



Als „Pricing-Papst“ gilt Prof. Dr. Hermann Simon, ursprünglich Betriebswirtschaftsprofessor, dann Gründer und heute Chairman der namhaften und weltweit agierenden Unternehmensberatung Simon-Kucher & Partners. Diese verfügt über besondere Kompetenz in Vertrieb und Marketing und agiert als spezialisierter Weltmarktführer für Preisstrategien. Hermann Simon zählt zu den global gebuchten Management-Vortragsrednern. Seine Bücher wie „Hidden Champions des 21. Jahrhunderts“ sind internationale Bestseller.

„Scheitern ist keine Schande“

Werte, Preise, Märkte – international weist Hermann Simon vielen Managern den richtigen Weg. Ein Interview über Risiken und Chancen des Mittelstands.

Text: Thorsten Garber

Herr Professor Simon, im Gegensatz zu den USA fehlt hierzulande immer noch der Mut für eine Kultur der zweiten Chance, speziell nach oder in der Insolvenz. Wie nötig ist ein Umdenken?

Hermann Simon: Sehr notwendig. Und wünschenswert. Als lobenswert empfand ich das Bekenntnis des FDP-Bundesvorsitzenden Christian Lindner über seine Insolvenz in jungen Jahren mit seinem Start-up. Ich sehe für das Umdenken eine wichtige Rolle bei Wirtschaftsjournalisten, die wie Sie in „return“ mehr positive Fälle schildern von ehemals gescheiterten Unternehmern, die dann aber irgendwann erfolgreich wurden. Von solchen Storys geht eine starke Botschaft aus. Scheitern ist keine Schande. Aber anders als in den USA wird es in Deutschland so gesehen. Das erfahren bei uns Selbstständige täglich am eigenen Leib, denn das Konfliktpotenzial zu ihrer Tätigkeit zieht sich durch die gesamte Gesellschaft – bis hinein in die Familie. Die Akzeptanz des Scheiterns ist bei uns viel zu gering. Dabei sollten wir Menschen, die sich selbstständig machen, eher bewundern. Ein Beamter auf Lebenszeit steht meines Erachtens nicht für die heutige Berufswelt.

Für Sie ist entscheidend, „eine Nase für Märkte“ zu haben. Worauf sollten Unternehmensführer bei der Eröffnung neuer Ländermärkte besonders achten?

Das kommt zwar auf die Branche an, aber grundsätzlich sehe ich ein gutes Verständnis für Kunden als entscheidend an. Zur Eröffnung neuer Ländermärkte muss ein Unternehmen vor allem verstehen, inwieweit dort die Bedürfnisse seiner Kunden anders sind als in anderen Märkten. Zum Beispiel zählen meines Erachtens die USA zum schwächsten Markt deutscher Exporte, weil unsere Unternehmen noch nicht ausreichend gewürdigt haben, dass dieses große Land sich in unterschiedlichen Regionen verschieden darstellt und damit die Vorlieben der jeweiligen Kunden differieren. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die marktdurchdringende Distribution, was für Konsumgüter-Unternehmen aus Deutschland beispielsweise bedeutet, bei Walmart gelistet zu sein. Wer das nicht schafft, hat's schwer. Dritter bedeutender Aspekt ist, qualifiziertes einheimisches Personal zu rekrutieren.

Woran scheitern Mittelständler am häufigsten in ihrer Internationalisierung?

Hier erinnere ich mich an einen exklusiven Bad-Ausstatter aus Deutschland mit puristischem Design in schwarz-weiß, der damit in den USA nicht landen konnte. Die Amerikaner lieben nunmal Pastelltöne im Bad. Doch die Designer im deutschen Unternehmen liefen Sturm dagegen – bis dann doch unter Druck von oben die Gestaltung geändert wurde. Anderes Beispiel: Ein deutscher Hersteller von Komponenten für Klima-Anlagen setzte auf geräuschlose Elemente, doch die Amerikaner wollen das Geräusch der Klima-Anlage hören. Ein Hauptgrund fürs Scheitern in den USA ist oft, dass zu wenig in die Erschließung dieses gigantischen Marktes investiert wird. Kurzum: Man muss in Amerika klotzen und nicht kleckern.

Gibt es Gründe für „German Angst“ in der Internationalisierung?

