

2/98

Gemeinsame Erfolgsfaktoren internationaler Marktführer

Editorial Heute erfolgreich – und morgen?	3
Etappen auf dem Weg an die Spitze	4
Nr. 1 im Markt = Nr. 1 im Profit	7
Ziele der Marktführer – Ja zum Shareholder Value	11
Interview mit Dr. Reto Müller: "Schweizer Unternehmen sind top"	12
Warum Schweizer Unternehmen Erfolg haben – 5 Erfolgsfaktoren	14
Vorne dabei – auch in Zukunft: 6 Erfolgsfaktoren	17
Was spricht für die Mitbewerber?	18

Heute erfolgreich – und morgen?



Dr. Reto Müller

Viele Schweizer Unternehmen legen die Messlatte hoch. Firmen vor dem Going Public preisen sich an als "weltweit führend" und CEO's von Grosskonzernen wie von KMU lassen hören, dass ihre Unternehmen den Erfolg nur in Geschäftsfeldern suchen werden, in denen sie global mindestens zu den Top 3 gehören. "Wo wir nicht die Nr. 1 sind oder mindestens eine starke Nr. 2, verlassen wir den Markt" ist zu hören oder "Wir wollen Klassenbester sein".

International erfolgreich tätige Schweizer Firmen kommt eine wichtige Rolle zu, gerade vor dem Hintergrund der volkswirtschaftlichen Stagnation Europas in den letzten Jahren. Trotz zunehmendem internationalen Wettbewerbsdruck können erfolgreiche Schweizer Firmen ermutigende Signale ins Inland aussenden, ein Ansporn auch für KMU.

Im Ausland wird die Schweizer Wirtschaft mit den Grosskonzernen Nestlé und Novartis assoziiert. Darüber darf aber nicht vergessen werden, dass entscheidende internationale Entwicklungen und Innovations sprünge ohne Schweizer KMU gar nicht möglich wären. Man denke im industriellen Sektor etwa an die Interelectric, welche die Motoren für das Marsmobil entwickelt hat, oder im Konsumgüterbereich an Cilander, die mit dem praktischen bügelfreien Hemd in Europa eine Marktleader-Stellung erreicht hat.

Obwohl die Schweiz in Europa politisch abseits steht, sind die wirtschaftlichen Verflechtungen sehr ausgeprägt. Europa bleibt der Hauptabsatzmarkt der internationalen Marktführer; nur 8% ihres Umsatzes erzielen sie in der Schweiz. Die grosse Mehrheit sind zudem aktive Marktplayer in den USA und in Asien, viele sind sogar globale Marktleader. Die Helbling-Studie hat 288 Konzerne, Sparten, Business Units und Produktlinien mit internationalen Spitzenpositionen recherchiert. Eine erstaunlich hohe Zahl.

Unsere Studie trägt sowohl der Aktualität des Themas der internationalen Marktführerschaft, als auch der grossen Bedeutung der erfolgreichen Firmen Rechnung. Mit der in Form, Fokus und Umfang erstmaligen Studie füllen wir eine Lücke und stellen fest: An Vorbildern mangelt es der Schweiz nicht. Zahlreiche Schweizer Firmen operieren international mit starken Marktpositionen. Sie verfügen über die notwendigen Voraussetzungen und die unternehmerische Weitsicht, um auch in Zukunft diese Führungsrolle einnehmen zu können. Sie legen die Messlatte nicht nur hoch. Sie überspringen sie auch.

Ihr Reto Müller

VR-Delegierter
Helbling Management Consulting AG

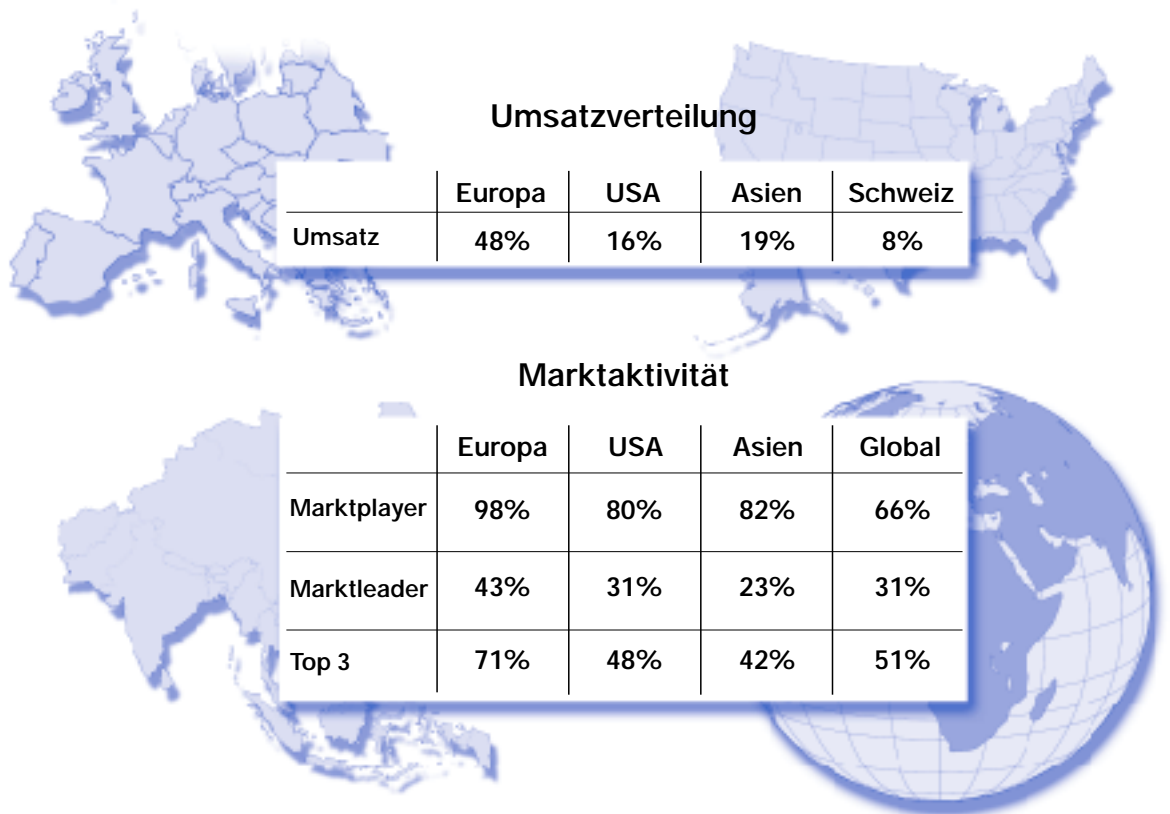
P.S. Die in diesem Management Letter aufgeführten Zitate stammen aus den Interviews, welche im Rahmen der Helbling-Studie mit Unternehmen geführt wurden.

Etappen auf dem Weg an die Spitze

Wie entwickelt sich ein nationaler Marktführer zu einem globalen Marktleader? Einfache Rezepte existieren nicht. Wer sich in Wachstumsmärkten rechtzeitig zu positionieren vermag, hat jedoch alle Chancen. Dieser Prozess vollzieht sich in mehreren Etappen.

“Zwar weist jede Erfolgsgeschichte eigene Züge auf. Als gemeinsame Ursache findet sich aber häufig das Zusammenkommen einer Organisation mit solidem technologischem Know-how und eines Führungsteams mit den richtigen Ideen und Visionen.”

(G. F. Kelm, Geberit)



Konsequente Positionierung in Wachstumsmärkten

Die internationalen Marktleader zeichnen sich durch zwei Fähigkeiten aus: Erstens verstehen sie es, sich in Wachstumsmärkten zu positionieren, und zweitens antizipieren sie die neuen Entwicklungen. Dies erreichen sie, indem sie ihre Produktlinien kontinuierlich weiterentwickeln und dort rasch aussteigen, wo wenig Wachstumspotential besteht.

Die Abbildung zeigt, wie sich der Umsatz der untersuchten Firmen auf Regionen verteilt, wie viele Firmen in Europa, Asien, den USA und weltweit aktiv sind und welche Position im Markt sie dort belegen.

“Wir sind global tätig, aber führen bewusst länder-spezifische Sortimente.”

(J. Keller, Franke AG)

Die konsequente Wachstumsorientierung spiegelt sich auch in den Zielen wieder, welche die internationalen Marktführer verfolgen:

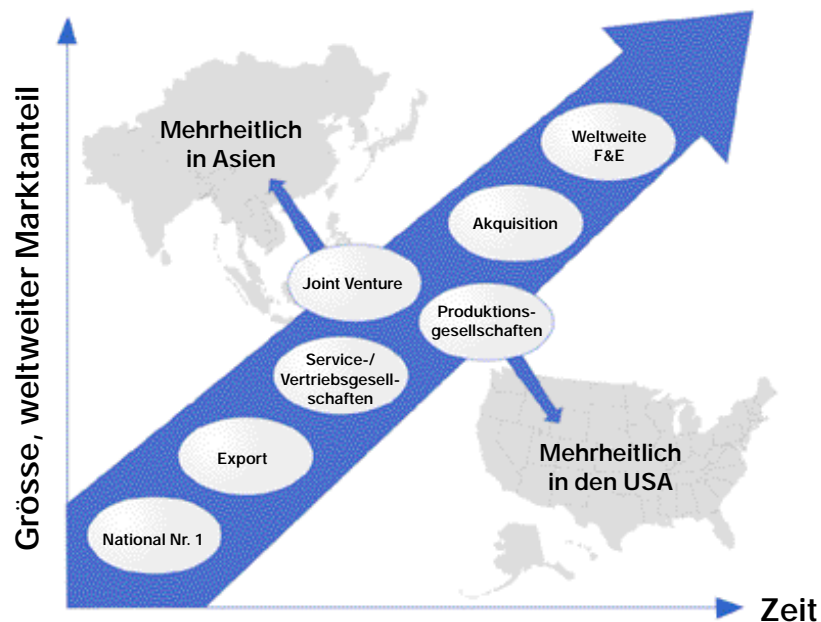
- bestehende Marktpositionen ausbauen;
- profitable, neue Segmente erschliessen;
- durch Innovationen neue Märkte schaffen;
- weltweite Vertriebsorganisationen etablieren.

