



Transport der gewickelten Krüterzucker-Bonbons



Einpacken von Bonbon-Beuteln in Schachteln.

## Erfolgreich sein, ohne zu wachsen?

Expansion ist kein «strategischer Imperativ», aber dennoch meist hilfreich

Wachstum hilft einer Firma zu Mehrwert und trägt zur Verringerung der Risiken bei, stellt aber dennoch keinen «strategischen Imperativ» dar. Ein Nischenanbieter kann klein und erfolgreich sein, muss seine Nische allerdings verteidigen können.

Reto Müller

Die Schweiz ist das Land, das weltweit pro Kopf die meisten Grosskonzerne aufweist. 15 der 500 grössten Unternehmen der Welt haben hier ihren Hauptsitz. Nicht minder wichtig für den wirtschaftlichen Erfolg der Schweiz sind allerdings die unzähligen kleinen und mittelgrossen Unternehmen (KMU). Sie werden zu Recht als das Rückgrat der Schweizer Wirtschaft bezeichnet. Viele von ihnen sind in den vergangenen Jahren stark gewachsen und zu sehr erfolgreichen mittelständischen Firmen und Konzernen, mitunter auch zu Weltmarktführern, avanciert. Prominente Beispiele sind etwa Meyer Burger, Victorinox, Franke, Sonova, Straumann oder die äusserst erfolgreiche Nestlé-Geschäftssparte Nespresso.

### Klein und sehr profitabel

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, welche Bedeutung dem Wachstum von KMU eigentlich zukommt. Ist das Streben nach Grösse für sie ein strategischer Imperativ, wenn sie langfristig erfolgreich sein oder auch nur überleben wollen? Die Antwort liefert zunächst die Empirie: Es gibt unter den Schweizer KMU zahlreiche Beispiele von Unternehmen, die seit Jahren höchst profitabel wirtschaften, ohne dass sich die Zahl ihrer Mitarbeiter vergrössert hätte, im Gegenteil: Nicht wenige konnten ihre Belegschaft sogar reduzieren, dank zunehmender Automatisierung oder dem Outsourcing einzelner Prozesse. Gemessen am Umsatz weisen allerdings fast alle ein Wachstum auf, weil sie nur dadurch die steigenden Löhne und Materialkosten decken können. Neben Dienstleistungsfirmen handelt es sich dabei häufig um spezialisierte Unternehmen aus der Textil-, Kunststoff-, Maschinen- und Lebensmittelindustrie.

Was zeichnet solche Unternehmen aus? In der Regel sind es Nischenanbieter, die in ausgewählten Segmenten mit einem begrenzten Produkt- oder Dienstleistungsangebot die Marktführerschaft innehaben und dadurch von Skaleneffekten profitieren. Bei weitem nicht immer, aber doch oft befinden sich solche Unternehmen im Familienbesitz und beschränken sich auf ihren Heim-

markt (wie beispielsweise die Confiserie Sprüngli). Das Potenzial ihrer Marktsegmente ist weitgehend ausgeschöpft. Würde der Markt wachsen, wären auch die in ihm tätigen Unternehmen zum Wachstum genötigt.

Es liegt auf der Hand, worin die hohe Profitabilität solcher KMU gründet: Sie haben einen viel geringeren Investitionsbedarf als wachsende Unternehmen. Denn die Entwicklung und Vermarktung neuer Produkte, die Gewinnung zusätzlicher Kunden, der Aufbau von Niederlassungen im Ausland, ganz zu schweigen von Unternehmensakquisitionen – all dies sind enorm kapitalintensive Unterfangen. Verzichtet ein Unternehmen auf Wachstum, stehen ihm Ertrag und Kapital zur Gewinthesaurierung (und damit zur Erhöhung der Eigenkapitalquote und der Sicherheit) oder zur Ausschüttung von Dividenden zur Verfügung.

### Verteidigung der Nische

Es wäre allerdings ein Irrtum zu glauben, dass das Betreiben solcher Unternehmen trotz ausbleibendem Wachstum nicht ein hohes Mass an unternehmerischer Kompetenz voraussetzt. Denn gerade wenn eine Firma in einer lukrativen Nische tätig ist, muss sie diese mit aller Konsequenz gegen den Eintritt von neuen Mitbewerbern verteidigen. Besonders bedrohlich sind dabei Grossunternehmen, die mit ihren – dank grösseren Geschäftsvolumen – überlegenen Kostenstrukturen, ihrer Schlagkraft in der Forschung und Entwicklung sowie ihrer internationalen Vertriebskapazität ein kleineres Unternehmen leicht aus dem Markt drängen könnten. Naturgemäss erhöht sich diese Gefahr, je grösser und gewinnträchtiger und damit interessanter die Nische ist.

