

Die heimlichen Gewinner

In einem *INSight*-Interview skizziert Unternehmensberater und Erfolgsautor Professor Dr. Hermann Simon die Strategien der „Hidden Champions“

INSight: Herr Professor Simon, im Rahmen unserer TechnoKontakte-Seminarreihe haben in den letzten Jahren sehr viele Unternehmen ihre Erfolgsmodelle präsentiert. Wir sind immer wieder überrascht, wie professionell und mit welcher Konsequenz diese Firmen ihre Strategien verfolgen und welchen Erfolg sie dabei haben. In Ihrem sehr interessanten neuen Buch „Die heimlichen Gewinner – Hidden Champions“ kommen Sie zu ähnlichen Schlüssen und definieren die Erfolgsrezepte zahlreicher weitgehend unbekannter Top-Firmen. Wer sind für Sie „Hidden Champions“?

Simon: Es gibt nicht nur in Österreich oder Deutschland zahlreiche weitgehend unbekannte, äußerst erfolgreiche Unternehmen. Nur wenige Praktiker, Journalisten oder Wissenschaftler kennen ihre Namen, ihre Produkte, geschweige denn die Art, wie sie überall auf der Welt Geschäfte machen. Ihre marktführende Stellung steht oft in totalem Widerspruch zu ihrem unscharfen Profil. Doch viele dieser Unternehmen haben Weltmarktanteile von 70 bis 90 Prozent, sie vermarkteten ihre Produkte bereits global, lange bevor der Begriff „Globalisierung“ geprägt wurde.

INSight: ...was meinen Sie mit „unscharfem Profil“?

Simon: Erstens sind viele ihrer Produkte unscheinbar oder unsichtbar. Häufig werden diese Produkte im Herstellungsprozess verwendet oder sie werden in das Endprodukt eingebaut. Manchmal sind die Produkte einfach auch zu unbedeutend, um bewusst wahrgenommen zu werden. Es gibt jedoch noch einen weiteren Grund für das unscharfe Profil dieser Weltmarktführer. Die meisten „Hidden Champions“ schätzen ihre Unbekanntheit. Sie scheuen die Öffentlichkeit und viele verfolgen erklärtermaßen die Strategie, sich nicht mit der Presse einzulassen – oder nebenbei bemerkt – mit Wissenschaftlern.

INSight: Welche charakteristischen Stärken haben die „Hidden Champions“?

Simon: Im Zuge meines Forschungsprojektes habe ich etwa 500 deutsche Unternehmen analysiert. Von diesen Firmen gaben fast 80 Prozent an, dass sie „Marktführer“ oder „einer der Marktführer“ auf dem Weltmarkt sind. Es hat sich auch gezeigt, dass es „Hidden Champions“ in fast allen Branchen gibt. Der typische „Hidden Champion“ macht einen Jahresumsatz von etwa 1,4 Milliarden Schilling und beschäftigt im Durchschnitt 735 Mitarbeiter. Seine Produkte sind hauptsächlich in der Reife- und Wachstumsphase. Nur etwa zwei Prozent der Erzeugnisse befinden sich in der Einführungsphase oder in der Phase des Umsatzrückganges. Es ist auch interessant, dass die „Hidden Champions“ durchschnittlich fast 70 Jahre alt sind und 40 Prozent dieser Betriebe zwischen 1945 und 1969 gegründet wurden. Diese Strukturmerkmale tragen sicher auch zu einer Unternehmenskultur bei, die Kontinuität sowie eher ein stetiges als ein explosives Wachstum begünstigt.

INSight: Glauben Sie, dass diese Kenndaten auch auf Österreich zutreffen?

Simon: Ich kenne zahlreiche österreichische „Hidden Champions“. Ich nehme deshalb an, dass es zwischen Deutschland und Österreich diesbezüglich keine großen Unterschiede gibt.

INSight: Wie viele „Hidden Champions“ gibt es Ihrer Meinung nach in Österreich?

