aufgabe eine erfüllende Herausforderung?

Der Anteil der Nachfolgen aus Pflichtgefühl, ohne Leidenschaft für das Unternehmerische und mangelnder Identifikation mit dem Familienbetrieb ist immer noch vergleichsweise hoch. Dabei ist der „Beruf als Berufung“ eine dringend notwendige, weil nachhaltig erfolgreiche Voraussetzung für den weiteren beruflichen Lebensweg.

Als Kinder der Multioptionsgesellschaft und Grenzlosigkeit, in materieller und akademischer Vielfalt aufgewachsen, streben die Junioren heute oftmals weniger nach Prestige und Status. Für sie steht vielmehr lebenslanges Lernen und eine selbstbestimmte Balance von Beruf und Freizeit mit einer sinnhaften Lebenserfüllung im Vordergrund. Diese Bedürfnisse müssen im Rahmen von Nachfolgen zwingend abgefragt werden.

Die zuweilen moralin-gesäuerte Verpflichtungsübernahme des Familienbetriebes als Singleoption und fest verankerter, häufig sogar lokal verpflichteter Unternehmer-Verantwortung, kann zur Verleugnung persönlicher Erwartungen führen. Doch die Quittung dafür kommt über kurz oder lang bestimmt und wird sich negativ auf den Erfolg als Unternehmer auswirken.

Kontakt: familienunternehmen@wieselhuber.de

FAZIT:

Viele Familienunternehmen scheitern in der Nachfolge an der konfliktären Schnittstelle von Familie, Unternehmen und Führungskräften. Denn obwohl bereits im Vorfeld häufig klar ist, dass der Übergebende und der designierte Nachfolger wenn auch verwandt, aus völlig unterschiedlichem Holz geschnitzt sind, wird ohne Rücksicht auf Verluste die Übergabe durchgezogen. Die Folge: Böses Blut, Friktionen im Tagesgeschäft bis hin zu existenzbedrohenden Krisen. Betriebswirtschaftliche und gesellschaftsrechtliche Ansätze helfen hier wenig. Es gilt zunächst die emotionalen und rationalen Entscheidungsinhalte des Seniors und Juniors jenseits von Geschäftsmodell, GuV und Statuten aufzunehmen und klug zu berücksichtigen.

Dieser Beitrag erschien erstmalig in der Unternehmeredition 1/2018

Datenstrategie

Am Anfang steht der Kundennutzen



Dr. Mathias Döbele
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Die Digitalisierung durchdringt jeden Winkel der industriellen Wertschöpfung und lässt dabei die einst getrennten Disziplinen der Automatisierungstechnik (OT – Operational Technology) und der klassischen IT zusammenwachsen. Hierdurch entsteht eine übergreifende Vernetzung nicht nur zwischen Maschinen, sondern auch zwischen Daten und Menschen und zwischen verschiedensten, vormals getrennten Anwendungsdomänen.

Digitale Daten werden häufig als das Öl des 21. Jahrhunderts bezeichnet. Doch im Gegensatz zu Öl gibt es Daten in schier unendlicher Menge und es werden immer mehr. Die Kunst besteht nun darin, die Daten herauszufiltern, die in unternehmerisch relevante Informationen verwandelt werden können. Big Data Analytics ist eine wichtige Technologie um aus Daten Informationen zu machen, entscheidend ist es jedoch zunächst Klarheit darüber zu haben, welche Informationen überhaupt von Bedeutung sind. Erst wenn das kurz-, mittel- und langfristig geklärt ist, lässt sich der unternehmerische Wert der Daten und somit eine klare Strategie zum Umgang mit den Daten ableiten.

Aufgrund der übergreifenden Vernetzung, die der Digitalisierung als wesentliches Merkmal innewohnt, muss die Bedeutsamkeit der Daten zunächst mit einer globalen Sichtweise ermittelt werden. Hierbei wird antizipiert, dass die Digitalisierung heutige Branchen- und Marktgrenzen aufweicht oder ganz auflöst, um einen höherwertigen Nutzen zu schaffen. Durch die damit neu entstehenden Produktangebote bilden sich neue Märkte heraus, auf welchen sich die Unternehmen mit neuen Wettbewerbern konfrontiert sehen.

ren zu erkennen. Die Bildung von Zukunftsszenarien auf Basis dieser Analyse ermöglicht dann die Rückprojektion auf die eigene Ausgangssituation und die Bewertung der eigenen Daten.

Innovationen sind die wesentlichen Treiber für überlegene Geschäftsmodelle und basieren zunehmend auf digitalen Daten bzw. Informationen. Somit wird es Daten geben, die zur Erzeugung des zukünftigen Leistungsangebots als absolute Schlüsselressource zu schützen sind (z. B. Maschinendaten) und weitere Daten die (häufig von extern) nur mit hinzugenommen werden müssen (z. B. Wetterdaten). Außerdem stellt sich stets die Frage, wo die Daten oder Informationen den größten Nutzen stiften, denn das muss nicht immer da sein wo sie entstehen und schon gar nicht immer innerhalb des eigenen unternehmerischen Fokus. Aus Unternehmenssicht können Daten dazu verwendet werden,

- bestehende Produkte zu verbessern,
- bestehende Produkte besser zu betreiben,
- bestehende Produkte besser zu servicieren,
- neue Produkte zu schaffen oder
- sie können selbst als Wirtschaftsgut betrachtet und verkauft werden.

