

# Creditreform

Das Unternehmermagazin aus der Verlagsgruppe Handelsblatt

## Firmenfuhrpark

Sparsamer und  
intelligenter unterwegs

## Kapitalanlage

Keine Angst  
vor der Deflation



In  
dieser Ausgabe  
**Creditreform**  
**Jahresbericht**  
**2013/2014**

# Sie können mehr!

Chancen erkennen,  
Innovationen wagen,  
Märkte besetzen

# Aufbruch in neue Märkte

Als Folge der Wirtschaftskrise haben mittelständische Unternehmen zuletzt kaum noch in neue Geschäftsfelder investiert. Wer den dauerhaften Unternehmenserfolg wünscht, muss in die Zukunft denken und neue Marktchancen frühzeitig identifizieren.

Text: Stefan Bottler

**A**utozulieferer gibt es viele: Als Steckverbinderhersteller ODU GmbH, Mühldorf/Inn, vor wenigen Jahren in den Automotive-Markt einstieg, hatte er eine klare Strategie. „Wir positionieren uns ausschließlich in Nischen und produzieren beispielsweise Hochleistungskontakte für die Ladestecker von Elektrofahrzeugen“, beschreibt Thomas Mittermeier, Geschäftsleitung Vertrieb, das neue Geschäftsfeld. Weil zeitgleich mit ODU auch direkte Wettbewerber im Automobilmarkt aktiv wurden, suchte das oberbayerische Unternehmen, das früher überwiegend für Telekommunikationsunternehmen produzierte, gezielt nach Synergien mit vorhandenen Produkten: „ODU bündelt damit alle relevanten Schlüsseltechnologien unter einem Dach“, erläutert Mittermeier. „Wir fertigen kundenindividuelle Komplettlösungen an und übernehmen von der Entwicklung bis zur Konfektionierung alle Fertigungsschritte.“ Lohn der Anstrengung: Seit dem Krisenjahr 2009 verdoppelte sich der Umsatz auf 130 Millionen Euro.

Sicherung der Marktposition, Erschließung von Wachstumspotenzialen, veränderte Kundenanforderungen – für den Aufbruch in neue Geschäftsfelder kann es viele Motive geben. „Auch mittelständische Unternehmer müssen sich der Vision Industrie 4.0 stellen“, mahnt Marc Heinisch, Senior-Partner der Conmoto Consulting Group. „Wer wirklich wandlungsfähige und ressourceneffiziente Betriebe führen will, muss mit einer hochflexiblen Herstellung jeder-

zeit auf neue Produkte und Lösungen wechseln können.“ Wenn Firmen in vorhandenen Portfolios kaum noch Neukunden gewinnen oder sogar Bestandskunden verlieren, müssen sie zwar zwangsläufig neue Zielgruppen suchen. Als Folge des wachsenden Wettbewerbsdrucks sollten Geschäftsfeld-Erschließungen jedoch zum festen Bestandteil jeder Unternehmensstrategie gehören, empfiehlt Heinisch. „Wer heute zu teuer produziert, hat schneller als noch vor wenigen Jahren ein Problem.“

## Dank Diversifizierung besser durch die Krise

In regelmäßigen Gesprächsrunden mit Entwicklung und Vertrieb sollten Manager daher Auswege suchen, zumal auch technologische Umbrüche Diversifizierungen forcieren. Als deren Folge können ganze Branchen umgekrempelt werden – zum Beispiel in der Haustechnik: Vor wenigen Jahren kauften Steckdosen- und Steuerprogrammhersteller wie Berker, Busch-Jaeger, Gira oder Merten zusätzliche Komponenten wie etwa Türsprechanlagen hinzu – heute stellen sie diese Produkte, die in keinem Wohnhaus mehr fehlen, selbst her. Weil immer mehr Privathaushalte ihre Haustechnik über sogenannte BUS-Systeme steuern, wurde aus dem einstigen Add-on-Artikel ein Kernprodukt. „Mit dem erweiterten Portfolio haben sich Gira und Co. die letzten Jahre sehr gut entwickelt“, zieht Johannes Spannagl, Partner von Dr. Wieselhuber & Partner, Bilanz.

