

---

# Huf Universalsensor IntelliSens – Kundenzentrierte Innovationsvermarktung

# 2

Jan-Philipp Büchler und Jennifer Decker

---

## 2.1 Fallstudie

### 2.1.1 Viva Las Vegas!

Ein aufregender Messetag auf der weltweit führenden Autoteilemesse SEMA in Las Vegas, Nevada, geht zu Ende. Ute Hoppe, Leiterin der Unternehmenskommunikation bei der Huf Hülsbeck & Fürst GmbH & Co. KG (Huf) zieht Bilanz. Nach erfolgreicher Entwicklung des Universalsensors IntelliSens zur Messung des Reifendruckes ist der Sensor im November 2013 zum ersten Mal in Las Vegas der Öffentlichkeit präsentiert worden. Das Interesse an dem neuen Produkt übertrifft alle Erwartungen – ein voller Messestand, Presserummel, Interviews, interessierte Geschäftspartner und etliche Vorbestellungen des neuen Produktes. Der Sensor ist etwas ganz Besonderes für das Unternehmen, da der Automobilzulieferer damit erstmalig in ein vollkommen neues Marktsegment, den Independent Aftermarket, eintritt und ist just zur Autoteilemesse fertig entwickelt worden.

Im Hotel angekommen greift Frau Hoppe zum Telefon, um den geschäftsführenden Gesellschafter, Ulrich Hülsbeck, von der positiven Resonanz zu berichten. Erleichtert von den Ausführungen gibt dieser unverzüglich sein „Go“ zur weltweiten Markteinführung. *„Frau Hoppe ich lege es in Ihre Hände, schnellst möglichst eine Vertriebs- und Marketingstrategie für unseren Sensor auszuarbeiten. In der nächsten Woche möchte ich Ihre Strategie mit Ihnen besprechen. Viva Las Vegas! Dann kann IntelliSens jetzt durchstarten.“*

---

J.-P. Büchler (✉) · J. Decker  
FH Dortmund, Emil-Figge-Str. 44, 44227 Dortmund, Deutschland  
e-mail: [jan-philipp.buechler@fh-dortmund.de](mailto:jan-philipp.buechler@fh-dortmund.de); [jennifer.decker@fh-dortmund.de](mailto:jennifer.decker@fh-dortmund.de)

Beschwingt genießt Ute Hoppe einen Moment die Aussicht über die leuchtende Skyline der Wüstenstadt. Doch die Zeit ist knapp. Überzeugt von dem zukünftigen Erfolg des Sensors stellt sie noch am gleichen Abend ein Projektteam zur Entwicklung der Marketing- und Vertriebsstrategie zusammen. Die Innovation IntelliSens bietet große Chancen, allerdings auch Risiken, da das Unternehmen im Laufe seiner Geschichte bisher überhaupt keine Erfahrung in dem Independent Aftermarket sammeln konnte.

### 2.1.2 Unternehmensprofil Huf Hülsbeck & Fürst GmbH & Co. KG

Huf blickt als traditioneller Lieferant für die Automobilindustrie auf eine über 100-jährige Geschichte zurück. Dabei konzentrierte sich das im Jahr 1908 im niederbergischen Velbert gegründete Unternehmen vorerst auf die Herstellung und den An- und Verkauf von Schließern, Beschlägen, Kleineisen und Messingwaren für die Möbelindustrie. Im Jahr 1920 lieferte Huf das erste Autotürschloss an Mercedes Benz. Von dort an begann sich das Unternehmen als kompetenter Partner für mechanische Schließsysteme der Automobilhersteller zu etablieren und entwickelte sich dabei zu einem Hidden Champion. Dabei spielte das lokale Umfeld in der sogenannten Schlüsselregion rund um Velbert im Automotivecluster Rheinland eine wichtige Rolle.

#### HUF im Cluster Automotive Rheinland

Automotive Rheinland ist eine Netzwerkinitiative der Industrie- und Handelskammern im Rheinland. Koordiniert wird diese von einem Beirat, der sich aus hochkarätigen Wissenschaftlern und Unternehmerpersönlichkeiten der Automobilzulieferindustrie zusammensetzt. Die Huf Hülsbeck & Fürst GmbH & Co. KG ist Mitglied der Automotive Rheinland. Ziel der automobilen Netzwerkinitiative ist der Informations- und Erfahrungsaustausch innerhalb der Automobilzulieferindustrie. Die Industrie- und Handelskammern informieren hierzu über neuste Technologien, Innovationen und Trends auch unter Einbindung von Wissenschaft und Forschung. Die starke Innovationsorientierung der Automotive Rheinland unterstützt ihre Mitglieder. Gerade in der Automobilbranche ist die Innovationsfähigkeit der Unternehmen von zentraler Bedeutung für den Markterfolg. Durch aktiven Austausch und die gezielte Netzworkebildung können Entwicklungen frühzeitig erkannt und aktiv genutzt werden. Aufgrund seiner Aktivität und Präsenz in (regionalen) Netzwerken hat das Unternehmen rechtzeitig den strategisch bedeutsamen Kauf der Elektroniksparte der Kiekert AG im benachbarten Heiligenhaus sowie die Übernahme der Beru Systems GmbH realisieren können. (Quelle: <http://www.automotive-rheinland.de>, abgerufen am 15. Aug. 2015)

Neben der Entwicklung des ersten Magnetschließsystems und dem ersten Fernbedienungsschlüssel erlangte Huf eine sehr gute Reputation durch Auszeichnungen wie „*Value of the Year Supplier*“ und „*Most Reliable Enterprise*“ als Qualitätsgarant für die Automobilhersteller und als Technologieführer positive Anerkennung. Huf begann in den 1980er

Jahren mit einer verstärkten Internationalisierung seiner Geschäftsaktivitäten. Heute ist die Unternehmensgruppe in allen Ländern, die über eine bedeutende Automobilproduktion verfügen, mit eigenen Produktions- und Entwicklungsstandorten vertreten.

