



# Anlagenbauer

**Die digitale Transformation der Strategie verdoppelt das Marktvolumen eines Hidden Champion.**

Die digitale Transformation  
als Wachstumsbeschleuniger.

## Das Mandat

Das Kundenunternehmen zählt als Anlagenbauer zu den Hidden Champions. Es entwickelt, produziert und vertreibt seine Produkte weltweit. Sitz und Stammmarkt des Unternehmens sind Deutschland.

Das Unternehmen ist Innovationsführer und betrachtet den deutschen Markt zugleich als Testmarkt für neue Produkte, Dienstleistungen und Problemlösungen.

in Deutschland wächst das Unternehmen seit Jahren circa 8 %, mit einem EBIT von circa 10 %. Im Ausland ist das Wachstum zweistellig. Sein ursprüngliches strategisches Ziel, Weltmarktführer nach verkauften Einheiten zu werden, erreicht das Unternehmen seit Jahren regelmäßig.

KALKBRENNER wurde beauftragt, die vorhandene Strategie in eine neue zeitgemäße, das digitale Zeitalter und die 4.0-Debatte integrierende Strategie zu überführen. Dabei war die Vorgabe, Deutschland als Testmarkt zu nutzen, um anschließend die Strategie auch international auszurollen.



Die digitale Transformation wurde strategisch im großen Kreis initiiert und im kleinen Kreis agil umgesetzt.

### Insider-Informationen

#### Agiles Vorgehen

In das Projekt waren nur wenige Personen involviert. Die GL gab das Budget frei und grünes Licht. Ein Vierer-Team bekam freie Hand, das Thema umzusetzen und das Produkt serienreif zu machen - in sechs Monaten.

#### So geheim wie möglich

Da nur wenige Personen eingeweiht waren, erfolgte wenig Einmischung von außen. Der Plan, mit dem fertigen Ergebnis zu begeistern, ging auf.

#### Minimal funktionierendes Produkt

Das Team begann bereits nach drei Wochen die ersten minimalen Produktfunktionen am Markt abzuprüfen und konnte so frühzeitig Anregungen und Korrekturen aufnehmen.

## Die Vorgehensweise

Die Vorgehensweise in diesem Fall war etwas unorthodox: nach einer ausgiebigen Betriebsbesichtigung und dem Verständnis des Geschäftsmodells folgte eine intensive Workshop-Phase mit dem etwa 50 Mitarbeiter großen deutschen Verkaufsteam, um die Sorgen und Nöte des Marktes unmittelbar zu erfassen.

Mit diesem Wissen ging es in die nächste Runde, eine mehrtägige Klausur mit der Geschäftsleitung. Zunächst galt es, eine Vorstellung von den Zielen und Visionen der Unternehmensleitung zu erhalten und zugleich die begrenzenden Faktoren zu identifizieren: Wie reagiert der Markt? Was macht der Fachhandel? Wie preissensibel sind die Kunden? Wie agiert der Wettbewerb und einiges andere mehr.

Die Strategie nahm in diesem Fall die Problemlösungskompetenz im Kernbereich ins Visier und formulierte diese Kompetenz wie folgt:

**Stand bis 2010:** Wir liefern effiziente Anlagen.

**Stand bis 2015:** Wir liefern Anlagen und Equipment für effiziente Ergebnisse als Systempartner.

**Stand ab 2016:** Wir steigern die Effizienz unserer Kunden mit unseren Produkten, Systemen und Dienstleistungen.

Was sich im Wording unspektakulär liest, gleicht in der Veränderung des Kontext einer Palastrevolution: denn neben dem klassischen Anlagenbau erhält die analoge und digitale Dienstleistung nun eine neue tragende und wertschöpfende Rolle.

So signalisiert beispielsweise die Anlage dem Nutzer den Betriebszustand und animiert ihn zu einer effizienteren Nutzung. Via Internet werden dem Nutzer Benchmarks anderer Nutzer zugespielt, um die Möglichkeit und Notwendigkeit von Verhaltensänderungen zu signalisieren. Gleichzeitig kann der Nutzer bei der Anschaffung der Anlage zukünftig zwischen Einmalzahlung, Leasing und Nutzungsgebühr wählen: bei letzterer zahlt er immer nur dann, wenn er die Anlage einschaltet. Es gibt dabei keine Anschaffungskosten. Das schont die Liquidität des Nutzers und macht die Maschine in der Anschaffung nun auch für den Massenmarkt attraktiv. Auch Consulting- und IT-Themen sind mit diesem strategischen Ansatz in greifbare Nähe gerückt. Die Geschäftsleitung konnte sich sofort für diese neue Sicht der Dinge und das neue Leistungsportfolio begeistern, weil es nachvollziehbar, machbar und konkret war.