Dabei geht es, um einige konkrete Beispiele zu nennen, etwa um die Komplettierung der globalen Abdeckung, um das Erreichen der kritischen Grösse in Schlüsselmärkten wie z.B. in den USA oder um die erfolgreiche Einführung eines neuen Produktes.

2. Danach erfolgt die Gründung eigener Service- und Vertriebsorganisationen, damit die Kundennähe gewährleistet, langfristige internationale Kundenkontakte aufgebaut und die Kundenbindung verstärkt werden kann. So verfügen 81% der untersuchten, weltweit aktiven Marktleader heute über eigene Vertriebsorganisationen in Asien und den USA. Eine der traditionellen Stärken des Mittelstandes, die Kundennähe, wird somit auf internationaler Basis etabliert.

“Das Besetzen sämtlicher Distributionskanäle sowie die Fähigkeit, innovative Produkte zum Standardpreis anzubieten, werden noch wichtigere Erfolgsfaktoren der Zukunft.”

(L. Hug, Cerberus)



Etappen auf dem Weg zu internationaler Marktführerschaft

Etappen auf dem Weg zur internationalen Spitzenposition

In geraffter Form lässt sich der Weg zu einer internationalen Spitzenposition wie folgt darstellen:

1. Zuerst muss das Unternehmen in seinem nationalen Markt (-segment) die Nr. 1 werden, unter besonderer Berücksichtigung eines hohen Exportanteils.

3. Sobald die Marktpositionen in Übersee gefestigt und der globale Markt besser erschlossen worden sind, bauen die Unternehmen vor Ort zunehmend eigene Produktionsgesellschaften auf. Insbesondere in Asien geschieht dies häufig in Form von Joint Ventures mit lokalen Partnern, deren Anteile nach einer gewissen Zeit mitunter ganz übernommen werden.

“Wir wollen weltweit die Nr. 1 werden und bei 6 der 8 grössten Kunden Zulieferer sein.

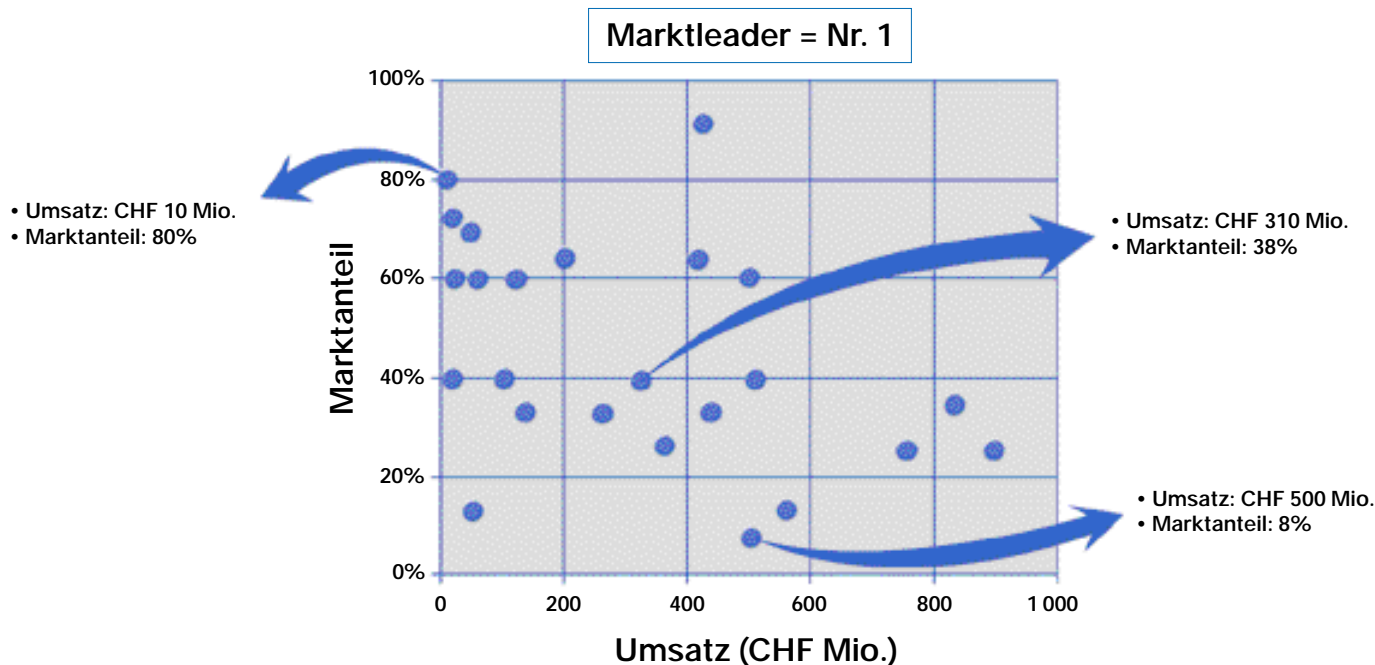
(A. Zueger, Balzers Ultra Clean Processes)

4. Akquisitionen werden auf verschiedenen Expansionsstufen als Mittel genutzt, um den Prozess der globalen Präsenz zu beschleunigen, z.B. um bis anhin nicht bediente Märkte zu erschliessen. Bei Akquisitionen steht demnach häufig der strategische Charakter im Vordergrund. Sie dienen auch dazu, die letzte Sprosse auf der Leiter zur globalen Unternehmung zu erklimmen: Organisation einer weltweiten Forschung & Entwicklung durch den Aufbau von internationalen F&E-Zentren in verschiedenen Wirtschaftsräumen.

Hohe Marktanteile der Kleinen

Kleinere Marktleader und Business Units (bis CHF 200 Mio. Umsatz) erreichen häufiger sehr hohe Marktanteile als dies die grösseren Geschäftseinheiten tun. Dies ist zwar ermutigend für KMU, darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass auch Grenzen in ihren Expansionsmöglichkeiten bestehen, z.B. bezüglich der Marktvolumen.

Möglicherweise überlassen die Grosskonzerne den KMU deren Märkte auch nur bis zu einer gewissen Grösse. Mit dem Markteintritt mehrerer Grossfirmen sinkt der Marktanteil der Leader dann zwangsläufig.



Kleinere Marktleader und Business Units erreichen häufiger hohe Marktanteile

Nr. 1 im Markt = Nr. 1 im Profit

“Die Wertigkeit unserer Produkte messen wir konsequent an ihrer Wirtschaftlichkeit für den Kunden”

(M. Frauenfelder, Mikron Boudry)

Erfolgreiche Marktführer setzen konsequent auf profitables Wachstum. Die hohe Rentabilität – gerade in moderat wachsenden Märkten – gibt ihnen recht.

Viele gefragte Unternehmen haben den klaren Anspruch, die Nr. 1 zu sein. Dies spiegelt sich in den Aussagen wieder von ABB, Algroup, Bachem, Cicorel, Ems, Metallgesellschaft, Nestlé, Rank Xerox, Roche, Saia-Burgess, Schaffner, Siemens und von Roll, um nur einige wenige zu nennen. Dabei wird oft die Frage gestellt: Ist die weltweite Position als Nr. 1 oder 2 nicht nur Ziel, sondern sogar Grundvoraussetzung für das langfristige Überleben von Unternehmungen? Ist die Spitzenposition auch aus Gründen der Rentabilität erstrebenswert?

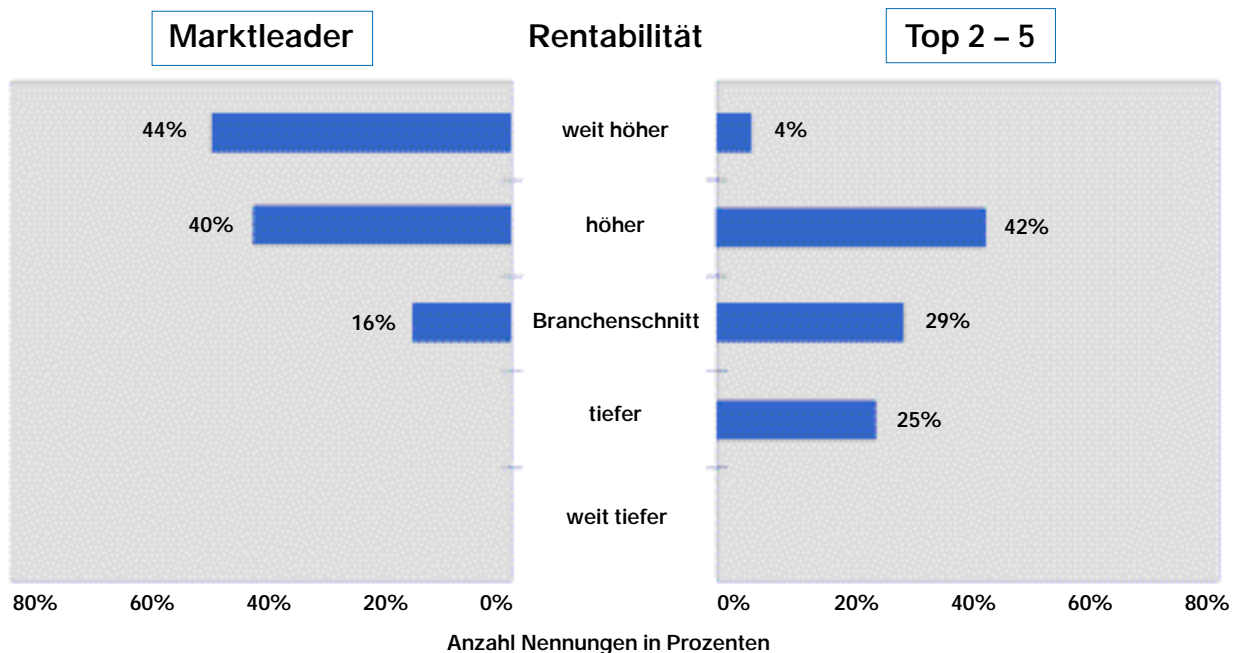
Die Helbling-Studie weist bemerkenswerte Unterschiede hinsichtlich der Rentabilität zwischen den Marktleadern und den Top 2 – 5 nach, wie die folgende Grafik belegt.

