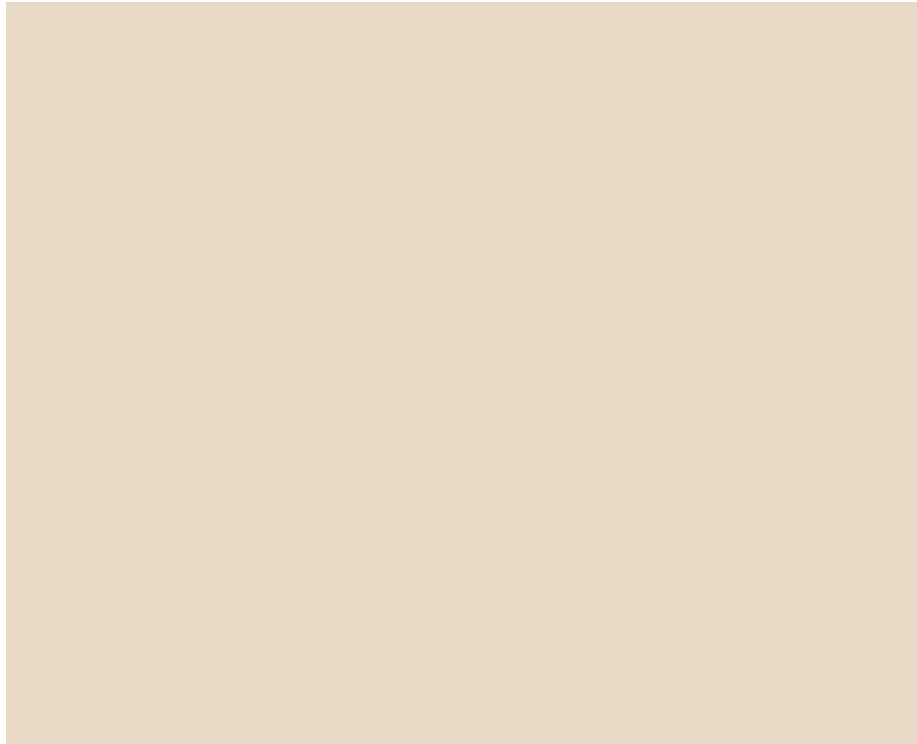


Weiter wachsen!

Trotz internationaler Kreditkrise, explodierendem Ölpreis und Euro-Höhenflug brummt die Konjunktur, in vielen Branchen laufen die Geschäfte gut bis sehr gut – noch. Jetzt ist es Zeit, die strategischen Weichen für künftiges Wachstum zu stellen.

EVA ELISABETH ERNST



WELTMARKTFÜHRER in einem Wachstumsmarkt, eine patentgeschützte Zukunftstechnologie und seit 2001 ein jährliches Umsatzplus von rund 15 Prozent: Die strategische Ausgangsposition der EOS GmbH Electro Optical Systems aus dem oberbayerischen Krailling klingt mehr als gut. Allerdings steht auch dieses Unternehmen vor nicht zu unterschätzenden Herausforderungen, um weiterhin profitabel zu wachsen. „Wir sind dabei, ein Milliardengeschäft zu entwickeln“, sagt Dr. Hans J. Langer, Gründer und CEO von EOS. „Als mittelständisches Unternehmen müssen wir allerdings aufpassen, dass wir uns nicht überheben und genau überlegen, welche Märkte wir bearbeiten wollen und wie die optimalen Wege dafür aussehen.“

EOS hat sich auf die Entwicklung und Herstellung von Anlagen für das Laser-Sintern spezialisiert. Auf Laien wirkt dies wie Zauberei, Experten halten es für die Fertigungstechnologie der Zukunft: Beim Laser-Sintern entwerfen Ingenieure und Designer die zu fertigenden Teile oder Produkte zunächst digital am Computer. Aus dem virtuellen Modell produziert eine Laser-Sinter-Anlage detailgetreu das physische Endprodukt, indem pulverisierte Kunststoffe oder Metalle Schicht für Schicht aufgetragen und von einem Laser so geschmolzen werden, wie es das virtuelle Modell vorsieht. Auf diese Weise werden unter anderem Werkzeuge, Zahnersatz, Designerlampen, Flugzeug- und Autoteile hergestellt. Das Besondere: Mit dieser Form des e-Manufacturings ist die

Serienfertigung von Produkten mit individuellen Eigenschaften und hochkomplexen Formen möglich, die in der konventionellen Produktion bislang nicht realisierbar waren.

