

## 2.1 Das Ei des Kolumbus

Wenn man sich die Geschichte des vermeintlich größten Entdeckers unserer Zeit anschaut, dann könnte man sich vielleicht die Frage stellen, ob Kolumbus sich einfach verfahren hat oder ob er nur nicht wusste, wohin er wollte. Zugegeben, eine blöde Frage in Zeiten, in denen wir von der Garage zum Bäcker das Navi benutzen müssen, aber für unser Thema nicht ganz ohne Relevanz. Denn auch wenn alles passt, vom Management, den Produkten, den Zielen, den Visionen bis hin zur Innovation und den Märkten, die nur danach lechzen, uns die Produkte aus den Händen zu reißen –, wenn es keine unternehmerische Strategie gibt, ist die Besteigung des Brand-Champion-Gipfels vielleicht nicht zum Scheitern verurteilt, aber sie wird ungleich schwerer.

Bleiben wir beim Bild unserer Expedition: Das Ziel steht fest und die Vorbereitungen sind erfolgreich abgeschlossen. Alle haben den Flug ins Zielgebiet und den gemeinsamen Weg ins Basislager einigermaßen überstanden. Es wird von Tag zu Tag klarer, wer welche Aufgaben übernehmen wird und wen man auf dem Weg zum Gipfel unterstützen und eventuell besonders motivieren muss. Die Ausrüstung ist vom Feinsten und eigentlich kann, ja muss es jetzt endlich losgehen. Aber der Gipfel ist weit und Wege gibt es so viele. Eine klare Strategie ist gefragt. Wie kommen wir durch die Wand? Welcher Weg ist am einfachsten? Am schnellsten? Am effizientesten? Oder ist der Weg das Ziel? Eher nicht. Denn der Weg ist der Weg und der Markengipfel das erklärte Ziel. Was tun?, mag der geeignete Brand-Championship-Teilnehmer nun denken. Eine Strategie muss her.

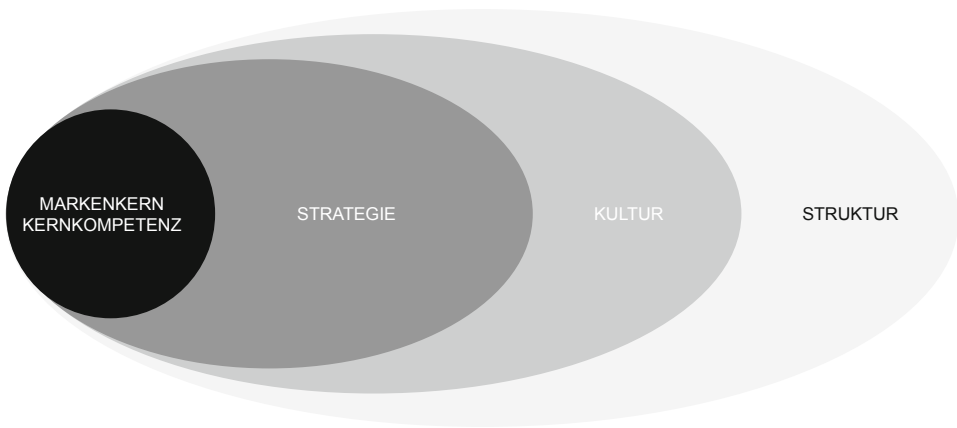
---

## 2.2 Die Strategie: Das Alpha und das Omega eines Unternehmens

Im Jahr 2012 gelang am CERN, der Europäischen Organisation für Kernforschung, der Nachweis des sogenannten *Higgs-Boson*, einem Elementarteilchen, das populärwissenschaftlich auch des Öfteren als *Gottesteilchen* tituiert wird. Das Teilchen ist unvorstellbar klein und übersteigt in seiner Bedeutung für die Wissenschaft komplett das intellektuelle Fassungsvermögen, zumindest eines der Autoren. Was uns daran aber so interessant erscheint, ist eine Fragestellung, die hinter diesem Gottesteilchen steht: Wenn das Universum die Antwort ist, was ist die Frage? [12] Oder anders formuliert: Wenn Ihr Unternehmen die Antwort ist, wie war dann doch gleich die Frage? Was ist Ihr *unternehmerisches Higgs-Boson*? Das kleinste Elementarteilchen, aus dem Ihr Unternehmen, Ihre Strategie heraus gewachsen sind? Die Antwort auf diese Frage ist zugegebenermaßen alles andere als einfach. Zumal für Unternehmen, die auf eine lange und erfolgreiche Tradition zurückblicken können. Und sie ist vielleicht noch schwieriger für Unternehmen, die sich gerade in einer Krise, beziehungsweise einer krisenhaften Situation befinden. Da sitzt man nun als Entscheider, Geschäftsführer, Inhaber oder auch Inhaberin auf der Schwäbischen Alb, im Sauerland oder an anderen zauberhaften Orten des Landes und soll über Elementarteilchen und Strategien nachdenken? Bevor wir jetzt der illegalen Einnahme bewusstseinsweiter-

der Substanzen bezichtigt werden, wollen wir schnell etwas zur Verteidigung vorbringen. Die Weltwirtschaft und alle damit zusammenhängenden Faktoren befinden sich in einem stetigen und rasanten Wandel. Die Fertigung von Produkten findet heute nicht mehr vor der Haustür der Endabnehmer statt, sondern in fernen Ländern. Ein Konzern wie Twitter wird heute für Milliarden an der Börse gehandelt, ohne bis dato auch nur einen \$ Gewinn erzielt zu haben. Amazon, Google und Co. haben nicht nur unsere Art und Weise der Kommunikation, sondern auch unser Kaufverhalten so nachhaltig verändert, dass ein Ende dieser Achterbahnfahrt nicht in Sicht ist. Detroit, einstmals das Epizentrum der weltumspannenden automobilen Wirtschaft ist pleite und wird von einem Insolvenzverwalter geführt. Ideen, Wissen, Kreativität sind zur neuen begehrten Ressource geworden und die Welt lechzt danach. Im Mittelalter bekam ein Mann in seinem ganzen Leben die Informationen, die heute auf einer Seite einer beliebigen internationalen Tageszeitung abgedruckt werden. Die Welt ist also im Wandel und wir mit ihr. Wer jetzt glaubt, dass sich dieser Wandel lediglich auf die IT und den Maschinenpark des jeweiligen Unternehmens auswirkt, sollte sich ab sofort von der dunkeln Seite des Mondes hurtig auf den helleren Teil bewegen.

Das industrielle Organisationsmodell und seine Strategien orientieren sich bislang an der Mechanik einer Maschine oder dem Räderwerk einer Uhr. „Dieses Bild ist geprägt von der Faszination des 19. Jahrhunderts, die Welt, die Gesellschaft, Menschen und Organisationen als ein mechanisches Getriebe zu erklären und zu behandeln“ [19]. Jede Funktion im Unternehmen entspricht einem Rädchen im *Uhrwerk* des großen Ganzen und kann bei Nichtfunktion problemlos und schnell ausgetauscht werden, ohne dass die grundlegende Funktion nachhaltig gestört wird. Die Strategie ist der Masterplan, der diese einzelnen Funktionen aufeinander abstimmt, während die Organisation und Kultur dafür sorgen, dass genügend Schmiermittel im Einsatz ist, damit auch nichts trocken läuft. Wenn es jedoch um die grundlegenden Veränderungen unserer Wirtschaft und auch unserer Gesellschaft geht, dann greifen keine normierten Teile mehr ineinander, folgt keine mechanische Bewegung einem exakten Ablaufschema, hat kein Masterplan die passende Lösung jetzt schon in petto. Und genauso verhält es sich auch mit der *Strategie*. Was haben die Commerzbank, Karstadt und Frankreich gemeinsam? Richtig, es klemmt bei der Strategie. Böse Zungen mögen auch behaupten, dass sie keine Strategie haben. Da wird wild an den Symptomen laboriert, ohne die Ursache genauer zu untersuchen. Aber genau dafür ist eine Strategie da. Sie stellt die Frage, deren Antwort das jeweilige Unternehmen ist. Verweilen wir doch noch kurz in der intellektuellen Stratosphäre der experimentellen Physik: Der Big Bang, der ja vor über 13 Mrd. Jahren stattgefunden haben soll, gilt den meisten, die so etwas mental fassen können, als die Geburtsstunde unseres Universums. Wir wollen dieses Bild allerdings dazu verwenden, um zu fragen, ob es nicht auch so etwas wie einen individuellen unternehmerischen *Big Bang* geben kann, aus dem sich die Strategie, die Struktur und die Kultur *entwickeln* können. Das Problem, das heute bei so manchem Konzern für hektische Aktivitäten in den obersten Managementebenen sorgt, ist, dass sich die Strategie vom *Ursprung* des Unternehmens abgekoppelt hat. Hier haben sich Paralleluniversen entwickelt, die weder etwas mit dem Markenkern, noch etwas mit



**Abb. 2.1** Aus der Marke zur Strategie, zur Kultur, zur Struktur

der Strategie zu tun haben. Dabei sind wir uns sicher, dass jedes Unternehmen auf *sein Higgs-Boson* zurückgeführt werden kann und sich daraus auch eine erfolgreiche Strategie ableiten lässt. Ob das Ganze jeweils aus einem Big Bang resultiert, da darf man dann doch geteilter Meinung sein, aber der Ursprung ist klar. Aus der Marke wachsen die Strategie, die Struktur und die Kultur eines Unternehmens (siehe Abb. 2.1).

## 2.3 Kernkompetenz Marke

Wir wissen, dass die Strategieprobleme der Stahlgiganten und Warenhausriesen bestimmt kein Thema für die Mittelständler oder gar die Hidden Champions sein können. Schon gar nicht in der Praxis. Zu sehr kämpfen die Kolleginnen und Kollegen in den Unternehmen mit den ganz profanen Dingen des Alltags. Der Anzeigenschluss war gestern, die Kosten für den neuen Messestand explodieren und die Amerikaner können mit der kongenialen Übersetzung des neuen Produktkataloges nichts anfangen. Also, wo zur Hölle soll oder besser kann da noch die Strategie reinpassen? Und schon wieder diese fiesen M-Wörter: Marke und Marketing. Da helfen nur noch Vatis Argumente: Ärmel aufkrempeln, zu-packen, aufbauen. Und genau an dieser Stelle sagen wir jetzt Stopp! Nehmen Sie sich bitte die Zeit und denken Sie über Ihren unternehmerischen Ursprung und Ihre Strategie nach. Das kostet auch erst einmal *nur* Zeit. „Nur“ natürlich in Anführungszeichen. Und wenn Ihnen das böse M-Wort nur schwer über die Lippen kommt, machen wir vielleicht einfach eine *Kernkompetenz* daraus. Der Schweizer Wirtschaftswissenschaftler Cuno Pümpin entwickelte in den Achtzigern das Konzept der Strategischen Erfolgspositionen, als „... eine in einer Unternehmung durch den Aufbau von wichtigen und dominierenden Fähigkeiten bewusst geschaffene Voraussetzung, die es dieser Unternehmung erlaubt, Konkurrenzüberlegenheit und damit langfristige überdurchschnittliche Ergebnisse zu erreichen“ [17].

Der aus diesem Konzept abgeleitete Begriff der Kernkompetenzen, bezeichnet also eine Fähigkeit, beziehungsweise eine Tätigkeit, die ein Unternehmen im Vergleich zur Konkurrenz besser ausführen kann und dadurch einen Wettbewerbsvorteil erlangt. Nach G. Hamel und C. K. Prahalad haben Kernkompetenzen das Potenzial, den Zugang zu einer Vielzahl von Märkten zu ermöglichen. Außerdem sollen sie einen wesentlichen Beitrag zum wahrgenommenen Kundennutzen des jeweiligen Endproduktes leisten und zudem schwierig zu kopieren sein [7]. Auch Kotler und Bliemel haben sich diesem Thema angenommen. Für sie ist die Kernkompetenz die Quelle eines Wettbewerbsvorteils und leistet ebenfalls einen signifikanten Kundennutzen, während sie das Potenzial für vielfältige Applikationen in verschiedenen Märkten birgt und ebenfalls schon einen Kopierschutz eingebaut hat [10]. Die Herren Krüger und Homp haben diesen Gedanken weitergesponnen und der Kernkompetenz eines Unternehmens Relevanz für den Kunden, Sicherung dauerhafter Wettbewerbsvorteile sowie die Zuordnung zu konkreten Produkten und Leistungen zugeschrieben, wobei diese Kernkompetenz logischerweise nicht an einzelne Mitarbeiter, sondern an das Unternehmen gebunden sein sollte [11]. Also, vielleicht ist ja Ihr unternehmerisches, ganz persönliches *Higgs-Boson* eine Kernkompetenz, die alles vereint: Sowohl Ihren Markenkern, wie auch den Kundennutzen Ihrer Produkte, den Imitationsschutz, die Differenzierung dem Wettbewerb gegenüber und die mögliche Diversifikation in angrenzende Märkte. Es wird schwierig sein, all diese Dinge in ein einziges Wort, oder aber auch in nur einen Satz zu bringen. Muss man aber auch nicht. Hier geht es mehr darum, sich wirklich mit dem Kern auseinanderzusetzen und daraus einen Strategieprozess zu entwickeln. Sie haben richtig gelesen, einen Prozess. Genauso wenig, wie es jemandem gelingen wird, aus dem Stand mal eben die Kernkompetenzen oder den Markenkern eines Unternehmens zu formulieren, wird es kaum möglich sein, eine darauf basierende Strategie fix und fertig zu präsentieren. Klar, dass man den Weg durch die Wand im Kopf haben sollte, bevor man losgeht. Es ist schon von elementarer Bedeutung, ob ich über den Nordgrat oder die Südflanke zum Gipfel kommen will. Ich muss allerdings auch in der Lage sein, wenn das Wetter umschlägt oder andere äußere Umstände mich dazu zwingen, flexibel auf genau diese Umstände zu reagieren und nicht in meiner Strategie zu verharren. Schnelligkeit, Flexibilität und Veränderungswillen müssen daher Bestandteile eines Prozesses sein, der aus einer theoretischen Strategie eine praktische Anwendung werden lässt.