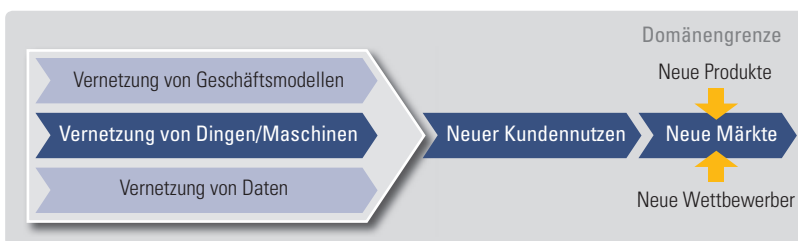


Abb. 1: Globale Sichtweise auf die Veränderung durch die Digitalisierung

Ein solches ganzheitliches und übergreifendes Verständnis der jeweiligen Marktveränderungen ist notwendig, um die strategische Tragweite von digitalen Daten wirklich zu durchdringen und Disruptionsgefahr

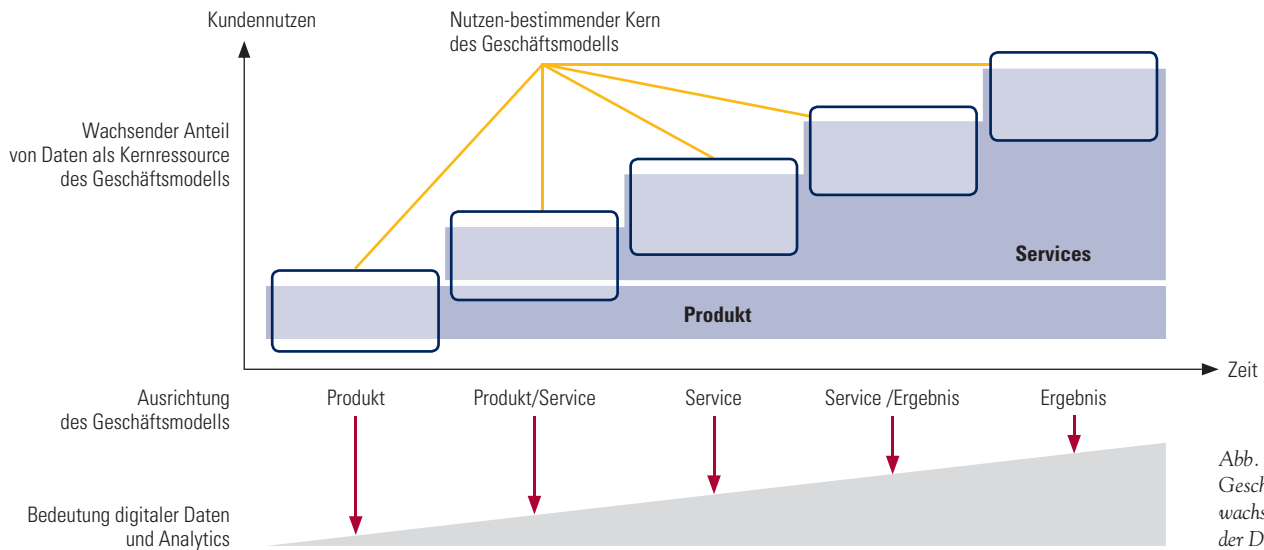


Abb. 2: Evolution der Geschäftsmodelle und wachsende Bedeutung der Daten

Ziel der Innovationsleistung muss immer ein höherer Kundennutzen sein. Um diesen zu bestimmen, muss aufgrund der zunehmenden Vernetzung immer mehr von Endkunden her gedacht werden. Durch das Phänomen der Plattform-Geschäftsmodelle werden sich die einzelnen Wertschöpfungsstufen bis zum Endkunden verändern. Dies wird sich nicht nur in einer Abkehr von linearen Wertschöpfungsstrukturen niederschlagen, sondern zusätzlich in einer Evolution der Geschäftsmodelle: von produktorientierten Geschäftsmodellen über serviceorientierte bis zu ergebnisorientierten Geschäftsmodellen.

- Plattformgeschäftsmodelle treiben die Veränderung, weshalb in diesem Bereich Kenntnisse und Kompetenzen ausgebaut werden müssen.
- Daten sind die Geschäftsgrundlage, weshalb unbedingt die Hoheit über die eigenen Daten bestehen muss und Klarheit über die unternehmerische Bedeutung verschiedener Daten im Markt herrschen sollte.

Grundsätzlich ist es für Unternehmen mit einem klassischen Produkt-/Lösungsgeschäft ratsam, sich in definierten Nischen mit hybriden Leistungsbündeln aus physischen Produkten (z. B. einer Maschine) und digitalen Smart Services mit innovativen Geschäftsmodellen zu positionieren. Dies ermöglicht eine abgesicherte Marktposition, bei der der Kunde nicht nur seine qualitativ hochwertige Maschine erhält, sondern gleichzeitig digitale Smart Services, die ihm zusätzlichen Nutzen stiften.

