

Erfolgsfaktoren der Hidden Champions

Welche Rolle Strategie, Führung und Digitalisierung spielen

Hermann Simon

Der nachhaltige Erfolg der Hidden Champions beruht auf besseren Leistungen hinsichtlich mehrerer Faktoren. Grundlegend sind die Ambition, der Beste zu sein, die Fokussierung auf einen engen Markt und die Globalisierung. Eine kontinuierliche Innovation, hohe Kundennähe sowie die Motivation und Qualifikation der Mitarbeiter, vor allem aber die Führungskräfte der Hidden Champions spielen Schlüsselrollen.

Hidden Champions sind mittelständische, wenig bekannte Marktführer. Um als Hidden Champion zu gelten, muss ein Unternehmen auf seinem Markt zu den globalen Top 3 gehören oder auf seinem Kontinent die Nr.1 sein. Die Obergrenze des Umsatzes liegt bei 5 Mrd. Euro pro Jahr. Der Bekanntheitsgrad beim allgemeinen Publikum soll gering sein.¹ Im deutschsprachigen Raum gibt es mit etwa 16 Hidden Champions pro 1 Mio. Einwohner eine größere Dichte dieser Firmen als in anderen Regionen der Welt. Vergleichsweise stark sind Hidden Champions auch in Skandinavien mit etwa fünf Firmen pro Bevölkerungsmillion vertreten. Alle anderen Länder haben weniger als zwei Hidden Champions pro 1 Mio. Einwohner. Für die Exportstärke Deutschlands kommt den Hidden Champions eine zentrale Bedeutung zu. Sie tragen rund ein Viertel zum deutschen Exportvolumen bei und liefern eine Erklärung dafür, dass die deutschen Pro-Kopf-Exporte doppelt so hoch sind wie die anderer großer, europäischer Länder.²

Wie stellt sich die Gewinnsituation der Hidden Champions dar? Die langjährige durchschnittliche Nachsteuerumsatzren-

dite deutscher Unternehmen liegt bei rund 3,3%.³ Die Hidden Champions erreichen eine Nettoumsatzrendite von 8%, sind also mehr als doppelt so profitabel wie das typische deutsche Industrieunternehmen. Auch gegenüber den größten Unternehmen der Welt, den Fortune Global 500, brauchen sich die Hidden Champions nicht zu verstecken. Deren Nettoumsatzrendite liegt im Jahr 2018 bei 6,59%.⁴ Die Hidden Champions übertreffen diesen Wert um 21%. Es bleibt festzuhalten, dass die Hidden Champions im langjährigen Vergleich eine ausgezeichnete Profitabilität aufweisen. Ihre Nettoumsatzrendite liegt bei mehr als dem Doppelten des deutschen Durchschnittswertes und übertrifft die Rendite der 500 größten Firmen der Welt deutlich. Auch die Eigenkapitalrendite der Hidden Champions liegt mit 25% deutlich höher als der deutsche Durchschnittswert von 15,4% und zwar, ohne dass dies durch eine höhere Fremdkapitalquote erkauft wird.⁵ Vielmehr unterschreitet die Fremdkapitalquote der Hidden Champions in Höhe von 58% den deutschen Mittelwert von gut 70% signifikant.

Hidden Champions sind mittelständische, wenig bekannte Unternehmen, die in ihrem Metier weltweit zur absoluten Spitze zählen.

Erreicht werden diese Zahlen letztlich durch die erfolgreiche Umsetzung einer umfassenden Hidden-Champion-Strategie. In Abbildung 1 sind die wichtigsten Strategiemerkmale der Hidden Champions dargestellt.

Ihre innere Stärke kommt vor allem durch die ambitionierten Zielsetzungen einer starken Unternehmensführung zum Ausdruck. Dies gepaart mit Hochleistungsmitarbeitern, Innovationen und Wertschöpfungstiefe. Nach außen hin zeichnen sich Hidden Champions durch Kundennähe und einen fokussierten, aber globalen Marktauftritt ebenso aus wie durch das Erzielen von Wettbewerbsvorteilen. Dabei sind Hidden Champions in allen strategischen Bereichen an vorderster Front, wenn es um das Thema Digitalisierung geht. Im Folgenden werden diese Strategieelemente im Detail erläutert.