Die neue Strategie wurde technisch intern binnen weniger Monate umgesetzt, die ersten Prototypen lagen rasch zum Anfassen und Verbessern vor. Um den großen Wandel und den damit verbundenen deutlich größeren Kundennutzen auch nach außen hin spürbar zu gestalten, erhielt die neue Produktlinie einen komplett neuen Markenauftritt. Im Rahmen einer nationalen Roadshow wurden alle Kunden und Fachhändler binnen weniger Monate besucht und direkt vor Ort informiert und geschult.



Die Supervision der Strategie ermöglichte eine neue Finanzierungslösung. Sie war der Schlüssel zu einem neuen, großen Markt.

### Kernelemente der Strategie-Supervision

- **Marktführer**  
Die Rolle wurde neu interpretiert, international integriert und breit verankert.
- **Systempartner**  
Durch die Erweiterung der Lösungskompetenz entstand ein neues Nutzenverständnis.
- **Branding**  
Die Transformation wurde durch einen neuen Auftritt für jedermann sichtbar gemacht.
- **Co-Selling**  
Neben dem Fachhandel war nun auch der eigene Verkauf aktiv.
- **Fachhandelsinitiative**  
Besonderes Augenmerk lag auf der Integration des Fachhandels, um ihn als Treiber an der Seite zu wissen.
- **Rollierender Prozess**  
Die digitale Transformation war mit dem Projekt nicht abgeschlossen. Im Gegenteil: Der erste Schritt war gemacht.

## Die Highlights

Mit der neuen Strategie wird das Unternehmen einmal mehr seinem Markenimage als Innovationsführer und Taktgeber gerecht.

Mitarbeiter und Kunden haben die Sicherheit, dass sich das Unternehmen nicht nur der Zukunft stellt, sondern die Lösungen dafür selbst erarbeitet.

Die neue Finanzierungslösung „pay pro use“ für die Anschaffung der Anlage ermöglicht eine Verdoppelung der bisherigen Zielgruppe und damit ausreichend Wachstumsperspektiven für die Zukunft.



## Der Knackpunkt

Ein schwieriger Aspekt der Strategie war die Integration des Handels. Er sollte miteinbezogen werden und wenn möglich als Treiber in diesem Geschäft fungieren.

Mit diesem Wandel kamen die großen Händler, die mehrere Filialen betrieben, besser zurecht als die kleinen. Deshalb sah die Umsetzung geografisch eher Überschneidungen zwischen dem direkten Vertrieb des Herstellers und dem Fachhandel vor als weiße Flecken.

Dieses neue Miteinander war anfangs nicht ganz konfliktfrei, konnte jedoch durch Schulungen, Workshops und eine entsprechende Fachhandelsinitiative beseitigt werden – zum Wohl für beide Seiten.



Ein offenes Management, eine agile Organisation sowie das Wissen um die Bedeutung des MFPs sind einige der Faktoren, die sich als hilfreich beim Wandel hin zur digitalen Transformation erwiesen.

## Das Ergebnis

Die neue Strategie ermöglicht dem Unternehmen den Übergang ins digitale Zeitalter, ohne die Wurzeln zu verlassen. Gleichzeitig waren diese Schritte gut vorbereitet und in der Größe angepasst, so dass der Veränderungsprozess die Beteiligten nicht überforderte. Zwischen der ersten Idee und dem erstem Prototyp lagen nur sechs Monate. Weitere neun Monate später begann der bundesweite Rollout, der von den Kunden mit Begeisterung aufgenommen wurde.

Dieser Erfolg in Deutschland führte zu einem internationalen Sogverhalten, denn auch hier wollte man die Digitalisierung zur eigenen Effizienzsteigerung nutzen. – Somit wurden alle ursprünglich angedachten Ziele erreicht. Das Unternehmen konnte seine exponierte Marktstellung weiter ausbauen und sieht ausreichend Wachstumspotenzial, um den Umsatz, bei steigenden EBIT, in den nächsten Jahren zu verdoppeln, wenn nicht sogar zu verdreifachen.

	Basiswerte	7 Jahreswerte
<b>Umsatz</b>	400 Mio. €	1.100 Mio. €
<b>EBIT</b>	40 Mio. €	150 Mio. €
<b>Value</b>	280 Mio. €	1.125 Mio. €



## KALKBRENNER STRATEGIE-SUPERVISION

mehr Wert | mehr Gewinn

### Christian Kalkbrenner

Dipl.-Kfm. (univ.)

Gstäudweg 72

D-88131 Lindau

T +49 8382 409301

ck@ub-kalkbrenner.de

www.ub-kalkbrenner.de