

Aufbruch zu neuen Ufern

Progressive Unergiebigkeit von Nischen

Der Claim »Made in Germany« steht weltweit für höchste Ingenieurskunst und überragende Qualität. Weniger prominent, doch ebenso verdient ist die internationale Anerkennung als Land der Unternehmerinnen und Unternehmer, die ja erst mit ihrem Mut und ihren Überzeugungen dafür sorgen, dass diese vielen ausgezeichneten Produkte und Leistungen global verfügbar werden. Dem entsprechend dominieren deutsche Familienunternehmen ihren Wettbewerb traditionell oft als Weltmarktführer.

Das Erfolgsrezept ▶ Der anhaltende Erfolg verdankt sich immer wieder Pionierunternehmen, die mit innovativen Produkten technische Lösungen etablieren und oft sogar ganze Märkte schaffen. Diesem Konzept sind jedoch natürliche Grenzen gesetzt, da Wettbewerber nie lange auf sich warten lassen, wenn mit einzigartigen Angeboten Geld verdient wird. Diese drängen den

ursprünglichen Innovator dazu, sich durch noch bessere technische Lösungen zu differenzieren. Führende Unternehmen evolvieren dadurch aus frühen Massenmärkten immer mehr in Spezialisierungen, Sonderanwendungen sowie in zunehmend kundenspezifische Bedarfe. So lassen sich zwar gute Margen erhalten, doch das Wachstumspotential sinkt, je kleinteiliger es wird, während die Spitzenposition in der Nische qualitativ und preislich meist auch das Top-Segment ist. Soweit die Wettbewerbstheorie wie sie schon Joseph Schumpeter als neue Innovationszyklen nach schöpferischer Zerstörung beschreibt.



Dr. Stephan Hundertmark

Wenn das Erfolgsrezept zur Falle wird ▶

Der Weg aus der Nische in die »Commodity«-Falle ist vor allem ein betriebswirtschaftliches Phänomen. Die Flucht nach vorn durch einen »echten« Innovationsvorsprung wird in dem Maße schwieriger, wie die Kurve der

technischen Entwicklung flacher wird. Das heißt, dass der erreichbare Neuigkeitsgrad einer folgenden Produktgeneration sukzessive sinkt. Dieses Phänomen ist im Alltag von Unternehmen als inkrementelle Innovation mit neuen Designvarianten bekannt, mit einzelnen neuen »Features« oder mit nur geringfügig verbesserten Leistungsmerkmalen. Der Abstand zur allmählich auflaufenden Konkurrenz nimmt ab, so dass in reifen Märkten bei vergleichbaren Leistungen und ähnlicher Qualität der Produkte nur noch der Preis zur Differenzierung bleibt. Dieser Konditionenwettbewerb aber lässt die Margen erodieren, was durch Investitionen in die Kapazitäten, um zumindest Skaleneffekte zu nutzen, Auslastungsdruck erzeugt, der durch die Ausweitung des Angebots die Preiserosion treibt, die dann wiederum den Margendruck forciert.

Auswege und Ausbrüche ▶ Aus der Antizipation dieser regelmäßigen Entwicklung ergibt sich die Frage nach dem Ausweg aus der Situation. Was nicht hilft, ist, sich in der aktuellen Nische noch mehr zu spezialisieren, also noch mehr vom Gleichen. Denn das würde bedeuten, die Produkte und die Kundenlösungen noch individueller zu gestalten, zumal die Komplexitätskosten aus noch mehr Varianten in noch geringeren Stückzahlen die eigentlich zu sichernden Margen rasch überwiegen. Der Ansatz führt also nicht zum Ziel.

Dasselbe gilt für die Ausweitung des Service-Angebots, das in der Regel bereits früh mit der ersten großen technischen Weiterentwicklung als USP im Markt platziert worden ist. Zumindest ist dies mittlerweile in vielen Branchen zu einem Hygienefaktor geworden. Hinzu kommt, dass viele Unternehmen die Frage, ob die eigenen Services tatsächlich helfen, Wettbewerbskunden zu akquirieren oder doch nur dazu da sind, die eigene Kundenbasis zu verteidigen, ehrlicherweise so beantworten, dass eher Letzteres stimmt. Auch das aber ist typisch für reife Märkte, die sich in einem Verdrängungswettbewerb befinden, in dem die eigene loyale Kundenbasis schon als Wettbewerbsvorteil gilt, während das Wachstum weitgehend dem des Marktes entspricht.

