

unternehmer  
magazin

# unternehmermagazin

64. Jahrgang · G 4012 · 12,50 Euro

Inhaber im Mittelstand · Zeitschrift für Familienunternehmen

7/8 · 2016

75.000 Auflage

Titelthema

## »Hidden Champions«

Unternehmensführung in der Digitalisierung

Special

## Nachfolge in Unternehmen

Titelthema

**Weltmarktführer-Index**

Datenbank der DACH-Region

Special

**Ausschluss von Erben**

Regeln im Gesellschaftsrecht

Kapitalanlage & Vermögen

**Erstklassige Adressen**

Die branchenbesten Anbieter

**Rubrik** Unternehmensführung

**Spitzenleistung leicht gemacht!** Auch die Fortsetzung des Bestsellers »Verdammt zur Spitzenleistung« widmet sich den elementaren Bedingungen des Markterfolgs im Mittelstand. Zehn klare Strategie-Bausteine versprechen langfristige Vorteile in jedem Geschäft. Fünfzehnter Teil der Serie von *Dr. Christoph Weiß* 08

**Qualität ist alles** Exzellente Prozesse und eine fehlerfreie Produktion sind der Traum jedes Unternehmers. Ein Schlüssel zum Erfolg ist, die Sache selbst und die interne Abstimmung zum absoluten Führungsthema zu machen. So sinkt der Aufwand und die Ergebnisse steigen. Sechster Teil der Serie von *Dr. Hartmut Frei* 10

**Titelthema** »Hidden Champions«

**Strategien | Märkte | Modelle**

**Volkswirtschaft** Die Könige in der Nische sind Marktbesitzer. Diese Spitzenunternehmen kontrollieren ihren Wettbewerb. Die Strategie schließt ein, nicht unbedingt weiter zu wachsen. Souveräne Betrachtung der Szene von *Prof. Dr. Hermann Simon*. 12

**Weltmarktführer** Ein neuer Index für die DACH-Region liefert valide Informationen. Das Projekt ist als »Work in progress« definiert. Gründe und Kriterien von *Prof. Dr. Christoph Müller*... 16

**Unternehmensführung 4.0** Kaum etwas bleibt, wie es ist. Die Digitalisierung fordert radikale Veränderungen auch jenseits der Produktion. Selbststeuerung und zeitgemäßes »Change Management« von *Prof. Dr. Norbert Wieselhuber und Gustl F. Thum* 18

**CETA und TTIP** Die Bundesregierung will Freihandelsabkommen, die es erlauben, die Regeln der Globalisierung mitzugestalten. Statusbericht von *Staatssekretär Matthias Machnig*. 21

**Marken im B-to-B** Das Internet gibt Kunden mehr Macht. Das bedeutet, dass Mehrwerte glaubhaft geboten und bewusst kommuniziert werden müssen. Vorgaben von *Thomas de Crignis* 22

**Management** Disruption heißt Transformation. Familienunternehmen tun gut daran, ihre Häuser auch für Fremdgeschäftsführer und Vorstände zu präparieren. Rat von *Dr. Joerg K. Ritter*. 24

**»Best Practice«** Einkaufswagen in einer eigenen Dimension. Bericht aus den fünf Geschäftsbereichen eines erfahrenen »Global players« von *Gottfried Wanzl und Dr. Klaus Meier-Kortwig*. 26

**»Best Practice«** Technologieführer und Systemlieferant im Maschinenbau. Umreifungslösungen universal von *Timo Mosca*. 28

**Steuern** Die Buchstaben »BEPS« erlangen 2017 Bedeutung. Gewinnkürzung und Gewinnverlagerung von *Prof. Dr. Ulrich Prinz*. 30

**Rechtsformen** Konzernobergesellschaften, Direktionsmöglichkeiten und Auslands-GmbHs von *Prof. Dr. Jochem Reichert*. 32



