

Börsch, Walter; Belz, Christian

Article

"Unsere Herausforderungen sind Vielfalt, Dynamik und damit Komplexität"

Marketing Review St.Gallen

Provided in Cooperation with:

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

Suggested Citation: Börsch, Walter; Belz, Christian (2016) : "Unsere Herausforderungen sind Vielfalt, Dynamik und damit Komplexität", Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 33, Iss. 5, pp. 12-15

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/279587>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Marketing Review St. Gallen



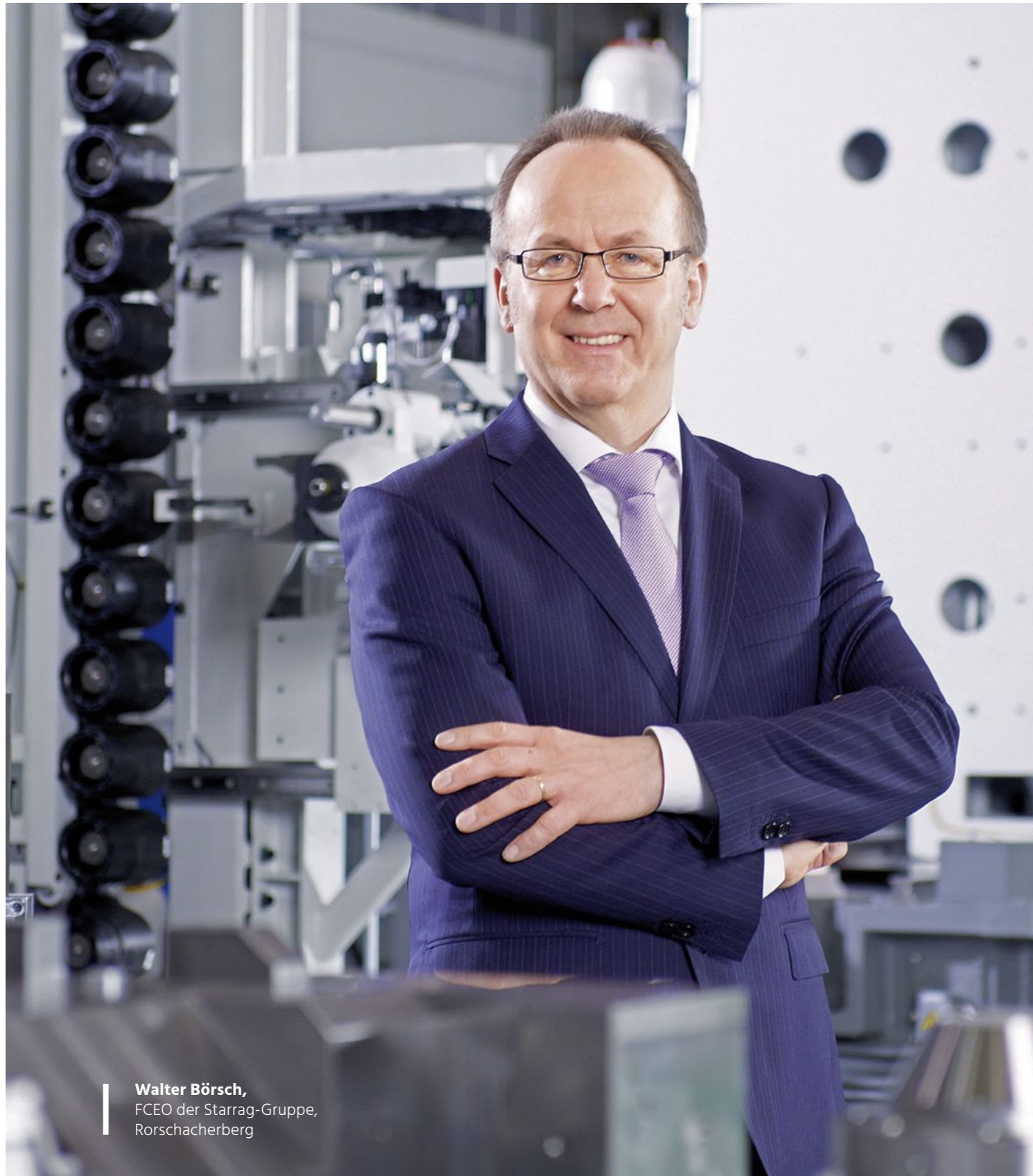
5 | 2016 **SCHWERPUNKT** xxxxx xxxxxxxxxxxx xxxxxx xxxxxxxx • xxxxx xxxxxxxxxxxx xxxxxx xxxxxxxx • xxxxx xxxxxxxxxxxx
xxxxxxxx xxxxxxxx • xxxxx xxxxxxxxxxxx xxxxxxxx xxxxxxxx • xxxxx xxxxxxxxxxxx xxxxxx xxxxxxxxxxxx xxxxxxxx xxxxxxxx
xxxxxxxx • xxxxx xxxxxxxxxxxx xxxxxxxx xxxxxxxx • xxxxx xxxxxxxxxxxx xxxxxxxx xxxxxxxx • xxxxx xxxxxxxxxxxx xxxxxxxx xxxxxxxx
SPEKTRUM xxxxx xxxxxxxxxxxx xxxxxxxx xxxxxxxx • xxxxx xxxxxxxxxxxx xxxxxxxx xxxxxxxx