Kontakt: digitalisierung@wieselhuber.de

Dieser Beitrag erscheint in Teilen in nextindustry 2/2018



Bei der Veränderung der Geschäftsmodelle steigt die Bedeutung digitaler Daten und Informationen permanent an. Daher müssen Unternehmen ihren digitalen Wissensschatz hüten und permanent weiterentwickeln. Hierzu sind IT-Lösungen notwendig, die eine flexible Weiterentwicklung des digitalen Wissens ermöglichen und entsprechend wandlungsfähige Informations-Architekturen aufweisen. Außerdem sind Data Analytics Technologien notwendig, um aus einer großen Menge unstrukturierter Daten, unterschiedlichen Typs, Muster zu extrahieren, die neue Erkenntnisse zulassen.

Um sich auf die Veränderungen und Teils auch Gefahren durch die digitale Transformation der Industrie einzustellen, sind zwei Themen essentiell:

FAZIT:

Technische Lösungen für derartige Analytics stehen heute vielfach, sehr günstig und nicht nur von den großen IT-Konzernen zur Verfügung. Auch für die Konzeption und Umsetzung einer Architektur für die Speicherung und Verarbeitung der digitalen Daten gibt es bereits einige Dienstleister. Der wirklich entscheidende und vermutlich schwierigste Punkt ist es, zunächst ein klares Bild davon zu haben, wozu digitale Daten und Informationen in der Zukunft überhaupt verwendet werden sollen und müssen.



Roland Wolf
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH



Dr. Dirk Artelt
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Agiles Projektmanagement

Rahmenbedingungen und Ziele

Die Anforderungen an Unternehmen und Mitarbeiter bei der Entwicklung neuer Produkte wachsen kontinuierlich: Produkte werden komplexer, die Modellvielfalt wächst, neue Märkte müssen berücksichtigt werden, Produkte werden an vielen Standorten global gefertigt und Produktspezifikationen werden umfangreicher. Darüber hinaus verändern sich Unternehmen auch intern permanent durch Organisationsänderungen, neue Prozesse, neue IT-Tools usw..

Darunter leiden viele Entwicklungsprojekte und es ergeben sich typische Probleme:

- Unzureichende Abstimmung zwischen den Fachbereichen
- Gates und Milestones werden nicht eingehalten
- Die Qualität des Produktes zum SOP ist noch nicht ausgereift

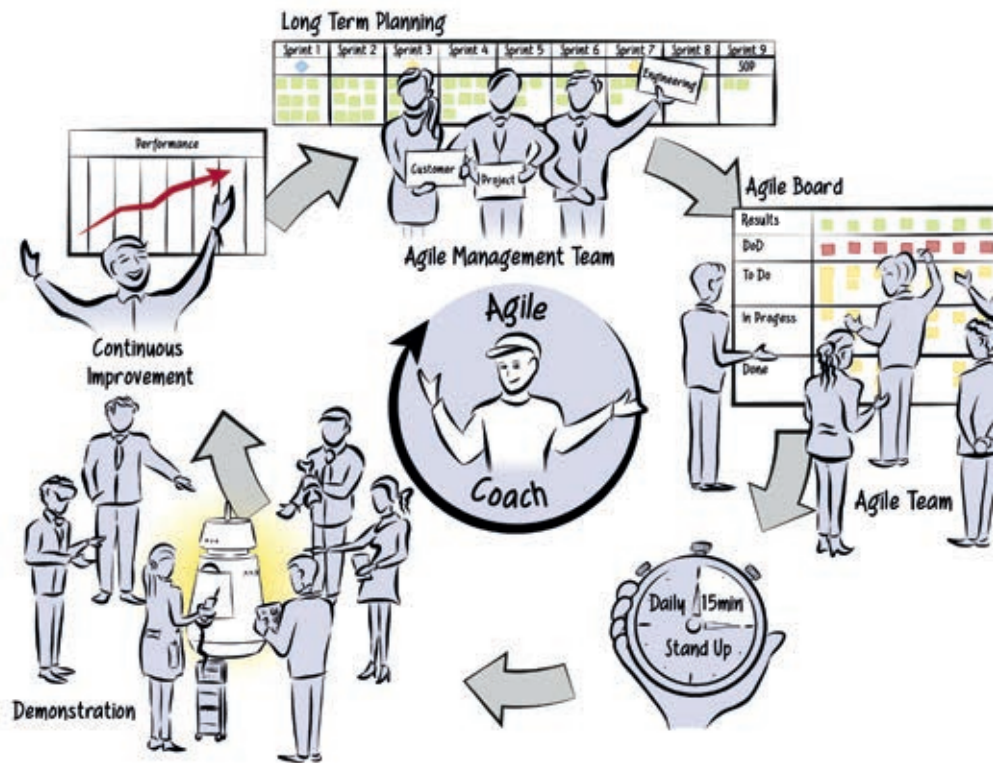
- Produktentstehungsprojekte laufen regelmäßig aus dem Plan oder werden nur mit großen Anstrengungen realisiert
- Entwicklungs- und Herstellkosten sind höher als geplant

Oft sind diese Unzulänglichkeiten Alltag geworden und Management, Mitarbeiter und Projektleiter versuchen durch persönliches Engagement diese Schwächen bestmöglich auszugleichen. Zufrieden ist dabei meist keiner. Um diese Negativspirale zu verlassen, wünschen sich die Beteiligten vor allem eine funktionierende Methodik zur Beherrschung von Produktentstehungsprojekten.