Für diesen Erfolg brachte die Branche eine wichtige Voraussetzung mit. Über Jahre, ja, Jahrzehnte hinweg, hatte sie ihre Angebote an elektronischen Schalter- und Steuerprogrammen ständig ausgebaut und sich somit ein wichtiges Sprungbrett geschaffen. „Wer ein neues Geschäftsfeld erschließen will, muss die alten möglichst vollständig durchdrungen haben“, lautet Spannagls Erfolgsformel. „Ohne klar definierte Kernkompetenzen kann ein Unternehmen nicht erfolgreich Know-how in neue Produkte und Dienstleistungen transferieren.“ Ausdrücklich empfiehlt er ein sukzessives Vorgehen: Im ersten Schritt müssen potenzielle Geschäftsfelder aufgespürt und untersucht werden. An einer klassischen Marktanalyse, welche den Bedarf für zusätzliche Produkte und Dienstleistungen ermittelt und vorhandene Angebote der Konkurrenz prüft, führt kein Weg vorbei. „In nahezu jedem Nischenmarkt gibt es bereits Anbieter“, betont auch Consultant Heinisch. Als Konsequenz muss das Unternehmen die eigenen Stärken und Schwächen sogar dann analysieren, wenn lediglich vorhandene Produkte zu zielgruppen- oder kundenspezifischen Lösungen weiterentwickelt werden. Anschließend sollten

mögliche Alleinstellungsmerkmale wie günstiger Preis, innovative Technik oder zusätzliche Services untersucht werden. „Gerade kleine und mittlere Unternehmer müssen genau wissen, welche Marktlücken geschlossen und welche Lösungen verdrängt werden können“, so Spannagl. „Für bloße Me-too-Produkte bringen sie einfach nicht genug Ressourcen mit.“ Erfahrungsgemäß können sich neue Angebote, welche sich von vorhandenen kaum unterscheiden, nur mit hohem Werbedruck im Markt durchsetzen.

### Schlüsselmarkt After-Sales

Im dritten Schritt muss das Unternehmen klären, welche neue Kompetenzen das künftige Geschäftsfeld voraussetzt und ob diese mit eigenen oder fremden Kapazitäten realisierbar sind. Die Haustechnikspezialisten beschränken bei ihrem Gang in den Sprechanlagenmarkt unterschiedliche Wege: Merten etwa schloss eine Partnerschaft mit dem Hersteller Ritzo und konnte so zu größeren Konkurrenten aufschließen, welche in eigene Entwicklungen investierten. „Entscheidend sind die Auswirkungen auf die Wettbewerbsposition“, gibt Spannagl zu bedenken. »



**TAUSENDSASSA SIEMENS AG:** Was Mitte des 19. Jahrhunderts als Telegrafwerk in Berlin begann, ist heute ein Konzern mit 75,9 Milliarden Euro Umsatz und rund 362.000 Beschäftigten, die unter anderem Haushaltsgeräte, Gasturbinen und Schienenfahrzeuge herstellen.



Wenn die Investitionen in die eigene Forschung und Entwicklung schwer abzuschätzen sind, liegt eine Übernahme nahe – allerdings muss ein geeigneter Kandidat vorhanden sein. „Da nur kleinere und vor allem gut positionierte Player infrage kommen, können sich mittelständische Unternehmen hier schwertun“, räumt Heinisch ein. Wenn möglich, sollten sie deshalb das neue Geschäftsfeld mit zusätzlichen Fachkräften aufbauen oder vorhandene weiterbilden.

Doch häufig können die eigenen Mitarbeiter mehr, als ihr Arbeitgeber denkt. Das ist die Erfahrung von Egemin Automation. Das belgische Unternehmen ist in der automatisierten Lager- und Fördertechnik tätig, welche meist in die Materialflusssysteme anderer Hersteller integriert wird. Die regelmäßige Wartung und Instandhaltung der eigenen Komponenten brachte das Management auf eine Idee: Warum sollten die Servicetechniker nicht auch die kompletten Anlagen der Kunden prüfen? Die Idee für das Geschäftsfeld „Maintenance Services“ war geboren. Weil viele Intra-logistikanlagen aus Lösungen mehrerer Hersteller bestehen, kann Egemin mit Dienstleistungsangeboten aus einer Hand überzeugen. Der Kunde spart sich so

die Koordination unterschiedlicher Wartungstermine und kann auch andere Aufgaben an Egemin abgeben. „Wir heben uns vom Wettbewerb durch unser markenübergreifendes Prozess-Know-how ab“, beschreibt Stephan Vennemann, Deutschland-Geschäftsführer in Bremen, das Alleinstellungsmerkmal seiner Firma. Mittlerweile betreuen seine Servicetechniker sogar Anlagen, die ohne Egemin-Technologie arbeiten. „Außerdem nehmen sie gesetzlich vorgeschriebene Pflichtprüfungen vor, bilden Kundenmitarbeiter in Sicherheitsfragen weiter und sorgen für die Ersatzteilbeschaffung“, so Vennemann.