---

## 2.4 Das unternehmerische Selbst – Bewusst – Sein

So, wie wir uns bei den Themen Marke, Marketing und Kommunikation ganz auf den Markenkern des Unternehmens konzentriert haben, steht gerade das Thema Strategie in einem sehr engen Zusammenhang mit dem unternehmerischen Selbstbewusstsein. Schon klar, der mittelständische Unternehmer kämpft heutzutage an vielen Fronten: Produktivität, Schnelligkeit, Innovation, Wachstum, Nachwuchs, Internationalisierung . . . Um mal nur einige wenige zu nennen. Und jetzt kommen wir und wollen nach dem ganzen

Marken- und Emotionsgedöns noch einen Stuhlkreis aufmachen? Aber jetzt, wo wir alle schon mal hier sind, müssen Sie da durch. Es dauert auch nicht lange und macht, Hand aufs Herz, tatsächlich Sinn.

**Also, ganz am Anfang sollten wir uns die Frage stellen, was denn eigentlich unser Ziel ist**

Oder wir fragen gleich in Anlehnung an Peter F. Drucker [4]:

- Wie lauten unsere kurz-, mittel- und langfristigen Ziele?
- Wer ist/sind unsere Zielgruppe/n?
- Wer ist/sind unser/e Kunde/n?
- Ist/sind Kunde/n und Zielgruppe/n identisch?
- Worauf legen unser Kunde Wert?
- Worauf legt/en die Zielgruppe/n Wert, die wir zu unseren Kunden zählen wollen?

Klingt alles ganz einfach, oder? Aber wir sind uns sicher, dass, wenn Sie fünf Personen in Ihrem Unternehmen zu diesen Punkten befragen, Sie im Zweifel mindestens 25 unterschiedliche Antworten erhalten werden. Anders angefangen: Walther von der Vogelweide hat folgende wunderbare Sätze für uns niedergeschrieben: „Ich saz ûf eime steine und dahte bein mit beine: dar ûf satzt ich den ellenbogen. ich hete in mine hant gesmogen, daz kinne und ein mîn wange. dó dâhte ich mir vil ange, wie man zer welte solte leben“ [2]. Voilà, der erste Strategie. Oder vielleicht ein bisschen weniger intellektuell: Woher kommen wir und wohin gehen wir, beziehungsweise wollen wir gehen? Ihre Strategie sollte Ihnen also helfen, diese elementaren Fragen in einer Antwort zu bündeln. Sie kann auch mehrere Sätze haben. Sie müssen ja nicht gleich so schön, wie die vom Minnesänger klingen. Da wollen wir mal nicht so sein.

Bestimmt einer der größeren Strategen, zumindest in der Betriebswirtschaft, ist wohl Michael E. Porter. Im Gegensatz zum ressourcenbasierten Ansatz des Kernkompetenzmodells von Hamel und Prahalad (siehe auch Kap. 2.3), vertritt der amerikanische Wirtschaftswissenschaftler eher eine marktorientierte Sicht. In Anlehnung an seine fünf Thesen auf die Frage „Was ist Strategie?“ [16], wollen wir Antworten adaptieren, die vor allem einen Maßstab haben: Die Realität für mittelständische Unternehmen. Denn eines ist klar: Wir können nicht (wieder) auf der grünen Wiese anfangen. Jeder Mittelständler, ob Hidden Champion oder auf dem Weg dahin, hat eine Geschichte. Im positiven wie vielleicht auch im negativen Sinn. Soll heißen, dass sich oftmals eine ganze Menge eingefahrener Wege und auch Strukturen durch diese Geschichte ziehen. Also eine Strategie zu entwickeln, die diese Strukturen und Wege nicht beachtet, kann unter Umständen gefährlich sein. Genauso gefährlich wie vielleicht die gute Absicht, diesen Strukturen zu viel Bedeutung beizumessen. Lehnen wir uns nochmals kurz zurück und denken an unseren Ausgangspunkt. Unser Ziel ist es, unser starkes oder auch weniger starkes Wachstum in unserem Marktsegment oder besser unserer Marktnische, denn wir sind ja ein Hidden Champion oder auf dem Weg dorthin, durch Marke, Marketing und Kommunikation abzusichern und auszubauen. Und dazu brauchen wir eine Strategie.

Michael E. Porter hat, wie oben schon angedeutet, fünf Thesen zum Thema Strategie aufgestellt. Eins zu eins sind diese Thesen selbst für noch so ambitionierte Mittelständler kaum zu übernehmen. Zumal sich die Beispiele logischerweise an den großen Tieren im US-amerikanischen Kapitalismus-Dschungel orientieren. Wer schon einmal das Glück erfahren durfte, auf diesem Platz ein paar Bälle zu spielen, weiß, dass es dort ein wenig anders zugeht als im Mittelstand. Was nicht heißt, dass das besser oder schlechter ist, sondern einfach nur anders.

---

## 2.5 Die normative Kraft des Faktischen

Die operative Exzellenz [16] von Porter trifft die Mittelstandsherausforderung ziemlich genau. Nämlich dort, wo wir unseren Markensstuhlkreis (das war der mit den „Igitt“-Emotionen) aufgelöst haben, um ihn zum Strategie-Stuhlkreis neu aufzustellen. „Ein Unternehmen wird seine Mitbewerber nur übertreffen, wenn es sich von diesen abheben und diesen Abstand dauerhaft erhalten kann. Es muss den Kunden einen höheren Wert bieten als die Konkurrenz oder einen ähnlichen Wert zu einem niedrigeren Wert oder beides“ [16]. Soweit alles klar. Meistens sind die Mittelständler in der Hidden-Champion-Nische ja vor allem eines: *hidden*. Die Mitbewerber weit weg und daher auch der Druck an den anzubietenden Werten zu schrauben, nicht allzu groß. Zumal es auf den ersten Blick leichter ist, sich mit den Themen der operativen Exzellenz zu beschäftigen. Keine Frage, operative Exzellenz ist wichtig. So wichtig, dass, wer bis heute seine Hausaufgaben diesbezüglich nicht gemacht hat, sich schleunigst dransetzen sollte. Aber diese Sorge ist im deutschen Mittelstand unseres Erachtens vollkommen unbegründet. Total Quality Management (TQM) mit Nullfehlertoleranzen, Just-in-time-Fertigung oder die Themen Outsourcing, Benchmarking, Reengineering gehören seit Jahren zum Standardrepertoire der Hidden Champions. „Operative Exzellenz bedeutet ganz allgemein, die gleichen Dinge besser tun als die Konkurrenz“ [16]. Einziges Problem dabei: Es dürfen und können alle machen. Also auch Ihr Wettbewerb. Und, wer sich heute nicht auf die operative Exzellenz konzentriert, wird sich im Zweifel morgen nicht darum kümmern müssen. Allein aus dem Grund, weil er dann wahrscheinlich nicht mehr am Markt sein wird. Zu stark ist gerade auch in den BRIC-Staaten die Konzentration auf genau diese Tugenden. Und das betrifft eben nicht nur die Konzerne, die sich im globalen Wettbewerb tummeln, sondern auch den Mittelstand. Wir möchten an dieser Stelle nicht über den Verlust ganzer Industriezweige in Europa in den Achtzigern und Neunzigern lamentieren, aber dieses Spiel, in dem es darum geht, den Kunden einen höheren „Wert“ zu bieten als der Wettbewerb, kann nur gewonnen werden, wenn das Thema operative Exzellenz eben exzellent gespielt wird. Was aber nicht heißen soll, dass man sich ausschließlich auf die operative Exzellenz konzentrieren darf, sondern eben auch seine Strategie aufsetzen, umsetzen und fortlaufend überprüfen muss.

## 2.6 Was uns ausmacht: Die Einzigartigkeit

Wenn Sie die vorangehenden Seiten aufmerksam gelesen haben und nicht darüber eingeschlafen sind, dann müssen beim Thema Einzigartigkeit jetzt alle Glocken läuten. Wie war das noch mit der leider in Vergessenheit geratenen *Unique Selling Proposition*? Dem einzigartigen Versprechen, das für Ihr Unternehmen aus Ihren Produkten gemacht werden sollte? „Eine Strategie, die zu einem klaren Wettbewerbsvorteil führt, besteht darin anders zu sein. Dies bedeutet, bewusst eine Kombination von Tätigkeiten zu wählen, die für den Kunden einen einzigartigen Mix an Werten erzeugt“ [16]. Wenn wir uns diesbezüglich wieder unserem Thema Marke, Marketing und Kommunikation als Wachstumstrigger zuwenden, dann ist es ganz wichtig, festzustellen, dass sich die *Einzigartigkeit* hier definitiv nicht auf das Thema Kommunikation und/oder Außendarstellung bezieht, sondern auf das Selbstverständnis, respektive die Strategie. Unser schon öfter erwähnter Lieblingsschimpanse ist keine Strategie, sondern ein Affe, der etwas kommunizieren soll. Wenn diverse Maschinenbauer Bodypainting-Modelle über die Messe laufen lassen, hat das vielleicht etwas mit kommunikativer Alleinstellung und *Sex sells* zu tun, aber eben nicht mit der hier angesprochenen Strategie. Vielleicht doch ein Beispiel aus der Welt der Konzerne: Der Autovermieter Sixt hat seiner Strategie, der „kostengünstigste Autovermieter“ zu sein, mit seiner Kommunikation ein sehr starkes Image gegeben und ist so über die Kommunikationsführerschaft zum Marktführer geworden. Frech, enorm aufmerksamkeitsstark und top aktuell. Über die Kommunikationsführerschaft wurde Sixt zum Marktführer. Die Strategie über Marke, Marketing und Kommunikation den Wettbewerb hinter sich zu lassen, hat also funktioniert. Die Frage stellt sich nur: Kann Sixt zukünftig nur mit dieser Kampagne wachsen? Würde diese auch auf Auslandsmärkten funktionieren oder wird Sixt die Geister, die es mal gerufen hat, nicht mehr los? Wir kennen die Wachstumsstrategie von Sixt nicht und natürlich wollen wir keine Kritik üben, aber wir wollen darauf hinweisen, dass sich die Strategie eher auf einer wirtschaftsintellektuellen Ebene abspielt, als an den Konferenztischen von hippen Werbeagenturen.

Aber zurück zu Porter, der beschreibt, dass eine strategische Positionierung anhand von drei Kategorien vorgenommen werden kann. Diese drei Aspekte gehören in großen Lettern an die Wände jedes wachstumsorientierten Mittelständlers geschrieben und werden auch in den meisten Unternehmen intensiv gelebt. Denn sonst wäre der Mittelstand in Deutschland nicht da, wo er ist.

### 2.6.1 Strategische Positionierung über die Produkt- oder Servicevarianten

„Erstens kann eine Marktposition darauf basieren, dass ein Unternehmen nur einen Teil des in einer Branche üblichen Sortiments an Produkten oder Leistungen anbietet. (...) Eine solche Positionierung ist wirtschaftlich dann sinnvoll, wenn ein Unternehmen bestimmte Produkte oder Leistungen aufgrund spezieller Kompetenzen besser erbringt als





**Abb. 2.2** Positionierung über das Säulenmodell

andere“ [16]. Und schon befinden wir uns im Auge des Orkans. Genau darum geht es. Wenn Sie jetzt aus dieser Positionierung heraus wachsen wollen, dann geht es nicht allein darum, für Ihre Produkte neue Vertriebswege oder Absatzmöglichkeiten zu finden, sondern aus den Produkten Lösungen für Anwendungen zu machen. Ein Getriebe funktioniert nicht nur in einem Fahrzeug, sondern auch in einem Windrad. Klar, Sie stellen weder Getriebe noch Windräder her und diese Märkte sind auch schon zur Genüge besetzt, aber was wir damit sagen wollen: Vom Produkt zur Lösung – zur Anwendung – zu neuen Märkten, respektive Marktnischen (siehe Abb. 2.2).

### 2.6.2 Strategische Positionierung über die Kundenbedürfnisse

„Die zweite Basis für eine Positionierung besteht darin, die meisten oder alle Bedürfnisse einer speziellen Kundengruppe zu befriedigen“ [16]. Nichts einfacher als das, oder? Zumal Kunden oftmals nur drei elementare Grundbedürfnisse in Bezug auf die Produkte kennen: schneller, besser, billiger. Dieses Kapitel in einem Wachstumsprozess ist extrem komplex, weil extrem individuell: „Die meisten Manager verstehen ihr Geschäft, was die Kundenbedürfnisse betrifft, intuitiv“ [16]. Und genau darin liegt die Herausforderung beim Wachstum der Hidden Champions. So lange alles wie gewohnt wächst und gedeiht, hat der erfolgreiche Mittelständler keinerlei Probleme. Er kennt seine Kunden und auch die möglichen Kunden aus dem Effeff. Jetzt geht es aber darum, wie man dieses Know-how transferieren kann. Wie kann man eine Strategie formulieren, die nicht nur die tatsächlichen Gegebenheiten des bestehenden Marktes beschreibt, sondern auch die Möglichkeiten angrenzender Märkte, auch und gerade im Ausland? Wie sehen dort die Kundenbedürfnisse aus? Und was muss man tun, um diese zu erfüllen? Welches Problem hat der Kunde und wie muss mein Produkt geschaffen sein, um nicht als singuläres Produkt, sondern als Lösung wahrgenommen zu werden?

