HASELHORST ASSOCIATES
UNTERNEHMENSBERATUNG

FALLSTUDIE
[ELEKTROINDUSTRIE]

STRATEGIEENTWICKLUNG UND -IMPLEMENTIERUNG ZUR NACHHALTIGEN ERTRAGSSTEIGERUNG

Der Auftrag

ERARBEITUNG UND IMPLEMENTIERUNG EINER UNTERNEHMENS-, GESCHÄFTS- UND FUNKTIONSBEREICHSSTRATEGIE

Der Klient ist ein mittelständischer Elektronikhersteller. Das Familienunternehmen ist über Generationen dank seiner Entwicklungskompetenz und Produktqualität zum weltweiten Marktführer in seinem Segment gewachsen. Die Unternehmensgruppe besteht aus ca. 60 Tochtergesellschaften und ist in sechs Geschäftsfelder gegliedert. Weltweit werden 8.000 Mitarbeiter beschäftigt, die knapp eine Milliarde Euro Umsatz erzielen. Bis 2012 wurde die Gruppe durch den alleinigen geschäftsführenden Gesellschafter gelenkt, alle geschäftspolitischen Entscheidungen waren auf ihn konzentriert. 2012 kam es zu einem unerwarteten Führungswechsel. Die gesamte Ablauf- und Aufbauorganisation ist sehr unternehmergeprägt und hat sich nicht mehr adäquat zur Markt- und Geschäftsentwicklung weiterentwickelt. Durch die 60 Tochtergesellschaften ist eine hohe Komplexität mit einer überdimensionierten Overhead-Organisation entstanden, zwischen den einzelnen Bereichen der Unternehmensgruppe gibt es wenig Transparenz. Auf allen Wertschöpfungsstufen zeigen sich Ineffizienzen. Für die gesamte Gruppe und die einzelnen Geschäftsbereiche fehlt eine klare strategische Ausrichtung. Seit 2004 stagnierte der Unternehmensumsatz, die Gruppe verlor kontinuierlich Marktanteile. 2013 sank die Jahresüberschuss-Rendite auf 1% gegenüber 15% im Jahr 2004, die Gesamtkapitalrendite lag 2013 bei 2% gegenüber 17% im Jahr 2004. Es war absehbar, dass die vorhandene Liquidität innerhalb von drei Jahren aufgebraucht wäre, wenn keine Gegenmaßnahmen eingeleitet würden.

2013 wurden Haselhorst Associates beauftragt, die Komplexität in der Organisation zu reduzieren und die Transparenz in der gesamten Unternehmensgruppe zu erhöhen. Eine ganzheitliche Strategie für die Unternehmensgruppe und für die einzelnen Geschäfts- und Funktionsbereiche soll entwickelt und in der Organisation und den Prozessen implementiert werden.

Der Weg

PHASE I: IDENTIFIKATION STRATEGISCHER OPTIONEN NACH INTERNER UND EXTERNER ANALYSE

Im ersten Schritt identifizierte das Beratungsteam die Stärken und Schwächen des Unternehmens. Interviews mit den ersten beiden Führungsebenen lieferten eine klare Einschätzung der Ist-Positionierung sowohl der Gesamtgruppe als auch der Geschäftsbereiche. Die Performance und die Kernkompetenzen der Geschäftsbereiche wurden einzeln bewertet. Dabei konnten wesentliche Hebel und Ansatzpunkte zur Verbesserung identifiziert werden. Neben der internen Analyse erfolgte eine Markt- und Wettbewerbsanalyse. Die Berater bewerteten relevante Erfolgsfaktoren sowohl aus Kundensicht als auch im Vergleich zum Wettbewerb und erstellten ein Chancen- und Risikenprofil.

