

Strategie in einem mittelständigen Unternehmen

Dr. Jürgen Nehler

Spruch

Viele mittelständische Unternehmen entwickelten auf Basis der Idee des Gründers und Inhabers. Das dabei entstehende Geschäftsmodell ist meistens erfolgreich solange der Gründer an Bord ist und die Geschicke des Unternehmens aktiv gestaltet. Die Strategie hat er verinnerlicht, reagiert auf sich ändernde Verhältnisse in der Gesellschaft und am Markt mit all seiner Erfahrung und einer tiefen Kenntnis des eigenen Unternehmens. Mit der Übernahme der Unternehmensführung durch die nächste Generation, spätestens aber wenn das Unternehmen an Investoren verkauft wird reicht die Strategie aus dem „wissenden“ Bauch heraus nicht mehr aus. Bisherige Führungsstrukturen und Methoden werden in Frage gestellt bzw. erweisen sich als ungeeignet im neuen Umfeld. Ändern sich dann die Marktbedingungen gravierend, gilt es schnell und zielgerichtet zu handeln.

Nachfolgend soll am Beispiel eines hessischen Unternehmens gezeigt werden, wie ein solcher Wandel schnell und wirksam eingeleitet werden kann.

Inhalt

1. Ausgangssituation
2. Strategische Optionen
3. Bewertung der Geschäftsfelder
4. Entscheidungen und Maßnahmen
5. Umsetzung und Erfolgskontrolle

1. Ausgangssituation

Die EUROMICRON Werkzeuge GmbH (im weiteren EMW), ein Unternehmen der euro-micron ag ist ein Hersteller von Steckverbindern für Glasfaser.

Mit dem Platzen der New Economy Blase nach dem Jahrtausendwechsel traten gravierende Veränderungen am Markt auf. Ein dramatischer Preisverfall begleitete den Rückgang der Nachfrage. Große Teile der Fertigung von Netzwerktechnik wurden nach Asien verlagert.

Die Führung des Unternehmens lag in den Händen des Gründers mit einer stark ausgeprägten patriarchischen Führungsstruktur.

Vor diesem Hintergrund stagnierte die Unternehmensentwicklung.

Die EMW war auf sechs Geschäftsfeldern tätig:

- Glasfasersteckverbinder
- Konfektionierung von Glasfaserkabeln
- Werkzeuge für die Konfektionierung von Glasfaserkabeln
- Lackierdüsen für Drähte
- Diamantwerkzeuge
- Auftragsfertigung (Drehen und Fräsen)

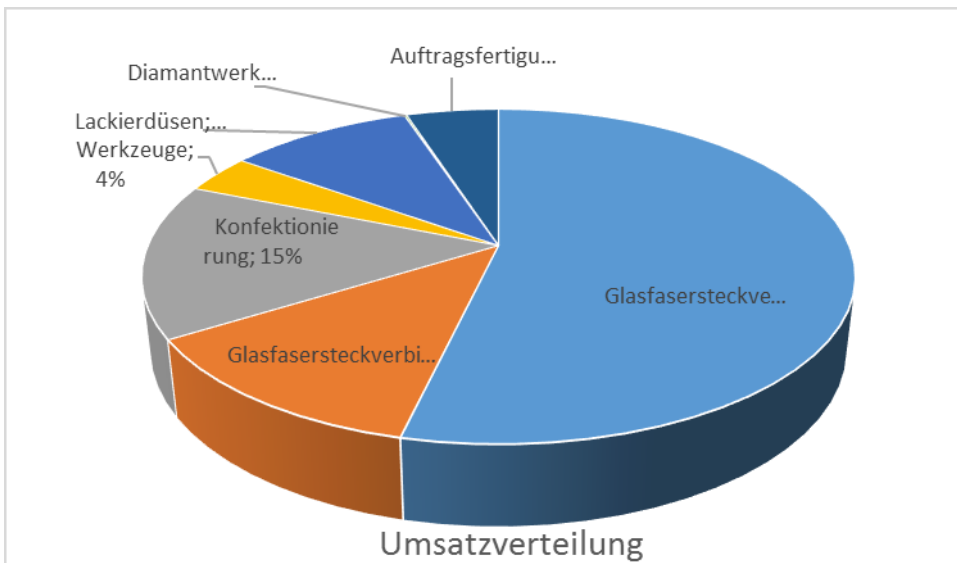


Abbildung 1 Geschäftsfelder in der Ausgangssituation

Die EMW zeichnet sich durch eine hohe Fertigungstiefe aus. Die Fertigung verteilte sich auf zwei eng beieinander liegende Standorte und untergliederte sich in die Bereiche:

- Mechanische Fertigung (Drehen, Fräsen, Erodieren, Schleifen)
- Montage von Steckern und Poliermaschinen
- Herstellung von Lackierdüsen (Fertigschleifen) und Messdrähten
- Kabelkonfektion

2. Strategische Optionen

Vor dem oben geschilderten Hintergrund ergeben sich zwei grundsätzliche Optionen:

1. Verlagerung wesentlicher Teile der Fertigung in Billiglohnländer oder
2. Straffung des Portfolios bei gleichzeitiger Rationalisierung

Option 1 war als Zielstellung unbrauchbar auf Grund der unwägbaren Risiken (Knowhow-Verlust, Kosten, Reputation des Unternehmens etc.). Die Entscheidung für Option 2 war somit quasi vorgegeben.

Daraus resultierte die Notwendigkeit der Bewertung der einzelnen Geschäftsfelder und Fertigungsbereiche, Ihrer Analyse und Neuordnung.

3. Bewertung der Geschäftsfelder

• **Glasfasersteckverbinder**

Dieses Geschäftsfeld hat den höchsten Umsatzanteil und unterteilt sich in zwei Bereiche:

- Standardsteckverbinder
- Spezialsteckverbinder

Standardsteckverbinder sind Massenware hauptsächlich für den Einsatz in der Netzwerktechnik. Für ein erfolgreiches Geschäft in diesem Geschäftsfeld sind zwingend:

- Das Angebot des kompletten Programmes an Normsteckverbindern
- Die Implementierung von über die Normanforderungen hinausreichenden technischen Eigenschaften
- Der Aufbau einer automatisierten Fertigung (Montage) für eine Senkung der Herstellkosten (Stückkosten)

Da es sich um den umsatzstärksten Bereich handelt ist eine ausführliche Analyse der Situation erforderlich:

Stärken:

- Langjährige Erfahrung in der Fertigung und bei den Einsatzbedingungen
- Technische Vorteile gegenüber Wettbewerb
- Flexible Fertigung, die bei effektiver Lagerhaltung kürzeste Lieferzeiten sowohl kleiner als auch großer Mengen ermöglicht

Schwächen:

- Relativ hohe Herstellkosten vor allem im Vergleich zum Wettbewerb aus Asien und draus resultierend höhere Verkaufspreise
- Hohe Kapitalbindung (Lagerhaltung)
- Programm unvollständig

Chancen:

- Hoher Umsatz bei hohen Stückzahlen
- Senkung der Herstellkosten durch Automatisierung
- Kundenbindung durch Komplettprogramm

Risiken:

- Anhaltender Preisverfall
- Änderung der Kundenverhaltens (Einkauf komplett konfektionierten Kabels vs. Eigenkonfektion)
- Entwicklungsrisiko für neue Steckverbinder

Für die Entwicklung des Geschäftsfeldes konnte nachfolgende Prognose ermittelt werden: Der Markt für Standardsteckverbinder entwickelt sich in Deutschland bestenfalls stagnierend. Die Exportchancen sind gering, da ein Hauptvorteil, schnelle Lieferung auch kleiner Mengen

mit zunehmender Menge entfällt. Durch den Preisdruck aus Asien sind gute Margen langfristig nicht zu erzielen.