### 2.6.3 Strategische Positionierung über den Kundenzugang

„Das dritte Kriterium für eine Positionierung besteht darin, Kunden danach zu segmentieren, wie sie am besten anzusprechen sind“ [16]. So wie die Kundenbedürfnisse sich nach den individuellen Marktvorgaben richten, so ist natürlich auch der Kundenzugang im Mittelstandsbereich ein sehr stark individualisierter Bereich, dem man mit Standards nicht beizukommen vermag. Nichtsdestotrotz ist er gerade für das Thema Marke, Marketing und Kommunikation von elementarer Wichtigkeit. Je besser ich meinen Kunden kenne, umso einfacher wird der Zugang zu ihm sein. Wobei man jedoch die Komplexität und die Kostenintensität des jeweiligen zu verkaufenden Produkts im Blick haben sollte. Ein Laserschneidkopf erfordert im Zweifel vom Gegenüber mehr Fachwissen als ein Eimer Farbe. Von den Kosten mal ganz zu schweigen. Aber beide Produkte sind Investitionsgüter und werden im Zweifel von den jeweiligen Hidden Champions ihrer Zunft angeboten. Wir wollen hier auch nicht in Abrede stellen, dass der Eimer Farbe im Zweifel ebenfalls ein Produkt ausgeklügelter Innovation und enormen Fachwissens ist (es soll ja im Übrigen Wandfarbe geben, die Sonnenenergie speichert – also nur mal so), dennoch ist der Kundenzugang im Zweifel ein anderer. Während bei dem Laserschneidkopf die Entwicklungsingenieure der jeweiligen Erstausrüster, d. h. Original Equipment Manufacturer (OEM), über den Ankauf entscheiden, geht der Farbeimer vielleicht in den eigenen Vertriebsniederlassungen über den Ladentisch oder wird im Baustoffhandel angeboten. Wie auch immer, sollte dieser Kundenzugang ein Teil Ihrer Strategie sein. Ebenso wie die Maßnahmen, die dieser Zugang auf der marketingtechnischen und kommunikativen Seite erfordert. Also, ist ein Partnerkonzept für den Einzelhandel Teil Ihrer Strategie oder ein-

fach nicht erforderlich? Porter gibt uns keine Handlungsanweisungen, sondern schreibt lediglich, dass der Kundenzugang zum Kern einer strategischen Positionierung gehört. Und wir weisen darauf hin, weil wir glauben, dass eine Strategie der Ausgangspunkt für ein erfolgreiches Wachstum für den Mittelstand beinhaltet.

---

## 2.7 Die Sache mit den Kompromissen

Nur in der Liebe und im Krieg ist ja scheinbar alles erlaubt, während man im mittelständischen Unternehmertum auf Kompromisse angewiesen ist. Wobei, zeigen Sie uns mal eine Beziehung, die ohne Kompromisse funktioniert – wir denken nicht, dass so etwas möglich ist. Also, Kompromisse sind per se nicht schlecht und sollten in einer funktionierenden Strategie so etwas wie ein flexibles Element sein. Porter beschreibt in seinem Beitrag den Konkurrenzkampf im Airline-Geschäft, was uns wiederum zum Schmunzeln brachte, weil es ja deutsche Fluggesellschaften und vor allem Eisenbahntransportunternehmen geben soll, die am besten funktionieren, wenn sich kein störender Kunde ins Tagesgeschäft einmischt. Also diese Art von Kompromissen, zu denen der Kunde in diesen Fällen gezwungen wird, wird Porter nicht gemeint haben. Es ging da wohl eher um die Kompromisse bei der Positionierung. Wobei die Gründe für solche Kompromisse auch für Mittelständler von Interesse sind. Der erste Grund: „Ein Unternehmen, bekannt für ein bestimmtes Wertversprechen, ist möglicherweise nicht glaubwürdig genug und verwirrt die Kunden – oder es untergräbt sogar seinen Ruf –, wenn es eine andere Art von Wert anbietet oder versucht, gleichzeitig zwei unvereinbare Dinge zu liefern“ [16]. Und genau an dieser Stelle erinnern wir uns wieder gern und intensiv an unseren Markenkern und unsere Kernkompetenzen. Nur was ich verinnerlicht habe, kann ich auch veräußern. Wenn also Ihr Markenkern *Freude am Fahren* heißt, kommt eine Positionierung in den Bereichen *Sicherheit, Familienfreundlichkeit und technische Expertise* nicht so gut, zumal diese Positionen wahrscheinlich schon besetzt sind. Die Frage stellt sich, mit welchem Kompromiss können Sie leben? „Zweitens (...) sind Kompromisse aufgrund der Aktivitäten selbst erforderlich. Eine einzigartige Position erfordert ein einzigartiges Vorgehen in Bezug auf Produktgestaltung, Betriebsausrüstung, Fähigkeiten, das Mitarbeiterverhalten und das Managementsystem“ [16]. Lassen Sie sich also in Ihrer Positionierung genügend Spiel. Diesen Raum werden Sie brauchen, wenn Sie weiter wachsen und dabei nicht Ihre Glaubwürdigkeit aufs Spiel setzen wollen. Denken Sie kurz an unser Beispiel des Herstellers toller Sportwagen. Eine Positionierung darf nie so eng sein, dass sie keinen Raum mehr für eine Ausweitung artverwandter Produkte bieten kann. Neben dem flachen Sportwagen muss eben auch ein SUV Platz haben, ohne dass die Marke oder die Positionierung Schaden nehmen. Zur Not auch noch einer mit Dieselmotor. „Drittens muss dort abgewogen werden, wo intern koordiniert und kontrolliert werden muss. Mit der Entscheidung, den Wettbewerb nur auf eine bestimmte Weise zu führen, stellt die Geschäftsleitung klar, worauf es in erster Linie ankommt. Versucht ein Unternehmen hingegen, es allen Kunden

recht zu machen, riskiert es Konfusion unter den Mitarbeitern, da diese ihre täglichen Entscheidungen ohne eine klare Vorgabe treffen“ [16]. Oder anders gesagt: Man muss auch mal Nein sagen können. Der Vertrieb muss Nein zum Kunden sagen können. F & E muss Nein zum Vertrieb sagen können und alle sollten Ja zum Kompromiss sagen.

All das Geschriebene machen wir noch anschaulicher, wenn wir einen realen Fall hinterlegen: Thorsten Klapproth, der CEO der WMF AG hat 2012 in einem Vortrag mit dem Titel „Innovation braucht Mut“ [9] ein wunderbares Beispiel gebracht, das zum Nachdenken einlädt. Mit dem Produkt „McEgg“ hat WMF einen sehr großen Umsatzerfolg erzielt. Dazu muss man wissen, dass es sich bei diesem Produkt um einen äh, Eierbecher, besser „Eierhalter“ handelt, der ein Gesicht hat und einen Helm zum Abnehmen, unter dem wohl das Ei seinen Platz finden soll. Dieser Eierhalter steht mit zwei „Schlumpfbeinen“ auf einer Art Surfbrett und/oder Skateboard und hält einen kleinen Hammer in der Rechten und einen Eierlöffel in der Linken. Ein paar Slides vorher hat der CEO den Markenkern des Unternehmens wie folgt beschrieben: „Das Leben schmeckt schön. Wir arbeiten seit 1853 daran, das Kochen, Essen und Trinken weltweit zum Erlebnis zu machen“ [9]. Für uns persönlich würde so ein Eierbecher/-halter das Frühstück wahrscheinlich zu einem weniger angenehmen Erlebnis machen, weil wir in unseren ästhetischen Grundfesten und in unserer gewachsenen Beziehung zum außerordentlichen Design der Firma WMF erschüttert wären. Aber der Kompromiss funktioniert. Nicht für uns, aber wohl für eine außerordentlich große Zahl an Konsumenten. Das Unternehmen erzielt einen „Umsatzerfolg ohne Einhaltung der Design-DNA“ [9]. Die Marke WMF hat mit diesem Produkt bestimmt keinen Schaden genommen, vielmehr haben die Entscheider bewiesen, dass Kompromisse nicht zum Nachteil des Unternehmens und auch des Wachstums sein müssen. Ob es jedoch mehr Mut gebraucht hätte, sich gegen dieses Produkt zu entscheiden, das bleibt das Geheimnis von WMF.

---

## 2.8 Richtig Kombinieren

„Während es bei operativer Exzellenz darum geht, eine hervorragende Leistung bei einzelnen Tätigkeiten oder Funktionen zu erreichen, geht es bei der Strategie darum, die Tätigkeiten richtig zu kombinieren“ [16]. Quintessenz dieser These ist das Zusammenspiel der unterschiedlichen Aspekte einer Unternehmung. Denn jede Tätigkeit, die zu Ihrem Geschäftssystem gehört, ist wichtig. Der Wettbewerbsvorteil besteht darin, wie diese einzelnen Tätigkeiten zusammenpassen und einander unterstützen. Porter beschreibt dieses Zusammenspiel als *Fit* und unterscheidet in drei Ordnungsgrade [16]. Auch an dieser Stelle sind wir uns sicher, dass Porter gerade den Mittelständlern einen Baukasten mit an die Hand gibt, der alle Werkzeuge beinhaltet, die zur Aufsetzung einer praktikablen Strategie notwendig sind. Aus diesem Grund haben wir die drei *Fits* auf ihre Praktikabilität hin untersucht und geben sie im Folgenden wieder:

### 2.8.1 Das Wichtigste: Es muss passen!

„Dass es wichtig ist, alle Funktionen eines Unternehmens aufeinander abzustimmen, ist eine der ältesten Ideen im strategischen Denken. Aber nach und nach ist der Gedanke aus den strategischen Überlegungen verschwunden. Statt Unternehmen als Ganzes zu sehen, haben sich Manager lieber mit Kernkompetenzen, kritischen Ressourcen oder Schlüssel-Erfolgsfaktoren beschäftigt. Tatsächlich ist aber ein abgestimmtes Gesamtsystem wesentlich entscheidender für den Wettbewerbsvorteil, als die meisten Manager glauben“ [16]. Vielen Lesern aus den Bereichen Mittelstand und KMU wird dieses Zitat sehr schmeicheln und eigentlich ist alles ziemlich logisch. F & E entwirft tolle Produkte, die Fertigung bringt diese zur Serienreife, die der Vertrieb verkauft, nachdem durch das Marketing der Bedarf geweckt wurde. Jetzt mal Hand aufs Herz – ist das tatsächlich so? Oder macht der Vertrieb F & E gehörig Druck, damit das neue Produkt endlich Serienreife erlangt, obwohl noch nicht ausgereift, weil das Marketing mal wieder Sachen behauptet hat, die erst in fünf Jahren stimmen? Eine besondere Rolle kommt im System der wechselseitigen Beziehungen dem Produktmanagement zu. Hier sollten die operativen – nicht die strategischen – Fäden zusammenlaufen und für ein abgestimmtes Gesamtsystem sorgen. Wir werden später noch bei dem Thema Organisation auf die besondere Rolle des Produktmanagements innerhalb von Hidden Champions und solchen, die es noch werden wollen, eingehen. Aber klar ist, ohne die richtigen Scharniere werden die Funktionen in einem Unternehmen bestimmt aufgehen, aber vielleicht auch nicht mehr zu.

### 2.8.2 Alles folgt der Strategie

Die Strategie kommt also aus dem unternehmerischen Elementarteilchen. Ob die jetzt Higgs-Boson, Kernkompetenzen, Markenkern oder Fix und Foxi heißen, ist hier erst einmal egal. „Bei einem Fit erster Ordnung muss jede Aktivität (Funktion) konsistent sein mit der Gesamtstrategie“ [16]. Und nicht nur mit der Gesamtstrategie, sondern auch mit dem Markenkern, dem Markenversprechen, dem Markennutzen, den Kernkompetenzen und mit allem, was diesbezüglich bei drei nicht auf dem Baum ist. Wenn die Funktionen eines Unternehmens nicht alle auf die Gesamtstrategie eingeschworen sind, wird das Unternehmen vielleicht kurzfristige Erfolge feiern können, jedoch garantiert an der Brand Championship scheitern. Vielleicht kommt auch der ein oder andere auf dem Gipfel an, aber nicht das gesamte Unternehmen. Also passen Sie unbedingt das Thema Marke an die jeweilige Gesamtstrategie an.

### 2.8.3 Miteinander nicht gegeneinander

Ohne Unterstützung läuft nichts. Gar nichts. Auch nicht ein bisschen. Dabei reden wir nicht von der Unterstützung von oben nach unten – die braucht es natürlich auch – son-

dern von der Unterstützung von links nach rechts und von rechts nach links. „Ein Fit zweiter Ordnung liegt vor, wenn Tätigkeiten einander unterstützen“ [16]. Klingt wieder so selbstverständlich, muss aber gerade im Investitionsgüterbereich aktiv kommuniziert werden. Vielleicht kann das Produkt A durch die Verwendung von Produkteigenschaften B verbessert werden und vielleicht weiß ja der Vertriebsmitarbeiter C etwas aus seinem Marktsegment, das dem daraus resultierenden Produkt D zum Durchbruch verhelfen könnte? Sie ahnen bereits, auf was wir hinaus wollen? Genau, wenn Siemens wüsste, was Siemens weiß. In jeder Organisationseinheit, auch in der kleinsten, schlummert teilweise ungenutztes Potenzial, das es sinnvoll zu nutzen gilt. Und darüber muss man sprechen. Kommunizieren. Nicht in endlosen Meetings und in eingefahrenen Abstimmungsritualen. Aber vielleicht im Intranet, über den Flurfunk, in der Cafeteria. Eine gute Unternehmenskultur ist eine Kultur des aktiven Unterstützens und eines guten kommunikativen Umfelds.

