



Mit Mut zum Weltmarktführer

Was unterscheidet Hidden Champions (HCs) von herkömmlichen Unternehmen? Wie gehen sie Herausforderungen an? Thomas Haller von Simon-Kucher & Partners und Prof. Thomas Reutterer, Institutsvorstand am Department für Marketing der WU Wien analysieren die Ergebnisse ihrer Studie.

INTERVIEW: STEPHAN STRYZOWSKI FOTOS: RICHARD TANZER

Ihre Studie hat sieben große Trends vom Klimawandel bis zur Digitalisierung herauskristallisiert (siehe Seite 21), die kein Unternehmen ignorieren kann. Werden sie eher als Chance oder Gefahr bewertet?

Haller: Bei den HCs können wir beobachten, dass sie die Zukunft deutlich positiver als der Rest der Unternehmer einschätzen. Das ist eines ihrer wesentlichen Merkmale, denn nur, wenn man die Zukunft positiv wahrnimmt, kann man sie auch aktiv im Hier und Jetzt gestalten. Wenn man sich permanent bedroht fühlt, wirkt sich das negativ auf die Performance aus.

Und das gilt auch für die großen Trends im Speziellen?

Haller: Die meisten HCs haben tatsächlich eine sehr positive Einstellung, wie sich die Welt entwickeln wird. Sie stehen den Veränderungen sehr offen gegenüber. Das macht ihre Stärke aus! Diese Zuversicht wirkt sich positiv aus. Bei vielen unserer klassischen Unternehmen wird dagegen vorwiegend gejammert. Das macht ihre Gegenwart zur Hölle. Die HCs wollen im Gegensatz dazu die Welt aktiv gestalten und Trendsetter und nicht Follower sein.

Das bedeutet, dass die Trends je nach Haltung entweder zum Untergang oder zum Erfolg führen?

Haller: So ist es. Wer sich den Herausforderungen positiv stellt, wer experimentieren will, wer Spaß an der Veränderung und Freude an der Anpassung hat, der vermittelt das im ganzen Unternehmen. Und das schafft eine komplett andere Ausgangssituation. Die HCs bereiten sich auch entsprechend vor. Sie stellen ihr eigenes Geschäftsmodell permanent in Frage.

Liegt die Fähigkeit zur Anpassung daran, dass die HCs durch ihre weltweite Präsenz Vielfalt und Veränderung gewohnt sind?

Haller: Viele HCs halten sich vor allem, weil sie technologisch gut

sind und bei manchen von ihnen, sieht man immer nur Europäer im Management. Dann gibt es aber auch eine andere Generation, die ganz bewusst stark mischen. Sie müssen in unterschiedlichen Kulturkreisen reüssieren und erkennen, dass sie mit einem „steirischen“ Manager in China nicht nachhaltig erfolgreich sein werden. Wer diese Haltung verinnerlicht, tut sich natürlich auch leichter, auf externe Trends einzugehen.

Reutterer: Wir können beobachten, dass die HCs ihr Umfeld per se als dynamisch wahrnehmen. Sie leben mit einer ständigen Veränderung. Wenn man das so sieht, geht man anders damit um, als wenn man von einer statischen Umgebung ausgeht. Ein Beispiel dafür, was passiert, wenn man Veränderungen ignoriert, ist der Retail Banking Bereich. Dort wurde ständig der Servicegrad reduziert. Dadurch haben die Banken aber den Kundenkontakt verloren. Jetzt wollen sie ihn wieder herstellen, viele haben aber

die Digitalisierung verschlafen und sind dadurch auch schlecht auf branchenexterne Angreifer wie zum Beispiel Google vorbereitet.

Welche Rolle spielt denn dabei die Größe des Unternehmens? Vermutlich kann sich ein großes Institut gar nicht so schnell wandeln, wie ein eigentümergeführter Betrieb mit 30 Leuten.

Haller: Das stimmt, es hängt aber aus meiner Sicht sogar noch mehr von der Organisationsstruktur als von der Größe ab. Unternehmen, die heute erfolgreich sind, funktionieren häufig nach einer Netzwerkstruktur mit schnellen Kommunikationswegen. Das hierarchische Stab-Linienmodell, das noch in vielen Unternehmen angewandt wird, ist einfach nicht so innovationsfreundlich.

Reutterer: Man kann beobachten, dass auch die großen Unternehmen versuchen, ihre Hierarchien zumindest temporär aufzulösen und schnellere Kommunikation zuzulassen. Sonst sind innovative Prozesse auch kaum möglich. Mancher versucht auch Startup-Strukturen innerhalb des Konzerns zu ermöglichen. Das kann durchaus weiterhelfen.

„Wir können beobachten, dass die Hidden Champions ihr Umfeld per se als dynamisch wahrnehmen. Sie leben mit einer ständigen Veränderung.“ ¶

Thomas Reutterer



Prof. Thomas Reutterer, Institutsvorstand am Department für Marketing der WU Wien



Thomas Haller von Simon-Kucher & Partners

„Unsere Studie hat gezeigt, dass die Hidden Champions fünfmal mehr Mitarbeiter am Kunden haben als herkömmliche Unternehmen.“ ¶ Thomas Haller

Welche Rolle spielen Kooperationen und Forschungspartnerschaften, um die Herausforderungen der Zukunft zu meistern?

