



De verborgen winnaars

Auteur(s):

Alders, B.

*Werzaam als senior onderzoeker en adviseur bij het TNO Studiecentrum voor Technologie en Beleid in Apeldoorn.***Verschenen in:**

ESB, 82e jaargang, nr. 4094, pagina 155, 19 februari 1997

Rubriek:

Boekbespreking

Trefwoord(en):

boekbesprekingen, ondernemingsstrategie

Wat is het geheim van de kleine, succesvolle bedrijven in Duitsland?

De afgelopen jaren woedt in Duitsland een hevige discussie over de toekomst van 'Standort Deutschland' als productieland. De loon- en milieukosten zijn hoog, en veel bedrijven lijken niet goed in staat hun technologische capaciteiten om te zetten in producten waar vraag naar is. In alle delen van de industrie is er dan ook angst voor concurrentie uit nieuwe productielanden. Hoewel, in alle delen? Er is een groep bedrijven die geen last heeft van de malaise. Aan deze bedrijven is het boek *Heimlichen Gewinner*¹ (verborgen winnaars) van Hermann Simon gewijd. Deze bedrijven worden gekenmerkt door een gestage groei van de werkgelegenheid, ook tijdens recessies, en ze kennen een rendement dat hoger is dan het branchegemiddelde.

Verborgen winnaars zijn het sterkst vertegenwoordigd in de Duitse industrie (vooral de machinebouw met 37%), maar ze zijn er ook binnen de commerciële dienstverlening. Door Simon worden deze bedrijven nadrukkelijk afgebakend van de (echt) grote ondernemingen. Hoewel de grootteklasse-afbakening niet bepaald overeen komt met wat wij als midden- en kleinbedrijf zouden betitelen (het gemiddeld aantal werknemers van de kampioenen ligt bij 737), toch telt de populatie - ook naar Nederlandse begrippen - een groot aantal kleine en middelgrote bedrijven (1/3 van de bedrijven kent een omzet van minder dan 200 mln. DM). Hoe lukt het deze bedrijven om succesvol te zijn?

Marktstrategie

Het geheim van de marktstrategie van deze bedrijven is dat ze actief zijn in een klein, specialistisch deel van de markt, een zogenaamde 'niche'. Nichemarkten zijn eng afgebakend. Deze afbakening wordt echter niet van buiten gegeven, door wettelijke bescherming of monopoliekracht, maar de bedrijven creëren deze afbakening zelf, door specialisatie en de ontwikkeling en toepassing van specifieke technische kennis. Hoe gespecialiseerder, hoe kleiner de niche, en hoe moeilijker voor een ander bedrijf om deze markt te veroveren. Echter, men zal voortdurend alert moeten blijven. Verslapping, vooral het minder attent zijn op innovaties en de behoefte van de klant, schept kansen voor toetreders om de niche af te pakken.

De verborgen winnaars blijken deze strategie te volgen. In hun niche behalen ze een gemiddeld marktaandeel van 30%, en hun dominantie komt tot uitdrukking in een marktaandeel dat gemiddeld 1,5 tot 2 maal zo groot is als dat van hun grootste concurrent. Om de specialisatie-voordelen zo goed mogelijk uit te buiten kunnen ze zich niet beperken tot de thuismarkt. Gemiddeld wordt 51% van de productie geëxporteerd, en het merendeel neemt binnen hun niche een leidende positie in op de Europese of wereldmarkt.

De activiteit op nichemarkten verklaart ook waarom het overgrote deel van deze verborgen winnaars (Simon heeft er in Duitsland niet minder dan 500 ontdekt), buiten de markt waarin ze actief zijn, onbekend is. Velen willen dat graag zo houden; het etaleren van hun successtrategie zou immers nieuwe concurrenten kunnen aantrekken. Anderzijds benadrukken ze dat ze hun leidende positie slechts kunnen blijven bezetten door zich met de sterkste concurrenten te meten. De verborgen winnaars volgen de strategie die Hamel en Prahalad 'competing for foresight' hebben genoemd². Ze realiseren hun duurzaam marktleiderschap door de spelregels van de markt opnieuw te definiëren en nieuwe normen te stellen. Dit 'intellectuele leiderschap' wordt gekenmerkt doordat niet alleen klanten, maar ook concurrenten hun producten positioneren door te refereren aan de (norm-)producten van de marktleider.

