

Strategieziele und Wachstumsquellen in der Praxis

Mit welchen Strategieansätzen und Strategiezielen sind Unternehmen der Elektroindustrie derzeit erfolgreich? Interessante Hinweise auf diese Frage liefert der aktuelle Unternehmens-Benchmark „Fit for the Future 2012“, der in Kooperation von ZVEI (Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie) und Dr. Wieselhuber & Partner (W&P) durchgeführt wird.

Schon im siebten Jahr in Folge gibt die Studie anhand des ZVEI Future Index® einen umfassenden Überblick über den Status Quo der Branche und ihre Zukunftsaussichten. Insgesamt haben an der Studie 270 Unternehmen teilgenommen. Auf die beiden Branchenseg-

mente Licht und Installation, denen sich der vorliegende Artikel eingehender widmet, entfallen 13 respektive 9 Prozent der Teilnehmer. Eine Unterteilung der teilnehmenden Unternehmen entlang ihrer Profitabilität und ihres Umsatzwachstums in vier Erfolgstypen - entwicklungsfähige, umsatzexpansive, ertragsstarke Unternehmen sowie Spitzenunternehmen - ermöglicht einen brancheninternen Vergleich.

Gute Grundlage für eine positive Entwicklung

Die Gruppe der Spitzenunternehmen, die sowohl beim Ertrag als auch beim Umsatzwachstum überdurchschnittliche Werte erzielen, konnte mit durchschnittlich 28 Prozent Umsatzwachstum (Berichtsjahr der Studie 2010/2011) einen herausragenden Wert vorweisen – die Umsatzrendite ist im gleichen Zeitraum mit 11,7 Prozent ebenso deutlich überdurchschnittlich gewesen. Nahezu ein Drittel der Spitzenunternehmen erwirtschaften mehr als 60 Prozent ihres Umsatzes im Ausland, im Schnitt der Spitzenunternehmen entfallen 46 Prozent auf internationale Absatzmärkte. Eine positive Entwicklung der fundamentalen Unternehmensdaten (siehe hierzu **Abbildung 1**) zeigen auch die Branchensegmente Licht und Installa-



Johannes Spannagl ist Partner und Mitglied der Geschäftsleitung bei Dr. Wieselhuber & Partner und verantwortlich für die Branchen Elektroindustrie & Bauzulieferindustrie. Er berät seit über 25 Jahren namhafte Familienunternehmen. Seine Beratungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Unternehmensstrategie, Führungsorganisation, Marketing und Vertrieb, Markenführung sowie Innovationsmanagement.

tion. So ist deren Umsatzwachstum geringer als das der Spitzenunternehmen jedoch mit +4,1 Prozent von 2010 auf 2011 für Licht und +6 Prozent für das

	Spitzenunternehmen		Segment Licht		Segment Installation	
	2010	2011	2010	2011	2010	2011
Umsatzwachstum 2010 / 2011 in %	+28		+4,1		+6	
EBIT-Marge in %	9,7	11,7	-3,2	5,2	8	7,4
Anteil Eigenkapital (in % vom Gesamtkapital)	44,5	43,7	45,2	45,7	45,2	43,9
Anteil Umsatz mit Auslandskunden (in % vom Umsatz)	46,7	46,1	38,2	38,2	44,4	44,1

Abbildung 1: Unternehmensdaten der Spitzenunternehmen und der Branchensegmente Licht und Installation.

Segment Installation beachtenswert. Die durchschnittliche EBIT-Marge zeigt sowohl für Licht mit 5,2 Prozent als auch für Installation mit 7,4 Prozent ein erfreuliches Bild. Insgesamt eine gute Grundlage für eine fortgesetzt positive Entwicklung im laufenden Jahr 2013.

