

Wachstum über die Nische hinaus

von

Marco Mäder

Vice-President, Estin & Co

Langfristiges Wachstum ist für Unternehmen der zentrale Faktor und Treiber für die Steigerung des Unternehmenswerts. Jeder Markt bietet über einen längeren Zeitrahmen jedoch ein begrenztes Potenzial für Wachstum: das Marktwachstum entschleunigt sich, die Innovationskraft nimmt ab, Kommoditisierungstendenzen setzen ein, etablierte Marktteilnehmer konzentrieren die attraktivsten Segmente, Margen erodieren und bieten weniger Möglichkeiten für profitables Wachstum.

Früher oder später bergen klassische strategische Hebel in einem bestehenden Markt nur noch geringes Potenzial für eine Differenzierung, sei es für die Positionierung in Segmenten mit höherem Wachstum oder sei es für die Erzielung höherer Margen dank Kostenoptimierungen.

Nischenführer, also Unternehmen, welche erfolgreich Nischenmärkte global besetzt und zu einem gewissen Grad konsolidiert haben, sind von dieser Problematik besonders betroffen: der adressierte Markt weist in der Regel eine überschaubare Grösse auf, und die führenden Unternehmen haben zumeist mehrere strategische Hebel auf diesem Markt bereits ausgenutzt. Viele führende Anlagenbauer haben eine beachtliche internationale Präsenz mit angepassten lokalen Produkten in Wachstumsmärkten, sind integriert über verschiedene Wertschöpfungsstufen, sind mittels Akquisitionen weiter gewachsen, haben den Service stark ausgebaut und bearbeiten denselben Markt mit mitunter innovativen neuen Geschäftsmodellen im Zug der Digitalisierung. Letztendlich dienen alle diese – relevanten – strategischen Hebel dem Ausbau von Marktanteilen und der Konzentration der Nische.

Für jeden Nischenführer kommt aber der Zeitpunkt an dem er seine Strategie fundamental überdenken muss, weil der adressierte Markt zu klein wird und weiteres Wachstum nicht zulässt und/oder die Attraktivität des adressierten Markts nachlässt und somit profitables Wachstum nicht mehr möglich ist.

Ein Unternehmen, welches langfristig wachsen und nachhaltig Werte schaffen will steht damit nicht vor der Frage “ob” der strategische Hebel gewechselt und der adressierte Markt erweitert werden muss, sondern “wann”, “wo” und “wie”.

Nischenführer müssen langfristig über die Nische hinaus wachsen können.

Dormakaba zum Beispiel ist die letzten 20 Jahre mit mehr als 15% pro Jahr gewachsen in dem es kontinuierlich seine Nische ausgebaut hat (vgl. Abbildung 1). Zunächst auf mechanische Türschlösser positioniert haben sowohl Kaba und Dorma (vor dem Zusammenschluss) sich aus dem Stammgeschäft hinaus entlang drei strategischer Achsen entwickelt und den adressierten Markt sowohl geographisch, als auch nach Geschäftsfeldern (über Türschlösser zu komplexen Zugangssystemen bis zu Trennwänden und entsprechenden Dienstleistungen) und Kundenindustrien erweitert. Dank einer langfristig ausgelegten Diversifikationsstrategie, konnte Dormakaba profitabel wachsen und hat mit einem TSR¹ von 13% Wert für seine Aktionäre geschaffen.

¹ Total Shareholder Return, inklusive Dividenden und Gratisaktien

Es gibt zahlreiche Möglichkeiten, wie der Zielmarkt re-definiert und vergrößert und die Diversifikation in andere Märkte strategisch geplant und umgesetzt werden kann.

Zwei Grundvarianten für Diversifikationsstrategien werden von Nischenführern in der Praxis häufig angewandt:

- *Portfolioansatz*: Ausbalancierung der Geschäftsfelder nach Wachstumspotenzial, Marktanteil und den damit verbundenen Cash-Flow Potenzialen für jedes Geschäftsfeld, in Abhängigkeit der notwendigen Investitionen und der Möglichkeit, Profite abzuschöpfen um zukünftiges Wachstum in ihren Segmenten zu finanzieren (Synergien zwischen den Geschäftsfeldern und die Logik der Verbundenheit mit dem Stammgeschäft von neuen Geschäftsfeldern spielen mitunter eine untergeordnete Rolle);
- *Opportunistischer Ansatz*: Wachstum in dem Stammgeschäft verwandten Feldern, unter Berücksichtigung der Synergien, der Nähe zu den existierenden Kompetenzen im Unternehmen und die vorgeschlagenen Wachstumfelder aus der Organisation heraus (übergeordnete Wachstumsziele und grosse strategische Entwürfe werden dadurch häufig de-priorisiert).