EOS wurde 1989 gegründet und beschäftigt heute weltweit mehr als 250 Mitarbeiter. Im Jahr 2007 erzielte das Unternehmen einen Umsatz von knapp 60 Millionen Euro, davon 42 Millionen im Ausland. „Wir bewegen uns in einem Wachstumsmarkt, der seine ganz eigenen Tücken hat“, so Langer. Denn die neue Fertigungstechnologie muss sich erst noch gegen die Jahrzehnte bewährten konventionellen Verfahren durchsetzen. Und auch wenn es mit dem Laser-Sintern möglich ist, dezentrale Fertigungen aufzubauen sowie bisher nicht herstellbare Bauteile zu produzieren, muss dieses Wissen erst einmal in den Köpfen der Konstrukteure und Designer verankert werden.

AN ERSTER STELLE der unternehmerischen Vision steht daher, dem e-Manufacturing auf breiter Front zum Durchbruch zu verhelfen und neue Märkte kontrolliert und profitabel zu erschließen. Bisher gelang es EOS, im Manufacturing-Bereich schneller zu wachsen als der Markt. Und das soll auch so bleiben: Um seine Wettbewerbsvorteile weiter auszubauen, investiert das Unternehmen bis zu 16 Prozent des Umsatzes in Forschung und Entwicklung. „Bei unseren beiden größten börsennotierten Wettbewerbern sind es dagegen nur zwischen sieben und zehn Prozent“, weiß Langer. Auch bei der Marktbearbeitung beschreitet EOS innovative Wege: „Wir sprechen zum Beispiel mit Unternehmen, die Interesse daran haben, laser-sinterte Teile zu beziehen, und unterstützen sie dabei, geeignete Zulieferer zu finden und aufzubauen“, erklärt Langer. „So

entstehen sehr kunden- nahe, enge Kooperationen und nicht zuletzt völlig neue Geschäftsmodelle.“ Derzeit konzentriert sich das Unternehmen auf die Bereiche Luftfahrt, Medizin- und Dentaltechnik sowie den Werkzeugbau. Die Eroberung neuer Märkte und die Weiterentwicklung von Technologie und Werkstoffen werden aus eigener Kraft finanziert. „Zu unserer Unternehmensphilosophie gehört es, keine kräftigen Dividenden auszuschütten, sondern lieber in unser Wachstum zu investieren,“ erklärt Hans Langer.



EOS: Laser-gesintertes Kleid

Über Wachstumsinitiativen nachzudenken, empfiehlt Frank-Christian Raffel, Kopf der Unternehmensberatung Raffel GmbH Corporate Development aus München, derzeit allen Unternehmern – auch wenn ihre Geschäfte gut laufen. „Wir haben einige Jahre Aufschwung hinter uns“, so der Berater. „Nachdem in den meisten Branchen die Kosten gesenkt wurden, verfügen heute viele Unternehmen über die Ressourcen, um weiteres Wachstum in die Wege zu leiten und sich Wettbewerbsvorteile zu verschaffen.“ Wer damit bis zum Abkühlen der Konjunktur warte, wenn auch der Wettbewerb Maßnahmen zur Verteidigung seiner Marktanteile ergreife, verschenke Chancen. „Jetzt geht es darum, die zyklische Bewegung der Märkte zu antizipieren, um weiterhin profitabel zu wachsen.“ Besonders erfolgreich wachsende Unternehmen belegten, dass nicht die Konjunktorentwicklung oder die Phase des Branchenzyklus ursächlich für das Wachstum sind. „Die Ursache liegt im überlegenen Wachstumsmanagement – und das ist Aufgabe der Unternehmensleitung“, unterstreicht Raffel.