Die Huf Hülsbeck & Fürst GmbH & Co. KG besitzt einen Marktanteil bei Schließgarnituren von über 20 % und gehört damit weltweit zu den bedeutendsten Anbietern in diesem Segment. Die insgesamt rund 7.400 Mitarbeiter – davon über 500 Entwickler und Konstrukteure – erzielen einen Umsatz von rund 1,3 Mrd. Euro. Dabei blickt das Unternehmen auf eine über 100-jährige Geschichte zurück und ist in der Öffentlichkeit und selbst in angrenzenden Märkten, wie z. B. dem Independent Aftermarket, weitgehend unbekannt geblieben. Die Huf Hülsbeck & Fürst GmbH & Co KG ist als mittelständischer Weltmarktführer anzusehen und gemessen an den im ersten Kapitel beschriebenen Kriterien als Hidden Champion einzustufen.

### **Geschäftsfelder:**

Bestand das Kerngeschäft von Huf traditionell in der Fertigung aller Arten von Schließsystemen für die Automobilindustrie, so hat die Zusammenführung von Elektronik und Mechanik den Geschäftsfokus in den vergangenen Jahren zunehmend hin zu intelligenten (mechatronischen) Schließsystemen verschoben. Heute sind im strategischen Geschäftsfeld CASIM (Car Access, Security and Immobilization) sämtliche Produkte zusammengefasst, welche den Fahrzeugzugang, die Fahrberechtigungskontrolle und die Sicherheitssysteme für Türen und Heckklappen umfassen. Das angrenzende strategische Geschäftsfeld Telematiksysteme umfasst Produktsysteme zur Positionsbestimmung für Flottenbetreiber, die mittels Ortung und Kommunikation das Leiten und die Wartung von Fahrzeugen unterstützen und in Kombination mit Fahrzeugzugangssystemen z. B. im Car Sharing eingesetzt werden können. Entscheidend für den Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit in diesen strategischen Geschäftsfeldern waren der Erwerb von Know-How in den Bereichen der elektronischen Steuerung und Programmierung sowie die Integration der Elektronik in die bislang mechanischen Systeme.

Den dafür notwendigen Kompetenz- und Wissensaufbau im Bereich elektrischer Schaltanlagen erreichte Huf anfänglich durch eine Kooperation mit Siemens. In diesem Rahmen beteiligte sich die Siemens AG im Jahr 1997 mit 25,1 % an der Huf Hülsbeck & Fürst GmbH & Co. KG und brachte Know-How für die gemeinsame Entwicklung elektronischer Zugangssysteme ein. Aufgrund von Umstrukturierungen in der Siemens AG und deren geplanten Ausstieg aus der Automobilbranche entschied sich Huf für eine eigene unternehmensinterne Lösung im Elektroniksegment. Dazu kaufte das Unternehmen im Jahr 2008 die Minderheitsbeteiligung von Siemens zurück und erwarb zusätzlich die Elektroniksparte der Kiekert AG – einem Automobilzulieferer im Automotive Cluster Rheinland aus dem benachbarten Heiligenhaus. Die Ressourcen und Kompetenzen für die Entwicklung von elektromechanischen Schließ- und Assistenzsystemen bündelte Huf in der neugegründeten Huf Electronics Düsseldorf GmbH mit Sitz in Düsseldorf. Huf versteht Produktentwicklung heute als eine Gesamtdienstleistung aus Hard- und Softwareentwicklung. Der technologische Entwicklungsfokus auf die Elektronik legte den Grundstein für den Aufbau eines umfangreichen und innovativen Systemportfolios (siehe [Abb. 2.1](#)).



**Abb. 2.1** Systemportfolio Huf (Quelle: Huf)

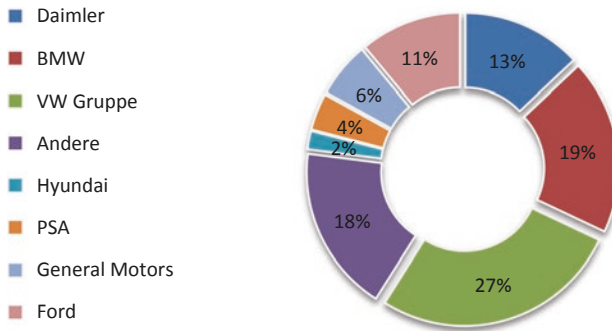
Das strategische Geschäftsfeld Betriebsmittelbau ist auf Formen-, Anlagen- und Sondermaschinenneubau spezialisiert. Diese in der einhundertprozentigen Tochter Huf Tools Velbert GmbH ausgegründeten Aktivitäten umfassen die komplette Prozesskette, von der Projektierung bis zum Service bei der Erstellung von Automatisierungsanlagen, Sondermaschinen, Mess- und Prüftechnik, die auf spezielle Kundenanforderungen und Produkteigenschaften ausgelegt sind.

#### **Produktionstechnologien:**

Zu den Kerntechnologien von Huf gehören spezielle Gussverfahren wie insbesondere der Zinkdruckguss und der Kunststoffspritzguss sowie die Oberflächenveredlung wie Lackieren, Galvanisieren, die Montage von mechanischen und elektronischen Bauteilen und das Vergießen von Elektronik. Jeden Tag werden durchschnittlich 120.000 Autoschlüssel oder ID-Geber, 160.000 Türaußengriffe und 20.000 Lenkschlösser hergestellt. Methoden wie Lean Production helfen dabei, die Produktionsprozesse kontinuierlich zu verbessern und die Kosten zu optimieren.

