

Innovativ sein und den Markt gut kennen

Studie | Die deutschen Unternehmen haben sich aufgrund ihrer hohen Innovationskraft und der genauen Marktkennntnis eine starke Position auf dem Weltmarkt für Verpackungsmaschinen aufgebaut. Allerdings muss diskutiert werden, wie sie mit der hohen Wettbewerbsintensität und dem zunehmenden Preisdruck durch Billigprodukte aus dem Ausland umgehen, so die Meinung der Munich Strategy Group (MSG).

von Matthias Riemann und Markus Egger, Munich Strategy Group

Im Rahmen einer umfangreichen Branchenstudie analysierte die MSG auch die strategischen sowie finanzwirtschaftlichen Positionen der mittelständischen Unternehmen und untersuchte die aktuelle Leistungsfähigkeit der Marktteilnehmer. Unter Berücksichtigung der individuellen Ausgangslage der Unternehmen wurden Erfolgsmuster analysiert und mögliche Optionen zur Verbesserung der internationalen Wettbewerbsposition herausgearbeitet.

Zur Bestimmung der strategischen Marktposition der Unternehmen, wurde das Produktportfolio von 37 mittelständischen Maschinenherstellern anhand

der folgenden Kriterien im Detail untersucht.

- **Anwendungsbreite:** Der Unterschied zwischen Spezialist und Allrounder. Die Anwendungsbreite bemisst in wie vielen verschiedenen Anwendungsbereichen die Hersteller ihre Maschinen platzieren können.

- **Linienkompetenz – Lösungen aus einer Hand:** Die Linienkompetenz unterteilt die Unternehmen hinsichtlich der Prozesslänge, welche sie mit ihren Maschinenkonzepten bearbeiten können. Eine besonders hohe Linienkompetenz haben Unternehmen, die als Lieferant ganzheitlicher Verpackungsanlagen die gesamte

Prozesslänge abdecken und teilweise darüber hinaus in anhängenden Geschäftsbereichen tätig sind.

Durch eine qualitative Bewertung dieser Faktoren kristallisieren sich im Wettbewerbsfeld drei strategische Gruppen heraus: die Prozessschrittspezialisten, die Anwendungsspezialisten und die Systemlieferanten:

- **Prozessschrittspezialisten:** Die Unternehmen der Prozessschrittspezialisten zeichnen sich dadurch aus, dass ihre Maschinen in unterschiedlichen Industrien zum Verpacken unterschiedlicher Produkte verwendet werden. Dabei sind sie auf einen oder wenige Prozesse spezialisiert und können sich an die Anforderungen verschiedener Anwendungsbereiche anpassen. Im Bereich der Linienkompetenz sind sie den anderen Gruppen unterlegen.

- **Anwendungsspezialisten:** Diese Gruppe zeichnet sich durch eine lange Prozesskette, verbunden mit niedriger Anwendungsbreite aus. Damit sind diese Firmen spezialisiert auf eine Branche oder das Verpacken eines bestimmten Produktes bzw. einer bestimmten Produktgruppe. Innerhalb dieser Branche bieten sie Verpackungsanlagen an, mit denen mehr oder weniger der gesamte Verpackungsprozess abgedeckt werden kann.

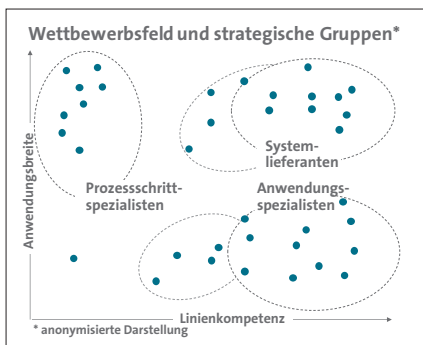
- **Systemlieferanten:** Die Systemlieferanten bilden die Kombination aus Prozess- und Anwendungsspezialisten. Unternehmen dieser Gruppe haben sowohl eine hohe Linienkompetenz, als auch eine hohe Anwendungsbreite. Sie sind in der Lage, ganze Verpackungsanlagen für verschiedene Industrien anzubieten.

Welche Gruppe ist die erfolgreichste?

Die drei strategischen Gruppen weisen eine unterschiedliche Performance auf.



Hohe Innovationskraft und genaue Marktkennntnis sind Erfolgsfaktoren. (Foto: Fotolia)



Im Wettbewerbsfeld kristallisieren sich drei strategische Gruppen heraus.