Deutlich ist der Rentabilitätsvorsprung der Marktleader (= Nr. 1) gegenüber den Firmen mit Marktpositionen in den Top 2 – 5. Stolz 44% der Marktleader gelingt, was nur 4% der Top 2 – 5 erreichen: eine Rentabilität “weit höher” als diejenige des Branchendurchschnitts.

Das heisst aber nicht, dass die Top 2 – 5 unrentabel wären – ganz im Gegenteil: Als Gruppe sind sie überdurchschnittlich rentabel; die Marktleader sind einfach noch rentabler. Dennoch machen die Zahlen deutlich, warum so viele Unternehmen, die in ihrem Tätigkeitsfeld zur Spitzengruppe gehören, der Marktposition 1 so grosse Bedeutung beimessen.

Nr. 1 werden und bleiben ist das Ziel

In stark wachsenden Märkten geht es vor allem darum, die Position 1 zu erreichen, was später ein hoch rentables Dasein in einem gesättigten oder moderat wachsenden Markt ermöglicht. Marktanteile werden aber nicht um jeden Preis zugekauft. Viel wichtiger ist die überdurchschnittliche Rentabilität. Das heisst konkret: Wachstum ja, aber (nur) profitables Wachstum.



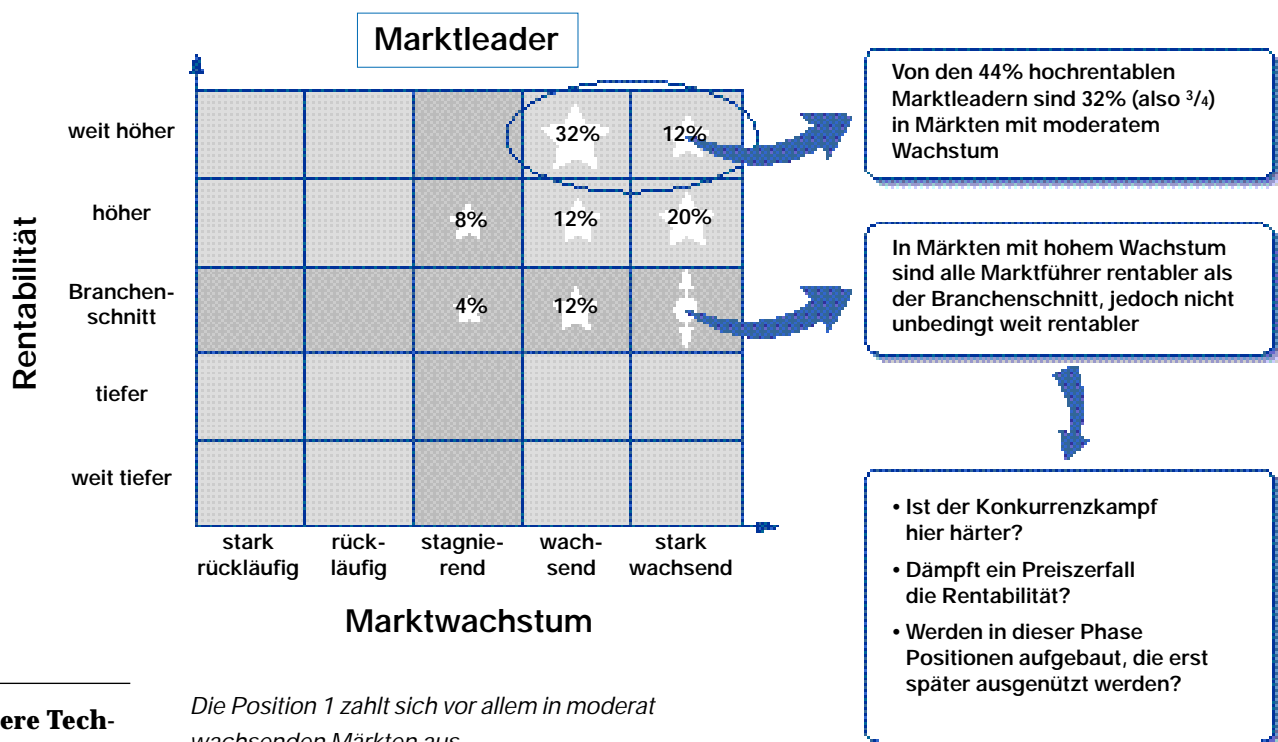
Die Marktleader sind noch rentabler als die Top 2 – 5

“If you feel that you’re in control, you’re not going fast enough.”

(Dr. J. Coy, Ciba Specialty Chemicals)

Trotz hartem Konkurrenzkampf sind Märkte mit hohem Wachstum häufig von starker Nachfrage getrieben, so dass Marktleader für gute Qualität zwar keine überhöhten, aber durchaus hohe Preise verlangen können. Bei den untersuchten Daten spiegelt sich dies insofern wieder, dass alle Marktleader, die in starken Wachstumsmärkten aktiv sind, überdurchschnittliche Rentabilität aufweisen (siehe Abbildung Seite 7).

Die dominante Rolle, welche die Marktleader in Märkten mit moderatem Wachstum spielen, findet ihren Niederschlag auch im Rentabilitätsprofil ihrer Verfolger. Besonders problematisch ist die Rentabilitätssituation für global aktive Firmen, die marktanteilmässig weder über Rang 3 hinauskommen, noch in stark wachsenden Märkten tätig sind (siehe Abbildung Seite 9).



Die Position 1 zahlt sich vor allem in moderat wachsenden Märkten aus

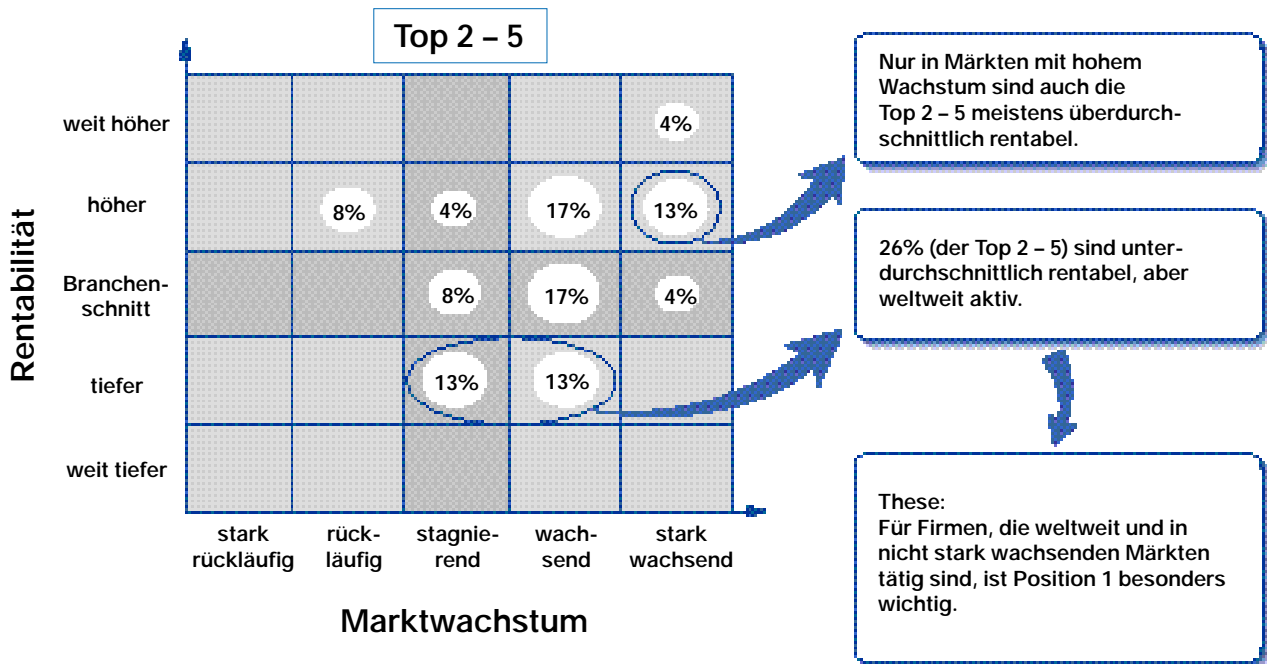
In der Phase eines hohen Marktwachstums versuchen die Marktführer häufig:

- Standards zu setzen (technologische Standards oder Brandimages),
- günstige Voraussetzungen für eine hoch rentable Zukunft zu schaffen und
- als etablierte Nr. 1 in die Phase des moderaten Marktwachstums zu gelangen.

Erfolgreiche Marktführer sind letztlich diejenigen Firmen, welche konsequent und systematisch eine Strategie des profitablen Wachstums verfolgt haben.

“Unsere Technologieführerschaft erhalten wir sowohl durch Kooperation mit Hochschulen, als auch durch Entwicklungszusammenarbeit interner und externer Kräfte.”