#### **Absatzmarkt:**

Huf lieferte seine Produkte und Systemlösungen bisher ausschließlich an Automobilhersteller sog. OEM (Original Equipment Manufacturer) wie z. B. Volkswagen oder BMW. Aufgrund seiner hohen Qualitätsstandards und kontinuierlichen Innovationen erarbeitete sich das Unternehmen einen ausgezeichneten Ruf sowie ein breites und internationales Kundenportfolio, das alle namhaften Automobilhersteller umfasst (vgl. [Abb. 2.2](#)). Huf versteht sich dabei als Gesamtdienstleister und betreut seine Kunden auch vor Ort durch sogenannte Resident Engineers an den Produktions- oder Entwicklungsstandorten der



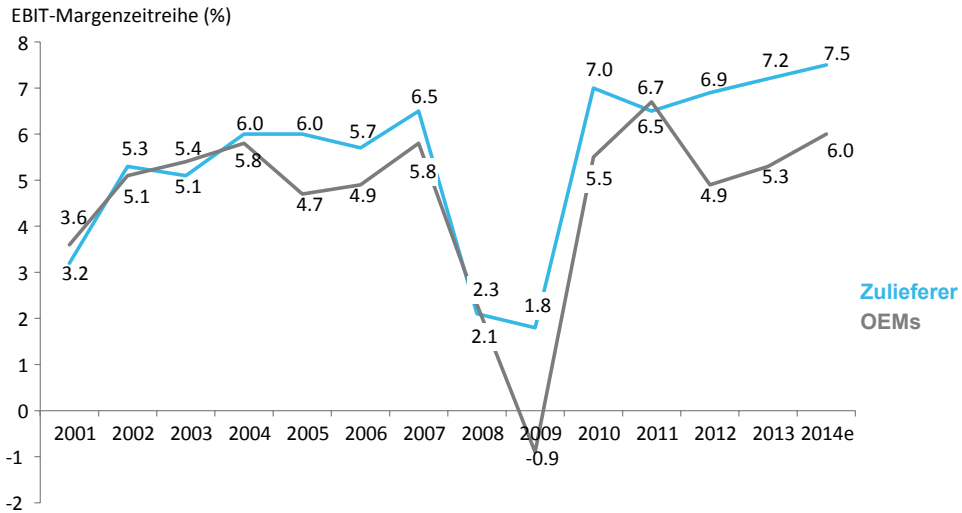
**Abb. 2.2** OEM-Kundenanteil am Gesamtbelieferungsvolumen (Quelle: Huf)

OEM. Das ermöglichte nicht nur eine besondere Kundennähe, sondern stellte die Basis einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit und individuellen Produkt- und Systementwicklung mit dem und für den Kunden dar.

Das Unternehmenswachstum der Automobilzulieferer ist traditionell unmittelbar an die Entwicklung der Automobilhersteller gekoppelt, die insbesondere in den internationalen Märkten, z. B. den BRIC-Staaten deutliche Volumenzuwächse verzeichnen. Die damit verbundenen Produktionsverlagerungen der OEM haben auch den Internationalisierungspfad von Huf geprägt. Gleichzeitig führte die ausschließliche Orientierung auf die OEM zu einer starken Abhängigkeit mit teilweise negativen Konsequenzen. Zahlreiche OEM versuchen, in den stagnierenden europäischen Märkten mit einer aggressiven Preispolitik und gleichzeitig anspruchsvollen technologischen Neuheiten Marktanteile zu erhöhen. Der entstehende Kostendruck wird meist unvermittelt an die Zulieferer weitergereicht, die sich gleichzeitig sinkenden Margen und steigenden technologischen Anforderungen stellen müssen (siehe Deloitte 2014). Die Finanzkrise 2008 führte darüber hinaus zu einer starken Konsolidierung im Zulieferermarkt. Auch Huf ist als Automobilzulieferer dem Preis- und Entwicklungsdruck der OEM ausgesetzt. Die Erschließung eines neuen zusätzlichen strategischen Geschäftsfeldes in einem vollkommen neuen Markt, der höhere Wachstumsraten und Gewinnmargen sowie langfristig ein zweites Standbein neben den OEM verspricht, erscheint daher attraktiv (siehe Abb. 2.3).

### **Kundendienst:**

Alle Produkte und Systemkomponenten werden weltweit innerhalb von 48 Stunden als Ersatzteil ausschließlich an die OEM bzw. deren Vertragswerkstätten geliefert. Die generelle Ersatzteilbereitstellung wird bis zu 15 Jahre nach dem Ende einer Serienfertigung für Fahrzeuge gewährleistet. Der Kundendienst bietet einen 24-Stunden-Service für Schlüssel mit einer individuellen elektronischen Codierung an. Dabei wird der Ersatzschlüssel innerhalb dieser Zeit gefertigt, codiert und an den jeweiligen Servicepartner geliefert. Das Unternehmen liefert keine Ersatzteile direkt an Fahrzeughalter.



**Abb. 2.3** EBIT-Margenzeitreihe (%) von OEM vs. Zulieferern (Quelle: Roland Berger 2014, S. 10)

### 2.1.3 Innovative Technologien verändern den Markt

Die Automobilindustrie ist eine entwicklungsintensive Branche und generiert im Branchenvergleich überdurchschnittlich viele technische Innovationen. So investieren allein die zehn größten Automobilhersteller in Summe weltweit mehr als 40 Milliarden Euro p. a. in Forschung und Entwicklung. Die Zulieferer sind ein wesentlicher Teil des Entwicklungsprozesses und müssen bei dem Innovationstempo mithalten. Innovationen sichern daher die Wettbewerbsfähigkeit eines Zulieferers. Das setzt voraus, dass sie die Veränderungen und Neuerungen im Markt nicht verpassen und ihre Produkte kontinuierlich den Marktanforderungen anpassen. Umso wichtiger sind die Zusammenarbeit und der Austausch in Netzwerken.

#### **Digitalisierung:**

Die meisten technologischen Entwicklungen finden rund um die Digitalisierung und Elektrifizierung des Automobils und immer weniger im Bereich reiner Mechanik statt. Integrierte Sensoren, automatische Assistenzsysteme und mobile Kommunikationsdienste unterstützen den Autofahrer in schwierigen Situationen und optimieren die Fahrweise und Fahrroute. Diverse Messsysteme analysieren das Fahrverhalten fortlaufend, erhöhen die Sicherheit und optimieren den Verbrauch sowie den Fahrzeugverschleiß. Die Vernetzung der Sensoren gewinnt zunehmend an Bedeutung und erlaubt teilautomatisiertes Fahren mittels Spurhalte-, Abstands-, Aufmerksamkeits-, Notfall- und Parkhilfeassistenzsystemen. Vollautomatisiertes Fahren ist hingegen bislang noch ausschließlich im Testbetrieb und auf ausgewiesenen Teststrecken möglich. Die Integration von Infotainment in das Auto ist eine weitere technologische Entwicklung, die das Fahrzeug zum mobilen Büro werden lässt. Angebote wie „volvo on call“ oder „audi connect“ bieten umfangreiche

Dienstleistungen mittels multimedial vernetzter Systeme und Plattformen inklusive dem E-Mail-Diktat während der Fahrt, Onlinecheck-in am Flughafen und Google-Earth-Daten zur Navigation aus dem fahrenden Auto per Sprachsteuerung oder Touchscreen.