Spezialsteckverbinder finden ihren Einsatz hauptsächlich in der Geräte- und dabei hauptsächlich in der Medizintechnik, sowie in der Fertigungsindustrie. Die Stückzahlen sind vergleichsweise gering, aber die Verkaufspreise deutlich höher, besonders wenn es sich um kundenspezifische Steckverbinder handelt. In der vergleichbaren Analyse wie für Normsteckverbinder ergibt sich:

Stärken:

- Langjährige Erfahrung in der Fertigung und bei den Einsatzbedingungen
- Hohe Fertigungstiefe incl. Nutzung einer eigenen Entwicklungsabteilung
- Technische Alleinstellungsmerkmale vorhanden.
- Flexible Fertigung, die bei effektiver Lagerhaltung kürzeste Lieferzeiten sowohl kleiner als auch großer Mengen ermöglicht

Schwächen:

- Relativ hohe Entwicklungskosten
- Hohe Kapitalbindung (Lagerhaltung)

Chancen:

- Umsatzwachstum bei sehr guten Margen
- Senkung der Herstellkosten durch Automatisierung
- Hohe Kundenbindung

Risiken:

- Steigende Materialkosten
- Auftreten neuer Wettbewerber mit aggressiver Preispolitik

Für die Entwicklung des Geschäftsfeldes konnte nachfolgende Prognose ermittelt werden: Der Markt für Spezialsteckverbinder ist ein Wachstumsmarkt und auch für den Export attraktiv.

• Konfektionierung von Glasfaserkabeln

Unter Nutzung der eigenen Steckverbinder wurden Kabel konfektioniert. Die Analyse ergab:

Stärken:

- Nutzung eigener Produkte und damit Erreichen einer höheren Veredelungsstufe
- Flexible Fertigung, die bei effektiver Lagerhaltung kürzeste Lieferzeiten sowohl kleiner als auch großer Mengen ermöglicht

Schwächen:

- Relativ hohe Herstellkosten vor allem im Vergleich zum Wettbewerb aus Asien und draus resultierend höhere Verkaufspreise
- Hohe Kapitalbindung (Lagerhaltung)
- Ungünstige Kundenstruktur (ein Großkunde)

Chancen:

- Hoher Umsatz bei hohen Stückzahlen

Risiken:

- Wettbewerb zu Hauptkunden im Geschäftsfeld Steckverbinder
- Anhaltender Preisverfall

• Weitere Geschäftsfelder und Zusammenfassung

Sämtliche Geschäftsfelder wurden einer Analyse, wie in 3.1 und 3.2 beschrieben unterzogen. Außerdem wurden zur Bewertung Umsatzzahlen, Deckungsbeiträge und Kundenstruktur herangezogen.

Das Ergebnis ist im nachfolgenden Portfolio dargestellt.

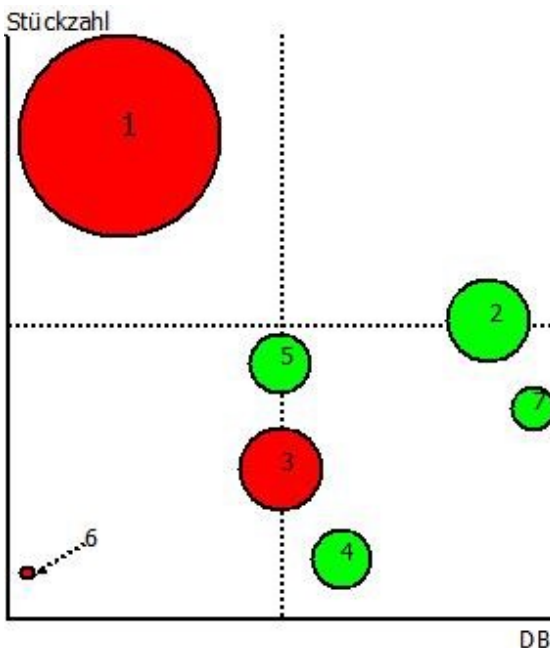


Abbildung 2 Portfolio der Geschäftsfelder in der Ausgangssituation

Legende: 1 Standardsteckverbinder, 2 Spezialsteckverbinder, 3 Kabelkonfektion 4 Werkzeuge
5 Lackierdüsen, 6 Diamantwerkzeuge, 7 Auftragsfertigung
Der Durchmesser der Kreise charakterisiert den Umsatzanteil.

