

TOPTHEMA: Strategien der Hidden Champions – ein Überblick über die Erfolgsfaktoren

Im lang anhaltenden Konjunkturaufschwung erwirtschaften die meisten Unternehmen eine auskömmliche Umsatzrentabilität. Die Gruppe der Hidden Champions verzeichnet nicht nur im guten konjunkturellen Umfeld ein kontinuierliches Wachstum. Aus deren Geschäftsberichten und Prognosen sowie Geschäftsmodellen lassen sich die Gründe für den nachhaltigen Erfolg ziehen.

Ulrike Olma, Dipl. Sparkassenbetriebswirt und selbstständige Interimsmanagerin, Burgwedel

1 KONSEQUENTES VERFOLGEN DER NISCHENSTRATEGIE

Hidden Champions verfolgen überwiegend die Strategie, von Nische zu Nische zu expandieren. Beispielsweise ist die Unternehmensgruppe Arnold & Richter Cine Technik (ARRI) seit 1917 in der Film- und Medienbranche tätig. Sie ist führend im Herstellen und Vermarkten von Kamera- und Beleuchtungssystemen für die Film- und Fernsehindustrie. Mit dieser Kerntechnologie wird aufbauend auf aktuellen technologischen und demografischen Entwicklungen ein neuer Geschäftszweig in der Nische der digitalen Operationsmikroskopie erschlossen. Erste erfolgreiche Verkäufe sind bereits getätigt.

Eine Nischenstrategie bietet den Vorteil, Preise im hochmargigen Segment gestalten zu können. Für Konzerne, die nach der Strategie der umfassenden Kostenführer-

schaft das Ziel verfolgen am Markt möglichst preisgünstig anzubieten, ist die Nische in der Regel zu klein. Denn sie könnten durch Ausnutzen betrieblicher Größenvorteile aufgrund des zu kleinen Marktvolumens nicht im erforderlichen Umfang Preisvorteile erwirtschaften.

Somit wachsen Hidden Champions ohne Wettbewerbsdruck von Konzernen in der jeweiligen Nische stetig durch nachhaltiges Ausbauen der Unternehmensgruppe in den ausgewählten Regionen. Prägend für das Ausbauen von Niederlassungen sowohl im In- als auch im Ausland sind überwiegend große, richtungsweisende Kundenprojekte. Das Ziel dieser Unternehmen besteht mehrheitlich darin, den Markt in der Nische konsequent zu durchdringen. Dadurch sollen Unabhängigkeit und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens langfristig gesichert und der Unternehmenswert nachhaltig gesteigert werden.



2 PRODUKTEIGENSCHAFTEN SOWIE FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

Wesentliche Alleinstellungsmerkmale sind Technologieführerschaft und Innovation. Beispielsweise können für diesen hohen Anspruch der Vakuumtechnologiehersteller Busch (siehe Abschnitt 6), der Kommunikations- und Informationsanbieter Frequentis AG, der regenerative Energieanbieter ENERCON-Gruppe, die Innenausbauer Deutsche Werkstätten und die Küchen-, Messer- und Scherenhersteller ZWILLING J.A. Henckels AG benannt werden. Die zunehmend stärker lösungsorientierten und softwarezentrierten Aufgabenstellungen werden durch Nähe zum Kunden und hohen Stellenwert von Forschung und Entwicklung gelöst. Denn auch bei den Auftraggebern führen stetiger Kostendruck und sich laufend ändernde Bedingungen im Arbeitsumfeld zu zunehmender Nachfrage nach Gesamtlösungen.

Die Unternehmen in dieser Kategorie zeichnen sich durch eine hohe Innovationskraft aus, denn diese hat einen wesentlichen Einfluss auf die weitere Entwicklung. Sie sind Innovationsführer in den adressierten Märkten oder setzen sich das Ziel diese Position zu erarbeiten.