Simon: Es gibt bis heute keine genaue Untersuchung, aber ich gehe davon aus, dass sicher 50 bis 100 Hidden Champions zu finden sind.

INSight: Was sind die typischen Erfolgskriterien der „Hidden Champions“?

Simon: Der Erfolg hängt bekanntlich von den Unternehmenszielen ab. Wenn die Ziele erreicht oder überfüllt wer-



Univ.-Prof. Hermann Simon ist Vorsitzender der Geschäftsführung von Simon Kucher & Partners in Bonn, München, Cambridge/USA, Paris und Wien.





IN ÖSTERREICH GIBT ES
ZWISCHEN 50 UND 100 WELT-
MARKTFÜHRER, WIE ETWA DIE
FIRMA ROSENBAUER MIT DEM
FLUGHAFENLÖSCHFAHRZEUG
PANTHER

den, ist ein Unternehmen erfolgreich. So ist die Sicherung der langfristigen Unternehmensexistenz auch für die Hidden Champions das wichtigste Unternehmensziel und die größte Herausforderung. Aber es hat sich gezeigt, dass diese Unternehmen wie andere Firmen in ihrer Geschichte eine oder mehrere lebensbedrohende Krisen erlebt haben, aus dieser Krise normalerweise jedoch gestärkt hervorgingen. Wie andere

Unternehmen, sind auch die „Hidden Champions“ gegen Konjunkturschwankungen nicht immun.

In der Krise ist es ihnen jedoch relativ gut ergangen, die meisten von ihnen wurden mit einer Rezession besser fertig als ihre Wettbewerber.

INSight: Könnte man sagen, dass „Hidden Champions“ von ungünstigen Wirtschaftsbedingungen profitieren?

Simon: Zweifellos! Drei Viertel der Unternehmen berichteten, dass sie ihren Marktanteil im Zeitraum von 1989 bis 1994 erhöht haben. Dies wurde offensichtlich nicht durch Selbstzufriedenheit erreicht, sondern durch rigorose Kostensenkung.

INSight: Können Sie uns noch einige andere Erfolgskriterien nennen?

Simon: Sicher, so bedarf etwa der Markterfolg der „Hidden Champions“ keines weiteren Kommentars. Was die Rendite betrifft, ist das Erfolgsbild gut, jedoch nicht überragend. Generell hat sich gezeigt, dass die „Hidden Champions“ erfolgreiche Unternehmen sind, doch sie liefern uns keine magischen Erfolgsformeln. Die meisten von ihnen würden sicherlich der Formulierung von T. Levitt zustimmen, der sagt: „Kontinuierlicher Erfolg ist hauptsächlich eine Angelegenheit sich regelmäßig auf die richtigen Dinge zu konzentrieren und täglich zahlreiche unspektakuläre, kleine Verbesserungen durchzusetzen.“

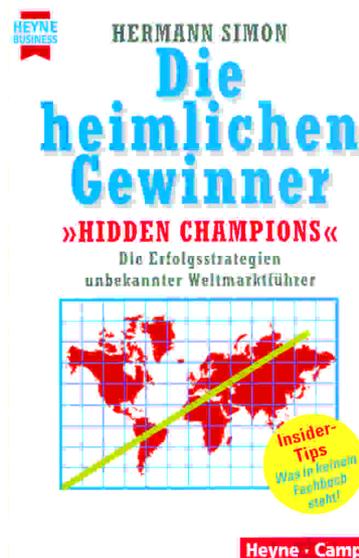
INSight: Wer kann von den „Hidden Champions“ lernen?