Ranking des deutschen Mittelstands (2019) | »Top 100« (Ränge 1 bis 10)

2019	Unternehmen	Branchenschwerpunkte	2018	Umsatz 2017/18 (in Mio. €)	Umsatzplus (2014 bis 2017/2018)	Ertragsquote 2017/2018
1	C. Josef Lamy GmbH	Schreibgeräte	1	131,2	19,6%	32,7%
2	Stockert GmbH	Medizintechnik	4	20,5	18,9%	24,6%
3	Physik Instrumente GmbH & Co. KG	Präzisionspositionierung	-	191,3	18,2%	23,1%
4	Nemetschek SE	Software für die Bauindustrie	3	395,6	20,0%	20,7%
5	LED Linear GmbH	LED-Beleuchtungssysteme	6	24,0	22,1%	18,6%
6	DELO Industrie Klebstoffe GmbH & Co. KGaA	Industriekleber	8	150,6	28,7%	17,1%
7	Peter Huber Kältemaschinenbau	Temperiergeräte für Anwendungen in Forschung und Industrie	-	52,2	14,4%	20,7%
8	DEPRAG Schulz GmbH u. Co.	Schraubtechnik, Automation, Drucklufttechnik	62	74,0	14,1%	20,5%
9	TeamViewer	Fernwartungssoftware für Screen-Sharing, Videokonferenzen, VPN	-	157,3	11,7%	55,3%
10	Faber & Schnepp Hoch- u. Tiefbau GmbH & Co. KG	Industriebau, Wohnungsbau, Kanalbau, Straßenbau	-	88,7	18,0%	15,6%

Quelle: Munich Strategy Mittelstandsdatenbank (2019)

▶ Fortsetzung auf Seite 32

► Fortsetzung von Seite 30

Deutlich komfortabler ist es, Kostenführer im Wettbewerb zu werden. Wer dauerhaft die beste Kostenposition hat, erzielt Margen über dem Branchenschnitt und hat nicht nur den sprichwörtlichen längeren Atem, sondern gestaltet dank seiner Finanzmittel auch die weitere Arrondierung des Marktes aktiv mit.

In einem bestehenden Geschäft ist dies die vernünftigste Idee, um der »Commodity«-Falle zu entgehen, bleibt jedoch im Hinblick auf die hohen Standortkosten in Deutschland ein schwieriges Unterfangen. Im Übrigen agieren gerade Familienunternehmen oft gesellschaftlich mit hohem Engagement und weitreichender Verantwortung für ihre Mitarbeiter, zwei Umstände, die mit einer Grenzkostenposition nicht vereinbar sind.

Am effektivsten und in der Praxis daher auch am häufigsten zu sehen, ist der Ausbruch aus der Nische und der Aufbruch in ein neues Geschäftsfeld jenseits des bestehenden Kerngeschäfts. Dies ist zugleich am schwierigsten, da nicht nur die Neuausrichtung des eigenen Unternehmens alles an-

dere als trivial ist, sondern auch, weil es heute nahezu keine unbesetzten Märkte mehr gibt.

Nachhaltigkeit und Neuerfindung: DNA von Familienunternehmen

► Viele Unternehmerfamilien dürfen dennoch darauf vertrauen, dass es im Laufe der Generationen immer wieder Pionierunternehmer in ihren eigenen Reihen oder im Management ihrer Unternehmen gibt. Gerade die aktuellen Umwälzungen im Rahmen der allgemeinen digitalen Transformation, die sich im privaten und industriellen Konsum, in den Entwicklungen der Informations- und Kommunikationstechnologie sowie in der Neukonfiguration vieler Wertschöpfungsketten zeigen, stellen ein riesiges Reservoir für Innovationen traditioneller Geschäftsmodelle dar. Der Einstieg in die neuen Themen und Angebotsformen setzt unternehmerische Initiative voraus und verlangt unbefangene Kreativität sowie strategische Systematik.

