

Strategische Auszeit:
Jetzt anmelden!

Erstanalyse im
Handumdrehen

Storytelling: Einzigartig
kommunizieren

Strategie Journal

Impulse für den Mittelstand

Strategie Journal - Heft 03-16



**Auf das richtige
Pferd gesetzt**

Mit Strategie und konsequenter
Umsetzung jede Krise meistern

Auf das richtige Pferd gesetzt

Mit Strategie und konsequenter Umsetzung jede Krise meistern



Thorsten Hinrichs

Seit Frühjahr 2016 ist Thorsten Hinrichs Mitglied im Präsidium des Bundesverband StrategieForum. Den Strategiepreis gewann der innovative Unternehmer bereits im Jahre 2010. Durch die konsequente strategische Weiterentwicklung und Umsetzung konnte der Marktführer seither einige Krisen meistern. – Von Thomas Rupp

Vier Jahre nachdem sich Thorsten Hinrichs gemeinsam mit seiner Frau zwei Freizeitpferde gekauft hatte, gründete er im Jahr 2001 die Firma HIT Hinrichs Innovation + Technik GmbH. Das Produkt: Der HIT-Aktivstall ermöglicht die Herdenhaltung von Pferden. Das HIT-Konzept ermöglicht zudem die automatische computergesteuerte Fütterung jedes einzelnen Pferdes ganz nach dessen individueller Anforderung.

Ein weiterer Aspekt ist der Bewegungsfaktor. Ein Pferd läuft im HIT-Aktivstall täglich zwischen 5 und 15 Kilometer, um sich an dessen einzelnen Stationen mit Wasser und Futter zu versorgen. Die Alternative, damals wie heute: die Pferdebox. Einzelhaft auf ca. 13 Quadratmetern, mit viel Glück gibt es noch

einen Paddock (eine Art Terrasse der Box) und täglichen Weidegang oder auch nicht ...

HIT gilt inzwischen in der Szene als Synonym für artgerechte Pferdehaltung.

„Als wir anfingen, waren wir quasi die jungen Wilden die alte Traditionen in Frage stellten“, erläutert Thorsten Hinrichs schmunzelnd. „Die Boxenhaltung war eigentlich durchgängig die alternativlose Option, und es gab viele Ressentiments gegen die Gruppenhaltung. Denn natürlich kommt es zwischen den Pferden ab und an zu kleinen Raufereien. Das ist aber ganz natürlich und bedeutet alles in allem Lebensqualität fürs Pferd.“

Auch ohne die Mewes Strategie explizit zu kennen, setzte Hinrichs von Anfang an auf Kooperation und Arbeitsteilung. Der studierte Agrarwirt entwickelte ein Konzept für die Gruppenhaltung und suchte sich professionelle Partner zur Umsetzung. Wenn es etwas nicht am Markt gab, wurde es gemeinsam mit Experten entwickelt. So begann der HIT-Aktivstall seinen Siegeszug in der Branche.

„Gemessen am gesamten Pferdebestand in Deutschland und Europa stehen immer noch sehr wenige Pferde im Aktivstall“, so Hinrichs. „Aber gerade jetzt erleben wir eine bemerkenswerte Trendwende: Beim Neubau von Pferdeställen hat die Gruppenhaltung die Boxenhaltung eindeutig überholt.“ In anderen Worten, die Boxenhaltung ist ein Auslaufmodell.

HIT ist mit inzwischen über 700 gebauten Aktivställen nicht nur Marktführer, sondern gilt in der Szene als Synonym für artgerechte Pferdehaltung. Und wer mit Pferden und ihren Besitzerinnen zu tun hat, weiß, wie emotional aufgeladen dieses Thema ist. Nach dieser kleinen Einführung wollen wir uns den strategischen Aspekten zuwenden.

Die Firmenentwicklung verlief sehr erfreulich. Einen großen Teil des Geschäfts machte HIT mit dem Ausland: Europa, Russland, USA, Katar ... HIT-Aktivställe fanden schnelle Verbreitung, da sie ein Dilemma der Pferdebesitzer lösen: die Gesundheit und das Wohlempfinden der Pferde werden nachweislich verbessert.