Gerade der opportunistische Ansatz wird von vielen Nischenführern bevorzugt, da er sich besser in die Organisation einfügt, das historische Kerngeschäft nicht in Frage stellt und zu gut beherrschbaren Geschäftsplänen und Risiken mit kleinen Schritten führt. Oft bleibt dabei jedoch auch die Wachstumsambition hinter dem notwendigen Minimum zurück – und zwar bereits im Ansatz und nicht notwendigerweise in der Umsetzung.

Der breiter gefasste Portfoliansatz, geführt aus der Helikopter-Perspektive, hat den Vorteil, die Wachstumsziele (richtigerweise) aus dem Markt, Wettbewerb und der Finanzkraft des Unternehmens abzuleiten und ermöglicht es zudem eine Vision zu entwickeln welche auch langfristig ihre Gültigkeit behält und grundlegende Trends in die Planung miteinbezieht. So können strukturell attraktive Segmente identifiziert und adressiert werden, auch wenn diese eine gewisse Entfernung vom Kerngeschäft aufweisen.

In der Realität sollte eine erfolgreiche Diversifikationsstrategie für Nischenführer Elemente aus beiden Grundvarianten enthalten, um sowohl ambitioniert genug als auch nahe genug am Kerngeschäft zu sein und somit an die bestehende Organisation angelehnt werden zu können.

Folgende grundlegende Bestandteile, welche in einem Strategieprozess parallel oder sequentiell verfolgt werden, sollten in der Strategiefindung miteinbezogen werden:

- *Kernkompetenzen*: Eruierung der Kernkompetenzen (technische und kommerzielle Kompetenzen, beherrschte Prozesse, Organisation, etc.) des Unternehmens durch kritische Selbstreflexion und strukturiertes Aufzeichnen (Mapping) der Kernkompetenzen und USPs;
- *Gegenwärtig adressierter Markt*: Bestimmung der gegenwärtig adressierten Nische, der Wettbewerbsposition und erfolgreich genutzter strategischer Hebel in der Vergangenheit; Evaluierung der verbleibenden Wachstumspotenziale auf dem gegenwärtigen Markt und Möglichkeiten zur Wertsteigerung;
- *Vision und Ambition*: langfristig definierte Ziele für Wertgeneration des Unternehmens durch stärkeres Wachstum, Anteil des gegenwärtigen und zukünftigen Geschäfts;
- *Strategische Achsen für Diversifikation*: Aufspannen der wichtigsten grundlegenden Wachstumsrichtungen (nach Geographie, nach Geschäftsmodell, nach Kundenindustrien, etc.) aus der gegenwärtigen Nische hinaus – vorerst ohne Priorisierung;
- *Kriterien und Prozess für die Auswahl von neuen Geschäftsfeldern*: in Anlehnung an die gegenwärtigen Kompetenzen, nach finanziellen Gesichtspunkten und nach strategischen Möglichkeiten in den einzelnen Feldern und dem Potenzial für Wertsteigerung bei entsprechenden Risiken;

- *Strategische Analyse der priorisierten Geschäftsfelder:* Kenntnis und Vergleich der wichtigsten strategischen Eckdaten für jedes Feld (Marktgrösse, strukturelle Marge, Wachstumsperspektiven, Trends, Konsolidierungsgrad- und potenzial, etc.) und Entwicklung erster differenzierender Strategien für jedes Geschäftsfeld;
- *Re-Definition des adressierten Markts:* Formulierung differenzierender Strategien in den einzelnen Geschäftsfeldern und Strukturierung der Gesamtstrategie durch eine zusammenhängende, übergeordnete Logik strategischer Stossrichtungen für die einzelnen (neuen und bestehenden) Geschäftsfelder (anstatt opportunistisch attraktive neue Geschäftsfelder zu besetzen), unter Berücksichtigung langfristiger Trends und möglichem technologischen Wandel;
- *Anpassung der strategischen Hebel und der Organisation:* Anpassung des Unternehmens an die Spielregeln in neuen Geschäftsfeldern und Aneignung (neuer) strategischer Hebel, um erfolgreich eine führende Position mit einem wettbewerbsfähigen Geschäftsmodell in den neuen Geschäftsfeldern aufzubauen;
- *Strategische Führung:* die Priorisierung neuer Geschäftsfelder, die langfristige Planung und Definition neuer Geschäftsmodelle muss von der obersten Geschäftsführungsebene entschieden werden, für die Umsetzung ist das frühe Einbinden der unteren Führungsebenen notwendig.
- *Implementierung und Umsetzungsprozess:* Strategische Umorientierung erfordert besondere Sorgfalt bei der Implementierung und Umsetzung. Die Implementierung muss in einzelne Projekte gegliedert werden, ausgestattet mit klaren Verantwortlichkeiten, Messpunkten und Performance Indikatoren.