### 2.8.4 Besser werden

Die Stimmung ist bestens. Jeder spricht ausführlich mit dem anderen. Alle fühlen sich gut informiert. Also, was bleibt? Eine herausragende Eigenschaft der Hidden Champions ist es, immer noch ein bisschen besser werden zu wollen. Immer noch eine kleine Schippe mehr drauflegen. Nicht nur bei den Produkten, nicht nur bei den Innovationen, sondern auch in der Organisation und ihren Abläufen. „Ein Fit dritter Ordnung geht über die wechselseitige Unterstützung von Tätigkeiten hinaus und zielt auf die Optimierung der betrieblichen Leistungen insgesamt“ [16]. Wie zum Beispiel durch ein Warenwirtschaftssystem, mit dem die Produktion von Produkt A direkt durch die Eingabe des Innendienstes gesteuert wird. In Abstimmung mit dem Außendienst liegen nur die Produkte auf Lager, die regelmäßig abgerufen werden (Gähn, haben natürlich alle schon). Also, wie sieht es mit Ihren Broschüren und Produktinformationen aus? In ähnlicher Weise können auch die Marketingmaßnahmen gesteuert werden: Mit Hilfe eines Produkt-Informations-Management-Tools wird die Änderung im Datenblatt von Produkt C nur einmal vorgenommen. Automatisch ändern sich die betreffenden Daten in den Broschüren, online und auf sämtlichen Verpackungen. Alles zielt auf die Optimierung der betrieblichen Leistung insgesamt ab. Haben Sie auch schon? War ja klar, Sie sind ja auch ein Hidden Champion!

Und wenn wir uns jetzt alle Aspekte nochmals anschauen, dann trifft ein anderes Sprichwort den Nagel ziemlich auf den Kopf: Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile. „Ein Wettbewerbsvorteil entspringt stets dem Gesamtsystem aller Aktivitäten“ [16]. Denn die Liste Ihrer Stärken umfasst mehr als Ihre Strategie, die Kernkompetenz, innovative Aspekte und Ihre operative Exzellenz. Sie ist die Stärke, die aus dem Zusammenspiel all der hier aufgeführten Faktoren resultiert. „Eine Fülle von Tätigkeiten strategisch aufeinander abzustimmen, ist aber nicht nur eminent wichtig, um einen Wettbewerbsvorteil zu erringen, sondern auch, um diesen nachhaltig zu sichern. Für Rivalen ist es schwerer, eine ganze Folge miteinander verzahnter Tätigkeiten imitieren zu müssen als lediglich das be-

sondere Vorgehen des Verkaufs, eine Technik oder gewisse Produktmerkmale“ [16]. Und genau darin liegt die Stärke der Hidden Champions: Das Ganze.

---

## 2.9 Strategisches Denken

So wie wir an anderer Stelle schon einmal das Sprichwort von der Treppe bemüht haben, die immer von oben nach unten gekehrt wird, so trifft dieser Aspekt ganz besonders auf die Führungsriege bei unseren mittelständischen Unternehmen und den KMU zu. „Eingespant in den Wettlauf um mehr operative Exzellenz, verstehen Manager nicht mehr, wie notwendig eine Strategie ist“ [16]. Dabei werden die eigentlich vorhandenen Strategien, die bei den mittelständischen Unternehmen oftmals durch die Geschichte geprägt sind, von einer „verzerrten Wahrnehmung des Wettbewerbs untergraben, von Führungsfehlern oder dem Drang nach mehr Wachstum“ [16]. Schwierig, wenn der Inhalt unserer Handlungsempfehlung genau dieses Wachstum ist, oder? Nein, weil wir dafür plädieren, dass dieses Wachstum eben ein Teil Ihrer Strategie sein muss. Nicht nur dessen Ergebnis. Und das wiederum zielt darauf ab, dass die verantwortlichen Manager in Ihrem Unternehmen die Strategie verinnerlicht haben und auch strategisch denken können. Wie schon mehrmals eindeutig formuliert: Sie als Entscheider haben die Pflicht, Ihr Unternehmen eindeutig und klar zu positionieren. Seien Sie klar und transparent in Ihrer strategischen Ansage und tragen Sie Sorge, dass auch die Führungsmannschaft sowohl die Positionierung als auch die Strategie wie eine Mitternachtsformel nicht nur aufsagen kann, sondern auch verstanden hat. „Das Wertesystem des deutschen Mittelstandes weicht deutlich vom einseitig am Shareholder Value orientierten System angloamerikanischer Unternehmen ab“ [20] und hält damit für die Aufsetzung einer nachhaltigen Positionierung und Strategie alle Trümpfe auf der Hand.

---

## 2.10 Ausgewiesener Wander- oder Holzweg?

Es gibt nur ganz, ganz wenige Lebenslagen, in denen man mal die Orientierung verlieren darf. Bei einer Tour wie der unseren kann eine, auch nur kurzzeitige, Orientierungslosigkeit fatale Folgen haben und gerade in Zeiten von Veränderungen und Umbrüchen ist eine gute Orientierung unverzichtbar. Dabei geht es uns nicht nur darum, mit einer praktischen Strategie eine wirkungsvolle Orientierung zu geben, sondern auch im Strategieprozess selbst nach Orientierungspunkten zu suchen. Besser noch, sie schon von vornherein „auszubaldowern“. Der Weg auf den Brand-Champion-Gipfel ist nicht nur steinig und schwer, er ist oftmals auch nur äußerst schlecht ausgewiesen und von der Beleuchtung wollen wir erst einmal gar nicht anfangen. Was können wir also tun, um nicht schon im Strategienebel unseren Weg zu verlieren? Eine Karte bewirkt oft Wunder. Und in Zeiten von GPS und

Internet kann diese dann auch gerne mal digitalisiert sein. Prinzipiell gilt, dass eine Orientierung in jedem einzelnen Prozess innerhalb *unserer Brand Championship* notwendig ist. Egal ob wir uns von der Marke hin zur Strategie bewegen, oder ob wir uns bei der Struktur, den Prozessen oder der Kultur befinden. Orientierung tut not! Die Herren Osterwalder und Pigneur haben ein überaus interessantes *Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer* [14] geschrieben, das nicht direkt auf die Strategieentwicklung von Mittelständlern oder Hidden Champions eingeht, aber unseres Erachtens nach doch ein sehr erfolversprechendes Orientierungspotenzial innerhalb des Strategieprozesses liefert. Wie jedes Geschäftsmodell unterliegt auch die Strategie einer Vielzahl von Kräften, die auf sie einwirken. In Anlehnung an Osterwalder und Pigneur haben wir diese wie folgt aufgelistet:

### 2.10.1 Marktkräfte

Welches sind die entscheidenden Aspekte, die Auswirkungen auf unseren Markt oder auch die Märkte haben? Welche Veränderungen finden gerade statt und wohin geht die Reise? Welche Zielgruppen haben wir schon erreicht und welche noch nicht? Wo liegen die größten Wachstumspotenziale und welcher Bereich schwächelt? Warum ist das so und was könnte man dagegen unternehmen? Was bindet die Kunden an unser Unternehmen? Was hindert sie, abzuwandern? Wenn sie abwandern, warum? Ist es für Kunden einfach, ähnliche Angebote zu finden und zu erwerben? Wenn ja, warum tun sie es dann nicht? Wofür sind die Kunden wirklich bereit zu zahlen? Welchen Mehrwert verbinden unsere Kunden mit unseren Produkten? Wo liegen die größten Gewinnspannen im Portfolio und wie viel Aufwand, bestenfalls Mehrkosten würde für unsere Kunden die Beschaffung eines gleichwertigen Produktes bedeuten?

### 2.10.2 Identifikation der Wettbewerber nach Stärken und Schwächen

Wie sieht das Produktportfolio des stärksten Wettbewerbers aus? Was kann er besser, was kann er nicht so gut? Sind Sie auf besondere Stärken des Wettbewerbers neidisch? Warum? Welche Wettbewerbsvor- und -nachteile haben Sie? Gibt es etwas, was Sie nie so umsetzen können wie der Wettbewerber oder andersherum? Warum ist das so? Wie sieht der Wettbewerb international aus? Gibt es hier Player, die neu dazugekommen sind? Welche Produkte und Dienstleistungen könnten die unseren ersetzen? Wie leicht und wie schnell könnte das passieren? Gibt es angrenzende Märkte mit verwandten Technologien, die unserem Produktportfolio gefährlich werden? Wer sind die Hauptteilnehmer unserer Wertschöpfungskette? Gibt es hier Monopolisten, die einen Bereich dominieren? Welche Stakeholder gibt es? Wie einflussreich sind diese? Welche äußeren und inneren Einflüsse können unsere Strategie wie beeinflussen?



### 2.10.3 Welches sind die wichtigsten technologischen Trends?

innerhalb Ihrer Welche technologischen Trends innerhalb Ihrer Märkte konnten Sie derzeit und in der Vergangenheit feststellen? Welchen Anteil hatten Sie daran? Welche Technologien stellen sowohl Chancen als auch eventuell auch eine Bedrohung dar? Welche administrativen Trends beeinflussen Ihre Strategie national und international? Gibt es soziale Trends, die Ihre Strategie beeinflussen könnten? National und international? Kennen Sie die sozioökonomischen Trends innerhalb Ihrer Märkte? Haben diese eventuell Einfluss auf das Kaufverhalten Ihrer Zielgruppe oder auch auf das Verhalten der Endverbraucher?

### 2.10.4 Wie sehen die Bedingungen aus makroökonomischer Perspektive aus?

Inwieweit sind Sie von der nationalen und internationalen Wirtschaftslage in Ihren jeweiligen Marktsegmenten betroffen? Befindet sich die Wirtschaftslage in einem Auf- oder Abschwung? Wie ist der Zustand der Kapitalmärkte? Hat dieser Einfluss auf Ihre Strategie? Wie abhängig sind Sie von Rohstoffen? Wie kostspielig sind diese und in welche Richtung bewegen sich die Preise? Wie gut ist die Infrastruktur Ihrer Märkte? National und international? Wie gut ist das Umfeld für Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? National und international? [14]

Schon wieder nur Fragen und keine Antworten. Aber unabhängig davon, welche Fragen dafür wirklich für Ihren individuellen Strategieprozess von Bedeutung sind, können die jeweiligen Antworten die Grundlage für eine sich sukzessiv anpassende Datenlage liefern, die Ihnen vielleicht hilft, die notwendigen Orientierungspunkte auf dem Weg zum Gipfel zu identifizieren. Also, bestimmen Sie für sich und Ihr Unternehmen die wichtigsten Fragen (ganz bestimmt fallen Ihnen noch ein paar zusätzliche ein) und beantworten Sie diese. Das Ganze wiederholt sich dann in regelmäßigen Abständen und über die Zeit entfachen Sie ein paar Leuchtfeuer, die Ihnen die Richtigkeit Ihrer Route entweder bestätigen oder vielleicht davor warnen, dass Sie sich auf dem falschen Pfad befinden.

---

## 2.11 Eine Hochzeit im Himmel?

Wenn uns jemand fragen würde, was wir mit dem vorliegenden Buch eigentlich beabsichtigen, dann fällt uns folgendes Bild ein: Wir möchten zwei Themen miteinander verheiraten. Die Marke und das Wachstum. In diesem Fall ist es aber nicht so, dass wir Romeo und Julia vor uns haben oder Brangelina, sondern eigentlich haben wir uns zwei Aspiranten ausgesucht, die bisher wenig bis nichts miteinander zu tun hatten und irgendwie auch ganz unterschiedliche Rollen im Unternehmen spielen. Auf der einen Seite die ein bisschen

ungeliebte Stieftochter namens Marke, die eigentlich irgendwie ganz toll ist, aber leider immer das Geld mit beiden Händen zum Fenster hinauswirft, ohne dass man weiß, wie es wieder reinkommen soll. Und dann auf der anderen Seite das Wachstum, das fast noch toller ist als die Marke. Kam irgendwie von ganz alleine und ist auch noch geblieben. Kostet eigentlich nix, weil die Kosten ja in den anderen Funktionen untergebracht werden (siehe auch Marke, das „undankbare Luder“) und macht andauernd mit. Oder fast andauernd. Wenigstens in letzter Zeit. Welche Freude! Wann hat man sowas schon? Und die beiden sollen jetzt zusammenkommen? Ist das nicht ein bisschen zu viel verlangt? Okay, beide sind irgendwie da, aber oftmals nicht besonders gut greifbar. Und in beide werden von allen Seiten so viele Bilder, Erwartungen und Wünsche hineininterpretiert, dass man fast den Überblick verlieren könnte. Also sollten wir das *Wachstum* mal ganz genau unter die Lupe nehmen und schauen, ob das was werden kann – mit der *Marke*.

---

## 2.12 Die Henne-Ei-Frage

Die Geschichte der Hidden Champions veranschaulichen ein paar Dinge ziemlich schnell: alle Hidden Champions haben mal klein angefangen. Alle kochen auch nur mit Wasser. Und Wachstum ist keine Selbstverständlichkeit. Wenn wir aber am Anfang die Manufaktur, den Ein-Mann-Vertrieb, den Ein-Mann-Dienstleister sehen, dann wird schnell klar, dass der Weg vom „Ein-Mann/eine-Frau-Unternehmen“ zum prozessorientierten Unternehmen das Thema Wachstum zwangsläufig einschließt, oder noch besser, es voraussetzt.

