

indian management

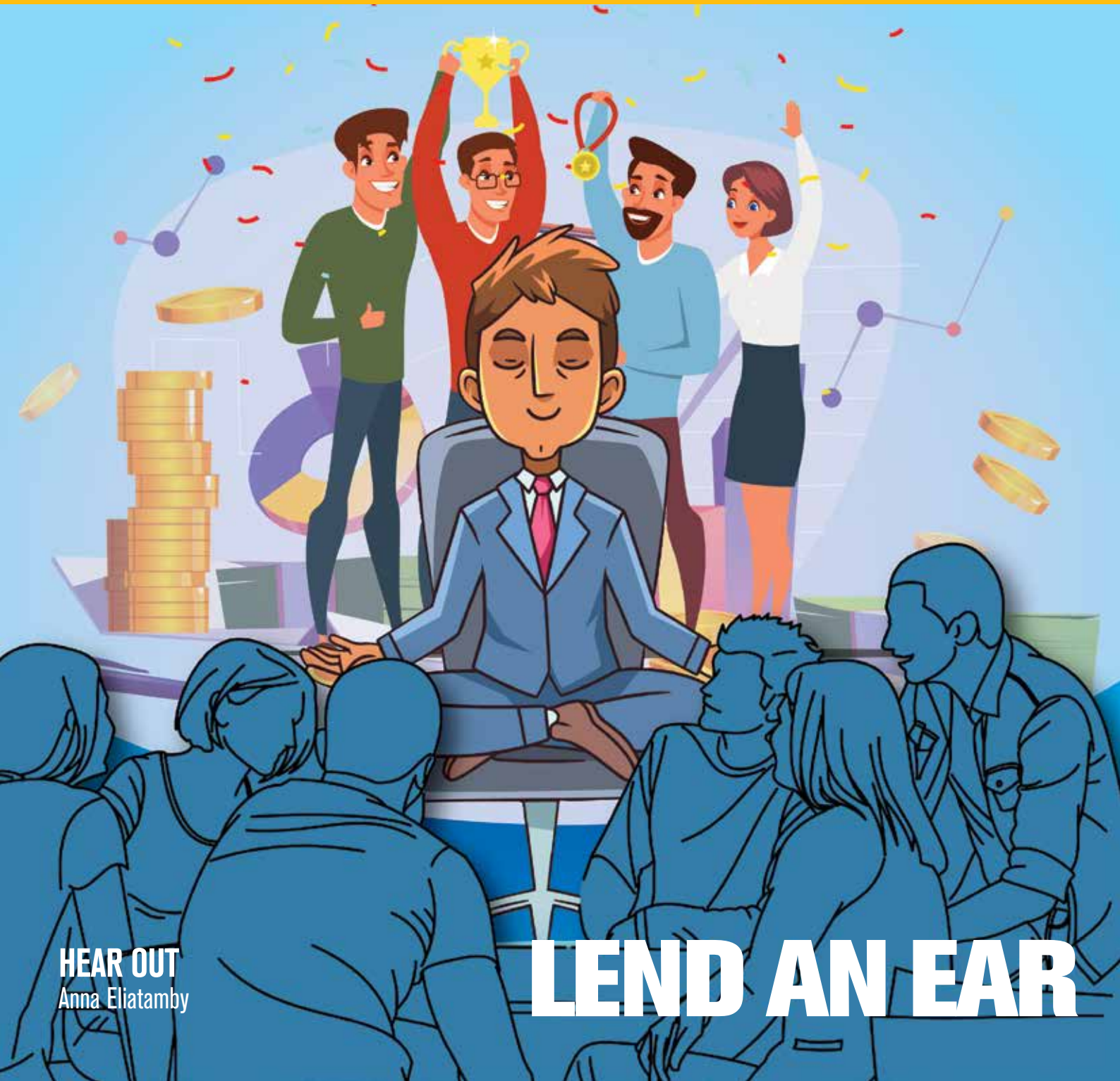
The Journal of
AIMA
ALL INDIA MANAGEMENT ASSOCIATION

MARCH 2023

VOLUME 62 ISSUE 3 PAGES 40

₹60

A SPENTA MULTIMEDIA PUBLICATION



HEAR OUT
Anna Eliatamby

LEND AN EAR



Operating behind the veil of secrecy are those small and unknown, and yet, market-leading companies, that provide a wealth of unusual and invaluable business and life lessons, opines Peter Kreuz, co-founder, Rebels at Work.