Starke Führung mit ambitionierten Zielen

Die Ziele der Hidden Champions sind auf Wachstum und Marktführerschaft ausgerichtet. Die avisierten Wachstumsziele sind dabei äußerst ambitioniert und werden früh in der Unternehmensgeschichte formuliert. In den letzten 20 Jahren haben sich die Umsätze der Hidden Champions im Schnitt sechsfacht. Das Wachstum zeichnet sich durch hohe Kontinuität aus.

Marktführerschaft ist bei vielen Hidden Champions identitätsbildend und bestimmt das Selbstverständnis. Beispielhaft beleuchtet die folgende Aussage der Firma Sick, eines Weltmarktführers in der Sensortechnik, den Führungsanspruch:

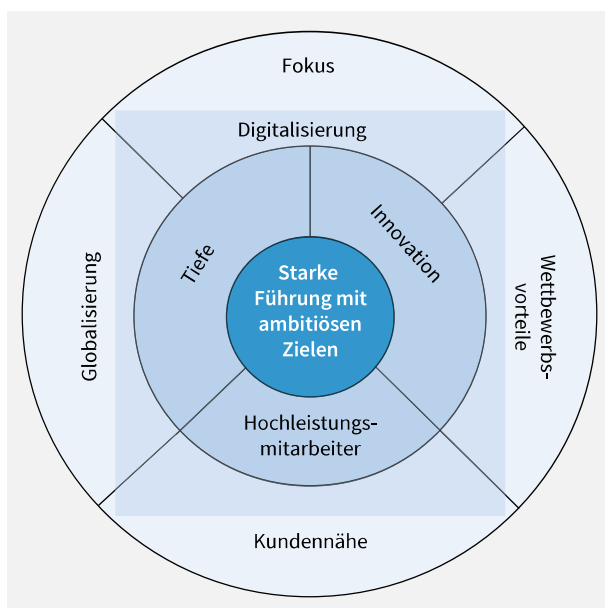


Abb. 1 Die Strategie der Hidden Champions in drei Kreisen

»Wir bleiben an der Spitze, weil wir die Erwartungen unserer Kunden vorwegnehmen. Führerschaft bedeutet, dass man die Norm für andere wird. Wir setzen den Maßstab im Weltmarkt.« Ähnlich klingt es bei Mackevision, der globalen Nr. 1 für Computer Generated Imagery: »Our ambition is to be the absolute number one for computer generated imagery worldwide.«

Mehr als zwei Drittel der Hidden Champions sind Weltmarktführer. Im Schnitt sehen sich die Hidden Champions seit 21 Jahren als Marktführer. Das ist ein sehr langer Zeitraum. Einen Markt zu führen, ist ein hoher Anspruch, der verlangt, besser und anerkannter zu sein als die Konkurrenten. Nur dann wird die Führungsrolle von den anderen Marktteilnehmern akzeptiert. Die Wachstums- und Marktführerschaftsziele ergänzen sich synergistisch. Höhere Marktanteile tragen zum Wachstum bei, und Wachstum erlaubt mehr Investitionen in den Ausbau der Marktposition.

In den Führern der Hidden Champions brennt das Feuer, das ihre Unternehmen in die weltmarktführende Position katapultiert hat. Sie sind Individuen, die sich nicht über einen Kamm scheren lassen. Dennoch zeichnen sie sich durch prägnante Gemeinsamkeiten wie eine hohe Identität von Person und Mission, Zielstrebigkeit, Furchtlosigkeit, Ausdauer sowie die Fähigkeit, andere zu inspirieren, aus. Bei den jüngeren Führern kommen Weltläufigkeit und eine qualifizierte akademische Ausbildung hinzu. Die Führungsstile sind ambivalent, nämlich autoritär in den Prinzipien, jedoch partizipativ und flexibel in den Details der Ausführung.

Die Führungspersönlichkeiten der Hidden Champions brennen für äußerst ambitionierte Ziele.