www.marketing-review.ch

High-End- Marketing

Business-to-Business & Luxury





Walter Börsch,
FCEO der Starrag-Gruppe,
Rorschacherberg

„Unsere Herausforderungen sind Vielfalt, Dynamik und damit Komplexität“

Als weltweit führender Hersteller von Präzisions-Werkzeugmaschinen zum Drehen, Bohren, Fräsen und Schleifen von Werkstücken aus Metall, Verbundstoffen und Keramik orientiert sich die Starrag-Gruppe neu an Kundensegmenten. Ein Kraftakt, der klare Perspektiven eröffnet.

Das Interview führte Prof. Dr. Christian Belz, Ordinarius für Marketing an der Universität St. Gallen

Was macht die Alleinstellung der Starrag-Gruppe aus?

Eine Alleinstellung gilt es, laufend neu zu erarbeiten. Ohne Zweifel sind dabei technologische Lösungen und Trends für Starrag entscheidend.

Unser neuer Claim „Engineering precisely what you value“ versucht, in wenigen Worten auf den Punkt zu bringen, was die Starrag-Gruppe auszeichnet und von anderen Unternehmen unterscheidet. Alles was wir tun, ist darauf ausgerichtet, dem Kunden grösstmöglichen Mehrwert zu bieten. Da Maschinenbau Teil unserer DNA ist, ist der Ausgangspunkt unserer Lösungsfindung sehr oft eine technologische Innovation. Dazu gehört beispielsweise die erfolgreiche Umsetzung der Parallelkinematik in die Bearbeitungseinheit einer Werkzeugmaschine, wie uns das bei unserer Produktlinie Ecospeed gelungen ist. Mit Industrie 4.0 vernetzen wir Maschinen und Datenbanken des Kunden. In einem weiteren eindrucklichen Beispiel haben wir das jahrhundertalte Verfahren des Denzels in die moderne Metallbearbeitung übertragen.

Ist Technologieführerschaft ähnlich einer Position von bekannten Luxusunternehmen?

Technologie muss eine wichtige Funktion für Kunden erfüllen, sonst handelt es sich nur um „happy engineering“. Kundenbedürfnisse sind Profitabilität (Kostenreduzierung und Produktivität), Sicherheit (Zuverlässigkeit und Partnerschaft) sowie Wachstum (Wettbewerbsfähigkeit und Entwicklung). In diesen Dimensionen bieten wir Kundenvorteile. Unsere Aufgabe ist es dabei, den Kunden herauszufordern, neue Perspektiven für Lösungen einzubringen, den Kunden zu entlasten oder die Beschaffungsprojekte effizient zu unterstützen. Die wirksame Zusammenarbeit wird oft ebenso wichtig wie die Anlage, die am Schluss dieses Prozesses dasteht.

Technologie und Kompetenz schaffen einen Nimbus oder eine Marke. Zwar ist der Nutzen des Kunden bei einer herausragenden Uhr anders als bei einem umfassenden Retrofit für ein Bohrwerk von Scharmann. Der Nutzen ist aber für beide Angebote der Bezug.

Ähnlich wie die Luxusindustrie schützen wir unser Know-how und bekämpfen internationale Kopierer.

Die Starrag-Gruppe umfasst berühmte und geschichtsträchtige Unternehmen der Werkzeugmaschinenbranche. Diese Unternehmen sind Starrag, Berthiez, Bumotec, Dörries, Droop+Rein, Heckert, Scharmann und SIP. Sind diese Traditionsmarken für Kunden bedeutend?

Jedes genannte Unternehmen hat tatsächlich eine lange Geschichte. Kürzlich habe ich einmal das Alter unserer Firmen in der Gruppe zusammengezählt und bin auf die Zahl von 1033 Jahren gekommen.

Auch stehen die Maschinen oft 10 oder 20 Jahre im Einsatz. Teilweise wird an technischen Universitäten bereits mit unseren Maschinen ausgebildet. SIP steht beispielsweise seit Jahrzehnten für eine Präzision, die sich kaum übertreffen lässt. Da entsteht bei Technikern schon ein Hochgefühl, einfach das Beste anzutreffen. Zwei Aspekte sind jedoch bedeu-

tend: Erstens ist die Position im Markt stark durch die vorhandene Maschinenpopulation bestimmt. Wir brauchen Präsenz und nicht nur Bewunderung. Zweitens brauchen wir den Zugang zur neuen Generation der Techniker.