Unternehmen der Anwendungsspezialisten und zwei Prozessschritt-spezialisten wieder. Diese Verteilung bestätigt das Ergebnis des Gruppenvergleichs und zeigt zudem, dass nicht ein einzelnes Unternehmen für das gute Abschneiden der Systemlieferanten verantwortlich ist. Darüber hinaus bleibt festzuhalten, dass alle drei strategischen Gruppen in der Aufstellung vertreten sind. Damit wird deutlich, dass auch unter den Anwendungsspezialisten und den Prozessspezialisten erfolgreiche Unternehmen zu finden sind.

Die **Prozessschritt-spezialisten** setzen sich vom Wettbewerb durch Differenzierung und Innovation ab:

- **Fokussierung:** Durch die konsequente Ausrichtung des Produktportfolios auf maximale Anwendungsbreite gleichen sie ihre fehlende Linienkompetenz wirkungsvoll aus. Die Maschinenkonzepte der Top-Performer zeichnen sich durch hohe Flexibilität und Wandelbarkeit aus. Sie sind in den verschiedensten Anwendungsfeldern einsetzbar.
- **Spezialisierung:** Sie sind Spezialist für einen universell einsetzbaren Prozess-

Zur Bestimmung der Leistungsfähigkeit werden die Gruppen anhand ihrer Ertragskraft, ihres Umsatzwachstums und ihrer Eigenkapitalausstattung miteinander verglichen.

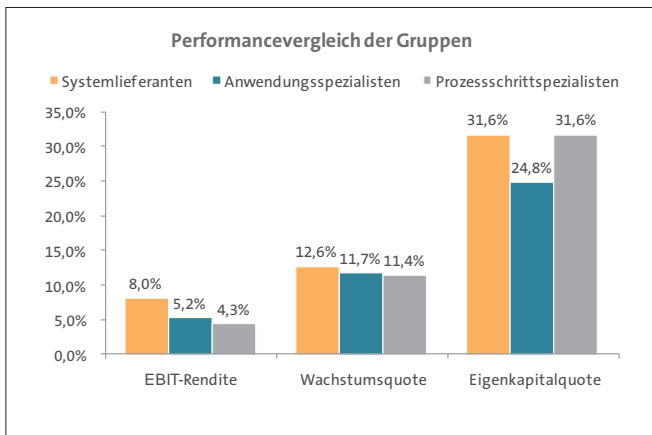
Besonders bei Ertragskraft und Eigenkapitalausstattung bringt dieser Vergleich deutliche Unterschiede zu Tage. Das Ergebnis zeigt, wie groß der Einfluss der Struktur des Produktportfolios auf die Leistungsfähigkeit ausfällt. Dass sich vor allem die Kombination aus breiter Produktpalette und hoher Anwendungsbreite dabei positiv auswirkt, wird durch das gute Abschneiden der Systemlieferanten bestätigt. Diese strategische Position ist aus heutiger Sicht am besten auf die aktuellen Marktanforderungen abgestimmt.

Der MSG Performance-Index zeigt die Top-Performer

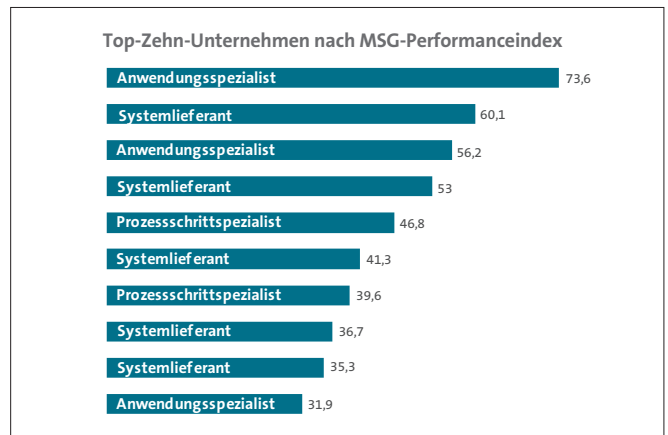
Nach dem Performancevergleich der strategischen Gruppen, untersuchte die MSG auch die Unternehmen individuell. Anhand einer bewährten und branchenspezifischen Indizierungsmethode (MSG-Performance-Index), werden die Ertragskraft und das Umsatzwachstum gewichtet bewertet. Dadurch ist es möglich, den einzelnen Unternehmen einen Punktwert zwischen 0 und 100 zuzuordnen. Im Folgenden sind die Top-Zehn der untersuchten Unternehmen anonymisiert dargestellt.

Was macht die Gewinner so erfolgreich?

Unter den zehn erfolgreichsten Unternehmen finden sich fünf Unternehmen aus der Gruppe der Systemlieferanten, drei Un-



Besonders bei Ertragskraft und Eigenkapitalausstattung bringt der Vergleich deutliche Unterschiede zu Tage.



