



FACHHOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT

Arbeitspapier

der

**FH-Studiengänge International Marketing & Sales Management
CAMPUS 02 – Fachhochschule der Wirtschaft GmbH**

**Österreichs mittelständische Weltmarktführer
aus der Sicht des Marketing**

FH-Prof. Dr. Georg Jungwirth

Nr. 01/2009

Executive Summary

Der Mythos der sogenannten Hidden Champions entstand in den 90er Jahren, als der Unternehmensberater und Marketingprofessor Hermann Simon die Strategien dieser überaus erfolgreichen, aber in der breiten Öffentlichkeit weitgehend unbekannt, mittelständischen Europa- und Weltmarktführer aus Deutschland untersuchte. Viele dieser Unternehmen agieren häufig im Verborgenen und sind daher meist nur für die jeweiligen Experten der Branche ein Begriff.

Für Österreich existierte leider keine vergleichbare Untersuchung.

Daher war es einerseits das Ziel eines Forschungsprojektes der Studiengänge International Marketing & Sales Management der Fachhochschule *CAMPUS* 02, zunächst möglichst viele österreichische Hidden Champions ausfindig zu machen und andererseits, diese dann vor allem aus der Sicht des Marketings zu analysieren.

Durch eine umfassende Recherche konnten 128 mittelständische österreichische Welt- und Europamarktführer ausfindig gemacht werden. Die Geschäftsführer bzw. Marketingverantwortlichen all dieser Unternehmen wurden dann im Rahmen eines quantitativen Marktforschungsprojektes kontaktiert. Die Führungskräfte von 84 der ermittelten Hidden Champions erklärten sich schließlich bereit, an einer telefonischen Befragung mitzuwirken.

Diese Studie über die österreichischen Hidden Champions beschäftigt sich u.a. mit:

- Charakteristischen Unternehmensmerkmalen
- Erfolgsfaktoren und Wettbewerbsvorteilen
- Informationen über deren Kunden
- Informationen über deren Konkurrenten
- Produktstrategien
- Preisstrategien
- Kommunikationsstrategien
- Vertriebsstrategien

Insgesamt entsteht ein überraschend klares Bild, weshalb es diese untersuchten Unternehmen bis zur Weltmarktführerschaft brachten. Daher wurden gegen Ende der Arbeit konkrete Handlungsempfehlungen für andere mittelständische Unternehmen abgegeben, um auf Basis der Erkenntnisse dieser Studie die eigene Situation zu analysieren und Ansätze zur Verbesserung der Marktposition im Wettbewerbsumfeld aufzuzeigen.

Schlüsselbegriffe

- Österreichs Hidden Champions
- Mittelständische Welt-/Europamarktführer
- Erfolgsfaktoren/Wettbewerbsvorteile
- Marketingstrategien

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
1.1. Ausgangssituation	1
1.2. Problemstellung und Ziel der Arbeit	1
2. Hidden Champions in der Forschung	2
2.1. Kriterien eines Hidden Champions	2
2.2. Status Quo der Hidden Champions-Forschung	2
2.3. Kernergebnisse der Hidden Champions-Studien	3
3. Österreichs mittelständische Weltmarktführer	6
3.1. Kriterien eines österreichischen Hidden Champions	6
3.2. Untersuchungsdesign der Sekundär- und Primärmarktforschung	6
3.3. Strukturdaten der österreichischen Hidden Champions	7
4. Das Marketing der österreichischen Hidden Champions	10
4.1. Die marketingstrategischen Rahmenbedingungen	10
4.1.1. Wachstumsstrategien und Erfolgsfaktoren	10
4.1.2. Kundenbeziehungen	11
4.1.3. Wettbewerbsumfeld und Wettbewerbsvorteile	12
4.2. Die Marketing-Instrumentalstrategien	14
4.2.1. Produktstrategie	15
4.2.2. Preisstrategie	17
4.2.3. Kommunikationsstrategie	19
4.2.4. Vertriebsstrategie	20
5. Handlungsempfehlungen für mittelständische Unternehmen	22
6. Resümee	24

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Was machen die Hidden Champions anders?	4
Abb. 2: Anzahl der Mitarbeiter der österreichischen HC	7
Abb. 3: Jahresumsatz der österreichischen HC	8
Abb. 4: Profitabilität der österreichischen Hidden Champions	8
Abb. 5: Bundesländer-Verteilung der HC in Österreich	9
Abb. 6: Wachstumsstrategien der österreichischen HC	10
Abb. 7: Erfolgsfaktoren der österreichischen HC	11
Abb. 8: „Wir profitieren stark von der Beziehung zu unseren wichtigen Kunden“	12
Abb. 9: Anzahl der Wettbewerber der österreichischen HC	13
Abb. 10: Wettbewerbsintensität in den Branchen der österreichischen HC	13
Abb. 11: Wettbewerbsvorteile der österreichischen HC	14
Abb. 12: „Wir bieten qualitativ hochwertigere Produkte als unsere Konkurrenz“	15
Abb. 13: Produktportfolio der österreichischen HC im Rahmen des PLZ	16
Abb. 14: Preispositionierung der österreichischen HC im Vergleich zum Wettbewerb	17
Abb. 15: Preisdifferenzierung der österreichischen HC	18
Abb. 16: Kriterien für die Bestimmung des Kommunikationsbudgets der HC	19
Abb. 17: Bedeutung der Kommunikationsinstrumente für die österreichischen HC	19
Abb. 18: Exporttätigkeit der österreichischen HC	20
Abb. 19: „Unser Topmanagement hat persönlich intensiven Kontakt zum Kunden“	21
Abb. 20: Strategie-Raster der österreichischen Hidden Champions	24

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Studien über mittelständische Weltmarktführer im deutschen Raum	3
Tab. 2: Umsätze mit den 5 wichtigsten Kunden der HC aus Ö. und D.	12

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
D.	Deutschland
DM	Deutsche Mark
F&E	Forschung & Entwicklung
HC	Hidden Champion
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
Nr.	Nummer
Ö.	Österreich
PLZ	Produktlebenszyklus
RIS	Regional Innovation Scoreboard
S.	Seite
Tab.	Tabelle
Vgl.	vergleiche

1. Einleitung

1.1. Ausgangssituation

Der frühere Marketingprofessor und jetzige Unternehmensberater Hermann Simon beschäftigt sich seit Mitte der 80iger Jahre mit der Erforschung der Erfolgsgeheimnisse von Klein- und Mittelbetrieben, die es in ihrer Branche zur Europa- oder gar Weltmarktführerschaft brachten. Da dies oft weitgehend unbemerkt von der breiten Öffentlichkeit passierte, prägte Simon für diese Betriebe den Begriff „Hidden Champions“ (Simon 1997, S. 5).

Anfangs standen vor allem die mittelständischen Weltmarktführer aus Deutschland im Mittelpunkt verschiedener Studien, doch in einer Folgeuntersuchung, die Simon 2007 veröffentlichte, wurden erstmals auch 61 Unternehmen aus Österreich und 81 aus der Schweiz berücksichtigt (Simon 2007, S. 11).

Leider war es damals nicht möglich, spezifische Untersuchungsergebnisse über die österreichischen Hidden Champions (HC) anzuführen, da diese in Form einer schriftlichen Befragung durchgeführte Studie nur eine Rücklaufquote von rund 11 Prozent aufwies. Darüber hinaus wurden in dieser Studie Unternehmen erfasst, die bis zu 3 Milliarden Euro Jahresumsatz erwirtschafteten und somit aus österreichischer Sicht weder als KMU noch als unbekannt (hidden) zu bezeichnen sind (Simon 2007, S. 30).

1.2. Problemstellung und Ziel der Arbeit

Aufgrund der Tatsache, dass laut KMU Forschung Austria die österreichische Wirtschaft sehr klein- und mittelständisch strukturiert ist und mehr als 99 Prozent der Betriebe als KMU klassifiziert werden können, galt es daher zunächst einmal, unter Berücksichtigung dieser speziellen österreichischen Verhältnisse, Kriterien für die Auswahl der österreichischen Hidden Champions zu definieren. Danach sollten auf Basis umfangreicher Recherchen möglichst viele Unternehmen ermittelt werden, die sich somit als österreichischer Hidden Champion qualifizieren.

Das eigentliche Ziel dieser Arbeit bestand aber darin, die Geschäftsführer oder Marketingverantwortlichen dieser Unternehmen zu befragen, um mehr über die Charakteristika der österreichischen Weltmarktführer, die Struktur ihrer Kunden und Mitbewerber sowie ihre Erfolgsfaktoren und Wettbewerbsvorteile zu erfahren. Darüber hinaus sollte untersucht werden, welche Marketingstrategien diese Unternehmen verfolgen und welche Marketinginstrumente bei diesen meist unbekanntesten Marktführern zum Einsatz kommen.

2. Hidden Champions in der Forschung

2.1. Kriterien eines Hidden Champions

Um sich als Hidden Champion zu qualifizieren, mussten in Simons erster Studie die folgenden Kriterien erfüllt werden (*Simon* 1997, S. 14):

- Position Nr. 1 oder 2 auf dem Weltmarkt oder Nr. 1 in Europa
- Umsatz unter 767 Mio. Euro (1,5 Mrd. DM)
- Geringer Bekanntheitsgrad in der Öffentlichkeit (qualitativ geschätzt)

Auch Schmitt lehnte sich für seine Forschungsarbeit über die „Strategien mittelständischer Welt- und Europamarktführer“ stark an diesen Kriterien an (*Schmitt* 1997, S. 4).

In der Nachfolgestudie von Simon wurde u.a. die Umsatzgrenze auf 3 Mrd. Euro angehoben, da viele Hidden Champions in der Zwischenzeit erheblich gewachsen waren, ihre typischen Merkmale aber weitgehend beibehielten. Auch die Nr. 3 am Weltmarkt wurde nun in der Untersuchung berücksichtigt. Die neuen Kriterien für einen Hidden Champion lauteten nun (*Simon* 2007, S. 29):

- Nr. 1, 2 oder 3 auf dem Weltmarkt oder Nr. 1 in Europa
- Umsatz unter 3 Mrd. Euro
- Geringer Bekanntheitsgrad in der Öffentlichkeit

Beim letztgenannten Kriterium handelt es sich um ein nicht exakt quantifiziertes Merkmal, allerdings dürften die meisten Unternehmen diese Bedingung erfüllen, da die Hidden Champions meist im Business-to-Business-Bereich agieren und sich oft auf sehr spezielle Marktnischen konzentrieren. In diesen Marktsegmenten verfügen die untersuchten Betriebe über einen hohen Bekanntheitsgrad und gelten häufig als Benchmark für die Konkurrenz, außerhalb ihrer Branche kennt man sie aber meist kaum.