#### **Assistenzsysteme:**

Neben diesen generellen Marktentwicklungen beobachtete Huf insbesondere die technologischen Entwicklungen im Kerngeschäft Schließsysteme, aber auch im neuen Geschäftsfeld elektrische Assistenzsysteme sowie in angrenzenden Geschäftsfeldern, wie etwa automatische Reifendruckkontrollsysteme. Letztere gewannen aufgrund von Sicherheits- und Verbrauchsoptimierung an Bedeutung. So kennen viele Autofahrer weder den optimalen Reifendruck, noch kontrollieren sie ihn regelmäßig. Die Folge: Bei zu niedrigem Druck verschlechtert sich das Fahrverhalten, verlängert sich der Bremsweg, steigt der Spritverbrauch und nutzen sich die Reifen deutlich schneller ab. Direkt messende Reifendruckkontrollsysteme (RDKS) informieren über die integrierte Bordelektronik (Fahrerinformationssystem) den Fahrer unmittelbar über Druckverluste bzw. -veränderung in den Reifen. Neben dem Sicherheitszuwachs rechnet sich die Investition auf lange Sicht für den Kunden: RDKS helfen dabei, Sprit zu sparen und erhöhen die Lebensdauer der Reifen um bis zu 25 Prozent. Zusätzlich heben die veränderten rechtlichen Rahmenbedingungen, welche in einigen nationalen Märkten Reifendruckkontrollsysteme inzwischen gesetzlich vorschreiben oder vorschreiben werden, die Wachstumsprognosen für derartige Systeme. Im Jahr 2008 wurde in den USA bereits die Pflicht für RDKS bei Neufahrzeugen eingeführt. Zusätzlich wurde die RDKS Pflicht 2014 in Europa und 2015 in Asien für Neufahrzeuge beschlossen. Es zeichnet sich somit ab, dass Reifendruckkontrollsysteme allmählich als ein neuer Standard für die elektronische Fahrzeugsicherheit etabliert werden und damit Nachrüstung und Neuauslieferung von RDKS attraktive strategische Optionen darstellen.

### **2.1.4 Akquisition der Reifendruckkontrollsparte von BorgWarner**

In dem Technologiefeld Reifendrucksensorik verfügte Huf zunächst über keine originäre Expertise und suchte daher nach möglichen Partnern oder Akquisitionszielen. Im Jahr 2011 akquirierte Huf das Unternehmen BERU Electronics GmbH, das als einer von nur fünf weltweit anerkannten Herstellern von RDKS für Anwendungen im Bereich Automobile und Nutzfahrzeuge die Technologie und Entwicklungskompetenzen mitbrachte. BERU gilt als Vorreiter in der Entwicklung, Design und Herstellung von RDK-Systemen und belieferte namhafte Automobil- und Nutzfahrzeughersteller wie BMW, Volkswagen, Porsche und Daimler Truck. Im Rahmen eines Asset Deals erwarb Huf die Entwicklungs- und Produktionsabteilung der heutigen Huf Electronics Bretten GmbH. Die Technologie ließ sich aus System- und Produktkonzeption gut in das bestehende Geschäftsfeld CASIM und das eigene Produktportfolio integrieren. Die Vertriebsorganisation und das damit verbundene Wissen sowie die Kundenkontakte in unterschiedlichen Vertriebskanälen verblieben allerdings bei der Muttergesellschaft BorgWarner Beru Systems GmbH.

Mit dem Kauf der Entwicklungs- und Produktionsabteilung von BERU, stellt sich Huf für die regulatorischen Anforderungen im Bereich RDKS hervorragend auf und profitiert



zudem von den Trends in den Bereichen Fahrsicherheit, Benzineinsparung und Reduzierung der CO<sub>2</sub>-Emissionen. Im Rahmen eines Pressegesprächs kommentiert Ulrich Hülsbeck die strategischen Ziele dieser Akquisition: *„Wir planen, dieses Segment noch weiter auszubauen und dabei Synergien innerhalb unseres bestehenden Produktportfolios zu nutzen. Die Produktspektren von Huf und BERU Electronics harmonisieren sehr gut“*. Huf erkennt dabei die Möglichkeit, an dem Wachstum im Markt für Reifendrucksensoren umfangreich zu partizipieren. OEM würden zukünftig die Sensoren direkt einbauen und Gebrauchtfahrzeuge müssten weltweit umgerüstet werden. Darüber hinaus sind bestehende Sensorensysteme aufgrund der vielen unterschiedlichen Fahrzeugtypen der Hersteller bisher nicht universell einsetzbar. Durch die Entwicklung eines Universal-sensors, der zur Reparatur, Nachrüstung, Aufrüstung und saisonbedingten Reifenwechsel dienen würde, könnte sich Huf ein neues Segment im sogenannten Aftermarket sichern und ein neues Geschäftsfeld neben den OEM aufbauen.

