

These um Unternehmenserfolg: Profil vor Profit

Interview von [Sam V. Furrer](#) mit Dr. Leonhard Fopp.



Heute diskutieren wir über eine grosse betriebliche Schwachstelle, die Ihnen als Unternehmensberater mit über 40 Jahren Erfahrung mit mittelgrossen und grossen Firmen aufgefallen ist und welche sie korrigieren möchten.

Sie arbeiten in Zürich für die Dymas AG. Sie sind Inhaber und Geschäftsführer. Ihre Firma ist spezialisiert in der Unterstützung von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien in strategischen und strukturellen Fragen, aber auch bezüglich der Performance-Steigerung.

Sie scheinen ein einfaches «Rezept» zu haben, wie finanzieller Erfolg über Jahre möglich ist. Im Social media Kanal LinkedIn positionieren Sie sich mit der Unternehmens-Maxime «Profil vor Profit». Warum?

Lieber Herr Furrer. Die Kurzform meiner Maxime ist für deren besseren Verständlichkeit leicht zu ergänzen. **«Nur ein eigenständiges Unternehmensprofil sichert den langfristigen Erfolg»**. Dies kann ich

Ihnen nun gerne erklären. Damit Sie diese Aussage voll verstehen, erlauben Sie mir einen kleinen Exkurs in die Vergangenheit.

Als Management Consultant berate seit vielen Jahren mittelgrosse Firmen und grosse Konzerne, vor allem in der Schweiz und in Deutschland. Viele davon von Familien geführt. Bei meinen Projektarbeiten, die sich meistens um irgendeine betriebliche Herausforderung oder um ein Performance-Problem drehen, habe ich beobachtet, dass vielerorts der gleiche Fehler gemacht wird. Es ist wie bei einem Naturgesetz, das überall Anwendung findet. Und genau diese Erfahrung möchte ich mit Ihnen teilen.

Chart 1:

Expansion - Stagnation



Am Anfang eines Betriebes steht meistens ein visionärer Pionier und Macher mit einer erfolgreichen Geschäftsidee, die er mit höchstem persönlichem Einsatz zuerst auf den heimischen Markt bringt. Dann folgt die geographische Expansion, zuerst über Vertriebsorganisationen, dann auch mit eigenen Tochtergesellschaften und Produktionseinheiten. Dies ist vor allem möglich, weil stets auf eine Nische fokussiert wurde und weil die Multiplikation mit hoher persönlicher Empathie zu den Leistungsträgern draussen in der Welt stattfindet.

In der Literatur hat sich der Begriff «**hidden champion**» durchgesetzt. Das sind immer Weltmarktführer, die in der breiten Öffentlichkeit kaum

bekannt sind, aber in ihrem oft sehr spezialisierten Tätigkeitsfeld die Weltbesten sind.

Solche «**unbekannten Weltmeister**» profitieren vom sogenannten Erstlingsbonus. Sie ist einzigartig und haben eine Alleinstellung im Markt. Es ist ihnen gelungen, den gefährlichen Haifischteich zu vermeiden, wo alle totgebissen werden.

Haben wir in der Schweiz auch «hidden champions»?

Chart 2:

Hidden Champions aus der Schweiz



Ja, viele. Uns bekannt sind u.a. Victorinox, Ricola, Kambly, Stadler, On, Rausch, Jura Kaffeeautomaten, Sigvaris, Stöckli, Ypsomed, Westiform, etc.

Beispielsweise setzt die **Brugg-Gruppe** auf den Slogan «**Profit with Purpose**». Damit meint der CEO Stephan Wartmann, dass die Firma bei der Energiewende, bei der CO₂-Reduktion, der Nachhaltigkeit und der Sicherheit nur noch auf Angebote fokussiert, die umweltgerecht sind. Diese Ausgangslage wird als Chance betrachtet und keineswegs als Kostentreiber. Gesucht wird ein Mix aus Wachstum, Erfolg und Nachhaltigkeit.

Das ist ein sehr interessanter Ansatz. **4A: Anders als alle anderen.**
Aber dennoch gelingt es vielen Firmen nicht, auf diesem Erfolgskurs
über die Jahre zu bleiben!

Ja, leider. Denn es ist ungeheuer schwierig, im über die Jahre den Erfolg ständig zu wiederholen. Und immer wieder ein weiteres Plus auf den Markt zu bringen. Die Konkurrenz schläft nicht. Denn sie beobachtet auch den Markt, analysiert die vorhandenen Lösungen und kopiert natürlich systematisch das beste Angebot. Dies wird oft den Chinesen zugeschrieben, aber wir haben bei uns bekannte Kopisten, wie ja jeder weiss: die MIGROS.

Nun kommt noch ein starker **psychologischer Faktor** erschwerend ins Spiel. Wir alle wissen, dass der Erfolg selten ewig dauert und dass sehr viele tolle Unternehmen von gestern heute nicht mehr existieren. Erfolg hat auch einen grossen Nachteil: Er vernebelt die im Markt über die Zeit langsam stattfindenden neuen Verhältnisse.