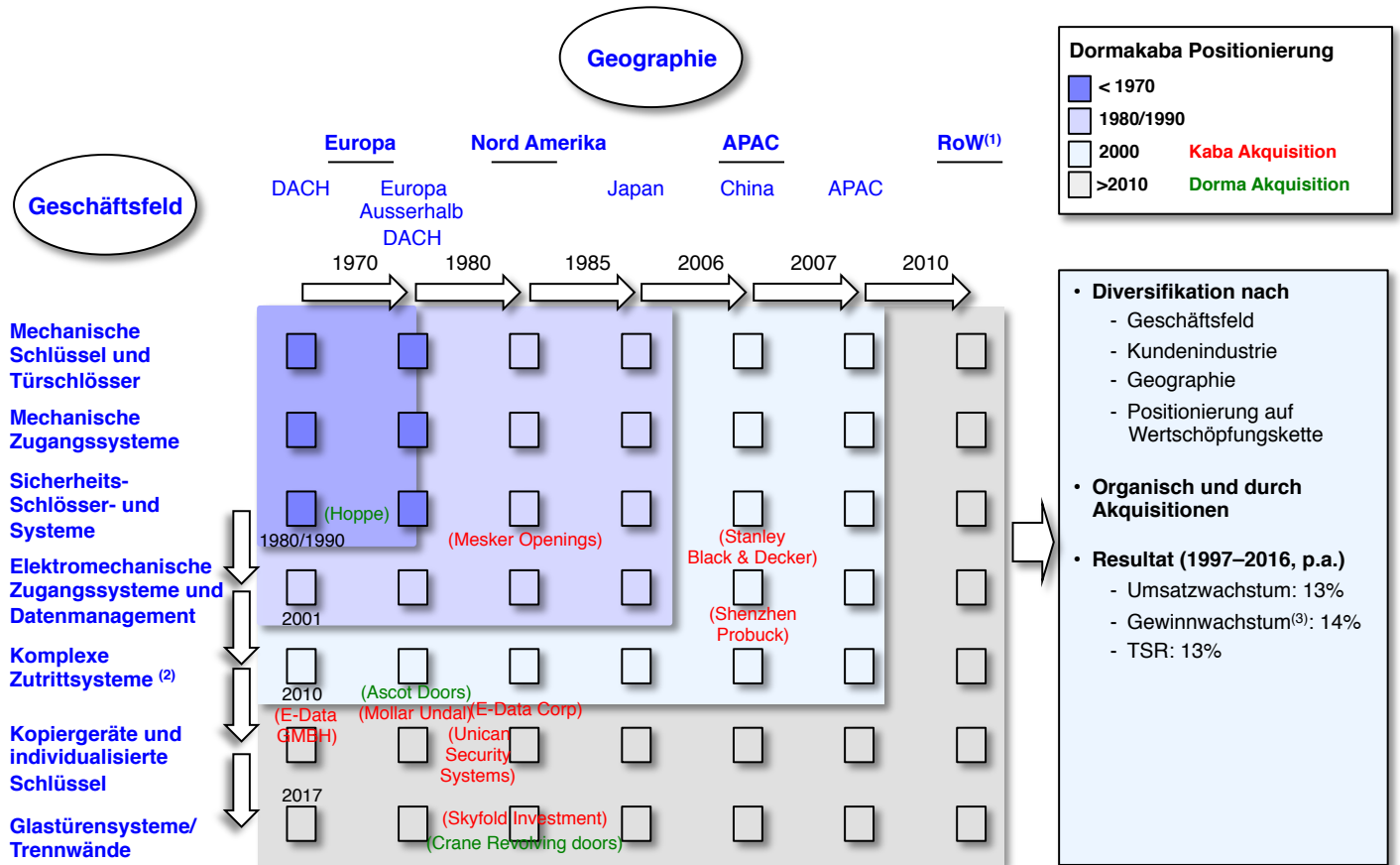
Strategische Diversifikation ist notwendig aber auch sehr anspruchsvoll in der langfristigen Umsetzung. Strategische Planung, eine geeignete Organisation und Prozesse sind wichtige Faktoren, die den Erfolg ausmachen.

November 2017

Estin & Co ist eine internationale Strategieberatung mit Niederlassungen in Paris, Zürich, London und Schanghai. Unsere Firma unterstützt die Geschäftsführung grosser europäischer, nordamerikanischer und asiatischer Konzerne bei der Festlegung ihrer Wachstumsstrategien sowie Private-Equity-Fonds bei der Analyse und Bewertung ihrer Investitionen.

- Abbildung 1 -

Dormakaba hat seine Aktivitäten und geographische Präsenz über einen langen Zeithorizont kontinuierlich ausgeweitet



(1) Naher Osten, Afrika, Süd Amerika; Middle East, Africa, South America, etc.; (2) Hotels, Entertainment, Grossbüros, Einkaufszentren, etc.;

(3) EBITDA; (4) Total Shareholder Return, inklusive Dividenden, Gratisaktien, etc.

Quellen: Orbis, Estin & Co Analysen und Schätzungen

ESTIN & CO

PARIS - LONDON - ZÜRICH - NEW YORK - SHANGHAI

Rennweg 38, 8001 Zürich, Schweiz

Tel.: (41) 44 344 11 04 - E-Mail: Estin@estin.com