INNOVATIONEN UND VERBESSERUNGEN

bei Produkten oder ergänzenden Services, die Ausweitung der Produktpalette, die Eroberung neuer geografischer Märkte oder Zielgruppen, neue Wertschöpfungsmodelle, die Erschließung bislang unausge-

schöpfter Potenziale in bestehenden Märkten oder bei bestehenden Kunden – die Palette der Wachstumsstrategien ist lang und mit dieser Aufzählung noch längst nicht abgeschlossen. Welche davon umgesetzt werden sollten, hängt vor allem von der unternehmensspezifischen Ausgangssituation ab.

Wichtig sind allerdings eine eindeutige Zielsetzung, klare Prioritäten beim Ressourceneinsatz und eine langfristige Ausrichtung der Wachstumsinitiativen.

Ingrid Pfenninger, Geschäftsführerin der TAGWERK-Ökokiste GmbH in Riem, einem Lieferservice für ökologische Lebensmittel aus der Region, konzentriert sich derzeit auf die Gewinnung neuer Kunden innerhalb des Liefergebiets. Zwar stieg der Umsatz des Lieferservice für ökologische Lebensmittel seit 2003 um vierzig Prozent. Allerdings ist ein großer Teil des Umsatzwachstums darauf zurückzuführen, dass die bestehenden Kunden immer mehr einkaufen. In den zehn Jahren seit Bestehen des Unternehmens wurde die Produktpalette stark ausgebaut. Lag der Angebotsschwerpunkt ursprünglich auf ökologisch angebautem Obst und Gemüse

aus der Region, werden heute auch Fleisch, Wurst, Wein und ein Trockensortiment in Bio-Qualität geliefert. Mittlerweile können die Kunden ihren kompletten Lebensmittelbedarf über die TAGWERK-Ökokiste decken.

„Unsere Kunden schätzen die Frei-Haus-Lieferung, gefolgt von der hohen Qualität und der Frische unserer Produkte“, berichtet Pfenninger. Aber auch die mitgelieferten Rezepte sowie die Informationen über die Erzeuger und die Arbeit der Ökokiste sind beliebt und tragen dazu bei, die Verbundenheit der Kunden mit „ihrer“ Ökokiste zu stärken. Das weiß Ingrid Pfenninger aus regelmäßigen Kundenbefragungen: Alle vier Jahre gibt es eine große Umfrage mit halbstündigen Telefoninterviews, dazwischen sorgen Fragebögen, die den Lieferungen beigelegt werden, für die Ermittlung des Zufriedenheitsgrads und Verbesserungswünsche der Kunden. Darüber hinaus rufen die Mitarbeiter der TAGWERK-Ökokiste bei Neukunden nach vier oder fünf Belieferungen an, um nachzufragen, ob noch etwas für sie getan werden kann und ob sie den kompletten Service kennen.

UM DIE LOGISTIK rund um die Disposition, das Abwiegen, Zusammenstellen und Ausliefern der Produkte möglichst rationell zu gestalten, investierte die Ökokiste in modernste IT-Systeme und elektronische Waagen. Das sorgt für kurze Bestellfristen und geringe Fehlerquoten. Durch

Wachstums-Fehler

Unternehmensberater Frank-Christian Raffel nennt die fünf häufigsten Fallen, die den Erfolg mittelständischer Wachstumsinitiativen gefährden:

1. Die Festlegung ehrgeiziger Wachstumsziele, ohne neue Strategien zur Zielerreichung aufzuzeigen. Unklare Erwartungshaltung und schlecht geregelte Verantwortlichkeiten bremsen Initiativen aus. Mehr vom Gleichen bringt keine Wachstumssprünge!
2. Zu pauschale Betrachtung der Märkte und der Wettbewerber. Bereits die Segmentierung einzelner Zielgruppen und die darauf abgestimmte Bearbeitung kann eine enorme Wirkung entfalten.
3. Ausschließliche Konzentration auf schnelle Erfolge. Die sind zwar auch wichtig, aber kurzfristige

Vertriebseffekte sollten nicht den Aufbau langfristig tragfähiger Wettbewerbsvorteile verdrängen.