„Schauen wir nun zurück in die Geschichte der Hidden Champions, dann kristallisieren sich insbesondere zwei Ziele klar heraus: Wachstum und Marktführerschaft. Es ist müßig, die Henne-Ei-Frage zu stellen: Welches dieser Ziele kommt zuerst? Welches hat die höhere Priorität? Diese beiden Ziele bedingen und fördern sich gegenseitig. Wachstum führt zur Marktführerschaft und verstärkt diese. Marktführerschaft trägt zum Wachstum bei“ [18]. Das ist doch schön, jetzt heißt das Wachstum schon Marktführerschaft und damit ist ja alles geregelt, oder? Nein, noch nicht? Sie sind noch gar nicht Marktführer? Oder aber, Sie sind Marktführer und Ihr Wachstum droht zu stagnieren, weil der Markt oder die Nische einfach dicht sind? An der Decke angekommen? Dann lohnt es sich umso mehr, das Phänomen Wachstum noch ein bisschen zu untersuchen.

Nach Professor Dr. B. Venohr ist ein nachhaltiges Wachstum notwendig für ein langfristiges Überleben. Die *Klein-aber-fein-Strategie* funktioniert nur noch für spezialisierte Luxus-Maßanzugsschneider, Berater und Rechtsanwälte. Und auch die werden Ihnen etwas ganz anderes erzählen. Sobald eine Organisation, vor allem eine produzierende, eine gewisse Größe erreicht hat, braucht sie Wachstum zum Leben wie der Baum die Sonne. Wobei wir bei einem der ganz schnell und sehr groß gewachsenen Bäume im *Hidden*

*Champion Forest* wären: WÜRTH. „Wie unsere zahlreichen Fallbeispiele und die Wachstumsraten belegen, gilt für die typischen Hidden Champions offenbar das Mantra: Wachse oder gehe unter. Die angeführte Aussage Reinhold Würths vom Baum, dessen Sterben beginnt, wenn das Wachstum stoppt, illustriert dieses Gebot, ständig größer zu werden“ [21]. Nun ist ja ein Baum alleine noch kein Wert an sich, aber die Metapher ist zu schön, um sie so unkommentiert am Wegesrand stehen zu lassen. Denken wir doch mal weiter, was mit einem Baum passieren würde, der „einfach so“ immer weiter wächst? Da wird dann gern einmal ein Ast zu schwer, die Wurzeln finden vielleicht keinen Halt mehr, der Borkenkäfer findet auch mehr Nahrung, mal ganz abgesehen von den anderen Bäumen im Wald. Ergo, man sollte sich also schon ein gutes Plätzchen für sein Wachstum aussuchen. Boden? Licht? Wasser? Witterung? Was machen die anderen Baum-Kollegen? Wenn wir uns also über ein ungebremstes Wachstum unterhalten, dann sollten wir auch immer die Risiken im Blick haben. Die Gretchenfrage lautet: Wie kann ich nicht nur wachsen, sondern vor allem gesund wachsen und schlussendlich auch dieses Wachstum absichern? Vielleicht will man ja gar nicht als Eiche wachsen, oder als Buche, sondern als ein wunderbarer Rosenstrauch? Da soll's ja auch die schönsten Exemplare geben und im Markengarten ist schließlich für alle Platz.

---

## 2.13 Die Sache mit der Rumpfgeschwindigkeit

Wir möchten Sie gerne zu einem kurzen Ausflug in die christliche Seefahrt einladen: Die Rumpfgeschwindigkeit ist die Ausbreitungsgeschwindigkeit des vom Schiff selbst erzeugten, aus Bug- und Heckwelle bestehenden Wellensystems. Mit zunehmender Geschwindigkeit nimmt die Wellenlänge der Bugwelle zu, bis sich Bug- und Heckwelle überlagern und das Schiff zwischen seiner Bug- und Heckwelle „gefangen“ ist [15]. So ähnlich verhält es sich auch bei KMU, die in ihrer „Wachstumsnische“ gefangen sind. Mit zunehmendem und immer schneller werdendem Wachstum wird die Decke der Marktnische immer schneller erreicht, während die Belastungen auf das Unternehmen exponentiell zunehmen. Das heißt, dass die „Wachstumskräfte“, die auf ein Unternehmen einwirken, kurz- wie langfristig an der Stabilität des Unternehmens gehörig rütteln. Es gibt einige wenige Mittelständler, die genau diese Wachstumskräfte nicht in den Griff bekommen haben und damit zu einem perfekten Übernahmekandidaten oder aber noch schlimmer, zu einem Fall für den Insolvenzverwalter geworden sind. Wobei sich diese Kräfte nicht immer in den so beliebten Zahlen eins zu eins nachweisen lassen, sondern eher schleichend daherkommen. So wird mit zunehmendem Wachstum auch und gerade im personellen Bereich oftmals eine Grenze zwischen *altem* und *neuem* Unternehmen gezogen. Ohne hier den Teufel an die Wand malen zu wollen, aber wir sind der festen Überzeugung, dass gerade in diesem Bereich nicht ein Wachstumstrigger, sondern ein Wachstumshemmer initialisiert wird. Deshalb ist das Thema Wachstum vor allem ein kulturelles. Wenn Ihre Unternehmenskultur nicht mitwächst, ist die Rumpfgeschwindigkeit des Unterneh-

mens im Nullkomanichts erreicht und die Gefahr, von der Wachstumswelle überrollt zu werden, wächst von Quartal zu Quartal.

---

## 2.14 Wer wächst gewinnt?

Nicht nur in der derzeitigen gesellschaftlichen Diskussion, sondern auch in der Betriebswirtschaft stellt sich schon seit Längerem die Frage, ob Wachstum mit Erfolg und Gewinn gleichzusetzen ist. Wie wir bereits beschrieben haben, setzt eine gewisse Unternehmensgröße auch ein gewisses Wachstum voraus. Aber wie sieht es mit dem Gewinn aus? Ist Wachstum gleich Gewinn? Eher nein. Aber „Gewinn ohne Wachstum ist tödlich“ und „Wachstum ohne Gewinn ist tödlich“. Alle Pläne sollten deshalb auf das Ziel eines profitablen Wachstums ausgerichtet werden und je nach wirtschaftlicher Situation werden beide Ziele unterschiedlich gewichtet [21].

---

## 2.15 Ein zentraler Aspekt der Strategie: Wachstum

Die Lösung für die oben beschriebenen Herausforderungen, die aus dem Thema Wachstum entstehen, kann unseres Erachtens nach nur zufriedenstellend und vor allem nachhaltig formuliert werden, wenn *Wachstum* in der Unternehmensstrategie sein eigenes Feld besetzt. So muss einer der zentralen Grundwerte des Unternehmens die Wachstumsorientierung sein und als strategische Grundhaltung bezeichnet werden, wobei alle Bestandteile des Managementsystems durch diese Grundhaltung geprägt werden [21]. Ob man dabei gleich so forsich vorgehen muss wie WÜRTH, sei einmal dahingestellt. Unter dem Motto „was weniger als zehn Prozent wächst, ist krank“ [21] hatte Reinhold Würth seine Unternehmensmaxime in einen dieser zackigen Sätze gepackt. Also Wachstum als Überlebensfrage. Wobei uns der Gedanke sehr gut gefallen hat, dass (Umsatz-)wachstum eben kein Selbstzweck ist, sondern dem Ziel dient, die dynamische Anfangsphase im Lebenszyklus eines Unternehmens auszudehnen, so dass das Unternehmen möglichst lange im Zustand des Werdens bleibt, also in der Jugendlichkeit, in der Frische, im Optimismus, im Wachstum. Denn solange ein Unternehmen gesund wächst, ist es im Zustand der Jugendlichkeit und weit davon entfernt, in den Zustand des Seins hinüberzudämmern, wo es nur darum geht, zu verwalten, zu administrieren, oder ganz zu schweigen vom Zustand des Vergehens. Fehlendes Wachstum ist in dieser Logik ein bedenkliches Krankheitszeichen [21]. Nun stellt sich natürlich die Frage, ob man mit seinem Unternehmen in der ewigen Jugend gefangen sein will. Mal im Ernst, so schön die Zeit zwischen 16 und 26 auch gewesen sein mag (Hand aufs Herz – war sie das wirklich?), sollte sich ein Unternehmen durchaus auch einmal mit dem Thema *Erwachsensein* und *in Würde altern* beschäftigen. Denn es geht doch vor allem darum, wie wir das bereits „Erlernte“ in andere Märkte transferieren können. Denn auch wenn das Alter nicht immer eine Freude ist, so hat es doch unbestreitbar einen Vorteil: Erfahrung!

## 2.16 Wachsen nur mit dem Markt?

„Eine starke Wachstumsorientierung ist grundsätzlich nichts Ungewöhnliches: Viele Unternehmen schreiben sich Wachstum auf ihre Fahnen, scheitern jedoch häufig bei der Erreichung dieses Ziels und passen ihre Wachstumserwartungen und Strukturen an die von ihnen erlebte Realität stagnierender beziehungsweise schrumpfender Märkte an. Dann setzt ein schleichender Niedergang und Schrumpfungsprozess ein. Unternehmen, die auf diese Art und Weise agieren, unterschätzen die negativen Effekte dieser Zielanpassung nach unten, die meist zu einer Beschleunigung der Abwärtsspirale führt“ [21].

Das Beispiel WÜRTH zeigt besonders gut die Problematik, in der viele schnell wachsenden Unternehmen stecken. Während WÜRTH unter dem Motto „Problemlösungen statt Produkte für den Weltmarkt“ eine klare Marktabgrenzung betreibt, ist für viele Unternehmen die Aufhebung der Marktgrenzen das einzige Mittel, weiterhin kontrolliert zu wachsen. Dazu muss man wissen, dass WÜRTH auf dem Weltmarkt trotz seiner Position des Marktführers nur einen Anteil von ca. fünf Prozent hält, während 95 Prozent des Marktes durch andere Wettbewerber abgedeckt werden [21]. Spannend wird es also für Unternehmen, die vielleicht mehr als 50 Prozent ihres Marktes abdecken? Was mag danach noch kommen? 51 Prozent? Was sind also die zentralen Botschaften aus unserer Analyse des Wachstums? Mittelständler, die eine gewisse Größe erreicht haben, müssen wachsen. „Dabei zeichnen sich selbst für größere Mittelständler im 21. Jahrhundert keine „Grenzen des Wachstums“ ab. Das sollte Ermutigung für andere mittelständische Firmen sein, sich ebenfalls ambitionierte – oder ambitioniertere – Wachstumsziele zu setzen, selbst wenn sie (noch) kein Hidden Champion sind. Die Mitarbeiter lassen sich für wachstumsorientierte Ziele und Visionen gerne gewinnen. Ihnen ist es allemal lieber, wenn ihr Unternehmen wächst, als wenn es schrumpft. Wachstum verlangt von den Unternehmensführern Mut zu visionären Zielen. Aber es bedarf auch Energie, diese Ziele durchzusetzen. Hinter den diskutierten Wachstumserfolgen steht ein enormer jahrelanger Einsatz aller Beteiligten, der Führungskräfte wie der Mitarbeiter. Die hierzu erforderliche Einsatzbereitschaft und das Durchhaltevermögen sind in unserer Wohlstandsgesellschaft und in manchen Firmen die wahren Begrenzungsfaktoren des Wachstums, nicht die fehlenden Marktchancen“ [18].

---

## 2.17 Der Schlüssel: Wachstum 2.0

Ein ganz wichtiger Begriff in der Wachstumstheorie bei Professor Dr. H. Simon ist die sogenannte „weiche Diversifikation“, wobei der Begriff *Diversifikation* schon 1964 von dem amerikanischen Wirtschaftswissenschaftler Igor Ansoff eingeführt wurde, der als der Begründer des strategischen Managements gilt. „Ansoff unterscheidet als Dimensionen ‚Produkte‘ und ‚Markt/Kunden‘, jeweils mit der Ausprägung ‚alt‘ oder ‚neu‘. So ergibt sich eine *Vierfeldermatrix*. Von ‚Diversifikation‘ im eigentlichen Sinne spricht man, wenn sowohl ‚Produkt‘ als auch ‚Markt/Kunde‘ neu sind. Die übrigen Optionen werden mit ‚Marktdurchdringung‘ (Produkt und Markt alt), ‚Marktentwicklung‘ (Produkt alt, Markt

<div> <div>PRODUKT</div> <div>MARKT</div> </div>	VORHANDEN	NEU
VORHANDEN	MARKTDURCH- DRINGUNG	MARKTER- SCHLIESSUNG
NEU	MARKTER- WEITERUNG	DIVERSIFIKATION

**Abb. 2.3** Matrix nach H. I. Ansoff

neu) und ‚Produktentwicklung‘ (Produkt neu, Markt alt) bezeichnet. Es sei angemerkt, dass wir im Folgenden ausdrücklich nicht die rein regionale Expansion, also den Eintritt in die neuen Ländermärkte bei gleicher Kundengruppe, im Auge haben, wenn wir von neuen Märkten/Kunden sprechen. Die Diversifikationsversuche der Hidden Champions lassen sich oft nicht eindeutig in die Ansoff-Matrix (siehe Abb. 2.3) einordnen, sondern weisen Überschneidungen zwischen den Feldern auf. Wir sprechen deshalb von ‚weicher Diversifikation‘.“ [1, 18]

Unsere Lösung zielt nun aber nicht nur auf die bloße Sortimentserweiterung ab (was natürlich die Simonsche „weiche Diversifikation“ auch nicht meint), sondern beinhaltet etwas mehr: Das Wachstum 2.0, das wir meinen, hat nicht nur die Auslandsmärkte im Blick, sondern vor allem die Wertschöpfungskette beim Kunden. Aus dem heute noch „einfachen“ Produkt, könnte vielleicht morgen schon eine Systemlösung werden, die komplett andere Marktsegmente und Kundenkreise, im wahrsten Sinne des Wortes *angeht*. Wir fokussieren uns also nicht auf das Produkt, sondern auf das mögliche Einsatzgebiet. Mit allen Aspekten, die vor und hinter dem Produkt auf ihren Einsatz warten. Mit dieser Fokussierung gehen wir dann in die Diversifikation. Und zwar im biologischen Sinn: Wir fächern die Einsatzmöglichkeiten über die Märkte hinweg auf. Wenn wir diese Idee nun auch noch internationalisieren, steht dem Wachstum 2.0 eigentlich nichts mehr im Wege. Denn, wenn wir einen engen Markt vorfinden, dem wir wiederum mit einer starken Marktposition begegnen wollen, müssen wir von den Märkten für die Märkte lernen. Was wissen wir über den bestehenden Markt? Alles, sonst wären wir ja nicht Marktführer. Was wissen wir über die noch zu erobernde Marktnische? Wie kommen wir an die Informationen? Wie können wir dem „neuen“ Markt beweisen, dass unsere Produkte sich in einem „alten“ Markt schon bewiesen haben? Oder anders gesagt: Wie machen wir die Braut hübsch, wobei wir wieder bei der eigentlichen *Hochzeit* wären.