Eine Strategie, deren Erfolg sich sehen lassen kann: Heute verdient Egemin jeden dritten Euro mit Serviceleistungen. Mehr als zehn Jahre vor der Konkurrenz ist das Unternehmen in den After-Sales-Markt eingestiegen, der weiterhin als Königsweg in neue Geschäftsfelder gehandelt wird. Mit Dienstleistungen wie Wartung, Reparatur, Modernisierung und Optimierung, welche nach dem Kauf von nahezu jedem Investitions- und Konsumgut anfallen, können Hersteller nicht nur erhebliche Zusatzumsätze einfahren, sondern auch Kunden langfristig binden. Mancher

## Vier Wege in neue Geschäftsfelder

Unternehmen, die ihre Tätigkeit auf Basis des Kerngeschäfts ausweiten wollen, haben die Wahl zwischen den folgenden Strategien:

### 1. Vorhandene Produkte und Services

weiterentwickeln. Der Klassiker ist die Neupositionierung von B-to-B-Lösungen für B-to-C-Märkte. In der Regel ist neues Produkt-, Design-, Vertriebs- und Marketing-Know-how erforderlich. Meist kann dies mit Weiterbildungen und Neueinstellungen hereingeholt werden.

### 2. Neue Produkte und Services entwickeln.

Eigenes Know-how aufbauen oder fremdes hinzukaufen – so lauten die Alternativen. Die Investitionen in Forschung und Entwicklung müssen ermittelt und mögliche Übernahmekandidaten geprüft werden. Auch Kooperationen sind eine Option.

### 3. Produktnahe Dienstleistungen entwickeln. Vor

allem der After-Sales-Markt bietet hier noch Potenzial – allerdings macht der Einstieg nur Sinn, wenn entsprechende Services sich in die Wertschöpfungskette des Kunden einfügen sowie in puncto Qualität und Preis deutliche Vorteile bieten. Wichtig ist die ständige Verfügbarkeit: Hohe Logistikinvestitionen und Personalkosten sind deshalb die Regel.

### 4. Laterale Diversifikationen prüfen.

Mit Produkten und Dienstleistungen, die im Unternehmen völlig neu sind und keinen Zusammenhang mit vorhandenen Geschäftsfeldern haben, können Risiken gestreut werden. Interessant für Unternehmen, die ihre Kerngeschäftsfelder nicht weiter ausbauen können. Wichtig: Das neue Geschäftsfeld sollte von bewährten Stärken im Betriebsmanagement (Vertrieb, Markenführung, Logistik usw.) profitieren.

Konzern verdient mit Dienstleistungen mehr Geld als mit Neuprodukten, weswegen Marktkenner bereits auf Tücken dieses Geschäftsfelds aufmerksam machen. „Wenn After-Sales-Services als Cash-Cow gelten, kann dies bei Auftraggebern schnell Irritationen auslösen“, warnt Berater Heinisch.

### Die Banken ziehen mit

Und dennoch: Wer jetzt Finanzierungslösungen für After-Sales-Services sucht, rennt bei seiner Hausbank offene Türen ein. In der Finanzwelt gelten produkt- oder dienstleistungsgebundene Serviceangebote längst als strategischer Erfolgsfaktor im Wettbewerb. „Vor allem für forschungs- und entwicklungsintensive Hidden Champions winkt hier ein erfolgreiches Geschäftsmodell“, macht Jörg Zeuner, Chefvolkswirt der KfW, Mut. Grundsätzlich sehen viele Geldinstitute den Mittelstand in einem Investitionsstau stecken, er hat in den letzten Jahren kaum neue Geschäftsfelder erschlossen und kaum neue Produkte beziehungsweise Dienstleistungen entwickelt. „Wachstumsinvestitionen stehen derzeit hinter Bestandsinvestitionen zurück. Die mittelständischen Unternehmen investieren vordringlich in die Substanz ihrer Betriebe“, stellt zum Beispiel die Commerzbank in ihrer neuen Studie „Unternehmerperspektiven“ fest. Bei der »



**INDISCHE VIELFALT:** Wer an Tata denkt, denkt an Autos und Lkws. Doch der Mischkonzern ist auch in den Branchen Lebensmittel – unter anderem als Kaffeeproduzent – und Telekommunikation tätig.



## »» DEG – Wir finanzieren Chancen in Zukunftsmärkten.

Perspektiven für Unternehmen und Menschen.

Unternehmen wollen Chancen nutzen, Märkte erschließen und im Wettbewerb bestehen. Gleichzeitig sorgen sie für wirtschaftliches Wachstum, schaffen Arbeitsplätze und geben Menschen eine Perspektive.

