

Erfolgsverwöhnter Mittelstand: Was nun ?

Von

Marco Mäder

Vice President, Estin & Co

Mittelständische Unternehmen aus dem deutschen Sprachraum haben die Chancen von Entwicklungsmärkten besonders geschickt genutzt. Sie konnten in den letzten Jahren dank erfolgreichen Geschäftsmodellen überdurchschnittliches Wachstum erzielen und sich zu Nischenmarktführern aufschwingen (vergleiche Grafik 1).

Fünf kritische Erfolgsfaktoren haben es dem Mittelstand erlaubt, Führungspositionen in globalen Nischenmärkten aufzubauen:

- Exzellente Produktqualität, verbunden mit einem Image von “Made in Germany”;
- Starke Innovationskraft und technologischer Vorsprung;
- Wettbewerbsfähige Organisation der Wertschöpfungskette;
- Effiziente Logistik mit kurzen Lieferzeiten;
- Überdurchschnittliches Dienstleistungsangebot.

Der Erfolg der mittelständischen Unternehmen in Nischenmärkten muss auch unter dem Blickwinkel der Entwicklung größerer Märkte betrachtet werden. In der Unterhaltungselektronik zum Beispiel ist de facto die gesamte westliche Industrie von der Bildfläche verschwunden. Aufstrebende Herausforderer aus Asien, zunächst aus Japan (Panasonic, Sony), Südkorea (LG, Samsung) und dann aus China (Lenovo, Haier) verdrängten zuerst mit niedrigeren Kosten westliche Wettbewerber aus den volumenträchtigen Segmenten. Dann positionierten sie sich erfolgreich auf den Premium Segmenten, oft auch mittels Übernahmen von westlichen Firmen, welche keine strategischen Alternativen hatten.

Kann eine solche Entwicklung auch in den Märkten der erfolgsverwöhnten mittelständischen Unternehmen stattfinden? Inwiefern handelt es sich um echte Nischenmärkte, welche kaum Platz für Volumenstrategien bieten und die Risiken daher gering sind? Besteht dann aber genügend Wachstumspotenzial für die Nischenmarktführer?

Diese Fragen sind für die Zukunft vieler mittelständischer Unternehmen von strategischer Bedeutung. Um sie zu beantworten, bedarf es eines kurzen Rückblicks in die vergangene Entwicklung.

Bis vor einigen Jahren waren die Kundenstrukturen in Entwicklungsmärkten in etwa wie folgt geprägt:

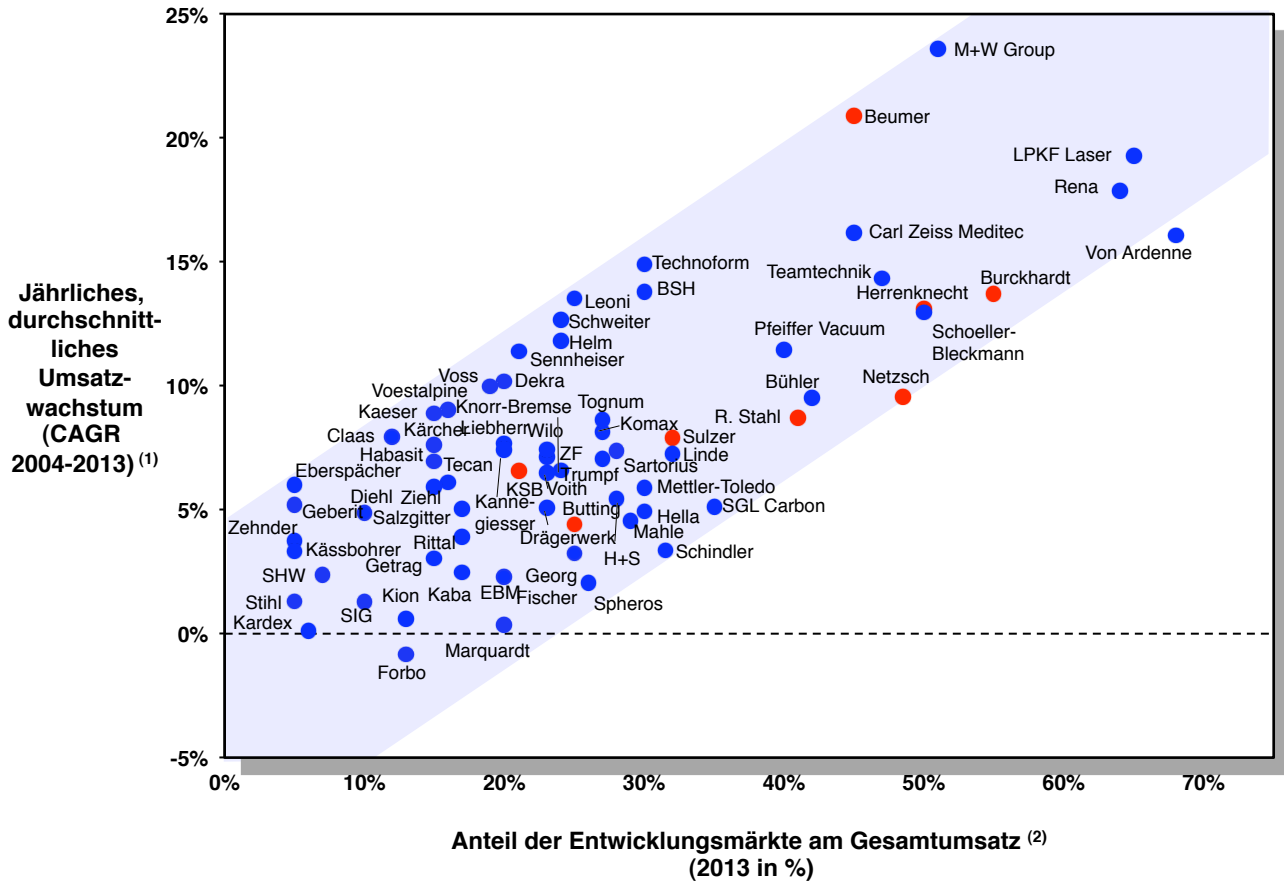
- Kunden, welche in Erwartung zuverlässigerer Produkte und Dienstleistungen bereit sind, eine Prämie zu bezahlen;
- Kunden mit limitierten finanziellen Ressourcen welche sich an günstigeren, lokalen Alternativen orientieren.

Aus dieser dualen Situation hat sich in den letzten Jahren für viele Nischen in den Entwicklungsmärkten eine pyramidenförmige Struktur mit drei grundsätzlich verschiedenen Qualitäts- und Preissegmenten entwickelt (vergleiche Grafik 2):

- *Premium Segment:* mit ungefähr 10-30% Marktanteil (vom Gesamtmarktwert), Nachfrage nach Gütern von höherer Qualität, internationalen Standards entsprechenden Ausstattungsgraden, importierte Komponenten mit (teilweise) lokaler Endfertigung, dominiert von mittelständischen Unternehmen aus den DACH Ländern;

- Grafik 1 -

Nischenmarktführer aus dem DACH Raum konnten stark vom Wachstum in Entwicklungsmärkten profitieren



- CAVEAT -

Liste mit ausgewählten, industriellen Nischenmarktführern aus dem DACH Raum in globalen Märkten
Schätzung der Daten falls keine publiziert