Haller: Eine sehr große: Kooperationen mit Forschungseinrichtungen, Universitäten und vor allem auch mit anderen Unternehmen, nicht zuletzt mit den Kunden – das ist bei den HCs fixer Bestandteil des Unternehmensalltags.

Reutterer: Die HCs haben eine starke Kunden- und Marktorientierung. Daraus entstehen viele Innovationen. Gemeinsam mit den Kunden entwickeln sie ihre neuen Produkte. Das gilt auch im Bereich der Services. Über die Kunden-Feedbacks wird laufend nachgebessert.

Haller: Unsere Studie hat auch gezeigt, dass die HCs fünfmal mehr Mitarbeiter am Kunden haben als herkömmliche Unternehmen. Sie leben mit den Kunden, sind vor Ort und verstecken sich nicht.

Reutterer: Dadurch schützen sie sich aber auch vor Angreifern und vor disruptiven Entwicklungen, weil sie am Kunden extrem nah dran ist. Die Kundenorientierung und den Wettbewerb nicht zu scheuen, sind also zentrale Erfolgsfaktoren. Die HCs sind dementsprechend gut auf die Zukunft vorbereitet.

Und sind die anderen wesentlich schlechter vorbereitet?

Reutterer: Nicht in allen Bereichen. Aber wenn man sich die Situation bei den Patenten ansieht, ist es tatsächlich so. Hier haben die HCs deutlich mehr vorzuweisen.

Wie sollen sich denn die klassischen KMU den großen Megatrends nähern?

Haller: Die Herausforderungen werden Unternehmen dann gut meistern, wenn sie sich der Spezialisierung und der Globalisierung



Was machen Hidden Champions anders? die wirtschaft-CR Stephan Strzykowski, Thomas Reutterer und Thomas Haller sichten die Fakten.

widmen. Und wenn sie innovativ bleiben. Das ist ein Weg, den auch kleine Unternehmen einschlagen können. Viele von ihnen haben bestimmt das Zeug für den Weltmarkt.

Wie können kleine Unternehmen allfällige Risiken zeitgerecht erkennen?

Haller: Ich würde dafür zur Übung „Kill your Company“ raten. Die Unternehmen kennen ja ihre Schwachstellen. Sie sollen ein Budget festlegen und in internen Strategieworkshops versuchen, das eigene Unternehmen vom Markt zu fegen. Sich fragen: Wo kann man es aus den Angeln heben? Das sollte jedes KMU und auch jedes große Unternehmen regelmäßig machen. Durch die Übung zeigt sich, wo offene Flanken der Konkurrenz Chancen eröffnen.

Reutterer: Und der nächste Schritt wäre, wenn man die Schwachstellen identifiziert hat, es mit kalkulierbarem Risiko und Mitteleinsatz selbst zu versuchen. Bevor ein anderer draufkommt, es zu tun. Man nimmt eine kleine Unit oder eine Zweigstelle her, die es ausprobieren soll. Es lohnt sich, solche Business Experimente regelmäßig durchzuführen. Man hat dann das Benchmarking mit den herkömmlichen Units, sieht rasch, ob es funktioniert und kann die Idee gegebenenfalls auch auf andere Units ausrollen.

Haller: Ich habe noch eine Botschaft, die allerdings vielleicht ein wenig esoterisch klingt: Man muss hungrig bleiben!

Inwiefern?

Haller: Wir stellen fest, dass der Risikoappetit der österreichischen Unternehmen – auch im HC-Bereich – deutlich geringer ist als bei Unternehmen in Deutschland. Die gehen oft wesentlich aggressiver in Märkte rein, um sie zu entwickeln.

„Versuche einmal in Österreich ein Start-up oder ein innovatives Konzept auf den Markt zu bringen. Bei uns muss man tausende Auflagen erfüllen, bis einmal was weitergeht.“ ¶ Thomas Reutterer

Ist das eine Mentalitätsfrage?

Reutterer: Es kann durchaus eine Mentalitätsfrage sein. Der Gedanke ist oft: Es geht uns eigentlich eh gut, und wenn es so bleibt, dann passt es schon.

Haller: Darin liegt aber eine große Gefahr, denn wer sich zu lange ausruht, wird irgendwann überannt.

Reutterer: Versuche einmal in Österreich ein Start-up oder ein innovatives Konzept auf den Markt zu bringen. Bei uns muss man tausende Auflagen erfüllen, bis einmal was weitergeht. Dann braucht man Gewerbe- und sonstige Berechtigungen, und wehe es gibt das Gewerbe noch nicht einmal. Das ist schon

ziemlich einzigartig in Europa, was hierzulande alles an bürokratischen Hürden verkraftet werden muss. Solche Strukturen prägen aber wohl auch die Einstellungen und letztlich die Risikoneigung der Unternehmer.