W&P hat die in der Softwareentwicklung seit langem bewährte Scrum-Methodik zu einem universell einsetzbaren „agilen Projektmanagement“ weiterentwickelt. Dabei werden die grundsätzlichen Anforderungen der Praxis an agile Arbeitsweisen erfüllt, nämlich eine aus-

Abläufe

Long Term Planning	Eine auf Meilensteinen, Gates und SOP basierende, rollierende Planung stellt die Basis für die Sprints dar.
Sprint Planning Agile Management Team	Die Einzelziele der Langfristplanung werden nun auf den aktuellen Sprint konkretisiert.
Sprint Planning Agile Team	Die Sprintplanung wird bestätigt und in einzelne Teilaufgaben aufgeteilt.
Daily Stand Up	In 15-minütigen, täglichen Meetings wird der Projektfortschritt aktualisiert und tagesaktuell für Transparenz gesorgt.
Demonstration	Ergebnisse des Sprints werden Team und Management präsentiert.
Continuous Improvement	Probleme werden regelmäßig identifiziert und das Projekt kontinuierlich optimiert.



gereifte Systematik, hohe Motivation, eine konsequente Kontrolle und effiziente Steuerung.

Wesentlich ist, dass die Menschen in den Mittelpunkt gerückt werden und dadurch spürbare Verbesserungen innerhalb kurzer Zeit erreicht werden können. Erkenntnisse der Gehirnforschung belegen, dass durch die Aktivierung des Belohnungssystems im Gehirn die höchste Form der kreativen und sozialen Leistung entsteht: die Motivation. Genau darauf zielt agiles Projektmanagement ab. Spürbare Erfolge können insbesondere in kreativen, komplexen Projekten erreicht werden, die hohe Anforderungen an Termine, Kosten und Qualität stellen.

Bei Entwicklungsprojekten mit zahlreichen bzw. laufenden Änderungen ist die Flexibilität des agilen Projektmanagements besonders wirksam. Darüber hinaus werden auch spezielle Fragestellungen unterstützt, wie z. B.:

- Produktentwicklungen unter Beteiligung mehrerer Standorte
- Bewältigung von Großprojekten mit vielen hundert Mitarbeitern
- Roll-Out auf alle globalen Standorte

Akteure

Alle nicht den agilen Teams zugehörigen Manager, die den Überblick über das Projekt behalten und strategische Vorgaben einsteuern wollen, werden ausschließlich in eigens für diesen Austausch organisierten Runden (Demonstration) involviert.	Management
Zuständig für Zielvorgaben und Projektgesamtüberblick ■ Marktverantwortlicher (z. B. Account- oder Produktmanager) ■ Technikverantwortlicher (z. B. Systemingenieur) ■ Projektleiter (administrativ)	Agile Management Team
Konstrukteure, Prozessentwickler, Testingenieure, Einkäufer, Qualitätsmanager und Fertigungsplaner. Nach Bedarf wird dieses Team temporär durch weitere Fachfunktionen, wie z. B. Service oder Logistik unterstützt.	Agile Team
Moderiert alle agilen Meetings. Ist verantwortlich für Räume, agile Materialien; stärkt dem Team den Rücken bei Störungen jeglicher Art. Er ist als unabhängiger Coach nicht Teil des Teams und nicht weisungsgebunden.	Agile Coach



Signifikante Veränderungen

Durch die Methode des agilen Projektmanagements verändern sich wesentliche Formen der Zusammenarbeit und prägen die Unternehmenskultur nachhaltig. Am Anfang eines agilen Projektes stehen manche Mitarbeiter der Methode und den Veränderungen noch skeptisch gegenüber. Da sich die positiven Veränderungen aber bereits nach einigen Sprints einstellen, werden aus skeptischen „Abgesandten“ leistungsfähige Teams, die eng und partnerschaftlich zusammenarbeiten. Dies äußert sich in einer lockeren, kreativen Teamatmosphäre mit einem hohen Grad an Motivation:

- Vertrauen auf Fachbereiche verteilt
- Verantwortung an Spezialisten delegiert
- Selbstbestimmung durch eigenverantwortliche Gestaltung der Zielerreichung
- Gemeinsame Ziele zwischen allen Beteiligten vereinbart
- Fokussierung durch Vertrauen in die Verlässlichkeit der Ziele
- Rhythmus durch regelmäßige Standortbestimmung und Planung
- Eindeutigkeit in der Formulierung von Zielen ohne Interpretationsspielraum
- Visualisierung durch leicht verständliche Darstellung von Zielen, Status und Aufgaben
- Transparenz durch zeitnahe Aktualisierung

Kontakt: agilesmanagement@wieselhuber.de

FAZIT:

Die Einführung des agilen Projektmanagements in Unternehmen erfordert die konsequente Mitnahme aller Beteiligten. Durch ein stufenweises Vorgehen wird garantiert, dass die Methodik erfolgreich angewandt wird und nachhaltig vom Unternehmen selbst durchgeführt werden kann.

Nutzen für die Unternehmensführung durch agiles Projektmanagement:

- Durchschnittliche Effizienzsteigerung von 15% bis 20%
- Geringere Projektkosten
- Geringere Herstellkosten
- Hohe Termineinhaltung
- Hohe Produktqualität

Nutzen für die Mitarbeiter durch agiles Projektmanagement:

- Höhere Leistungsbereitschaft
- Mehr Freude und Motivation
- Hohe Kreativität
- Ausgeprägte Flexibilität
- Dauerhafte Begeisterung hinsichtlich agiler Methodik

Blickpunkt Branche



Sportbranche: Alles agil oder was?

