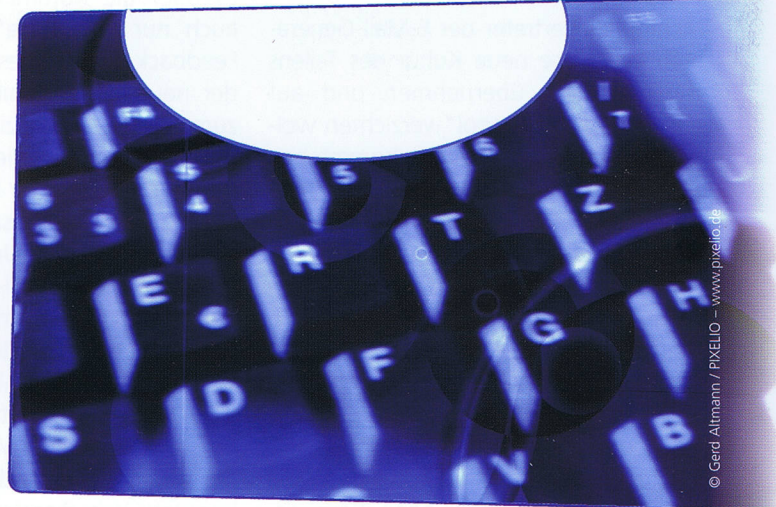
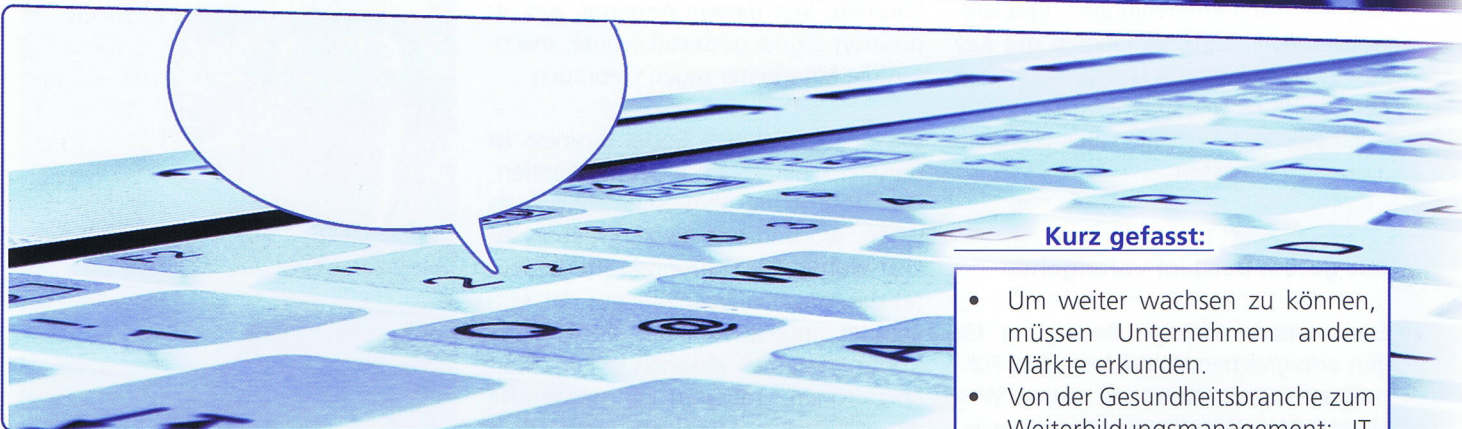


Leila Haidar

Wie Firmen neue Geschäftsfelder erschließen



© Gerd Altmann / PIXELO - www.pixello.de



Kurz gefasst:

- Um weiter wachsen zu können, müssen Unternehmen andere Märkte erkunden.
- Von der Gesundheitsbranche zum Weiterbildungsmanagement: IT-Spezialisten entwickeln Software mit flexiblen Modulen, die auf alle Branchen übertragbar ist.
- Speditionsfirma setzt auf Logistik: Der persönliche Kontakt zu den Kunden ist entscheidend, will man sie in einen neuen Bereich mitnehmen.
- Metallbaubetrieb macht Gewinn in der Solarbranche: Mit neu erworbenem Wissen werden spezielle Produkte und unverwechselbare Dienstleistungen angeboten.

Stößt ein Betrieb an Wachstumsgrenzen, kann es am Preisverfall auf dem Markt liegen oder daran, dass er sein Marktsegment ausgeschöpft hat. In beiden Fällen müssen sich die Unternehmen etwas einfallen lassen. Wie können sie sich in anderen Branchen und Marktsegmenten etablieren? Und wie können sie bereits vorhandenes Know-how in neue Bereiche übertragen?