Pferde leben am liebsten im Herdenverband mit ihren Artgenossen. ▶

Und dann kam im Jahr 2008 die Finanzkrise. Die Auslandsumsätze gingen kontinuierlich zurück, aber die Kosten blieben relativ konstant. „Aufgrund der positiven Entwicklung der Vorjahre hatten wir beträchtlich investiert“, so Hinrichs. „Wir hatten das Büro erweitert, neue Mitarbeiter eingestellt, Firmenwagen angeschafft und uns auf einige Innovationsabenteuer eingelassen ... ja und jetzt blieben die eingeplanten Umsätze aus.“ 2009 steckte HIT richtig in der Krise. „Mir war dann schnell klar: einfach so weitermachen, nach dem Motto ‚mehr vom selben‘, konnte die Lösung nicht bringen – aber was tun?“, erinnert sich Hinrichs.

Im selben Jahr stieß er auf den Bundesverband StrategieForum und die Mewes Strategie. „Das brachte mir damals eine Menge Aufwind!“, so Hinrichs. „Ich bin die gesamte Mewes Strategie durchgegangen und entwickelte daraus ein strategisches Konzept.“

„In den letzten Jahren“, so Hinrichs weiter, „in denen es immer aufwärts ging, haben wir einiges neben dem eigentlichem Kerngeschäft gemacht. Jetzt wurde klar, dass wir uns viel mehr auf unser Hauptgeschäftsfeld konzen-

trieren müssen, auf den Aktivstall. Dafür waren wir bekannt.“

Als erfolgversprechendste Teilzielgruppe wurden die Pensionsstallbetreiber identifiziert. In diesem Marktsegment konnte HIT den höchsten Nutzen bieten. Die wichtigste Maßnahme in der Krise setzte nahtlos an diese Erkenntnis an: „Deutschlandweit von Norden bis Süden und in Österreich haben wir Ende 2009 alle unsere Stammkunden zu Vortrag und Erfahrungsaustausch eingeladen“, so Hinrichs. „Dies wurde sehr gut angenommen. Durch diese Intensivierung des Dialogs mit unseren Bestandskunden konnten wir zum Ende des Krisenjahrs noch beträchtliche Umsätze im Rahmen unseres Standardsortiments generieren. So haben wir dieses Jahr einigermaßen unbeschadet überstanden.“

Wenn sich auch das Auslandsgeschäft noch nicht erholt hatte, gab es im heimischen Markt im Jahr 2010 satt Umsatzzuwächse. Eine konkrete Kundennutzenstrategie für die Pensionsstallbetreiber mit ansprechender Beschreibung und neuen Unterlagen zeigten ihre Wirkung. Im selben Jahr erhielt Thorsten Hinrichs den Strate-

giepreis des Bundesverband StrategieForum.

„Das Jahr 2010 lief super“, so Hinrichs „und im Jahr 2011 machten wir den höchsten Umsatz, den HIT bislang hatte. Und alles nur, weil wir uns wieder auf unseren Kernbereich konzentriert hatten. Doch 2012 kam dann das böse Erwachen – erneut dramatische Umsatzeinbrüche. Es war ein Wechselbad der Gefühle.“

Durch intensiven Dialog mit den Bestandskunden wurden auch im Krisenjahr gute Umsätze gemacht.

Was war passiert? Vor 2012 wurden erstaunlich viele Anlagen mit Reithalle, Liegehalle und anderen Gebäuden auf der grünen Wiese projektiert und gebaut. Alles Anlagen, die sich durch gigantische, mit Solaranlagen bestückte Dachflächen selbst finanzierten und zwar über die Solarförderung. Durch die massive Kürzung dieser Förderung fielen diese Großprojekte weg. „Wir dachten, diese Anlagen liegen voll im Trend und werden uns auch in Zukunft regelmäßige Umsätze bringen“, erläutert Hinrichs. „Doch weit gefehlt. 75 Prozent der Solarfirmen verschwanden



Das Konzept des HIT-Aktivstalls erlaubt die Gruppenhaltung bei individueller computergesteuerten Fütterung.

innerhalb eines Jahres vom Markt. Und wir waren in zweiter Linie davon betroffen."