2.2. Status Quo der Hidden Champions-Forschung

Neben den bereits erwähnten Studien von Simon und Schmitt existieren noch eine Reihe weiterer Forschungsarbeiten, die sich mit mittelständischen Welt- und Europamarktführern im deutschen Sprachraum beschäftigen. Tabelle 1 gibt dazu einen kleinen Überblick:

Studie	Forschungsgebiet	Autor(en)	Jahr
Die geheimen deutschen Weltmeister, Mittelständische Erfolgsunternehmen und ihre Strategien	Deutschland	Biallo Horst	1993
Erfolgsgeheimnis von Markt- und Weltmarktführern, eine Analyse der Erfolgsfaktoren von erfolgreichen Unternehmen des deutschsprachigen Raumes	Deutschland, Schweiz, Österreich, Südtirol	Adamer Manfred, Kaindl Günter	1994
Mächtige Zwerge (Studie im Auftrag der Zeitschrift „manager magazin“)	Deutschland	Klepzig Heinz-Jürgen, Meissner Dirk	1994
Die Stars im Mittelstand, Führung und Umsetzung entscheiden	Deutschland	Blommen Daniel, Bothe Bernd	2007
DNS der Weltmarktführer, Erfolgsformeln aus dem Mittelstand	Deutschland	Meffert Jürgen, Klein Holger	2008
Zukunft gestalten – verantwortlich handeln – Siegerstrategien im deutschen Mittelstand	Deutschland	Ernst & Young	2008

Tab. 1: Studien über mittelständische Weltmarktführer im deutschen Raum (Kraus 2009, S. 11)

Aber nicht nur im deutschen Raum beschäftigte man sich mit mittelständischen Weltmarktführern, auch in Griechenland gab es eine Untersuchung der Greek Hidden Champions (Voudouris, Lioukas 2000).

Die meisten der angeführten Studien wurden in Form von schriftlichen Befragungen durchgeführt und hatten oft das Problem einer sehr geringen Rücklaufquote. Zum Teil wurden diese schriftlichen Befragungen durch Tiefeninterviews ergänzt oder bestanden überhaupt nur aus qualitativen Interviews. Manche Studien erhoben den Großteil der Daten fast ausschließlich mittels Sekundärrecherchen (Adamer, Kaindl 1994, S. 179).

Etliche der Studien entstanden als wissenschaftliches Forschungsprojekt einer Hochschule, andere wiederum wurden von großen Beratungsunternehmen durchgeführt.

Inhaltlich ging es zumeist um die Erforschung der Erfolgsparameter dieser Hidden Champions und der von ihnen verfolgten Strategien hinsichtlich Internationalisierung, Spezialisierung und Innovationmanagement sowie um deren Verhalten gegenüber den Kunden und dem relevanten Wettbewerb. Zum Teil wurden auch Fragen zur Führung und Organisation sowie zum Finanzmanagement dieser Unternehmen gestellt. Nur am Rande beschäftigten sich diese Studien allerdings mit Aspekten des Marketing- und Vertriebsmanagements.

2.3. Kernergebnisse der Hidden Champions-Studien

Vergleicht man die Ergebnisse der wichtigsten Hidden Champions-Studien, so stellt man fest, dass dabei immer wieder ähnliche Erfolgsfaktoren ermittelt wurden:

Ganz typisch scheint zu sein, dass die Gründer und Führungskräfte der Hidden Champions mit großer Willenskraft und Energie ihre überaus ehrgeizigen **Ziele** verfolgen. Diese Unternehmen haben meist eine starke **Führung**, die auf Basis einer langfristigen Vision sehr konsequent die Marktführerschaft anstreben.

Sehr oft scheinen die Hidden Champions auch über **Hochleistungsmitarbeiter** zu verfügen, die überdurchschnittlich motiviert sind und sich in hohem Maße mit „ihrem“ Unternehmen identifizieren. Die Fluktuationsrate im Personalbereich ist meist sehr gering (Simon 2007, S. 402).

Daher verwundert es auch nicht, dass diese mittelständischen Weltmarktführer ihren Mitarbeitern - trotz der oft relativ autoritären Führung - mehr Entscheidungsfreiraum als die meisten Großunternehmen einräumen. Die Organisationsstrukturen kann man meist als **dezentral** bezeichnen.

Im Vergleich zu den anderen Marktteilnehmern weisen Hidden Champions eine deutlich höhere **Tiefe** bezüglich Wertschöpfung und Fertigung, aber auch im Bereich Forschung und Entwicklung (F&E) auf. Interessanterweise scheinen die meisten mittelständischen Weltmarktführer Outsourcing weitgehend zu meiden.

Abbildung 1 zeigt in drei Kreisen, warum die Hidden Champions so erfolgreich sind. Die starke Führung mit den ehrgeizigen Zielen stellt zweifellos die Grundlage des Erfolgs dar. Der mittlere Kreis setzt sich aus den inneren Stärken Fertigungstiefe, dezentrale Organisationsstrukturen und leistungsstarke Mitarbeiter zusammen.



Abb. 1: Was machen die Hidden Champions anders? (Simon 2007, S. 407)

Diese internen Kompetenzen des Unternehmens übertragen sich auf den äußeren Kreis: Die Hidden Champions sind meist klar positioniert und **fokussieren** ihre Mittel besser als der Wettbewerb. Nicht selten konzentrieren sie sich überhaupt nur auf eine Nische, um dort die Marktführerschaft zu erreichen (Venohr 2007, S. 1).

Die enge Marktdefinition bringt es meist mit sich, dass viele Hidden Champions schon sehr früh den Schritt auf internationale Märkte wagen oder gar **global** agieren. Manche dieser mittelständischen Marktführer werden daher auch als „Born Globals“ bezeichnet, da sie oft schon im Jahr der Unternehmensgründung den Heimatmarkt verließen. Durch diese weltweite Tätigkeit in Nischenmärkten lassen sich auch für relativ kleine Unternehmen Skaleneffekte erzielen (Simon 2007, S. 405).

Ein weiterer Erfolgsfaktor der Hidden Champions ist das permanente Streben nach **Innovationen**. Trotz beschränkter F&E-Budgets sind sie bei der Anmeldung von Patenten deutlich produktiver als die meisten großen Industriebetriebe.

Ein überaus wichtiger Mosaikstein am Weg zur Marktführerschaft dürfte schließlich das hohe Maß an kompromissloser **Kundennähe** sein. Langjährige und vertrauensvolle Beziehungen zu den eigenen Kunden nennen viele der befragten Führungskräfte von mittelständischen Weltmarktführern als eine ihrer größten Stärken (Simon 2007, S. 406).

3. Österreichs mittelständische Weltmarktführer

3.1. Kriterien eines österreichischen Hidden Champions

Um sich als österreichischer Hidden Champion zu qualifizieren und für die empirische Untersuchung berücksichtigt zu werden, müssen die folgenden Kriterien erfüllt sein:

- Nr. 1, 2 oder 3 auf dem Weltmarkt oder Nr. 1 in Europa
- Umsatz unter 200 Mio. Euro
- Unternehmenssitz in Österreich

Bezüglich der Marktposition wurden aus Gründen der Vergleichbarkeit dieselben Kriterien wie bei Simon herangezogen. Der Marktanteil selbst wurde natürlich nicht eigenständig ermittelt, sondern auf Basis von Unternehmensangaben bzw. Presseberichten erhoben.

Die im Vergleich zu Simon deutlich niedrigere Umsatzgrenze von 200 Mio. Euro entspricht einerseits eher dem Bild eines mittelständischen österreichischen Unternehmens, und bezieht sich andererseits auf einen Befund von Meffert und Klein, die feststellten, dass die Strategie der Spezialisierung – die ja von sehr vielen Hidden Champions verfolgt wird – die größten Erfolgspotenziale für Unternehmen mit weniger als 200 Mio. Jahresumsatz mit sich bringt (Meffert/Klein 2007, S. 69).

3.2. Untersuchungsdesign der Sekundär- und Primärmarktforschung

Im Rahmen der Sekundärmarktforschung wurde zunächst sehr intensiv unter Zuhilfenahme mehrerer Informationsquellen nach österreichischen Welt- und Europamarktführern gesucht. Dabei spielten u.a. die Online-Archive österreichischer Tageszeitungen und Wirtschaftsmagazine eine große Rolle, aber auch Exportstatistiken – da die Hidden Champions ja meist überaus hohe Exportanteile aufweisen – und Stellenanzeigen, in denen sich Unternehmen in der Regel ja möglichst attraktiv präsentieren, wurden dafür herangezogen. In einem zweiten Schritt wurden diejenigen Unternehmen herausgefiltert, auf die die oben angeführten Kriterien zutreffen.

Schließlich konnten so 128 Unternehmen ausfindig gemacht werden, auf die diese Kriterien eines österreichischen Hidden Champions zuträfen.

Für die Primärmarktforschung wurde im Gegensatz zu den meisten Hidden Champions-Untersuchungen die Methode der telefonischen Befragung gewählt, um den Nachteil der relativ geringen Rücklaufquote bei schriftlichen Befragungen zu vermeiden.

Die telefonische Befragung der Geschäftsführer oder Marketing- bzw. Vertriebsleiter aller 128 österreichischen Hidden Champions fand im Zeitraum 4. bis 15. Februar 2008 statt. Der standardisierte Fragebogen umfasste 58 geschlossene und 15 offene Fragen und ein durchschnittliches Interview dauerte rund 20 Minuten.

Insgesamt erklärten sich 84 österreichische Hidden Champions bereit, an dieser Untersuchung mitzuwirken, was einer beachtlichen Ausschöpfungsquote von rund 66 Prozent entspricht (*Pfefferkorn 2008, S. 59*).

3.3. Strukturdaten der österreichischen Hidden Champions

Der überwiegende Teil der Hidden Champions ist im Industriegüterbereich tätig (73 Prozent). Ein Fünftel der heimlichen Gewinner hat mit Konsumgütern zu tun und lediglich 7 Prozent der Unternehmen sind im Dienstleistungsbereich tätig (*Pfefferkorn 2008, S. 61*).

Die mittelständischen österreichischen Weltmarktführer sind Arbeitgeber für durchschnittlich 373 Mitarbeiter, wobei der Median bei 210 liegt. Die Hälfte der Befragten beschäftigt weniger als 200 Mitarbeiter (vgl. Abb. 2).

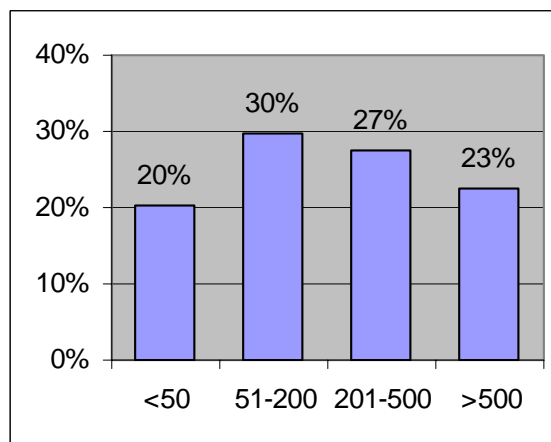


Abb. 2: Anzahl der Mitarbeiter der österreichischen HC (*Pfefferkorn 2008, S. 62*)

Die österreichischen Hidden Champions sind meist eher kleine Unternehmen. So liegt der durchschnittliche Jahresumsatz bei 56 Millionen Euro. Fast 60 Prozent dieser Europa- oder Weltmarktführer erzielen einen Umsatz von unter 50 Millionen Euro und zählen damit zur Kategorie der echten KMUs (vgl. Abb. 3).