Konstanz und Konsequenz bei der Zielverfolgung

Doch welche strategischen Ziele verfolgen die Spitzenunternehmen, um solche überragenden Ergebnisse zu realisieren? Als primäres Ziel mit deutlichem Abstand verfolgen sie Ertragswachstum (siehe hierzu **Abbildung 2**). Als weitere wichtige Ziele, jedoch bereits deutlich hinter dem Ertragsziel, nennt die Gruppe der besonders erfolgreichen Unternehmen Qualitäts-, Innovations- und Technologieführerschaft. Deutlich abgeschlagen folgt Marktführerschaft als Ziel – eine nicht überraschende, selbstkritische Selbsteinschätzung, da nicht jeder Marktführer sein kann. Die mehrjährige Untersuchung zeigt, dass dieses Muster eine ausgeprägte Stabilität aufweist und nicht von Moden oder kurzfristigen Trends geprägt ist. Ein Hinweis darauf, dass gerade die Konstanz und Konsequenz bei der Zielverfolgung zum langfristigen Erfolg führt.

Einzelne Unternehmen können dabei deutlich stärker Qualitäts- oder Innovationsführerschaft als Ziel verfolgen, doch dieser Ansatz findet sich häufiger in klar abgrenzbaren echten Nischen. Er eignet sich weniger für die Breite der Unternehmen.

Neben den genannten Zielen steht jedoch auch die Umsatzexpansion als strategisches Ziel weit vorne. Daher stellt sich die Frage, welche Wachstumsquellen erfolgreiche Unternehmen hauptsächlich verfolgen. Als primäre Wachstumsquelle wird die Internationalisierung neben der Durchdringung bestehender Märkte genannt (siehe hierzu **Abbildung 3**). Belegt wird dies durch den hohen Auslandsumsatzanteil der erfolgreichen Unternehmen von ca. 45 bis 50 Prozent. Daneben wird der Einführung echter Neuprodukte ein sehr hoher Stellenwert zugeschrieben.

Ein genauerer Blick auf die einzelne, im vorliegenden Kontext besonders interessierenden, Branchensegmente Licht und Installation liefert weitere Anhaltspunkte zu deren Erfolgsmustern. So ist im Segment Licht das Strategieziel Marktführerschaft mit Abstand am geringsten ausgeprägt. Auch der Führungsanspruch der Unternehmen bezüglich Innovation, Qualität und



Florian Kaiser ist Senior-Manager im Geschäftsbereich Elektroindustrie und Branchenverantwortlicher für Regenerative Energien bei Dr. Wieselhuber & Partner. Seit elf Jahren führt er erfolgreich Projekte zur Unternehmensentwicklung, Strategie, Organisation und Marktbearbeitung durch.

Technologie ist signifikant schwächer ausgeprägt als bei den Spitzenunternehmen. Bei den Wachstumsquellen verfolgen Unternehmen des Segments Licht die Internationalisierung deutlich weniger stark als der Benchmark. Erklären lässt sich dieses charakteristische Strategiemuster im Ansatz durch die relativ starke Fragmentierung und die stärker nationale Ausrichtung der Unternehmen des Segments Licht.

Ein genauerer Blick auf das Branchensegment Installation zeigt ein interessantes Bild: Die Studienunternehmen zeigen ein Strategieziel- und Wachstumsquellenmuster das frappierend dem Profil der Spitzenunternehmen ähnelt und nur sehr geringe Abweichungen aufweist. Ertragswachstum steht neben Qualitäts- und Innovationsführerschaft bei den Unternehmen des Segments weit vorne. Als primäre Wachstumsquelle wird die Internationalisierung genannt,