## 2.18 Wachstum 2.0 mit Marke und Marketing

Wachsen kann man auf die unterschiedlichsten Arten. Wenn man sich zum Beispiel ein paar Schuhe mit Absätzen anzieht oder Stelzen unter die Füße schnallt. Man kann auch, wie die Schöffler Group, dadurch wachsen, dass man sich Wettbewerber einverleibt. Ob das allerdings gesund ist, muss jeweils die Geschichte beweisen. Unser *profitables Wachstum*, was diesem Buch als Grundlage dient, funktioniert nur von innen nach außen. Und dabei spielen die Strategie, die Kultur und schlussendlich die Struktur eine erhebliche Rolle. So wie wir anfänglich unseren Markenkern und unsere strategische Positionierung erarbeitet und festgelegt haben, so müssen wir natürlich auch unser Wachstum 2.0 auf diese Aspekte hin untersuchen. Also ist das kontrollierte und nachhaltige Wachstum Bestandteil unserer Strategie. Aber wie ist das Unternehmen darauf vorbereitet? Erst wenn wir uns selbst bewusst sind, können wir mit anderen Märkten unsere Stärken teilen oder sie zumindest mitteilen. Wir sehen Marke und Marketing als einen möglichen Wachstumstrigger, der uns sowohl hilft, die strategische Positionierung unseres Unternehmens zu manifestieren, als auch ein wenig Orientierung auf dem Weg durch noch nicht so bekanntes Gelände bietet. Dabei weisen wir hier nochmals darauf hin, dass Marke und Marketing ohne den strategischen Unterbau, eine funktionierende Unternehmenskultur und eine Steuerung durch verbindliche Prozesse, genauso viel Sinn machen wie Flip-Flops im Hochgebirge, ein Segelboot in der Sahara oder eine Badehose am Nordpol. Aber es macht eben genauso wenig Sinn, auf gerade diesen wichtigen Wachstumstrigger zu verzichten, weil man Marke nur in den Bereich der Schokoriegel verortet und Marketing als überflüssiges Gedöns einstuft. Denn genau diesen Wachstumstrigger brauchen Sie ganz dringend, wenn es darum geht, in den *aufgefächerten* Märkten ein kontrolliertes und nachhaltiges Wachstum zu forcieren. Die hier alles entscheidende Frage, die Sie sich als Unternehmer stellen müssen, lautet: Wie lange kann ich noch in meinem bestehenden Markt und vor allem in den angestrebten Wachstumsmärkten unentdeckt – also *hidden* – unter dem Radar durchfliegen, bis ich entweder a) entdeckt werde, oder b) gegen ein nicht ausreichend sichtbar „markiertes“ Hindernis knalle.

---

## 2.19 Wir können nur eines: wachsen

Wenn wir vorhin gelesen haben, dass WÜRTH gerade einmal fünf Prozent des Weltmarktes mit seinen Produkten und Dienstleistungen hält, dann wird es einem ganz blümerant zumute, wenn man an die restlichen 95 % denkt. Hui, da kann man dem Wachstum ja eigentlich gar nicht mehr entkommen, beziehungsweise man muss sich nur noch um den Umsatz und den Gewinn Sorgen machen. Aber ist es so einfach? Wahrscheinlich nicht. „Entscheidend ist zunächst die Abgrenzung des Marktes. Würth hat seinen Markt nie als ‚extern vorgegeben‘ betrachtet, sondern schon sehr früh zwei entscheidende Weichenstellungen vorgenommen: Schon bald nach der Gründung wurde das ursprüngliche

Kernprodukt Schraube um weitere von den Kunden benötigte Kleinteile auf mittlerweile über 100.000 Produkte im Bereich Befestigungs- und Montagetechnik erweitert. Diese Produkte werden schon seit vielen Jahren durch Dienstleistungen, vor allem für den gesamten Lagerbewirtschaftungsprozess, ergänzt“ [21]. Der Konzern und ehemalige Hidden Champion hat also seinen eigenen Markt erschaffen.

---

## 2.20 Die Grenzen der Märkte

„Auswahl und Definition des Marktes gelten als Ausgangspunkt der Strategie. Wie definieren die Hidden Champions ihre Märkte? Wie gehen sie in diesen Märkten vor? In der Regel fokussieren sich die Hidden Champions auf enge Märkte. Viele von ihnen übernehmen dabei nicht vorgegebene Marktabgrenzungen, sondern betrachten die Marktdefinition als eigenständigen Strategieparameter“ [18]. So verlockend die Idee auch sein mag, dass man mit der richtigen Idee, sprich Produkt, seinen Weltmarkt erschaffen kann, so schwierig erweist sich dieses Vorgehen dann doch in der Praxis. „Es gibt zahlreiche Möglichkeiten, einen Markt oder ein Geschäft zu definieren. Die älteste Version basiert auf dem Produkt“ [18]. Leider gibt es schon so viele Produkte. Wobei Professor Dr. Simon ein sehr schönes Beispiel aus der Zeit von *Mad Men* bringt, als Stil nicht nur als das schmale Ende eines Besens bekannt war: Theodore Levitt kritisierte damals die amerikanischen Eisenbahnen, weil sie ihren Markt als „Eisenbahngeschäft“ und nicht als „Personentransport“ definierten [18]. Das zeigt sehr schön, wie wichtig gerade diese eigene Definition der Marktteilnehmer sein kann, weil sie eben auch das eigene Selbstverständnis und die darauf basierende Strategie formuliert. Also, wenn Sie erfolgreich wachsen wollen, müssen Sie nicht nur über das Wohin sinnieren, sondern auch über das Wie. Gerhard Cromme prägte einmal den folgenschweren Satz: „Wir konzentrieren uns auf das, was wir können. Das tun wir weltweit“ [18]. Dieses Statement hinsichtlich Fokussierung und Internationalisierung ist bestimmt richtig, hat jedoch einen Haken. Wenn man sich zu sehr konzentriert, dann verpasst man vielleicht so manches, was links und rechts gerade passiert, und vor allem bekommt man vielleicht nicht mit, dass die anderen inzwischen genau das können, auf was man sich so konzentriert hat. Nur eben preisgünstiger und vielleicht schneller. Also, eine tiefe Konzentration ist nicht alles. Wenn das Wachstum in die Tiefe ausgeschöpft ist, sollte man überlegen, was es bedeuten würde, in die Breite zu wachsen. Nämlich in angrenzende Märkte.

---

## 2.21 Warum in die Ferne schweifen?

Ein enormer Wachstumstrigger ist und bleibt das Thema Globalisierung. Unser Schraubenkönig aus Künzelsau hatte damit schon 1962 begonnen. Bei gerade mal 2,5 Mio. € Umsatz und einer Mitarbeiteranzahl von 60 Leuten [21]. Wow! Da bleibt einem doch die



Spucke weg. Chapeau! möchte man voller Respekt rufen und sich schleunigst überlegen, was das für das eigene Unternehmen bedeuten würde. Noch nie war es so einfach, über die eigenen Grenzen hinaus Märkte zu bearbeiten. Wobei man es sich auch nicht zu einfach machen sollte: Gerade in Zeiten der Wirtschaftskrise achten vor allem staatliche Stellen ziemlich genau auf *ihre* Märkte. Im Juli des Jahres 2013 erhielten einige Neuwagen von Daimler Benz in Frankreich keine Zulassung, weil das in diesen Fahrzeugen zum Einsatz kommende Kältemittel nicht den neuen Umweltschutzbestimmungen der EU entsprach. Dass dieses Kältemittel aber auch als 1 A-Brandbeschleuniger genutzt werden kann, interessierte dabei wohl nicht so, weil eben ja auch ein Stückchen heimische Industrie geschützt werden konnte. „Honi soit qui mal y pense“, wie wir alten Hosenbandfreunde so zu sagen pflegen. Globalia hin, Freihandelszone her, die entscheidende Voraussetzung ist auch international die Anpassung der Produkte und Dienstleistungen an die Bedürfnisse der jeweiligen Kunden vor Ort und gegebenenfalls die Verdrängung vorhandener Wettbewerber, wenn die Wasserstelle für alle zu klein wird. Dabei hat es sich bewährt, der Technik der „konzentrischen Kreise“ zu folgen. Aus der Mitte nach außen. Diesen Kreisen muss die Anpassung der jeweiligen Strukturen und Organisation erfolgen. Dazu gehört auch die Formulierung von Zielen.

---

## 2.22 Das Ziel vor Augen

„Die Würth-Ziele waren und sind immer sehr konkret formuliert und nehmen Bezug auf Markt, Kunden und Wettbewerb sowie die Kernstärken und die Geschichte der Unternehmung. Außerdem werden sie für jeden Mitarbeiter nachvollziehbar und emotional ansprechend formuliert – so verhindert man, dass die Langfristziele im Visionären steckenbleiben, zur Utopie werden und damit die Kraft verlieren, Mitarbeiter anzuspornen“ [21]. Wobei wir wieder bei der *Kultur* wären. Wenn Ihre Mitarbeiter nichts von Ihren Zielen wissen, wie sollen sie Ihnen dann folgen können? Ziele, die gemeinsam im Kongress-Hotel getroffen werden, werden vielleicht die anreizgetriebene Führungsebene erquicken, aber eventuell weniger den Rest der Mannschaft. Achten Sie unbedingt darauf, dass Ihre Ziele auch die Ziele des Unternehmens, das heißt aller, werden. Sie können nicht unternehmerisches Denken und Handeln voraussetzen, wenn nicht alle im Unternehmen die Absicht dahinter erkennen können. Vereinbaren Sie mit jeder Ebene Ziele im Zusammenhang mit dem angestrebten Wachstum, die erreicht werden können, und lassen Sie bei Erreichung, aber auch bei Nichterreichung, Konsequenzen folgen. Das klingt jetzt brutaler, als es gemeint ist, aber eine positive Konsequenz ist ebenso wichtig wie eine vermeintlich negative. Denn nur so wissen alle am Wachstumsprozess Beteiligten, wie wichtig ihr Engagement ist.

## 2.23 Brutale Fakten

Jim Collins hat für sein Buch *Good to Great* mit über 20 Mitarbeitern rund 1400 Firmen über fünf Jahre untersucht und die Erkenntnisse darüber in einem eigenen Strategiekonzept zusammengefasst. Von den fünf Stufen, die den geneigten Leser von *Good to Great* führen, möchten wir eine gesondert herausgreifen, weil sie unseres Erachtens nach sehr gut zu einem kritischen Punkt im Strategie- und Wachstumsprozess eines Mittelständlers passt. Unter der Überschrift *Confront the brutal facts* fordert Collins die Anerkennung von Fakten, mögen diese auch noch so *brutal* sein [3]. Der Sinn dahinter ist einleuchtend, sowohl für die strategische Arbeit, wie auch für die Auswirkungen auf die Organisation und die Kultur. Manchmal muss man auch einmal die Wahrheit sagen. Es geht nicht darum, was ein Unternehmen stark machen könnte oder sollte, wenn man hätte oder würde, sondern um die harten Fakten. Oder mit Collins gesprochen: Worin kann ein Unternehmen am besten werden? Die Betonung liegt auf „kann“. Nicht auf „soll“ oder „könnte“. Gefangen im Alltag werden manchmal Dinge wichtiger, als sie es eigentlich sind, und andere wiederum rutschen auf der Prioritätenliste unbemerkt nach unten. Aber genau darum geht es. Konfrontieren Sie sich selbst einmal mit der schonungslosen Wahrheit und listen Sie diese in einer eigenen Agenda auf. Was hindert Ihr Unternehmen daran, am besten zu werden? Nicht besser. Am besten. Was können Sie ändern, auf welcher Zeitschiene und mit welchem Einsatz von Mitteln? Und was können Sie nicht ändern? Also wo gibt es die Möglichkeiten, den Good-to-great-Hebel anzusetzen, und worauf müssen wir eben verzichten? Wenn Sie jetzt die Eckpunkte Ihrer Strategie mit dieser Agenda vergleichen, dann können Sie vielleicht sehen, wo die Stolperfallen auf dem Weg zum Gipfel lauern und wie man ihnen gegebenenfalls aus dem Weg gehen könnte.