Interne organisatie

Ook bij het toepassen van moderne productie- en organisatieconcepten volgen de verborgen winnaars een afwijkende strategie. Onderzoeken uit de afgelopen jaren tonen aan dat Duitse bedrijven ten opzichte van Japan en de VS achterlopen bij het toepassen van concepten als lean production en business process reengineering³. Dit is slechts voor een deel terug te voeren op het later intreden van de recessie. Ook het conservatisme bij het management en een onwankelbaar vertrouwen in eigen technisch kunnen dragen bij aan het gebrek aan veranderingsbereidheid.

Simon geeft aan dat dit bij de verborgen winnaars nauwelijks een punt van zorg is. Zij onderscheiden zich juist door een sterke klantoriëntatie waarbij in veel gevallen al sprake is van hechte en langdurige relaties. De producten zijn niet alleen op de klant toegesneden, het zijn oplossingen voor problemen die door de klant vaak niet eens zo scherp konden worden geformuleerd. Anders

gezegd, deze bedrijven houden voeling met hun klanten, daardoor worden hun producten bruikbaar en leveren voor hun klanten meer waarde op. De winnaars zijn niet goedkoop, maar bieden een goede prijs-/prestatieverhouding. Daardoor hebben ze geen behoefte aan allerlei herstructureringen en reorganisaties.

Toch is deze constatering niet bevredigend. Simon stelt namelijk vast dat het bedrijfsbeleid en de structuur en organisatie van de productie zich niet wezenlijk onderscheiden van die van concurrenten. Afgezien van een beter begrip van de behoeften van klanten en meer adequate (product)oplossingen proberen de bedrijven over een breed front de verschillende aspecten van het voortbrengingsproces te optimaliseren. In de afzonderlijke procesdelen zijn de prestaties van winnaars vaak niet of nauwelijks beter dan van de concurrenten. Weliswaar weten we dat kleine bedrijven vaak informeler georganiseerd zijn dan de grote bedrijven. Zo vindt productontwikkeling vaak niet plaats in een eigen, zelfstandige afdeling, maar is deze ingebed in afdelingen als productie en verkoop. Toch vertonen veel bedrijfsprocessen, waaronder de directe productie, vaak sterk functionele (Tayloristische) trekken. De wendbaarheid van de organisatie, die tot uitdrukking komt in het snel kunnen leveren van hoogwaardige en betrouwbare producten, is daarmee een functie geworden van de functionele en tijdsflexibiliteit van de werknemers. Die flexibiliteit komt tot uitdrukking in brede kwalificaties, waarmee veel fouten of verstoringen kunnen worden opgevangen, maar vooral ook in het beroep dat op medewerkers wordt gedaan om bij pieken of verstoringen harder of meer werk (overwerk) te leveren.

Persoonlijk vind ik het dan ook wat voorbarig om te constateren dat herstructurering aan de winnaars niet besteed is. Afgezien van een goede klantoriëntatie gaat het bij herstructurering namelijk ook om het benutten van de voordelen van betere organisatie- en besturingsstructuren. In de praktijk betekent dit vaak de invoering van een product- of stroomsgewijze organisatie waarbij de werknemers in teamverband (taakgroepen) werkzaam zijn. Hoewel de winnaars het vooral moeten hebben van productdifferentiatie op nichemarkten, is het dus de vraag of zij de potentiële voordelen die in de interne organisatie zijn te behalen kunnen laten lopen.

Externe organisatie

Eenzelfde vraag doet zich ook voor bij de externe organisatie (bedrijfs overstijgende samenwerking). De verborgen winnaars zijn hier terughoudend bij het uitbesteden van activiteiten en het aangaan van samenwerking in de proces- of productontwikkeling. De terughoudendheid bij uitbesteden zou voortkomen uit de angst toeleveranciers uit te zien groeien tot latere concurrenten. Eenzelfde afweging zou hen ook weerhouden met derden (uitgezonderd klanten) samen te werken aan product- of procesontwikkeling.

