

Hintergrund Oktober 2011

Modell gesucht

Unternehmen gehen große Risiken ein, wenn sie ein neues Geschäftsmodell wagen. Suchen sich Mittelständler aber neue Vertriebswege, neue Märkte oder verlängern ihre Wertschöpfungskette, werden sie meist mit ordentlichem Wachstum belohnt.

Von Stefanie Senfter

... **AUSZUG** ...

Unternehmen mit neuen Geschäftsmodellen wachsen schneller

Laut einer Studie der Universität St. Gallen und der Wirtschaftsberatung Ernst & Young gibt es drei Innovationstypen: neue Produkte oder Dienstleistungen, neue Betriebsabläufe und neue Geschäftsmodelle. Die Unternehmen, die ihren Innovationsschwerpunkt mehr auf neue Geschäftsmodelle legen, konnten ein deutlich höheres Ergebniswachstum verzeichnen als die, die lediglich Betriebsabläufe oder Produkte erneuern.

Der Mittelständler Vollmann musste ein neues Geschäftsmodell finden, um zu überleben. Sein Kerngeschäft liegt in Lampenfassungen. Ende der 90er Jahre wandelte sich der Markt aber stark. Nicht mehr Europa war der größte Absatzmarkt, sondern China. Dort wurden zwar Leuchten gebaut, aber noch keine Fassungen. 1999 machte das Unternehmen 25 Prozent des Umsatzvolumens in China, aber schon 2001 tauchten die ersten Kopien auf und der Umsatz brach jedes Jahr um einen hohen zweistelligen Prozentsatz ein. Vollmann versuchte mit einer aggressiven Preispolitik den Einbruch abzufedern, und nahm sinkende Margen in Kauf. „Unser Traditionsgeschäft war nicht zu halten und wir hatten wenig Zeit, uns ein neues Geschäftsfeld zu erschließen“, sagt Axel Vollmann, Geschäftsführender Gesellschafter der Vollmann Group.

Vom Lampenfassungshersteller zum Automobilzulieferer



Basis dieser Neuausrichtung war eine kleine Teileinheit eines Unternehmens im Erzgebirge, die der Unternehmer bereits im Jahr 1995 erworben hatte. Darin wurden Stanz- und Ziehteile für die Automobilindustrie produziert. „Wir kommen aus der Kunststoff- und Metallverarbeitung und bedienen schon mit den Fassungen einen Massenmarkt. Die Automobilteileindustrie war also nicht fern“, sagt Vollmann (links). Aber um ein erfolgreicher Automobilzulieferer zu werden, war das Unternehmen zu klein. „Wir mussten in eine Größenordnung von 100 Millionen Euro Umsatz vorstoßen, damit wir strategische Partnerschaften eingehen konnten und weniger Konkurrenten am Markt haben“, sagt der Mittelständler. Vollmann kaufte ein Zulieferunternehmen aus der Insolvenz mit 60 Millionen Euro Jahresumsatz und ging ein hohes Risiko ein. Der Geschäftszweig der Fassungen wurde komplett verkauft. „Der Vorteil, in die Automobilbranche zu wechseln, lag darin, dass unser Know-how der Fertigung ähnlich ist, wie bei unserem ehemaligen Kerngeschäft“, sagt Vollmann.

Bildquelle: Vollmann