



Keine Wirtschaft ohne Recht

10 Wirtschaftsrecht
studieren an der WU.

12 Hidden Champions:
Wie die heimlichen Welt-
marktführer Erfolge feiern.

22 WU-Manager des
Jahres 2018: Hikmet
Erseks Erfolgsstory.

Österreichs versteckte Weltmarktführer

175 weitgehend unbekannte Unternehmen rangieren in ihrer Branche an der Weltspitze. Auf technologischen Wandel reagieren sie prompt, um sich weiterhin erfolgreich in ihrer Marktnische zu behaupten.



Thomas Reutterer ist Univ.-Prof. am WU-Institut für Service Marketing und Tourismus.

In Vorarlberg stehen sieben Produktionsstätten der Firma Blum. Interessant daran ist, dass außerhalb des Ländles nur wenige eine Vorstellung davon haben, welch großer Konzern dahintersteckt. Knapp 6000 MitarbeiterInnen produzieren Küchenbeschläge entlang der österreichischen Seite des Bodensees buchstäblich für die halbe Welt. Den Rest besorgen Blum-Werke in den USA und Brasilien. Thomas Reutterer, vom WU-Institut für Service Marketing und Tourismus, ist Blum selbstverständlich ein Begriff: „Die Firma ist ein Beispiel dafür, wie es durch eine hochspezialisierte technische Innovation – die nicht ohne weiteres reproduzierbar ist – gelingen kann, einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen und diesen zu halten. Wollte Blum jetzt in einem anderen Bereich reüssieren, zum Beispiel bei Wohnzimmermöbeln, dann stünde die Firma in direkter Konkurrenz zu anderen AnbieterInnen, unter anderem auch im Billigpreissegment, und das will Blum ja vermeiden.“ Entscheidend ist das bewusste Setzen auf einen Kernbereich, und das mit Akribie und dem Anspruch, dort am besten zu sein. Blum ist ein sogenannter Hidden Champion, ein Weltmarktführer, der unter den Top drei weltweit ist, und die Nummer Eins in Europa in Bezug auf Marktanteil stellt. Der Begriff „Hidden Champions“ wurde in den 1980er-Jahren von dem Mainzer Marketingprofessor Hermann Simon geprägt, der damals eine Studie über die Erfolgsfaktoren der deutschen mittelständischen Unternehmen verfasste. Daraus ging hervor, dass sich die führenden Unternehmen häufig im Familienbesitz befinden, in ihrem Bereich einen hohen weltweiten Marktanteil haben, ihr allgemeiner Bekanntheitsgrad aber gering ist. Das trifft auch heute noch zu: Die Unternehmen sind oft in technologiegetriebenen Branchen angesiedelt und werden häufig von einer Visionärin oder einem Visionär geführt.

„Diese Unternehmen haben sich strategisch sehr gut in einer Nische platziert. Spezialisiertes Know-how kombinieren sie mit globalem Marketing und Vertrieb“, erklärt Patricia Klarner, Leiterin des WU Institute for Organization Design. „Eine weitere Stärke ist ihre KundInnennähe: Hidden Champions lernen kontinuierlich die Bedürfnisse der KundInnen kennen und sehen diese als InnovationsgeberInnen. So verbessern sie laufend die Qualität ihrer Produkte und ihres Leistungsspektrums.“

Beim jährlichen in Wien stattfindenden „Weltmarktführer-Kongress“ präsentierte Reutterer kürzlich eine Studie, in der Hidden Champions mit herkömmlichen Unternehmen hinsichtlich ihrer Einschätzung der Bedeutung von Megatrends wie Digitalisierung, Globalisierung usw. verglichen wurden. Die Studie zeigt, dass Hidden Champions insbesondere auf den technologischen Wandel und die Herausforderungen durch neue KonkurrentInnen fokussiert und darauf auch gut vorbereitet sind. „Die Herausforderung beginnt, wenn InnovatorInnen auf dem Markt auftauchen, die beispielsweise durch Digitalisierung Lösungen für klassische analoge Probleme finden und den Erfolg des eingesessenen Hidden Champions streitig machen. Die MarktführerInnen reagieren darauf, indem besonders viel in Forschung und Entwicklung (F&E) investiert wird“, meint Reutterer. Teilweise werden 20 Prozent des Umsatzes in F&E aufgewendet. Das unterstreicht auch Klarner und betont: „Die Hidden Champions schützen neues Know-how sehr zügig, was sich in zahlreichen Patentanmeldungen niederschlägt.“

Es ist kein Zufall, dass Hidden Champions in Österreich und Deutschland signifikant häufiger auftreten als in anderen Ländern, weil es hier traditionell eine erstklassige Technikausbildung gibt. Reutterer: „Das hat mit der starken Basisindustrie und historisch gewachsenen Kompetenzzentren zu tun. Zum Beispiel die Automobilindustrie in Deutschland, die zulieferhungrig ist. Oder im Maschinen- und Anlagenbau. Da gibt es zahlreiche Möglichkeiten für pfiffige Unternehmen, sich zu etablieren und sich einen Namen zu machen.“

Begehrte Arbeitsplätze

Klarner merkt an, dass die Unternehmen auch bei den MitarbeiterInnen sehr gut aufgestellt sind, die Auswahlprozesse neuer MitarbeiterInnen stehen im Einklang mit der Unternehmenskultur. Hidden Champions zeichnet eine äußerst niedrige Fluktuation aus, bedingt durch gute Arbeitsbedingungen und



Patricia Klarner ist Univ.-Prof. und Leiterin des WU-Instituts für Organization Design.

innovative Angebote. An der Unternehmensspitze sind die ChefInnen durchschnittlich bis zu 20 Jahre im Amt, viel länger als bei Großunternehmen.

Höhere Gehälter als branchenüblich werden in der Regel nicht bezahlt. Dies macht es schwer, die besten Fachkräfte anzuwerben. „Gerade deshalb zeichnen sich diese Unternehmen aber oft durch attraktive Arbeitsbedingungen aus, wie flexible Arbeitszeitmodelle, Sport- und Freizeitmöglichkeiten sowie Kinderbetreuungseinrichtungen am Betriebsstandort“, sagt Klarner. Manche Betriebe investieren sogar in die Schaffung neuer Infrastruktur, um das Pendeln für ihre MitarbeiterInnen zu erleichtern.

„Für Unternehmen mit hohen Exportanteilen ist es wichtig, sich genau zu überlegen, wo ihre zukünftigen Wachstumsmärkte liegen und wie sie diese Märkte bearbeiten möchten“, so Klarner. „China, Indien, Russland und die USA werden oft als Wachstumsmärkte genannt, sind allerdings mit Herausforderungen verbunden: Einige dieser Märkte sind unberechenbarer geworden und der Protektionismus wurde verschärft.“