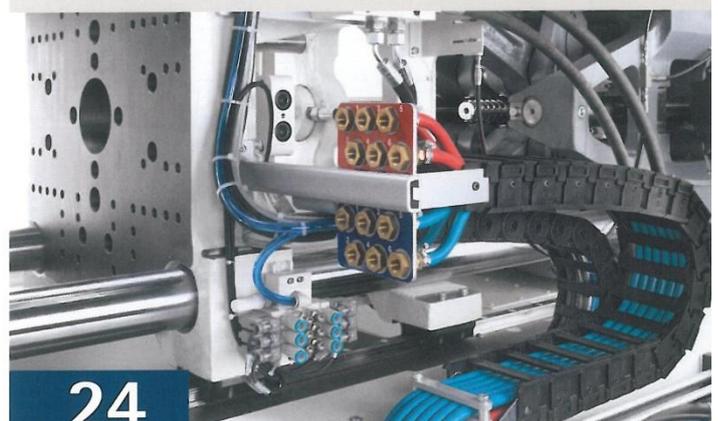
12

**Volkswirtschaft** | Die Besten der Besten spielen ihr eigenes Spiel. Sie haben begehrte Produkte und treue Kunden.



18

**Unternehmensführung 4.0** | Vermittlungsbedarf auch im Mittelstand durch Mitarbeiter verschiedener Altersklassen.



24

**Management** | Zeitenwende für Familienunternehmen. Neubegründung der eigenen Idee und neue Wertewelten.

# Neues Selbstverständnis

## Marken und Kommunikation im B-to-B

Die Analyse der Erfolgstreiber der »Hidden Champions« zeigt, dass Marken im B-to-B wichtiger werden. Diese Unternehmen besitzen alle eine erfolgsbegründende Innovation und sind so gut, weil sie mit ihrem einzigartigen Angebot einen hohen Kundennutzen erzeugen, so dass sie Nischen besetzen und neue Märkte definieren. Die WAGO-Klemme, der Trumpf-Laser und die PERI-Schalung bestätigen das Muster. Frühe Internationalisierung sorgt für stetiges Wachstum. Die Exportquoten liegen oft über 80 %. Die Effizienz wird ständig durch die Optimierung der Produkte, der Produktion und der Prozesse gesteigert.



Thomas de Crignis

»Hidden Champions« dominieren ihre Nischen oder Teilmärkte dank ihrer Qualität und ihres technologischen Know-hows. Doch im Zeitalter der Digitalisierung verlieren diese bisherigen Alleinstellungsmerkmale an Bedeutung. Die alten Wettbewerbsvorteile nehmen ab. Dadurch lässt die Differenzierung nach. Der Konkurrenzdruck steigt.

In jedem starken Verdrängungswettbewerb aber geht es um Preise und um Kundennähe, also um die Fähigkeit, die Kundenbedürfnisse in den Mittelpunkt sämtlicher Aktivitäten und Entscheidungen zu stellen. Wer das nicht schafft, wird künftig verlieren.

Damit rückt die Marke als Schnittstelle zwischen Unternehmen und ihren Märkten in den Mittelpunkt. In markenorientierten Unternehmen wird die nach innen gewandte Sicht auf die eigenen Produkte und die Produktion durch den nach außen gewandten Blick auf Kunden abgelöst. Marken werden zu Kundenorientierungsprogrammen.

**Merkmale starker Marken** ▶ Starke Marken haben Käufer, die bereit sind, für technisch vergleichbare Produkte auf Grund der wahrgenommenen Reputation höhere Preise zu zahlen. In diesem Sinne erlösen deutsche »Hidden Champions« laut Schätzungen von Branchenexperten im Schnitt 7 bis 12 % mehr als ihre meisten Wettbewerber.

Die Markenführung hat also darauf aus zu sein, eine Reputation aufzubauen, die ein Preispremium erlaubt. Dafür müssen Marken zeitgemäße Themen und Inhalte fokussieren und den Kundennutzen in der Argumentation betonen, was sie durch Kompetenzen glaubhaft zu begründen haben. Die wichtigste Aufgabe der Marke ist jedoch, ihre Unvergleichlichkeit herauszustellen. Nur wenn diese positive Abgrenzung gelingt, sind Kunden auch bereit, ein Preispremium zu bezahlen.