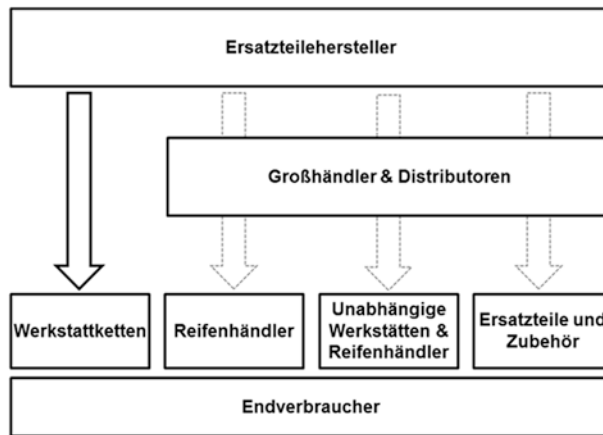
### 2.1.5 Marktstudie Reifendruckkontrollsysteme

Eine von Huf in Auftrag gegebene Marktstudie prognostiziert vielversprechende Verkaufszahlen für einen solchen Universal-sensor. Besonders attraktiv scheint dabei ein Marktsegment zu sein, in dem Huf bisher nicht aktiv ist und auch über keine Geschäftserfahrung verfügt. Es handelt sich dabei um den sogenannten Aftermarket, d. h. ein nachgelagerter Markt, der dadurch entsteht, dass die verkauften Automobile gewartet und repariert werden müssen oder Ersatzteile bzw. Komplementärteile für die Automobile verkauft werden. Dieser umfasst also den Verkauf von Serviceleistungen oder Autoteilen, die in unmittelbarem Bezug zum Automobil stehen. Allein in Deutschland wird das Marktvolumen auf rund 29 Mrd. Euro beziffert, wovon etwa zwei Drittel auf Teile- und ein Drittel auf Serviceleistungen entfallen.

In der Automobilbranche wird der Automarkt in die beiden unterschiedlichen Marktsegmente der sogenannte freie Teilemarkt (Independent Aftermarket) und der gebundene Teilemarkt unterschieden. Letzterer wird oftmals in Anlehnung an die Bezeichnung OEM für Fahrzeughersteller auch OES (Original Equipment Service) bezeichnet und bedeutet übersetzt so viel wie Wartung und Reparatur mit Originalteilen. Der gebundene Aftermarket wird von den OEM über ihre zum Konzernverbund gehörenden Fachwerkstätten und -händler dominiert. Die Abkürzung OES wird zudem auch für die Lieferanten in diesem Markt genutzt, welche die Ersatzteile zum Vertrieb über den Fahrzeughersteller unter dessen Marke produzieren. Die Grundstruktur des Independent Aftermarket (IAM) besteht aus Großhändlern und Distributoren sowie Werkstätten und Ersatzteillieferanten (siehe [Abb. 2.4](#)).

In dem von den Vertriebssystemen der Automobilhersteller unabhängigen Aftermarket übernehmen die Großhändler und Distributoren die Mittlerrolle zwischen Ersatzteileherstellern und den Kfz-Werkstätten. Eine der wichtigsten Herausforderungen für den Großhandel besteht in der kurzfristigen Belieferung der Werkstätten und Servicestellen mit allen benötigten Ersatzteilen, um die Mobilität des Autofahrers zu gewährleisten.





**Abb. 2.4** Vertriebsstruktur Independent Aftermarket (Quelle: Huf)

Deutschlands größte Handelsgruppe für Autoteile ist die CARAT-Unternehmensgruppe. Diese ist wiederum eingebunden in der adi (auto distribution international), mit derzeit 26 Mitglieds Kooperationen und beliefert darüber 4.000 angeschlossene Systemwerkstätten. Dieses Netzwerk stellt den mit Abstand größten Teilehandelsverbund in Europa dar. Unabhängige Ersatzteilgroßhändler übernehmen zudem die Sortimentsbildung. Sie stellen ihr Ersatzteilsortiment aus Produkten zahlreicher spezialisierter Ersatzteilehersteller zusammen. Dabei berücksichtigen sie die unterschiedlichen Bedürfnisse ihrer Kunden, indem sie für einen bestimmten Anwendungsfall auch konkurrierende Ersatzteile unterschiedlicher Lieferanten zu unterschiedlichen Preisen bereithalten. Da der Großhandel Ersatzteile für die Wartung und Reparatur aller Fahrzeugmarken vorhält, ist er vor allem als Lieferant freier Werkstätten gefragt.

Die Werkstätten lassen sich dabei weiter untergliedern in Werkstattketten (beispielsweise ATU, Euromaster oder Pitstop), Reifenhändler, unabhängige Werkstätten & Reifenhändler sowie in Ersatzteil- und Zubehörspezialisten. Diese Marktteilnehmer kaufen, vertreiben und verbauen Ersatzteile für Fahrzeuge, die in der Regel nicht von den OEMs, sondern von Ersatzteilherstellern unter eigenen Marken- oder Produkt-namen eingekauft werden. Die Endverbraucher haben somit eine große Auswahl an Anbietern in einem wettbewerbsintensiven Markt. Marktexperten erwarten einen sprunghaften Absatzanstieg von RDKS-Sensoren. Die Begründung hierfür liegt in der erwarteten Pflicht zur Nach- und Aufrüstung bestehender Fahrzeuge in den führenden Märkten (siehe [Abb. 2.5](#)).

In der Marktstudie lassen der amerikanische und der europäische Markt das größte Potenzial erkennen. Durch die veränderten rechtlichen Rahmenbedingungen in den USA und Europa scheint daher eine internationale Vertriebsstrategie sinnvoll. Neben Analysen zu Deutschland, Amerika, Frankreich und England liegt Huf eine positive Prognose für weitere Ländermärkte in Europa vor (siehe [Abb. 2.6](#)).

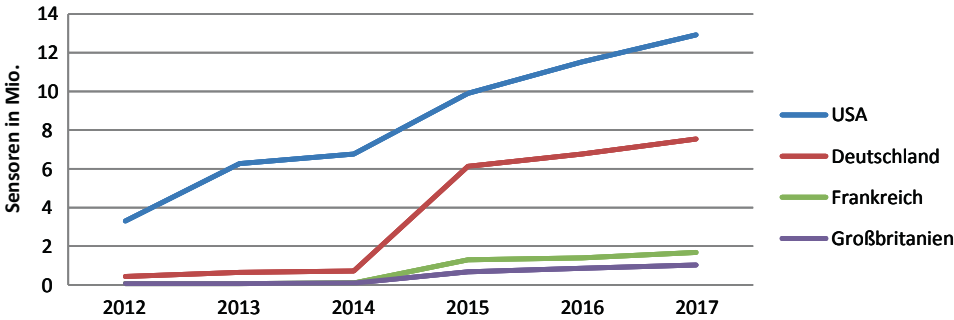


Abb. 2.5 Absatzprognose für Sensoren im Independent Aftermarket Top-4-Märkte (Quelle: Huf)