**MYTH
BUSTER**

Hidden champions

Behind the headlines about the successes and practices of successful, large companies lies a quiet, inconspicuous force from which there is a lot to learn, beyond all management trends and myths: about sustainable success and global competitiveness.

They are the pioneers, the ‘Hidden Champions’, and the rebels at work. Highly specialised, medium-sized companies that dominate international markets with their products and put their heart and soul into their work. “Nimble, hungry, and global” is how Businessweek magazine describes these world leaders, who generate billions in revenue and yet remain largely unknown.

These small, market-leading industrial companies have more than doubled in size over the past decade, but the most interesting thing about them: they do not follow the management trends and fads of the big corporations, but are personified myth busters.

MYTH 1: Stay lean and outsource what you can.

Nike makes its money by not following its slogan. Instead of just doing it, they just don’t do it. A shoe company without shoes. And apparently a prime example of a modern corporation: gorgeous on the outside, empty on the inside. Reminds me of the Hawa Mahal...

Hidden Champions disprove this myth. Value chains all the way back to the raw materials are no exception. Faber-Castell, the German world leader in pencils, produces the wood for its pencils itself and operates huge plantations in Brazil. ChupaChups, the world leader in lollipops, has developed almost all of its machines in-house. A quarter of the Hidden Champions have a vertical integration of more than 70 per cent. Virtually everything is made in-house.

The quality standards of the Hidden Champions dictate that the production of core competencies should never be outsourced. They are convinced that uniqueness can only be created internally and cannot be bought on the market.

When it comes to non-core competencies, however, hidden champions are radical outsourcers, outsourcing virtually everything to external specialists.

MYTH 2: Better keep the best for a short time than the mediocre forever.

“If you quit now, I’ll give you 2,000 Swiss francs. Do you want to stay or go?” This is the question a Swiss beverage chain asks every employee who has just completed his or her probationary period. 175,000 rupees for a good newcomer who leaves immediately. Crazy? Absolutely not! But an unconventional test of true loyalty.

Typical for Hidden Champions: In the beginning, turnover is extremely high. And that is intentional. But once employees are with the company, everything is done to keep them. At 2.7 per cent, the turnover rate is about a third of the average. They do not want the best for a short time, nor the mediocre forever. They want the best forever. And they manage to do that.

Of course, high retention and low turnover only make sense if you have the right people on board. That is why rigorous selection at the start of employment is part of the system. Loyalty to the company then becomes the root of external competitive advantages in product, quality and service.

MYTH 3: Appeal to permanent customer focus.

There is no management conference, no town hall meeting, no employee event that does not raise the issue of customer focus. And yet, in most companies, implementation is lacking.

Hidden champions are different: Here, customer proximity is a particular strength. Because they don’t stop at appeals, but have

REBELS AT WORK

clearly defined rules of conduct.

‘One for yes, two for no’, is the motto at Metro Bank in the UK. If a customer has a problem, a complaint or a special request, any employee can solve it independently (‘one for yes’). If, however, the employee believes that the customer is not right and the answer should be ‘no’, then it takes two, namely the additional consultation and approval of a supervisor.

At Igus, the world market leader in energy chains, it’s ‘KNOC’, an acronym for the German phrase ‘No ‘NO’ without the boss’. Every employee must check with his or her boss before turning down a customer request. Even if the customer asks for an energy chain with flashing pink hearts.

This rule of conduct creates a strong customer focus and reduces the workload of managers. As a bonus, many new products have been developed and many processes have been significantly improved as a result of this rule.

Appeals go unheard. Rules of conduct do not.

MYTH 4: Avoid being dependent on narrow markets and few customers.