Der IT-Entwickler easySoft aus St. Johann auf der Schwäbischen Alb ist Marktführer für Software in der Gesundheitsbranche: Rund 1000 Universitätskliniken, Krankenhäuser und kirchliche Sozialeinrichtungen sind seine Kunden. „Wir stoßen in diesem Bereich an die Grenzen unseres Wachstums“, sagt Geschäftsführer Andreas Nau. Innerhalb der vergangenen drei Jahre verdoppelte das Unternehmen seine Belegschaft auf 30 Mitarbeiter und er-

wirtschaftete 2011 einen Umsatz von 2,2 Millionen Euro.

Andere Märkte für sich entdecken

Durch Zufall stieß das Software-Unternehmen auf neue Kundenkreise: Mehrere mittelständische Betriebe hatten Anbieter für Software im Weiterbildungsmanagement verglichen und kauften schließlich bei dem schwäbischen Unternehmen. „Wir sind Experten für die Verwaltung von Seminaren. Bei anderen Anbietern wie SAP ist das Veranstaltungsmanagement ein Modul unter vielen“, erläutert Nau.

„Seit diesem Jahr tragen wir unsere Kernkompetenzen – Seminarorganisation und Personalentwicklung – gezielt auch in andere Wirtschaftszweige.“ Inzwischen haben rund 20 Kunden anderer Branchen erkannt, dass die Software Routinen automatisiert, typische Fehler vermeidet und die Servicequalität erhöht. „Momentan verhandeln wir etwa mit bekannten Baumärkten, Hotelketten und Banken“, sagt Nau. Künftig wollen die Software-Profis ihren Umsatz jährlich um 15 Prozent erhöhen, während das Personal um 10 Prozent aufgestockt werden soll. Aktuell steht die Vergrößerung der beiden Teams Entwicklung und Vertrieb an. Das ist auch der Grund für einen Neubau von 1000 Quadratmetern in Bretten. In drei Jahren sollen dort 16 Mitarbeiter tätig sein. Erklärtes Ziel von easySoft ist es: Der Umsatz durch die Geschäfte mit den mittelständischen Kunden soll so groß werden, wie der im Gesundheitsbereich.

Mit der richtigen Strategie zum Erfolg

Um die neuen Märkte zu erschließen, führen die IT-Experten Marktanalysen durch: „Wir fragten uns, wo die Unternehmen sitzen, die Weiterbildungsmanagement betreiben. Das sind Firmen ab 500 Mitarbeitern“, erläutert der Geschäftsführer. Weiterhin analysierten sie, welche Marktsegmente bereits belegt sind und wo sie Fuß fassen könnten. Gemeinsam mit dem Strategieberater Oliver Bornemann identifizierte Geschäftsführer Nau einen bundeswei-

ten Firmenkreis. 500 Firmen wurden telefonisch kontaktiert. Zusätzlich akquirieren die Software-Spezialisten mit Mailings und auf Messebesuchen. Immer mehr Arbeitgeber erkennen die Bedeutung von Weiterbildung für ihre Mitarbeiter: nicht nur, um mit dem technologischen Fortschritt mithalten zu können, sondern auch, um Mitarbeiter an sich zu binden. Wichtigstes Vertriebsinstrument sind nach wie vor die persönlichen Besuche. „Wenn wir unser Produkt einmal präsentieren durften, dann haben wir den Kunden eigentlich schon gewonnen“, weiß Nau. Das liege an den langjährigen Mitarbeitern, die viel Erfahrung haben, da sie bereits über 1000 Kunden betreuen und so die Bedürfnisse ihres Gegenübers genau einschätzen können.

Inhaltlich bedarf es kaum Umstellungen: „Unsere Software ist auf alle Branchen übertragbar, individuelle Wünsche lösen wir über flexible Module, die wir bei der Entwicklung bereits berücksichtigt haben“, sagt Nau. Wichtig ist ihm, dass seine Mitarbeiter ein Gefühl für die Branche haben, für die sie arbeiten. Einige kommen aus dem Gesundheitssektor und arbeiten nun für easySoft. „Wir bieten unseren Auftraggebern auch für die flexiblen Module unserer Software einen komplett ausgearbeiteten Fahrplan“, erläutert Nau sein Vorgehen. Von Organigramm und Zeitplan sind die meisten Neulinge so begeistert, dass Änderungswünsche nur noch sporadisch kommen.