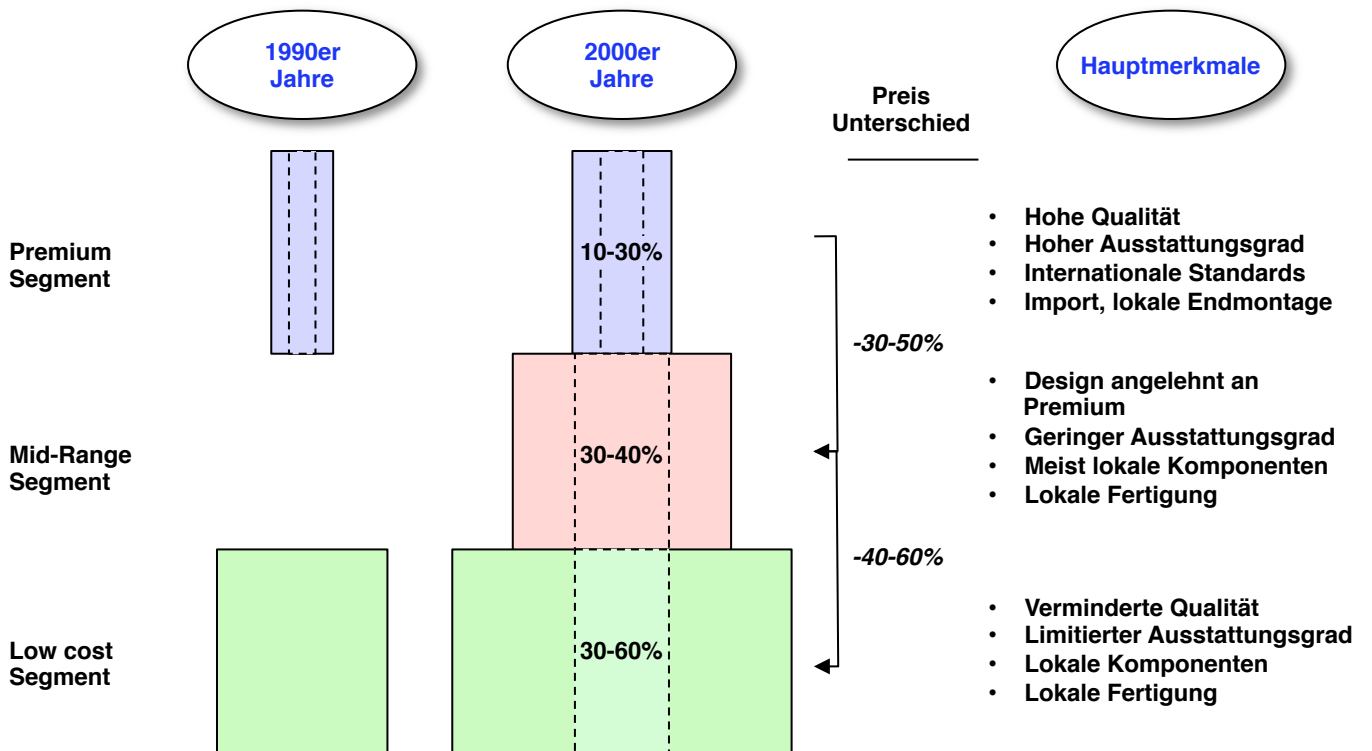
● Unternehmen, welche direkt in Entwicklungsmärkten tätig sind

● Unternehmen, welche indirekt vom Wachstum in Entwicklungsmärkten profitieren (Öl- und Gas, Minensektor, etc.)

(1) Ausser Bühler (2004-12), Herrenknecht (2005-12), Kannegiesser (2004-11), Rena (2007-12), Schott (2004-12), Sennheiser (2004-12), Wilo (2004-12), Burckhardt (2004-12), M+W Group (2009-12), Netzsch (2004-12), Teamtechnik (2006-12), VON ARDENNE (2004-12), Butting (2008-12), Spheros (2006-12), ZF Friedrichshafen (2004-12), MAHLE (2004-12), Voith (2005-13), Tognum (2006-12), Technoform (2005-12), Liebherr (2004-12), Eberspächer (2008-12), Helm (2004-12), KION (2006-13), Sonova (2004-12), Kässbohrer (2004-12), GETRAG (2004-12), Ziehl-Abegg (2006-12), BSH (2005-12), HELLA (2005-13), Diehl (2006-12), EBMPapst (2006-12), Voestalpine (2004-12), EKATO (2008-12), Dekra (2004-12), Kaeser Kompressoren (2004-12), Marquardt (2008-12), SHW (2007-13), Voss Automotive (2005-12), Beumer (2004-12), Habasit (2004-12), SIG Combibloc (2008-12), Stihl (2006-13), Alfred Kärcher (2005-12); (2) Emerging Asia inkl. China, Latein Amerika, Russland, Zentralasien, Afrika, Naher Osten.
Quellen: Orbis, Bundesanzeiger, Geschäftsberichte, Bloomberg, Estin & Co Analysen und Schätzungen