4. Zu geringe Priorisierung von Wachstumsinitiativen: Die Verantwortung, die Initialzündung und das Nachhalten von Wachstumsprojekten sind Themen für das Top-Management. Die Durchführung kann wiederum delegiert werden.
5. Falsche Investitionsschwerpunkte: Viele Mittelständler tun sich leichter damit, in Maschinen und sonstige Hardware zu investieren. Doch für Wachstumsprogramme muss auch in Strategien, in Menschen und Kommunikation investiert werden, um Märkte auf neue Weise zu bearbeiten, Distributionskanäle aufzubauen und zu stärken.

die Einrichtung eines Internet-Shops, über den die Kunden nicht nur bestellen, sondern auch Lieferunterbrechungen oder Sonderwünsche für die Gemüse-Abonnements mitteilen können, wurden die Abläufe optimiert. Mittlerweile nutzen 60 Prozent der Kunden den Online-Service. Die dadurch frei gewordenen Mitarbeiterkapazitäten werden für eine Verbesserung der Kundenberatung am Telefon genutzt. Damit sieht Pfenninger die TAGWERK-Ökokiste für den Ausbau des Kundentamms bestens gerüstet.

Denn kontinuierliches Wachstum ist auch Ingrid Pfenninger wichtig: „Das schafft Arbeitsplätze in der Region, stärkt den Landschafts- und Ressourcenschutz und bietet unseren landwirtschaftlichen Produzenten einen zuverlässigen Absatzkanal.“ Um auch künftig weiter zu wachsen, ist das Unternehmen aber nicht nur auf die Zufriedenheit der Stammkunden, sondern auch auf die Gewinnung neuer Kunden angewiesen. „Besonders wirkungsvoll und kostengünstig sind natürlich die Weiterempfehlungen bestehender Kunden“, so Pfenninger. Doch darauf allein verlässt sie sich nicht, sondern wirbt

auch via Hauswurfsendungen sowie in den Praxen von Kinderärzten, Heilpraktikern und Hebammen, wo Ökokisten-Mitarbeiterinnen Infomaterial und Kostproben von Gemüse und Obst verteilen. „Der gute Geschmack der Produkte ist ein starkes Werbeargument.“ Dazu ist die TAGWERK-Ökokiste bei Veranstaltungen wie dem Streetlife-Festival mit Infoständen vertreten und sponsert sportliche und kulturelle Aktivitäten, die im weiteren Sinne etwas mit gesunder Ernährung zu tun haben, wie etwa die aktuelle Ausstellung „Iss was?!“ im Kinder- und Jugendmuseum in München. Da die Absatzmärkte für biologische Lebensmittel spätestens seit der Künst-Ära besonders gut erforscht werden, kennt Pfenninger die Kennzahlen der anderen Vertriebschienen – vom klassischen Lebensmitteleinzelhandel und den Discountern wie Aldi und Lidl, aber auch von den neuen Bio-Supermärkten und den klassischen Bioläden. „Da können wir mit unseren Wachstumsraten durchaus mithalten.“