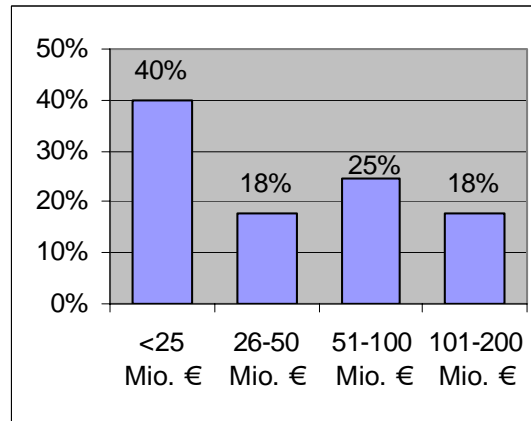


Abb. 3: Jahresumsatz der österreichischen HC (Pfefferkorn 2008, S. 62)

53 Prozent der untersuchten Unternehmen wurden in der Zeit zwischen 1971 und 2008 gegründet, weitere 27 Prozent zwischen 1946 und 1970 (Pfefferkorn 2008, S. 63).

Die durchschnittliche Exportquote liegt bei 79 Prozent, der Median sogar bei 88 Prozent. 85 Prozent der befragten österreichischen Hidden Champions sind tatsächlich Weltmarktführer, nur 15 Prozent sind bei den Marktanteilen die Nr. 2 oder 3 der Welt. Nur 8 der 84 befragten österreichischen Hidden Champions notieren an der Börse (Pfefferkorn 2008, S. 63f).

Beim Umsatz verzeichneten 89 Prozent der heimischen Europa- und Weltmarktführer in den letzten Jahren deutliches Wachstum. Lediglich 9 Prozent der Hidden Champions aus Österreich weisen zurzeit stagnierende Umsätze auf und nur 2 Prozent von ihnen verbuchen Umsatzrückgänge. Durchschnittlich beträgt die jährliche Wachstumsrate bei jenen Unternehmen, die Umsatzzuwächse aufweisen, sogar 22 Prozent (Pfefferkorn 2008, S. 65).

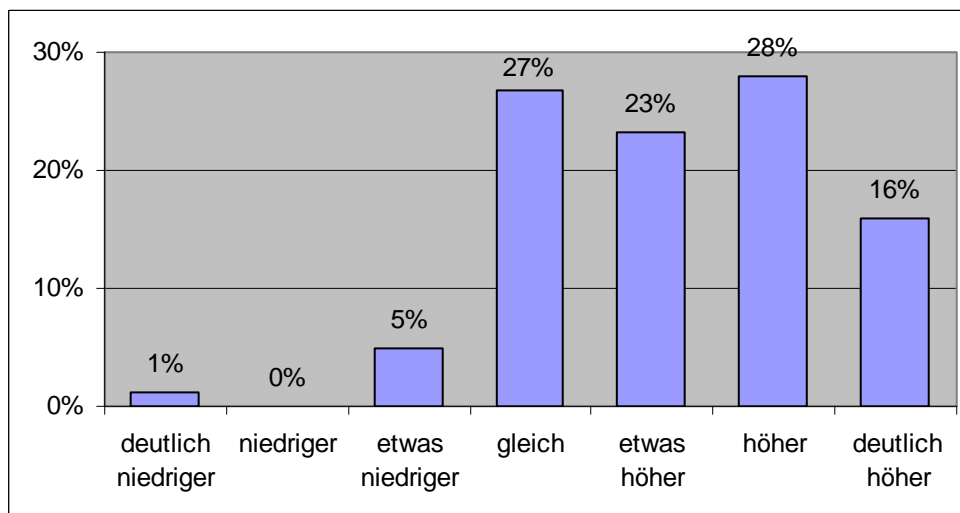


Abb. 4: Profitabilität der österreichischen Hidden Champions (Pfefferkorn 2008, S. 66)

Zusätzlich zu diesen beachtlichen Wachstumsraten scheinen die untersuchten Hidden Champions sehr profitabel zu sein. So bezeichnen etwa 67 Prozent der befragten Unternehmen ihre Profitabilität im Vergleich zur Branche als überdurchschnittlich (vgl. Abb. 4).

Interessante Ergebnisse brachte die Analyse der Standorte der österreichischen Hidden Champions. Auffallend war einerseits, dass die mittelständischen Weltmarktführer ihren Unternehmenssitz häufig in ländlichen Gegenden haben. So finden sich österreichische Hidden Champions in kleinen Orten wie z.B. Schruns (Vorarlberg), Wallern (Oberösterreich), Kössen (Tirol), Steindorf (Kärnten) oder auch Ebersdorf (Steiermark).

Auch Simon konnte feststellen, dass sich der Unternehmenssitz von etwa zwei Drittel der Hidden Champions in ländlichen Regionen befindet (*Simon 2007, S. 314*).

Andererseits zeigt Abbildung 5, dass die geografische Verteilung der österreichischen Hidden Champions auf die einzelnen Bundesländer keineswegs mit der Größe oder der Einwohnerzahl dieser Bundesländer übereinstimmt.



Abb. 5: Bundesländer-Verteilung der HC in Österreich (*Pfefferkorn 2008, S. 55*)

Diese Verteilung auf die neun österreichischen Bundesländer deckt sich auch weitgehend mit dem inner-österreichischen Ranking des Regional Innovation Scoreboard (RIS), welches die regionale Innovationsperformance von 208 EU-Regionen vergleicht (*Standort- und Technologiebericht 2006, S. 90*) sowie mit den regionalen Forschungsquoten der Bundesländer in Prozent des Bruttoregionalproduktes (*Amt der Tiroler Landesregierung 2007, S. 24*).

Daraus könnte man also schließen, dass besonders innovative Regionen mit hoher Forschungsquote offensichtlich einen sehr guten Nährboden für Welt- und Europamarktführer darstellen.

4. Das Marketing der österreichischen Hidden Champions

In diesem Abschnitt soll nun dargestellt werden, welche Marketingstrategien die österreichischen Hidden Champions verfolgen, welche Marketinginstrumente bei ihnen zum Einsatz kommen und worin sie ihre wesentlichen Erfolgsfaktoren und Wettbewerbsvorteile sehen.

4.1. Die marketingstrategischen Rahmenbedingungen

4.1.1. Wachstumsstrategien und Erfolgsfaktoren

Das bereits erwähnte hohe Umsatzwachstum der meisten österreichischen Hidden Champions liegt u.a. in einer konsequent verfolgten Wachstumsstrategie begründet. Betrachtet man die vier klassischen Wachstumsstrategien (*Ansoff* 1957, S. 114), so fällt auf, dass vor allem die Marktdurchdringungsstrategie, aber auch die Marktentwicklungs- und die Produktentwicklungsstrategie bei den mittelständischen Weltmarktführern weit verbreitet zu sein scheinen. Lediglich der Diversifikationsstrategie wird eine etwas geringere Bedeutung beigemessen (vgl. Abb. 6).

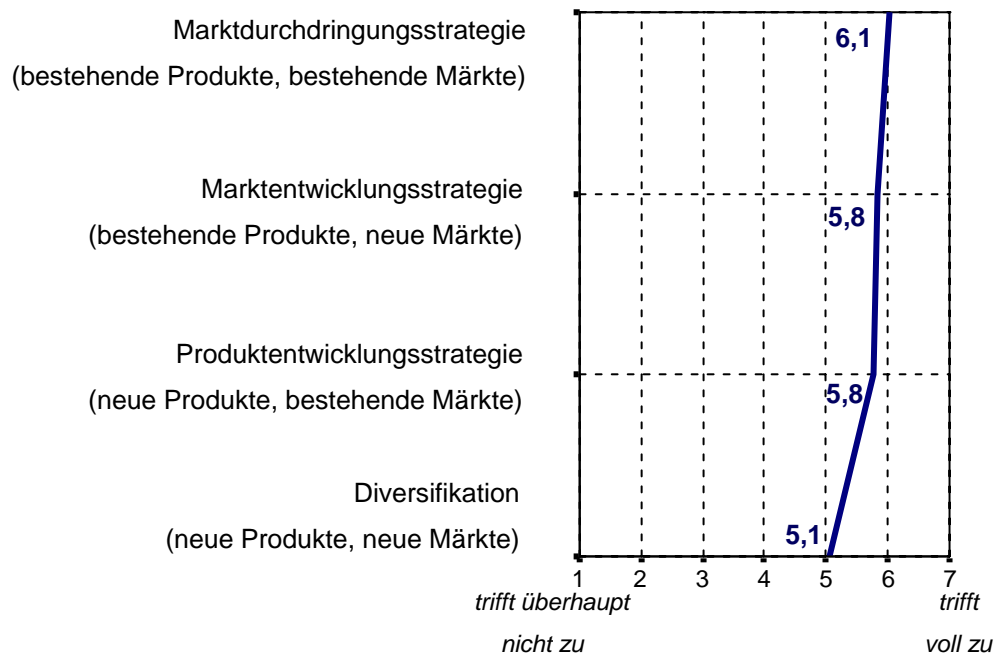


Abb. 6: Wachstumsstrategien der österreichischen HC (*Pfefferkorn* 2008, S. 65)

Fragt man die Führungskräfte der österreichischen Hidden Champions nach den Gründen für das starke Umsatzwachstum bzw. für die Weltmarktführerschaft, so werden vor allem die hohe Produktqualität und die intensive Innovationstätigkeit genannt. Aber auch die

überlegene Technologie sowie die Tatsache, dass man sich auf eine oder mehrere Nischen spezialisiert hat, scheinen wichtige Erfolgsfaktoren zu sein (vgl. Abb. 7).