**- Grafik 2 -
Pyramidenstruktur in Entwicklungsmärkten**

ILLUSTRATIV



Quelle : Estin & Co Analysen

- Kernmarktsegment oder *Mid-Range Segment*: mit ungefähr 30-40% des Gesamtmarktwerts, Nachfrage nach ähnlichem Produktdesign wie im Premium Segment, allerdings mit eingeschränkten Ausstattungsgraden, minderwertigeren Komponenten, zumeist lokale Beschaffung und Fertigung, 30-50% tiefere Preise im Vergleich zum Premium Segment, dominiert von lokalen Herstellern (oder Importen aus zum Beispiel Südkorea oder Taiwan);
- *Low cost Segment*: mit ungefähr 30-60% des Gesamtmarktwerts, Nachfrage nach Produkten deutlich verminderter Qualität, bescheidener Ausstattungsgrade und limitierter Lebensdauer, nochmals 30-50% tiefere Preise im Vergleich zum Mid-Range Segment und komplett dominiert von lokalen Herstellern.

Die rasante Entwicklung des Mid-Range Segments wird in der Regel von lokalen Herstellern angeführt und fußt auf den folgenden vier Wettbewerbsfaktoren:

- Tiefere Produktionskosten, zu Beginn dank eines höheren Anteils und effizienterer lokaler Beschaffung sowie eines höheren Grads der Produktstandardisierung, gefolgt von Skaleneffekten dank Marktanteilsgewinnen;
- Vereinfachtes Produktdesign, angelehnt an den Markt- und Innovationsführer, jedoch mit einem beschränkten Ausstattungsgrad;
- Optimiertes lokales Vertriebsnetzwerk, unter anderem dank flexibleren Formen, wie der Zusammenarbeit mit lokalen Zwischenhändlern;
- Bessere Unterstützung durch lokale Behörden sowie Kooperation in der Produktentwicklung.

In der gleichen Zeit konnten die Nischenmarktführer aus dem DACH-Raum ebenfalls starke Wachstumsraten von mehr als 10% pro Jahr in Entwicklungsmärkten erzielen, dank des Wachstums der lokalen Nachfrage, Marktanteilsgewinnen durch Konsolidierung des Premium Segments und in einigen Fällen Substitution des Low cost Segments.

Zusammen mit einem nach wie vor geringen Nachfragewachstum in gesättigten Märkten und stärkeren Herausforderern aus den Entwicklungsmärkten wird es in der Zukunft für die erfolgsverwöhnten mittelständischen Unternehmen jedoch zunehmend schwierig sein die bisherige Wachstumsraten beizubehalten.

Die Bedrohung, welche aus dem sich rasch entwickelten Mid-Range Segment und den führenden (asiatischen) Wettbewerbern hervorgeht, ist auf zwei Ebenen zu verstehen:

- Konsolidierung der Entwicklungsmärkte;
- Positionierung asiatischer Mid-Range Wettbewerber auf dem Premium Segment.