Nach wie vor gab es im Bereich Pensionsställe viele kleine Aufträge. Dumm war nur, dass HIT aufgrund der erfolgreichen Vorjahre wieder in Mitarbeiter investiert hatte. Die Aktivstallberater waren zwar alle vom Pferdevirus infiziert und standen somit voll hinter der Aufgabe, viele hatten aber nicht das richtige Handwerkszeug. Um erfolgreich zu sein, braucht es eine Menge Wissen und Erfahrungen in den Bereichen Pferdehaltung, Bauen, Verkaufen plus ein gewisses Maß an Sozialkompetenz.

„Ein Teil der Leute“, so Hinrichs, „war nur kurz bei HIT und ist recht schnell wieder von Bord gegangen. Wir waren zu optimistisch, der Job war zu schwierig. Letztlich haben wir viele Ressourcen in die Ausbildung und Einarbeitung gesteckt, dies spiegelte sich aber nicht im Umsatz wider.“

Hinzu kam der Konkurs des langjährigen dänischen Handelspartners. Kurz zuvor wurde eine Anlage an eine dänische Kundin geliefert, die die-

se bereits bezahlt hatte. Zum Forderungsausfall im mittleren fünfstelligen Bereich kamen noch die Kosten für Einbau und Service hinzu.

Was effektiv und effizient war, wurde forciert. Alles andere wurde gestrichen.

Alles in allem befand sich HIT aufgrund dieser Vorkommnisse Anfang 2013 wieder in der Krise. „Die Balance zwischen Gaspedal und Bremse zu halten, gestaltet sich recht schwierig“, erläutert Hinrichs. „Im Jahr 2013 haben wir unglaubliche Anstrengungen unternommen, um in allen Bereichen Kosten zu sparen. Trotzdem haben wir zielgerichtet Geld ausgegeben für Messestände, Marketingunterlagen etc. Ziel war die Konzentration auf die tatsächlich für die weitere Entwicklung wichtigen Dinge.“

Hinrichs schaute noch genauer hin als bisher, welche Ressourcen gut funktionieren. Was effektiv und effizient war, wurde forciert. Alles andere wurde gestrichen. Dies galt auch für die Zusagen gegenüber Kunden. „Wir haben auch gelernt Nein zu sagen“, so Hinrichs, „auf bestimmte Sonder-Wünsche

unserer Kunden gehen wir heute nicht mehr ein. Früher haben wir alles mitgenommen.“

Die volle Aufmerksamkeit galt den Elementen des Standardprogramms. Diese wurden weiter verbessert. „Die individuelle Beratung und Planung, das Eingehen auf den speziellen Kundenfall, das ist unserer Stärke“, so Hinrichs. „Wie können wir die Ziele des Kunden mithilfe unseres Standard-Baukastens optimal lösen und umsetzen?“ Ein weiteres Augenmerk galt der Optimierung der Auftragsabwicklung, um das Produkt möglichst reklamationsfrei beim Kunden zu platzieren und zum Laufen zu bringen.

Dazu muss der HIT-Berater erst einmal herausfinden, was der Kunde überhaupt will. Welche Ausgangslage ist gegeben? Welche finanziellen, bauamts- und umweltschutztechnischen Restriktionen gibt es? etc. Die Aufgabe besteht darin, die Wunschliste des Kunden in einen optimalen Aktivstallplan umzusetzen. Diese HIT-Planung ist dann die Grundlage für das Einholen weiterer Angebote durch den Kunden wie z.B. Tiefbau, Gebäudebau, Elektriker, Sanitärbetrieb etc.



Der Chip im Halsband sagt den Automaten, wann das Pferd Weidegang bekommt, wie viel Kraftfutter oder Heu es fressen darf.



