
„Small is beautiful“

Rezension von: Hermann Simon, Die heimlichen Gewinner. Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer, Campus Verlag, Frankfurt/Main 1996, 237 Seiten, öS 577,-.

Ob die heimlichen Gewinner wirklich so unbekannt und hinter einem Nebel von Unauffälligkeit und Verschwiegenheit verborgen ihren Erfolgskurs fahren, wage ich - insbesondere aus österreichischer Sicht - zu bezweifeln! Bei der Größenstruktur der österreichischen Unternehmen im internationalen Vergleich liegt es auf der Hand, daß die, die weltweit erfolgreich sind, kleine und mittlere Unternehmen sind. Und diese Erkenntnis ist in der heimischen wirtschaftspolitischen Diskussion ein Gemeinplatz. Daher kann ich das große Aha-Erlebnis mit dem Autor des Buches nicht teilen. Nichtsdestotrotz ist das Buch inhaltlich aufschlußreich. Es wendet sich an die Praktiker des Wirtschaftslebens, wie Unternehmensberater und Großunternehmen, mit der Anforderung, die „Großunternehmen-Syn-drome“ wie zum Beispiel Inflexibilität, Bürokratie, übertriebene Arbeitsteilung oder Kundenferne zu vermeiden.

Der Untersuchung liegt Datenmaterial von rund 500 kleinen und mittleren deutschen Unternehmen, die sich als „*hidden champions*“ auszeichnen, zugrunde. Das Gewinner-Kriterium ist die weltweite Marktführerschaft in einer Marktnische, Jahresumsätze von weniger als 10 Mrd. öS und geringer Bekanntheitsgrad. Ausgewertet wurden veröffentlichte Informationen, Firmeninformationen, eine Fragebogen-Erhebung und persönliche Interviews. Die praktischen

Erfahrungen der Unternehmen sind der Untersuchungsgegenstand.

Die Erfolgsgeschichten der Unternehmen sind systematisch, gegliedert nach den wichtigsten Akteuren, deren Selbstverständnis, Strategien und Vermarktungskonzepten, dargestellt. Die Feststellungen über die Erfolgskomponenten der heimlichen Gewinner werden exemplarisch anhand von zahlreichen Schilderungen aus Firmengeschichten und den Ergebnissen der qualitativen Interviews belegt. Das Buch ist handlich aufgebaut, da die am Ende jedes Kapitels stehende Zusammenfassung die wichtigsten Feststellungen wiedergibt.

Die heimlichen Gewinner der deutschen Wirtschaft zeichnet folgende Gemeinsamkeiten, durch die sie sich auch gleichzeitig von den multinationalen Großunternehmen unterscheiden, per Definition aus: Sie sind kleine und mittelständische Unternehmen, die den Weltmarkt häufig mit Marktanteilen von über 50 Prozent beherrschen und Produkte haben, die oft „unsichtbar“ oder „unauffällig“ sind. Sie beweisen eine bemerkenswerte Überlebensfähigkeit und haben einen beachtlichen Exportanteil. Sie sind überwiegend Familiengesellschaften, die erfolgreich global agieren.

Die Erfolgsunternehmen verfolgen und erreichen das Ziel der Marktführerschaft, wobei Marktführerschaft für sie mehr als nur Marktanteile bedeutet. Sie haben den Anspruch, der Beste auf dem Markt zu sein, da diese Stellung Vorteile hinsichtlich Kosten, Marketing, Kommunikation und Motivation bringt. Unternehmensziel, welches der Unternehmensführer auch vorlebt, ist die Marktführerschaft zu erlangen bzw. zu behalten. Erfolgskonzept bei der Zielverfolgung sind die langfristige Orientierung und Beharrlichkeit sowie Einfachheit und Klarheit bezüglich des Ziels.