Was Agilität für Unternehmen in der Sportbranche bedeutet? Klar ist: Es geht um wesentlich mehr als „nur“ um agiles Projektmanagement. Branchenexperte Philipp P. Prechtel rät in der SAZsport Experten-Reihe: Strukturen, Prozesse und damit auch Kontrolle müssen zugunsten von Selbstorganisation und Vertrauen reduziert werden. Doch das kann nur in einer stabilen Organisation funktionieren.



Sicherheitstechnik: Chancen und Risiken von Plattformökonomien

Wer heute sein Geschäftsmodell überdenkt, sollte Plattformökonomien im Blick haben. Denn: Auch wenn diese ihren Ursprung im B2C-Geschäft haben – in der Sicherheitstechnik halten sie ebenso Einzug. Wie die Player der Branche mit den völlig neuen Wertschöpfungsstrukturen und Marktmodellen umgehen sollten? Antworten darauf liefert Dr. Peter Fey in PROTECTOR & WIK.



Kunststoff und Investoren – a Lovestory?

In Zeiten heftig umworbener Targets und teils exorbitanter Multiples ist für Investoren ein tiefes Verständnis der Branchen- und Marktmechaniken unverzichtbar. Auch Investitionen in die Kunststoffbranche wollen genau überlegt sein. Alle Player stehen vor schwierigen Rahmenbedingungen – und die meisten Kunststoffverarbeiter an einem Scheideweg, wie die W&P-Experten Dr. Hundertmark und Frank in einem aktuellen Kommentar ausführen.



Spielwarenbranche: Digitalisierung verschlafen?

Hand aufs Herz: Wie viel Digitalisierung ist in der Branche wirklich angekommen? Es finden sich zahlreiche Spielzeuge, doch der Weg zu einem digitalen Unternehmen darf sich nicht auf das Angebot digitaler Produkte, Services und einen Online-Shop beschränken. Vielmehr greift Digitalisierung in die gesamte Wertschöpfungskette und alle Unternehmensebenen ein, wie Branchenexperte Dr. Berentzen im aktuellen Kommentar ausführt.



Handel: Einkaufen auf der Fläche

Ja, online ist in. Aber aktuelle Studien zeigen trotzdem eindeutig: Der Kunde ist willig, viel Geld im stationären Handel zu lassen – vorausgesetzt er erfährt ein echtes Einkaufserlebnis. Was dabei zu beherzigen ist, erläutert Handelsexperte Dr. Philipp Grimm in der TASPO.



SHK-Fachhandwerk: Vertriebsperformance 2020+

Gerade bei vollen Auftragsbüchern des Fachhandwerks ist es für die Hersteller eine große Herausforderung, den Verarbeiter effizient und inhaltlich zielorientiert zu bearbeiten. Diese positive Marktsituation stellt besonders hohe Anforderungen an die vertriebliche Arbeit der Hersteller, doch sie bietet auch einige spezifische Ansatzpunkte für Vertriebs Erfolg. Welche? Das erläutert Florian Kaiser in der aktuellen RAS.

Sicherheitstechnik: Vom Trend-Monitoring zu Innovationen

New Business-Strategien in der Sicherheitstechnik können vor allem umsatzschwache Unternehmen aus einer Pattsituation befreien. Denn wer sich auf eine systematische und rechtzeitige Suche nach neuen Technologien einlässt, kann immer wieder Produktinnovationen mit hohem Kundennutzen und Differenzierungspotenzial bieten. Mehr dazu von Dr. Peter Fey in der Branchenzeitschrift PROTECTOR.



Chemie- und Kunststoffindustrie: Einfluss der Digitalisierung wächst

In der Chemie- und Kunststoff-Branche werden evolutionäre und kreative Veränderungen schneller in der Breite ankommen, als Revolutionen und Disruptionen. Eines sollte 2018 aber auf jeden Fall passieren: Aus Daten müssen Informationen werden. Warum? Antworten darauf von Dr. Stephan Hundertmark im CHEManager.



Smart Home 2.0.: Zukunftsmarkt ohne Schwung?

Die Zukunft des Smart Home-Marktes scheint langfristig mit traumhaften Wachstumszahlen und dynamischer Marktentwicklung vorgezeichnet zu sein. Rosige Aussichten, so könnte man meinen. Doch derzeit dominieren eher die vielfältigen Herausforderungen und Hemmnisse. Mehr dazu von Florian Kaiser, Leiter Bau-/Bauzulieferindustrie in der RAS.



Medizintechnik: Erweiterte Realität zieht in medizinischen Alltag ein

Die Augmented Reality (AR)-Technologie verbindet eine virtuelle Realität mit der realen Umwelt, lässt beide Dimensionen in Echtzeit interagieren und setzt einen dreidimensionalen Bezug der Objekte zueinander. Doch wie weit ist die Entwicklung medizinischer AR-Systeme in der Medizintechnik? Welche Herausforderungen ergeben sich speziell für die medizinische Anwendung? Diese Fragen beantwortet W&P Branchenexperte Dr. Peter Fey im „KTM – Krankenhaus Technik Management Journal“.