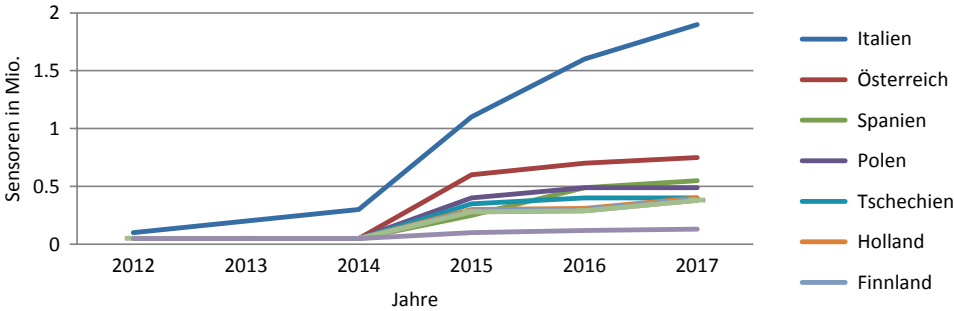


Abb. 2.6 Absatzprognose für Sensoren im Independent Aftermarket in Europa (Quelle: Huf)

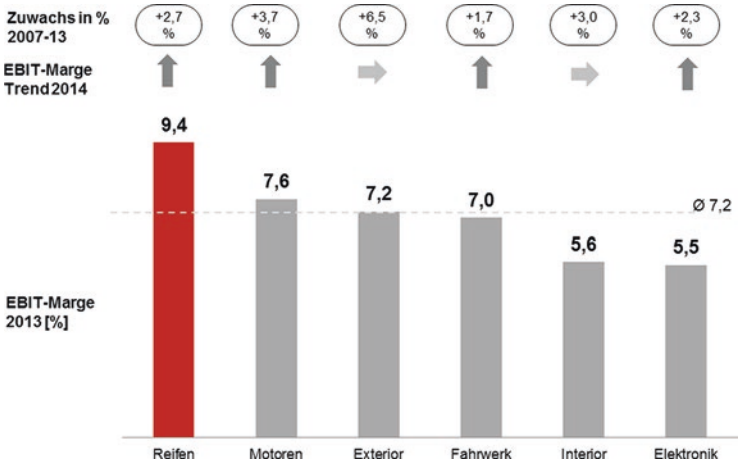


Abb. 2.7 Produktkategorien im Independent Aftermarket (Quelle: Roland Berger und Lazard 2014, S. 14)

Eine gemeinsame Studie der Unternehmensberatung Roland Berger und der Investmentbank Lazard bestätigt die Attraktivität des Reifengeschäftes im Independent Aftermarket aufgrund der überdurchschnittlichen Profitabilität und des positiven Ausblicks (siehe Abb. 2.7).

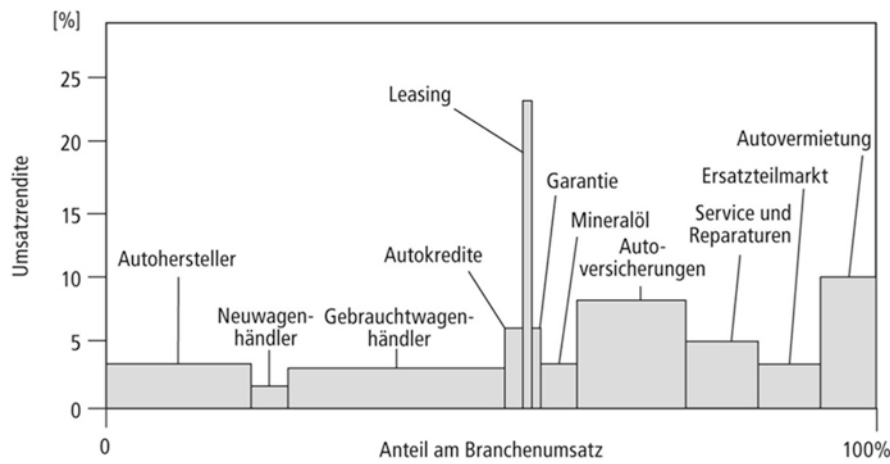
Der Independent Aftermarket zeigt in der Analyse einige grundverschiedene Strukturen im Vergleich zum bisherigen Geschäft von Huf. Damit verbunden sind auch unterschiedlich hohe Gewinnmargen, die das Unternehmen in diesem Marktsegment erwartet. Ein Vergleich der Gewinnmargen entlang der verschiedenen verbundenen Marktsegmente in der automobilen Wertkette kann mit Hilfe einer Profit Pool Analyse erfolgen.

### **Profit Pools entlang der automobilen Wertschöpfungskette**

Gewinnreservoir (Profit Pools) beschreiben den Gewinn, der auf den unterschiedlichen Stufen im Wertnetzwerk (Value Network) einer Branche erzielbar ist. Der Gewinn auf einer jeden Stufe im Wertnetzwerk ist von der Profitabilität und dem Volumen abhängig. Aufgrund der Branchenstruktur und des Wettbewerbsverhaltens können die Profitabilität und das Volumen erhebliche Differenzen zwischen den Stufen des Wertnetzwerks aufweisen.

Am Beispiel der Automobilindustrie lassen sich die unterschiedlichen Dimensionen der Gewinnreservoir entlang der vielfältigen Aktivitäten im Wertnetzwerk aufzeigen siehe Abb. 2.8. Dabei ist festzustellen, dass die profitabelsten Geschäftsaktivitäten nicht zwangsläufig die höchsten absoluten Gewinne aufweisen. Die absolute Höhe der Gewinne wird durch die Flächengröße einer Geschäftsaktivität abgebildet. So werden in der Automobilherstellung absolut hohe Umsätze und Gewinne bei niedriger Umsatzrendite realisiert. Dagegen zeigen sich im Leasinggeschäft die höchste Umsatzrendite bei jedoch einem vergleichsweise niedrigen absoluten Gewinn bzw. Umsatz. Für jedes Unternehmen in der Branche stellt sich im Rahmen der Analyse von Gewinnreservoir die Frage nach den Grenzen der eigenen Geschäftsaktivitäten unter dem Gesichtspunkt der Profitabilitätsverbesserung und der Nutzung vorhandener Ressourcen und Fähigkeiten. Ein Beispiel für das Aufbrechen von Branchengrenzen stellt die zunehmende Ausdehnung von Geschäftsaktivitäten der Automobilhersteller in den Bereichen Autokredite sowie Service und Reparaturen dar.