4. Entscheidungen und Maßnahmen

Auf Basis der Portfolioanalyse wurden folgende Entscheidungen zu den Geschäftsfeldern getroffen:

1. Das Geschäftsfeld der Standardsteckverbinder wird als Cash Cow stabilisiert, die Montageprozesse automatisiert und das Programm um die erforderlichen Typen erweitert
2. Auf das Geschäftsfeld der Spezialsteckverbinder wird die vorhandene Entwicklungskapazität konzentriert, um sich hier zu Marktführer sowohl in Deutschland als auch weltweit zu etablieren
3. Die Kabelkonfektion und der Verkauf der Diamantwerkzeuge werden eingestellt.
4. Der Bereich Werkzeuge für die Konfektion wird in Kooperation mit einem internationalen Partner ausgebaut.
5. Die mechanische Fertigung als Voraussetzung für die Spezialsteckverbinder wird konsequent modernisiert. Frei Kapazitäten werden für die Auftragsfertigung angeboten.
6. Der Geschäftsbereich Lackierdüsen wird verbleibt als Cash Cow weiterhin im Programm. Eine Ausweitung ist nicht geplant.

5. Umsetzung und Erfolgskontrolle

Bei der Umsetzung der Maßnahmen war der wohl entscheidende Unterschied zur Theorie. Die Entscheidungen wurden nicht etwa in einem oder mehreren Workshops erarbeitet und dann mit stringenten Maßnahmeplan umgesetzt, sondern es erfolgte eine quasi „Hands on“ Umsetzung.

Die Schließung von Geschäftsfeldern geht einher mit Veränderungen bei den Mitarbeitern, muss dem Kunden vermittelt werden. Dieser Prozess wurde begleitet durch flankierende

Maßnahmen, wie Schulungen der Mitarbeiter, Einführung neuer Maschinen und Anlagen und auch neuer Technologien, beinhaltete aber auch die Trennung von Gewohntem.

Durch die Aufgabe von 2 Geschäftsfeldern (Diamantwerkzeuge und Konfektion) konnten die frei werdenden Mitarbeiter in den anderen Bereichen eingesetzt werden. Nur dort, wo es nicht anders möglich war, erfolgte die Trennung von Mitarbeitern.

In Abb. 3 ist das Ergebnis dargestellt.

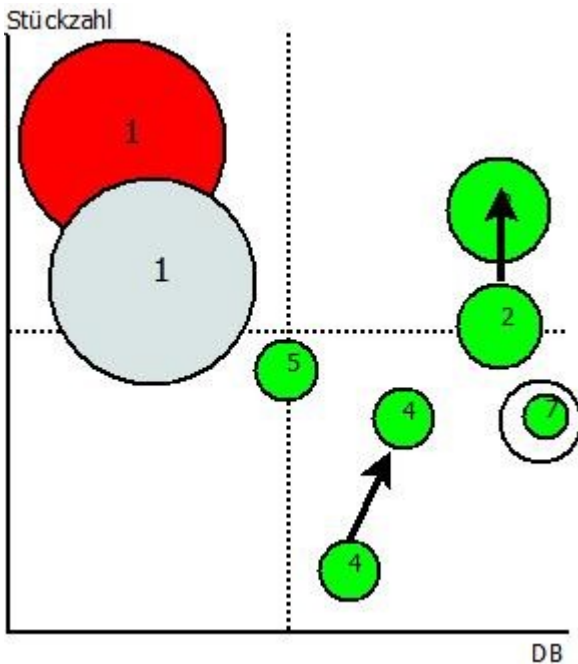


Abbildung 3 Portfolio nach Umsetzung

Legende: 1 Standardsteckverbinder, 2 Spezialsteckverbinder, 4 Werkzeuge

5 Lackierdüsen, 7 Auftragsfertigung

Der Durchmesser der Kreise charakterisiert den Umsatzanteil.

Der Prozess war nach ca. 3 Jahren abgeschlossen Umsatz und Ergebnis entwickelten sich wieder positiv. Der Markterfolg mit neuen Produkten konnte signifikant ausgeweitet werden.

Die Fa. EUROMICRON Werkzeuge ist heute einer der Marktführer für Glasfasersteckverbinder in Europa und bei ausgewählten Typen sogar weltweit