Rund zwei Drittel der Hidden Champions sind Familienunternehmen. Allerdings nimmt der Anteil familienfremder Manager zu. Beförderungen in Führungspositionen erfolgten in der Vergangenheit überwiegend von innen. In jüngerer Zeit setzen Hidden Champions vermehrt auf Quereinsteiger. Die Führungskontinuität ist ausgeprägt. Die Chefs der Hidden Champions bleiben im Schnitt 20 Jahre an der Spitze. Dies ist der auffälligste Unterschied zu Großunternehmen, bei denen die durchschnittliche Amtsdauer der Chefs nur gut sechs Jahre beträgt.⁶ Viele Hidden-Champions-CEOs kommen in jungem Alter in die Spitzenposition. Weibliche Führungskräfte spielen eine größere Rolle als in Großunternehmen.

Innovation

Weltmarktführer wird man nur durch Innovation, nicht durch Imitation. Und nur durch ständige Verbesserungen bleibt man an der Spitze. Die Hidden Champions sind herausragende Innovatoren. Innovationen gehören zu den Fundamenten, auf denen die Marktführerschaft der Hidden Champions beruht. Innovationen sind die Haupttreiber der Marktanteile in der jüngeren Vergangenheit.

Hidden Champions geben doppelt so viel vom Umsatz, nämlich 6 %, für Forschung und Entwicklung (F & E) aus wie der Durchschnitt deutscher Industrieunternehmen. In den Branchen, in denen Produktinnovationen und damit einhergehend F & E sowie Patente eine große Rolle spielen, belegen die Kennzahlen der Hidden Champions im Vergleich zur Gesamtindustrie und zu Großunternehmen eine herausragende Innovationsperformance. Patentintensive Hidden Champions haben pro 1000 Mitarbeiter 31 Patente, das sind fünfmal so viele wie in patentintensiven Großunternehmen. Zudem kostet ein Patent bei den Hidden Champions nur 0,53 Mio. Euro, bei den großen Firmen sind es 2,7 Mio. Euro.

Weltmarktführer wird man nur durch Innovation, nicht durch Imitation.

Erfolgreiche Innovation erfordert die Integration der Antriebskräfte Markt und Technik. 65 % der Hidden Champions berichten, dass diese Antriebskräfte bei ihnen gut ausbalanciert seien, bei den Großunternehmen sagen das lediglich 19 %. Spektakuläre Durchbruchinnovationen stehen nicht im Vordergrund. Viele Hidden Champions sind erfolgreich, weil sie ständig und mit großer Beharrlichkeit kleinere, stufenweise Verbesserungen einführen, die in ihrer Summe zu Überlegenheit führen.

Hochleistungsmitarbeiter

Die Leistung eines Unternehmens wird vor allem von den Mitarbeitern erbracht. Die Führungskräfte leiten nur an. Die Bedeutung weicher Faktoren wie Unternehmenskultur, Mitarbeiteridentifikation und -motivation kann schwerlich überschätzt werden. Die Kulturen der Hidden Champions zeichnen sich durch Facetten wie langjährige Treue und strenge Auslese während der Probezeit aus. Eine wichtige Rolle spielt, dass die Hidden Champions überwiegend an ländlichen Standorten und nicht in Großstädten sitzen. Diese Standortsituation hat positive Wirkungen auf Mitarbeiter- und Arbeitgebertreue. Allerdings ergeben sich im Hinblick auf die Gewinnung überregionaler und internationaler Top Talente für die ländlichen Standorte auch Nachteile, da es junge Leute heute eher in die großen Städte zieht.

Die Hidden Champions haben als Arbeitgeber in Deutschland eine ähnliche Bedeutung wie die DAX-Unternehmen. Aufgrund ihres kontinuierlichen Wachstums schaffen die Hidden Champions ständig neue Arbeitsplätze. Die Zahl neuer Arbeitsplätze summiert sich in den letzten 20 Jahren auf 1,5 Mio. Ein Drittel dieser neuen Jobs ist im Inland und zwei Drittel sind im Ausland entstanden.