(Dr. H. J. Haars, Rockwell)



Je höher das Marktwachstum, desto höher die Chance für die Top 2 - 5, rentabler als der Markt zu sein.

“Unsere dezentrale Vertriebsstruktur ermöglicht Kundennähe, enge Kundenkontakte und damit gute Kenntnis der Kundenbedürfnisse. Dies erleichtert das Finden und Liefern von kundenspezifischen Lösungen.”

(J. Krebser,
Georg Fischer
Piping Systems)

Gründe für die höhere Rentabilität der Marktleader

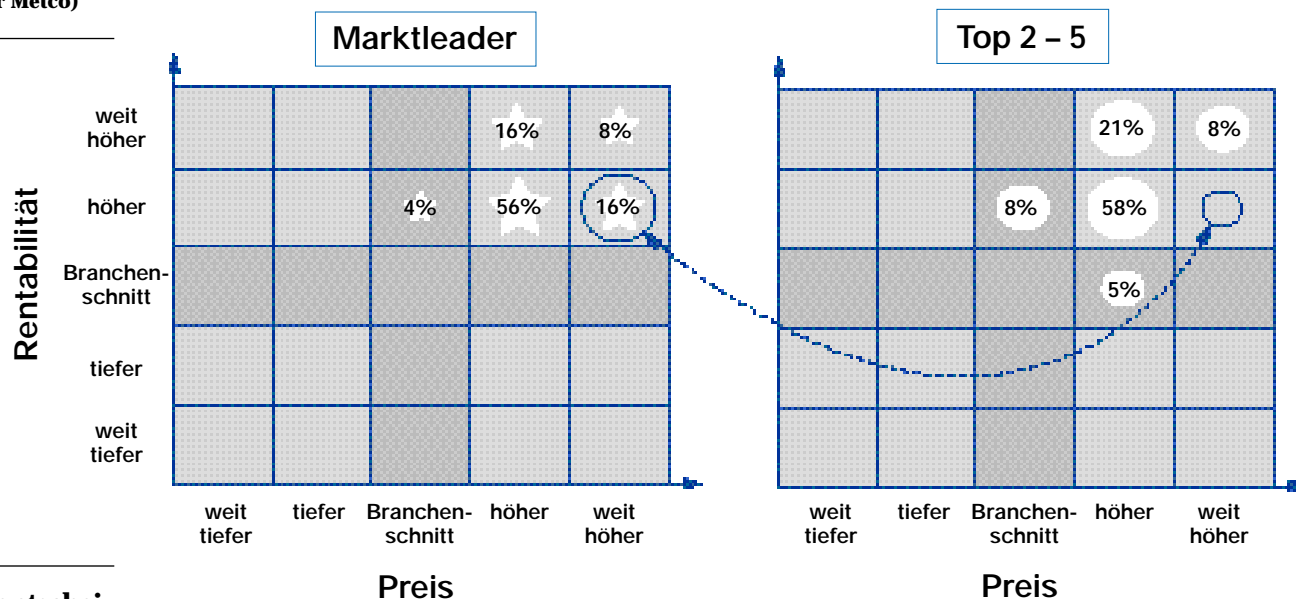
Drei Effekte erlauben den Marktleadern, die Vorteile, welche sie gegenüber ihren Konkurrenten hinsichtlich Marktanteil und Produktivität aufweisen, in den beobachteten Rentabilitätsvorsprung umzusetzen:

- **Marktmacht** erlaubt höhere Margen: einerseits führt Preissetzungsmacht zu höheren Durchschnittspreisen, andererseits erlaubt Einkaufsmacht tiefere Einkaufspreise.
- **Mengeneffekte** (Economies of scale): dank vergleichsweise hoher Stückzahlen können Marktführer ihre Fixkosten auf grössere Mengen verteilen und teilweise auch die variablen Stückkosten senken; Materialkosten (Einkaufsvolumen, Supply Management); Fertigungskosten (z.B. Automatisierung); Logistikkosten (Volumen); F&E-Kosten (Absorption pro Stück); Marketing-/Vertriebskosten (Markteinführung, Werbung, Dokumentation, Aufbau Vertriebsnetz).
- **Preisprämie** dank selbst gesetzter Standards: Qualitäts- und Technologiestandards, aber auch früh etablierte Brandimages und langjährige Kundenbeziehungen erlauben den Marktführern mehr Spielraum bei der Preisgestaltung.

“Kurzfristige Lieferbereitschaft und Verfügbarkeit der Produkte wird von globalen Kunden mehr denn je vorausgesetzt. Wir stellen dies sicher durch Lagerhaltung in den Absatzmärkten und 24-Std.-Bereitschaft.”

(Dr. B. Walser, Sulzer Metco)

Nicht nur die Marktleader, sondern beinahe alle untersuchten erfolgreichen Schweizer Firmen mit starken internationalen Marktpositionen setzen sich vom Branchendurchschnitt durch höhere Qualität und Preise ab. Allerdings sind es einzig die Marktleader, welche sich überproportional hohe Preise (im Vergleich zur Qualität) leisten können. Dass sie dabei häufig hoch rentabel sind, muss als klares Indiz für Marktmacht angesehen werden.



Nur Marktführer können sich überproportional hohe Preise leisten

“Es ist entscheidend, eine klare Strategie zu verfolgen und sie konsequent weiterzuentwickeln. Erfolgreiches Umsetzen der Strategie zwingt zu laufenden strukturellen Anpassungen in der Unternehmung.”

(P. Zumbühl, Mikron Plastics Technology)

“Wichtigster Erfolgsfaktor sind hervorragende Mitarbeiter. Motivationsförderung geschieht bei uns durch ihren weitgehenden Einbezug in die Unternehmung durch ganzheitliche Anreizsysteme und durch die Schaffung einer speziellen Bindung zum Standort Arbon.”

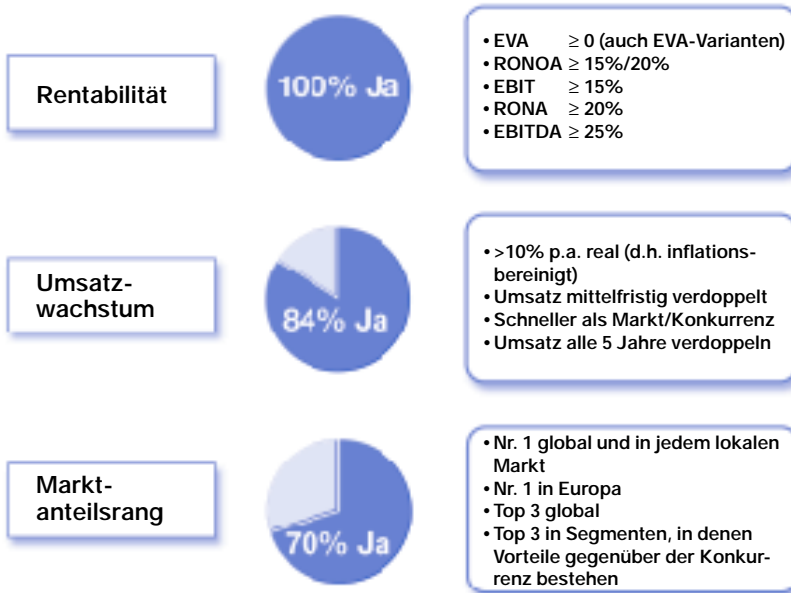
(V. Montinaro, Hermann Forster Stahlrohrtechnik AG)

Ziele der Marktführer – Ja zum Shareholder Value

Die Schweizer Marktführer streben ein überdurchschnittliches Wachstum in Bezug auf Rentabilität und Umsatz an und wollen mindestens zu den Top 3 gehören. Zudem bekennen sie sich klar zum Shareholder Value.

Nur wer sich hohe Ziele bei Rentabilität und Umsatz setzt, kann seine Position langfristig behaupten. Deshalb wollen die internationalen Schweizer Marktführer z.B. einen EBIT von mindestens 15% und einen RONA von mindestens 20% erreichen. Ähnlich lautet die Zielsetzung beim Umsatz: Verdoppelung alle fünf Jahre heisst die Devise. Damit verbunden ist der Anspruch, global mindestens zu den Top 3 zu gehören und im europäischen Markt die Spitzenposition einzunehmen.

Er darf aber nicht einseitig ausgerichtet sein, sondern muss richtig verstanden werden. Konkret bedeutet dies, dass sich der langfristige Erfolg dann einstellt, wenn die wichtigsten Bedürfnisse der unterschiedlichen Zielgruppen berücksichtigt und erfüllt werden. Shareholder Value allein genügt nicht: Es braucht nicht nur zufriedene Aktionäre, sondern auch zufriedene Kunden, zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und zufriedene externe Partner. Marktführer berücksichtigen sowohl die Anliegen der Shareholder als auch jene der übrigen Stakeholder.



“Wir wollen in jedem Markt die Nr. 1 sein und unseren Umsatz alle 5 Jahre verdoppeln.”

(Dr. H. Schulz, Balzers Verschleisschutz)

Die Abbildung fasst die Ziele der Marktführer zusammen.

Ja zum Shareholder Value

Die Orientierung am Shareholder Value ist kein vorübergehender Modetrend, sondern eine eindeutige Notwendigkeit. Über drei Viertel aller Befragten stehen positiv zum Shareholder Value.

Kein Mangel an erfolgreichen Vorbildern

- Zahlreiche Schweizer Firmen operieren erfolgreich als internationale Marktführer in wachsenden Märkten.
- Die Schweiz ist hinsichtlich BSP/Kopf weltweit die Nr. 1 (NZZ, April 1998); die international erfolgreichen Marktführer leisten dazu einen wichtigen Beitrag.