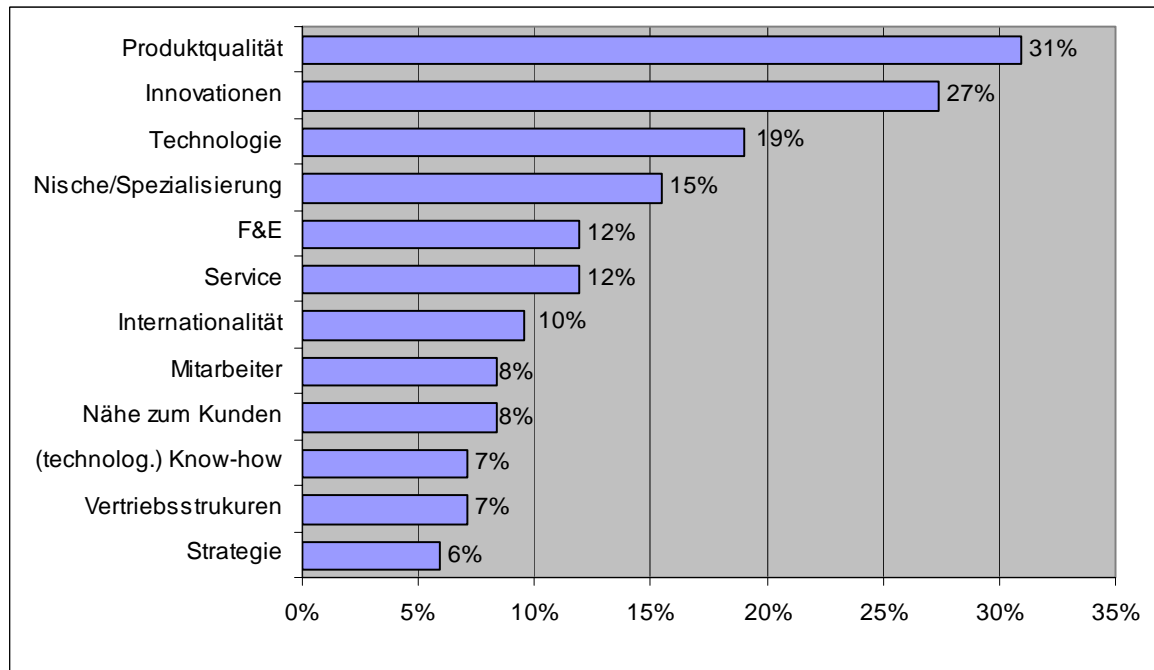


Abb. 7: Erfolgsfaktoren der österreichischen HC (Pfefferkorn 2008, S. 67)

Darüber hinaus schätzt man auch die Bedeutung von F&E sowie die starke Serviceorientierung als relativ hoch ein.

4.1.2. Kundenbeziehungen

Die österreichischen Hidden Champions setzen in hohem Maße auf langfristige Kundenbeziehungen. So sind bei 81 Prozent von ihnen der überwiegende Teil der Kunden langjährige Stammkunden. Bei weiteren 16 Prozent ist der Anteil an Stammkunden und Gelegenheitskäufern weitgehend ausgeglichen (Pfefferkorn 2008, S. 67).

Die österreichischen Hidden Champions sind, wie auch die deutschen Hidden Champions (Simon 2007, S. 166), in sehr hohem Maße von ihren Kunden abhängig. Diese Kundenabhängigkeit wird durch den Umsatzanteil, der mit den wichtigsten Kunden erzielt wird, deutlich. So erwirtschaftet fast ein Drittel der heimischen Weltmarktführer mehr als die Hälfte des Umsatzes mit den fünf wichtigsten Kunden. Fast ein weiteres Drittel der Unternehmen gab an, 21 bis 50 Prozent des Umsatzes mit diesen fünf wichtigsten Kunden zu erzielen (vgl. Tab. 2).

Diese Abhängigkeit scheint jedoch teilweise gegenseitig zu sein, denn rund 40 Prozent der österreichischen Hidden Champions sind davon überzeugt, dass auch deren Kunden von ihnen abhängig sind (Pfefferkorn 2008, S. 68).

Kategorien	Hidden Champions aus Österreich	Hidden Champions aus Deutschland
< 1 %	1 %	6 %
1-5 %	10 %	19 %
6-20 %	27 %	37 %
21-50 %	30 %	28 %
> 50 %	32 %	10 %

Tab. 2: Umsätze mit den 5 wichtigsten Kunden der HC aus Ö und D (in Anlehnung an *Simon* 2007, S. 166)

In jedem Fall sind die österreichischen Hidden Champions davon überzeugt, dass sie von der Beziehung zu ihren wichtigen Kunden profitieren. So trifft für über 80 Prozent der befragten Manager die Aussage „Wir profitieren besonders stark von der Beziehung zu unseren wichtigen Kunden“ zu (vgl. Abb. 8).

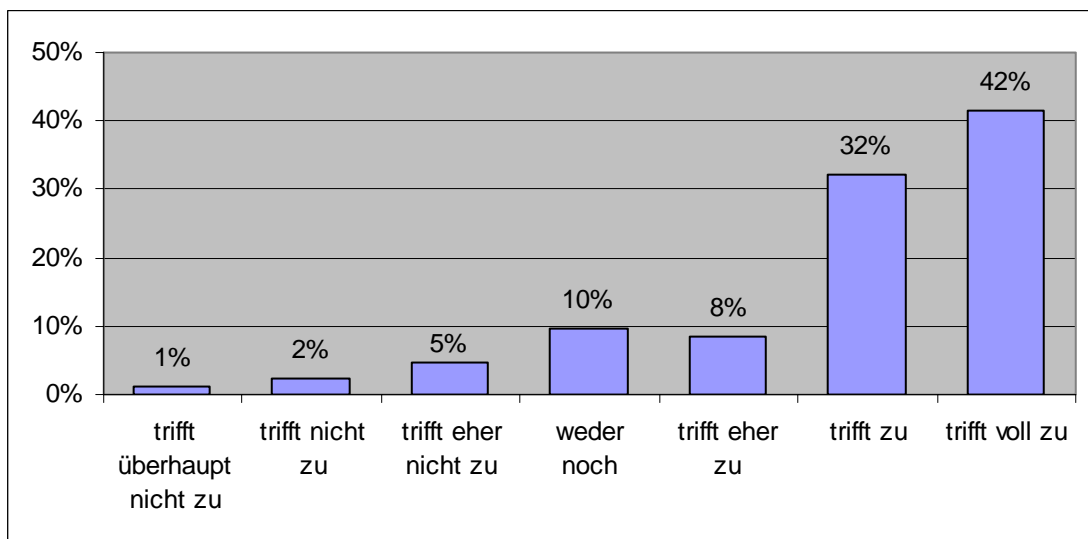


Abb. 8: „Wir profitieren stark von der Beziehung zu unseren wichtigen Kunden“ (*Pfefferkorn* 2008, S. 69)

Zusätzlich glauben zwei Drittel der österreichischen Hidden Champions, dass der Kauf ihrer Produkte für den Kunden eine sehr bedeutende Angelegenheit ist.

4.1.3. Wettbewerbsumfeld und Wettbewerbsvorteile

Die österreichischen Hidden Champions sind meist in Nischen tätig. Demzufolge ist es wenig überraschend, dass sie nicht allzu viele Wettbewerber haben. So berichten fast 60 Prozent der Befragten über eher wenige bis sehr wenige Anbieter in ihrer Branche. Etwa 23 Prozent von ihnen sehen jedoch eher viele bis sehr viele Wettbewerber in ihrem Markt.

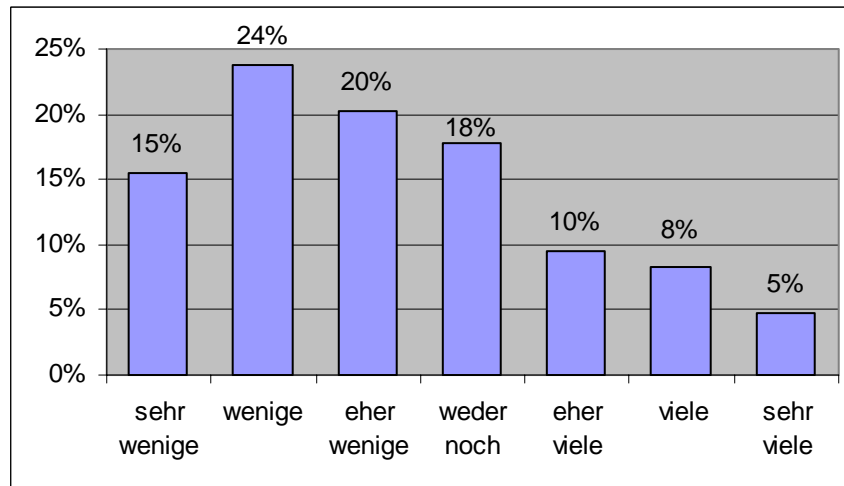


Abb. 9: Anzahl der Wettbewerber der österreichischen HC (Pfefferkorn 2008, S. 71)

Österreichs mittelständische Weltmarktführer sehen sich laut Medianwert in Europa mit fünf und weltweit mit zehn relevanten Mitbewerbern konfrontiert. Der Mittelwert ist hier deutlich höher, da einige österreichische Hidden Champions über sehr viele Konkurrenten verfügen (Pfefferkorn 2008, S. 71).

Angesichts der eher geringen Anzahl an relevanten Konkurrenten der österreichischen Hidden Champions überrascht die Wettbewerbsintensität in ihren Märkten umso mehr. So bewerten über 80 Prozent der befragten Manager die Art des Wettbewerbs in ihren Branchen als relativ intensiv. Nur etwa 7 Prozent der österreichischen Hidden Champions berichten von nicht so intensiver Konkurrenzintensität (vgl. Abb. 10).

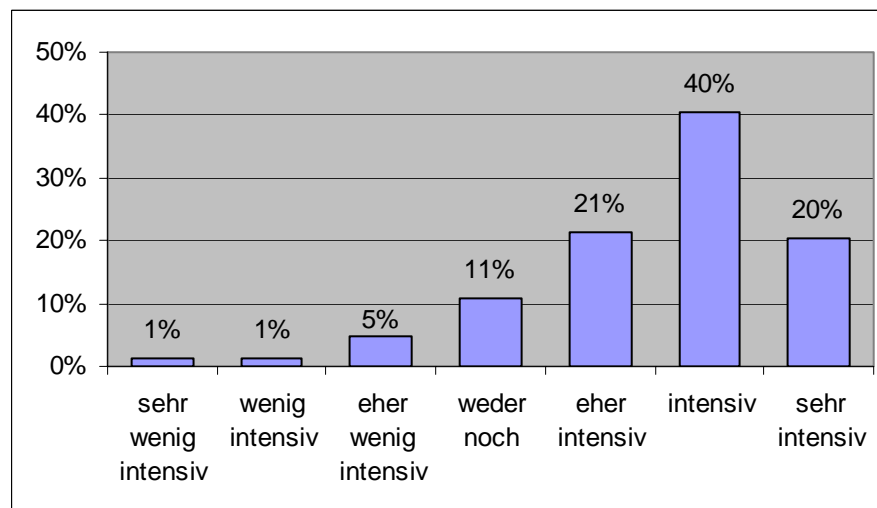


Abb. 10: Wettbewerbsintensität in den Branchen der österreichischen HC (Pfefferkorn 2008, S. 72)

Das künftige Wettbewerbsumfeld der österreichischen Hidden Champions wird eher differenziert beurteilt. Einerseits hält mehr als die Hälfte der Unternehmen es für relativ unwahrscheinlich, dass in naher Zukunft neue Konkurrenten in ihren Markt eintreten werden.