Aufgrund dieser positiven Marktstudien und dem Messeerfolg in Las Vegas entschließt sich Huf die Produktion, die Vermarktung und den Vertrieb noch im Jahr 2013 zu beginnen. Das international agierende Unternehmen Huf wird den Sensor nicht nur in Deutschland, sondern über die nationalen Grenzen hinaus vertreiben.




**Abb. 2.8** Gewinnreservoir am Beispiel der Automobilindustrie (Quelle: in Anlehnung an Gadiesh und Gilbert 1998)

2.1.6    **Universalsensor IntelliSens für den Independent Aftermarket**

Das Produkt für den Independent Aftermarket ist ein Universalsensor zur Messung des Reifendrucks. Die Universalität des Sensors zeichnet sich durch eine breite Funktionalität für verschiedene Fahrzeugtypen der meisten OEM aus. Das jeweilige Reifendruckkontrollsystem des Fahrzeuges erkennt den Sensor, der bereits mit möglichen Protokollen in der Fahrzeugsteuerung bespielt ist. Somit ist der Sensor nicht auf bestimmte Fahrzeugmarken beschränkt, sondern universell einsetzbar und besitzt damit ein einzigartiges Differenzierungsmerkmal (siehe Abb. 2.9).

Die Produktkategorie Reifendruckkontrollsysteme ist durch eine Vielzahl spezifischer Systeme gekennzeichnet, die von den OEM je nach Modell eingebaut werden. Um diese

		Modellspezifisch	Universal		
			Multilingual	Programmierbar	Konfigurierbar
Marktanforderungen		Wettbewerber 1	Wettbewerber 2	Wettbewerber 3	
+	Schnelle Installation	+	+	o	+
	Leichter Lernprozess	o	-	+	+
	Wenige Varianten	-	o	+	+
	Frei programmierbar	-	-	+	o
-	Werkzeug leicht erhältlich	+	+	-	+

Übereinstimmung mit Marktanforderungen: + = hoch, o = mittel, - = niedrig

**Abb. 2.9** Marktanforderungen an Reifendruckkontrollsysteme (Quelle: Huf)

Komplexität zu reduzieren und den Sensoreinsatz bzw. Sensoreinbau zu vereinfachen, sind unterschiedliche Technologien entwickelt worden, die bereits von Wettbewerbern angeboten werden. Multilinguale Sensoren kommen mit einer begrenzten Anzahl an Programmiersprachen zurecht und sind vorprogrammiert, wodurch sie den Einsatz in mehreren Fahrzeugmodellen erlauben, allerdings bei weitem nicht in allen Modellen anwendbar sind. Programmierbare Sensoren können mit der erforderlichen Software bespielt und so installiert werden, dass sie auf jedes Fahrzeugmodell eingesetzt werden können, allerdings ist die Installation durch die Programmierung zeitaufwändig und fehleranfällig. Konfigurierbare Sensoren werden den wichtigsten Marktanforderungen am besten gerecht, da bereits verschiedene Datenprotokolle für unterschiedliche Modelle und Hersteller vorprogrammiert sind und dementsprechend nur wenige Byte konfiguriert werden müssen, um den Sensor an das jeweilige Automodell anzulernen. Dagegen ist bei programmierbaren Sensoren stets eine Installation des kompletten Softwareprogramms erforderlich, was den Zeitaufwand in der Werkstatt und damit die Lohnkosten erhöht.

Funktionalität und einfache Handhabung des konfigurierbaren Sensors ermöglichen den Einbau durch unabhängige Fachwerkstätten oder Reifenhändler innerhalb kürzester Zeit. Alle benötigten Informationen liegen bereits auf dem Sensor vor und müssen lediglich konfiguriert und mit dem Fahrzeugsteuerungssystem synchronisiert werden. Es sind dadurch keine zeitintensive Installation oder Anlernvorgänge des Sensors an das Steuerungssystem erforderlich. Der Sensor wird auf der Innenseite der Felge, als Einheit mit dem Ventil angebracht. Die einfache Handhabung bei der Montage und das Produktdesign sind nach Marktforschungsinformationen bisher einzigartig am Markt. Die Ausstattung mit dem Sensor kann beispielsweise bei der saisonalen Umrüstung auf Winter oder Sommerreifen oder durch einfache Nachrüstung der RDKS erfolgen. Die Vorteile für den Fahrzeugnutzer liegen bei einer höheren Lebensdauer der Reifen (25 %), da durch das Reifendruckkontrollsystem ein optimaler Reifendruck sichergestellt werden kann. Dies führt neben der erhöhten Sicherheit auch zu einer Verringerung des Spritverbrauches und einer Reduktion des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes. Darüber hinaus werden durch den geringeren Reifenabrieb die Ressourcen geschont und ein positiver Beitrag zur Umwelt geleistet. Diese intelligente Sensortechnik bietet Huf unter der geschützten Wortbildmarke IntelliSens® an und wirbt mit dem Markenversprechen „*intelligent touch to cars*“ (siehe Abb. 2.10).

Huf betritt mit diesem Produkt völliges Neuland. Im Vergleich zum übrigen Produktportfolio ist der Reifendruckkontrollsensor das einzige Produkt, welches im Independent



IntelliSens®

Abb. 2.10 Universalsensor IntelliSens (Quelle: Huf)

Aftermarket vertrieben werden soll. Huf ist den Kunden in diesem Marktsegment vollkommen unbekannt und verfügt seinerseits über keine Vertriebserfahrung in den Kanälen unabhängiger Werkstätten, Reifenhändler und Ersatzteilspezialisten. Als echter „Hidden“ Champion – zumindest in diesem neuen Marktsegment – muss Huf durch gezieltes Marketing und den Aufbau eines Vertriebssystems auf sich und das Produkt aufmerksam machen und sich als neuer Marktteilnehmer in einem unbekannten Marktumfeld etablieren.