Unter den zehn erfolgreichsten Unternehmen finden sich fünf Unternehmen aus der Gruppe der Systemlieferanten, drei Unternehmen der Anwendungsspezialisten und zwei Prozessschrittspezialisten wieder.

schritt, der entweder in verschiedenen Industrien oder an verschiedenen Stellen einer Prozesskette eingesetzt werden kann. Bspw. kann die Motoman robotec GmbH als Spezialist für Robotik-Anwendungen mit ihren Produkten sowohl die Verpackungsindustrie als auch die Automobilzulieferindustrie erreichen.

■ **Innovationskraft:** Durch ständige Weiterentwicklung bestehender Konzepte haben es die Firmen geschafft, eigene neue und attraktive Maschinenkonzepte zu generieren.

Die **Anwendungsspezialisten** punkten mit langfristiger Kundenbindung durch Spezialisierung und Customizing:

■ **Konsequenz:** Der Erfolg basiert vor allem auf der konsequenten Umsetzung der Strategie und eindeutigen Positionierung als Anwendungsspezialist durch Bündelung aller verfügbaren Ressourcen. Voraussetzung ist die Spezialisierung und intensive Bearbeitung eines bestimmten Segmentes oder einer Produktgruppe.

■ **Partnerschaft:** Die Top-Performer haben es durch den Aufbau von segment-spezifischem Know-How, das weit über die Grenzen der eigentlichen Verpackungsmaschine hinausgeht, geschafft, sich vom Spezialisten zum Partner für alle Verpackungsfragen des jeweiligen Segmentes, weiterzuentwickeln.

■ **Technologische Barrieren:** Sie verteidigen die eigenen Marktanteile durch den Aufbau technologischer Barrieren. Durch Neu- und Weiterentwicklung der Maschinen werden Alleinstellungsmerkmale herausgearbeitet. Die Maschinenkonzepte werden individuell auf die Anforderungen des Kunden zugeschnitten.

■ **Kundenbindung:** Durch eine Begleitung des Kunden über den gesamten Lebenszyklus der Maschine hinweg bauen

sie langfristige Kundenbeziehungen auf. Die **Systemlieferanten** nutzen optimal die Vorteile aus Linienkompetenz und Anwendungsbreite:

■ **Lösung aus einer Hand:** Als Dienstleister des gesamten Verpackungsprozesses treten sie sowohl als Berater und Umsetzungspartner auf.

■ **Differenzierung:** Eindeutige Fokussierung auf Technologie- und Qualitätsführerschaft durch kontinuierliche Förderung eigener Innovationen.

■ **Synergieeffekte:** Sie erkennen und nutzen Synergieeffekte, die sich durch eine Verwandtschaft ihrer verschiedenen Anwendungsbereiche ergeben.

■ **Structure follows Strategy:** Sie haben oftmals klare Konzernstrukturen mit Kapazitäten zur ständigen Überprüfung der eigenen Strategie. Trennung von Strategie und operativem Geschäft, um sicherzustellen, mit den eigenen Produkten immer die Marktanforderungen zu treffen.

■ **Know-How:** Über Jahre gewachsene Erfahrung in verschiedenen Segmenten durch intensive Bearbeitung und genaue Kenntnis der wachstumstreibenden Markt- und Produkttrends.

Zentrale strategische Herausforderungen der Zukunft

Es zeigt sich, dass die deutschen Hersteller aus heutiger Sicht vorwiegend für einen innovationsgetriebenen Konkurrenzkampf gerüstet sind. Insbesondere auf den Wachstumsmärkten zeichnet sich ein zunehmend preisaggressiver Wettbewerb ab, den die Unternehmen umgehen müssen. Deutsche Firmen konkurrieren auf ausländischen Märkten mit lokalen Herstellern, deren Maschinen teilweise nur ein Viertel kosten. Um diese Lücke in Zukunft nicht noch größer werden zu lassen und den Anschluss nicht zu

verlieren, muss eine Steigerung der Effizienz zur Realisierung günstigerer Verkaufspreise wesentlicher Bestandteil der Strategie aller Hersteller sein.

Die konkreten strategischen Herausforderungen für die Unternehmen hängen von der Ausgangsposition entsprechend ihrer strategischen Gruppe ab.

Prozessschrittspezialisten müssen durch eine Anpassung ihrer strategischen Position sowie einer Erhöhung der Flexibilität und Linienkompetenz den drohenden Preiskampf umgehen. **Anwendungsspezialisten** stehen vor der Herausforderung Marktführer in ihrem Segment zu werden und diese Position durch den Aufbau von Bastionen langfristig zu verteidigen. **Systemlieferanten** müssen ihre Strategie auf eine Verbesserung der Effizienz hin ausrichten und auf die Planungsunsicherheit der Kunden reagieren.