Möbelbranche: Heiße Diskussion um Vertrieb 4.0

Die Möbelbranche ist heute noch in der Lage, die Zukunft aktiv zu gestalten. Doch die Player sind in der Pflicht: Das Kaufverhalten der Konsumenten verändert sich dramatisch, keiner ist mehr bereit ist, 24 Stunden zu warten. Das Thema Schnelligkeit auf dem Weg zum Kunden wird ebenso entscheidender Erfolgsfaktor wie eine innovative Markenstrategie. Mehr dazu im Bericht zur „W&P Branchenwerkstatt Möbel“ in der möbel kultur.



Digitalisierungsstrategie für Molkereien

Zukunftsfähigkeit und Ertragskraft - das sind auch für Molkereien die Zielparameter, an denen sich Digitalisierungsaktivitäten messen lassen müssen. Die Branche, seit Jahren auf dem Digitalisierungspfad, muss jetzt aus ersten Ansätzen eine ganzheitliche Digitalisierungsstrategie entwickeln. Wie das funktionieren kann, erläutern Gerald Lindinger-Pesendorfer, Leiter Food/FMCG und Jean-Francois Pauly, Leiter Competence Center Digitalisierung bei W&P, in der aktuellen molkeerei-Industrie



Mehr Information unter www.wieselhuber.de/branchen

Kurz & bündig

Agiles Management: Mit Sprints die Zukunft gestalten

Steigende Produktkomplexität, neue Märkte, globale Fertigung, zunehmende Serviceansprüche und veränderte Arbeitswelten verlangen heute in allen Unternehmensfunktionen nach Agilität. Doch wie können Unternehmen mit diesen Vorzeichen agiler werden und dadurch Kosten reduzieren, Qualität erhöhen und den Wettbewerb für sich entscheiden? Praxisorientierte Antworten lieferte die W&P Innovationswerkstatt „Agiles Management“.

„Die Basis für Agilität: Klarheit über Geschäftsmodell und Organisation! Denn nur dann kann die Strategie des Unternehmens in die Entscheidungsebenen getragen, Mitarbeiter motiviert, mobilisiert und selbstständiger gemacht werden“, weiß Johannes Spannagl, Managing Partner bei W&P.

Dadurch wird die Unternehmenskultur zum entscheidenden, nicht nachahmbaren Wettbewerbsvorteil, der auch den „War for Talents“ entscheiden kann.

Die Hürden für mehr Agilität liegen nicht im Menschen, sondern häufig im Unternehmen, denn wie Psychoneuroimmunologe Dr. Sebastian Spörer konstatiert *„ist das Gehirn des Menschen von Natur aus agil“.*

„Offen, schnell und flexibel im Team, selbstorganisierend und kreativ, die Performance im Blick – und das alles in klar definierten Leitplanken und Regeln“, resümiert Roland Wolf, Leiter Agiles Management bei W&P, zum Abschluss der Werkstatt. *„Das alles definiert ein agiles Mindset mit dem Menschen im Mittelpunkt“.*



W&P-Innovationswerkstatt „New Business“: Neue Geschäfte als Ertragstreiber

Wenn etablierte Geschäftsmodelle an ihre Grenzen stoßen, sind neue Geschäftsideen gefragt. Doch wer im „New Game“ mitmischen will, muss sich vom angestammten Kerngeschäft entfernen und neue Wege gehen. Die Basis: Ein professionelles New Business Management. Wie das konkret aussehen kann, diskutier- te W&P auf insgesamt 3 Branchenwerkstätten „New Business“ in München, Ludwigsburg und Frankfurt am Main mit Top-Referenten:

- Prof. Dr. Tim Hosenfeldt, Senior Vice President Technologiestrategie & Innovation der Schaeffler AG



- Yüksel Sirmasac, Gründer und CEO der Rockethome GmbH
- Dr. Philipp Strack, Head of New Venture der Carl Zeiss AG
- Markus Reithwiesner, CEO der Haufe Group
- Frank Opletal, CTO der Voith Paper Holding
- Christopher Parlitz, Leiter Robert Bosch Start-up Intralogistic Robotics
- Dr. Martin Gall, CTO und Vorstandsmitglied der Dräxlmaier Group
- Sebastian Schwanhäußer, Geschäftsführender Gesellschafter der Gruppe Schwan-STABLO
- Daniel Strohmayer, Co-CEO tacterion GmbH

„Unternehmen, die fundiertes Zukunftswissen in einer New Business Strategie erarbeiten und verankern sowie einen starken Teamgedanken leben, werden im Wettbewerb erfolgreicher sein – das gilt für Start-ups und etablierte Player gleichermaßen“, resümiert Dr. Dirk Artelt, Leiter Innovationsmanagement & New Business bei W&P.

Die Referenten v. l. n. r.: Dr. Artelt (W&P); Prof. Dr. Hosenfeldt (Schaeffler AG); Spannagl (W&P); Dr. Strack (Zeiss AG); Sirmasac (Rockethome)

Equity Lounge „Blockchain: Wertsteigerung für Unternehmen“

Aufstieg, Hype und Rückfall von Kryptowährungen wie Bitcoin sorgen für Diskussionsstoff. Banken arbeiten mit Hochdruck an marktgängigen Blockchain-Lösungen. Doch welche Effekte sind aus einem Einsatz auf Unternehmensebene zu erwarten?