Simon: Jedes Unternehmen sollte bestrebt sein, von anderen erfolgreichen Firmen zu lernen. In der Vergangenheit war dieser Lernprozess oft eine Einbahnstraße, die von den Großunternehmen zu Kleinbetrieben führte. Ich möchte aber betonen, dass auch Großunternehmen sehr viel von den

„Hidden Champions“ lernen können. Wenn nur einige ihrer Praktiken übernommen werden, kann dies auch für Großunternehmen noch eine Verbesserung bedeuten. Eine zweite Gruppe von Unternehmen, die von den „Hidden Champions“ lernen kann, sind mittelständische Unternehmen, die weniger erfolgreich sind. Sie sollten ihre Strategien mit denen der „Hidden Champions“ vergleichen und feststellen, wo Unterschiede liegen. In dieser Hinsicht finde ich auch eine Initiative wie „TechnoKontakte“, bei der Top-Unternehmen ihre Erfolgsmodelle anderen Firmen und Managern präsentieren, eine ausgezeichnete Idee. Mehr Kontakte führen zu mehr praxisorientiertem Wissen.

INSight: Wir gehen davon aus, dass der einzige Weg zu dauerhaftem Erfolg über kontinuierliche Innovation führt. Wie sehen die „Hidden Champions“ dieses Thema?

Simon: Innovation ist ein herausragendes Merkmal der „Hidden Champions“. Fast alle haben die Weltmarktführerschaft erreicht, weil sie einmal für wesentliche Technologieaspekte oder die Art, auf ihren Märkten Geschäfte zu machen, Pioniere waren. Häufig existierten ihre Märkte vorher nicht und wurden durch ihre Innovation erst geschaffen. Die Inno-



Buchtip: Der Autor dieses Artikels zeichnet in diesem Buch die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer auf.

vationskraft der „Hidden Champions“ wurde offensichtlich von einer günstigen Umgebung gefördert. Viele dieser Firmen erbringen Spitzenleistungen bei Indikatoren wie der Zahl der Patente pro 100 Beschäftigte oder dem Umsatzanteil neuer Produkte. Sie sind weder einseitig techniko-orientiert, noch einseitig marktorientiert. Stattdessen integrieren sie diese beiden Antriebskräfte der Innovation in ausgewogener Weise. Aus den Erfahrungen der „Hidden Champions“ kann ein neues Prinzip für die Integration der inneren und äußeren Antriebskräfte der Innovation abgeleitet werden. Die „Hidden Champions“ betonen in ihren Unternehmens-Leitsätzen – wie andere Firmen auch – die Notwendigkeit und den Willen zur Innovation.

INSight: Können Sie uns dazu einige Fakten nennen?

Simon: Natürlich! Die meisten „Hidden Champions“ beschränken Innovation nicht auf das Produkt, sondern unternehmen große Anstrengungen sowohl in der internen als auch externen Prozessinnovation. Diesen Aktivitäten liegt ein tiefes und umfassendes Verständnis des Geschäftes und der Probleme der Kunden zugrunde. Deshalb zielen Innovationen oft darauf ab, die Produktionsprozesse der Kunden zu optimieren, die Kosten zu senken, die Verarbeitungsgeschwindigkeit zu erhöhen oder die Qualität zu verbessern. Wir haben auch festgestellt, dass für viele „Hidden Champions“ Innovation nicht in Form großer, sprunghafter Durchbrüche erfolgt, sondern im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.

INSight: In welchen Bereichen sind „Hidden Champions“ besonders aktiv?

