

HORN & COMPANY

Performance Improvement | Corporate Restructuring | Digital Transformation



Die Luft am Gipfel ist dünn

.....
Top-Wettbewerbsposition halten und ausbauen

Internationale Top-Management-Beratung

DÜSSELDORF | FRANKFURT | BERLIN | MÜNCHEN | KÖLN | WIEN | NEW YORK | SINGAPUR

Im Prinzip ist es ganz einfach:

An der Spitze der Wettbewerbspyramide – bei den Premium-Anbietern – sind auch die Margen am höchsten. Dafür muss man an irgendeiner relevanten Stelle besser sein als der Wettbewerb – im Produkt und/oder im Service. Um das zu erreichen, muss ein industrieller Premium-Anbieter auch mehr Aufwand betreiben: In der Industrie insbesondere durch intensive Entwicklungsarbeit, flexible und schnelle Auftragsbearbeitung, Ersatzteile, Marketing und weitere arrondierende Leistungen – und nicht zuletzt durch Invest in die Marke. Im Benchmarking sind dann auch die Strukturkosten regelmäßig höher als bei Kostenführern. Soweit klar.

Gerade im großen deutschen Mittelstand finden sich zahlreiche Unternehmen, die in ihrem jeweiligen Marktsegment an der Spitze stehen. Bekannte Marken und Hidden Champions. In unseren Beratungsendagements sehen wir aber auch, **dass diese „Perlen in der Unternehmenslandschaft“ in die Schieflage kommen können** – erst schleichend, und dann beschleunigt.

Die Ursachen hierfür, einzeln oder in Kombination, folgen oftmals einem ähnlichen Muster:

- > **„Druck von unten“:** In nahezu jeder Wettbewerbslandschaft findet man folgende Grundsegmentierung: An der Spitze die Premium-Anbieter – Top-Leistungen zu hohen Preisen –, dann ein Mittelsegment und ein oftmals breites Spektrum an Low-cost-Anbietern. Letztere zumeist auch aus Low-cost-Regionen. Diese Grenzen verschieben sich. In der Tendenz lässt sich eine Grundströmung von unten nach oben feststellen. „Die können das jetzt auch – nur günstiger“ ist eine typische Feststellung von Premium-Unternehmen, wenn sie auf ehemals weit entfernte Anbieter blicken.

- > **„Good enough“:** Diese Tendenz findet ein entsprechendes Spiegelbild auch im Kundenverhalten. Waren die Kunden vor wenigen Jahren bereit, hohe Preise für z. B. Top-Qualität zu zahlen, setzt sich zunehmend eine „Good enough“-Einstellung durch: Die Anforderungen werden etwas zurückgenommen – soweit, dass auch andere Anbieter in Frage kommen, bei gleichzeitig deutlich günstigeren Kosten. Eine starke Marke und eine gewisse Loyalität der Kunden können schützen, auf Dauer ist diese Bindung aber zu schwach.

- > **„Everybody's darling“:** Premium-Anbieter stellen – selbstredend – den jeweiligen Kundenwunsch und die Kundenanforderungen in den Mittelpunkt, mit entsprechend kundenspezifischen Lösungen und Services. Im Laufe der letzten Jahre sind die Anforderungen jedoch weiter auseinandergedriftet: Gerade im B2B-Bereich werden Zulieferer gesucht, die eine Expertise und Spezialisierung in einzelnen industriellen Sub-Segmenten haben – am besten für Ende-zu-Ende-Abschnitte. Die Erfahrung zeigt, dass Premium-Anbieter ohne klaren Fokus nach und nach zurückgedrängt werden – entweder weil sie die Lösungen gar nicht haben, oder schlicht zu aufwendig sind. Ein typisches Symptom für eine solche Gefährdung sind Premium-Anbieter mit rein regionalem Vertrieb – und ohne erkennbare Kompetenzausrichtung.

- > **„Manufaktur“:** Das Spiegelbild einer Kundenorientierung „um jeden Preis“ ist ein überdimensioniertes Produkt- oder Leistungsspektrum. Zu viele Komponenten und Varianten sollen einerseits die Kundenbindung und den Umsatz sichern – andererseits sprengen sie aber auch die Strukturkosten, von der Entwicklung bis zur Logistik. Absatz- und Deckungsbeitragsanalysen zeichnen hier oftmals einen klaren Befund.