Andererseits erachten rund ein Drittel von ihnen die Wahrscheinlichkeit für den Eintritt neuer Wettbewerber als relativ hoch.

Fast 60 Prozent der österreichischen Weltmarktführer sehen allerdings im Eintritt neuer Konkurrenten in ihren Markt eine nur relativ geringe Bedrohung für ihr Unternehmen. Für etwa jeden fünften Hidden Champion aus Österreich würde allerdings ein solcher neuer Konkurrent eine relativ große Bedrohung für das Unternehmen darstellen (*Pfefferkorn 2008, S. 74*).

Fragt man die Führungskräfte, warum sie ihrer Meinung nach erfolgreicher agieren als die Mitbewerber, so werden die folgenden Wettbewerbsvorteile genannt:

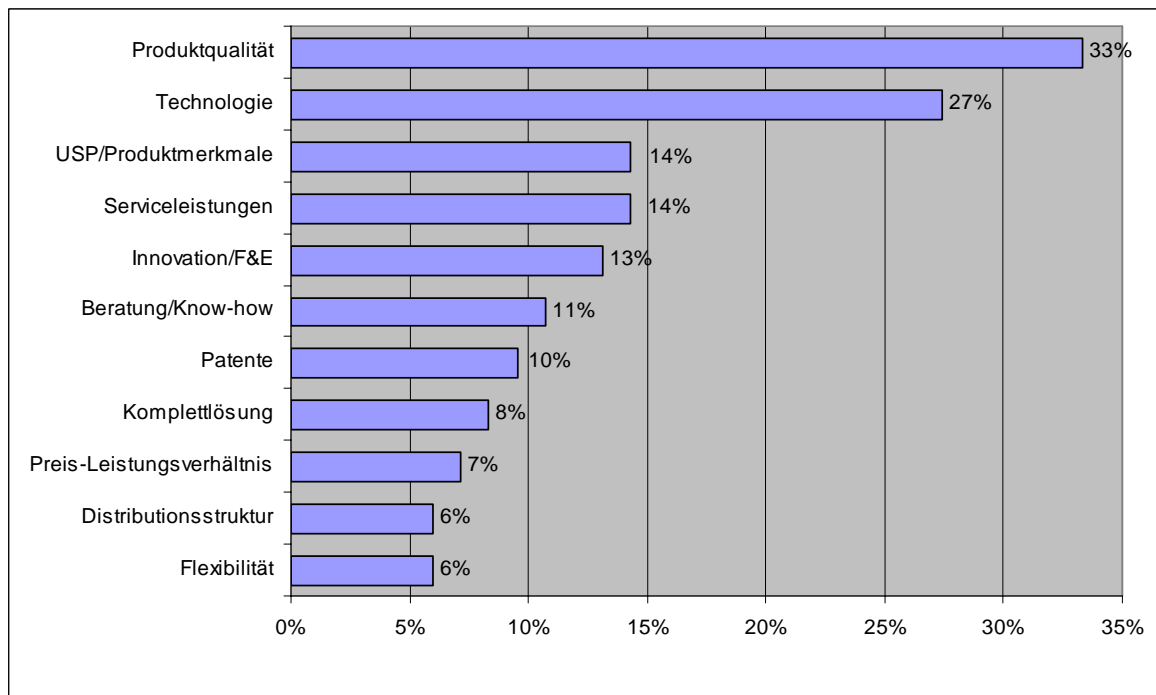


Abb. 11: Wettbewerbsvorteile der österreichischen HC (*Pfefferkorn 2008, S. 74*)

Jeder dritte österreichische Hidden Champion nennt auf diese offene Fragestellung die Produktqualität als einen Vorteil, den die Konkurrenz nicht in diesem Ausmaß bieten kann. Auch die überlegene Technologie (27 Prozent) wird als sehr bedeutender Wettbewerbsvorteil eingestuft. Alle anderen Aspekte werden deutlich seltener genannt.

4.2. Die Marketing-Instrumentalstrategien

In diesem Kapitel wird auf die vier Marketing-Instrumentalstrategien der österreichischen Hidden Champions näher eingegangen.

Vorab gilt es noch zu erwähnen, dass mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen über eine eigene Marketing-Abteilung verfügt. Im Durchschnitt sind dort etwa vier Mitarbeiter beschäftigt. Bei ungefähr einem Drittel der Unternehmen ist das Marketing zusam-

men mit dem Vertrieb organisiert, mit durchschnittlich sechs Beschäftigten. Bei jedem zehnten Hidden Champion aus Österreich zeichnet der Geschäftsführer persönlich für das Marketing verantwortlich (Pfefferkorn 2008, S. 75).

4.2.1. Produktstrategie

Die befragten Führungskräfte der österreichischen Hidden Champions sind davon überzeugt, dass sie qualitativ hochwertigere Produkte als der Wettbewerb anbieten. Für fast die Hälfte der Unternehmen trifft diese Aussage sogar voll und ganz zu (vgl. Abb. 12). Daher scheint der Schluß naheliegend, dass fast alle österreichischen Hidden Champions die Strategie der Qualitätsführerschaft verfolgen.

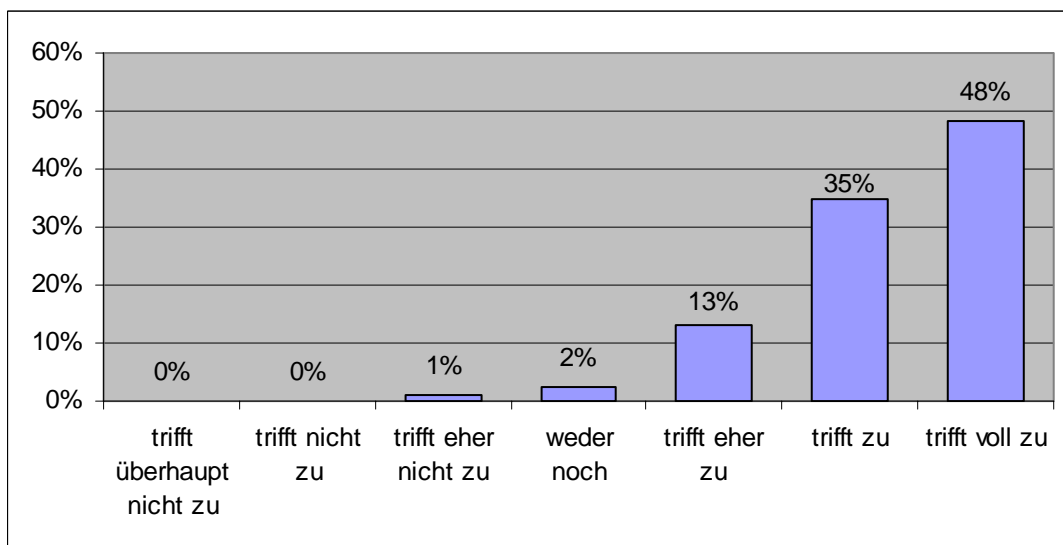


Abb. 12: „Wir bieten qualitativ hochwertigere Produkte als unsere Konkurrenz“ (Pfefferkorn 2008, S. 76)

Sehr eindeutig ist auch die Meinung bezüglich der zu Grunde liegenden Technologie. Rund 83 Prozent der Befragten rechnen ihre Produkte der High-Tech-Kategorie zu. Lediglich 4 Prozent bezeichnen die eigenen Produkte als low-tech (Pfefferkorn 2008, S. 76).

Der Hauptgrund für diese Überzeugung scheint in den überraschend hohen Ausgaben für Forschung und Entwicklung zu liegen. Die österreichischen Hidden Champions geben nämlich für F&E durchschnittlich 10 Prozent des eigenen Umsatzes aus. Dieser Wert ist umso bemerkenswerter, da auch etliche der innovativsten Industriebetriebe der Welt oft nur rund 3 Prozent ihres Umsatzes in F&E investieren (Bayer 2007).

Auch im Vergleich zu den mittelständischen deutschen Weltmarktführern, die eine F&E-Quote von rund 4 Prozent aufweisen (Meffert/Klein 2007, S. 45), ist dieser Wert beachtlich hoch.

Um den Output dieser hohen F&E-Ausgaben zu messen, zieht man als Maßstab oft die Zahl der Patente pro Mitarbeiter heran (*Reinhold 2008*). Auch hier weisen die österreichischen Hidden Champions hervorragende Werte auf: Im Durchschnitt verfügen die untersuchten Unternehmen über etwa 34 aufrechte Patente. Dies bedeutet bei einer durchschnittlichen Mitarbeiterzahl von 373, eine Anzahl von 91 Patenten pro 1.000 Mitarbeiter (*Pfefferkorn 2008*, S. 78). Im Vergleich dazu weisen Großunternehmen wie Siemens, Bosch, DaimlerChrysler, Volkswagen und BASF durchschnittlich lediglich 6 Patente pro 1.000 Mitarbeiter auf (*Simon 2007*, S. 200).

Diese große Zahl an Patenten wirkt sich natürlich auch auf die Zahl der am Markt eingeführten Innovationen aus: Rund 17 Prozent der eigenen Produkte befinden sich nach Einschätzung der befragten Manager im Produktlebenszyklus in der Einführungsphase (vgl. Abb. 13).

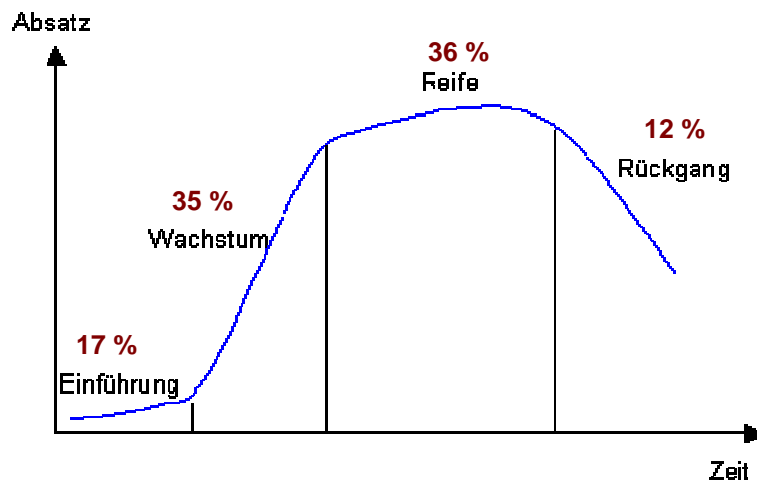


Abb. 13: Produktportfolio der österreichischen HC im Rahmen des PLZ (*Pfefferkorn 2008*, S. 80)

Das ergibt in Summe ein sehr ausgewogenes Produktportfolio, das der Verteilung in idealtypischen Portfolios sehr nahe kommt. *Steinweg (2005, S. 19f)* empfiehlt in diesem Zusammenhang, dass sich zumindest 10 Prozent der Produkte in der Einführungsphase befinden sollten, weitere 40 Prozent in der Wachstumsphase, ebenfalls rund 40 Prozent in der Reifephase und weniger als 10 Prozent in der Rückgangphase. Die Produkte der heimischen Weltmarktführer sind durchschnittlich etwa 12 Jahre am Markt.