Wo stehe ich im Vergleich zum Wettbewerb? Wohin und wie schnell entwickelt sich der Markt? Was sind die Stärken und Schwächen unseres Unternehmens im Wettbewerb? „Diese Fragen sollte jeder Unternehmer beantworten können – vor allem, wenn er sein Unternehmen auf Wachstumskurs bringen oder halten will“, sagt Professor Thomas Knecht, Principal bei Roland Berger Strategy Partners. Allerdings mangle es gerade im Mittelstand oft an Transparenz über die strategische Position. Viele mittelständische Unternehmen haben nur vage Vorstellungen darüber, wie sie ihre Marken oder den Zugang zu den Kunden über die verschiedensten Vertriebskanäle auf- und ausbauen, ihre operative Exzellenz kontinuierlich verbessern, ihre Marktposition und mögliche Skaleneffekte absichern können. „Für eine erfolgreiche interne Wachstumsinitiative ist es unumgänglich, dass der Unternehmer die Lage nüchtern betrachtet“, fordert der Strategieberater. Subjektive Einschätzungen und Erfahrungen des Unternehmers ersetzen keinesfalls fundierte Marktdaten über nationale und internationale Wettbewerber und Marktentwicklungen. Aussagekräftige Zahlen darüber gibt es oft



Kunden kaufen immer mehr: Tagwerk-Ökokiste

bei Verbänden. Manche Marktforschungsinstitute veröffentlichen ihre Untersuchungsergebnisse oder geben sie zumindest zu einem günstigen Preis weiter. In weniger gut durchleuchteten Märkten kann es sinnvoll sein, selbst strategische Marktforschungsaufträge zu erteilen.

„Auch Planungsprozesse stellen für den Mittelstand oft ein Problem dar“, weiß Knecht. „Häufig werden die Zielgrößen für künftige Entwicklungen nicht ausreichend mit dem Vertrieb abgestimmt.“ Doch nur mit Analysekompetenz, tiefem Fachwissen über Produkte und Märkte und transparenter Planung lasse sich die Komplexität rund um Technologiesprünge, Innovationen und Internationalisierung heute managen. Letztlich Sorge eine klar strukturierte Unternehmensplanung, die auf Abteilungs- und Mitarbeiterebene heruntergebrochen werden kann, auch für die richtigen Leistungsanreize und damit für Aufbruchstimmung und Motivation im Team. Dazu empfiehlt der Strategieberater, ein maßnahmenbasiertes Controlling einzuführen und zielorientierte Erfolgsanreize nicht allein für den Vertrieb auszuloben.

„EINE KLARE STANDORTBESTIMMUNG ist oft ernüchternd“, weiß Unternehmensberater Frank-Christian Raffel. Auch er empfiehlt daher, in strategische Marktforschung zu investieren. „Mittelständler gehen meist davon aus, dass sie ihre Märkte bestens kennen – was allerdings nicht immer der Fall ist.“ Denn Wachstumsinitiativen verpuffen wirkungslos, wenn die strategische Marschrichtung nicht stimmt. Langfristig angelegte Wachstumsstrategien, wie etwa Projekte zur Internationali-

Wachstumskonzepte

EOS: Märkte nach und nach erobern

Mit patentgeschützten Technologien und klaren Strategien zur Marktbearbeitung wurde EOS Weltmarktführer im Bereich Laser-Sintern. Weitere Wachstumsimpulse setzt das Unternehmen mit gezielter Überzeugungsarbeit bei Konstrukteuren und Designern, um klar definierte Märkte kontrolliert zu erschließen. Die Investitionen für Forschung und Entwicklung liegen deutlich über dem Branchendurchschnitt.

TAGWERK-Ökokiste: Bio frei Haus

Ein ausgefeiltes Logistiksystem zur Frei-Haus-Lieferung von Bio-Produkten in Kombination mit einem ausgefeilten Sortiment und starker Kundenbindung bilden die Basis für weiteres Wachstum. Im Fokus steht die gezielte Akquisition und intensive Betreuung neuer Kunden – überwiegend durch eine direkte Ansprache.

Hörmann Logistik: Starke Referenzen

Der etablierte Anbieter rund um die Planung, Steuerung und Implementierung von Intralogistik-Systemen legt den Fokus auf individuelle und qualitativ hochwertige Lösungen. Hohe Branchenkompetenz und attraktive Referenzen durch innovative und anspruchsvolle Pilotprojekte sorgen für neue Projekte.