Die Erfahrung zeigt auch, dass die Alarmglocken erst recht spät anschlagen: Flach verlaufende Absätze, erodierende Produktmargen, zunehmende „For free“-Services, steigende Personalkosten und hohe Investitionen werden schon seit Jahren beobachtet – im Selbstverständnis eines Premium-Anbieters bleibt eine harte Gegensteuerung jedoch meistens aus.

Fünf Erfolgsfaktoren

Auf Basis unserer Engagements in Premium-Segmenten sehen wir fünf Erfolgsfaktoren, wie ein „angespanntes“ Unternehmen wieder zu alter Stärke zurückfinden kann – als attraktive Marke und mit anspruchsgerechten Wachstums- und Ertragsperspektiven. Grundvoraussetzung ist natürlich, dass der Markt insgesamt noch gesund ist – was sich insbesondere an der Marktdynamik, der Preisqualität und der Wettbewerber-Performance ablesen lässt.

1 **Neudefinition der Premium-Position: Im Spiegel von Kunden und Nicht-Kunden**

Die Frage, woran die Schwächung der Wettbewerbsposition liegt, wie weitreichend die Problematik ist und was getan werden muss, führt in traditionell erfolgreichen Unternehmen zu heiklen Diskussionen mit vielfach unterschiedlichen Interpretationen von Geschäftsverläufen und Positionierungsmöglichkeiten. Und dies nicht nur in den Unternehmensleitungen, sondern oftmals auch im Gesellschafterkreis.

Als einzige „neutrale“ Instanz bietet sich in solchen Situationen die Perspektive des Marktes auf das Unternehmen an. **Es ist vielfach erstaunlich, wie deutlich die Eigenwahrnehmung eigener Stärken und Wettbewerbsvorteile von dem Bild abweichen, was Kunden und auch Nicht-Kunden von dem Unternehmen haben.** Vereinfacht lauten die Kernfragen wie folgt: „Nach welchen Kriterien entscheidet der Markt vorrangig über einen Kauf?“ und „Wie steht das Unternehmen bei diesen kaufentscheidenden Faktoren im Wettbewerbsvergleich dar?“.

Als Beispiel: Eine solche Studie kann deutlich machen, dass der Markt bzw. einzelne Zielgruppen eine höchste technologische Qualität und Lebensdauer nicht als positive Differenzierung, sondern nunmehr als Selbstverständlichkeit wahrnehmen. Und dass es vielmehr auf spezifische Branchenexpertise, digitale Vernetzungsfähigkeit und / oder Service- und Ersatzteilverfügbarkeit ankommt. Und es wird gleichzeitig deutlich, in welchen Kategorien das Unternehmen im Anbietervergleich stark oder schwach ist.

Unsere Erfahrungen zeigen, dass eine solche systematische Untersuchung zu einer neuen Definition eines Premium-Anbieters führt, als zentrale Grundlage der weiteren Strategieentwicklung „zurück zur alten Stärke“.

2 Innovation-Partnering

Premium-Anbieter leben zumeist von ihrer Innovationskraft. Über Jahre oder Jahrzehnte ist so eine enge Verbindung von oftmals technischem Vorsprung, Qualität und Marke entstanden. Vor dem Hintergrund zunehmend gültiger Spielregeln im B2B-Markt – siehe oben – erreichen diese Erfolgsmerkmale den Markt jedoch nicht mehr in seiner Gesamtheit. Die Kundenwelt differenziert sich. Typisch ist eine Dreiteilung in folgende Segmente (Abbildung 1):

- > **„Value for Money“**, also Kunden, die klar wissen, was sie wollen und im Kern über den Preis entscheiden
- > **„Trustful Customers“**, also Kunden, die umrissene Anforderungen haben und für die Lösungsspezifikation offen für Beratung sind sowie
- > **„Innovation Leaders“**, also Kunden, die in ihren jeweiligen Märkten selbst neue Maßstäbe und Spielregeln setzen wollen und von ihren Lieferanten eine ebenso hohe Innovativität verlangen.