“Nr. 1 sein” ist nicht zufällig ein Ziel

- Die internationalen Marktleader sind rentabler als die Konkurrenz und als die immer noch erfolgreichen Nr. 2 – 5.
- Gründe dafür sind Marktmacht, Economies of scale und Vorteile aus Standards, welche die Marktführer selbst gesetzt haben.
- Fast alle internationalen Marktführer differenzieren sich durch eine im Vergleich zum Branchendurchschnitt höhere Produktequalität.
- Insbesondere in moderat wachsenden Märkten können sich Marktleader überproportional hohe Preise leisten (im Vgl. zur Qualität) und sind dazu häufig hoch rentabel.
- Somit scheint sich die Position Nr. 1 gerade in Märkten mit moderatem Wachstum besonders auszuzahlen.

Die Abbildung belegt: Die Schweizer Marktführer bekennen sich klar zur Shareholder Value-Orientierung.

Interview mit Dr. Reto Müller: “Schweizer Unternehmen sind top”

Management Letter:

Waren Sie überrascht, dass so viele Schweizer Unternehmen international Spitze sind?

Dr. Reto Müller:

Ja, eindeutig. Es gibt Hunderte von Schweizer Firmen, Business Units und Konzernen, die es zur Nr. 1 in Europa oder gar der Welt geschafft haben. Dies ist eine eindruckliche Leistung, vor allem wenn man berücksichtigt, dass unser Land über keine natürlichen Ressourcen verfügt ausser den Human Resources. Aber dieses Kapital trägt Zinsen.

Management Letter:

Die Schweiz zählt weitaus mehr internationale Marktführer als vergleichbare Länder, wie z.B. Österreich. Warum kann ein kleines Land derart prominent besetzt im Konzert der Grossen mitspielen?

Dr. Reto Müller:

Die Schweiz war wegen der Kleinheit des Landes immer gezwungen, ihre engen Grenzen zu überwinden und Handel zu treiben. Ohne den Austausch von Gütern und Dienstleistungen mit dem Ausland hätte die Schweiz ihren heutigen Wohlstand nicht erreichen können. So sind zum Beispiel Exportquoten von 85 – 90% in der Industrie keine Seltenheit. Damit ist der Weg zur Ausschöpfung der internationalen Märkte eigentlich schon vorgegeben.

Management Letter:

Als besondere Assets der Schweiz werden die kulturelle Vielfalt, die Mehrsprachigkeit und die fundierte Ausbildung angeführt. Bilden diese Aspekte weiterhin die Voraussetzungen, um international eine Führungsrolle einnehmen zu können?

Dr. Reto Müller:

Wir Schweizer verstehen es tatsächlich recht gut, mit unterschiedlichen Kulturen und Mentalitäten umzugehen. Auch die Mehrsprachigkeit ist in der Zeit der Globalisierung ein echtes Asset. Aber wir dürfen uns nicht in falscher Sicherheit wiegen: Eine moderne Führungskraft muss auch über einschlägige Auslandserfahrung verfügen.

Management Letter:

Viele Schweizer Unternehmen waren Pioniere, gleichsam Vorläufer einer Entwicklung. In welchen Branchen sehen Sie heute ähnliche Schweizer Pionierleistungen?

Dr. Reto Müller:

Schweizer Pionierleistungen entstehen heute wieder in einer Vielzahl von Branchen, wie zum Beispiel in der Medizinaltechnik, in der Pharma-Industrie, im Apparatebau. Allerdings tun wir uns schwer, Firmenentwicklungen im grossen Ausmass à la Microsoft, Intel usw. zu unterstützen und zu realisieren. Hierzu sind die USA bezüglich zukunftsorientiertem Unternehmergeist, Risikofreudigkeit und Venture Capital-Bereitstellung immer noch eine Nasenlänge voraus.

Management Letter:

Die Nummer 1 verspricht höhere Preise und höhere Gewinne. Wie können sich denn die klassischen KMU in diesem Ausscheidungsrennen, im Zeitalter der Gigantonomie, noch behaupten?

Dr. Reto Müller:

Die Studie zeigt, dass gerade die klassischen KMU bezüglich gewonnener Marktanteile noch erfolgreicher als Grosskonzerne sind. Dies ist auf eine Reihe von Faktoren zurückzuführen, etwa die überdurchschnittliche Innovationskraft oder eine klare Nischenstrategie in Märkten, die für Grosskonzerne zu klein sind. Zudem besteht keine Publizitätspflicht für echte betriebswirtschaftliche Zahlen, mit der Folge, dass die hohe Profitabilität verschiedener Marktsegmente verborgen bleibt.

Management Letter:

Die Globalisierung macht an den Schweizer Grenzen nicht Halt, auch wenn dies viele Politiker nicht einsehen wollen. Verfügt die Schweizer Wirtschaft heute über die notwendigen Rahmenbedingungen, damit sie sich weiterhin entfalten kann?

Dr. Reto Müller:

Die Rahmenbedingungen der Schweiz sind in verschiedenen Aspekten nicht mehr Weltklasse. Wenn wir den Abstieg von der Champions League in die 2. Liga vermeiden wollen, darf sich die hohe Steuerlast nicht weiter in Richtung europäischen Durchschnitts entwickeln und sollte die überbordende Regulierungsdichte abgebaut werden. Auf der anderen Seite erachte ich es als dringend notwendig, dass die Privatisierung verschiedener staatlicher Funktionen sowie die Deregulierung rascher vollzogen werden.

Management Letter:

Wo sehen Sie persönlich die grössten Chancen für den Wirtschaftsstandort Schweiz?

Dr. Reto Müller:

Die grössten Chancen für den Wirtschaftsstandort Schweiz liegen in seiner zentralen Lage, dem hohen Bildungsstand, dem intakten sozialen Frieden und der tendenziell firmenfreundlich eingestellten Bevölkerung. Dies wirkt sich direkt auf die hohe Qualität unserer Produkte und Dienstleistungen aus. Im Vergleich zu anderen Ländern zeichnen wir uns zudem durch ein höheres Mass an Flexibilität aus.

Management Letter:

Und was sind die grössten Risiken?

Dr. Reto Müller:

Die grössten Risiken für den Wirtschaftsstandort Schweiz liegen in der schleichend zunehmenden Verschuldungsquote des öffentlichen Sektors, der steigenden Steuerlast, der zu hohen staatlichen Regulierung sowie der teilweise festzustellenden geringen Offenheit für Zukunftstechnologien in Wachstumsmärkten. Hier laufen wir eindeutig Gefahr, den Anschluss zu verlieren. Insgesamt aber überwiegen meiner Meinung nach die Chancen. Wir müssen sie aber weiterhin konsequent nutzen - so wie es die internationalen Schweizer Marktführer bisher getan haben und auch in Zukunft tun werden.

Warum Schweizer Unternehmen Erfolg haben – 5 Erfolgsfaktoren

“Enge Kundenbindungen werden in Zukunft noch wichtiger. Wir stellen dies sicher durch ein Paketangebot von Produkt und Dienstleistung, wobei wir uns durch die Betonung des After Sales Service besonders auszeichnen.”

**(M. Hauser,
Mikron AG Nidau)**

Mit höchsten Qualitätsansprüchen und optimaler Kundenorientierung gelingt der Durchbruch. Zum Erfolg gehören aber auch ausgereifte Technologien, ein unverwechselbares Image – und exzellente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Nicht nur die Marktleader, sondern beinahe alle untersuchten erfolgreichen Schweizer Firmen mit starken internationalen Marktpositionen setzen sich vom Branchendurchschnitt durch höhere Qualität und Preise ab. Die ausgeprägte Orientierung an Qualität und Technologie wird als häufigster Grund für die internationale Marktführerschaft genannt. Wenn die gesammelten Erfolgsgeschichten zu Kategorien von Erfolgsfaktoren zusammengefasst werden, ergeben sich folgende fünf Hauptgruppen (geordnet nach Anzahl Nennungen):

1. **Qualitäts- und Technologie-Orientierung:**
Technologie, Qualität, das gesammelte Know-how und dessen Pflege sowie exzellente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bilden grundlegende Wettbewerbsvorteile. Die qualitative Überlegenheit der Produkte wird einerseits durch firmenspezifisches, meist technologisches Know-how erreicht, andererseits durch gut ausgebildete Mitarbeiter. Grosse Bedeutung kommt auch den Unternehmenskulturen und Organisationsstrukturen zu, in welchen Mitarbeiter sich voll entfalten und das vorhandene Humankapital voll nutzen können.
2. **Kundengerechte Entwicklung:**
Überlegene Kenntnisse der echten Kundenbedürfnisse erlauben Innovationen und Produktentwicklungen, welche die Ansprüche des Marktes erfüllen. Idealerweise werden die Kunden früh und direkt in den Prozess einbezogen, beispielsweise an Kunden-Workshops vor Beginn der Prototypentwicklung.