Aus diesem Grund kommen auch die in ihrer Grösse stagnierenden KMU nicht umhin, sich mit jenen Themen zu befassen, die jedes erfolgreiche Unternehmen in Anspruch nehmen. Dazu zählen die Entwicklung der eigenen Innovationsfähigkeit, der Schutz und Erhalt des Know-how sowie ein konsequentes Produktivitäts-Management; in diesen Bereich fallen Aufgaben wie die Optimierung der Beschaffung und des Vertriebs oder die Senkung der Produktionskosten.

### Riskanter Akquisitionspfad

Von Bedeutung ist aber auch, dass sich ein Unternehmen laufend mit der Frage beschäftigt, was seine Alleinstellungsmerkmale ausmacht und wo die Grenzen seiner Nische liegen. Dass bestimmte KMU nicht wachsen müssen, bedeutet nicht zwingend, dass sie es

nicht könnten. Die Entwicklung und erfolgreiche Umsetzung von Wachstumsstrategien ist allerdings alles andere als einfach. Besonders das Wachstum aufgrund von Unternehmensakquisitionen gehört zu den schwierigsten und riskantesten unternehmerischen Vorhaben überhaupt. Aus diesem Grund ist jenen KMU-Unternehmern durchaus mit Respekt zu begegnen, die sich an das halten, was so viele erfolgreiche Schweizer KMU auszeichnet: klein, aber fein.

Und doch gibt es, wie die eingangs erwähnten Beispiele zeigen, viele KMU, die aus ihrer Nische ausgebrochen sind und den Königsweg der Unternehmensentwicklung, nämlich den Pfad des profitablen Wachstums, beschritten haben. Dabei lassen sich immer wieder dieselben Erfolgsfaktoren beobachten: Das Anstreben der weltweiten Innovations- und Marktführerschaft in ausgewählten Segmenten, die Schaffung eines starken Brands, der Aufbau eines internationalen Vertriebs – und selbstredend ausgeprägte Unternehmerpersönlichkeiten, welche die notwendige Risikobereitschaft aufbringen.

### Wachstum verringert Risiken

Gesund wachsende Unternehmen schaffen nicht nur grösseren Mehrwert für ihre Aktionäre, sondern bieten ihren Mitarbeitenden auch Entwicklungs- und Karriereperspektiven, welche diese in kleineren Unternehmen nicht vorfinden. Darüber hinaus verringern sie das Risiko, dem jeder Nischenanbieter ausgesetzt ist, nämlich dass die Nische einmal verschwindet und das Schicksal des Unternehmens auf dem Spiel steht. Das betrifft vor allem jene Unternehmen, die von wenigen oder sogar nur einem Grosskunden abhängig sind.

Schliesslich haben wachsende Unternehmen auch eine grosse volkswirtschaftliche Bedeutung. Sie schaffen Arbeitsplätze (auch bei den Zulieferfirmen), tragen zur Vergrösserung des Steuersubstrats bei und mehrten damit den Wohlstand eines Landes. – KMU können also ohne Wachstum durchaus erfolgreich sein; Firmen mit gesundem Wachstum bieten jedoch allen Stakeholdern einen höheren Nutzen.

Reto Müller ist CEO und Verwaltungsratspräsident der Helbing-Unternehmensgruppe.

### NZZ-ONLINE

Laufend aktualisierte Nachrichten, Analysen und Hintergründe.

[www.nzz.ch](http://www.nzz.ch)

## Dynamischer Schweizer Kern

Die Auslandstrategie von Reichle & De-Massari

Gy. «Auch wenn uns die Währungsverhältnisse zurzeit stark belasten – wir können uns den Auslandsmärkten nicht verschliessen, wir müssen vielmehr auch den Vorteil im Ganzen sehen, denn der starke Franken zwingt uns zu noch mehr Innovation.» Mit diesen Worten umschreibt Martin Reichle, CEO der auf Verkabelung und Verbindungstechnik spezialisierten Reichle & De-Massari (R&M) in Wetzikon, die Lage eines in der Schweiz etablierten Unternehmens, dessen Wachstumsmöglichkeiten vor allem im Ausland liegen.

### Expansion im Ausland

Reichle, Angehöriger der zweiten Generation der Gründer- und Eigentümerfamilie, vertritt ein immer internationaler werdendes Technologieunternehmen. Es wurde 1964 gegründet und erarbeitete sich in den ersten zwei Jahrzehnten zunächst die Marktführerschaft in der Schweiz als Hersteller von Steckern und Verbindungen in der Telekommunikation. In den achtziger Jahren begann man das Exportgeschäft aufzubauen, der Wandel zu einer internationalen Gruppe setzte ein. Wachstum musste und muss das Unternehmen vor allem auch deshalb primär im Auslandgeschäft suchen, weil die Position als Marktführer im Inland kaum grosse Ausbaumöglichkeiten verspricht.