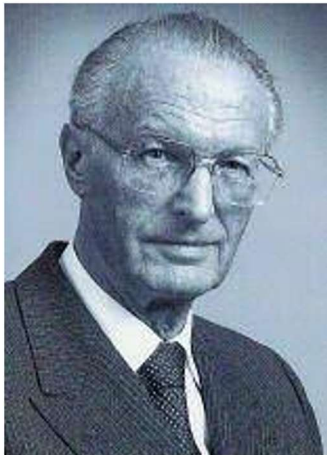
So kann immer wieder festgestellt werden, dass zu viel Lob und viele Gewinne hauptsächlich in der unternehmerischen Wachstumsphase auch eine teilweise starke Einschränkung der Sichtweise bewirken: Nach dem Motto «**Never change a winning team**» wird an den bewährten Rezepturen festgehalten. Leider oft auch dann, wenn die Kundenbedürfnisse sich schon über eine längere Zeit in eine andere Richtung entwickeln.

Haben Sie auch hier bekannte Beispiele?

Natürlich. Hier einige Beispiele von Unternehmen, die nicht rechtzeitig ihr Geschäftsmodell umgestellt haben.

Die **Studer Gruppe**. Persönlich habe ich miterlebt, wie der charismatische Inhaber Willi Studer erfolgreich zwei Marken aufgebaut hat. In den Radiostudios die Aufzeichnungsgeräte und Mischpulte unter der Marke «Studer» und im Konsumgüterbereich die Marke «Revox». Wir alle erinnern uns an die exzellenten Tonbänder.

Chart 3:



Dr. h.c. Willi Studer

Gründer und Inhaber der
Studer Revox Gruppe



Dann kam aus Japan über Sony die «digitale» Musik. Eine neuartige Technologie, denn analoge Tonverarbeitung funktionierte anders. Obwohl in der Firma talentierte Digitaltechniker vorhanden waren, schaffte die Regensdorfer Firma die Metamorphose nicht.

Vivi Kola, das exotische Getränk aus Eglisau ab 1938 im Verkauf, wurde 1986 aus dem Markt gedrängt. Die kleine Firma konnte mit den grossen wie Cola nicht mithalten.

Peter **Montiverdi** war der einzige Schweizer Hersteller von Luxusautos, im 1967 gegründet. Mitte der 1980er-Jahre wurde die Produktion eingestellt. Irgendwie hat er es nicht verstanden, einen klaren Fokus durchzusetzen. Er verzettelte die Firma mit immer neuen Fahrzeugen, sogar mit Geländewagen. Er konnte sein Geschäftsmuster nicht erfolgreich anpassen.

Swissair, die grösste Schweizer Firmenpleite, hat viel zu lange an der «Hunter-Strategie» festgehalten. Ein mutiger Schnitt war ausgeblieben.

Die **Erb-Gruppe** ging im Sommer 2003 in Konkurs. Den Inhabern ist eine Neuausrichtung und die finanzielle Gesundung nicht gelungen. Das Konglomerat war zu viel und zu gross, ohne klare Governance.

Wienerwald, die grösste Restaurantkette Deutschlands, hat die über-regionale Expansion nicht verkräftet.

Logitech, der Innovator der kabellosen Maus, hat sich unter Daniel Borel extrem erfolgreich entwickelt. Seit 2013 ist sein Nachfolger Bracken Darrell bestrebt, das Angebot zu verbreitern in Richtung Konferenzen, Gaming Headsets, und Multi-Devices. Er tut sich schwer, die Aktie verliert an Wert.

Aus der neueren Zeit gibt es viele Zeitungen und Zeitschriften, die aufgeben mussten oder in den Hafen einer der drei grossen Medienhäuser geflüchtet sind. Wie beispielsweise das **St. Galler und Thurgauer Tagblatt**, das Oltner Tagblatt sowie die Zürichsee-Zeitung,

Wenn die eigene Kraft nicht mehr genügt, wird beispielsweise an eine Private Equity-Firma oder einen Ausländer verkauft. Wie bei den Uhrenfabriken **Eterna**, Tissot, Breitling, **TAG Heuer** und anderen.

Heisst das, dass die Pioniere «schlapp» machen?

Nein, wir haben kaum das Problem eines Nachlassens der Unternehmensenergie. Das Unternehmen arbeitet weiter mit Volldampf, aber vielleicht in die falsche Richtung. Auffällig ist, dass Veränderungen rund um die Firma intern ignoriert bzw. wegrationalisiert werden. Da wird eine seltsame Engstirnigkeit zur Tagesordnung. Die eigenen Umsatzträger werden hochgejubelt und haben in der Firma einen «Heiligenschein», der nicht mehr hinterfragt wird.

Das bewirkt, dass manche Kunden abspringen und dass die Firma mehr und mehr zum «**08.15»-Anbieter** wird. Sie hat auf einmal keine nennenswerten Vorteile unter den Anbietern, sie ist gleichwertig wie alle anderen.

Chart 4:



Was geschieht dann?

