



ZUKUNFTSSTRATEGIEN: NEUE PRODUKTE FÜR NEUE MÄRKTE

Unternehmenswertorientierte Innovative
Internationalisierung in der Praxis

Dr. Markus Reichel, DREBERIS GmbH
Markus.reichel@dreberis.com

I. Wege aus der Krise

Die Corona-Krise führt dazu, dass sich jeder Unternehmer mit der Frage auseinandersetzen muss, was sie für sein Geschäftsmodell bedeutet. Es ist davon auszugehen, dass sich Lebens- und Einkaufsgewohnheiten, Arbeitsmodelle und Wertschöpfungsketten verändern werden, möglicherweise sogar grundlegend. Zugleich bringt die Aufnahme von Fremdkapital – sei es von privaten oder öffentlichen Kapitalgebern – das Erfordernis mit sich, noch stärker als bislang auf Bonität und Rating zu achten. Das bedeutet zum einen, sein eigenes Geschäftsmodell kritisch zu hinterfragen. Zum anderen müssen sich Unternehmer die Frage stellen, wie Bestandsprodukte und Bestandsmärkte sich entwickeln werden und wie mögliche Verluste durch neue Produkte und Märkte, also durch Innovation und Internationalisierung, ausgeglichen werden können.

Beides ist vergleichbar mit einer Reise ins zumindest teilweise Unbekannte, auf die es sich angemessen vorzubereiten gilt. Das bedeutet: Sich gutes Kartenmaterial zu besorgen, den Weg zu planen, sicherzustellen, dass der Tank ausreichend voll ist, und alle beschaffbaren Informationen über Hindernisse auf dem Weg zu bewerten.

Während es sicher nachvollziehbar ist, dass der Versuch einer Ausweitung des Absatzes eine mögliche Antwort auf krisenbedingte Rückgänge ist, so muss doch eine derartige Vorwärtsstrategie gut geprüft werden. Selbst hervorragende Ideen in einem Unternehmen werden scheitern, wenn die Voraussetzungen für ihre Umsetzung nicht gegeben sind.

II. Gutes Navigationssystem erforderlich

Genau wie auf einer Reise sollten auch bei dem Erschließen neuer Produkt- und geographischer Märkte durch gute Planung unnötige Umwege vermieden werden – in der Krise gilt das entsprechend noch stärker. Der Vergleich mit einem Unternehmens-Cockpit ist naheliegend. Das Ziel muss bekannt sein, der Trend sollte zeigen, dass das Ziel erreicht werden kann, die Reserven müssen genügen, und Risiken müssen ausreichend berücksichtigt werden. Außerdem muss der Weg laufend anhand von Meilensteinen überprüft werden.



Abb. 1: Navigationssystem

Ein gutes Instrument dafür, diese verschiedenen Parameter zusammenzufassen, ist die Frage nach dem Unternehmenswert, d.h. ob letztlich Unternehmenswert und – substanz bei der Realisierung der Anti-Krisen-Maßnahmen generiert oder vernichtet wird. Die Bedeutung des Unternehmenswertes als sehr praktisches Managementinstrument wird dabei oft unterschätzt. Nicht nur gibt er eine Antwort auf die fundamentale Frage, die jeden Unternehmenseigner umtreiben sollte, sondern zugleich kann er hervorragend bewerten, ob ein Unternehmen sich für die Zukunft gut aufgestellt hat oder ob einzelne strategische Maßnahmen zu dessen Steigerung beitragen.

Gemäß dem von DREBERIS entwickelten Konzept der Wertorientierten Innovativen Internationalisierung ist die Antwort auf die Frage, ob strategische Maßnahmen Unternehmenswert schaffen oder vernichten, entscheidend.

