

Kunden- statt Branchenfokus: so erreicht der Mittelstand höchste Renditen

Eine für Nord-West Deutschland bislang einzigartige Mittelstandsstudie der Hochschule Bremen im Auftrag der Unternehmensberatung C&J Consult zeigt: Kleine und mittlere Betriebe können unabhängig von ihrer Branche Renditen erreichen, die mitunter um das 15-fache höher liegen als die des Branchendurchschnitts. Die Untersuchung beschreibt auch, wie das gelingt – indem Unternehmen sich auf das Wesentliche konzentrieren: auf die Wünsche und den Bedarf ihrer Kunden. Am Dienstag, den 25. November um 10.30 Uhr werden diese und weitere Ergebnisse der Studie in der Handelskammer Bremen (Zimmer 1) präsentiert.

Ausgangspunkt der Untersuchung bilden langjährige Erfahrungen von Lutz Penzel, Geschäftsführer der C&J Consult: „Wenn bei einem mittelständischen Unternehmen die erhofften Markterfolge ausbleiben, ist die Geschäftsführung unzufrieden mit dem Umsatz, dem Gewinn oder mit beidem – der Rendite. Aus Angst, eine Chance auf mehr Erfolg zu verpassen, wird da schnell auf die Wiese des Nachbarn geschaut.“ Der Frage, ob das Gras auf Nachbars Wiese im übertragenen Sinne tatsächlich grüner ist und rascher wächst, ging Penzel gemeinsam mit Partnern aus der Hochschule Bremen in der wissenschaftlich fundierten Studie mit dem Titel „Benchmarking zum Leistungspotential für mittelständische Unternehmen der Nordwest-Region“ nach. Unter Leitung von Prof. Dr. Ulrich Kuron, Fakultät Wirtschaftswissenschaften, untersuchte die Masterandin Magdalena Pollok die Umsatzrenditen von circa 1.400 kleinen und mittleren Unternehmen aus insgesamt 26 Branchen in Nord-West Deutschland. Der Mittelstandsrenditenvergleich förderte ein erstaunliches Ergebnis zutage: „Nicht die Branche ist für Betriebe dieser Größe ein zentraler, nachhaltiger Erfolgsfaktor, sondern eine fokussierte Strategie – insbesondere die Konzentration auf die eigene Zielgruppe“, fasst Prof. Dr. Ulrich Kuron zusammen.

Damit ist die Ausgangshypothese der Wirtschaftswissenschaftlerin Magdalena Pollok belegt, dass gute Ergebnisse branchenunabhängig sind. Eine weitere Hypothese fand Bestätigung. Nach Auswertung der Daten – untersucht wurden die Renditen über einen Zeitraum von fünf Jahren von Betrieben mit bis zu 250 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie maximal 50 Millionen Umsatz aus den Bereichen Druckerei, Chemie, Metall, Elektrotechnik, Informations- und Kommunikationstechnologie, Maschinenbau, Medizin, Dienstleistung, Handel und Logistik sowie Unterbranchen – stand fest: Die Umsatzrenditen der besten mittelständischen Unternehmen innerhalb einer Branche unterscheiden sich wesentlich vom Branchendurchschnitt. „Sie liegen um das 12-, mitunter sogar 15-fache höher“, erklärt Lutz Penzel.

Die Ergebnisse der statistischen Tests von Magdalena Pollok konnten nicht bestätigen, dass die Umsatzrenditen der besten mittelständischen Unternehmen in allen Branchen eine vergleichbare Höhe haben. „Daraus ließe sich natürlich schlussfolgern, ein Branchenwechsel lohne sich doch. Die qualitative Auswertung von Expertengesprächen, die ich im Rahmen der Studie mit ‚Branchenbesten‘ führte,

haben aber gezeigt: Der Erfolg in einem anderen Markt ist insbesondere dann nicht besser zu realisieren, wenn das neue Geschäftsfeld wenig Bezug zur alten Tätigkeit aufweist. Es ist wichtig, auch Soft Facts wie zum Beispiel Know-how mit einzubeziehen“, so die Wissenschaftlerin. Das Fazit, welches der Mittelstands-Experte Lutz Penzel daraus zieht: „Wer hofft, durch einen Branchenwechsel seine Erträge, also Renditen, zu verbessern, wird oft enttäuscht. Wir empfehlen einen anderen Blickwinkel. Anstatt den Wald von nebenan für neue Ackerflächen zu roden, ist es viel effektiver, die optimale Pflanze und den richtigen Dünger für den eigenen zu finden.“ Für mittelständische Unternehmen bedeute dies, „die Branchenzugehörigkeit ist irrelevant. Wer die höchsten Renditen erzielen will, erreicht dies am schnellsten, wenn er die Nummer 1 in den Köpfen seiner Zielgruppe wird“, so Penzel weiter. Herauszufinden, welche Zielgruppe am erfolgversprechendsten für das eigene Unternehmen sei, habe demnach oberste Priorität in der Ausrichtung des eigenen Unternehmens.

Diese Erkenntnisse werden von den Interviews gestützt, die Magdalena Pollok mit Unternehmen führte. So auch mit Wolfgang Hertrich, dem geschäftsführenden Gesellschafter der ATLAS Zentraleinkauf GmbH, die auf Produkte für die Privathotellerie spezialisiert ist. Er führt sein Unternehmen nach der von den Betriebswirten Prof. Wolfgang Mewes und Prof. Fredmund Malik entwickelten Engpasskonzentrierten Strategie (EKS) und hat die Erfahrung gemacht: „Langfristig ist es für uns Mittelständler besser, nicht ein Produkt zu entwickeln und dieses zu vertreiben, sondern sich eine Zielgruppe auszusuchen, deren Bedürfnisse zu analysieren und ihr Problemlöser Nr. 1 zu werden. Konzentriert man sich allein auf das, was der Kunde braucht, funktioniert es – auch wenn die eigene Branche nicht boomt.“ Dem pflichtet Prof. Ulrich Kuron bei. „Die Auswertung der Interviews hat gezeigt: bündelt der Mittelstand seine in Sachen Zeit, Geld und Energie begrenzten Potentiale auf eine oder wenige Zielgruppen, erhöht sich die Durchschlagskraft der KMU innerhalb ihres Marktes fundamental.“

Die deskriptiven Ergebnisse der Studie auf einen Blick:

- Die Renditen der besten 10% liegen durchschnittlich um das 5,5 fache höher als der Branchen-Mittelwert
- Zum Beispiel liegt im Maschinenbau die Rendite der besten bei 18%, während der Durchschnitt 3% beträgt
- Die Spitzenreiter kommen aus der Dienstleistungsbranche (14,9-fache höhere Renditen als der Durchschnitt) sowie der Elektrotechnik (11,8-fache) und der Informationstechnik (8,1-fache)
- Der Branchenfokus ist nicht entscheidend für hohe Renditen, sondern der Kundenfokus