Qualität ist zudem nicht, was technisch machbar scheint. Qualität heisst „fitness for use“. Für manche Kunden sind stabile und präzise Bearbeitungsprozesse für Grossserien entscheidend, andere konzentrieren sich auf Umrüst- und Werkzeugwechselzeiten, weitere auf Durchlaufgeschwindigkeit oder rasche Installation. Hochleistung lässt sich in allen Bereichen des Kundennutzens erbringen.

Wie wird die technologische Spitzenposition von Starrag durch Kunden und Wettbewerber bedrängt? Wie reagieren Sie darauf?

Kunden beurteilen, wie bereits bemerkt, an ihren aktuellen und zukünftigen Anforderungen. Berühmte Marken helfen, aber sie sind kein Freibrief. Oft sind Fakten wichtiger, etwa die Substanz und das Eigenkapital des Anbieters.

Die Spitze ist definitionsgemäss der engste Teil der Pyramide. Und was gestern noch einzigartig war, ist heute im Markt bereits eine Selbstverständlichkeit. Die Spitze wird laufend durch bestehende Anbieter angegriffen, sie entwickeln sich nach „oben“. Deshalb muss ein Unternehmen wie Starrag in der Lage sein, die Spitze in mehreren Marktbereichen zu erklimmen. Gleichsam den BMW 1er bis 8er erfolgreich anzubieten. Herausfordernd sind zudem konkurrierende bzw. substituierende Technologien. Dazu zählen beispielsweise Schleifen, Erodieren oder neuerdings auch die additiven Fertigungsverfahren. Ebenso stehen wir in bestimmten Regionen zunehmend im Wettbewerb mit Anbietern von vertikalen Bearbeitungszentren, die bisher eher die Volumenmärkte bedienten. Starrag bietet bislang für kubische Werkstücke mittlerer Grösse nur horizontale Bearbeitungslösungen an.

Anfang 2015 leiteten Sie in der Starrag-Gruppe eine grundsätzliche Umorientierung zu Kundensegmenten ein. Warum verändern Sie Ihre Positionierung im Markt auf Kundensegmente? Wie bewältigen Sie diese Neuorientierung? Werden damit die alten Marken der Gruppe nicht geschwächt?

Der Kundennutzen ist der Bezug, und er zeigt sich in den Abnehmerbranchen und bei den einzelnen Kunden der Starrag. Deshalb orientieren wir uns verstärkt an den Kundensegmenten.

Damit wollen wir die Märkte besser ausschöpfen, unterschiedliche Lösungen für ein Kundenproblem in der Gruppe nutzen, die Synergien in Technologie bis Marktbe-

Diese Initiative ist für uns ein bedeutender Kraftakt, wenn sie auch bisherige Erfolge verstärkt. Einige Massnahmen deuten den Wandel an:

- Die Geschäftsführer der wichtigen Unternehmen übernehmen neben ihrer Verantwortung für die Unternehmenseinheit auch die umfassende Verantwortung für ein Zielsegment. Sie tragen damit zwei Hüte.
- Für die Segmente werden Konzepte und Planungen entwickelt, die auch durch ein Segment Reporting unterstützt werden. Damit werden Segmente zu einem Geschäftsfeld und zu einer Führungseinheit. Wichtig ist es zu belegen, wie wir mit der Segmentorientierung zusätz-

„Qualität ist nicht, was technisch machbar scheint. Qualität heisst ‚fitness for use‘.“

liche Kunden erreichen, unsere Verkäufe steigern und auch neue Lösungen entwickeln können.

- Die internationalen Verkaufsorganisationen richten wir bis zum einzelnen Verkäufer auf Segmente. Dabei nutzen wir auch örtliche Ballungen von Kundenindustrien.
- Schrittweise klären wir die Aufgaben und Rollen der beteiligten Organisationseinheiten und Personen.
- Auch im Bereich des wichtigen Service verfolgen wir mit dem stärkeren Segmentansatz mehr Geschäft.
- Über den Segmentansatz lassen sich auch neue Methoden (etwa der Marktbearbeitung oder für Verkaufsprozesse) entwickeln und einführen.

Kurz: Die neue Gewichtung ist strategisch und damit grundsätzlich und wichtig. Es gilt, viele Aufgaben anzupacken und den Ansatz konsequent durchzuziehen.

Am besten verdient die Starrag-Gruppe im Service. Gelingt es durch das Know-how und herausragenden Service ebenso einen Sonderstatus für Kunden zu erreichen?