Strategische Optionen

Welche strategische Optionen haben die **Prozessschrittspezialisten** zur Umgehung des Preiskampfes und Steigerung der Flexibilität und Linienkompetenz?

■ **Synergien identifizieren und nutzen:** Eine niedrige Reaktionszeit erfordert eine effiziente Prozessgestaltung. Dafür müssen Synergieeffekte bei Entwicklung, Fertigung und Montage der Maschinen voll ausgenutzt werden. Eine Erhöhung der intern entwickelten Bauteile ermöglicht eine größere Einflussnahme bei der Identifikation von Synergien. Auch mit geringem Eigenfertigungsanteil können die Hersteller bspw. durch den Aufbau einer Baukastenstruktur ihre Entwicklungsprozesse optimieren.

■ **Modularität der Maschinenkonzepte:** Eine weitere Optimierungsmöglichkeit zur Verbesserung der Flexibilität ist die Erhöhung der Modularität der Produkte.

Im Idealfall greifen die Hersteller bei ihren Maschinenkonzepten auf eine vorhandene Basis zurück, die durch leichte Anpassungen in verschiedenen Anwendungsbereichen einsetzbar wird. Dabei muss sich der modulare Aufbau keineswegs auf mechanische Baugruppen beschränken. Auch Maschinensoftware kann modular aufgebaut werden.

■ **Einstieg in das Premium-Segment durch technologische Alleinstellung:** Insbesondere im Segment technisch einfacherer Standardanwendungen zeichnet sich ein zunehmend aggressiverer Preiskampf ab. Der Grund dafür ist die hohe Vergleichbarkeit der Maschinen aufgrund ihres niedrigen Individualisierungsgrades. Um diesen Preiskampf zu umgehen, sollten sich die Hersteller verstärkt auf das Premium-Segment konzentrieren.

Welche strategische Optionen haben die **Anwendungsspezialisten** zum Aufbau von Bastionen?

■ **Technische Überlegenheit:** Ein wesentlicher Stellhebel zur Verteidigung der eigenen Marktanteile ist die Innovationskraft. Nur durch ständige Neuentwicklung sowie kontinuierliche Weiterentwicklung bestehender Maschinen, können die Unternehmen einen technologischen Vorteil herausarbeiten und auch dauerhaft halten.

■ **Begleitung des Kunden:** Neben der technischen Überlegenheit der Produkte sind zur Verteidigung von Marktanteilen darüber hinaus auch Maßnahmen gefragt, die die Kunden langfristig an die eigenen Produkte binden und damit von der Konkurrenz fernhalten. Diese Maßnahmen können technischer Natur sein. Hier kommt den Herstellern ihre Linienspezialisten zu Gute. Durch den Verkauf von ganzheitlichen Anlagen können die Hersteller ihre Kunden durch Kompatibilitätsbeschränkungen auch über den Lebenszyklus einer Maschine hinaus an die eigenen Produkte binden.

■ **Aufbau „erweiterter“ Linienspezialisten und Verbreiterung des Geschäftsfeldes:** Durch eine Verbreiterung des Geschäftsfeldes ergeben sich für die Unternehmen noch weitere Optio-

nen, ihr segmentspezifisches Know-How zu nutzen.

Welche strategische Optionen haben die **Systemlieferanten** zur Steigerung der Effizienz?

■ **Ausnutzung von Standortvorteilen:** Um dem Kostendruck auf den ausländischen Märkten, ausgelöst durch Billigprodukte der einheimischen Hersteller, standhalten zu können, zeigt sich, dass besonders eine Internationalisierungsstrategie über Direktinvestitionen für viele Systemlieferanten großes Einsparungspotential bereithält. Eine wesentliche Voraussetzung, um dieses Potential

jedoch voll ausschöpfen zu können, ist eine konsequent umgesetzte modulare Struktur aller Maschinen.

■ **Wertschöpfungsorientiertes Produktionssystem:** Auch bei der Prozessorganisation besteht für die Firmen großes Potential zur Kostenoptimierung. Durch ein konsequent umgesetztes Lean-Management können Prozesse über alle Wertschöpfungsstufen hinweg nachhaltig optimiert werden. ■

Die Munich Strategy Group (MSG) ist Partner des Mittelstands bei der Entwicklung und Umsetzung von Unternehmensstrategien. Eine der Kernbranchen der MSG ist der Maschinenbau.