Die folgende, intuitiv gestaltete Formel zeigt, dass der Unternehmenswert durch 4 wesentliche Parameter bestimmt wird.

$$\text{Unternehmenswert} = \frac{\text{Umsatz} - \text{Kosten} - \text{Investition}}{\text{Risiko}}$$

Abb. 2: Unternehmenswert

Während der Ansatz, den Cash Flow (der Zähler) zu maximieren und hier insbesondere den sowohl steigernden wie vermindernden Einfluss der Investitionen zu berücksichtigen, einleuchtend ist, wird doch in der Praxis in der Regel die Risikostruktur vergessen. Die folgende Abbildung zeigt, wie die Werttreiber den Bereichen Produkt, Markt und Geschäftsstruktur zugeordnet werden können und welche Faktoren die Risikostruktur beschreiben.

Zukunftsstrategien: Neue Produkte für neue Märkte



Abb.3: Werttreiber

Aufgabe einer Strategie ist es im Sinne einer guten Routenplanung, die Themenfelder Produkt, Markt und Geschäftsstruktur sowie ihren Einfluss auf die Risikostruktur des Unternehmens ausgewogen zu vergleichen und das Ergebnis zu optimieren.

Erfolgsvoraussetzung ist also der richtige Produkt-Markt-Struktur-Mix. Einige Basisstrategien sind im Folgenden illustrierend aufgezeigt:



Abb.4: Basisstrategien

Konkret sollten z.B. die folgenden Fragen beantwortet werden:

- Passen neue Produkte zu dem Image des Unternehmens (einem Kostenführer wird beispielsweise eine Innovationsführerschaft nicht geglaubt)?
- Kann ein Kostenführer, der bislang v.a. auf effiziente Strukturen getrimmt war, eine Innovationskultur aufbauen?
- Kann durch den Markteintritt in neue Märkte das Marktrisiko vermindert werden, da sich Marktschwankungen ausgleichen?

- Soll der Marktzugang v.a. über eigene (kontrollierbare, aber zumeist teure) Strukturen, oder aber durch Outsourcing (Distributoren u.a., die weniger Kapital erfordern, aber dafür schlechter kontrollierbar sind) realisiert werden?

III. *Die Realität sieht oft anders aus*

Die folgenden Beispiele zeigen, was passiert, wenn die Gesamtstrategie bestehend aus diesen drei Feldern hier kein Gleichgewicht gewährleistet:

Die Bäckerei Eisold ist ein Traditionsunternehmen mit Sitz in Radeberg bei Dresden, welches aktuell durch die Insolvenz geführt wird. Es wird deutlich, vor welchen großen Herausforderungen ein Unternehmen mit derart gewachsenen Strukturen steht, wenn es mit der neugewachsenen Konkurrenz von Industrie- und Supermarktbäckern bestehen will. Einerseits gelang es **produktseitig** offenbar nicht, gleichzeitig dem von Niedrigpreisen dominierten Supermärkten im Vorraumgeschäft Parole zu bieten und zugleich sich durch traditionelle Cafés zu differenzieren. Zudem kreierte die gewählte **Geschäftsstruktur** offensichtlich zu hohe fixe Kosten. ¹

Solarwatt war über viele Jahre der deutsche Champion auf dem Gebiet der PV-Technik. Nach großen anfänglichen Erfolgen geriet es jedoch ab 2011 zunehmend in wirtschaftliche Schieflage. Nach der zweiten Insolvenz im Jahr 2018 wurde das Unternehmen liquidiert. Dieser Fall verdeutlicht, dass es dem Management nicht gelang, während des PV-Booms ausreichend innovative **Produkte** zu entwickeln, die ein Differenzieren gegenüber der Massenware aus China erlaubt hätten, von einem Blue Ocean, also von der Erschließung eines bisher gar nicht bestehenden Geschäftsfeldes, ganz zu schweigen.²

Der langjährige Küchenhersteller ALNO AG musste 2017 die Insolvenz anmelden. Einer der wesentlichen Managementfehler bestand auch darin, hinsichtlich der geographischen **Märkte** eine in sich nicht schlüssige **Internationalisierungsstrategie** eingeschlagen zu haben. Die Gründung von Töchtern und Gemeinschaftsunternehmen in sehr unterschiedlichen Märkten überforderte die Management- und finanziellen Ressourcen³

In jedem dieser Beispiele, die natürlich beliebig erweitert werden könnten, galt, dass das Unternehmen die Markttrends nicht richtig bewertete, zu wenig Ressourcen bestanden, um aufgestellte Ziele zu erreichen, und Risiken eintraten, auf die das Unternehmen nicht vorbereitet war.