Und immer wenn sich eine strategische Fragestellung hinsichtlich der Betriebsentwicklung ergibt, bietet Thorsten Hinrichs bei Bedarf noch einen wertvollen Zusatznutzen: eine Strategieberatung. „Das mache ich schon seit Jahren, und es wird sehr gut angenommen“, erläutert Hinrichs. „Die Kunden werden sich ihrer eigenen Ressourcen bewusst, wissen wo sie stehen und können sich leichter für eine konkrete Zielgruppe von Reitern bzw. Einstellern entscheiden. Wenn man weiß, wie ein schlüssiges Konzept aussieht, ist auch klar, wie man den Stall bauen muss, um mit seinem Pensionsstall einzigartig in der Region zu sein.“

Das Erfolgsrezept: Gesundheit für die Pferde, hohe Wirtschaftlichkeit für die Stallbetreiber.

Nachdem diese weitere – und bis heute aufrecht erhaltene – Konzentration auf das Wesentliche angestoßen war, konnte HIT trotz schlechtem Start im Jahr 2013 erneut den höchsten Umsatz der bisherigen Firmengeschichte verzeichnen. Natürlich gab es erneute Engpässe: einen äußerst aggressiven Wettbewerber, den man in die Schranken weisen musste. Eine Gesetzesänderung

in Schweden, die ganz neue Anforderungen an die Pferdehaltung stellte. HIT war der einzige und schnellste Anbieter, der die damit verbundenen technischen Probleme lösen konnte und stellte alle drei Schwedischen Staatsgestüte mit HIT-Aktivställen aus. Ein toller Referenzkunde nicht nur für den schwedischen Markt.

Eine weitere wichtige strategische Entscheidung in Richtung Konzentration fiel im Jahr 2014. Die Reduktion auf die Kernthemen Planung, Beratung, Verkauf und Betreuung von Aktivställen wurde seit Jahren von einem fast unkalkulierbaren Kostenfaktor blockiert: durch den von freiberuflichen Mitarbeitern abgedeckten Bereich Montage und technischer Service.

Das wachsende Geschäft in ganz Europa stellte immer härtere Anforderungen an die Wartung und die Behandlung von Notfällen. Mal handelte es sich um schadhafte Teile des Lieferanten, ein anderes Mal um einen Softwarefehler, oder ein Pferd hatte ein Gerät beschädigt... Alles lief über den Schreibtisch der HIT-Zentrale. „HIT musste finanziell immer alles erst mal ausbügeln“, so Hinrichs. „Der Herstel-

ler und Servicetechniker haben immer ihr Geld bekommen, und wir blieben auf den Kosten sitzen, insbesondere wenn es um Kulanzfälle oder strittige Garantiefälle ging. Auch die Abwicklung über die HIT-Zentrale verbrauchte rückblickend unglaubliche Ressourcen.“

Seit Anfang 2014 wurde dies anders geregelt: Die Service-Techniker führen alle notwendigen Arbeiten eigenverantwortlich durch und fakturieren direkt bei den HIT-Kunden. Sie sind jetzt eher bei den Herstellern der computergesteuerten automatischen Fütterungsanlagen angesiedelt, haben mit diesen Garantie- und Provisionsregelungen getroffen.

Unlängst führte HIT einen Workshop zur Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb durch. Das Fazit: Die HIT-Technik dient dem Tierschutz und reduziert gleichzeitig den Arbeitsaufwand für den Pensionsstallbetreiber um rund 50%. Durch diese Kombination entsteht eine hohe Wirtschaftlichkeit ohne den Gewinn auf Kosten der Lebensqualität der Pferde zu maximieren. Die „Tierschutztechnik“ sorgt für eine volle Auslastung der HIT-Pensionsställe, denn die Tiergesundheit liegt den Einstellern besonders am Herzen.

„Dies ist der Kern unserer Positionierung. Sie bringt Nutzen für das Pferd, den Einsteller, den Pensionsstallbetreiber und natürlich für HIT. Diese Kombination ist wesentliche Voraussetzung dafür, dass unser Stallkonzept am Markt so gut funktioniert“, fasst Hinrichs abschließend zusammen. ■

Weitere Information:
www.aktivstall.de