Auch das Geschäft mit Neumaschinen wollen wir profitabel betreiben. Richtig ist aber, dass wir unsere übergreifende Einheit für den internationalen Service weiter ausbauen. Dieser Bereich lässt sich in der gesamten Maschinenindustrie rentabel betreiben. Unsere Lösungen im Service umfassen Wartung, Behebung von Störfällen, Training, Serviceverträge, Maschinenumsetzung, Teleservices und Ferndiag-

nose, störfallgeometrische Ausrichtung bis zur Produktionsbegleitung. In einigen Unternehmen spielt auch der erwähnte Retrofit von Anlagen eine bedeutende Rolle.


Wie geht Starrag international mit Ihrer Kompetenz um? In der Luxusindustrie wird ja in der Regel betont, wie wichtig beispielsweise Asiaten die herausragenden Luxusgüter Europas nehmen. Ist das bei Ihnen ähnlich?

Auch unser Geschäft ist selbstverständlich international oder global orientiert. Dabei gleichen sich die Anforderungen von Kunden tendenziell auf einem internationalen und hohen Niveau an. In vielen Ländern, insbesondere Asien, ist die Qualitätswahrnehmung (quality perception) mit dem Herkunftsland verbunden. Ob Inder oder Chinesen, man bevorzugt europäische Standards und bevorzugt europäische Marken. Warum? Dies basiert auf gemachten Erfahrungen, gegen diese anzukämpfen braucht einen langen Atem. Zudem sind viele Kunden selbst an manchen Produktionsstandorten in der Welt tätig. Auch Zulieferanten werden in Ländern angehalten, die gleichen Maschinen wie in anderen Märkten einzusetzen.

Das Unternehmen Bumotec ist Lieferant für die Herstellung hochpräziser Kleinteile für die Luxusindustrie, beispielsweise für Metallarmbänder von Uhren. Unterscheiden sich diese Kunden von anderen Kunden der Starrag-Gruppe in ihrem Beschaffungsverhalten?

Die Luxusindustrie beschafft ebenso professionell wie andere Industrien. Ihre hochwertigen Produkte brauchen aber auch eine hochwertige Herstellung. Auch mag sein, dass ein Schweizer Hersteller von Luxusuhren eher einen schweizerischen Lieferanten berücksichtigt. Die räumliche Nähe und das tiefe Verständnis der Kundenbedürfnisse erscheinen bei diesen Applikationen besonders wichtig.

Was kann Starrag von der klassischen Luxusindustrie lernen?

Unsere Herausforderungen sind Vielfalt, Dynamik und damit Komplexität. Luxusunternehmen konzentrieren sich stärker (wenn sie auch teilweise ihre Marken immer breiter transferieren). Viele Luxusunternehmen gehen sorgsam mit Kontinuität und Tradition um. Auch inszenieren Luxusanbieter sorgsam die Erlebnisse und Emotionen für ihre Angebote. In Kommunikation, Standardisierung und Emotionalisierung können wir etwas abschauen. 

Zum Unternehmen

Die Starrag-Gruppe ist ein technologisch weltweit führender Hersteller von Präzisions-Werkzeugmaschinen zum Fräsen, Drehen, Bohren und Schleifen von kleineren, mittleren und grossen Werkstücken aus Metall, Verbundwerkstoffen und Keramik. Zu den Kunden zählen vor allem international tätige Unternehmen in den Zielmärkten Aerospace & Energy, Transportation & Industrial Components und Precision Engineering. Das Portfolio an Werkzeugmaschinen wird ergänzt um Technologie- und Servicedienstleistungen und ermöglicht den Kunden substanziale Produktivitätsfortschritte.

Die Produkte werden unter folgenden strategischen Marken vertrieben: Berthiez, Bumotec, Dörries, Droop+Rein, Heckert, Scharmann, SIP, Starrag, TTL, WMW. Die Firmengruppe mit Hauptsitz in Rorschach/Schweiz betreibt Produktionstandorte in der Schweiz, Deutschland, Frankreich, Grossbritannien und Indien sowie Vertriebs- und Servicegesellschaften in zahlreichen weiteren Ländern. Die Starrag-Gruppe realisierte mit mehr als 1573 Mitarbeitenden 2015 einen Umsatz von knapp 363 Mio. SFR.

In dieser kurzen Umschreibung sind die Dimensionen der Starrag-Gruppe bereits aufgezeichnet: 1. Produkte und Technik, 2. Länder und 3. Kundensegmente. Wie für jedes Unternehmen sind alle drei Ausrichtungen bedeutend, nur gilt es, das richtige Gewicht zu setzen. Auch bei ähnlich gelagerten Wettbewerbern von Starrag sind dazu kaum Lösungen auszumachen, die als Vorbild dienen könnten.

Foto: Unternehmen