Hoewel deze argumentatie op zichzelf valide is, blijkt uit eigen ervaring met enkele Nederlandse verborgen winnaars dat het deze bedrijven - natuurlijk met een open oog voor de eigen kerncompetenties - niet weerhoudt om uitbestedingsrelaties voor de productie aan te gaan. Zo lang het bedrijf zelf het contact met de klant onderhoudt en deze relatie weet te verdiepen door het kernproduct te completeren met een aanvullend gamma aan producten en diensten, zal men concurrenten af kunnen troeven en de toetredingsdrempels voor nieuwkomers vergroten. De vraag is dan ook of de terughoudendheid niet langzaam zal oplossen. Mogelijk is de terughoudendheid deels terug te voeren op de hechte band met de werknemers in veel familiebedrijven.

Tot besluit

Een zeer lezenswaardig boek dat een sterk pleidooi houdt voor het ontwikkelen en excelleren op nichemarkten. Grote, middelgrote en kleine bedrijven kunnen er wat van leren. Dat verklaart meteen waarom het boek zowel in Duitsland als de VS snel de bestsellerlijst heeft gehaald.

Verborgene winnaars in Nederland

Verborgene winnaars komen natuurlijk niet alleen in Duitsland voor. Simon zelf noemt - hoewel zijn onderzoek zich op Duitsland richt - ook een aantal buitenlandse succesbedrijven. Het feit dat daar geen Nederlandse bedrijven bij zijn prikkelt om er zelf enkele onder de aandacht te brengen, die marktleider zijn binnen hun (kleine) segment. Onder deze bedrijven vinden we zowel zelfstandige ondernemingen als dochterondernemingen. Stork en Ham en Hak zijn beide voorbeelden van ondernemingen die meerdere werkmaatschappijen kennen die elk op een nauw afgebakende nichemarkt opereren en daarbinnen een excellente positie innemen. (zie [tabel 1](#))

Tabel 1. Verborgene winnaars in Nederland

Bedrijf	Marktsegment
Amefo	Europees marktleider gasgeneratoren voor airbags
Axxicon Helmond	wereldmarktleider in fabricage van matrijzen voor het persen van cd's
IHC Calland	wereldmarktleider in sleephopperzuigers (baggerschepen)
H&H Industrial	
Systems Dunes	technologisch marktleider in agrarische banddroogsystemen
Metaalbewerkingsbedr	Europees marktleider in papiergeleidingsassen voor
Scherpenzeel	kantoorapparatuur
Stork Duke	wereldmarktleider in de engineering van
	kippenslactlijnen en installaties voor het verwerken van slachtafval
VDT	wereldmarktleider voor variabele transmissies in
	automatische versnellingsbakken voor auto's
Winel	wereldmarktleider in afsluitbare ventilatiekappen voor
	brandstoftanks aan boord van schepen.

Veel moeilijker is het om naast de industriële bedrijven ook dienstenondernemingen te plaatsen met een status van verborgen winnaar. Dienstverlening impliceert, anders dan bij fysieke producten, een directe interactie tussen dienstverlener en klant. Dienstenondernemingen zullen zich dus in de relatieve nabijheid van de klantenkring willen vestigen, en internationalisering zal vaak gaan via het oprichten van lokale vestigingen. Uitzonderingen daarop zijn ondernemingen die wel een fysiek product afleveren (software en film- en videoproductie-bedrijven). Binnen de laatst genoemde sectoren telt Nederland dan ook weer enkele sterke representanten (Baan Software Systems; Endemol) die overigens gezien hun omvang niet meer in aanmerking komen voor de titel verborgen winnaar. Goede voorbeelden van nationaal gebonden winnaars binnen de dienstensector zijn Van Hecke (catering) en PNO (adviesing voor subsidieverlening).

1 Hermann Simon, *Die heimlichen Gewinner. Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer*, Campus, Frankfurt/M, 1996, 237 blz., DM 78, ISBN 3-593-35460-8; *Hidden Champions. Lessons from 500 of the world's best unknown companies*, Harvard Business School Press, Boston, 1996, 312 blz., \$ 29,95.

2 G. Hamel en C.K. Prahalad, *Competing for the future*, HBR Press, Boston, 1994.

3 Daarin lijkt wel verandering te komen: herstructurering staat voor veel grote Duitse bedrijven hoog op de agenda. Zie H.J. Bullinger e.a., *Business Reengineering. Aktuelle Managementkonzepte in Deutschland: Zukunftsperspektiven und der Stand der Umsetzung*. IAO-Fraunhofer, Stuttgart, 1995.