Rund 80 Prozent der befragten österreichischen Hidden Champions bezeichnen ihr eigenes Sortiment als tief. Sie positionieren sich am Markt als Spezialist für ein bestimmtes Sortiment und versuchen in dieser Nische möglichst alle nachgefragten Produkte anbieten zu können. Im Schnitt führen sie ein Sortiment von rund 900 Produkten (*Pfefferkorn 2008*, S. 81).

Weitgehend einig sind sich die österreichischen Weltmarktführer auch bei der Bedeutung des Service. Rund 81 Prozent der befragten Unternehmen bezeichnen Servicekomponenten wie Beratung vor dem Kauf, After-Sales-Service etc. als wichtig (Pfefferkorn 2008, S. 81f).

4.2.2. Preisstrategie

Die österreichischen Hidden Champions sind laut eigener Ansicht eindeutig hochpreisig positioniert. 80 Prozent von ihnen weisen höhere Preise als ihr Wettbewerb auf, lediglich 3 Prozent der Befragten geben an, niedriger als der Wettbewerb positioniert zu sein. Die restlichen 17 Prozent beurteilen ihr Preisniveau als vergleichbar mit der Konkurrenz.

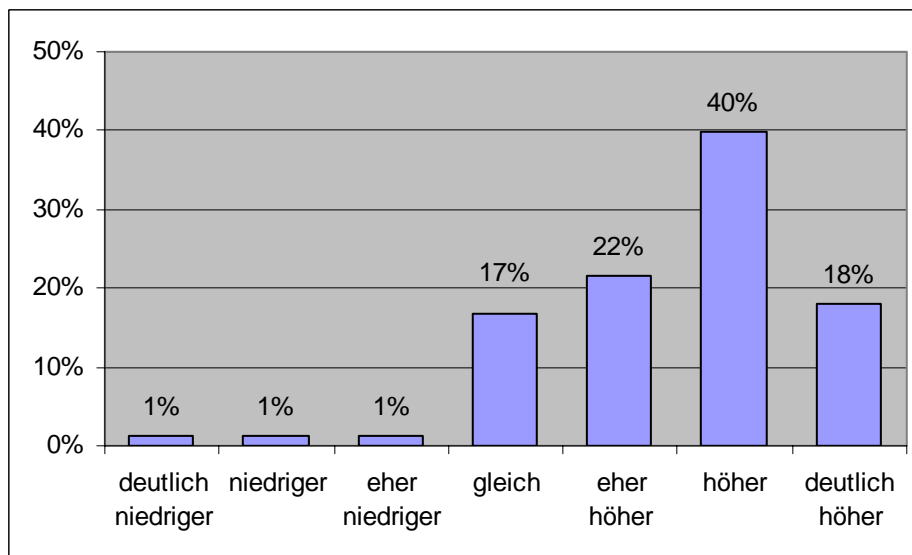


Abb. 14: Preispositionierung der österreichischen HC im Vergleich zum Wettbewerb (Pfefferkorn 2008, S. 82)

Diese Hochpreisstrategie ist somit die logische Konsequenz der in der Produktpolitik verfolgten Strategie der Qualitätsführerschaft.

Trotz dieser Hochpreisstrategie, glauben die österreichischen Hidden Champions, dass ihre Kunden das Preis-Leistungsverhältnis der Produkte positiv sehen. 62 Prozent der Befragten bewerten das Preis-Leistungsverhältnis ihrer Produkte aus Sicht der Kunden mit sehr gut oder gut. Ungefähr ein Viertel der Unternehmen beurteilt es als eher gut und lediglich 6 % von ihnen glauben, dass ihre Kunden das Preis-Leistungsverhältnis als eher schlecht sehen (Pfefferkorn 2008, S. 82f).

Bezüglich der Preisfestlegung kommt bei 82 Prozent der Befragten der traditionelle Ansatz der Zuschlagskalkulation (Kosten plus Gewinn) zum Einsatz. Immerhin 58 Prozent orientieren sich zur Festlegung der Preise am Preisniveau der Wettbewerber und rund 20

Prozent der Befragten orientieren sich bei der Preissetzung an der Zahlungsbereitschaft der Kunden. Die Summe der Prozentsätze zeigt, dass viele der Unternehmen zur Preisfestlegung mehrere Kriterien berücksichtigen (Pfefferkorn 2008, S. 83).

Sind die Preise erst einmal festgelegt, dann differenzieren die österreichischen Hidden Champions diese vor allem bezüglich der Abnahmemenge (66 Prozent). Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen (56 Prozent) gibt an, für unterschiedliche Kunden zu unterschiedlichen Preisen zu verkaufen. Rund 49 Prozent der Hidden Champions betreiben eine regionale Preisdifferenzierung.

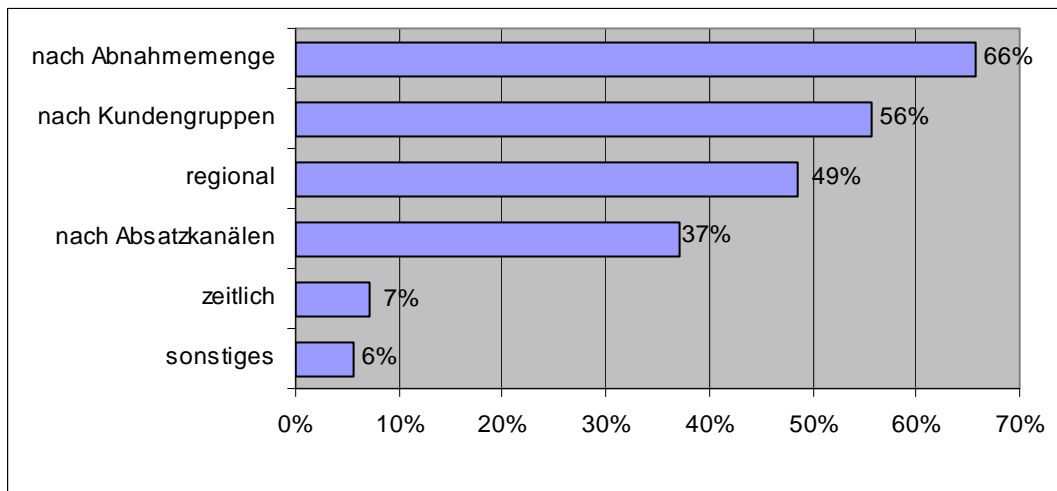


Abb. 15: Preisdifferenzierung der österreichischen HC (Pfefferkorn 2008, S. 84)

Im Zeitablauf verfolgen die mittelständischen österreichischen Weltmarktführer folgende Preisstrategie: Wenn sie ein neues Produkt einführen, geschieht dies zunächst bei fast zwei Drittel von ihnen mit einem Durchschnittspreis. Bei fast einem weiteren Drittel der Unternehmen erfolgt dies mit einem überdurchschnittlichen Preis. Ein unterdurchschnittlicher Preis wird zur Produkteinführung fast nie verwendet. Bei mehr als der Hälfte der Unternehmen bleibt der Preis dann im Zeitablauf gleich. Während 27 Prozent der befragten Führungskräfte von sinkenden Preisen im Laufe der Zeit berichten, geben 20 Prozent von ihnen an, dass die Preise im Zeitablauf tendenziell steigen (Pfefferkorn 2008, S. 84).

Rabatte kommen bei den österreichischen Hidden Champions dennoch in überraschend hohem Maße zum Einsatz. Etwa 64 Prozent der Unternehmen geben an, Rabatte relativ häufig zu verwenden. Lediglich 20 Prozent sagen aus, diese Art der Preisminderung eher selten oder nur sehr selten zu verwenden (Pfefferkorn 2008, S. 84).

4.2.3. Kommunikationsstrategie

Die österreichischen Hidden Champions verfügen im Schnitt über ein Kommunikationsbudget von 3 Prozent des Umsatzes.

Dieses Kommunikationsbudget legen drei Viertel der mittelständischen Weltmarktführer nach ihren Zielen fest. Rund 30 Prozent orientieren sich dabei an den finanziell verfügbaren Mitteln und etwa 24 Prozent der Unternehmen berechnen das Budget nach einem festgelegten Prozentsatz vom Umsatz (vgl. Abb. 16).

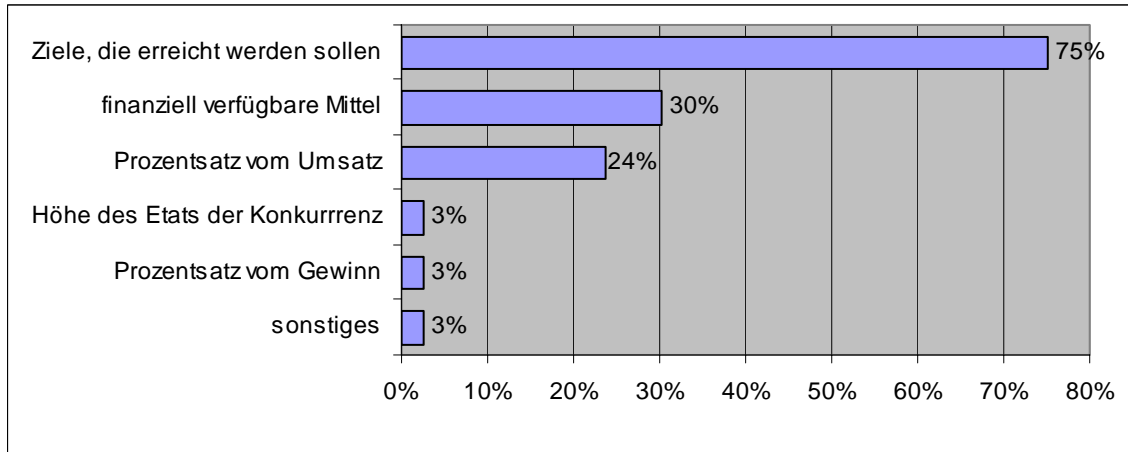


Abb. 16: Kriterien für die Bestimmung des Kommunikationsbudgets der HC (Pfefferkorn 2008, S. 85)

Fragt man die Geschäftsführer bzw. Marketingverantwortlichen der österreichischen Hidden Champions nach der Bedeutung der verschiedenen Kommunikationsinstrumente, so ergibt sich folgendes Ranking der Mittelwerte auf einer 7er-Skala:

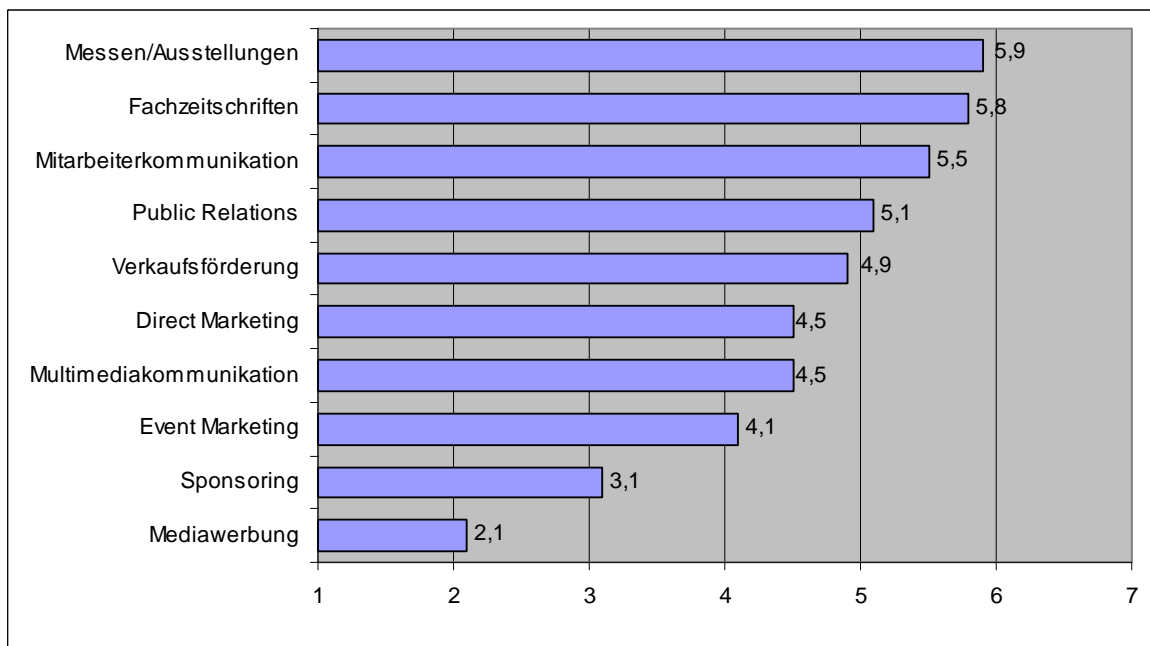


Abb. 17: Bedeutung der Kommunikationsinstrumente für die österreichischen HC (Pfefferkorn 2008, S. 87)

Da der Großteil der befragten Unternehmen im Industriegüterbereich tätig ist, verwundert es nicht, dass Messen und Ausstellungen, Inserate oder PR-Artikel in Fachzeitschriften sowie die interne Mitarbeiterkommunikation diesbezüglich den höchsten Stellenwert einnehmen. Anders als bei Unternehmen aus dem Konsumgüterbereich spielen Mediawerbung und Sponsoring nur eine untergeordnete Rolle (vgl. Abb. 17).

Im Bereich der Corporate Identity verfügen ungefähr neun von zehn österreichischen Hidden Champions über konkrete diesbezügliche Richtlinien.

Etwa sieben von zehn heimischen Weltmarktführern arbeiten im Bereich der Kommunikation mit einer externen Agentur zusammen. Die restlichen 29 Prozent gestalten ihre Kommunikationsmaßnahmen firmenintern (*Pfefferkorn 2008, S. 86*).

Bezüglich der Bedeutung der Mund-zu-Mund Propaganda herrscht weitgehende Einigkeit: Nicht weniger als sieben von acht österreichischen Hidden Champions beurteilen die Bedeutung von Mund-zu-Mund Propaganda für ihr Unternehmen als sehr wichtig oder wichtig, weitere 8 Prozent bezeichnen sie als eher wichtig (*Pfefferkorn 2008, S. 88*).

4.2.4. Vertriebsstrategie

Wie bereits erwähnt, sind die Hidden Champions aus Österreich so genannte „born globals“ (*Rennie 1993, S. 45*). Dies zeigt sich dadurch, dass etwa 60 Prozent von ihnen von Anfang an mit der Exporttätigkeit begannen. Ein Drittel der befragten Unternehmen wurde bereits nach einigen Jahren international aktiv und nur 6 % der Befragten widmeten sich in Relation zur Unternehmensgründung erst sehr spät dem Auslandsgeschäft.

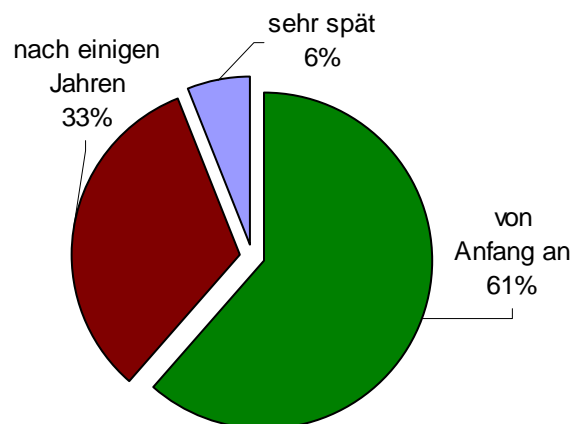


Abb. 18: Exporttätigkeit der österreichischen HC (*Pfefferkorn 2008, S. 88*)

Bei der Auslandsmarktbearbeitung lehnen 58 Prozent der befragten österreichischen Hidden Champions eine Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen ab. Im Gegensatz dazu bevorzugen hierfür 30 Prozent die Kooperation mit anderen Unternehmen (*Pfefferkorn 2008, S. 88f*).

Heute verfügen fünf von sechs mittelständischen österreichischen Weltmarktführern über Auslandsniederlassungen. Jene Unternehmen, welche Auslandsniederlassungen besitzen, haben durchschnittlich acht Verkaufs-/Serviceniederlassungen und zwei Produktionsniederlassungen (*Pfefferkorn 2008, S. 89*).

Der Vertrieb der Produkte erfolgt bei etwa 89 Prozent der österreichischen Hidden Champions direkt, allerdings vertreiben 53 Prozent der Befragten ihre Produkte auch indirekt. Die befragten Unternehmen praktizieren eine überaus kundennahe Distribution. So stehen durchschnittlich 31 Prozent der Mitarbeiter eines heimischen Hidden Champions regelmäßig in Kundenkontakt (*Pfefferkorn 2008, S. 89*). Laut einer Studie des Malik Management Zentrums (*Malik 2004, S. 35*) liegt dieser Wert bei Großunternehmen bei lediglich 15 Prozent.

Aber nicht nur ein hoher Anteil der Mitarbeiter der Hidden Champions steht regelmäßig im Kundenkontakt, auch das Topmanagement stimmt in überraschend hohem Maß der Aussage zu, intensiven persönlichen Kontakt zu den Kunden zu haben (vgl. Abb. 19).

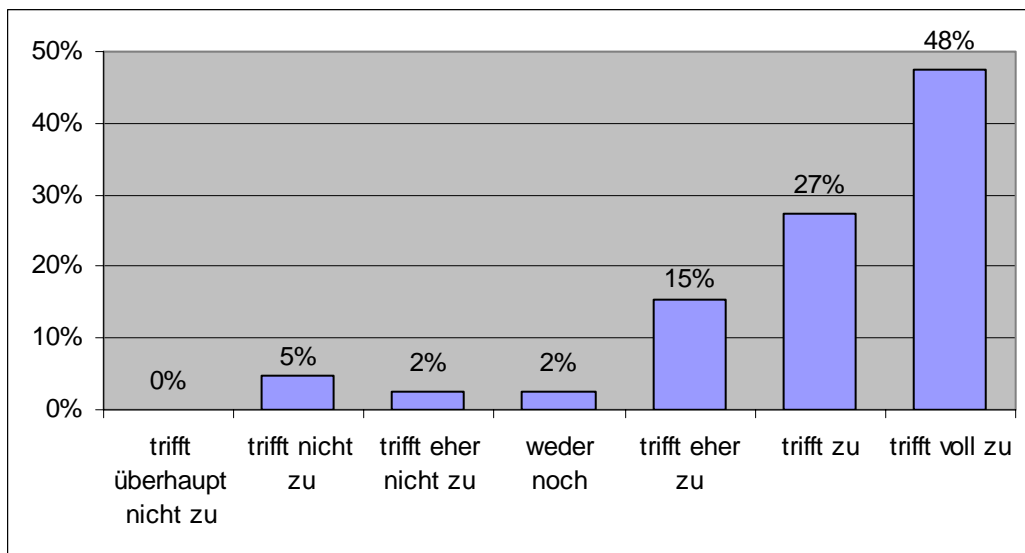


Abb. 19: „Unser Topmanagement hat persönlich intensiven Kontakt zum Kunden“ (*Pfefferkorn 2008, S. 90*)

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich die österreichischen Hidden Champions im Vertrieb durch eine bemerkenswerte Nähe zum Kunden auszeichnen.

5. Handlungsempfehlungen für mittelständische Unternehmen

Analysiert man den Erfolg der österreichischen Hidden Champions, so zeigt sich deutlich, dass es kein allgemein gültiges Rezept gibt, das zur Europa- oder Weltmarktführerschaft führt. Dennoch können mittelständische Unternehmen, die in ihren Märkten keine führende Position innehaben, die Lehren dieser erfolgreichen österreichischen Hidden Champions nutzen, um ihre eigene Situation zu analysieren und in weiterer Folge zu verbessern. Nachstehend werden, abgeleitet von den wichtigsten Erkenntnissen der Primärmarktforschung, einige Empfehlungen abgegeben (*Pfefferkorn 2008, S. 98f*):

- Unternehmen, die in Hochlohn-Ländern wie Österreich tätig sind, sollten ihren Wettbewerbsvorteil nicht auf niedrigen Kosten basieren. Stattdessen sollten sie über intensive F&E-Tätigkeiten Innovationen anstreben und qualitativ hochwertige Produkte, gepaart mit kundennahen Serviceleistungen, anbieten.
- In Übereinstimmung mit den hochwertigen Produkten spricht nichts dagegen, auch eine Hochpreisstrategie zu verfolgen. Entscheidend ist aus Kundensicht immer ein möglichst gutes Preis-Leistungsverhältnis bzw. ein hoher Customer Value.
- Gerade für mittelständische Unternehmen ist es ratsam, sich auf Nischen zu konzentrieren. Dieser klare Fokus führt nicht nur zu einer unverwechselbaren Positionierung am Markt mit dem psychologischen Vorteil des vom Kunden angenommenen Spezialistentums, in den Nischen ist die Wettbewerbssituation oft weniger kritisch, wodurch sich leichter angemessene Preise realisieren lassen.
- Insbesondere für mittelständische Unternehmen ist es empfehlenswert, sehr genau auf ein ausgewogenes Produktportfolio im Produktlebenszyklus zu achten, um nicht Liquiditätsprobleme zu bekommen. Auch hier gilt intensive F&E-Arbeit als Schlüssel zum Erfolg, denn nur durch einen entsprechenden Anteil an innovativen Produkten in der Einführungsphase lässt sich langfristig die Profitabilität und damit die Existenz des Unternehmens gewährleisten.
- Unternehmen, die aus einem kleinen Heimatmarkt wie Österreich stammen, und die in einem Spezialsegment tätig sind, sollten von Beginn an die Welt als ihren Markt betrachten. Einerseits ist Internationalisierung für diese Unternehmen meist der einzige Weg, um Wachstum zu erreichen. Andererseits können sie auf diese Weise auch als kleine oder mittelständische Unternehmen Economies of Scale erzielen und somit von Skaleneffekten profitieren.