---

## 2.24 Die Theorie folgt der Praxis oder umgekehrt?

Die Lektüre von Bernd Venohr [21] hat uns zu einem anderen versierten Wirtschaftsfachmann gebracht: Wolfgang Mewes hat unter der Bezeichnung Engpasskonzentrierte Strategie® einen Ansatz entwickelt, der sehr praxisorientiert vor allem in stark wachsenden Unternehmen bei der Strategiefindung hilfreich sein kann. „Die Engpasskonzentrierte Verhaltens- und Führungsstrategie setzt die persönlichen und betrieblichen Kräfte gezielt ein; Ziel ist es, sich durch die Kombination individueller Stärken, Beziehungen und Fähigkeiten ein unverwechselbares Profil zu erarbeiten und daraus eine Spitzenleistung für eine bestimmte Zielgruppe zu entwickeln, indem man sich an deren brennendsten Problemen orientiert“ [22].

Der Ansatz von Mewes basiert auf vier Prinzipien und auf sieben Entwicklungsphasen auf:

---

#### Die vier Prinzipien nach Mewes [6]

1. Konzentration der Kräfte auf die eigenen Stärken. Was kann ich? Was kann ich nicht? Konzentration meint hier: Disziplin und Fokussierung. Keine Verzettlung nach links und rechts. Oben oder unten.
2. Orientierung der Kräfte auf eine engumrissene Zielgruppe. Nicht jeder braucht Ihre Produkte oder die angebotene Dienstleistung. Also, was braucht meine Zielgruppe wirklich?
3. Marktnischen suchen und besetzen. Willkommen in der Welt der Hidden Champions und ab in die Tiefe der Nische. Dabei aber auch die Breite der möglichen Märkte nicht vergessen.
4. Sich mit den angebotenen Lösungen in die Tiefe des jeweiligen Marktes entwickeln und die Marktführerschaft anstreben.

---

#### Die sieben Phasen nach Mewes [6]

1. Ist-Situation feststellen. Bitte mit der *brutalst*-möglichen Offenheit – Jim Collins lässt grüßen – Stärken ausarbeiten und als Kernkompetenz in den Fokus stellen. Dabei den Wettbewerb einbeziehen: Worin sind wir gut? Und vor allem: Was können wir besser als der Wettbewerb?
2. Das erfolgversprechendste Geschäftsfeld suchen und besetzen. Wo liegen die größten Chancen und womit kann das eigene Unternehmen den meisten Mehrwert anbieten?
3. Die erfolgversprechendste Zielgruppe ermitteln. Wen wollen wir als Kunden? Warum? Wer kann unsere Leistungen am besten gebrauchen? Warum?
4. Den drängendsten Engpass der Zielgruppe ermitteln und eine Lösung anbieten. Welches drängendste Problem hat die Zielgruppe? Warum gibt es noch keine Lösung? Wie könnte eine Lösung aussehen? Kann das eigene Unternehmen diese Lösung anbieten?
5. Innovationen basierend auf dem Ziel, weitere Lösungen für die Zielgruppen zu finden und damit den Zugang auszubauen. Nach der Lösung ist vor der Lösung. Weitere Probleme der Zielgruppen gilt es zu lösen und damit die Zielgruppen zu Kunden zu machen. Am besten geht das mit den Kunden zusammen.
6. Nicht jeder kann alles können. Durch die Konzentration auf die Kernkompetenz werden gegebenenfalls Kooperationen sinnvoll oder notwendig. Hierbei sind es aber immer synergetische Kooperationen – im Vergleich zu additiven Kooperationen (z. B. Einkaufsgemeinschaften) – die im Fokus stehen sollten.
7. In dieser Phase wird ein konstantes Grundbedürfnis für die jeweilige Zielgruppe dauerhaft gelöst, was einer reinen Verfahrens- oder Produktspezialisierung entgegensteht. Das kann so etwas wie die Standardisierung einer Lösung sein. Damit wäre das Ziel erreicht.

„Neben der Ausrichtung am ‚Minimumfaktor‘, das heißt dem jeweils stärksten Engpass, der die weitere Entwicklung eines Systems hemmt, stehen in dieser Lehre Themen wie ‚Spezialisierung und Konzentration der Kräfte‘ und ‚Kundenorientierung‘ im Mittelpunkt. Auch dies sind wieder Binsenweisheiten, die allerdings ungeheuer wirksam sind, wenn man sie tatsächlich ernst nimmt und konsequent umsetzt“ [21].

---

## 2.25 Woran wir wachsen

Wie immer und überall kommt es also darauf an, sich an bereits Bekanntem zu orientieren und sich seiner Stärken bewusst zu werden. Und wie immer und überall machen der richtige Mix an Gewürzen und die richtige Dosierung aus einer Mahlzeit ein Erlebnis. Wobei auch hier wiederum gilt, dass das Zubereiten eben etwas dauern kann. Die Erbauung Roms hatten wir ja schon mal als Bild bemüht, aber vielleicht macht ein anderes Bild nicht nur den Zeitfaktor, sondern ein wenig auch die Vorgehensweise klar: Evolution statt Revolution. Sie können Ihr Unternehmen noch so sehr auf Wachstum trimmen, wenn Sie die Rumpfgeschwindigkeit nicht einhalten, geht der Kahn unter. Oder Sie verändern etwas am Rumpf, sprich dem Prinzip. Das ist auch eine Möglichkeit, aber auch die braucht ihre Zeit. Die Kultur einer Gesellschaft hat sich noch nie über Nacht geändert. Und genau das Gleiche gilt auch für Ihr Unternehmen. Dabei ist diese Veränderung wahrscheinlich die größte Herausforderung. Nehmen Sie diese Herausforderung ernst und arbeiten Sie mit Ihren Mitarbeitern genau daran. Denn an der Kultur in Ihrem Unternehmen wird der Wachstumskurs scheitern oder aber alle werden mit und an ihm wachsen. Im wahrsten Sinne des Wortes.

---

## 2.26 In vino veritas

Neulich haben wir einen interessanten Artikel in der Zeitung gelesen: *Trotz gleichbleibend hoher Nachfrage sinkt die Produktion von Wein rapide* [5]. Biertrinkern mag das egal sein, aber wer wie wir einen guten Tropfen zu schätzen weiß, bei dem bildet sich bei so einer Nachricht schon die ein oder andere Schweißperle auf der Stirn. Was ist passiert, zumal wieder eine Investmentbank die Überbringerin der scheinbar schlechten Nachricht war? Wein ist schon seit langer Zeit nicht nur ein Genussmittel, sondern auch ein Investitionsgut. Und sowohl für Genießer als auch für Investoren ist die Nachricht gut. Denn zwar sinkt die Abfüllmenge, aber dafür steigt die Qualität. Und das erheblich. Verknappung also als Ergebnis von Qualitätskonzentration, wobei der sinkende Ausstoß wahrscheinlich nicht Ziel der Innovationen im Weinbau war, sondern vielmehr die Steigerung der Qualität. Und damit auch der Preis pro verkaufte Flasche. Was wir mit diesem Beispiel gleich zu Anfang sagen und schreiben wollen: Innovation muss immer etwas mit der Qualität Ihrer

Produkte zu tun haben. Auch wenn es um den Vertrieb geht, oder vielleicht die Prozesse innerhalb des Unternehmens: Innovation und Qualität lassen sich nicht trennen.

---

## 2.27 Alles so schön neu hier

Aber was sind denn nun eigentlich diese derzeit immer und überall so vielbesungenen Innovationen? Und wozu sollen die überhaupt gut sein? Raider heißt jetzt Twix – sonst ändert sich nix. War das schon eine Innovation? Eher kaum. „Innovation ist ein schillernder, ein modischer Begriff. Um Missverständnissen vorzubeugen, ist es nötig, diesen Begriff präzise zu bestimmen. Eine solche Definition erfolgt nicht nur aus akademischen Gründen. Auch der Wirtschaftspraktiker muss für sich festlegen, was er als Innovation bezeichnen will. Denn seine Einordnung entscheidet über die weitere Behandlung des Innovationsproblems in seinem Unternehmen“ [8]. Obwohl wir zwar keine Probleme kennen, sondern nur Herausforderungen, liegt in dieser Aussage schon einmal die wichtigste Herangehensweise an das Phänomen *Innovation*. Denn demnach ist die Begrifflichkeit der Innovation *hausgemacht*, sprich individuell. Das, was Sie in Ihrem Unternehmen als innovativ bezeichnen, ist es dann auch, beziehungsweise muss von Ihnen erarbeitet werden. Also ist der Name Twix jetzt doch eine Innovation? „Bei Innovationen geht es um etwas ‚Neuartiges‘: Neuartig ist mehr als neu, es bedeutet eine Änderung der Art, nicht nur dem Grade nach. Es geht um neuartige Produkte, Verfahren, Vertragsformen, Vertriebswege, Werbeaussagen, Corporate Identity. Innovation ist wesentlich mehr als eine graduelle Verbesserung und mehr als ein technisches Problem“ [8]. Da ist es also wieder: Das Mehr als die Summe seiner Teile.

---

### Man kann sieben Definitionen von Innovation [8] unterscheiden

1. Innovation als neuartige Produkte oder Prozesse der Tatsache und dem Ausmaß der Neuartigkeit nach
2. Innovation als neuartige Produkte oder Prozesse der Erstmaligkeit nach
3. Innovation als neuartige Produkte oder Prozesse der Wahrnehmung nach
4. Innovation als neuartige Kombination von Zweck und Mitteln
5. Innovation als Verwertung neuartiger Produkte oder Prozesse
6. Innovation als Prozess
7. Innovation als neuartige Dienstleistung jenseits industrieller Produkte und Prozesse

Wenn man für einen Begriff allein schon sieben Definitionsfelder hat, dann wird schnell klar, dass hier eher die Wurzel der Konfusion als der Stein der Weisen vergraben liegt. Deshalb verweisen die Autoren Jürgen Hauschildt und Sören Salomo auch auf zwei unterschiedliche Betrachtungsweisen des Begriffes, die demnach mehr Licht ins Dunkel bringen sollen: Einmal der „Blickwinkel der Wissenschaft und einmal der Blickwinkel der Wirt-

schaftspraxis. Daraus folgt: Die Bestimmung dessen, was innovativ genannt werden soll, darf nicht dem Zufall überlassen werden. Wissenschaft und Praxis sind gut beraten, diese Einordnung anhand klar bestimmter Kriterien unmissverständlich vorzunehmen“ [8]. Woraus wiederum folgt, dass wir die Allee der hehren Wissenschaft verlassen und uns auf den steinigten Pfad der Wirtschaftspraxis begeben. Ganz nach dem Motto: Für die Praxis aus der Praxis.

Als ausgewiesene Praktiker machen wir jetzt einen Strich darunter und fassen zusammen: Trennen Sie niemals Innovation und Qualität! Und definieren Sie vorab für Ihr Unternehmen den Begriff Innovation und was Sie damit anstellen wollen! Was wiederum viel mit dem unternehmerischen Selbstbewusstsein zu tun hat. Aber das hatten wir schon mal und nun wollen wir es dabei belassen.

---

**Also, was ist neu an der Innovation, beziehungsweise worauf sollten wir achten?**

**Erstens**, ganz betriebsspezifische Begrifflichkeit klären. Was ist für Sie neu? Nur ein Produkt? Oder auch ein Prozess? Oder Verhaltensweisen? Ein neues Programm und dessen Einführung? Hier geht es nicht um die Innovation an und für sich, sondern erst einmal um die Begrifflichkeit. Die ist nämlich sehr wichtig, damit alle vom selben sprechen und nicht einige vom Gleichen.

**Zweitens**, wie neu? Komplett neu? Also, ein Apparat, mit dem Scotty mich jetzt endlich ohne Auto, Bahn oder das Flugzeug nach Hamburg bringen kann? So neu? Oder dann vielleicht eine Solarzelle mit einem Wirkungsgrad von 20 Prozent? Also auch neu, aber nicht so richtig neu?

**Drittens**, für wen denn neu? Für manche von uns birgt schon der Laptop Tag für Tag immer wieder etwas Neues. Für andere spielen sich diese Innovationen wahrscheinlich auf einer sehr viel höheren technischen Ebene ab. Aber denken wir immer daran: Die Innovation muss dem Fisch schmecken, nicht dem Angler.

**Viertens**, wo fängt die Neuerung an und wo endet sie? Ist das Going-live des neuen Ersatzteil-Onlineshops Ihres Unternehmens der Beginn oder bereits das Ende einer Innovation?

**Fünftens**, muss neu immer gleich erfolgreich sein? Wie, wann und wo zeigt sich der Erfolg Ihrer Innovationen? In der Bearbeitung neuer Märkte? In konkreten Abverkaufszahlen? Bei möglichen Budgeteinsparungen oder einfach in der Stimmung der Truppe? [8]

---

## 2.28 Innovation braucht Partner

Schon an einer anderen Stelle haben wir darauf hingewiesen, dass die Besteigung eines Markengipfels in Flip-Flops nicht nur den Abbruch der Expedition zur Folge haben kann, sondern wahrscheinlich auch – verletzungsbedingt – den „Verlust“ des ein oder anderen

Zehs. Und genau darum geht es auch beim Thema Innovation. Gerade kleine und mittelständische Unternehmen haben nicht unbedingt die Ressourcen, um in eigenständigen F & E-Abteilungen fröhlich vor sich hin zu forschen. Und das ist auch gut so, denn wenn sich die Innovation vom Alltag, beziehungsweise der Praxis, verabschiedet, dann sehen wir Sie wahrscheinlich nie wieder.