Konsolidierung der Entwicklungsmärkte

Je grösser die "Nische" des jeweiligen Industriegütermarkts und je stärker sie von Skaleneffekten geprägt ist, desto eher wird sich ein ausgeprägtes Mid-Range Segment entwickeln und von (asiatischen) Kostenführern konsolidiert werden. Zwar sind viele mittelständische Unternehmen nach wie vor die größten Wettbewerber insgesamt, das rasante Wachstum des Mid-Range Segments spielt aber in vielen Märkten in die Hände asiatischer Hersteller, welche ihren Kostenvorteil dank Skaleneffekten weiter verringern und Marktanteile gewinnen können. Je weiter das Mid-Range Segment konsolidiert ist, desto schwieriger wird es für die Mittelstandsunternehmen in diesem Segment erfolgreich Fuß zu fassen und in Entwicklungsmärkten zu wachsen, zumal häufig das angepasste Geschäftsmodell noch nicht ausgearbeitet ist und eine Neu-Positionierung viel Zeit benötigt (vergleiche Grafik 3).

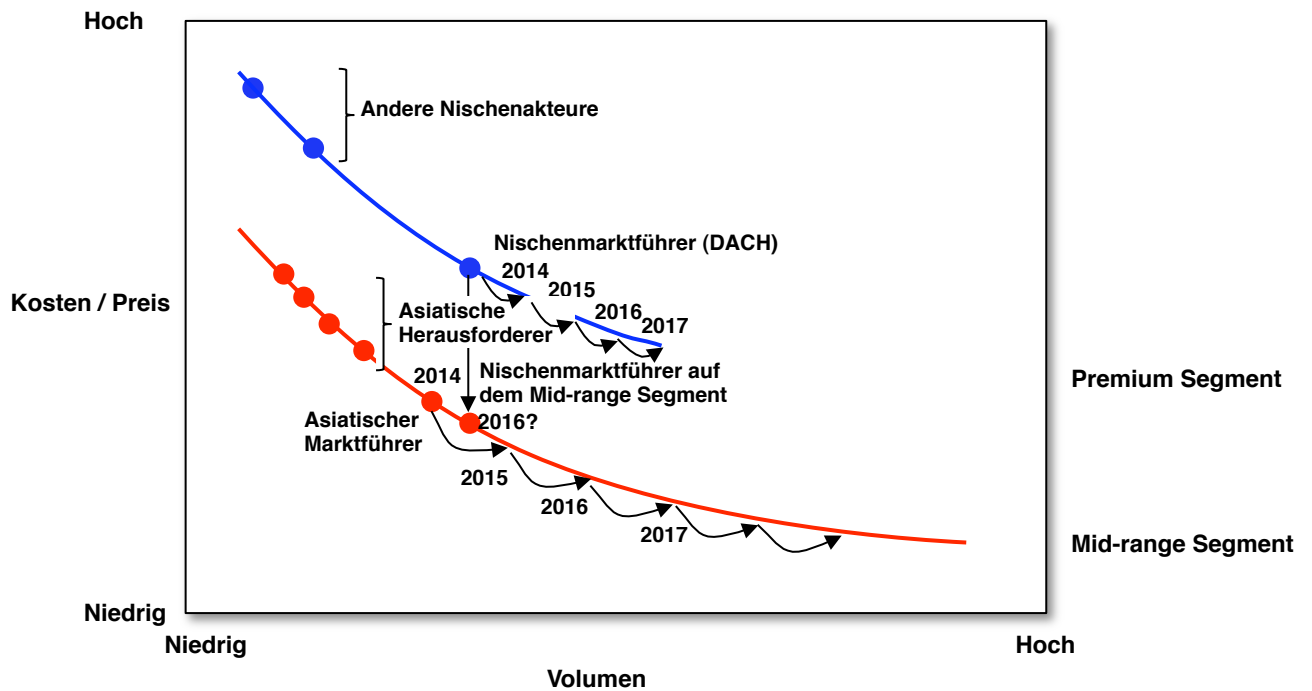
Positionierung asiatischer Mid-Range Wettbewerber auf dem Premium Segment

Die Entwicklung in größeren Märkten hat gezeigt, dass aufstrebende Herausforderer aus Entwicklungsmärkten nicht nur Volumenstrategien führen können, sondern auch in der Lage sind, Premium Segmente zu erobern. Die Möglichkeit, es in Nischenmärkten gleich zu tun, hängt von vielen Faktoren ab:

- Grafik 3 -

Wettbewerbsdynamik: Nischenmarktführer aus dem DACH Raum im Zugzwang

ILLUSTRATIV



- 2014 : Nischenmarktführer aus dem DACH Raum dominieren das Premium Segment und sind absolut (noch) grösser als asiatische Herausforderer auf dem Mid-Range Segment
- Situation in 3-5 Jahren : bis die Nischenmarktführer auf dem Mid-Range Segment positioniert sind, haben sich asiatische Herausforderer eventuell bereits zu Marktführern entwickelt und beginnen den Markt dank Skaleneffekten zu konsolidieren

Quelle : Estin & Co Analysen

- Technologischer Abstand zwischen dem Mittelstand und den (asiatischen) Mid-Range Anbietern;
- Vorhandensein anderer, echter Eintrittsbarrieren, welche in Kombination stärker wirken als einzeln;
- Finanzkraft und Interesse am Premium-Segment der (asiatischen) Herausforderer, was letztlich von der Größe der gesamten Nische sowie des jeweiligen Mid-Range Segments und des Konsolidierungsgrads abhängt.

Je nach Diagnose der Möglichkeiten und Gefahren für die Position auf der gegenwärtigen Nische ergeben sich für die Mittelstandsunternehmen aus dem DACH-Raum unterschiedliche strategische Optionen, die es primär ins Auge zu fassen gilt, um den möglichen zukünftigen Wachstumsengpässen zu begegnen.

Handelt es sich um einen relativ kleinen, globalen und daher echten Nischenmarkt, für welchen der Markteintritt von asiatischen Mid-Range Konkurrenten in das Premium Segment schwierig ist, gibt es für die mittelständischen Unternehmen nebst dem Ausbau oder der Verteidigung der Marktanteile in den gegenwärtigen Ländern zwei grundsätzliche Optionen für zukünftiges Wachstum.

- Geographische Expansion in Premium Segmente anderer (oft kleinerer) Entwicklungsmärkte;
- Diversifikation in Premium Segmente verwandter Produkte und Dienstleistungen.

Geographische Expansion in Premium Segmente anderer Entwicklungsmärkte

Eine Vielzahl der Nischenmarktführer hat sich zunächst, mit guten Gründen, auf die großen Entwicklungsmärkte wie China oder Indien fokussiert und dabei die "nächste Welle" kleinerer Märkte außer Acht gelassen. Zusammengenommen haben diese Länder zwar einiges an Potenzial, individuell kommen sie jedoch bei weitem nicht an die erst genannten heran. Die Frage stellt sich also, inwiefern und zu welchem Zeitpunkt kleinere Entwicklungsmärkte in Betracht gezogen werden sollten. Dies hängt von der gegenwärtigen und zukünftigen Größe ab, dem Anteil des Premium Segments, Marktbearbeitungskosten, Eintrittsbarrieren und der Stärke des lokalen Wettbewerbs. Die Risiken für diese Option sind relativ gering, abgesehen von der Gefahr der Verzettelung und Überdehnung von Managementressourcen verbunden mit möglicherweise relativ geringem Wachstums-potenzial.

Diversifikation in Premium Segmente verwandter Produkte und Dienstleistungen

Der Kern dieser Option bildet die Diversifikation nach Produkten und Dienstleistungen in Wachstumsmärkten, ohne dass diese unbedingt auch in gesättigten Märkten realisiert werden muss.

Der Vorteil besteht darin, dass Wachstum im attraktiven Premium Segment erzielt werden kann und nicht ein neues Geschäftsmodell entwickelt werden muss. Folgende Fragen müssen jedoch bei der Diversifikation beachtet werden:

- Welches sind attraktive Alternativen zum aktuellen Premium Segment?
- Inwiefern sind diese verwandt mit den gegenwärtigen Produkten und Dienstleistungen?
- Weshalb wurden diese nicht schon früher in Betracht gezogen (in gesättigten Märkten)?
- Welches sind Eintrittsbarrieren und Risiken in diese neuen Märkte?
- Welches sind die Kompetenzen innerhalb des Unternehmens um diese Märkte zu entwickeln?
- Existieren Möglichkeiten für Akquisitionen?