Simon: Ein sehr innovatives Gebiet ist Recycling und Umweltschutztechnik. Umweltschutzüberlegungen lösen eine Welle von Innovationen aus und viele „Hidden Champions“ sind auf diesem Feld besonders aktiv. Eine herausragende, einzeln betrachtet wahrscheinlich die wichtigste Ursache für Wettbewerbsvorteile und die globale Marktführerschaft der „Hidden Champions“ ist natürlich die Technologie. Nahezu drei Viertel der befragten Unternehmen gaben an, dass ihre Marktführerschaft auf Technologie und Innovation begründet ist. Wenn wir die Anzahl der Patente betrachten, zeigen die „Hidden Champions“ eine enorme Innovationskraft. Aber dazu muss man auch sagen, dass Forschung und Entwicklung oder Innovation bei diesen Unternehmen keine Frage des Budgets ist, sondern von der Qualität einzelner Personen abhängt. Sie konzentrieren sich ausschließlich auf eine Sache und leisten dabei Hervorragendes. Aber wir dürfen nicht den Fehler machen zu glauben, dass die Hauptantriebskraft für den Erfolg „nur“ die Technologie wäre, entscheidend ist ein gelungener Mix von Technologie- und Marktorientierung. Mitunter muss die Technologie sogar „zurückgefahren“ werden, um „Über-Innovationen“ zu vermeiden. Allgemeiner formuliert heißt dies: Ein Unternehmen sollte die Lehre von der „Ressourcen-basierten (von innen nach außen) Strategie“ mit der „Marktchancen-Strategie (von außen nach innen)“ in Einklang bringen. Nur wenn interne Kompetenzen und externe Möglichkeiten zueinander passen, kann ein Unternehmen sein volles Potential ausschöpfen.

INSight: Welche Rolle spielen dabei die Kunden?

Simon: Kunden sind eine äußerst wertvolle Informationsquelle für Innovationsideen. Direkte Kundenkontakte der F&E-Mitarbeiter, eine systematische Schließung der Informationslücken zwischen den Funktionen und gemeinsame Entwicklung mit Kunden sind wirkungsvolle Ansätze, diese Innovationsquelle zu aktivieren.

INSight: Der Standort ist ein wichtiger Faktor für den Unternehmenserfolg. Gibt es da typische Kriterien?

Simon: Deutschland oder Österreich sind sehr gute Standorte für Hidden Champions, aber wir finden solche Top-Unternehmen natürlich überall. Wir haben aber auch festgestellt, dass diese Firmen oft an ländlichen Standorten angesiedelt sind. In einer kleinen Stadt ist man noch stolz auf ein Vorzeigeunternehmen, die Identifikation der Belegschaft mit der Firma ist wesentlich ausgeprägter als in einer Großstadt. Deshalb haben diese Firmen ein sehr motiviertes und ausgebildetes Personal und vor allem wenig Fluktuation.

INSight: Herr Professor Simon, gestatten Sie uns noch eine letzte Frage. Haben Sie bei den „Hidden Champions“



INNOVATION IST EIN HERAUSRAGENDES
MERKMAL DER "HIDDEN CHAMPIONS".
FAST ALLE HABEN DIE WELTMARKTFÜH-
RERSCHAFT ERREICHT, WEIL SIE IRGEND-
WANN EINMAL FÜR WESENTLICHE
TECHNOLOGIEASPEKTE ODER DIE ART,
AUF IHREN MÄRKTEN GESCHÄFTE ZU
MACHEN, PIONIERE WAREN

auch eine typische Unternehmenskultur festgestellt?

Simon: Diese Firmen haben sehr starke und eigenwillige Unternehmenskulturen. Die Identifikation der Mitarbeiter mit den Zielen und Werten des Unternehmens ist viel stärker als in anderen Firmen. Die höhere Motivation bewirkt einen deutlich niedrigeren Krankenstand und eine geringere langfristige Fluktuation. Wie ein Team ziehen die Mitarbeiter am gleichen Strang, so dass wenig Energie auf interne Reibereien verwendet wird. Die „Hidden Champions“ sind jedoch keine bequemen Arbeitgeber. Sie verlangen sehr viel von ihren Mitarbeitern und ihre Unternehmenskulturen sind intolerant gegenüber Leuten mit unterdurchschnittlicher Leistung. Auch die vorhin erwähnte Tatsache, dass die meisten „Hidden Champions“ ihren Standort in ländlichen Gebieten haben, schaffte eine gegenseitige Abhängigkeit von Arbeitgebern und Arbeitnehmern. In der Weiterbildung sind die „Hidden Champions“ ebenfalls sehr aktiv. Die hohe Innovationsrate löst quasi einen automatischen kontinuierlichen Lernprozess aus.

INSight: Vielen Dank für das interessante Gespräch.