### 2.1.7 Viva Colonia

Ute Hoppe will keine Zeit verlieren, denn das Marktpotenzial ist attraktiv und es scheint der richtige Moment für die Innovationseinführung gekommen zu sein. Der internationale Vertrieb und die Vermarktung von IntelliSens sollen noch im Jahr 2013 beginnen. Noch vor ihrem Rückflug übersendet sie die zusammenfassenden Marktinformationen und Produktdaten an das Projektteam. IntelliSens besitzt durch seine einfache Handhabung, seine integrierten elektronischen Protokolle und das funktionale Design einige wesentliche Eigenschaften, die bislang von den Wettbewerbern nicht erreicht bzw. imitiert werden konnten. Würde dieses Alleinstellungsmerkmal in der Vermarktungsstrategie ausreichen? Der Sonnenuntergang wirkt aus den kleinen Flugzeugfenstern beruhigend und es verspricht ein ruhiger Flug zu werden. Sie findet dennoch keinen Schlaf, denn es warten noch viele unbeantwortete Fragen. Die Landung auf dem Flughafen Köln-Bonn ist sanft, die Stimmung in Köln ausgelassen, denn die fünfte Jahreszeit hält Einzug. Beschwingt von „Viva Colonia“-Klängen besteigt Ute Hoppe ein Taxi und fährt in die Unternehmenszentrale. Huf darf keine Zeit verlieren.

---

## 2.2 Aufgaben

1. Beschreiben Sie das Kerngeschäft von Huf, Hülsbeck & Fürst GmbH & Co KG. Nehmen Sie dabei insbesondere Bezug auf die Kernkompetenzen und Kunden.
2. In welcher Phase des strategischen Wachstumszyklus befindet sich das Unternehmen? Argumentieren Sie auf der Basis des Ansatzes „*Profit from the Core*“ von BAIN.
3. Beschreiben Sie die Innovation „*IntelliSens*“ differenziert hinsichtlich ihres Neuheitsgrades und leiten Sie grundlegende Empfehlungen für eine Vertriebs- und Marketingstrategie in Abhängigkeit der zuvor beschriebenen Innovationsmerkmale ab.
4. Identifizieren Sie die unternehmensspezifischen Marktsegmente. Klären Sie im Vorfeld welchen Anforderungen eine Segmentierung grundsätzlich genügen muss, damit auf ihrer Basis Marketingstrategien abgeleitet werden können.
5. Erarbeiten Sie eine vollständige Vermarktungsstrategie für die Innovation „*IntelliSens*“. Gehen Sie dabei konkret auf Preispolitik, Distributionspolitik, Kommunikationspolitik und Produktpolitik ein (4P).
6. Nehmen Sie Stellung zur folgender Aussage: „*Innovationen sollten stets als Marke eingeführt werden*“.

7. Versetzen Sie sich in die Situation von Frau Hoppe, die innerhalb einer Woche ein Budget für die Marketingvorhaben angeben muss. Sie werden nun beauftragt, ihr diese verantwortungsvolle Aufgabe zu erleichtern, indem Sie verschiedene Schätzungen für die Kommunikationspolitik im Rahmen des Marketing Mix erarbeiten. Führen Sie anhand eigener Recherche eine Kostenschätzung für das Werbebudget durch. Nehmen Sie dabei verschiedene Szenarien an und erarbeiten Sie die Budgets anhand der gewählten Strategie nach ausgewählten relevanten Kundengruppen.
8. Nennen und erläutern Sie drei Instrumente, anhand derer Sie den Innovationserfolg planen, ermitteln und überprüfen können.

► **Literaturhinweise für die Aufgabenbearbeitung:**

- Aaker D (2007) Innovation: Brand it or lose it. Calif Manag Rev 50(1):8–24
- Büchler J-P (2014) Strategie entwickeln, umsetzen und optimieren. Pearson, Hallbergmoos
- Büchler J-P, Faix A (2015) Vermarktung von Innovationen – Analyse und Konsequenzen produktbezogener Kontingenzfaktoren. In: Büchler, J-P, Faix A (Hrsg) Innovationserfolg: Management und Ressourcen systematisch gestalten. Peter Lang, Frankfurt/Main. S 179–194
- Falk H, Joachim H, Seeba G (Hrsg) (2010) Aftersales in der Automobilwirtschaft Konzepte für Ihren Erfolg, 1. Aufl. Springer, München
- Homburg C (2012) Marketingmanagement. Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, 4. Aufl. Gabler, Wiesbaden
- Vahs D, Brem A (2013) Innovationsmanagement. Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung. Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Zook C, Allen J (2001) Profit from the core, growth strategy in an era of turbulence. Harvard Business School Press, Boston

---

## Literatur

- Automotive Rheinland (2015) Automotive Rheinland. <http://www.automotive-rheinland.de>. Zugegriffen: 15. Aug. 2015
- Deloitte (2014) Umbruch in der Automobilzulieferindustrie – Standortoptimierung und Sourcing, Düsseldorf
- Gadiesh O, Gilbert JL (1998) Profit pools: A fresh look at strategy. Harvard Bus Rev 76(3):142–162
- L.E.K (2012) Wachstumsmotor Aftermarket – neue Märkte für Europas Zulieferunternehmen Consulting, Executive Insights Vol. XIV, Marktstudie. L.E.K. Consulting, London
- Roland Berger (2013) Maßkonfektion im Aftersales- Servicedifferenzierung entlang der Kundenwünsche, Marktstudie. Roland Berger Strategy Consultants, München
- Roland Berger (2014) Trends for the global auto supplier industry, Marktstudie. Roland Berger Strategy Consultants, München
- Roland Berger/Lazard (2014) Global automotive supplier study – Record profits versus increasing volatility, Marktstudie. Roland Berger Strategy Consultants, München



<http://www.springer.com/978-3-658-17828-4>

Fallstudienkompendium Hidden Champions

Innovationen für den Weltmarkt

Büchler, J.-P. (Hrsg.)

2018, XXIX, 329 S. 186 Abb., 155 Abb. in Farbe.,

Softcover

ISBN: 978-3-658-17828-4