Do not put all your eggs in one basket, says common sense. Hidden champions do exactly the opposite: for better or worse, they make themselves dependent on their core markets. And with great success.

They are specialists who combine a deep value chain with a narrow definition of the relevant

Do not put all your eggs in one basket, says common sense. Hidden champions do exactly the opposite: for better or worse, they make themselves dependent on their core markets. And with great success.

market. Some virtually create their own market, with a 100 per cent market share and no real competition. Kässbohrer, for example, generates almost all of its sales with a single product: the Pistenbully, a vehicle for preparing slopes and trails.

Dependence on a single market may increase market risk, but it reduces competitive risk because all resources are concentrated. Given the large number of failed diversification attempts, a focused strategy may actually be less risky than a diversification strategy.

A strong focus forces to monitor the market closely and respond rapidly to changing customer needs or technological developments. The dependence on their market makes Hidden Champions particularly determined innovators.

MYTH 5: Beware of the difficult customers.


“I only work with customers who are smarter than me,” says graphic designer Stefan Sagmeister, one of the world leaders in his niche. By “smarter,” he means all those difficult clients who challenge him with ambitious assignments: the Guggenheim Museum, Lou Reed, the Talking Heads, or the Rolling Stones.

But wouldn't it make more sense to focus on ordinary customers? The average ones? The ones with low expectations? The ones who

are easy to please and who communicate their satisfaction in the marketplace?

Hidden champions take the opposite approach: They focus on the most demanding and difficult customers. Customers who are unpleasant, who are never completely satisfied, and who always demand better performance. These customers are valued precisely because of their high demands. They are partners in innovation, driving new levels of excellence.

It is no wonder that 41 Hidden Champions supply Tesla and that Apple cannot do without their services. The only way to become and remain a global leader is to win and retain the world's most demanding customers.

Reading modern management literature, it would seem that the lessons to be learned are primarily—or even exclusively—from large corporations. The reality, however, is that many of the most successful companies operate behind a veil of secrecy. It is the Hidden Champions, Pioneers, and Rebels at Work that provide a wealth of unusual and invaluable lessons. Most often beyond all management fads and myths. 

Website: <https://peterkreuz.com/>



Hinter dem Schleier der Verschwiegenheit agieren diese kleinen und unbekannteren Unternehmen, die dennoch Weltmarktführer sind. Sie bieten eine Fülle von ungewöhnlichen und unschätzbaren Best Practices, meint Peter Kreuz, Mitbegründer von Rebels at Work.

**MYTH
BUSTER**



Hidden Champions

Hinter den Schlagzeilen über die Erfolge und Geschäftspraktiken erfolgreicher Großunternehmen verbirgt sich eine stille, unauffällige Kraft, von der es jenseits aller Management-Trends und Mythen viel zu lernen gibt: über nachhaltigen Erfolg und globale Wettbewerbsfähigkeit.

Es sind die Pioniere, die Hidden Champions und Rebels at Work. Hochspezialisierte Mittelständler, die mit ihren Produkten internationale Märkte beherrschen und mit Herzblut bei der Sache sind. „Flink, hungrig und global“, so beschreibt das US-Magazin Businessweek diese Weltmarktführer, die Milliardenumsätze erwirtschaften und dennoch kaum bekannt sind.

Diese kleinen, marktführenden Industrieunternehmen haben ihre Größe in den letzten zehn Jahren mehr als verdoppelt, aber das Interessanteste an ihnen ist, dass sie nicht den Managementtrends und -moden der großen Konzerne folgen, sondern die personifizierten Mythenbrecher sind.

MYTHOS 1: Bleibe schlank und outsource, was möglich ist.

Nike verdient sein Geld damit, seinen Slogan nicht zu befolgen. Statt es einfach zu tun, tun sie es einfach nicht. Eine Schuhfirma ohne Schuhe. Und scheinbar ein Paradebeispiel für ein modernes Unternehmen: außen großartig, innen leer. Erinnert an den Palast der Winde...