Forschung und Entwicklung wird ein zentraler Stellenwert beigemessen. Ziel der Forschungsarbeit ist es, Trends sowie Kundenwünsche und Anforderungen der Zukunft rechtzeitig vorwegzunehmen und konsequent in serienreife Produkte umzusetzen. Um diese anspruchsvollen Ziele zu erreichen, arbeiten die Unternehmen auch intensiv mit den Forschungs- und Entwicklungsbereichen von Kunden und Lieferanten zusammen. Sie gehen gezielt Kooperationen mit Fachhochschulen und Universitäten ein.

Hidden Champions arbeiten intensiv mit den Forschungs- und Entwicklungsbereichen der Kunden und Lieferanten zusammen und gehen gezielt Kooperationen mit Fachhochschulen und Universitäten ein

”

Das Thema Digitalisierung steht im Mittelpunkt der zukünftigen Entwicklung der Unternehmen. Als Innovations- oder Branchenführer setzen sich diese Unternehmen das Ziel, auch auf diesem Feld eine Vorreiterrolle zu übernehmen. Von zunehmender Bedeutung wird das permanente Anpassen bewährter Geschäftsmodelle bis hin zur Substitution mit neuen Geschäftsmodellen bewertet. Einerseits besteht die Herausforderung, technologische Fortschritte in den eigenen Produkten und Dienstleistungen einzusetzen. Des Weiteren ergeben sich aufgrund von Entwicklungen der Technologien neue

Möglichkeiten für Produkte und Services an sich, was die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle erfordert bzw. erst möglich macht.

3 EIGENE WETTBEWERBSVORTEILE UND MITWETTBEWERBER

Diese Unternehmen setzen ihre Wettbewerbsvorteile mit Konsequenz am Markt durch:

- Überlegenheit beruht nicht auf einem einzelnen Vorteil, sondern auf einer Vielzahl von Wettbewerbsvorteilen.
- Produktqualität steht dabei unverändert an erster Stelle.
- Sie pflegen enge Beziehungen zum Kunden. Das steht unmittelbar nach Produktqualität. Dadurch sind sie in der Lage, die Produkte und Systeme exakt auf die Bedürfnisse der Kunden abzustimmen.
- In den letzten Jahren haben sie neue, schwer imitierbare Wettbewerbsvorteile in Beratung und Systemintegration geschaffen und so die Eintrittsbarrieren für neue Konkurrenten erhöht.

Beispielsweise prüft Team Viewer GmbH als einer der Vertreter der Software-Industrie unter den Hidden Champions permanent innovative Anwendungsmöglichkeiten seiner Technologie für spezifische Branchen. Denn generell könnte der Innovationsvorsprung gegenüber der Konkurrenz verloren gehen, die Produkte obsolet oder vom Kunden substituiert werden. Die Gesellschaft investiert daher

- in Grundlagenforschung,
- das Entwickeln innovativer Ansätze
- und den Ausbau von Partnerschaften außerhalb der IT.

“

4 QUALIFIKATION DER MITARBEITER

Um in einem sehr dynamischen Branchenumfeld auf lange Sicht erfolgreich zu sein, fördern diese Unternehmen die weitere Entwicklung der Mitarbeiter. Im Rahmen der Wachstumsstrategie versuchen sie neue, hochqualifizierte Talente zu gewinnen. Dabei setzen sie auf eine Mischung von jungen, gut ausgebildeten Fachleuten mit erfahrenen Mitarbeitern aus der Praxis. Die drei Karrierewege Management, Experte und Projektmanagement werden gleichrangig bewertet.

5 STARTUP IN DER LUFTFAHRT

Diese Erfolgsfaktoren treffen auch auf das in der Nische der Luftfahrt tätige Startup Volocopter GmbH zu. Das Unternehmen ist weltweit führender Entwickler von senkrecht-startenden und rein elektrobetriebenen Fluggeräten. Volocopter GmbH hat im Juli 2017 eine Finanzierung über 25 Mio. Euro mit dem Stuttgarter Autokonzern Daimler und dem Berliner Technologieinvestor Lukasz Gagowski und weiteren Investoren abgeschlossen. Diese Mittel werden zum Entwickeln des Volocopters zur Serienreife und zur weltweiten kommerziellen Zulassung durch die Luftfahrtbehörden genutzt. Gerade die Automobilkonzerne befassen sich intensiv mit zukünftiger Mobilität wie dem autonomen Fahren und der Elektromobilität. Hier ist Volocopter ein interessanter strategischer Partner.

