

## **WETTBEWERBSSTRATEGIEN IN DER DEUTSCHEN SANITÄRBRANCHE – HERAUSFORDERUNGEN, KONZEPTE UND ERFOLGSMUSTER –**

*Unternehmen der deutschen Sanitärbranche verzeichnen nach einer langen Strecke der Stagnation wieder anziehende Umsätze und volle Auftragsbücher. Die Vereinigung Deutsche Sanitärwirtschaft (VDS) spricht von einer „deutlichen Aufhellung der Indikatoren“. Vor allem die starke Nachfrage im Inland sorgt bei Herstellern, Händlern und dem Handwerk für eine stabile Entwicklung. Auf diesen Auswärtstrend hat die Branche lange gewartet, denn ohne steigende Nachfrage kein Wachstum, keine Marktführer, keine Expansion und keine Arbeitsplätze. Doch die Herausforderungen bleiben, so Dr. Sebastian Theopold von der **Munich Strategy Group (MSG)**. Im nachfolgenden Beitrag benennt er praxisorientierte Ansätze für das Management von Spitzenleistungen in der Zukunft.*

Auch wenn sich die Marktentwicklung aktuell positiv darstellt, so steht fest, dass die allgemeinen Wachstumsraten der Vergangenheit ein für alle Mal vorbei sind. Zwar stieg die Gesamtmenge der installierten Wannen, Waschbecken, Armaturen, Vorwandmodule etc. im Zeitraum 2006 / 2007 an. Mit rund 42 Mio. Bädern und dem seit langem proklamierten Investitionsstau in deutschen Badezimmern, bleibt Deutschland der größte europäische Markt - und verspricht somit stärker als in den vergangenen Jahren lohnende Beute für zusätzliche Mitbewerber aus dem In- und Ausland zu bleiben. Die Konsequenz: Steigender Konzentrationsgrad und eine Fortsetzung der negativen Preisspirale, nicht nur im DIY Segment sondern auch im Fach- und Großhandel.

Zusätzlich angeheizt wird diese Entwicklung durch Finanzinvestoren, die speziell in Segmenten mit niedrigen Ertragsraten günstige Einstiegsoptionen wittern und somit das scheinbare Gleichgewicht, gerade in der Sanitärbranche empfindlich stören können. Jüngstes Beispiel dafür ist die Übernahme der Bad & Küchen Sparte von American Standard durch den Finanzinvestor Bain Capital für 1,75 Mrd. US \$.

### **DEUTLICHER NACHHOLBEDARF BEIM GEWINNMANAGEMENT:**

Die laufende Entwicklung deutet darauf hin, dass sich die Wettbewerbslandschaft in einem tief greifenden Veränderungsprozess befindet. Die Wechselbeziehung zwischen dem eigenen Unternehmen, dem Wettbewerber und den Kunden werden vielschichtiger. Es kommt mehr denn je darauf an, die eigene Position zu stärken, indem neue Strategien entwickelt und umgesetzt werden. Jede Aktion des eigenen Unternehmens kann einen Gegenangriff aus unerwarteter Richtung provozieren. Unternehmer der Sanitärbranche sind gefordert, solche Reaktionen zu antizipieren und sie zu Ihrem Vorteil zu nutzen.

Eine aktuelle Untersuchung der **Munich Strategy Group (MSG)** welche die Umsatz- und Ertragsentwicklung der vergangenen fünf Jahre widerspiegelt, belegt, dass sich die Wettbewerbsbedingungen in den letzten Jahren verschärft haben. Während im Jahr 2000 noch 59

% der untersuchten Unternehmen aus der Sanitärbranche Gewinne jenseits der 6 % EBIT Quote (Ergebnis vor Steuer und Zinsen) erzielten, so waren es im Jahr 2006 nur noch rund 35 % der Unternehmen. Das durchschnittliche EBIT der Branche hingegen verbesserte sich im Berichtszeitraum von 6,8% auf 7,5%, allerdings wurde dieser Anstieg von einer kleiner werdenden Zahl an Unternehmen getragen. Was ist also zu tun, bei rund 2/3 der Sanitärunternehmen, um zukünftig wieder auf der Seite der nachhaltig profitablen Anbieter zu stehen? Was unterscheidet die erfolgreichen von den weniger erfolgreichen Unternehmen und welche Herausforderungen bietet die internationale Wettbewerbsarena?