Wenn die Überlegenheit des eigenen Angebotes nicht mehr gegeben ist, dann kann öfters festgestellt werden, dass bei Gleichheit der Spiesse am Markt der vereinbarte Verkaufspreis über Kauf oder Nicht-Kauf entscheidend. Immer mehr gewinnen Konkurrenten die Ausschreibungen. Damit kommt es neben dem Umsatzrückgang zu einer Margenerosion. Es wird zusehends weniger verdient. Damit verlässt die Firma die Wachstumsphase und gerät in eine betriebliche **Abwärtsspirale**. Das ist schlecht.

Insider bemerken dies oft in einem frühen Stadium. Sie bleiben im eigenen Hause wie «Rufer in der Wüste». Es ist seltsam, wir haben hier eine in der Psychologie sehr bekannte «Wahrnehmungsverzerrung»: Man sieht was man sehen will!

Irgendwann ist es in vielen Fällen dann die logische Konsequenz, dass die Firma zum «**Übernahme-Kandidat**» wird. Oder die Familie bzw. die Eigner geben auf und verkaufen.

Gibt es da ein Entrinnen?

Ja, Herr Furrer. Dies ist aber nur dann möglich, wenn die Unternehmenseigentümer ihre rosa Brille ablegen und eine vorurteilslose Diagnose des Marktes, des Wettbewerbes und der eigenen Firma zulassen.

Das kostet dann aber viel Geld? Lohnt sich das?

Betrachten Sie dies wie eine Investition. Wichtig ist mir auch, dass ein Projekt zu **strategischen Neuausrichtung** (auf Englisch jetzt «ReThink the Future») intern mit den besten Führungskräfte und Fachexperten realisiert wird. Dies ist oft in Zeiten einer extremen Arbeitsbelastung fast unmöglich.

Chart 5:



ReThink the Future – das ist doch fürchterlich aufwendig und kompliziert!

Ja und Nein. Zuerst geht es einmal um eine Beurteilung der Megatrends, die weltweit gelten und das Unternehmen beeinflussen. Es wird empfohlen, Konsumentenbedürfnisse zu studieren, ebenso die

Wettbewerbslandschaft und die Qualität der eigenen Produktgruppen. Da kommen auch hochaktuelle Themata wie Nachhaltigkeit, Lieferantenengpässe, Containerstau und Digitalisierung zur Analyse, inkl. deren Auswirkungen auf die Firma und mögliche Strategieanpassungen und Korrekturmassnahmen.

Neben **Aussen** ist ebenso das **Innen** zu röntgen. So gilt es sämtliche Unternehmensfunktionen auf Stärken und Schwächen zu beurteilen. Es ist primär die Innovations-Pipeline zu hinterfragen, die interne Ressourceneffizienz, die Marketingprofessionalität und die Qualität der Mitarbeiterführung. Auch hier sind dann entsprechende neue Strategien gefragt, mit einem klaren Umsetzungsplan.

Dazu ist es ratsam, **externe Methodenspezialisten** und Sparring Partner einzusetzen. Sie haben Erfahrung und können Fakten neutral auf den Punkt bringen.

Geht das gut, neue Strategien mit dem Gründerteam umzusetzen?

Ja, eine grosse Herausforderung. Nur den wenigsten Pionieren gelingt der benötigte Wechsel. Im Idealfall übernimmt ein neuer CEO und eine von ihm zusammengestellte Truppe die Weiterentwicklung des Unternehmens. Und der Besitzer kann im Verwaltungsrat eine neue Rolle wahrnehmen. Klappt diese Rochade nicht, dann kommt es früher oder später zu einem Verkauf des einst sehr erfolgreichen Unternehmens. Meistens dann zu einem viel tieferen Preis.

Also Ihr Fazit?

Meine Unternehmens-Maxime ist «**Profil vor Profit**». Denn nur wer ständig an der eigenen Eigenständigkeit am Markt arbeitet, wer sich ständig erneuert und wer in die Zukunft investiert, wird auch morgen gute Renditen erwirtschaften können. Den gewünschten Profit. Arbeiten Sie daran.

Herr Dr. Fopp, danke für das Gespräch.

Chart 6:

Profil vor Profit. Mehr nachhaltige Erfolge.



Gerne helfe ich bei der Erfolgssteigerung. Mit besserer Performance dank mehr Kreativität, Kraft, Kunst und Kommunikation.

+41 79 661 31 15 Leonhard.Fopp@dymas.ch
www.leonhard-fopp.ch

Chart 7:

Wir sind für Sie da.

Leonhard Fopp
Dr. oec. HSG

DYMAS AG
Trittli-Gasse 4
CH-8001 Zürich

Tel. +41 79 661 31 15
leonhard.fopp@dymas.ch

www.leonhard-fopp.ch
www.dymas.ch
www.e-sculptures.com
www.trittli-gasse.ch

Wir werden nun regelmässig die Staffel «Die Kunst des Erfolgs» fortsetzen. Abonnieren Sie uns.

Zürich, 10.1.2022 – 11'057 Zeichen