6 MUSTERBEISPIEL: DAS GESCHÄFTSMODELL VON BUSCH

Bei der Firma Busch handelt es sich um einen weltweiten Nischenanbieter von Vakuumpumpen, Gebläsen und Verdichtern. Technologieführerschaft und Innovation kennzeichnen die Systeme. Ein großes Entwicklungspotenzial besteht in den nächsten Jahren im Steigern der Energieeffizienz bei Vakuumpumpen. Die zunehmend stärker lösungsorientierten, softwarezentrierten Aufgabenstellungen werden durch Nähe zum Kunden und Integrieren der Entwicklungen in die einzelnen Geschäftsbereiche gelöst. In Zusammenarbeit mit externen Forschungsinstituten und in enger Abstimmung mit Kunden wird stetig an der Vakuumwelt der Zukunft gearbeitet, die Busch wesentlich mitbestimmen will. Technologieführerschaft und Innovation sichern also den Wettbewerbsvorsprung. Neben dem großen Know-how beim Herstellen der Vakuumpumpen, Gebläsen und Kompressoren liegt eine weitere Kernkompetenz in der Fähigkeit, Vakuum- und Überdrucksysteme exakt auf die Bedürfnisse der Kunden abzustimmen. Die Auswahl der besten Lösung für individuelle Anwendungen erfordert u.a. genaue Kenntnisse der Vakuum- und Überdrucktechnologie, der jeweiligen Branche und der wichtigsten Prozessvariab-

len. Dank des globalen Netzwerkes haben die Systemingenieure immer Zugang zum Wissen der Experten aus dem Busch-Unternehmen in aller Welt. Das in der zweiten Generation familiengeführte Unternehmen beschäftigt hochqualifizierte Mitarbeiter.

7 FAZIT

Hidden Champions verzeichnen nicht nur im guten konjunkturellen Umfeld ein kontinuierliches Wachstum. Das Ziel dieser Unternehmen besteht mehrheitlich darin, den Markt in der Nische konsequent zu durchdringen. Dadurch sollen Unabhängigkeit und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens langfristig gesichert und der Unternehmenswert nachhaltig gesteigert werden. Wesentliche Alleinstellungsmerkmale sind Technologieführerschaft und Innovation. Die zunehmend stärker lösungsorientierten und softwarezentrierten Aufgabenstellungen werden durch Nähe zum Kunden und hohen Stellenwert von Forschung und Entwicklung gelöst. Ziel der Forschungsarbeit ist es, Trends sowie Kundenwünsche und Anforderungen der Zukunft rechtzeitig vorwegzunehmen und konsequent in serienreife Produkte umzusetzen. Diese Unternehmen setzen ihre Wettbewerbsvorteile am Markt durch. Ihre Überlegenheit beruht darauf, dass sie in mehreren Bereichen einen Vorsprung vor den Mitbewerbern besitzen. Produktqualität steht dabei unverändert an erster Stelle. Um in einem sehr dynamischen Branchenumfeld auf lange Sicht erfolgreich zu sein, fördern diese Unternehmen die weitere Entwicklung der Mitarbeiter.

Von nachhaltig erfolgreichen Unternehmen wird dem permanenten Anpassen bewährter Geschäftsmodelle bis hin zur Substitution mit neuen Geschäftsmodellen zunehmende Bedeutung beigemessen. Einerseits besteht die Herausforderung, technologische Fortschritte in den eigenen Produkten und Dienstleistungen einzusetzen. Des Weiteren ergeben sich aufgrund von Entwicklungen der Technologien neue Möglichkeiten für Produkte und Services an sich, was die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle erfordert bzw. erst möglich macht.