Das Wachstum geht mit einer Höherqualifizierung der Beschäftigten einher. Der Anteil der Akademiker ist in zehn Jahren um mehr als das Doppelte auf rund 20 % gestiegen. Das Commitment ihrer Mitarbeiter wird von den Hidden Champions als große Stärke im Wettbewerb gesehen. Die Hidden Champions verstehen, dass eine niedrige Fluktuation strategisch wichtiger

Impulse für die Praxis

- Anspruchsvolle Ziele lassen sich nur mit starker Führung umsetzen.
- Ein fokussierter Marktauftritt bei hoher Fertigungstiefe sichert den globalen Markterfolg.
- Innovationen gelingen nur mit Kundennähe und Hochleistungsmitarbeitern.
- Die Digitalisierung muss in allen Bereichen zwingend vorangetrieben werden.

ist als ein niedriger Krankenstand. Ihre Fluktuationsrate liegt mit 2,7 % pro Jahr bei etwa einem Drittel des deutschen Durchschnittswertes von 7,3 %. Geringe Fluktuation bewahrt das Know-how, reduziert Kosten für Neueinstellungen und macht Investitionen in Aus- und Weiterbildung rentabel.

Die Hidden Champions haben »mehr Arbeit als Köpfe«. Diese Bedingung minimiert unproduktive Tätigkeiten und Blindleistung und erweist sich als äußerst effektiver Produktivitätstreiber. Die Hidden Champions praktizieren eine Kultur der Hochleistung und der Intoleranz gegenüber Drückebergern. Die Wahrscheinlichkeit, dass Minderleistung unentdeckt bleibt, ist geringer als in Großunternehmen. Primär sorgt die soziale Kontrolle durch das Team und nicht so sehr die Überwachung durch Führungskräfte für dieses Ergebnis.

Die Hidden Champions inspirieren ihre Mitarbeiter durch konservative Werte wie Fleiß, eine strikte Auslese, einen niedrigen Krankenstand und eine hohe Betriebstreue. Und gerade mit diesen Prinzipien haben sich die Hidden Champions als Speerspitze der Globalisierung erwiesen.

Fokus und Tiefe bei globaler Vermarktung

Die Strategiefacetten Fokus und Tiefe hängen eng zusammen. Nur mit Fokus wird man Weltklasse. Die meisten Hidden Champions sind eng fokussiert. Die Fokussierung kann sich dabei auf unterschiedliche Inhalte beziehen: Kunden, Produkt, Leistungsportfolio, Kompetenzen, Zugang zu Ressourcen, Teile der Wertschöpfungskette, Preissegmente oder Ähnliches. Wenn die Hidden Champions einen Fokus ausgewählt haben, zeigen sie diesem gegenüber ein langfristiges Commitment.

Tiefe kommt im Zusammenhang mit Begriffen wie Wertschöpfungstiefe oder Fertigungstiefe vor. Man spricht auch von tiefem Wissen, einer tiefgründigen Beschäftigung mit einem Problem, tiefem Einblick und von Tiefgang. Tiefe ist ein Aspekt, der den Kern vieler Hidden Champions berührt. Hidden Champions haben in ihren eng definierten Märkten häufig ein tiefes Leistungsangebot. Diese Ausdehnung entlang der Wertschöpfungskette der Kunden ist ein wichtiger Wachstumstreiber, dabei spielen auch Akquisitionen vor- oder nachgelagerter Anbieter eine Rolle. Die Fertigungstiefe der Hidden Champions ist mit 50 % deutlich größer als im Durchschnitt der Industrie, der knapp unter 30 % liegt. Die Firma Wanzl, Weltmarktführer bei Flughafengepäckkarren, sagt: »Wir produzieren alle Teile selbst, basierend auf unseren selbstdefinierten Qualitätsstan-

dards.« Und gerade bei diesen Firmen scheint das Bekenntnis zum Selbstmachen nicht schwächer geworden zu sein. Sie übertragen diese Einstellung auch auf neue Produkte. Wenn es um die Kernkompetenzen geht, zeigen Hidden Champions generell eine skeptische Haltung gegenüber Outsourcing. Hingegen betreiben sie bei Nichtkernkompetenzen in starkem Maße Outsourcing.

Hidden Champions sind eng fokussiert und sourcen nur ihre Nichtkernkompetenzen aus.