Ein gutes Produkt besser machen

Der Unternehmensberater und Buchautor Jürgen Frey rät in seinem Buch „Mein Freund, der Kunde – Ohne Tricks und Fallen Kunden gewinnen und behalten“, sich auf seine Kernkompetenzen zu besinnen. So wie die Firma easySoft, die ein Produkt anbietet, das variiert werden kann. Damit verliert das IT-Unternehmen keine Kräfte mit zu starker Diversifizierung und beherzigt Freys Tipp: „Viel effizienter ist, das gute Produkt besser zu machen, die Kernkompetenz weiterzuentwickeln. Dann ‚verkaufen‘ die Vertriebsmitarbeiter nicht, sondern sie wissen genau, was das Unternehmen kann und welchen Nutzen es bietet. Und sie

gewinnen so immer wieder von Neuem das Vertrauen ihrer Kunden“. Das ist auch der Grund, warum Naus Vertriebsmannschaft so effizient arbeitet. Den Kunden interessiert, was er von dem Produkt hat, das er kaufen soll, egal ob Ware oder Dienstleistung. Deshalb muss sich ein Unternehmen in dem Segment, in dem es verkauft, genauestens auskennen, um den zentralen Nutzen kontinuierlich zu verbessern und möglichst einzigartig zu sein. „Oft stelle ich fest, dass Unternehmen, nachdem sie ein gutes Produkt entwickelt haben, sich gleich ans nächste machen. Anstatt sich auf ein Produkt zu konzentrieren, verzetteln sich Firmen mit immer neuen Ideen“, erläutert Frey.

Vom Transport zur Logistik

Roland Rüdinger ist seit 14 Jahren Geschäftsführer des Transportunternehmens Rüdinger, das sein Großvater 1930 gründete. Die Traditionsfirma verdiente in den vergangenen 82 Jahren viel Geld, unter anderem mit dem Transport von großen Maschinen der umliegenden Maschinenbauer. Spezialisiert hat sich das Unternehmen aus dem baden-württembergischen Krautheim auf übergroße Maschinen, die die normalen Maße und Lasten eines LKWs überschreiten. Für die sichere Überführung großer Ladung schafft Rüdinger regelmäßig Spezialfahrzeuge an. Nach der Krise in den Jahren 2008 und 2009, die das Unternehmen gut überstanden hat, investiert er jetzt wieder. Aber nicht in den Ausbau seiner Spezialflotte. „Die Konkurrenz auf der Straße wird immer größer“, erklärt Rüdinger. Nach wie vor gibt es eine Nachfrage nach Großtransporten, aber um seine teure Flotte auszulasten, ist sie nicht groß genug.

Deshalb beschäftigt sich der Krautheimer nun mit Lagerlogistik, während auf den Straßen osteuropäische Speditionen mit Dumpinglöhnen deutsche Wertarbeit verdrängen. Dem großen Interesse an Lagerlogistik wird Rüdinger gerecht, indem er seine Lagerkapazitäten immer mehr erweitert. In den vergangenen zehn Jahren investierte das Traditionsunternehmen rund zehn Millionen Euro in den Bau von bis jetzt elf Lagerhallen. Inzwischen bietet der Lo-

gistikdienstleister Platz für Paletten, Maschinen und Saatgut auf 22.500 Quadratmetern.

„Rüdinger, der viel Zeit in den persönlichen Kontakt mit seinen Kunden investiert, macht alles richtig“, sagt Jürgen Frey, Vertriebsprofi beim Consulting und Schulungsanbieter Tempus. Wenn man Kunden von einem Geschäftsbereich in den anderen mitnehmen will, so wie der Spediteur seine Transportkunden auch als Lagerkunden gewinnt, ist Vertrauen wichtig. Kunden sind heute anspruchsvoll und informiert. Sie wollen hochwertige Dienstleistungen kaufen. Und sie wollen dabei ein gutes Gefühl haben. „Sie kaufen am liebsten dort, wo sie sich und anderen etwas Gutes tun. Also wie bei Freunden“, erläutert Frey. Deshalb werden in Unternehmen Werte, die eine Freundschaft charakterisieren, immer wichtiger: Verlässlichkeit, Gespräch auf Augenhöhe und Vertrauen in das unternehmerische Können.

Lager als Puffer sparen Kosten

Holzverarbeitungsmaschinen, Aluminiumschmelzöfen, Schrauben und Saatmais lagern inzwischen in Rüdingers Hallen. Dort werden sie oft auch montiert, kommissioniert und bis zu ihrer Auslieferung an den Kunden aufbewahrt. Viele dieser Waren sind vor ihrer Lagerung sechs Wochen per Schiff unterwegs. Ordert sein Kunde den Bedarf für ein halbes Jahr und nutzt Rüdingers Hallen als Puffer, von denen vier für Europaletten optimiert sind, spart er im Einkauf Kosten und flexibilisiert seine Lieferfähigkeit.