Handelt es sich um eine relativ große Nische, welche zumindest für das Mid-Range Segment starkes Wachstumspotenzial bietet, dann besteht die Gefahr, dass Wettbewerber zunächst in den großen Entwicklungsmärkten wie in Asien stark wachsen können und dann später auch gesättigte Märkte mit tieferen Preisen ins Ziel fassen werden. Zusätzlich zu den ersten zwei Optionen ist die Betrachtung des Markteintritts in das Mid-Range Segment als weitere mögliche Option unentbehrlich.

Markteintritt in Mid-range Segmente in Entwicklungsmärkten

Diese Option bedeutet einen fokussierten Angriff auf die lokalen Wettbewerber im Mid-Range Segment in den Entwicklungsmärkten. Im Erfolgsfall winkt starkes zukünftiges Wachstum mit attraktiven Margen und die Lösung der strategischen Engpässe auf einen Schlag. Die Risiken sind jedoch erheblich, vor allem weil westliche Marktnischenführer nicht (oder nicht mehr) mit dem dafür notwendigen Geschäftsmodell vertraut sind.

Zudem drängt die Zeit: je weiter lokale Wettbewerber fortgeschritten sind, desto grösser sind deren Kostenvorteile und desto höher sind die Hürden für das Aufholen.

Die Entwicklung eines erfolgreichen Mid-Range Geschäftsmodells benötigt Kompetenzen auf mindestens sechs Ebenen:

- Produktdesign: Entwicklung eines angepassten Designs mit verringerter Ausstattung;
- Beschaffung und Produktion: Errichtung einer wettbewerbsfähigen lokalen Organisation;
- Marke: Entwicklung entweder einer dualen Markenstrategie oder Anpassung der Produktlinien mit einer Marke;
- Preisstrategie: Positionierung der jeweiligen Marke(n) in Abstimmung mit dem Segment;
- Vertriebs- und Serviceorganisation: Entwicklung einer angepassten Organisation für das Mid-Range Segment unter Berücksichtigung der wichtigen Funktion lokaler Zwischenhändler in Entwicklungsmärkten;
- Geschäftsführung: Errichtung einer spezifischen Organisation für das Mid-Range Segment, mit Vorteil lokaler Herkunft.

Angesichts der organisatorischen und kulturellen Herausforderungen die mit der Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells verbunden sind sollten Akquisitionen oder Kooperationen für diese Option in Betracht gezogen werden.

Mittelständische Unternehmen aus dem DACH-Raum stehen, nach einer langen Erfolgsphase, vor wichtigen strategischen Entscheidungen. Wettbewerber aus Entwicklungsmärkten haben auch in Nischenmärkten aufgeholt und sind dabei, die Märkte aufzurollen. Falls die mittelständischen Unternehmen keine Antworten finden, wird das Wachstum in der Zukunft stark reduziert und die Wertgenerierung bleibt aus. Es besteht dann das Risiko, dass nur eine Option übrigbleibt: der Verkauf des Unternehmens an die (asiatischen) Wettbewerber. Gerade bei familiengeführten Unternehmen wird dies kaum das Ziel sein und wichtige Entscheidungen müssen jetzt getroffen werden. Abwarten ist keine Option.

Juni 2014

Estin & Co ist eine internationale Strategieberatung in Paris, London, Zürich und Schanghai. Die Firma unterstützt die Geschäftsführung großer europäischer, nord-amerikanischer und asiatischer Unternehmen in der Definition von Wachstumsstrategien sowie Private Equity Funds in der Analyse und Wertsteigerung ihrer Portfoliounternehmen.