- Die Hidden Champions zeichnen sich u.a. durch ein sehr hohes Maß an Kundenorientierung aus. So sollten auch Unternehmen, die keine führende Position innehaben, immer versuchen, die Kundennähe weiter zu erhöhen, beispielsweise durch eine Intensivierung des Direktvertriebs.
- Das Kommunikationsbudget sollte sich vor allem an den Zielen orientieren, die angepeilt werden, und weniger an einem bestimmten Prozentsatz vom Umsatz. Die festgelegte Kommunikationsstrategie sollte konsequent und zumindest mittelfristig verfolgt werden, um bei den Kunden die gewünschten Lerneffekte zu erzielen.
- Auch für mittelständische Unternehmen ist es empfehlenswert, auf professionelle Kommunikation zu setzen. Ein erster Schritt diesbezüglich besteht meist in der Zusammenarbeit mit einer externen Agentur und in der Festlegung von konkreten Richtlinien zur Corporate Identity.

Diese Empfehlungen gelten insbesondere für mittelständische Unternehmen, da diese auf Grund ihrer Größe ähnliche Strukturen wie die Hidden Champions aufweisen. Dennoch spricht natürlich nichts dagegen, dass diese Lehren auch Großunternehmen oder Klein- und Kleinstunternehmen als Leitfaden dienen, um der Beste im jeweiligen Markt zu werden oder zumindest die eigene Position im Wettbewerbsumfeld zu stärken.

6. Resümee

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die österreichischen Hidden Champions in vielerlei Hinsicht andere Wege eingeschlagen haben als ihre nationalen und internationalen Mitbewerber. Die in Kapitel 5 angeführten Handlungsempfehlungen können nach weitgehend einhelliger Ansicht der befragten Manager tatsächlich als wesentliche Erfolgsgeheimnisse auf dem Weg zur Europa- oder gar Weltmarktführerschaft bezeichnet werden. Trotz vieler Gemeinsamkeiten variieren diese aber selbstverständlich je nach Branche, Produkt und Wettbewerbsumfeld.

Auch in Bezug auf die sogenannten Wachstumsstrategien von Ansoff scheint es nicht nur eine erfolversprechende Marktfeldstrategie zu geben. Abbildung 20 zeigt, dass das überdurchschnittliche Umsatzwachstum der heimischen Hidden Champions auf drei strategische Ansätze zurückzuführen ist.

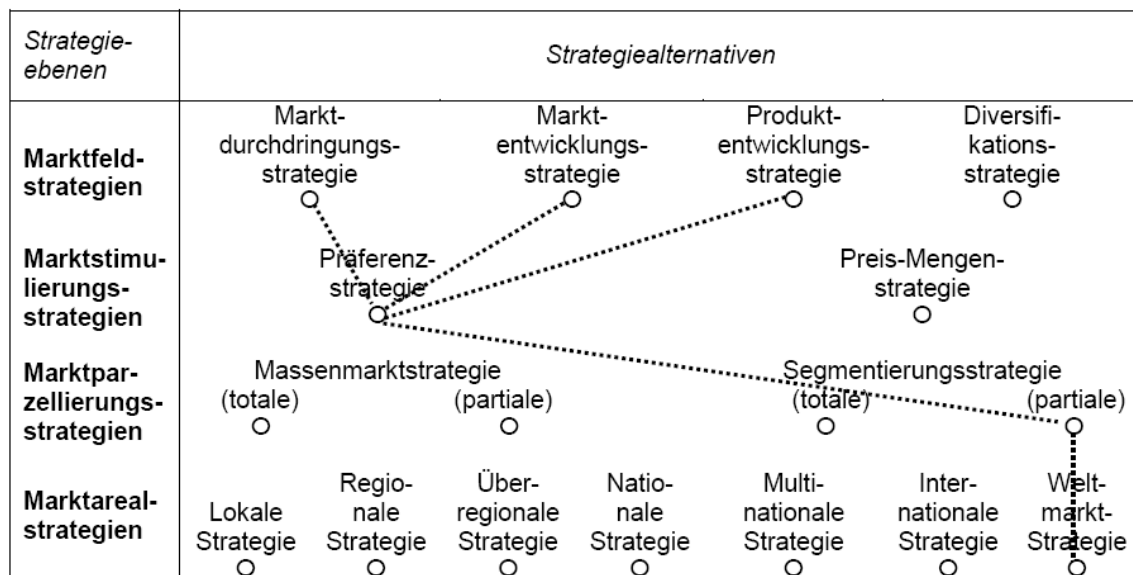


Abb. 20: Strategie-Raster der österreichischen Hidden Champions (Pfefferkorn 2008, S. 94)

Bezüglich der anderen Strategieebenen weist der obige Strategie-Raster ein relativ einheitliches Bild aus: Die österreichischen Hidden Champions streben nach Qualitätsführerschaft verbunden mit einer Hochpreisstrategie und verfolgen daher eindeutig die sogenannte Präferenzstrategie. Sie versuchen erst gar nicht, den gesamten Markt abzudecken, sondern fokussieren sich auf einzelne Marktsegmente (partiale Segmentierungsstrategie). In Bezug auf die Marktarealstrategien verfolgen die meisten natürlich eine ganz klare Weltmarktstrategie.

Dieses Strategieprofil der österreichischen Hidden Champions ist eindeutig und unmissverständlich und kann dadurch hoffentlich auch für andere Unternehmen einen Anhaltspunkt für den Weg zum Markterfolg darstellen.

Literaturverzeichnis

Adamer, Manfred/Kaindl, Günter (1994): Erfolgsgeheimnis von Markt- und Weltmarktführern, eine Analyse der Erfolgsfaktoren von erfolgreichen Unternehmen des deutschsprachigen Raumes, Hampp, Mering

Amt der Tiroler Landesregierung (2007): Wirtschafts- und Arbeitsmarktbericht, http://www.tirol.gv.at/fileadmin/www.tirol.gv.at/themen/wirtschaft-und-tourismus/downloads/TWAB_2007_Gesamt.pdf, (03.03.2008), S. 1-160

Ansoff, Igor (1957): Strategies for Diversification, in: Harvard Business Review, 35. Jg., Heft 5, pp. 113-124

Bayer, Oliver (2007): Forschung und Entwicklung boomen, <http://www.wirtschaftsblatt.at/home/news/unternehmen/262927/index.do>, (26.02.2008)

Biallo, Horst (1993): Die geheimen deutschen Weltmeister, mittelständische Erfolgsunternehmen und ihre Strategien, Ueberreuter, Wien

Blommen, Daniel/Bothe, Bernd (2008): Die Stars im Mittelstand, Führung und Umsetzung entscheiden, <http://droege-international.com/droege-comp/publikationen/archiv/publikation/article/die-stars-im-mittelstand-fuehrung-und-umsetzung.html>, (5.12.2008)

Enzweiler, Tasso (1994): Mächtige Zwerge, Mittelständler Erfolgsrezepte, in: manager magazin, 24. Jg., Heft 6, S. 141-143

Ernst & Young (2008): Zukunft gestalten – verantwortlich handeln, Siegerstrategien im deutschen Mittelstand 2008, [http://www.ey.com/Global/content.nsf/Germany_EoY/Publikationen - Die Studie](http://www.ey.com/Global/content.nsf/Germany_EoY/Publikationen_-_Die_Studie), (5.12.2008)

Haller, Thomas/Schedl, Harald L. (2009): Spitzenleistungen made in Austria, Linde, Wien

Kraus, Andrea (2009): Die Erfolgsfaktoren ausgewählter österreichischer Hidden Champions, Diplomarbeit, CAMPUS 02 – Fachhochschule der Wirtschaft, FH-Studiengänge International Marketing & Sales Management, Graz

Malik, Fredmund (2004): Auch Vorstände sollten mal U-Bahn fahren, Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, o. Jg., 14.11.2004, S. 35

Meffert, Jürgen/Klein, Holger (2007): DNS der Weltmarktführer, Erfolgsformeln aus dem Mittelstand, Redline Wirtschaftsverlag, München

o. A. (2006): Standort- und Technologiebericht, http://www.tmg.at/images/images/content/0706_download_standort-und_technologiebericht.pdf, (03.03.2008), S. 1-116

Pfefferkorn, Sabine (2008): Österreichs Hidden Champions, Unbekannte Weltmarktführer im Blickwinkel des Marketings, Diplomarbeit, CAMPUS 02 – Fachhochschule der Wirtschaft, FH-Studiengänge International Marketing & Sales Management, Graz

Reinhold, Thomas (2008): Auf der Suche nach relevanten Zahlen, <http://www.faz.net/s/RubE481DAB3A8B64F8D9188F8FE0AB87BCF/Doc~E6E585ADB428A4566B33223E4A2E4EDE3~ATpl~Ecommon~Scontent.html>, (26.02.2008)

Rennie, Michael (1993): Born global, Global competitiveness, in: McKinsey Quarterly, 30. Jg., Heft 4, pp. 45-52

Schmitt, Eckart (1997): Strategien mittelständischer Welt- und Europamarktführer, Gabler, Wiesbaden

Simon, Hermann (1997): Die heimlichen Gewinner, Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer, 4. Aufl., Campus, Frankfurt am Main

Simon, Hermann (2007): Hidden Champions des 21. Jahrhunderts, Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer, Campus, Frankfurt am Main

Steinweg, Carl (2005): Management der Software-Entwicklung, Projektkompass für die Erstellung von leistungsfähigen IT-Systemen, 6. Aufl., Vieweg, Wiesbaden

Venohr, Bernd (2008): Der Wissenschaftler von der FHW Berlin erklärt die Erfolgsfaktoren mittelständischer Weltmarktführer, http://www.berndvenohr.de/download/veroeffentlichungen/presse/profirma_11_2007_S10_11.pdf, (28.01.2008), S. 1

Voudouris, Irini/Lioukas, Spyros (2000): Greek Hidden Champions, Lessons from Small, Little-known Firms in Greece, in: European Management Journal, 18. Jg., Heft 6, pp. 663-674