Das Muster der Expansion von R&M erinnert ansatzweise an das Rezept des in einer ganz anderen Branche tätigen Milchverarbeiters Emmi («Geschäfte im Inland halten, im Ausland expandieren», vgl. Seite 12). R&M ist auf diesem Weg allerdings bereits viel früher gestartet und bis heute erheblich weiter gekommen als Emmi.

Martin Reichle legt im Gespräch dar, dass in jüngerer Vergangenheit mehr oder weniger das ganze Wachstum des Unternehmens zugleich auch dessen Internationalisierung bedeutet habe. R&M zählt heute zu den drei oder vier europaweit grössten Akteuren der Branche. Die ganze Expansion hätte ohne den Aufbau des Exportgeschäfts nicht stattfinden können; vor 15 Jahren habe der Auslandumsatz rund 10% ausgemacht, 2010 seien gut 70% des Gruppenumsatzes im Ausland erzielt worden, dies überwiegend durch Exporte.

Wichtigste Absatzregion ist Europa mit dem seit je zentralen Markt Deutschland. Insgesamt entfallen etwa vier Fünftel des Gruppenumsatzes auf Europa (einschliesslich der Schweiz), die restlichen rund 20% erwirtschaftet man vor allem in Asien und dem Nahen Osten. In Amerika sieht Reichle keine grossen Absatzchancen, da diese Märkte praktisch unter der Herrschaft der aus den USA stammenden Hauptkonkurrenten liegen. Die Finanz- und Wirtschaftskrise hat auch bei R&M Spuren hinterlassen. 2010 erzielte die Gruppe

mit rund 600 Mitarbeitern einen Umsatz von 180 Mio. Fr., 6,5% weniger als im Jahr zuvor, das seinerseits um 22% unter dem Wert des Spitzenjahres 2008 (247 Mio. Fr.) gelegen hatte. Die Ebit-Marge betrug jüngst 0,6%, nach 6% und 7% in den zwei Vorperioden und Werten bei 13% in den Jahren 2006 und 2007. Für heuer erwartet man eine einstellige Wachstumsrate. Dies mutet eher verhalten an und ist auch darauf zurückzuführen, dass etliche Investitionen in Glasfasernetze mit «fibre to the home» – R&M liefert dafür gesamte Verkabelungssysteme – vielerorts hinausgeschoben wurden. Längerfristig zählt man auf eine starke Nachfrage nach Bandbreiten in Netzen und damit nach Verbindungsprodukten von höchster Qualität.

Nach Reichles Einschätzung dürfte der Inlandumsatz in naher Zukunft etwa 20% bis 30% des Gruppenumsatzes erreichen. Von der Kostenseite her betrachtet, ist der Schweizer Teil von grösserem Gewicht, wobei keine exakten Angaben zum inländischen Anteil am ganzen Kostenblock gemacht werden. Der Schweizer Kern umfasst neben der Betreuung der Inlandkunden im Wesentlichen die Forschung und Entwicklung sowie alle innovativen Produktions- und Prüfprozesse, des weiteren Hand-Assembling in bestimmten Fällen sowie die Konzernfunktionen. Dieser Kern dürfte laut Reichle bei weiterem Wachstum der Gruppe seine Grösse ungefähr behalten, jedenfalls bezogen auf die Festangestellten. Der Aufbau neuer Arbeitsplätze erfolge primär im Ausland; neben Vertrieb und Beratung in lokalen Märkten werde auch massgeblich nicht automatisierbares Assembling, also Handarbeit, im Ausland betrieben.

### Erneuerter Schweizer Kern

Der Hauptmotor der Produktion bleibt aber in der Schweiz. Mit dem neuen Produktions- und Logistikgebäude in Wetzikon wurde seine Kraft soeben deutlich erhöht, wobei man ungünstige Kosten- und Währungseinflüsse möglichst zu neutralisieren sucht. Laut Reichle hält man die Fertigungstiefe so gering als möglich, nah bei 20%, denn man konzentrierte sich strikt auf das, was man besser könne als andere. Zudem sei der Arbeitseinsatz flexibel, etwa durch Temporärkräfte, organisiert, und die Beschaffung in Fremdwährungen helfe beim «natürlichen Hedging».

Der Schweizer Kern kann, so Reichle, im weltweiten Wettbewerb nur erhalten werden, wenn man ihn ständig erneuert. Er zeichnet das klassische Bild der bogenförmigen Lebenszyklen von Produkten auf ein Blatt und betont, dass man am Schweizer Standort immer eine genügend grosse Palette von aufstrebenden Produkten haben müsse; zum Überleben bedürfe es eben immer wieder der Innovationen aus der «Pipeline».