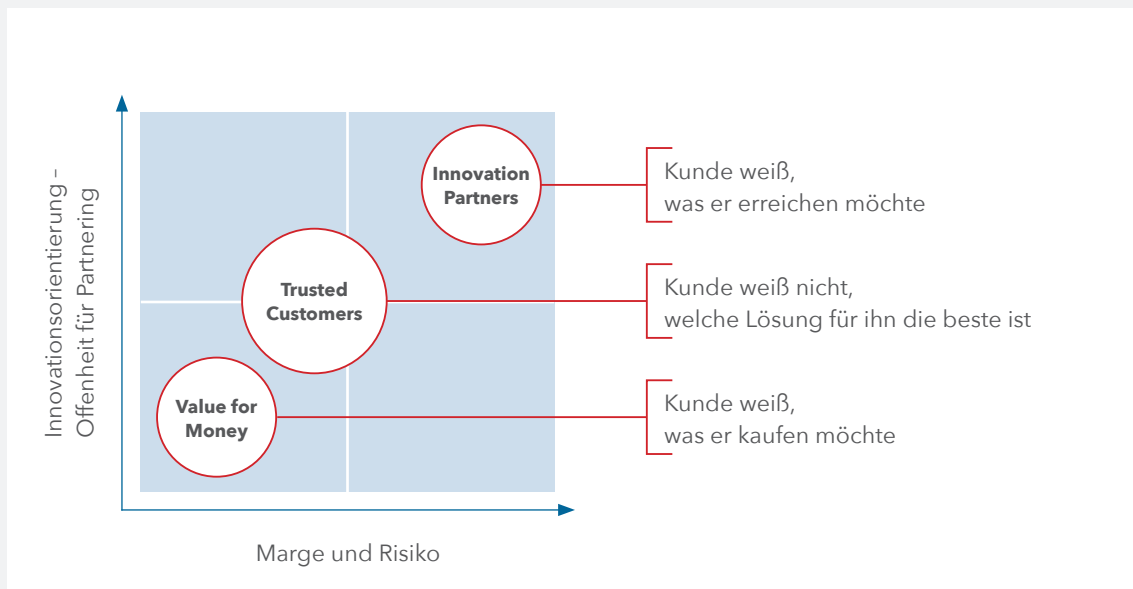


Abb. 1: Buying Behaviour - Kundensegmente für Premium-Anbieter (vereinfacht)

Für Premium-Anbieter stellt sich damit die Aufgabe, mit solchen Segmenten differenziert umzugehen. „Innovation Leaders“ erfordern die höchste Aufmerksamkeit, denn die Zusammenarbeit mit diesem Kundensegment und diesen Kundenprojekten stärkt die eigene Innovationskraft.

Das bedeutet, hier den größten Aufwand zu betreiben: Resident Engineers, gemeinsame Erprobungsphasen/Proof of Concept und Risikoteilung sind Eckpunkte einer engen Zusammenarbeit zwischen dem Premium-Anbieter und seinen auf Innovation ausgerichteten Kunden.

Gleichzeitig wird durch eine reine Fokussierung auf die attraktive Zielgruppe der „Innovation Leaders“ das Marktpotenzial stark verkleinert – zumal auch solche Unternehmen nicht immer und überall auf Innovationen setzen.

Daher ist es insgesamt erfolgversprechender, die unterschiedlichen Ansprüche der Kundensegmente auch im eigenen Geschäft abzubilden. Die Regel heißt „Standardprodukte und -abläufe für Standardkunden“ bzw. „Aufwand dort betreiben, wo es lohnt“.

Grundlegend für diesen Erfolgsansatz ist es, die Segmente entsprechend schneiden zu können. CRM-Systeme oder übliche Vertriebslisten geben das nicht her. Wichtig ist daher eine initiale Strukturierung, mit nachhaltiger Pflege.