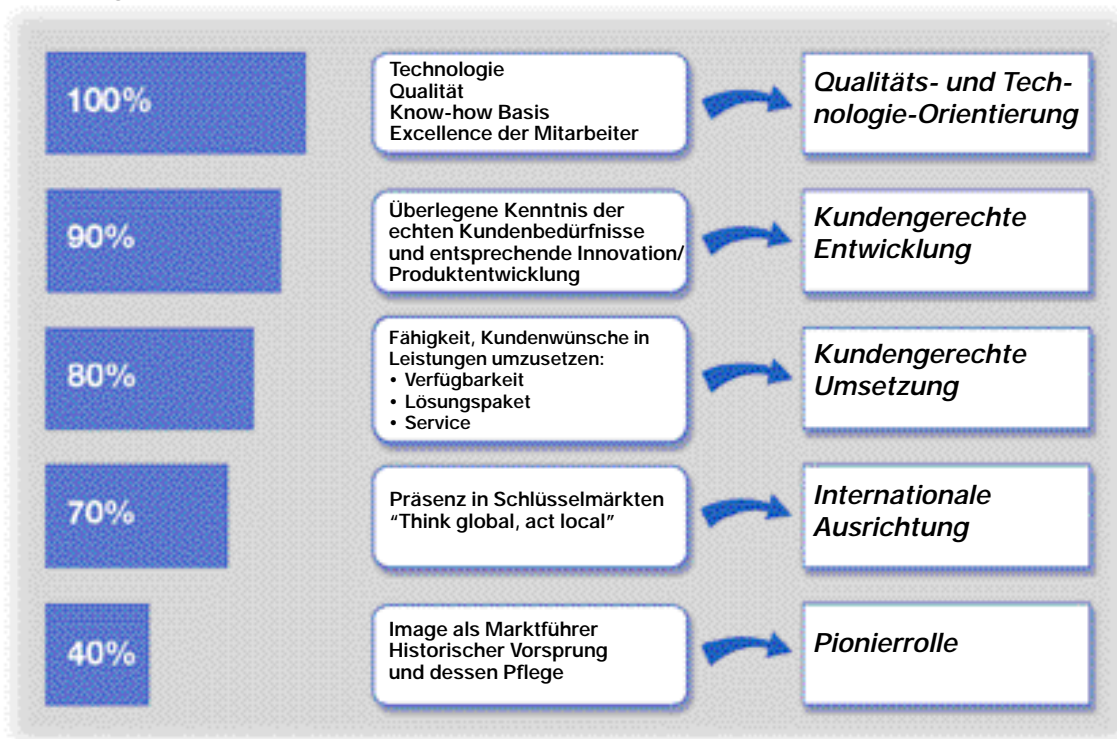
3. **Kundengerechte Umsetzung:**
Zur Kenntnis der Kundenbedürfnisse muss die Fähigkeit kommen, die Kundenwünsche in Leistungen umzusetzen. Wichtige Aspekte in diesem Zusammenhang sind die Verfügbarkeit der Leistungen, das Anbieten eines Lösungspaketes und eine allgemein hohe Servicekomponente.
4. **Internationale Ausrichtung:**
Marktleader sind in Schlüsselmärkten lokal präsent, häufig seit langem und vor allem vor ihren Mitbewerbern. Internationalität ist aber auch mit der mentalen Einstellung von Mitarbeitern und Management verbunden, die sich der Bedeutung kultureller Eigenheiten bewusst sind, gleichzeitig aber die globale Perspektive im Auge behalten (“Think global, act local”).
5. **Pionierrolle:**
Der Erfolg vieler Schweizer Firmen mit internationaler Spitzenstellung beruht auf der sorgfältigen Pflege eines historischen, mehrere Jahrzehnte alten Vorsprungs. Neben technologischen Standards sind vor allem der Bekanntheitsgrad und das Image als Marktführer von Bedeutung.

“Es geht darum, Problemlösungen zu verkaufen. Der Kunde soll sich nicht mit Nebeneffekten herumschlagen müssen.”

(Dr. G. Schreiner, Lonza)

Jede Erfolgsgeschichte ist natürlich einzigartig. Diese Geschichten können aber gut mit dem Framework der obigen Kategorien erfasst werden, in dem Elemente der verschiedenen Kategorien zu firmenspezifischen Erfolgsfaktoren kombiniert werden. So vereint der Erfolgsfaktor der “lokalen, dezentralen Vertriebsstruktur” (erlaubt Kundennähe, häufige Kundenkontakte, das Erkennen von Kundenbedürfnissen und damit kundenspezifische Lösungen und Produkte) Elemente aus der Kategorie der “kundengerechten Entwicklung” und der “kundengerechten Umsetzung”.

Anteil relativ zur häufigsten Antwort (%)



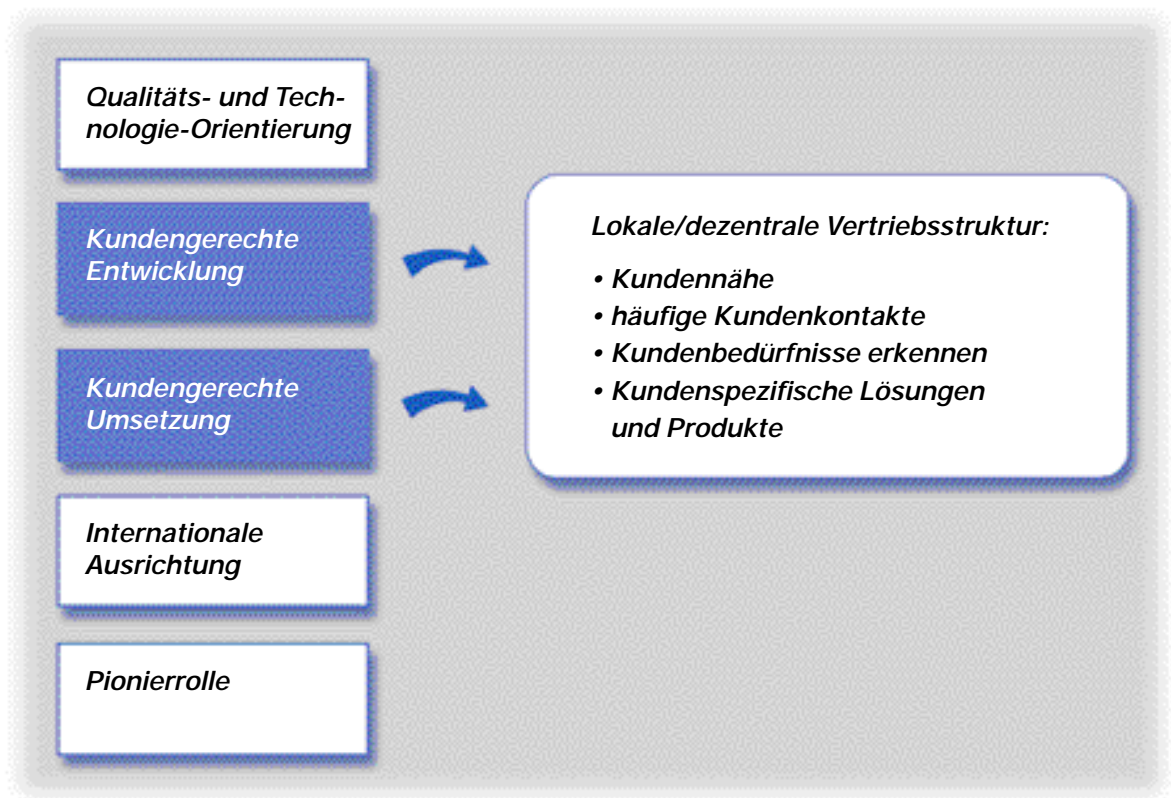
Erfolgsfaktoren Schweizer Marktführer:

Qualitäts- und Technologie-Orientierung ist der häufigste Erfolgsfaktor

Das konsequente Umsetzen der gewählten Strategie ("structure follows strategy") ist ein weiterer, kategorie-übergreifender Erfolgsfaktor. Auch hier haben die Marktleader die Nase vorn in dem Sinne, dass ihre Kostenstrukturen die von ihnen genannten Erfolgsfaktoren reflektieren. Marktführer mit Erfolgsfaktoren der Kundenorientierung weisen überdurchschnittlich hohe Marketing- und Vertriebskosten auf. Ebenso sind technologie-orientierte Marktleader auch bereit, höhere F&E-Aufwendungen zu tätigen.

“Unsere internationale, herausfordernde Unternehmenskultur sowie gemeinsame Ziele aller Mitarbeiter ermöglichen ein erfolgreiches Umsetzen unseres Leitbildes.”

(H. Kundert, Balzers Process Systems)



Konsequente Kundenorientierung heisst auch: "structure follows strategy".

Vorne dabei – auch in Zukunft: 6 Erfolgsfaktoren

“Ein günstiges Preis/Leistungsverhältnis wird zur notwendigen Voraussetzung. Die Fähigkeit zu flexiblen Angeboten an Kunden, (hinsichtlich verschiedener Stufen der Leistungstiefe und des Leistungsumfanges) wird gleichzeitig ein kritischer Erfolgsfaktor.”

(F. Kindle, Sulzer Chemtech)

Wer auch in Zukunft Erfolg haben will, schreibt partnerschaftliche Beziehungen zu Kunden und Lieferanten gross. Gleichzeitig wird von international tätigen Firmen verlangt, dass sie rasch auf veränderte Marktbedürfnisse reagieren.

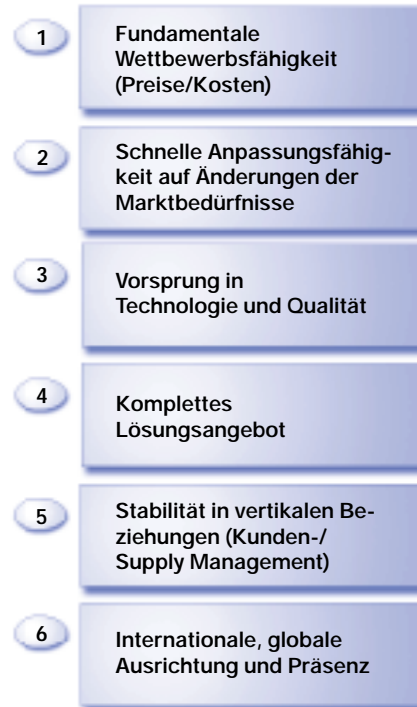
In Zukunft erfordert der härtere Wettbewerb Anpassungsfähigkeit, aber auch stabile vertikale Beziehungen zu Kunden und Lieferanten.

Bisher standen Qualitäts- und Technologie-Orientierung bei der erfolgreichen Expansion zur internationalen Marktführerschaft klar im Vordergrund. Dies ändert sich in Zukunft, da der internationale Wettbewerb eine höhere Intensität erreichen wird. Merkmale der fundamentalen Wettbewerbsfähigkeit (Preise, Kosten, Preis/Leistung) gewinnen klar an Bedeutung.

