

Businessplan für die Gründung eines Herstellerunternehmens von Schüttgutaufbereitungsanlagen

Studiengang: EMBA Innovation Management

Im Anlagenbau für die Aufbereitung von Schüttgüter erodieren die Gewinne. Tiefe Margen, teure Garantiefälle, Personalfuktuationen, Überbelastung von Schlüsselpersonen sind nur einige Beispiele, welche Vermutungen über die Ursachen zulassen. Gleichzeitig sind Bemühungen für wertsteigernde Innovationen, welche höhere Verkaufspreise erlauben würden oder kostenmindernde Modernisierungsmassnahmen kaum beobachtbar. Ist die Zeit reif für neue Geschäftsmodelle?

Ausgangslage

Anlagenbauer für Schüttgutaufbereitungsanlagen bewegen sich in einem Markt mit einer dichtgedrängten Konkurrenz. Für CH-Anlagenbauer wird die Situation durch Markteintritte von Konkurrenten aus Billiglohnländern noch verschärft. Trotz aller Unternehmensvielfalt können die Unternehmen in drei typische Firmenstrukturen gefasst werden:

- Wertschöpfer: hohe Serviceflexibilität durch grosse Wertschöpfungstiefe im Herstellprozess (Unternehmen aus dem Hochlohnland Schweiz sind häufig sehr teuer), niedrige Innovationskraft aufgrund fehlender Personalqualifikationen im Planungsprozess
- Systemintegratoren: hochprofessionelle Systemplanungs- und Komponentenbeschaffungsprozesse mit hochqualifiziertem Planungs- und Beschaffungspersonal, kaum Eigenprodukte und dadurch z.T. sehr unflexible Serviceleistungen
- Kostensparer: breite und standardisierte Produktpalette, Kostenvorteile durch Auslagerung arbeitsintensiver Produkte in Billiglohnländer dadurch aber eher unflexible und teure Serviceleistungen

Die jeweiligen Bemühungen, trotz allem konkurrenzfähig zu bleiben und Arbeitsplätze zu erhalten, münden häufig in teuren Garantiefällen aufgrund Überbelastung von Schlüsselpersonen, Knowhow-Abfluss durch Personalfuktuationen, tiefe Margen aus harten Auftragsverhandlungen usw. Die Folgen aus dieser Negativspirale sind rückläufige Gewinne.

Es stellt sich die Frage ob durch geschickte und ganzheitliche Anwendung moderner Managementmethoden und neuester Technologien, nachhaltige und langfristige Gewinnpotentiale durch Herstellerfirmen in dieser Branche erarbeitet werden können

Zielsetzung & Vorgehen

Ziel ist die konkrete Erarbeitung eines Geschäftsmodells und dessen Darstellung in einem Businessplan. Mit Aktivitätsfeldanalysen und strategischen Segmentierungen wurden die Suchfelder für die Informationsanalysen definiert. Die Datenflut aus Umwelt- und Unternehmensanalysen wurden in wenige aber aussagekräftige, strategische Stossrichtungen verdichtet.

Daraus entstanden Grundlagen für die Entwicklung einer Vision sowie für die kreative Gestaltung neuer Geschäftsmodelloptionen (GMO's). Für die Entwicklung der Strategie wurden die entwickelten GMO's nach dessen Integrierbarkeit überprüft. Diese Überprüfung hat ergeben, dass sich branchenähnliche- mit neuartigen-, mehrwertgenerierenden GMO's nicht in ein gemeinsames Geschäftsmodell integrieren lassen. Über die Ursachensuche der Nichtintegrierbarkeit wurde das Entflechtungsmodellmuster gefunden und führte zu einer teilweisen Überarbeitung der entwickelten GMO's. Mit den erfolgreichen Tests einzelner GMO's bei möglichen Kunden, Machbarkeitsabklärungen von mehrwertgenerierenden Innovationen mit Hochschulen sowie Kostenabklärungen für Schlüsselressourcen bei Lieferanten konnte die Gestaltung konkreter Geschäftsmodellprototypen (GMP's) angegangen werden. Unter Anwendung vom Entflechtungsmuster wurden die drei GMP's «Produktinnovations-», «Kundenbeziehungs-» und «Infrastrukturgeschäft» kreiert. Basierend auf den Wertvorstellungen wurde ein mögliches GMP-Gründungsszenario über drei nacheinander geschaltete Fünfjahresstrategieetappen erarbeitet. Die Strategie für die erste Etappe basiert auf der Integration von mehrwertgenerierenden GMO's im «Produktinnovationsgeschäft». Mit der aussichtsreichen Finanz- und abschliessenden Risikoanalyse wurde die Unternehmensgründung in einem Businessplan dokumentiert.

Fazit

Die Unternehmensgründung gem. Aufgabenstellung ist denkbar, allerdings nur über mehrere Strategieetappen. Während der Integrationsprüfung von neuartigen mit branchenüblichen GMO's in einem konkreten GMP wurden Unternehmensmuster mit komplexen Verflechtungen in den branchenüblichen GMO's festgestellt. Die Entflechtung und dementsprechend die radikale Konzentration auf die eigentliche Unternehmensaufgabe scheint der Schlüssel für die erfolgreiche Wende von einer negativen- in eine positive Gewinnspirale.



Adrian Kocher