3 Komplexitätsreduktion

Unsere Erfahrungen bei Premium-Anbietern, die unter Ergebnisdruck geraten oder gar in eine bilanzielle Schieflage gekommen sind, zeigen: **Diese Unternehmen haben sich oftmals im Laufe der Zeit in einer großen Komplexität verrannt.** Typisch ist ein übergroßes Produkt-/Leistungsportfolio mit ausgeprägten Randbereichen, das dann auf die gesamte Operations-Kette – Vertrieb, Entwicklung, Auftragsabwicklung, Produktion, Einkauf, Logistik, Services – durchschlägt. Darüber hinaus auch ein komplexer Weg in den Markt über mehrere Stufen. **Im Benchmark-Vergleich zeigen solche Unternehmen klar überdimensionierte operative Ressourcen und Overheads.**

Erfolgskritisch ist daher eine wirksame und strukturelle Vereinfachung. Dies kann durch Marktsegmentierung mit nachfolgender Geschäftsdifferenzierung erfolgen. Alternativ aber auch durch eine konsequente Plattform- bzw. Baukastenstrategie: Kundenspezifische Differenzierungen werden damit erst auf den letzten Wertschöpfungsstufen vollzogen – und gleichzeitig Synergiepotenziale entlang der gesamten Vorleistungskette gehoben.

Eine grundlegende Vereinfachung des Geschäfts durch Segmente oder Plattformen ist auch eine Grundvoraussetzung für eine effiziente Investitionspolitik – sei es in Produktions-Infrastruktur oder in Systemen zur Prozessautomatisierung auf Basis möglichst „einfacher“ Ende-zu-Ende-Prozesse (Abbildung 2).

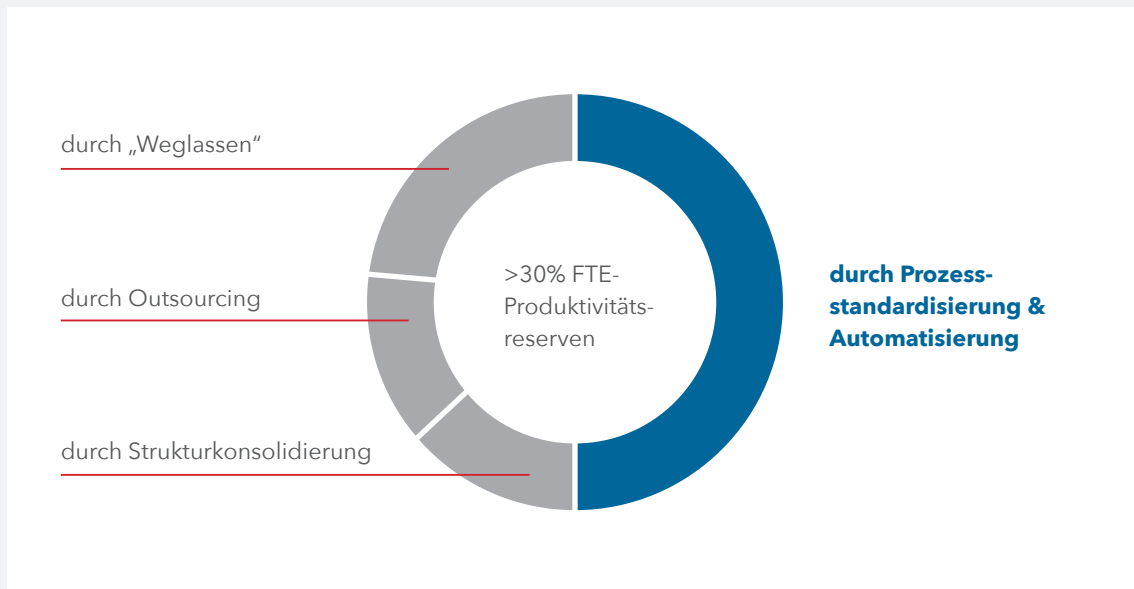


Abb. 2: Beispiel: Erfolgsquellen und Potenziale konsequenter Organisationsvereinfachungen (schematisch)

4 Neue „Service-Welt“

„Irgendwo müssen wir besser sein als die anderen – im Produkt und/oder im Service!“ Diese typische Aussage reflektiert nicht nur die prinzipielle Herausforderung von Premium-Anbietern. Sie betont auch die zunehmende Bedeutung der Services rund um das eigentliche Produkt. Auf unterster Stufe sind damit die unmittelbaren, **produktnahen Services** gemeint: Eine höchst-mögliche Liefergeschwindigkeit, höchste Liefertreue, schnelle 24/7-Ersatzteilversorgung zur Verfügbarkeitsicherung illustrieren hier nur einige Beispiele. Top-Unternehmen insbesondere in der Weißen Ware oder in der Heizungsindustrie haben diese Eigenschaften zu echten Erfolgsmerkmalen entwickelt.