**Markenstrategien drehen sich um Kunden** ▶ Im Fokus moderner Markenstrategien stehen Maßnahmen,

die eine konsequente Orientierung an Kundenbedürfnissen erlauben. In der Marktsprache sollte jeder Kontaktpunkt ein nachhaltiges, authentisches Erlebnis vermitteln, da jeder Kundenkontakt mit der Marke ihre Reputation steigert, bestätigt oder schwächt. Auch Einzelerlebnisse können zu Käufen oder zur Ablehnung führen. Daher sollte jedes Unternehmen die individuellen Kontaktpunkte der »Customer Journey« kennen und aktiv gestalten. Hier sind die »Moments of Truth« in der Informationsbeschaffung, der Kontaktabstimmung, beim Kaufabschluss sowie in der Kundenbetreuung extrem wichtig. In all diesen Kontexten sollten Kunden durch den richtigen Mix an Inhalten, Informationstiefe und Kontaktintensität die perfekte Erfüllung ihrer Bedürfnisse erleben, so dass Käufe optimal angebahnt werden. Starke Marken bestätigen alles, was sie (auch an Mehrwert) versprechen, bei jedem Kontakt.

Im Übrigen legen sich »Hidden Champions« in ihren Strategien gern auf Innovationen fest. Sie sollen der Dreh- und Angelpunkt ihres anhaltenden Markterfolgs sein. Da aber seit der erfolgsbegründenden echten Innovation mitunter keine weiteren Durchbruchinnovationen mehr erfolgt sind, wird zwar das Portfolio weiterentwickelt und verbessert, doch damit steigt die Gefahr, langfristig in der Nische zu stagnieren. Um dies

zu verhindern, sind technologische Neuerungen mit Marktanforderungen innovativ zu verbinden. Die Marke ist auch hier der Schlüssel, um Forschung und Entwicklung konsequent auf die Zielgruppe auszurichten. Im digitalen Wettbewerb entscheiden Kunden mehr denn je darüber, ob Produkte reüssieren. Marken dienen diesbezüglich vor der Serienfertigung als Filter, um zu prüfen, ob das neue Angebot für die Zielgruppe interessant und differenzierend ist.

Auch wegen der immer kürzeren Produktlebenszyklen ist es heute nicht sinnvoll, die Kaufargumentation über Produkteigenschaften zu führen. Statt dessen ist der dauerhafte, ganzheitliche und für Kunden relevante Mehrwert deutlich zu machen, der in der Reputation von Unternehmen verankert ist. Nur markengeprägte Innovationen bringen künftig noch neue Lösungen hervor, die das positive Image im Wettbewerb stärken.

Ihr Wachstum in den Schwellenländern stellt deutsche »Hidden Champions« vor besondere Herausforderungen, da sie in der Regel Premiumsegmente besetzen. Doch der Markt für Spitzentechnologien ist auf Dauer zu klein, zumal er immer mehr umkämpft sein wird. Im mittleren Technologiesegment sind die Potenziale und die Volumina größer, aber auch hier gilt, dass die Kundenbedürfnisse präzise zu erheben sind. Eine reine »Good enough«-Strategie reicht nicht aus.

**Marken gestalten Zukunft** ▶ Marken sind ein starker Treiber ökonomischer Spitzenleistung. Unsere Studie »Die Marken der Hidden Champions« weist den Zusammenhang zwischen der Performance von Marken und dem Erfolg von Unternehmen nach. Im Übrigen zeigt unsere Markenwert-Datenbank, dass im B-to-B über rund 20 % des Unternehmenswerts auf die Marke entfällt. Starke Marken wirken sich aber auch im Kapitalmarkt aus. »Hidden Champions« haben besseren Zugang zu Fremdkapital und bessere Finanzierungsbedingungen. Ihren einzigen Nachteil, Standorte oft fern von Metropolen, macht »Employer Branding« wett. ■

Thomas de Crignis, Studienleiter  
Biesalski & Company GmbH, München