Die DEG ist Partner für Unternehmen, die in Entwicklungs- und Schwellenländern investieren. Seit über 50 Jahren fördern wir erfolgreiche unternehmerische Initiative als wichtigen Motor für nachhaltige Entwicklung. Damit Unternehmen und Menschen Chancen nutzen können.

Mehr Infos:

[www.deginvest.de](http://www.deginvest.de)  
[info@deginvest.de](mailto:info@deginvest.de)

**KfW** DEG



**ERFOLGREICHES FAMILIEN-  
UNTERNEHMEN.** Zum Portfolio  
der Franz Haniel & Cie. GmbH  
gehört etwa das Rohstoffrecycling,  
die Vermietung von Berufskleidung  
und Stoffhandtuchspendern sowie eine  
Beteiligung an der Metro AG.



Auf solche Fragen hat die Schlemmer GmbH in Poing bei München offenbar immer überzeugende Antworten gefunden. In den letzten Jahren hat der Zulieferer für Automobilkonzerne einen neuen Unternehmensbereich Industrie aufgebaut, welcher die Automotive-Kabelprodukte für die Haushaltsgeräte-, Sanitäranlagen-, Solaranlagen- und die Baufachteilindustrie weiterentwickelte. Weil Wellschläuche und Kabelschutzkomponenten in vielen Branchen

**»Mit unseren Lösungen  
können wir sowohl  
Automobile als  
auch Solaranlagen  
schützen.«**

Josef Minster,  
CEO der Schlemmer GmbH

nachgefragt werden, bergen sie naturgemäß hohe Synergiepotenziale. Die soll eine stark ausgebaute Forschungs- und Entwicklungsabteilung heben, welche mit Universitäten, technischen Instituten und Ingenieurbüros zusammenarbeitet. „Mit solchen Netzwerken konnte Schlemmer vorhandene Werkstoffe in puncto Hitzebeständigkeit, Energieeffizienz und anderen Eigenschaften weiter verbessern“, sagt CEO Josef Minster. Das Ergebnis sind Produkte wie eine Kabelummantelung, welche so robust ist, dass sie jedem Marderbiss widersteht. „Mit dieser Lösung können sowohl Automobile als auch Solaranlagen geschützt werden“, betont Minster.

Prüfung neuer Geschäftsfelder und der Suche nach strategischen Wachstumsmärkten bietet diese Bank, das Gespräch mit eigenen Experten an. „Unternehmen planen heute viel vorsichtiger als vor fünf bis sechs Jahren“, sagt Klaus Windheuser, Geschäftsbereichsleiter Financial Engineering von der Commerzbank.

Allerdings steht und fällt jedes neue Geschäftsfeld mit den Führungskräften. „Ein entscheidendes Kriterium für die Finanzierung ist die Persönlichkeit des Unternehmers“, sagt Julian Eidt, Gründungsexperte der Hypovereinsbank in München. Über dessen betriebswirtschaftliche Erfahrung und Wettbewerbskenntnisse hinaus wird auch das Konzept für den geplanten Markteintritt geprüft. „Wir wollen wissen, ob das neue Geschäftsfeld zur langfristigen Unternehmensstrategie passt, wie das Marketing- und Vertriebskonzept funktioniert und wie die Ressourcenplanung – etwa für Personal, Material oder Zeit – konzipiert ist“, fährt Eidt fort. Auf keinen Fall darf das neue Geschäftsfeld die alten Bereiche in Mitleidenschaft ziehen.

### **Erfolgsstrategien übertragen**

Außerdem baut das Unternehmen seine Marktposition mit der Übernahme anderer Spritzgussteilhersteller, welche sich auf besondere Nischen spezialisiert haben, aus. Der vorerst jüngste Coup ist die Mehrheitsbeteiligung an der Hoppe GmbH & Co. KG in Mahlow, die Automobilzulieferer und Elektronikunternehmen mit multifunktionalen Bauteilen aus Kunststoffmetallhybriden beliefert. Auch die zielstrebige Internationalisierung während der letzten Jahre macht den Eintritt in neue Geschäftsfelder leichter. Wo immer Autohersteller und Tier-1-Lieferanten in neue Standorte investierten, folgte früher oder später Schlemmer. Heute ist das Unternehmen in 54 Ländern mit eigenen Produktionsstätten und Vertriebsgesellschaften präsent. „Schlemmer suchte bereits in der Vergangenheit immer die Nähe zu seinen Automotive-Kunden“, sagt Minster. „Von dieser Strategie profitieren jetzt auch die Global Player anderer Branchen, mit denen wir Geschäfte machen.“