Auch wenn nicht jeder Fall so drastisch, also mit einer Insolvenz, endet, so sind das doch keine Ausnahmen. DREBERIS führte – noch kurz vor der Corona-Krise – eine qualitative Befragung unter mittelständischen Unternehmen aus Deutschland⁴ durch, in der diese hinsichtlich ihrer strategischen Aufstellung für den Internationalisierungsprozess befragt wurden. Die Ergebnisse werden in der Abbildung dargestellt. Die DREBERIS-Methode SMART-I² unterstellt dabei, dass sich die Strategische Qualität durch Marktpositionierung, Qualität der Aktionsplanung, Bereitstellung der geeigneten Ressourcen und Verfügbarkeit des geeigneten Teams herunterbrechen lässt.

¹ Vgl. <https://www.saechsische.de/so-geht-es-bei-der-baekerei-eisold-weiter-5094359.html>

² Vgl. Handelsblatt, 28.3.2018

³ Vgl. <https://www.suedkurier.de/ueberregional/wirtschaft/Toedliche-Strategie-der-Alno-Chefs-Pruefbericht-enthuell-t-Gruende-fuer-Insolvenz;art416,9570737>

⁴ 54 mittelständische Unternehmen haben sich an der Umfrage beteiligt.

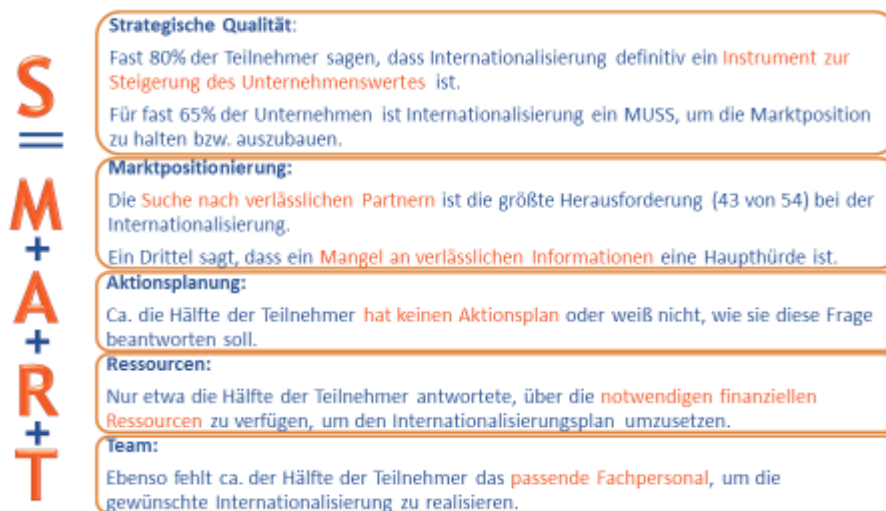


Abb.4: Ergebnisse DREBERIS-Online-Befragung

Es wird deutlich, dass die strategische Aufstellung der befragten Unternehmen in der Summe erhebliche Verbesserungsansätze zulässt. Auch unsere Erfahrungen aus 20 Jahren erfolgreicher Begleitung von Strategieentwicklung und -implementierungsprozessen sowie Internationalisierungsvorhaben bestätigt dies, zeigte aber auch, dass eine gut geplante Internationalisierung Wert und Substanz eines Unternehmens erheblich steigern kann.