Wie kann Blockchain als Werttreiber im Unternehmen genutzt werden? Darüber diskutierten auf der 1. Equity Lounge von Dr. Wieselhuber & Partner (W&P) namhafte Investoren mit Technologie-Pionier Michael Geike, CEO der Advanced Blockchain AG.

Veranstalter Florian Frank, Partner und Leiter Performance Improvement bei W&P, betont: „Auch wenn es noch zu früh ist zu behaupten, dass Wertsteigerung nicht mehr ohne Blockchain auskommen wird: Die weitere Entwicklung der Technologie sowie die dahinterliegenden Geschäfts- und Erlösmodelle müssen wir im Auge behalten – und daraus lernen, wie man sich ständig neu erfindet.“ Allen voran sollten sich deshalb CFOs mit der Rolle der Blockchain-Technologie im Rahmen der Wertsteigerung aus der Finanzperspektive auseinandersetzen.

Auch für Geike, dessen Unternehmen die der Blockchain zu Grunde liegende Distributed Ledger Technologie (DLT) entwickelt, ist klar: In Zukunft wird die Realwirtschaft und ihre Prozesse mit DLT verbunden. „Dabei ist es logisch, dass der nächste Evolutionsschritt in der Industrie weg von zentralen „Riesen“ hin zu dezentralen Strukturen sein wird. Die Vorteile liegen auf der Hand: Diese Netzwerke oder Plattformen sind weniger angreifbar, wesentlich transparenter und kaum manipulierbar“.

Visionäres Fazit des Abends: Die Welt wird ‚tokenized‘ – es wird in Zukunft einen digitalen Counterpart für alles geben, was Wert hat. Blockchain wird damit wahrscheinlich nur einer von vielen technologischen Werttreibern im Unternehmen sein.



Teilnehmer v. l. n. r.: V. Riedel (W&P); C. Egerer, M. Geike (Advanced Blockchain AG); F. Frank (W&P)

Digitalisierung ist keine Modeerscheinung! Bayerns Familienunternehmen in der Pflicht

Teilnehmer v. l. n. r.:
Prof. Wieselhuber
(W&P); Staudinger
(WbU); Kraus (Rohde
& Schwarz); Sibler
(StM); Dr. Bender
(msg); Prof. Kunhardt
(THD); Dr. Schachmer
(WbU); Pauly (W&P);
Littke (atos); Prof.
Popp (THD)

Welchen Mehrwert stiftet Digitalisierung dem bayerischen Mittelstand? Welcher digitale „Reifegrad“ ist notwendig, um im Wettbewerb zu bestehen? Wie gelingt Kosteneffizienz durch Digitalisierung? Können neue Produkte und Services durch Digitalisierung zum Wettbewerbsvorteil werden? Diese Fragen diskutierten u. a. namhafte Unternehmer von Rohde & Schwarz und msg Systems sowie Wissenschaftler der Region auf der Auftaktveranstaltung der Reihe „Digitalisierung im bayerischen Mittelstand: Wachstumsquellen und Wachstumsschwellen“ in Deggendorf, veranstaltet von Dr. Wieselhuber & Partner (W&P) in Kooperation mit dem Wirtschaftsbeirat der Union e.V.

„Digitalisierung ist keinesfalls eine Modeerscheinung – es geht vielmehr um die Transformation und Zukunftsfähigkeit unserer Gesellschaft! Richtig interpretiert, genutzt und spezifisch eingesetzt, bietet sie deutlich mehr Chancen als Bedrohungen“, eröffnete Prof. Dr. Norbert Wieselhuber, Gründer und geschäftsführender Gesellschafter von W&P den Abend. Die politischen Rahmenbedingungen mit den Programmen Bayern Digital I & II mit einem Investitionsvolumen von mehr als 5 Mrd. Euro bis 2022 sind laut Staatsminister Bernd Sibler optimal.

Nun seien die Unternehmer und Geschäftsführer am Zug: „Egal ob smarte Prozesse, Lösungen oder Daten – der Mittelstand muss die digitale Transformation des Unternehmens ganzheitlich und strukturiert angehen“, weiß Jean-Francois Pauly, Leiter Digitalisierung bei W&P. Konkret kann dabei der digitale Radar von W&P helfen: Mit ihm lassen sich strategische Positionierung des Unternehmens und die vorhandenen Kompetenzen mit Blick auf künftige Einsatzfelder der Digitalisierung in Organisation, Produkten und Prozessen zu überprüfen und fortzuentwickeln.

Fazit des Abends: Digitalisierung ist nicht mehr und nicht weniger als Mittel zum Zweck – unsere Welt besser, transparenter, überlebens- und zukunftsfähiger zu gestalten.



Leben mit Krebs: W&P unterstützt „lebensmut e.V.“

Gustl F. Thum (W&P);
Prof. Dr. Wolfgang
Hiddemann (lebensmut);
Maximilian Wieselhuber
(W&P) v. l. n. r.

Die Diagnose von Krebs verändert alles. Das Leben ist plötzlich bedroht. Die ganze Familie ist erschüttert und Angst und Unsicherheit überwältigen die betroffenen Patienten und Ihre Angehörigen. Es ist eine Situation, für die sich niemand wappnen kann und in der nicht selten die Worte fehlen, gerade Kindern gegenüber zu erklären, was gerade geschieht.