Gleichzeitig wird es für die international tätigen Firmen zu einer *Conditio sine qua non*, schnell(er) auf Änderungen der Marktbedürfnisse reagieren zu können. Die Marktführer wollen dies vor allem mit hohen Innovationsraten, konstanten Weiterentwicklungen und kurzen Reaktionszeiten sicherstellen.

Als Gegenpunkt zu den erhöhten Anforderungen an die Flexibilität der Firmen zeichnet sich eine stark zunehmende Bedeutung des Erfolgsfaktors “Stabilität in vertikalen Beziehungen” ab. Damit sind die Beziehungen zu Kunden und Lieferanten gemeint, wobei die generelle Pflege der Kundenbeziehung und Liefertreue wichtiger wird, ebenso wie Supply Chain Management.

Partnerschaftliche Beziehungen und Kooperationen werden nicht zuletzt mit dem Ziel verfolgt, für alle Beteiligten vorteilhafte Situationen, also “Win-Win”-Situationen zu schaffen.



Die sechs Kategorien von Erfolgsfaktoren, denen in Zukunft vermehrt Bedeutung zukommen wird.

Konträre Anforderungen gleichzeitig erfüllen

Eine einseitige Ausrichtung auf eine ausgesprochene Stärke genügt nicht mehr. In Zukunft wird es noch wichtiger sein, über Erfolgspositionen zu verfügen, welche konträre Anforderungen gleichzeitig erfüllen können. So wird beispielsweise “Customized mass production” (z.B. via modulares Design) sowohl dem Ruf nach tieferen Kosten, als auch demjenigen nach erhöhter Anpassungsfähigkeit an die Marktbedürfnisse gerecht.

Der Verkauf von Produkt/Dienstleistung und After Sales Service als Paket wiederum verbindet Anforderungen an ein komplettes Lösungsangebot mit der gleichzeitigen Intensivierung der Kundenbindung. Zudem ist der After Sales Service meist profitabel.

“Stabile Kunden-/ Lieferantenbeziehungen mit hoher Vertrauensbasis werden ein wichtiger Erfolgsfaktor der Zukunft.”

(U. Nyffeler, Tela AG)

Was spricht für die Mitbewerber?

Die Konkurrenz ist hellwach. Sie operiert mit tieferen Kosten und spielt konsequent ihre Standortvorteile aus. Schweizer Unternehmungen müssen diese Herausforderungen annehmen, um auch in Zukunft Erfolgsgeschichten schreiben zu können.

Haupt-Erfolgsfaktoren der Konkurrenz: Kosten und Preise

Die häufigsten Erfolgsfaktoren der Hauptkonkurrenten der Schweizer Firmen bestehen primär

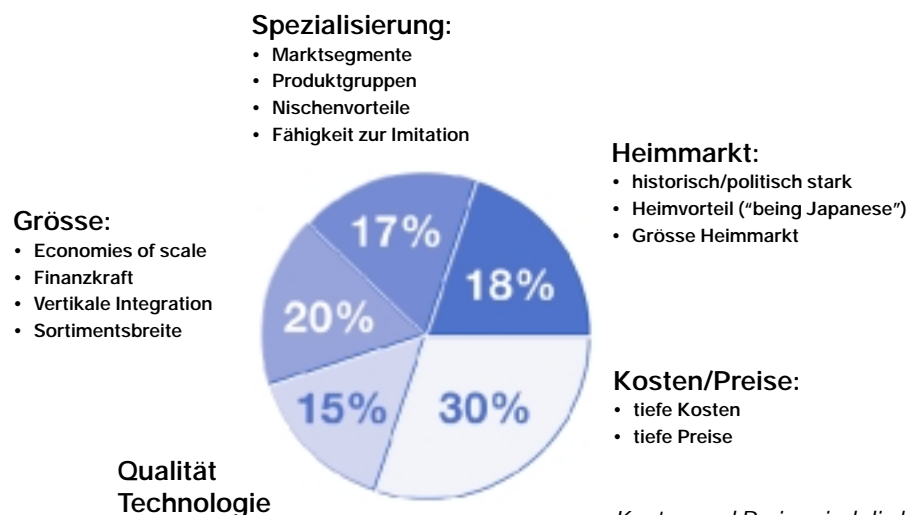
- in ihren tieferen Preisen/Kosten,
- generellen Heimvorteilen (historisch-politisch; "being Japanese", aber auch hinsichtlich der Grösse des Heimatmarktes, insbesondere in den USA, Japan und Deutschland) sowie
- in allgemeinen Grössenvorteilen (Economies of scale, Finanzkraft, Grad der vertikalen Integration und Sortimentsbreite).

Einige Konkurrenten zeichnen sich auch durch gute Qualität und ausgereifte Technologien aus. Und last but not least versteht es die Konkurrenz, insbesondere diejenige der Marktleader mit hohem Marktanteil, sich auf Marktsegmente und Produktgruppen zu spezialisieren, Nischenvorteile auszunützen oder gar die Produkte des Leaders zu imitieren.

Herausforderungen der Zukunft

Ein Grossteil der erfolgreichen Schweizer Firmen wird dadurch besonders gefordert, dass die Konkurrenz häufig fundamentale Wettbewerbsvorteile aufweist (Preis, Kosten). Gerade diese Vorteile gewinnen gemäss der Helbling-Studie in Zukunft stark an Bedeutung. Die Marktleader sind sich der Problematik wohl bewusst, dem Standort Schweiz gegenüber aber mit grosser Mehrheit nach wie vor positiv eingestellt. Es herrscht die Meinung vor, dass die Schweiz sich dem Einfluss der Internationalisierung (zunehmender Wettbewerbsdruck, Wegfallen von Grenzen, Währungsunion, Globalisierung, Technologie-Entwicklung usw.) nicht entziehen kann, sondern vielmehr die globale Herausforderung annehmen muss.

Nicht nur Unternehmen streben nach Spitzenpositionen. Auch Wirtschaftsstandorte und Länder stehen im Wettbewerb. Ob die Schweiz ihre weltweit führende Stellung hinsichtlich dem Bruttosozialprodukt pro Kopf beibehalten kann, hängt zu einem grossen Teil auch davon ab, ob die schweizerischen internationalen Marktführer die Herausforderungen der Zukunft meistern können und damit ihre Erfolgsgeschichten fortsetzen werden. Die Chancen dazu sind intakt.



Kosten und Preise sind die häufigsten Vorteile der Konkurrenten

Impressum:
Management Letter 2/98
3. Jahrgang
Auflage:
6.500
Herausgeber und Redaktion:
Helbling Management Consulting AG
Dietikon-Zürich
Copyright 1998:
Helbling Management Consulting AG
Verantwortlich:
Dr. Reto Müller
Dr. Philipp Schülin
Adrian Grisard
Bernstrasse 88
CH-8953 Dietikon-Zürich
Telefon 01 743 83 11
Telefax 01 743 83 10
E-Mail hmc@helbling.ch
Internet www.helbling.ch

**Helbling Management
Consulting AG
Bernstrasse 88
CH-8953 Dietikon-Zürich**

— Antwortcoupon —

- Bitte senden Sie mir den Management Letter "Profitables Wachstum".
- Bitte nehmen Sie mit mir Kontakt auf, um einen unverbindlichen Gesprächstermin mit Helbling-Beratern zu vereinbaren zum Thema:

<input type="checkbox"/> Meine Anschrift:	<input type="checkbox"/> Bitte senden Sie den Management Letter auch an folgende Anschrift:
Name	Name
Vorname	Vorname
Firma	Firma
Position	Position
Strasse/Nr.	Strasse/Nr.
PLZ/Ort	PLZ/Ort
Telefon	Telefon

(Bitte teilen Sie uns Adressänderungen oder unkorrekte Anschriften mit)



helbling

Management Consulting

Unternehmensberatung und Realisierung

Zürich • München • Stuttgart • Düsseldorf

Helbling Management Consulting AG Bernstrasse 88 CH-8953 Dietikon-Zürich Tel. 01 743 83 11 Fax 01 743 83 10

2/98

Gemeinsame Erfolgsfaktoren internationaler Marktführer

Editorial Heute erfolgreich – und morgen?	3
Etappen auf dem Weg an die Spitze	4
Nr. 1 im Markt = Nr. 1 im Profit	7
Ziele der Marktführer – Ja zum Shareholder Value	11
Interview mit Manfred Kuhlmann: “Viele KMU sind top”	12
Warum Schweizer Unternehmen Erfolg haben – 5 Erfolgsfaktoren	14
Vorne dabei – auch in Zukunft: 6 Erfolgsfaktoren	17
Was spricht für die Mitbewerber?	18

Heute erfolgreich – und morgen?



Manfred Kuhlmann

Viele Schweizer Unternehmen legen die Messlatte hoch. Firmen vor dem Going Public preisen sich an als "weltweit führend" und CEO's von Grosskonzernen wie von KMU lassen hören, dass ihre Unternehmen den Erfolg nur in Geschäftsfeldern suchen werden, in denen sie global mindestens zu den Top 3 gehören. "Wo wir nicht die Nr. 1 sind oder mindestens eine starke Nr. 2, verlassen wir den Markt" ist zu hören oder "Wir wollen Klassenbester sein".

Obwohl die Schweiz in Europa politisch abseits steht, sind die wirtschaftlichen Verflechtungen sehr ausgeprägt. Europa bleibt der Hauptabsatzmarkt der internationalen Marktführer; nur 8 Prozent ihres Umsatzes erzielen sie in der Schweiz. Die grosse Mehrheit sind zudem aktive Marktplayer in den USA und in Asien, viele sind sogar globale Marktleader. Die Helbling-Studie, die im folgenden vorgestellt wird, hat 288 Konzerne, Sparten, Business Units und Produktlinien mit internationalen Spitzenpositionen recherchiert. Eine erstaunlich hohe Zahl.