„Strikt nach Betriebswirtschaftslehre dürfte es ja gar keine Lager mehr geben“, weiß Roland Rüdinger. Denn der LKW wird immer mehr zum rollenden Lager. Oft aber führen Beschaffungsweg etwa aus Fernost, Planungsfehler oder Qualitätsmängel zu unkalkulierbaren Risiken zwischen Beschaffung von Gütern und deren Anlieferung. Lager puffern diese kostenintensiven Risiken.

Transfer-Prinzip zahlt sich aus

Die Habdank PV-Montagesysteme GmbH & Co. KG aus Göppingen, die 1923 als

Metallbaubetrieb gegründet wurde, setzt heute das Zehnfache ihres Metallbauumsatzes in der Solarbranche um. 2004 lieferten die Brüder Peter und Martin Habdank die erste Unterkonstruktion für einen Solarpark. Vier Jahre später lagerten sie diesen Geschäftsbezug in eine eigene Firma aus, die mittlerweile mit 50 Mitarbeitern rund 50 Millionen Euro pro Jahr umsetzt.

Bis 2008 waren die Kunden froh, überhaupt beliefert zu werden. „Da wurden auf spanischen Baustellen schwäbische Bauleiter akzeptiert, die kaum Englisch sprachen“, sagt Peter Habdank. Denn das Unternehmen punktete zunächst mit seiner soliden Metallbaukompetenz, für die es seit Jahrzehnten regional bekannt war und die es nun in die neue Branche einbrachte.

2008 gründeten sie vor allem aus haftungsrechtlichen Gründen für die Unterkonstruktionen eine eigenständige Firma und Anfang 2009 war mit Oliver Matthes ein Vertriebs- und Marketingprofi industrieller Prägung gefunden, der nun als Geschäftsführer die noch junge Firma strategisch ausrichtete. „In der Photovoltaik haben wir 50 bis 80 unterschiedliche Komponenten, aus denen wir die Unterkonstruktionen bauen. Das klassische Metallhandwerk hat 3000 Komponenten für seine individuelle Fertigung“, begründet Matthes, weshalb er für die industriell geführte Montagefirma schon bald ein SAP-basiertes ERP-System einführte – ein Kraftaufwand, der aus heutiger Sicht, schon früher sinnvoll gewesen wäre.

Forschung als wichtiger Faktor

In dieser Zeit etablierte sich die Firma Habdank europaweit. Die Metallbauer erwarben viel geologisches Know-how über Untergrund-, Boden- und Hanganalysen und begannen anschließend, über eigene Produkte und unverwechselbare Services, für die der Betrieb steht, einen Markenkern zu bilden.

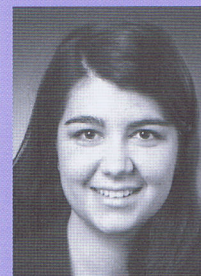
„Alle Innovationen in unserer Branche sind darauf ausgerichtet, Kosten zu senken“, sagt Matthes mit Blick auf den Preisverfall auf dem Solarmarkt. Dazu zählt alles, was Material spart

oder Montagezeiten verkürzt. Die steigende Intelligenz der Produkte und Dienstleistungen spiegelt sich in der Belegschaft wider: Von 50 Mitarbeitern im PV-Betrieb sind mittlerweile acht Ingenieure, davon je vier in Projektleitung und in Produktentwicklung. Im Metallbaubetrieb dagegen reichen Können und Erfahrung der Meister auch heute noch aus.

Allein 100.000 Euro gab Habdank jüngst für die Versuchsreihe im Windkanal eines renommierten Ingenieurdienstleisters aus. Die Erkenntnis: Je weiter Unterkonstruktionen von der Windfront eines Solarparks entfernt sind, desto weniger massiv ausgeprägt müssen sie sein. Eine solche Differenzierung spart Kosten, wenn man sie seriell und systematisch ohne Qualitätseinbußen umsetzen kann. Insgesamt investiert das Unternehmen jährlich rund eine Million Euro in Forschung und Entwicklung.

Parallel dazu erweitert Habdank permanent sein Portfolio: So tragen Unterkonstruktionen für Trapezblechdächer, für die erst letztes Jahr ein Montagesystem patentiert wurde, bereits fünf Prozent zum Umsatz bei. Und für ein Montagesystem für Carports läuft der Vertrieb aktuell an.

Nach einem verhaltenen Jahr sind die Auftragsbücher für 2013 bereits so gut gefüllt, dass 50 Millionen Euro Umsatz in der Solarbranche realistisch sind.



Dier Autorin:

Leila Haidar ist freie Journalistin. Die 30-Jährige lebt in Stuttgart.

haidar@wissensmanagement.net