## ERFOLG DURCH DIFFERENZIERUNG UND STRATEGISCHE STRINGENZ

Eine Grundvoraussetzung für nachhaltiges Wachstum in der Sanitärbranche ist die objektive Analyse der eigenen Ausgangssituation und der vorhandenen Ressourcen sowie Kompetenzen. Erst die Besinnung auf die ureigenen Stärken und Wettbewerbsvorteile schafft ein klar umrissenes Verständnis der Möglichkeiten und Bedrohungen. Den Gewinnern gelingt es, sich ein realistisches Bild von der aktuellen Marktsituation, den Vertriebswegen und den Erfolgsfaktoren zu verschaffen. Die Erkenntnisse werden ausgewertet und in die Strategie integriert. In der Unternehmenspraxis sind es insbesondere folgende strategische Maßnahmen die das Management von Spitzenleistung bei deutschen Sanitärunternehmen ausmachen:

<p><b>1. The winner takes it all</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Das oberste Ziel ist immer die Erringung der Marktführerschaft auf der Basis einer klar umrissenen Positionierung. Um dieses Ziel zu erreichen, werden bestehende Ressourcen laufend überdacht und gegebenenfalls an anderer Stelle gewinnbringender eingesetzt. Diese Unternehmen befinden sich in einem ständigen Prozess des Wandels, der sie für Wettbewerbsattacken zudem weniger anfällig macht.</li> </ul>
<p><b>2. Spezialisierung und innovative Problemlösungskompetenz</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich ebenfalls dadurch aus, dass sie ihre Kundengruppen, Produkte und Zielmärkten in die Tiefe anstatt in die Breite durchleuchten. Mittels einer extremen Kunden- und Verarbeiternähe streben sie nach Problemlösungskompetenz, denn so gelingt es ihnen zum einen über den Wert und nicht über den Preis zu verkaufen und zum anderen bleiben sie damit eng an der Marktschnittstelle, die als Voraussetzung für marktfähige Innovationen gilt. So intensivieren erfolgreiche Unternehmen ihren Spezialisierungsgrad im Produkt und schärfen ihre Position bei den Kunden.</li> </ul>
<p><b>3. Denkweisen, Produkte und Geschäftsprozesse sind internationalisiert</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erfolgreiche Unternehmen verfolgen eine internationale Marktbearbeitungsstrategie, in deren Mittelpunkt immer der Kundennutzen und die regional unterschiedlichen Bedürfnisstrukturen stehen. Aktuelle Untersuchungen der Munich Strategy Group (MSG) belegen, dass Unternehmen der deutschen Sanitärwirtschaft, die konstant Erträge größer als 10 % erwirtschaften, mehr als 2/3 ihrer Umsätze außerhalb Deutschland erwirtschaften. Neben der internationalen Vermarktung der Produkte arbeiten diese Unternehmen daran, ihre Lieferanten und Produktionsstandorte auf dem globalen Markt zu suchen. Denn erst wenn die Beschaffungs- und Absatzwege international vernetzt sind, kann von einem „Global Player“ gesprochen werden.</li> </ul>

Quelle: Munich Strategy Group (MSG), 2007

**MSG** | MUNICH STRATEGY GROUP  
UNTERNEHMENSBERATUNG

Neben den oben aufgeführten Stellschrauben für operative Spitzeleistung bei deutschen Sanitärunternehmen ergibt sich ihr Strategierfolg zusätzlich aus der Ausdauer und Konsequenz mit der Dinge vorangetrieben werden. Auch bei widrigen Bedingungen werden keine Ressourcen abgezogen oder die Flucht in Gefechte auf Nebenkriegschauplätze eingeleitet. Der Erfolg bestätigt ihr Handeln.

## **MANGELNDES KOSTENBEWUSSTSEIN UND STRATEGISCHER ZICKZACK KURS FÜHREN AUF DIE VERLIERERSTRASSE**

Unternehmen, deren strategischer Fokus sich auf reife und hart umkämpfte Märkte beschränkt, ohne dabei die internen Strukturen radikal zu optimieren, zählen zu den Verlierern. Sie werden Opfer der Preisspirale im Volumensegment, egal ob vor oder hinter der Fliese. Sie sehen sich plötzlich mit einer Vielzahl von neuen, billigen Angeboten vor allem aus dem Ausland konfrontiert. Grundsätzlich führen im Wesentlichen drei Fehlerquellen auf die Verliererstrasse,

- **Die Internationalisierung wird nicht konsequent vorangetrieben.** Der deutsche Markt ist reif, stabiles Wachstum versprechen ausschließlich die Exportmärkte. Defizite bei der Marktbearbeitung, kaum lokalisierte Produkte sowie Mängel im internationalen Produktmanagement drücken das Dilemma aus. Hinzu kommt die Tatsache, dass ausländische Wettbewerber vornehmlich Unternehmen angreifen deren Achillesverse der Heimatmarkt ist. Die Folgen sind intensive Wettbewerbsangriffe, Preisverfall, stagnierende Absätze und eine Belastung für das Ergebnis.
- **Die Zielgruppe wurde aus den Augen verloren.** Unzureichende Kundennähe und kaum zielgruppenspezifische Marketing- und Vertriebsprozesse. Dadurch werden enorme Budgets verschlungen und zugleich lukrative Einflugschneisen für Konkurrenten aufgebaut. Das rächt sich, denn wer einmal den Trend verschlafen hat, muss das Doppelte an Ressourcen aufbringen, um wieder in die Spitzengruppe vorzudringen.
- **Das Gewinnmanagement wurde vernachlässigt.** Nicht standardisierte Fertigungsmechanismen, wenig systematische Vertriebs- und Marketingprozesse und organisatorische Ineffizienzen verschlingen Zeit und Geld. Umso schwerer wird es, die verkrusteten Strukturen zu erneuern und sich dem Wettbewerb zu stellen.