Was für Schlüsse können deutsche Unternehmen ziehen, wenn die Ergebnisse aus der Schweiz auf Deutschland gemünzt werden? Deutschland hat, und das ist nicht chauvinistisch zu verstehen, weltweit den attraktivsten Mittelstand hinsichtlich Anzahl, Grössenordnung der Unternehmen, Unternehmenshistorien. Aber auch hier ist der Mittelstand strukturell im Umbruch.

Für die deutschen Unternehmen des "postindustriellen" Mittelstandes gelten letztlich die Massstäbe der Grossen: Multikulturalität, Internationalisierung mit Wertschöpfung, nicht nur Export, technologische Spitzenleistungen in Entwicklung, Produktion, Qualität. Vor allem Spitzenleistung in der Vermarktung. Letzteres geht mehr in die Softfactors ein, wie Kundenzufriedenheit, Service etc. Hier haben viele bisher verwöhnte deutsche Unternehmen oft noch erheblichen Nachholbedarf.

Die Helbling-Studie trägt sowohl der Aktualität des Themas der internationalen Marktführerschaft, als auch der grossen Bedeutung der erfolgreichen Firmen Rechnung. Mit der in Form, Fokus und Umfang erstmaligen Studie füllen wir eine Lücke und stellen fest: An Vorbildern mangelt es nicht. Zahlreiche Schweizer Firmen – und dasselbe gilt für deutsche Unternehmen – operieren international mit starken Marktpositionen. Sie verfügen über die notwendigen Voraussetzungen und die unternehmerische Weitsicht, um auch in Zukunft diese Führungsrolle einnehmen zu können. Sie legen die Messlatte nicht nur hoch. Sie überspringen sie auch.

Ihr Manfred Kuhlmann

Vorsitzender der Geschäftsführung
Helbling Management Consulting GmbH

P.S. Die in diesem Management Letter aufgeführten Zitate stammen aus den Interviews, welche im Rahmen der Helbling-Studie mit Unternehmen geführt wurden.

Interview mit Manfred Kuhlmann: “Viele KMU sind top”

Management Letter:

Aus der Helbling-Studie geht hervor, dass beinahe 300 Schweizer Unternehmen international eine Spitzenposition einnehmen. Hat Sie dieses Ergebnis überrascht?

Manfred Kuhlmann:

Nein, im Grunde nicht. Schweizer Unternehmen haben weltweit das Image von Qualität, systematischer strategischer Planung und konsequenter Umsetzung. Dass da zunächst die grossen Schweizer, wie Hilti, Schindler und ähnliche einfallen, ist naheliegend. Dass der schweizerische industrielle Mittelstand auch derart gut positioniert ist, hat mich aber dann doch überrascht.

Management Letter:

Gerade kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind internationale Marktleader. Was machen sie besser als die Grossen?

Manfred Kuhlmann:

Es geht meines Erachtens nicht nur “um besser als die Grossen”. Zunächst ist wichtig zu wissen, dass heute etwa 60 Prozent der Zulieferungen der Konzerne aus dem industriellen Mittelstand stammen; übrigens mit steigender Tendenz. Zweitens zeichnen sich mittelständische Unternehmen durch eine wesentlich höhere Agilität, meist innovationsfreundliche Kultur und attraktivere Identität aus. Nicht zuletzt haben die kleineren wesentlich anspruchslosere Kostenstrukturen.

Management Letter:

Spricht die aktuelle Gigantonomie, die häufigen Zusammenschlüsse von bereits marktdominierenden Unternehmen, gegen das langfristige Überleben der KMU? Oder liegt gerade darin eine besondere Chance für geschickte Nischenplayer?

Manfred Kuhlmann:

Sowohl als auch. Konzentrationen im Konzernbereich haben natürlich auch das wichtige Ziel der Lieferantenstraffung, der Senkung der Beschaffungs- und Materialkosten. Also wird auch hier Marktmacht aufgebaut. Das wird sicher die Überlebensfähigkeit mancher Mittelständler in Frage stellen. Andererseits liegt aber darin ein gewisser Charme, nämlich zusätzliche Marktanteile zu generieren und in dauerhafte Kunden- und Lieferantenbeziehungen hineinzuwachsen. Klar ist, dass die Lieferumfänge dann auch steigen müssen, also die Abhängigkeiten steigen. Nischenplayer sind gut gerüstet, aber Nischen sind nicht unbedingt nachhaltig. Preisprämien, auch in Nischen, diffundieren schnell.

Management Letter:

Deutschland ist der wichtigste Exportmarkt der Schweiz. Trägt die teilweise enge Verflechtung der beiden Länder dazu bei, dass die Unternehmen ähnlich erfolgreiche Strategien entwickeln, gerade weil sie miteinander im Wettbewerb stehen und gleichzeitig einen vergleichbaren kulturellen Hintergrund haben?

Manfred Kuhlmann:

Wettbewerb spornt an – das ist gut so. Die kulturelle Vergleichbarkeit scheint mir ein geringeres Argument zu sein. Vor allem wenn es in der nahen Zukunft um einen Euro-Raum geht, der die wirtschaftlichen Instabilitäten gegenüber Dollar und Yen durchaus nivellieren wird. Hier sehe ich für die Schweiz deutliche Risiken.

Management Letter:

Viele international führende Unternehmen waren Pioniere, gleichsam Vorläufer einer Entwicklung. In welchen Branchen bestimmen deutsche Unternehmen heute die Trends?

Manfred Kuhlmann:

Ganz klar in der Automobiltechnik, den Biotechniken, meines Erachtens auch wieder im Maschinen- und Anlagenbau, wobei die Branchenraster zunehmend verwischt werden. Immer mehr dominieren Verbundtechnologien, die immer weniger einzelnen Branchen exklusiv zuzurechnen sind. Das heisst auch, dass die Beherrschung von Technologiekomplexität ein immer wichtigerer Erfolgsfaktor wird. Das zielt klar auf Kooperationen, Partnerschaften, projektbezogenes Zusammenarbeiten.

Management Letter:

Die Globalisierung macht an den Grenzen nicht Halt, auch wenn dies die Politik teilweise noch nicht verstanden hat. Verfügt die deutsche Wirtschaft heute über die notwendigen Rahmenbedingungen, damit sie sich weiterhin entfalten kann?

Manfred Kuhlmann:

Wie Sie wissen, haben wir eine neue Bundesregierung. Sie wird, sollte, Rahmenbedingungen für die Entfaltung und Sicherung industrieller Mittelstandsunternehmen deutlich besser gestalten, als sie bisher galten. Das gilt insbesondere für die steuerliche Attraktivität von Unternehmensübergang und -nachfolge sowie die Einkommensbesteuerung. Last but not least muss das europäische Mittelstandsförderungsprogramm entschlackt und pragmatischer umgesetzt werden.

Management Letter:

Wo sehen Sie persönlich die grössten Chancen und die grössten Risiken für den Wirtschaftsstandort Deutschland?

Manfred Kuhlmann:

Die grössten Risiken liegen darin, dass die Chancen nicht genügend genutzt werden. Das klingt nach einer Platitude: Der Wirtschaftsstandort Deutschland muss raus aus der Spirale der Larmoyanz, als Spielball von Interessenvertretern der Arbeitgeber-, Arbeitnehmerseite, "Sozialpartnern". Sowohl behördliche als auch regulierende Entschlackung ist notwendig. Ansonsten das Übliche: Staatsquote runter, mehr unternehmerische Freiräume. Vor allem Gewährleistung, dass Ideen, Kreativität in unternehmerisches Gestalten und Handeln Eingang finden und junge Menschen darin ihre Zukunft sehen. Denn die Zukunft Deutschlands wird noch mehr in der Dienstleistung als in der Verarbeitung liegen. Nichtsdestoweniger wird das 21. Jahrhundert verstärkt von kleineren und mittleren Unternehmen bestimmt sein. Aber der "postmoderne" Mittelstand wird anders aussehen: Agiler, eingebunden in Partnerschaften und internationale Know-how- und Wertschöpfungsnetzwerke.

**Helbling Management
Consulting GmbH**
Innere Wiener Strasse 11a
D-81667 München
Telefon 089 45 929 100
Telefax 089 45 929 200

Impressum:
Management Letter 2/98
3. Jahrgang
Auflage:
6.500
Herausgeber und Redaktion:
Helbling Management Consulting AG
Dietikon-Zürich
Copyright 1998:
Helbling Management Consulting AG
Verantwortlich:
Dr. Reto Müller
Dr. Philipp Schülin
Adrian Grisard
Bernstrasse 88
CH-8953 Dietikon-Zürich
Telefon +41 1 743 83 11
Telefax +41 1 743 83 10
E-Mail hmc@helbling.de
Internet www.helbling.de

— Antwortcoupon —

- Bitte senden Sie mir den Management Letter "Profitables Wachstum".
- Bitte nehmen Sie mit mir Kontakt auf, um einen unverbindlichen Gesprächstermin mit Helbling-Beratern zu vereinbaren zum Thema:

Meine Anschrift:

Name

Vorname

Firma

Position

Strasse/Nr.

PLZ/Ort

Telefon

Bitte senden Sie den Management Letter auch an folgende Anschrift:

Name

Vorname

Firma

Position

Strasse/Nr.

PLZ/Ort

Telefon



helbling

Management Consulting

Unternehmensberatung und Realisierung

München • Stuttgart • Düsseldorf • Zürich

Helbling Management Consulting GmbH Innere Wiener Straße 11a D-81667 München Tel. 089 45 929 100 Fax 089 45 929 200