Hidden Champions widerlegen diesen Mythos. Wertschöpfungsketten, die bis zu den Rohstoffen zurückreichen, sind keine Ausnahme. Faber-Castell, der deutsche Weltmarktführer für Bleistifte, produziert das Holz für seine Stifte selbst und betreibt riesige Plantagen in Brasilien. ChupaChups, Weltmarktführer bei Lutschern, hat fast alle Maschinen selbst entwickelt. Ein Viertel der Hidden Champions hat eine Fertigungstiefe von mehr als 70 Prozent und stellt praktisch alles selbst her.

Der Qualitätsanspruch der Hidden Champions legt es nahe, die Produktion von Kernkompetenzen niemals auszulagern. Die Überzeugung lautet: Einzigartigkeit kann nur intern entstehen und nicht am Markt eingekauft werden.



Wenn es aber nicht um Kernkompetenzen geht, sind Hidden Champions radikale Outsourcer, die praktisch alles von externen Spezialisten erledigen lassen.

MYTHOS 2: Besser die Besten für kurze Zeit als die Mittelmäßigen für immer.

„Wenn Sie kündigen, bekommen Sie 2.000 Schweizer Franken. Wollen Sie gehen oder bleiben?“ Diese Frage stellt eine Schweizer Getränkeketten jedem Mitarbeiter, der gerade

die Probezeit bestanden hat. 175.000 Rupien, damit ein guter Neueinsteiger gleich wieder geht.

Typisch für Hidden Champions: Am Anfang ist die Fluktuation bewusst extrem hoch. Aber wenn die Mitarbeiter erst einmal im Unternehmen sind, tut man alles, um sie zu halten. Die Fluktuationsrate liegt mit 2,7 Prozent etwa bei einem Drittel des Durchschnitts. Man will weder die Besten für kurze Zeit, noch die Mittelmäßigen für immer. Man will und schafft es, die Besten praktisch

für immer zu halten.

Hohe Mitarbeiterbindung und geringe Fluktuation machen natürlich nur Sinn, wenn man die richtigen Leute im Team hat. Deshalb gehört eine strenge Auswahl zu Beginn der Beschäftigung zum System. Die Loyalität zum Unternehmen wird dann zur Wurzel der externen Wettbewerbsvorteile bei Produkt, Qualität, Service und Beratung.

MYTHOS 3: Appelliere an permanente Kundenorientierung.

Keine Führungskräftetagung, in der nicht über Kundenorientierung gesprochen und keine Mitarbeiterveranstaltung, in der nicht an die Kundenorientierung appelliert wird. Und doch hapert es in den meisten Unternehmen an der Umsetzung.

Anders bei den Hidden Champions: Hier ist gelebte Kundennähe eine besondere Stärke. Weil es nicht bei Appellen bleibt, sondern weil

Man soll nicht alles auf eine Karte setzen, sagt der gesunde Menschenverstand. Hidden Champions tun genau das Gegenteil: Sie machen sich auf Gedeih und Verderb von ihren Kernmärkten abhängig. Und das mit großem Erfolg.

REBELS AT WORK

es klar definierte Verhaltensregeln gibt.

„Einer für Ja, zwei für Nein“, heißt es bei der Metro Bank in Großbritannien. Wenn ein Kunde ein Problem, eine Beschwerde oder einen besonderen Wunsch hat, kann jeder Mitarbeiter das eigenständig lösen („Einer für Ja“). Ist der Mitarbeiter aber der Meinung, dass der Kunde nicht im Recht ist und die Antwort „Nein“ lauten sollte, dann braucht es zwei, nämlich zusätzlich die Rücksprache und Zustimmung des Vorgesetzten.

Bei Igus, dem Weltmarktführer für Energieketten, heißt es K-N-O-C: „Kein Nein ohne Chef“. Jeder Mitarbeiter muss sich mit seinem Chef absprechen, bevor er eine Kundenanfrage ablehnt. Auch, wenn der Kunde eine Kunststoffkette mit rosa Herzchen haben möchte.

Diese Verhaltensregel führt zu einer starken Kundenorientierung und entlastet die Führungskräfte. Als Bonus wurden durch diese Regel neue Produkte entwickelt und Prozesse deutlich verbessert.