Zunächst mal behaupte ich: Wer im harten Wettbewerb des deutschen Marktes besteht, kommt überall klar. Mein Rat: Gehen Sie nicht mit dem Gießkannenprinzip an Ihre Internationalisierung heran, sondern erobern Sie Land für Land. Mit Enttäuschungen muss man immer wieder leben. Bei Simon-Kucher & Partners hatten wir auch in mehreren Ländern wie Frankreich oder Japan unsere Probleme, bis wir den Durchbruch erreichten. Auch unter Sanierungsaspekten halte ich es für wichtig, die Marktpotenziale in anderen Ländern zu erschließen. Denn Unternehmen, die die Welt ins Auge fassen, stoßen eigentlich nie auf gesättigte Märkte. Nur in Deutschland sind viele Märkte gesättigt. Man sollte auch nicht unbedingt in Märkte expandieren, in die alle anderen Unternehmen gehen. Das gibt nämlich ein heilloses Gedränge, was oft großen Geldeinsatz erfordert, um sich durchzusetzen. Für die Preisstellung ist das ebenfalls nicht von Vorteil.

Schwellenländer boomen, Europa schwächelt. Wenn Wachstum in EU-Märkten nur über Verdrängung möglich ist, expandieren dann Mittelständler nicht gleich besser außerhalb?

Ein klares Ja hätten Sie auf diese Frage noch vor einigen Jahren von mir bekommen. Heute ist die Welt zweigeteilt: Hier China, die USA und auch wieder Europa – dort alle anderen. Nein, mittlerweile bin ich anderer Meinung und sehe selbst die EU als Wachstumsregion. Offiziellen Prognosen zufolge hat Deutschland im Jahr 2050 nur noch 73 Milli-

onen Einwohner. Meine persönliche Prognose lautet dagegen: Es werden 93 Millionen sein. Im Jahr 2014 verzeichneten wir bereits einen Bevölkerungszuwachs von 400.000 Menschen, schon in wenigen Jahren können es pro Jahr 700.000 sein. Der Zustrom insbesondere durch die Massenflucht aus Afrika wird gar nicht zu verhindern sein. Dort lebt derzeit eine Milliarde an Menschen, von denen schon jetzt 400 Millionen an geben, den Kontinent verlassen zu wollen.

Angesichts politischer Bewegungen wie der AfD, die einer Abschottung das Wort reden, müssten Flüchtlinge aber einen Bogen um Deutschland machen.

Nein, Deutschlands Bevölkerung wird mit Flüchtlingen wachsen. Sie zu qualifizieren und zu integrieren, ist die entscheidende Herausforderung für unsere Zukunft. Dies ist die wichtigste und leider auch schwierigste Aufgabe überhaupt.

Bestehen Beziehungen zwischen Integration und Internationalisierung?

Aber sicher. Durch das eine wird Europa wachsen, denn die neuen Europäer müssen versorgt werden. Umgekehrt müssen Unternehmen in der Internationalisierung die ganze Welt ins Auge fassen. Attraktive Expansionsmärkte beginnen vor der Haustür in der Türkei und setzen sich in Asien fort. Allerdings kenne ich kaum Hidden Champions aus Deutschland, die erwähnenswert in Afrika präsent sind. Strategisch beachtenswert ist, wie Zalando in Länder geht, in denen Amazon noch nicht ist. Darum geht es.

„Deutschlands Bevölkerung wird mit Flüchtlingen wachsen ... Globalisierung ist eine Zweibahnstraße.“

Ausgerechnet Afrika empfehlen Sie als chancenreiche Region?

Warum nicht? Unter den stärksten Wachstumsnationen der Welt finden sich fünf afrikanische Länder. Allerdings bringen zwei Prozent Wirtschaftswachstum wenig, wenn gleichzeitig das Bevölkerungswachstum bei drei Prozent liegt, denn dann geht unterm Strich das Pro-Kopf-Einkommen zurück. Hauptaufgabe aller Beteiligten muss es sein, Afrika zu entwickeln. Hier hat Entwicklungspolitik bislang leider wenig bewirkt.