Haller: Wir wissen auch, dass jeder zweite WU-Absolvent beim Staat arbeiten will, da frage ich mich schon, was in Österreich falsch läuft.

Reutterer: Das muss ich schon kommentieren. Wir sagen den Studenten sicher nicht, dass sie sich einen vermeintlich sicheren Job suchen sollen. Im Gegenteil versuchen wir sogar, durch geeignete Studienprogramme die Leute ganz stark in Richtung Selbständigkeit zu pushen und auch zu motivieren, gerade in jungen Jahren etwas zu wagen.

Ich erlebe es aber leider schon auch immer wieder: In Österreich wird wahnsinnig viel geraunzt, viele sind selber aber nicht bereit, etwas aktiv zu verändern. Und dann wundern wir uns, wenn Topabsolventen langweilige Versorgungsposten annehmen.

„Hidden Champions wollen die Welt aktiv gestalten.“ ¶

Thomas Haller

Finden die HCs in Österreich überhaupt die richtigen Leute, um vorne mit dabei zu sein?

Reutterer: Da HCs weniger in lokalen Dimensionen denken, sind sie hier wesentlich flexibler und entspannter als andere Unternehmen. Wenn es irgendwelche Schlüsselqualifikationen hier nicht gibt, sucht man sich diese im Ausland.

Haller: Die HCs reagieren hier sicher auch dynamisch. Ein Beispiel: Die Firma Riegel in Horn, die stellen Lasersysteme her, hat gemerkt, dass es schwer ist, Topentwickler zum Unternehmen zu locken. Was haben sie gemacht? In Wien ein Büro geöffnet, damit diese Spitzenkräfte dort arbeiten können. Die haben dann gesehen: Wenn die jungen Mitarbeiter irgendwann in das Alter kommen, in dem es um die Familiengründung geht, ziehen sie alle sehr gerne nach Horn.

Ist das generell ein Tipp? Auch unkonventionelle Lösungen möglich zu machen?

Haller: Ja, meine Erkenntnis oder Synthese lautet: Man braucht eine offene Einstellung gegenüber der Zukunft. Das ist ein enormer Antrieb, der ein ganzes Unternehmen beflügeln kann. Wir haben bei der Erstellung der Studie gesehen, dass die HCs genau so ticken. Das können aber auch alle anderen Unternehmen.

Reutterer: Und wer sich darauf einlässt, wird auch wirtschaftlich belohnt. Unternehmen, die die technologische Entwicklung in der eigenen Branche als dynamisch auffassen, weisen tatsächlich auch langfristig eine bessere Performance auf.

Haller: Wenn die Innovationskultur gepflegt wird, verbessern sich auch die Kennzahlen. Mut wird also belohnt!

Die gesamte Studie erhalten Sie exklusiv am Kongress

JETZT TICKET SICHERN! **WELTMARKTFÜHRER IN ÖSTERREICH MIT DEN BESTEN LERNEN**
09. – 10. 11. 2016 www.mitdenBestenlernen.at

3Business Flex, so individuell wie Unternehmer

Drei bietet seit Anfang September Klein- und Mittelbetrieben denselben Vorteil, den Großkunden seit Jahren genießen: individuell zusammenstellbare, flexible Tarife.



Den Kern von 3Business Flex bildet ein verpflichtender Basistarif mit 250 Minuten und 250 SMS um netto 4 € monatlich. Kunden können den innovativen Business-tarif von Drei je nach Kommunikationsbedürfnis mit insgesamt 19 optionalen Tarifbausteinen erweitern. Die in fünf Kategorien zur Verfügung stehenden Bausteine reichen von LTE-Datenpaketen über unlimitierte Minuten/SMS im Inland und Minuten nach Europa/USA bis zu Paketen für Sprach- und Daten-Roaming in Europa und den USA.

Daneben können 3Business Flex Kunden die in ihrem Tarif inkludierten Freimengen mit „3FeelLikeHome“ um nur 1€/ Tag auch außerhalb der Landesgrenzen in EU+, der Schweiz, Türkei und den USA nutzen. 3Business Flex gibt es bereits für Unternehmen ab der ersten Anmeldung und kann in jedem 3Shop und auf www.drei.at individuell zusammengestellt und aktiviert werden.

Da sich Kommunikationsbedürfnisse im dynamischen Geschäftsalltag ändern, können 3Businesskunden die Bausteine ihres 3Business Flex Tarifs monatlich telefonisch oder im 3Shop ändern.

Bei Drei ist das ungenutzte Fullspeed-Datenvolumen am Ende des Monats nicht weg. Denn was übrig bleibt, das nehmen 3Business Flex Kunden einfach Monat für Monat mit. So wird der 3DatenPolster immer größer und kann bis zur doppelten Menge Ihres monatlichen Fullspeed-Volumens anwachsen. Und 3Kunden surfen im besten Netz Österreichs (Netztest-Sieger in den aktuellen Netztests der unabhängigen Zeitschriften connect, CHIP und Smartphone Magazin.)

Mehr auf www.drei.at/businessflex