Zum Hintergrund

EUROPÄISCHE UNTERNEHMEN MÜSSEN SICH ANGESICHTS DES ASIATISCHEN WETTBEWERBS NEU AUSRICHTEN

Der globale Markt für elektrotechnische und elektronische Produkte wird durch die Digitalisierung und den weiteren Netzausbau auch 2014 und 2015 weiter anwachsen. Während Wachstum mit 4% im amerikanischen Markt und mit 6% vor allem in der asiatischen Wirtschaftsregion stattfindet, stagnierte das Marktvolumen in Europa bereits im Jahr 2013. Asiatische Hersteller dominieren die Massenmärkte und diktieren im B2B-Bereich als Großlieferanten die Konditionen. Sie können bei deutlich steigender Produktqualität kostengünstiger produzieren als europäische Unternehmen, die dem starken Preiskampf oftmals nicht standhalten. Ein Ausweg kann die Konzentration auf spezifische Segmente und Technologien sein. Doch auch in Nischenmärkte dringt der asiatische Wettbewerb immer weiter vor. Um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben, sind europäische Unternehmen gezwungen, Entwicklungen und Produktionen in Niedriglohnländer zu verlagern und die Produktentwicklung effizient aufzustellen, um Entwicklungsphasen zu optimieren.

PHASE II: STRATEGIEFORMULIERUNG FÜR DIE UNTERNEHMENSGRUPPE UND FÜR JEDEN EINZELNEN GESCHÄFTSBEREICH

Das Beraterteam unterstützte das Unternehmen bei der Definition der strategischen Ziele jedes Geschäftsbereichs und erarbeitete zukünftige Differenzierungsansätze. Die strategischen Optionen, die für jeden einzelnen Geschäftsbereich herausgearbeitet worden waren, wurden bewertet und aus dem Ergebnis die strategische Stoßrichtung für Produkte, Märkte und Technologien abgeleitet. Die Soll-Positionierung wurde klar definiert und die Berater bewerteten die dafür notwendigen Voraussetzungen hinsichtlich Personal und Investitionen. Für alle Geschäfts- und Funktionsbereiche wurden präzise finanzwirtschaftliche 5-Jahres-Planungen erarbeitet und verifiziert. In intensiven Workshops mit den einzelnen Bereichsleitern entstand somit die gemeinsame Vision und Strategie, die es in der nächsten Projektphase umzusetzen galt.

Im Detail

PROJEKTPHASEN

1. **Analyse**
   a. Externe Analyse: Wettbewerbsanalyse, Marktattraktivitätsanalyse, Trenderfassung: „Chancen/Risiken", Erfolgsfaktoren, Analyse Kundenzufriedenheit
   b. Interne Analyse: Positionsanalyse: „Stärken/Schwächen", Portfolioanalyse, Analyse von Kernkompetenzen, Identifikation wesentlicher Herausforderungen, Managementqualität

2. **Strategieentwicklung**
   a. Strategieformulierung: Strategieerfassung, -validierung, -konsolidierung und -kaskadierung, Produkt- und Funktionsbereichsstrategien, strategische Programme, strategische Planung, Bewertung und Backplaning
   b. Workshops zur gemeinsamen Festlegung von Vision und Strategie

3. **Strategieimplementierung**
   a. Strategischer Umsetzungsplan: Maßnahmen- und Umsetzungsplanung, Zuordnung von Verantwortlichkeiten, Entwicklung Monitoringsystem, Umsetzungsorganisation, Anpassung Management, Anpassung Organisation
   b. Implementierungscontrolling: Prämissenkontrolle, Wirksamkeitskontrolle, Durchführungskontrolle, Steuerung, Strategie-Review, Nachverfolgung der Umsetzungsgrade

PHASE III: IMPLEMENTIERUNG DER NEUEN STRATEGIE IN ORGANISATION UND PROZESSE

Um die neue Strategie implementieren zu können, wurde eine konkrete Maßnahmen- und Umsetzungsplanung erarbeitet. Wichtiger Bestandteil war die veränderte Zuordnung von Verantwortlichkeiten, die wiederum in der Organisation neu abgebildet werden mussten. Das Beraterteam entwickelte außerdem ein Monitoring- und Kennzahlensystem, um zukünftig Transparenz zwischen den einzelnen Geschäftsbereichen gewährleisten und schnell auf neue Entwicklungen reagieren zu können. Die Berater begleiteten die monatlichen Reportingtermine im Rahmen des Strategieprozesscontrollings eng. Sie übernahmen die Umsetzung und unterstützten das Unternehmen bei der Überleitung und Verankerung der Strategie in der neuen Organisation sowie bei etwaigen weiteren organisatorischen Anpassungen.