Appelle verhallen. Verhaltensregeln nicht.

MYTHOS 4: Vermeide die Abhängigkeit von engen Märkten und wenigen Kunden.

„Lege nicht alle Eier in einen Korb“ – sagt schon der gesunde Menschenverstand. Hidden Champions tun genau das Gegenteil: Sie machen sich auf Gedeih und Verderb von ihren Kernmärkten abhängig. Und das mit großem Erfolg.

Sie sind Spezialisten, die ein tiefes Leis-

tungsspektrum mit einer engen Marktdefinition definieren. Manche machen sich ihren Markt quasi selbst, haben einen Marktanteil von 100 Prozent und keine wirkliche Konkurrenz. Käsbohler zum Beispiel macht fast den gesamten Umsatz mit einem einzigen Produkt: dem Pistenbully. Ein Fahrzeug zur Präparierung von Hängen und Pisten.

Die Abhängigkeit von einem einzigen Markt kann das Marktrisiko erhöhen, verringert aber das Wettbewerbsrisiko, da alle Ressourcen konzentriert werden. Betrachtet man die große Zahl der gescheiterten Diversifizierungsversuche, so liegt die Vermutung nahe, dass eine fokussierte Strategie tatsächlich weniger risikobehaftet ist als eine Diversifizierungsstrategie.

Die Fokussierung zwingt dazu, den Markt genau zu beobachten und sehr schnell auf veränderte Kundenbedürfnisse oder technologische Entwicklungen zu reagieren. Die Abhängigkeit von ihrem Markt macht Hidden Champions zu entschlossenen Innovatoren.

MYTHOS 5: Hüte dich vor den schwierigen Kunden.

„Ich arbeite nur mit Kunden, die intelligenter sind als ich“ – sagt der Grafikdesigner Stefan Sagmeister, der in seiner Nische zu den Weltmarktführern gehört. Mit „intelligenter“ meint er all die schwierigen Kunden, die ihn mit anspruchsvollen Aufgaben herausfordern: das Guggenheim Museum, Lou Reed, die Talking Heads oder die Rolling Stones.

Aber wäre es nicht sinnvoller, sich auf die gewöhnlichen Kunden zu konzentrieren? Die Durchschnittlichen? Diejenigen, die geringe Ansprüche haben? Diejenigen, die leicht zufrieden zu stellen sind und ihre Zufriedenheit im Markt kommunizieren?

Hidden Champions gehen den umgekehrten Weg: Sie konzentrieren sich auf die besonders anspruchsvollen und schwierigen Kunden. Auf Kunden, die unangenehm sind, die nie ganz zufrieden sind und immer bessere Leistungen fordern. Diese Kunden werden gerade wegen ihrer hohen Ansprüche geschätzt. Sie sind Innovationspartner, die zu immer neuen Höchstleistungen anspornen.

Kein Wunder, dass 41 Hidden Champions Tesla beliefern und auch Apple nicht auf ihre Dienste verzichtet. Weltmarktführer wird und bleibt eben nur, wer die anspruchsvollsten Kunden gewinnt und hält.

Folgt man der modernen Managementliteratur, so scheint es, als könne man vor allem - wenn nicht gar ausschließlich - von erfolgreichen Großunternehmen lernen. Tatsächlich aber agieren viele der nachhaltig erfolgreichsten, langlebigsten und wettbewerbsfähigsten Unternehmen hinter einem Schleier des Verborgenen. Es sind die Hidden Champions, die Pioniere & Rebels at Work, die eine Vielzahl ungewöhnlicher und wertvoller Lehren liefern. Oft jenseits aller Managementmoden und Mythen.



Dies ist die Übersetzung des Artikels „MYTH BUSTER - Hidden Champions“ von Dr. Peter Kreuz. Der Artikel erschien im Magazin „Indian Management“, Ausgabe März 2023.

Mehr dazu und zum Vortrag „Hidden Champions, Pioniere & Rebellen“ auf www.peterkreuz.com