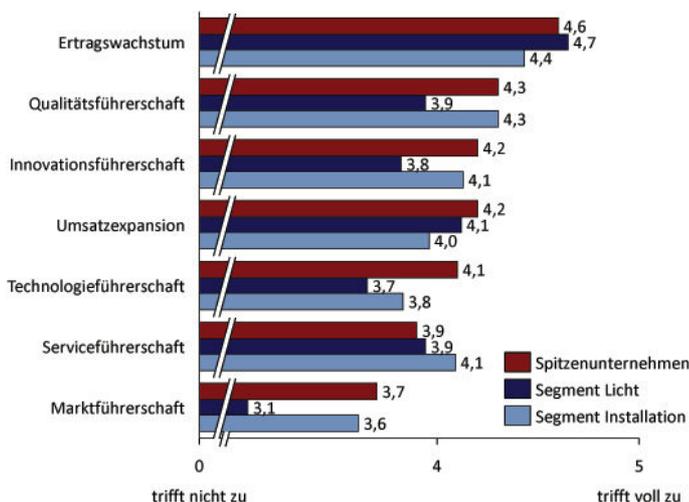


Abbildung 2: Ausprägung der von den Unternehmen verfolgten Strategieziele.

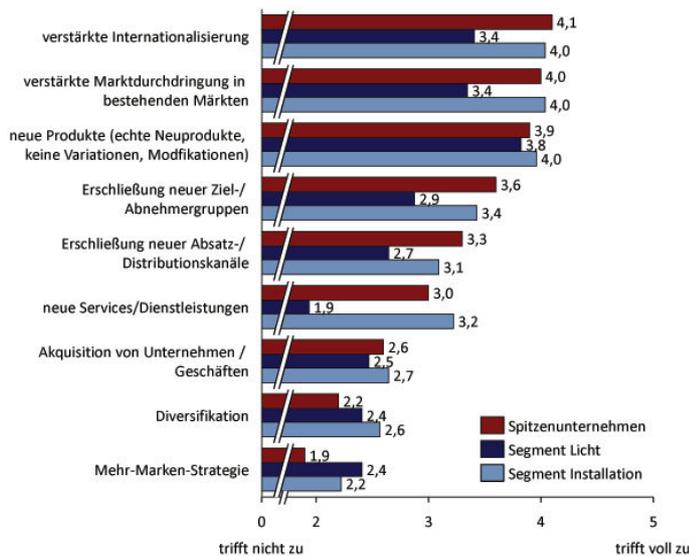


Abbildung 3: Von den Unternehmen verfolgte Wachstumsquellen zur Erreichung der Strategieziele.

starke Partner im Handel, die mit ihnen gemeinsam tragfähige und neuartige Ansätze entwickeln. Gerade dies ist für den Elektrogroßhandel von erheblicher Bedeutung, um bei steigender Bedeutung des Online-Handels die eigene Wertschöpfung klar herauszustellen und weiterzuentwickeln.

Sollten Sie an der vorliegenden Studie oder an der diesjährigen Wiederholung der Studie Interesse haben, so wenden Sie sich gerne an den ZVEI oder die Autoren.

*Florian Kaiser, Johannes Spannagl –
Dr. Wieselhuber & Partner*

dicht gefolgt von der Durchdringung bestehender Märkte und dem Angebot von echten Neuprodukten.

Starke Partner im Handel

Im Fazit lässt sich resümieren, dass die Unternehmen der Branchensegmente klare Strategien und Wachstumsquellen verfolgen und im Durchschnitt gute Unternehmenszahlen aufweisen. Nicht vergessen werden sollte jedoch, dass

jenseits der kommunizierten Strategieziele die konsequente Operationalisierung, Verankerung und Kommunikation der Strategie im Unternehmen erst die Grundlage für deren erfolgreiche Umsetzung liefert. In der Praxis zeigt sich leider zu häufig, dass es daran mangelt und Strategien nicht ausreichend operationalisiert werden.

Auf ihrem Weg, diese Strategiemuster umzusetzen, brauchen die Unternehmen

Neu!

Lesen Sie diese Ausgabe auch digital auf Ihrem iPad oder Tablet-PC.

Für unsere Abonnenten ist dieser Service sogar inbegriffen!



Weitere Informationen zum Download und zur Anmeldung mit Ihren Zugangsdaten erhalten Sie auf unserer Homepage www.elektrowirtschaft.de/app