Ein Blick auf das „Armaturenbrett“ eines Unternehmens zeigt deutliche Warnsignale, die auf keinen Fall durch kurzfristige Einzelmaßnahmen behoben werden können. Die unternehmerische Mobilität wird beschränkt, da zum einen die nötige Rendite für vorwärtsgerichtete Investitionen fehlt und zum anderen die internen Strukturen keine wirklichen Veränderungen zulassen. Die Verlierer kämpfen fast ausschließlich damit, ihre „Fitness“ zu steigern und die interne Flexibilität in Sachen Strukturen, Kultur und Vision zu überarbeiten. In vielen Fällen bleibt dann nur noch wenig Zeit, um den Wettbewerb zu studieren und eigene Akzente zu setzen.

Diese Unternehmen werden von ihren überlegenen Angreifern getrieben und landen in der strategischen Sackgasse. Auch wenn die aktuelle Geschäftslage das Ausmaß der Fehler der Vergangenheit im Augenblick elegant kaschiert, bleibt der Anpassungsbedarf für diese Gruppe weiterhin bestehen. Deshalb muss schnell und konsequent gegen gesteuert werden, damit das Geschäftsmodell umfassend re-konfiguriert werden kann, denn ein „weiter so“ ist ökonomisch nicht vertretbar.

## **ZENTRALE HERAUSFORDERUNG: OHNE INNOVATION KEINE MARKTFÜHRERSCHAFT**

Strategische Unternehmensführung heißt auch immer „das Heft in der Hand halten“. Ein wesentliches Ziel von Wettbewerbsstrategien in der Sanitärbranche ist es, die Spielregeln auf der Basis der eigenen Kompetenzen zu verändern. Die Spielregeln im Markt zu verändern wird durchgängig nur dem Innovator und dem Marktführer zugetraut. Auch das belegt die aktuelle Studie der **Munich Strategy Group (MSG)**

Damit wird deutlich, wie eng Marktführerschaft und Innovationen miteinander verknüpft sind, wenn es darum geht, den Markt für sich zu internationalisieren und den wirtschaftlichen Erfolg langfristig sicherzustellen. Die letzten Jahre haben aber auch gezeigt, dass in der Sanitärbranche die Marktführerschaft alleine nicht mehr genügt, um dauerhaft eine führende Position einzunehmen. Eine scheinbare Führungsposition kann innerhalb weniger Zyklen dahin schmelzen. Der Schlüssel zum Erfolg heißt „Innovationen“.

Nur wer neue Märkte erobert und es schafft, den Wettbewerb in den etablierten Segmenten auf Abstand zu erhalten wird langfristig erfolgreich sein. Nur Innovation und neue Produkte öffnen die Tür zum Markt, Vertriebskraft und Umsetzungsgeschwindigkeit führen schnell zu hohen Marktanteilen, Marktmacht sichert die Position und macht volumenbedingte Kostendegressionseffekte möglich.

Zusätzlich werden Wettbewerber durch eine starke Marke und ein gutes Image abgeschirmt. Ausgehend von dieser Position der „Stärke“ gelingt es führenden Unternehmen den Abstand zum Wettbewerb zu vergrößern und langfristige Bastionen aufzubauen.

## **DIE ANFORDERUNGEN DES MARKTES IN DER STRATEGIE BEHERZIGEN**

Erfolg oder Misserfolg in der Sanitärbranche hängen maßgeblich von der Managementkompetenz und der strategischen Unternehmensführung ab. Eine wichtige Voraussetzung, um auf die Erfolgsspur zu kommen ist es, die zentralen Anforderungen des Marktes in die strategische Ausrichtung zu integrieren. Aus Sicht der **Munich Strategy Group (MSG)** ergeben sich zukünftig folgende fünf kritische Erfolgsfaktoren für Hersteller in der Sanitärbranche:

- **Klares Kompetenzprofil zur Erlangung von Marktmacht und Kostenvorteilen**
- **Innovative Problemlösungen zur Verbesserung der Einbaugeschwindigkeit, Endkundenakzeptanz und der Ausweitung von handelsbezogenen Serviceleistungen für den dreistufigen Vertriebsweg**
- **Zielgruppen- und segmentspezifische Marktbearbeitung für Endverwender, Installateure, Sanitär Großhandel und gewerbliche Objekte**
- **Exportfähige Produktangebote, konsequente internationale Marktbearbeitung**
- **Horizontale und vertikale Allianzen zur Entwicklung von Systemangeboten**

Quelle: Munich Strategy Group (MSG), 2007

**MSG** | MUNICH STRATEGY GROUP  
UNTERNEHMENSBERATUNG

Voraussetzung für den langfristigen Erfolg ist aber die Stringenz und Klarheit der strategischen Ausrichtung. Nur wer eine Strategie in vollem Umfang und mit aller Konsequenz führt, kann gewinnen. Halbherziges handeln und Zickzack-Kurs führt mit Sicherheit direkt auf die Verliererstraße.

**Autor: Munich Strategy Group (MSG), Ansprechpartner: Dr. Sebastian Theopold**