Kreativität wird gebraucht, um fest gefügte Denkmuster und Marktstrukturen aufzubrechen. Die Systematik kanalisiert die Kreativität und garantiert die Umsetzung, damit



Gustl F. Thum

Konzepte für Neugeschäft nicht in der Schublade enden oder zu Rohrkreierern werden.

Alle Ansätze für »New Business« aber verlangen früher oder später von Unternehmern zu entscheiden, wie andersartig das neue Geschäftsfeld jenseits der bisherigen Nische sein soll. Geht es eher um ein andockbares »New Business« oder um eine weitgehende Diversifizierung gegenüber dem angestammten Geschäftsinhalt? Im ersten Fall sind vor allem die Synergien interessant, wenn man in neuen Abnehmerbranchen mit neuen Anwendungen nah am bewährten Produkt- und Leistungsportfolio bleiben will, um die bestehenden Marktzugänge umfangreich zu kapitalisieren. Ein solcher Ausbruch aus der Nische vollzieht sich damit eher als konsequente Transformation des Bestandsgeschäfts unter Nutzung des vorhandenen Know-hows, während eine regelrechte Diversifizierung des Geschäftsmodells heute zunehmend durch Ausgründungen oder durch gezielte Akquisitionen erfolgt. Die Synergien werden dann meist in den Kernkompetenzen der Unternehmer bzw. der Unternehmen gesucht. Ansonsten dominiert kaufmännisches Kalkül bezüglich des Risiko- und Ertragsprofils und des Kapitalbedarfs. Zu den Diversifikationen zählen auch die Vorwärts- und die Rückwärtsintegration, um aus einer »Commodity«-Falle auf einer Wertschöpfungsstufe auszubrechen.

Ranking des deutschen Mittelstands (2019) »Top 100« (Ränge 11 bis 20)						
2019	Unternehmen	Branchenschwerpunkte	2018	Umsatz 2017/18 (in Mio. €)	Umsatzplus (2014 bis 2017/2018)	Ertragsquote 2017/2018
11	ATOSS Software AG	Personalmanagement-Software	12	54,6	12,0%	26,1%
12	igus GmbH	Kunststoffgleitlager und Energieführungsketten	16	690,1	13,2%	20,5%
13	MK Metallfolien GmbH	Folien aus Edelstahl und Sonderwerkstoffen	91	35,3	14,8%	17,3%
14	Insiders Technologies GmbH	Inputmanagement auf Basis Künstlicher Intelligenz	-	21,8	10,8%	46,2%
15	Rational AG	Geräte für Großküchen und Industrieküchen	24	702,1	11,1%	27,6%
16	STRATEC SE	Analysesysteme im Bereich »Life Sciences«	20	209,8	13,5%	17,3%
17	Novem Car Interior Design GmbH	Funktionselemente für den Fahrzeuginnenraum	26	646,2	15,5%	15,3%
18	KRAMSKI GmbH	Stanzteile und Spritzgießteile, Werkzeugbau	9	82,5	13,5%	16,9%
19	GS Elektromedizinische Geräte G. Stemple GmbH	Geräte im Bereich der präklinischen Kardiotherapie	2	44,6	14,0%	16,2%
20	J. Schmalz GmbH	Vakuum-, Automatisierungs- und Handhabungstechnik	18	127,5	14,7%	15,9%

Quelle: Munich Strategy Mittelstandsdatenbank (2019)



Eberspächer • Hochvolt-Fahrzeugheizungen

Fazit ► Unternehmerdämmerung im Land der Weltmarktführer? Nein! Auch die Gefahren und Herausforderungen von »Commodity«-Fällen werden die Unternehmerinnen und Unternehmer am Standort Deutschland mit Innovationen auf allen Ebenen nachhaltig zu meistern wissen, weil Paralyse einfach nicht in ihrer DNA angelegt ist. Für alle anderen wird der Markt eine Antwort finden. ■

Dr. Stephan Hundertmark, Mitglied der Geschäftsleitung, und Gustl F. Thum, Partner Dr. Wieselhuber und Partner GmbH Unternehmensberatung, München