Da Globalisierung keine Einbahnstraße ist, eröffnen ausländische Firmen – wie der chinesische Baumaschinenhersteller Sany – ihre neuen Fabriken auch hierzulande oder übernehmen schwächelnde deutsche Firmen. Wie sehen Sie diese Entwicklung?

Als ganz normal. Globalisierung ist eine Zweibahnstraße. Die Übernahmen sollten keine Panik auslösen, wenn sich die deutschen Firmen unter chinesischer Führung gut entwickeln. Nach heutigem Stand sind es bis jetzt 100 deutsche Firmen, die durch chinesische Inhaber übernommen wur-



Profitables Wachstum für Unternehmen stellt Managementdenker Hermann Simon in den Mittelpunkt – auch bei seinen internationalen Auftritten als Vortragsredner.

Global anerkannt ist Hermann Simon ein vielgefragter Mann, hier inmitten des „IBK Bank Research Teams“ in Südkoreas Metropole Seoul.

den. Ja und? Vor vielen Jahren kamen auch Amerikaner und haben Opel übernommen, womöglich wäre die Marke mit dem Blitz sonst gar nicht mehr am Markt. Eher sollten immer echte Chancen erkannt und ergriffen werden.

Mit offenen Armen gehen Abschottende, die damit den Untergang des Abendlandes verbinden, selten auf ausländische Investoren zu.

Ja, eben – sie schotten ihr Land von Chancen ab. US-Marketingguru Philip Kotler hat im Zuge von Megacities gefordert, im brachliegenden Detroit große Flächen als chinesische Freihandelszonen einzurichten. Warum nicht? Ich bin fest davon überzeugt, dass in zehn bis zwanzig Jahren viel mehr Firmen aus China zu uns kommen werden.

Für diesen Wettbewerb sollte sich der deutsche Mittelstand schon heute rüsten. Denn schauen wir doch mal, wer weltweit führend ist in Patentanmeldungen: Die chinesische Firma Huawei, die in Düsseldorf ihre Europazentrale errichtet hat. Die Nummer zwei ist übrigens ZTE, auch aus China.

In Ihrem Buch „Die Wirtschaftstrends der Zukunft“ schreiben Sie die größten Chancen der Globalisierung zu – allerdings auch mit abgespeckten Versionen von Produkten für Kunden in Schwellenmärkten. Tun sich deutsche Ingenieure mit Ultra-Niedrigpreis-Produkten sehr schwer?

Jein. Solche Produkte sind in Deutschland einerseits nicht zu entwickeln und zu produzieren. Andererseits ist auch der indische Tata Nano, an dem neun Zulieferer aus Deutschland – darunter Bosch – beteiligt sind, nicht gerade eine Empfehlung. Das Segment der Ultra-Niedrigpreis-Produkte entwickelt sich insgesamt langsamer als ich es erwartet hatte. In Schwellenländern wollen Konsumenten eben auch Premium-Markenprodukte, zum Beispiel als Auto.

Das vordringlichste Ziel von zukunftsweisendem Unternehmertum sei an langfristiger Gewinnorientierung aus-

gerichtet, betonen Sie immer wieder. Warum verlieren Manager das Ziel aus den Augen?

Es wird vor allem dort vergessen, wo – wie in den USA – quartalsgetrieben auf die Zahlen geschielt wird. Unter Druck, insbesondere wenn Cash benötigt wird, bleibt Langfristiges leider auf der Strecke. Dann sinken Ausgaben für Forschung und Entwicklung, dann werden Werbegelder gekürzt. Die Ziele verlieren Manager allerdings nicht freiwillig aus den Augen. Eher als Reflex. Auch falsche Incentives, die kurzfristige Umsatzziele befördern, lenken den Blick in eine falsche Richtung.

Deutsche Unternehmen lagen mit ihrer Umsatzrendite im Ländervergleich lange Zeit ganz hinten. Warum ist diese Fehlentwicklung bei uns so ausgeprägt?

Aktuelle Zahlen liegen mir derzeit zwar nicht vor, aber in dem von mir untersuchten Zeitraum zwischen 2003 und 2011 lag die deutsche Wirtschaft in diesem Punkt weit hinten. Dann setzte eine leichte Verbesserung ein. Allgemein glaube ich also, ist die Gewinnorientierung und Rentabilität deutscher Unternehmen in den vergangenen drei bis vier Jahren besser geworden. Führend war übrigens lange die Schweiz. Sie wird es angesichts des starken Franken jetzt aber schwer haben, diese Position zu halten.