Zugleich bestätigt unsere Erfahrung, dass Unternehmer sich schwer darin tun, die Vielzahl an bestehenden strategischen Optionen zusammenfassend zu bewerten. Häufig wird das berühmte „Bauchgefühl“ bzw. die unternehmerische Intuition strapaziert. In der Konsequenz werden unternehmerische Entscheidungen auf unzureichender Informationsgrundlage getroffen, was unter Umständen einen negativen Einfluss auf den Unternehmenswert und damit die weitere Entwicklung des Unternehmens haben kann.

IV. *Wie komme ich vorwärts?*

Als ein praktisch gut nutzbares „Navigationssystem“ bietet sich der SMART-I² Ansatz an. Dieser erlaubt parallel die Parameter Markt, Aktionen, Ressourcen und Team zu planen und hierbei auf die Aspekte Trend, Potenzial, Ziele, Hindernisse zu achten. Damit kann die Positionierung eines Unternehmens wie in einem Navigationssystem verfolgt und je nach Entwicklungsstand eher qualitativ oder quantitativ messbar umgesetzt werden. Folgende Abbildung zeigt dies beispielhaft.

S Strategische Qualität	Trend	Potenzial	Zielformulierung	Limits
M Marktpositionierung	Bewertung von Entwicklung: Marktpositionierung, Marktanteile, Markttrends	Marktpotenzial bei gegebener Produkt-Markt-Konstellation	Angestrebte Marktanteile, Marktpräsenz	Marktrisiken, Markteintrittsbeschränkungen bekannt und unter Kontrolle
A Aktionsplanung	Qualität von Handlungsplanung (Soll-Ist-Vergleich, Verbindlichkeit u.a.)	Handlungsfreiheit, z.B. Gebundenheit Kapital, Qualität Prozesse	Handlungsplan klar formuliert	Engpässe, kritische Pfade u.a. im Handlungsplan, Mangel an Ressourcen und Qualifikationen bedroht den Plan
R Ressourcen	Entwicklung z.B. Finanzieller Kennzahlen (GuV, EK)	Status EK, Liquiditätskennziffern	Erforderliche Ressourcen für den Handlungsplan sind bekannt und vorhanden	Risiken in den Ressourcen
T Team	Entwicklung von Zahl und Qualifikation, Rotation	Aktuelle Zahl und Qualifikationsausprägungen, Motivation	Ausreichende Qualifikationen für den Handlungsplan vorhanden bzw. Weg zu ihrer Gewinnung bekannt	Risiken im Teamaufbau

Abb.5: Die SMART-I²-Matrix

Um zu dem Bild der Reise zurückzukommen: In dieser Form wird zwar nicht ausgeschlossen, dass eine Reise – und jede Reise eines Unternehmens ist in gewissem Maße eine Reise ins Unbekannte – ohne Risiken verläuft und gewiss am erhofften Ziel ankommt. Jedoch kann sie optimal durch vorherige Analyse der internen und externen Gegebenheiten vorbereitet werden, um so zu große Umwege zu vermeiden. Während kleinere „Umwege“ nur etwas Unternehmenswert kosten und im besten Fall zu wertvollen „Lessons Learned“ beitragen, können durch eine Verkettung mehrerer Fehlansätze letztlich Unternehmen in destruktive Pfadabhängigkeiten oder gar in die Insolvenz geraten.

Umgekehrt kann durch eine derartige Vorgehensweise die strategische Planung und letztlich sogar die Bonität eines Unternehmens verbessert werden – was auch unmittelbare finanzielle Vorteile nach sich zieht. Das Programm CrefoZert der Creditreform ist ein gutes Beispiel dafür.

V. Fazit

Zusammenfassend kann man sagen, dass für viele mittelständische Unternehmen in der aktuellen Krise Zukunftsstrategien erforderlich sind, um ihren Fortbestand zu sichern. Unausgewogenes oder nicht zu Unternehmensstruktur und –historie passendes Vorgehen schafft jedoch Risiko. Das kann durch den Ansatz SMART-I² evaluiert und angemessen berücksichtigt werden. Zugleich schafft es die Möglichkeit, die eigene Bonität sowie den Unternehmenswert kontinuierlich zu erhöhen.