

# Die Erfolgsfaktoren der Hidden Champions im Kanton Bern

Studiengang: EMBA General Management

Kleine und mittlere Unternehmen haben eine sehr grosse Bedeutung für die Schweizer Wirtschaft. Viele von Ihnen sind zwar sehr erfolgreich aber wenig bekannt. Dies sind sogenannte «Hidden Champions». Im Auftrag der Forschungsgruppe ICTM International Management der BFH wurden die Hidden Champions im Kanton Bern untersucht. Die Hauptfragen der Untersuchung waren: Welche Firmen sind Hidden Champions? Was macht sie so erfolgreich? Was können andere von ihnen lernen?

## Ausgangslage

Im Kanton Bern gibt es viele Hidden Champions. Es sind mittelständische Firmen, die in Nischen-Marktsegmenten Europa- oder Weltmarktführer geworden und in der Öffentlichkeit kaum bekannt sind. Oft sind es Familienunternehmen.

## Zielsetzung & Vorgehen

Das Ziel der Arbeit war es, die Hidden Champions im Kanton Bern zu identifizieren, deren Erfolgsfaktoren zu ermitteln und Empfehlungen abzuleiten. Für die Untersuchung wurden 13 persönliche Interviews bei Hidden Champions im Kanton Bern durchgeführt.

## Erfolgsfaktoren

Die Erfolgsfaktoren sind im Folgenden nach ihrer Wichtigkeit geordnet. Mit einer Fallstudie wird jeweils dargestellt wie die Firmen damit umgehen.

Die Erfolgsfaktoren der Berner Hidden Champions geordnet nach ihrer Wichtigkeit



Die Erfolgsfaktoren der Berner Hidden Champions geordnet nach ihrer Bedeutung für den Unternehmenserfolg

## 1. Marktorientierung

Eine Firma im Baunebengewerbe ist in mehreren Segmenten tätig. Manche Segmente sind sehr eng, es gibt wenig Anbieter aber auch Abnehmer. Die Firma hat eine gute Marktposition und löst entsprechend hohe Preise. Gleichzeitig ist die Firma auch in grossen Märkten tätig. Die Nachfrage ist höher aber auch der Konkurrenzdruck. Die Firma sichert den langfristigen Erfolg durch die Ausbalancierung der Tätigkeiten in engen Marktnischen und in breiten Marktsegmenten.

## 2. Innovation

Ein Anlagenbauer hat vor Jahren eine Partnerschaft mit einem chinesischen Konzern abgeschlossen. Eine Delegation besuchte die Firma um herauszufinden, wie der chinesische Konzern die Schweizer Produkte kopieren kann. Trotz diesem Vorfall hat sich der Anlagenbauer nicht von diesem Partner getrennt und arbeitet weiterhin erfolgreich mit ihm zusammen. Diese Partnerschaft ist sehr wichtig und durch ständige Innovation kann man immer einen Schritt voraus sein.

## 3. Internationalität

Eine Firma im Baunebengewerbe betreibt Fabriken in Südostasien. Die Firma hat im Ausland achtmal so viele Mitarbeitende wie in der Schweiz. Die Lohnkosten sind dort deutlich tiefer. Die Schweizer Mutterfirma und die Tochterfirma in Asien können ohne einander nicht überleben. Sie ergänzen sich gegenseitig und profitieren voneinander. Die Firma hat die Globalisierung gut verstanden und setzt diese erfolgreich um.

## 4. Kundenorientierung

Alle Produkte eines Werkzeugherstellers werden in der Schweiz entwickelt und gefertigt. Sämtliche Arbeitsschritte werden von hochspezialisierten Fachkräften kontrolliert. Kein anderer Hersteller macht dies ebenso, weil dieser Herstellungsprozess mit sehr hohen Kosten verbunden ist. Jedes Produkt wird spezifisch auf die Bedürfnisse des Kunden ausgerichtet. Die Kunden erhalten damit eine Qualität für die sie auch bereit sind, einen entsprechenden Preis zu zahlen.

## 5. Organisation

Der CEO eines Zulieferers hat immer eine offene Tür für seine Mitarbeitenden, sei es für Fragen, Kritik, Anmerkungen, geschäftlich wie auch privat. Dieser CEO ist der Meinung, dass sich Mitarbeitende nicht auf die Arbeit konzentrieren können, wenn sie ein persönliches Problem haben. Er versucht immer ihnen zu helfen. Sie halten wie eine Familie zusammen.

## Fazit

Es ist faszinierend zu sehen, wie es Firmen im Kanton Bern gelingt, trotz viel höheren Lohnkosten als im Ausland, weiterhin erfolgreich auf den in- und ausländischen Märkten tätig zu sein. Grund dafür ist ihr intelligenter Einsatz der Erfolgsfaktoren.



Zoe Mitter