Es gibt ein, zwei gute Tricks, wie Sie zumindest Produktinnovationen bei der Stange halten können:

#### **Trick 1: Innovation mit und aus dem Kunden, beziehungsweise seinen Anforderungen heraus entwickeln**

Der Trick ist gut, muss aber mit Vorsicht ausgeführt werden. Denn, Sie ahnen es bereits, Kunden nehmen manchmal nicht nur den kleinen Finger, sondern gern auch mal beide Arme dankend entgegen. Auch liegen öfters die Anforderungen des Kunden im Bereich der WARP-Technologie oder des Laserschwerts – also denkbar, aber leider (noch) nicht machbar. Deshalb lautet die beste Methode im Bereich des Innovationsmanagements in der Partnerschaft mit dem Kunden: Vom Lastenheft zum Pflichtenheft. Welche Anforderung hat der Kunde an die Innovation und vor allem, welche Anforderung hat die Praxis? Denn manchmal tun sich hier Welten auf. Darauf kann man dann mit einem Pflichtenheft reagieren, wo vielleicht der ein oder andere Wunsch zu Fliegen mit ein wenig Praxisorientierung wieder auf den Boden der Tatsachen geholt und in einen realisierbaren Kontext gestellt wird. Ebenso diffizil wird es natürlich im High-Tech-Bereich, wenn es darum geht, dass der Kunde, sagen wir es mal freundlich, partnerschaftliche Industriespionage betreibt. Gerade erst zusammen entwickelt, schon auf dem Messestand des Kunden und damit plötzlich Konkurrenten. Diese Themen sind sehr sensibel und müssen einfach individuell geklärt werden. Eine allgemeingültige Vorgehensweise gibt es nicht. Was bei der partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit Kunden im Bereich F & E auch gerne mal vergessen wird, sind die Kosten. Alles hat ein Ende, nur die Wurst hat zwei, und zum Schluss muss einer den Deckel bezahlen. Überflüssig zu erwähnen, dass Ihre Innovation auch mal richtig Geld bringen soll, denn sonst wäre es ja einfach nur *L'art pour l'art* und damit werden nur die Galeristen reich. Also, Innovation mit dem Kunden für die Märkte ist perfekt. Innovation mit dem Kunden für genau den einen Kunden ist zwar nett (und zwar für den Kunden), aber nicht besonders intelligent und Innovation nur fürs eigene Unternehmen führt garantiert in die Pleite. Einen Nachteil hat Trick 1 noch: Ihr Kunde und Ihr Wettbewerb kennen ihn. Garantiert. Aber wir haben ja auch nicht gesagt, dass es ein Geheimtrick ist.

#### **Trick 2: Von Patenten und anderen Hürden**

Während Ihre F & E-Aufwendungen die innerbetrieblichen Anstrengungen wenigstens zum Teil abbilden, können Patente die Außenwirkung ziemlich gut beschreiben. Selbstverständlich dürfen jetzt alle die, die nicht in einem *techniklastigen* und produzierenden

Industriezweig zu Hause sind, dieses Thema überspringen, aber alle anderen sollten weiterlesen. „Nach einer Studie des europäischen Patentamtes schützen zwei Drittel der kleinen und mittleren Firmen, die aktiv Forschung und Entwicklung betreiben, ihre Innovationen nicht durch Patente“ [18]. Das ist ein bisschen schade, aber verständlich. Wer schon eine Patentanmeldung hinter sich hat, der hat die *Entdeckung der Langsamkeit* [13] nicht nur gelesen, sondern auch am eigenen Leib erfahren. *Time to market* schließt demnach so manche Patentanmeldung aus. Genauso, wie wenn auf anderen Kontinenten gerne mal die Produkte bis auf die Hausfarbe und das Logo so gekonnt kopiert werden, dass erst der Praxistest zeigt, was man für einen Schrott gekauft hat. Auf der anderen Seite können Sie sich mit einem Patent viel Zeit und Vorsprung gegenüber Ihren Wettbewerbern sichern. Denn Patente „blockieren die Konkurrenz“ [18]. Das ist nicht immer nett, aber ziemlich praktisch. Fragen Sie mal die Hersteller von Generika. Und wie bei Trick 1, gibt es auch diesmal wieder kein Patentrezept (Sie bemerken das Wortspiel?), aber die Möglichkeit, eine Innovation abzusichern, ist bestimmt den einen oder anderen Gedanken wert.

---

## 2.29 Innovation und Marke: zwei Trigger ein Ziel

Über das Thema Innovation ist schon so ziemlich alles geschrieben worden, was es zu schreiben gibt. Es gibt Bücher, Veranstaltungen und die Zahl der Webinare ist Legion. Denn ein Hidden Champion wird man nur durch Innovationen und man bleibt es auch nur durch Innovationen. Aber die deutschen kleinen und mittelständischen Unternehmen wären nicht da, wo sie sind, wenn das Thema Innovation nicht schon längst in die hauseigene Unternehmens-DNA übergegangen wäre. Dennoch müssen wir an dieser Stelle ein bisschen Wasser in den Wein gießen, um mal wieder bei unserem Eingangsbild zu bleiben: Der Begriff Innovation läuft Gefahr, wie der Begriff Kompetenz, nicht nur zum Plastikwort zu werden, sondern zum Unwort des Jahres. Dafür können die Hidden Champions am wenigsten etwas, aber wenn jetzt jeder Friseur mit seiner innovativen Haarfärbetechnologie wirbt, dann wird es über die Zeit selbst für eingefleischte Konsum- und Markenverweigerer langsam eng. Innovation ist der Schlüssel, aber jeder Schlüssel braucht auch ein Schloss. Und dieses Schloss muss eigentlich für alle Unternehmen und die nächsten Jahre das Thema Innovationsmarketing sein. Wenn Innovation für den Mittelstand zur Unternehmens-DNA gehört, dann muss Innovationsmarketing in Zukunft zu jeder Unternehmenskultur gehören. Innovation muss raus aus den abgeschlossenen Abteilungen der Technik-Freaks und rein in die gesamte Wertschöpfungskette der Unternehmen. Innovation muss also nicht nur in den technischen Spezifikationen funktionieren, sondern auch und gerade im Marketing, beziehungsweise in der Außendarstellung für die Märkte und in den Märkten. Also müssen die Unternehmen an dieser Stelle sehr genau darüber nachdenken, wo in ihrer Strategie das Thema Innovation seinen Platz findet. Innovation ist heute schon der Wachstumstrigger für die Hidden Champions, aber das kann nur



nachhaltig funktionieren, wenn sie (die Innovation) mit dem zweiten Wachstumstrigger Marke und Marketing gekoppelt wird. Hier zwei Inseln zu schaffen, macht keinen Sinn. Also auch wenn Sie das innovativste Unternehmen der Welt sind, wenn Sie es für sich behalten, kommen Sie aus der Garage nicht raus. Die PS müssen auf die Straße und dafür brauchen Sie Ihre Marke. Dazu reicht es aber nicht, hinter das jeweilige Logo den Begriff Innovation zu klemmen. Ein Schweizer Unternehmen hatte mal den Claim *Innovation has a name*. Stimmt, Innovation hat einen Namen – und zwar Innovation. Sonst würde es ja anders heißen. Also, was will der Dichter uns damit sagen? Innovation muss beweisbar werden. Innovation muss gelebt werden. Und Innovation muss ein Teil der Unternehmenskultur werden. Sonst bleibt die Innovation vielleicht nur ein Namenszusatz, der im Übrigen (siehe das Schweizer Unternehmen) auch schon wieder verschwunden ist. Also: Raus mit Euch Ihr Innovatoren: *Ich schreib's an jede Wand, neue Innovatoren und vor allem Innovatorinnen braucht das Land!* – oder so ähnlich.

---

## 2.30 Checkbox Kapitel 2: Strategie, Wachstum Und Innovation

Haben Sie ausformulierte kurz-, mittel- und langfristig ausformulierte Unternehmensziele?  
Wenn Ja, sind diese allen Mitarbeitern bekannt?

- ☐ Ja
- ☐ Nein

Schätzen Sie Ihre strategische Exzellenz genauso hoch ein, wie Ihre operative Exzellenz?

- ☐ Ja
- ☐ Nein

Sind Ihre Unternehmenswerte ausformuliert und allen Mitarbeitern bekannt?

- ☐ Ja
- ☐ Nein

Hat Ihr Unternehmen eine ausformulierte Strategie und ist diese allen Mitarbeitern bekannt?

- ☐ Ja
- ☐ Nein

Sind Sie in Ihren jeweiligen Marktsegmenten Marktführer?

- ☐ Ja
- ☐ Nein

Innovations-Budgets klar und eingestellt?

- ☐ Ja
- ☐ Nein

Wachsen Sie stärker oder schwächer als Ihr/Ihre Markt/Märkte?

- ☐ stärker
- ☐ schwächer

Ist Wachstum ein Bestandteil Ihrer Unternehmensstrategie?

- ☐ Ja
- ☐ Nein

Haben Sie ein mittel- bis langfristiges Wachstumskonzept?

- ☐ Ja
- ☐ Nein

Haben Sie klar umrissene Wachstumsziele und sind diese den Mitarbeitern bekannt?

- ☐ Ja
- ☐ Nein

Haben Sie ein internes Innovationsmanagement?

- ☐ Ja
- ☐ Nein

Haben Sie eine interne verbindliche Definition von Innovation und wenn ja, ist diese den betreffenden Mitarbeitern bekannt?

- ☐ Ja
- ☐ Nein

Ist Innovation ein Bestandteil Ihrer Unternehmensstrategie?

- ☐ Ja
- ☐ Nein

---

### Ein kleines Fazit

Es gibt ein Brettspiel namens Stratego, bei dem die Spieler versuchen müssen, mit ihren verschiedenen Spielsteinen die Fahne des Gegners zu erobern. Wenn es denn im richtigen Geschäftsleben auch nur so einfach wäre. Da gibt's eine Menge Gegner, wahnsinnig viele Spielsteine und von den Fahnen wollen wir mal lieber schweigen. Also braucht es eine Strategie. Warum so viele Unternehmen ohne Strategie auskommen wollen, ist uns nicht ganz klar, denn eine klare Strategie hilft bei fast allem. Sie resultiert aus den Tiefen Ihres Markenkerns und Ihrer Kernkompetenzen und gibt Ihnen Ihren Masterplan zu Realisierung Ihres Wachstums. Dabei spielen auch in Zukunft die Themen Innovation und vor allem Innovationsmarketing eine wesentliche Rolle. Wenn Sie also in der Checkliste immer nur das unterste Kästchen ankreuzen mussten, dann ist jetzt die richtige Zeit sich zum Thema Strategie ganz, ganz viele Gedanken zu machen.

## Literatur

1. Ansoff, H. I. (1966). *Management-Strategie*. München: Verlag Moderne Industrie.
2. Bein, T. (1997). *Walther von der Vogelweide*. Stuttgart: Reclam.
3. Collins, J. (2001). *Good to Great*. London: Random House Business Books.
4. Drucker, P. F. (2002). *Was ist Management?* Berlin: Econ.
5. Freiburger, H. und Werner, K. (2. November 2013). „Auslese“. *Süddeutsche Zeitung*.
6. Friedrich, K., Malik, F., und Seiwert, L. (2009) *Das große 1 × 1 der Erfolgsstrategie: EKS®*. Offenbach: Gabal.
7. Hamel, G. und Prahalad, C. K. (1996). *Competing for the Future*. Harvard Business Review Press: Boston.
8. Hauschildt, J. und Salomo, S. (2011). *Innovationsmanagement*. München: Vahlen.
9. Klapproth, T. (2012). Innovation braucht Mut, Powerpoint-Präsentation, Innovationspreis Ostwürttemberg.
10. Kotler, P. und Bliemel, F. (2001). *Marketing-Management*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
11. Krüger, W. und Homp, C. (1997). *Kernkompetenz-Management*. Wiesbaden: Gabler.
12. Ledermann, L. und Teresi, D. (1993). *Das schöpferische Teilchen*. München: C. Bertelsmann.
13. Nadolny, S. (1983). *Die Entdeckung der Langsamkeit*. München: Piper.
14. Osterwalder, A. und Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Frankfurt/M.: Campus.
15. Overschmidt, H. und Bark, A. (2006). *Sportbootführerschein See*. Bielefeld: Delius Klasing.
16. Porter, M. E. (April 2008). *Was ist Strategie?* Hamburg: Harvard Business Manager.
17. Pümpin, C. (1982). *Management strategischer Erfolgspositionen*. Bern: Haupt Verlag.
18. Simon, H. (2007). *Hidden Champions des 21. Jahrhunderts*. Frankfurt/M.: Campus.
19. Stadler, K. (2009). *Die Kultur des Veränderns*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
20. Venohr, B. (2011). Das Geheimnis der Weltmarktführer, PowerPoint Präsentation, 1. Deutscher Kongress der Weltmarktführer 2011, Schwäbisch Hall.
21. Venohr, B. (2006). *Wachsen wie Würth*. Frankfurt/M.: Campus.
22. [www.wolfgangmewes.de](http://www.wolfgangmewes.de)

Vom Hidden Champion zum Brand Champion  
Mit Marke und Marketing das Wachstum von  
Mittelständlern nachhaltig unterstützen und sichern

Sell, S.; Seibold, M.

2014, XV, 132 S. 23 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-03987-5