Darauf aufbauend geht es aber auch um arrondierende **„Value add“** Services, unbezahlt oder als Leistung verrechenbar. After Sales Services wie Maintenance spielen hier im Industriebereich eine Kernrolle. Erfolgreiche Premium-Anbieter haben eine „Service-Welt“ aufgebaut, die alle Entscheider und Influencer über den gesamten Planungs- und Anwendungszyklus des Produkts mit arrondierenden Services unterstützen.

5 Neue Geschäftsmodelle

Seit einigen Jahren zeichnet sich vor allem im B2B-Markt die Tendenz ab, dass erstklassige und einmal hingestellte „Hardware“ alleine nicht mehr ausreicht, um als Premium-Anbieter vorne mitspielen zu können: Einerseits verlangen Kunden zunehmend Modelle, die ihnen eine höhere Kostenflexibilität ermöglichen. Bei technischen Gütern ist „Mieten statt kaufen“ so ein Modell – oder auch eine Vergütung nach Ausbringung. Diese Tendenz in Richtung von **„As-a-Service“-Modellen** wird aber auch von neuen Spielern im Markt forciert, die eben solche Modelle anbieten, ohne selbst Hersteller zu sein. Und dies zu attraktiven Renditen.

Für Premium-Anbieter ist es somit ein „Muss“, sich mit solchen Geschäftsmodellen auseinander zu setzen – die letztlich auch ihre traditionelle Positionierung vom Hersteller in Richtung eines Dienstleisters erweitern. Erfolgreiche Unternehmen beispielsweise aus der Intralogistik oder dem Baumaschinenbereich zeigen, wie solche Geschäfte hoch attraktiv neben dem Hersteller-geschäft gefahren werden können.

Erfolgskritische Fähigkeiten

Unternehmen in der Spitze ihrer jeweiligen Wettbewerbspyramide haben sich diese Positionen in der Regel über viele Jahre erarbeitet – durch außergewöhnliche Kundennähe, kontinuierliche Innovation, Top-Qualität und Top-Service.

Aus den oben beschriebenen Gründen besteht jedoch die Gefahr, dass diese Spitzenposition im Laufe der Zeit verwässert. Um aus solchen Situationen herauszukommen – oder gar nicht erst hineinzugeraten – sind aus unserer Erfahrung drei Fähigkeiten maßgeblich:

- 1. „Kritische Selbstreflexion“:** Lange Jahre des Erfolgs, begleitet von einem starken Selbstbewusstsein, schränken das harte Hinterfragen des eigenen Kurses ein. Flache Umsätze, steigende Strukturkosten und weiterhin hohe Investitionen in die bisherigen Geschäftsschwerpunkte sind zwar klare Anzeichen für eine erforderliche Kursänderung. Der Erkenntnisprozess verläuft jedoch oftmals eher schleppend. Ein „Spiegel des Marktes“ – wie oben skizziert – wirkt sich erfahrungsgemäß stark beschleunigend aus, eine Veränderungsbereitschaft in allen maßgeblichen Entscheidungsgruppen zu erreichen.
- 2. „Mitreißen“:** Das Halten und erst recht das Wiedererlangen einer Premium-Position erfordert regelmäßig größere Veränderungen – im Portfolio, in der Organisation und auch personell. In vielen Unternehmen ist der Wandel ein Stück Normalität, in vielen aber auch nicht. Bei diesen Unternehmen ist es umso wichtiger, eine Veränderungsbereitschaft überhaupt erst herzustellen, „über und unter der Oberfläche“. Unsere Studien* zeigen, dass die CEOs die Veränderungsfähigkeit der Organisation als die mit Abstand größte Herausforderung für die strategische Weiterentwicklung ihrer Unternehmen sehen. Was kulturell eben noch als Erfolgstreiber galt, kann sich in Veränderungssituationen als hoch kritisch herausstellen (Abbildung 3).