Der Münchner Verein lebensmut e.V. hilft beim Umgang mit dieser Situation. In enger Zusammenarbeit mit dem Klinikum der Universität München Großhadern und anderen Einrichtungen werden Patienten und ihre Angehörigen von einem Team aus Psycho-Onkologen, Ärzten und anderen Fachkräften unterstützt. Dazu zählen neben psychologische Beratungen und Familiensprechstunden auch Atem- und Kunsttherapien bis hin zu Draußen-Aktiv-Programmen.

Die Dr. Wieselhuber & Partner GmbH widmet dieser so wichtigen Arbeit eine Spende. Maximilian Wieselhuber, Gesellschafter und Gustl F. Thum, Mitglied der Geschäftsleitung der Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner überreichten hierfür einen Scheck in Höhe von 3.000 € an Prof. Dr. Wolfgang Hiddemann, 1. Vorsitzender von lebensmut e.V. und Direktor der Medizinischen Klinik III am Klinikum der Universität München.



Dossier CFO-Agenda 2020: Zwischen Profit, Wachstum und Disruption

Auf breiter Front verändern sich Geschäftsmodelle und deren Logik. Disruptive Angriffe von außen gefährden aktuell die Erfolgsbasis bestehender Geschäfte und damit ihrer Ertragsquellen. Was heißt das für den CFO? Seine Rolle verändert sich: Gefragt sind zukunftsorientiertes, unternehmerisches Denken jenseits des „business as usual“ bestimmt durch Budget-, Reporting-, Controlling- und Finanzierungsprozesse. Wie er diesen Herausforderungen als gestaltender Risikomanager am besten begegnet? Mehr dazu in der aktuellen W&P Publikation „CFO Agenda 2020: Die neue Rolle des CFO zwischen Profit, Wachstum und Disruption“.



Studie Luxusmarkt: Deutsche Marken tun sich schwer

Trotz Digitalisierung und veränderter Kundenerwartungen: Der weltweite Luxusmarkt boomt. Dennoch tun sich Deutschlands Hersteller der schönen und edlen Dinge schwer. Warum dies so ist? Darüber sprach manager magazin online mit den Konsumgüterexperten Johannes Spannagl, Managing Partner bei W&P sowie Alexander Biesalski im Rahmen einer exklusiven Studie, die das Image der 30 begehrtesten Hersteller des Landes analysiert.



Dossier Business Performance: Gewinn und Rendite erhöhen

Wer die Performancetreiber seines Unternehmens kennt, kann Gewinn und Rendite verbessern. Umsatz, variable Kosten und Gemeinkosten auf der Ertragsseite werden u. a. durch Stellschrauben wie Produktmix, Leistungsfähigkeit des Vertriebs, Wertschöpfungskonfiguration oder Organisation beeinflusst. Was Management und Gesellschafter noch im Blick haben sollten, um das Ebit zu erhöhen und den Kapitalbedarf zu senken? Antworten dazu im aktuellen W&P Dossier „Business Performance: Gewinn und Rendite erhöhen“.



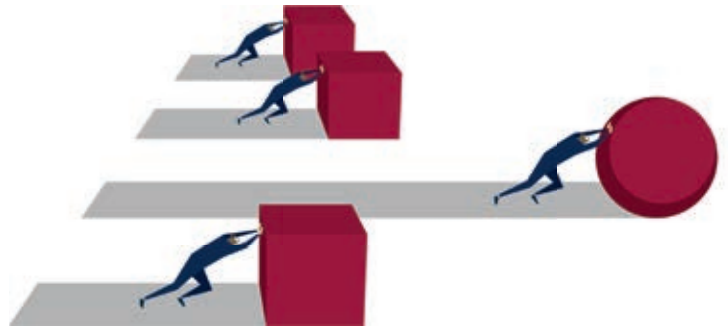
Dossier Agiles Projektmanagement

Die Anforderungen an Unternehmen und Mitarbeiter bei der Entwicklung neuer Produkte wachsen kontinuierlich: Produkte werden komplexer, die Modellvielfalt wächst, neue Märkte müssen berücksichtigt werden, - Produkte werden an vielen Standorten global gefertigt und Produktspezifikationen werden umfangreicher. Viele Beteiligte wünschen sich vor diesem Hintergrund eine funktionierende Methodik zur Beherrschung von Produktentstehungsketten. Mehr dazu im aktuellen Dossier „Agiles Projektmanagement“.



Mehr unter: www.wieselhuber.de/publikationen

Wir gestalten Erfolge



STRATEGIE

INNOVATION & NEW BUSINESS

DIGITALISIERUNG

FÜHRUNG & ORGANISATION

MARKETING & VERTRIEB

OPERATIONS

CORPORATE RESTRUCTURING

PERFORMANCE IMPROVEMENT

FINANCE

INSOLVENZBERATUNG

CONTROLLING

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

Wir sind Spezialisten für die unternehmerischen Gestaltungsfelder Strategie, Innovation & New Business, Digitalisierung, Führung & Organisation, Marketing & Vertrieb, Operations, Performance Improvement, Finance und Controlling, sowie die nachhaltige Beseitigung von Unternehmenskrisen durch Corporate Restructuring und Insolvenzberatung. Weiterhin bündeln wir unsere Kompetenzen unabhängig von Branche und Funktion in unseren Fokusthemen Familienunternehmen, Industrie 4.0, Zukunftsmanagement, Komplexität und agiles Management.

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.



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

info@wieselhuber.de
www.wieselhuber.de