Die Erfolgsunternehmen definieren ihre Märkte, die sie gut kennen, eng

und bearbeiten diese Märkte hochspezialisiert. Es werden sowohl die Kundenbedürfnisse als auch die Perspektiven des Produktes und der Technologie berücksichtigt. Die bediente Wertschöpfungskette ist eng, jedoch lang, um Spezialisierungsgrad und Perfektion zu erreichen, die Wettbewerbsvorteile gewährt. Wenn die Unternehmen einen Markt ausgewählt haben, bleiben sie dabei und fühlen sich diesem Markt auf lange Zeit verpflichtet. Neue Abgrenzungen erfolgen ungefähr so selten für Märkte wie für die grundlegenden Technologien. Sie gehen bewußt das Risiko, „alles auf ein Pferd zu setzen“, ein, weil dies gleichzeitig auch Grundlage ihrer Wettbewerbsstärke ist.

Die Internationalisierung entspringt aus verschiedenen Motiven, doch ist sie dann erfolgsversprechend, wenn sie so früh und so schnell wie möglich vollzogen wird. Oft ist das Motiv die Kundenbeziehung, die direkt durch eigene Niederlassungen wahrgenommen und nicht an fremde Firmen delegiert wird. Die Wettbewerbsaspekte sind bei der Internationalisierung genau zu beachten, einerseits sind Frontalzusammenstöße mit starken Konkurrenten zu vermeiden, andererseits können Wettbewerber in ihrer lokalen Festung angegriffen oder in Schach gehalten werden. Auf Zukunftsmärkten ist es wichtig, der erste Anbieter zu sein, da Marktpositionen früh verteilt werden. Fremdsprachenkenntnisse, Reiseerlebnisse und Erfahrungen in anderen Ländern bilden die geistigen Grundlagen für den globalen Erfolg.

Die Kundennähe ist ein Dreh- und Angelpunkt der Strategie der heimlichen Gewinner. In der Unverwechselbarkeit und Unersetzlichkeit der Produkte für die Kunden liegt ein Großteil des unternehmerischen Erfolgs. Die Kundennähe hat meist eine Interaktions-Dimension, die am besten durch ein direktes Verkaufssystem und eine flache Organisation gegenüber den

Kunden sowie hohe Kontaktintensität der Nicht-Verkaufsmitarbeiter erreicht wird. Die Kunden dienen als Informationsquelle, wobei auch das Top-Management die Kontakte pflegt. Verkaufsstrategien, die eindeutig wertorientiert sind, sind erfolgsversprechend. Sie sind geprägt von den Elementen Kundentreue, überlegene Leistung und Service sowie räumliche Nähe.

Die Erfolgsunternehmen operieren meist in oligopolistischen Märkten mit intensivem Wettbewerb. Im allgemeinen sind sie sehr harte Wettbewerber, die eine bewußte und spezialisierte Wettbewerbsstrategie verfolgen und sich ihrer Wettbewerbsvorteile bewußt sind. Ihre Vorteile beruhen eher auf Differenzierung als auf Kostenvorteilen, wobei die Grundlage eine überlegene Kenntnis der Kundenanforderungen ist. Innovation ist eines der Fundamente, auf denen die Marktführerschaft begründet ist. Viele von ihnen verwandelten ihre Pionier-Stellung in eine lang andauernde Überlegenheit.

Abschließend fordert der Autor auf, die „traditionelle Einbahnstraße des Lernens von groß nach klein umzudrehen“ und von den heimlichen Gewinnern zu lernen: Größe sei weniger wichtig als Fokussierung; Großunternehmen, insbesondere solche, die stark diversifiziert sind, sollten ernsthaft überlegen, ob sie sich nicht in unabhängige Firmen zerschlagen, die sich viel besser auf ihre Märkte ausrichten können; zumindest sollten sich die Großunternehmen rigoros von Randgeschäften trennen, die die Managementkapazitäten überproportional beanspruchen. - Ein Plädoyer für „*small is beautiful*“.

Mit zunehmender Beschäftigung mit dieser Spezies „Unternehmen“ stellt der Autor fest, daß das Phänomen der „*hidden champions*“ auch gar nicht typisch deutsch, begründet in einer Tradition von handwerklichem Können und Stolz auf die eigene Arbeit, sei. Er hat solche erfolgreichen Klein- und Mittel-

unternehmen in fast allen Teilen der Welt gefunden und mußte feststellen, daß sie sich über die Ländergrenzen hinweg verblüffend ähnlich sind. - Hier

trifft sich wieder die Wahrnehmung des Autors mit der der Rezensentin!

Elisabeth Beer