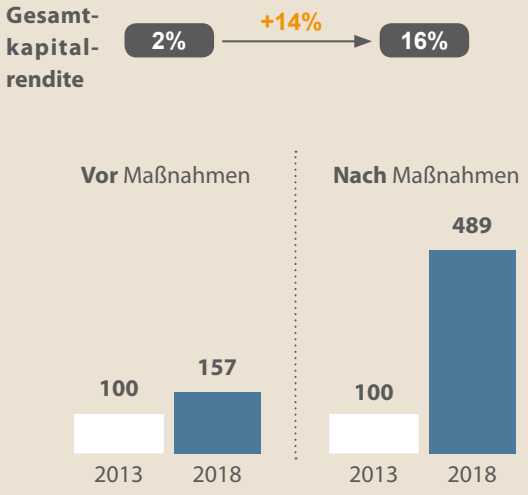
Der Nutzen

STEIGERUNG DER GESAMTKAPITALRENDITE BIS 2018 AUF 16%

Haselhorst Associates haben maßgeblich dazu beigetragen, die organisatorische Komplexität der Unternehmensgruppe zu reduzieren. Begleitet wurde der Prozess durch die Neuausrichtung der internationalen Vertriebsstrukturen. Die Tochtergesellschaften sind dadurch stärker in die Gruppe integriert. Die parallele Einführung eines einheitlichen IT-Systems und Controllingstandards sollen für mehr Transparenz zwischen den Bereichen und Gruppengesellschaften sorgen. Es wurden klare organisatorische Durchgriffsrechte definiert genauso wie ein neuer transparenter Produktentwicklungsprozess, der die Zusammenarbeit zwischen den Funktionsbereichen F&E, Einkauf und Produktion während des Entwicklungsprozesses erheblich verbessert hat.

Mit der Implementierung der neuen, gemeinsam mit Haselhorst Associates erarbeiteten marktorientierten Strategie, wurde gleichzeitig ein methodisches Verständnis für einen gelebten Strategieprozess entwickelt und im Unternehmen verankert. Einzelne Geschäftsbereiche werden gezielt internationalisiert. Man versteht sich nicht länger als „Fast Follower", sondern folgt nun einer klaren Innovationsstrategie. Der neu definierte Innovationsprozess soll zu einer Verschlankung des Produktportfolios und zu einer Fokussierung auf deckungsbeitragsstarke Produkte führen. Der Bereich F&E wird mit der Fokussierung auf Baukastensysteme neu ausgerichtet. In der Produktion folgt man zukünftig dem Lead-Factory-Konzept, entwickelt also Neuprodukte und produziert Erst- und Kleinserien am Stammsitz in Deutschland. Nach Serienreife wird die Massenproduktion dann an die kostengünstigeren internationalen Standorte verlagert. Durch die Umsetzung aller ertragsrelevanten Maßnahmen soll die Gesamtkapitalrendite der Unternehmensgruppe bis 2018 auf 16% erhöht werden.

EBIT-ENTWICKLUNG 2013 - 2018
Index = 100



Dr. Arno Haselhorst – Geschäftsführender Partner
a.haselhorst@haselhorst-associates.com

Haselhorst Associates GmbH
Schiffbauerweg 1
82319 Starnberg

Tel: +49 8151 65040-0
Fax: +49 8151 65040-20

info@haselhorst-associates.com
www.haselhorst-associates.com

WIR MEISTERN VERÄNDERUNGEN.
GEMEINSAM.