Profitabilität scheint heute nicht mehr im Gegensatz zu sozialer Verantwortung etwa gegenüber den Mitarbeitern stehen zu dürfen. Auch für Sie ein wichtiger Aspekt?

Ich sehe darin gar keinen Gegensatz. In Firmen, denen es auf der Gewinnseite schlecht geht, steht es oft auch schlecht um die Mitarbeiter. Und hohe Gewinne nur auf Kosten der Mitarbeiter zu generieren, geht meist nicht lange gut. Wenn der Gewinn auf Null sinkt oder ein Unternehmen gar Negativeergebnisse ausweist, stehen schnell Arbeitsplätze auf dem Spiel. Gesunde Gewinnquoten sind also im Interesse aller. Dazu muss das Geschäftsmodell stimmen. Die Mitarbeiter auszuquetschen ist definitiv nicht der richtige Weg. In diesem Zusammenhang habe ich festgestellt, dass die deutschen Hidden Champions eine Fluktuationsrate von nur 2,7 Prozent haben. Das dürfte Weltrekord im positiven Sinne sein.

Halten Sie den Einklang zwischen Ökonomie und Ökologie auch international für vermarktbar oder bei uns für überbewertet?

Für mich füllt dieses Thema einen Sack voller Widersprüche. Beim sparsamen Verbrauch von Ressourcen gehen Ökonomie und Ökologie in Unternehmen konsequent Hand in Hand. Doch am Markt haben es nachhaltige Produkte schwer, sobald Kunden mehr zahlen müssen. Der Verbraucher ist hier ziemlich scheinheilig. Energiepolitisch wirft die Energiewende berechnete kritische Fragen auf – etwa, ob sie unsere Wirtschaft wettbewerbsfähig hält. Wenn ein Drittel der Stromkosten für Subventionen von erneuerbaren Energien bestimmt sind, klingt das nicht gesund. Ich las jüngst von einem dänischen Energieexperten, dass er die deutsche

Energiewende für ein Desaster hält.

Von Unternehmen wird vielfach mehr Transparenz verlangt. Sie bemängeln, dass die strenge Beachtung zunehmender Compliance-Regelungen den Außendienstler im Umgang mit Kunden lähmt. Ist dieses Rad noch zurückzudrehen?

Nein, es wird immer schlimmer mit Reglementierungen. Der Vertrieb wuschelt sich nur noch durch. Jetzt kam von einem Wirtschaftswissenschaftler aus dem Sachverständigenrat der Vorschlag, das Bargeld abzuschaffen. Der russische Schriftsteller Dostojewski schrieb nicht umsonst „Bargeld ist Freiheit“. Die totale Kontrolle durch den Staat kann niemand wollen. Der Staat ist der maßgebliche Treiber von Reglementierungen, deren Kosten für die Umsetzung und ihre Kontrolle gigantisch sind. ~

Ausgezeichnete Gewinnexperten

Zum deutschlandweit „Besten Berater“ für Marketing-, Preis- und Vertriebsstrategie sowie für Kundenbeziehungsmanagement (CRM) ist Simon-Kucher & Partners (SKP) erneut in einer Studie des Wirtschaftsmagazins „brand eins“ und des Statistikportals „Statista“ ermittelt worden. Damit lag Simon-Kucher in der Bewertung von Branchenkollegen und Unternehmern wie im Vorjahr vor Beratungsriesen wie Boston Consulting oder McKinsey. Für Simon-Kucher-Vorstandschef Dr. Georg Tacke eine Bestätigung für die richtige globale Spezialisierung „auf gewinnorientiertes Wachstum durch Marketing, Vertrieb und Pricing“. Die Managementberatung gründeten vor 30 Jahren Prof. Hermann Simon, Dr. Eckhard Kucher und Dr. Karl-Heinz Sebastian in Bonn. Heute zählen 72 Partner mit 800 Mitarbeitern in weltweit 29 Büros dazu, die im vergangenen Jahr 172 Millionen Euro Umsatz erzielten.

www.simon-kucher.com

► Mehr unter www.return-sanierungsmagazin.de