*insb. Studie „Wandel von Organisation und Führung in digitalen Zeiten“ – Studie des Handelsblatts mit Horn & Company, n=206



„Was uns stark gemacht hat“		→	„... aber ab einem gewissen Punkt ...“
„Starke Führungs- persönlichkeit“ (oftmals Gründer)	Unternehmertum & Risiko, Entscheidungsgeschwindigkeit, personalisierter Kümmerer	→	Starrsinn, alte Erfolgsrezepte, „gelernte Unselbständigkeit“ der Organisation
„Dezentrales Unternehmertum“ („Fürstentümer“)	Höchste Kundennähe, lokale Identität, Pragmatismus, Geschwindigkeit	→	Unterkritische Masse, fehlende Globalsicht, Kompetenzdefizite, Effizienzlücken
„Stammhaus- kultur“	Kompetenz-Pools, klare Verfahren & Regeln, Nähe zu Entscheidern	→	Überdimensionierte „one-size-fits-all“- Prozesse, Bürokratie, Geschäftsferne, Langsamkeit
„Wir kommen aus der Technik“	Technologiekompetenz, Innovationskraft, Magnet für technische Talente	→	Eingeschränkte Adaption von Marktanforderungen, Overengineering, Variantenkomplexität

Abb. 3: Typische Unternehmenskulturen als Erfolgstreiber und auch Bremse des Wandels

„Partnering und Ökosysteme“:

Die skizzierten Sprünge, um eine Premium-Position zu halten, sind in der Regel beträchtlich. In unseren Beratungsengagements rund um strategische und strukturelle Transformationen sehen wir beispielsweise

- in Handelsunternehmen eine Transformation „vom Filialnetz- und Onlinehändler hin zum Full-Service-Partner rund um die Kundenbedürfnisse“,
- in Industrieunternehmen „vom Komponentenhersteller zum Lösungsspezialisten, Systemanbieter und „As-a-Service“-Dienstleister“ oder
- in Dienstleistungsunternehmen „vom Einzelservice-Anbieter zur (digitalen) Plattform“

Diese Beispiele verdeutlichen einen **großen Veränderungsbedarf für die Organisation**: Ein anderes Geschäftsverständnis, die Integration neuer (oftmals digitaler) Kompetenzen, mehr Internationalität sowie auch eine andere Führung und Zusammenarbeit. All diesen Ausrichtungen ist gemeinsam, dass sie „mit Bordmitteln“ kaum zeitnah umgesetzt werden können. Solche Modelle erfordern vielmehr ein ganz neues Niveau an Kooperation, somit auch ein hohes Maß an Andockfähigkeit und operativer Zusammenarbeit. Erst recht, wenn es um Geschäftsmodelle mit gemeinsamem Leistungsangebot und digitaler Vernetzung geht. Jeder einzelne Baustein der Agenda kann bei Premium-Anbietern schon eine positive Wirkung entfalten, wenn er richtig angegangen wird – insbesondere, wenn er von der Einsicht der gesamten Organisation getragen wird, die Unternehmensgruppe weiter fit für die Zukunft zu halten.

HORN & COMPANY

HORN & COMPANY ist eine stetig wachsende Top-Management-Beratungsgruppe, geführt von Partnern mit langjährigen Erfahrungen aus verschiedenen großen Beratungshäusern. Mit über 100 Beraterinnen und Beratern liegt der Fokus auf Corporate Restructuring, Performance-Verbesserung und digitaler Transformation.

HORN & COMPANY arbeitet für Industrie- und Handelsunternehmen - im Schwerpunkt aus dem großen Mittelstand - sowie für Banken und Versicherungen. HORN & COMPANY ist Mitglied im exklusiven Beraterpool für Stabilisierungsmaßnahmen des Wirtschaftsstabilisierungsfonds (WSF). Für unsere Auswahl waren insbesondere die großen Erfahrungen in Sanierung und Turnaround sowie die Kenntnisse von Schlüsselbranchen und mittelständischen Unternehmen ausschlaggebend.

HORN & COMPANY wird zudem in unabhängigen Beratervergleichen regelmäßig ausgezeichnet, u.a. als „HIDDEN CHAMPION“, als „TOP CONSULTANT/BERATER DES JAHRES“ und „BESTE BERATER“.

Autoren dieses Beitrages sind

Dr. Frank Zurlino (Geschäftsführender Partner) mit Dr. Christian Koof (Manager) sowie Steffen Böhm (Manager) von Horn & Company.

HORN & COMPANY

Kaistraße 20 | 40221 Düsseldorf

Telefon +49 (0)211 30 27 26-0 | info@horn-company.de

www.horn-company.de