Nicht wenige Hidden Champions bauen sogar ihre Maschinen selbst oder rüsten gekaufte Maschinen um. Sie sehen diese Tiefe als eine wichtige Wurzel der Einzigartigkeit ihrer Endprodukte wie auch als Know-how-Schutz. Ebenso ist bei Rohstoffen und Zwischenmaterialien oft eine große Tiefe zu beobachten. Diese kann sich auf die eigene Produktion oder die strikte Kontrolle mehrerer Wertschöpfungsstufen in der Zulieferkette beziehen. So heißt es bei Faber-Castell, dem Weltmarktführer für Bleistifte: »Wir bauen unser eigenes Holz auf unseren eigenen Plantagen an.« Das geschieht in Kulturen von 100 km² Größe in Brasilien. Noch stärker als in der Produktion achten die Hidden Champions in Forschung und Entwicklung auf Tiefe, Eigenständigkeit und Verslossenheit. Zum einen liegt dies an ihrer starken Spezialisierung, zum anderen spielt der Schutz von Know-how eine herausragende Rolle. Hidden Champions vermeiden strategische Allianzen und neigen zum Alleingang.

Fokussierte Geschäfte erlauben einfache Organisationen. Das ist kein geringzuschätzender Vorteil. Zum Einprodukt-Einmarkt-Unternehmen, das nach wie vor für die Hidden Champions typisch ist, passt die funktionale Organisation. Die Arbeitsteilung fällt bei den Hidden Champions geringer aus als in Großunternehmen. Multifunktionalität der Mitarbeiter ist die Regel, d. h., die Mitarbeiter beherrschen mehrere, unterschiedliche Tätigkeiten. Dies fördert Flexibilität und gleichmäßige Auslastung. So werden beispielsweise Entwickler bei Engpässen als Servicetechniker eingesetzt.

An der Spitze sind die Hidden Champions dünn besetzt. Sie steuern ihre globalen Geschäfte mithilfe von Prozessorganisationen, die moderne Informationstechnologien in höchstmöglichem Umfang nutzen. Die hohe Identifikation der Führungskräfte und Mitarbeiter bewirkt, dass Hidden Champions mit vergleichsweise »wenig Organisation« auskommen.

Die enge Fokussierung ist einerseits Voraussetzung für das Erreichen und Halten von Weltklasse. Andererseits macht Fokussierung einen Markt klein. Wie macht man den Markt dennoch groß? Durch globale Vermarktung! Sie stellt deshalb die zweite strategische Säule der Hidden-Champions-Strategie dar. Abbildung 2 veranschaulicht diese beiden tragenden Säulen der Hidden-Champions-Strategie.

Obwohl nur mittelgroß, sind viele Hidden Champions wahrhaft globale Unternehmen, die weiterhin daran arbeiten, ihre führenden Marktpositionen auf möglichst viele Länder auszuweiten. So hat Kärcher, Weltmarktführer bei Hochdruckreinigern, seinem Länderportfolio im Jahr 2019 weitere sieben Tochtergesellschaften hinzugefügt und damit seinen Unternehmensverbund auf insgesamt 127 Tochtergesellschaften erweitert. Die Globalisierung hat sich bis dato als der wichtigste Wachstumstreiber der Hidden Champions erwiesen. Die inhaltliche Logik für den Erfolg der Globalisierungsstrategie liegt darin, dass die Kunden in vielen Branchen über Länder hinweg ähnliche Bedürfnisse haben.

Die Hidden Champions beginnen früh mit dem Eintritt in ausländische Märkte und ziehen dabei den Alleingang vor. Sie sehen die direkte Kundenbeziehung durch eigene Tochtergesellschaften als wichtigen Erfolgsparameter. Der Prozess der Globalisierung dauert bei Mittelständlern mehrere Generationen und erfordert beträchtliche Investitionen sowie große Ausdauer. Zwischenzeitliche Rückschläge sind die Regel, erhebliche Frustrationstoleranz ist notwendig.

Die globale Vermarktung bringt zusätzliche Komplexität und Risiken mit sich, sorgt aber auch für eine Risikodiversifikation, weil die Geschäftszyklen über Regionen hinweg oft zeitlich versetzt sind. Das Internet und moderne Logistiksysteme erleichtern die Globalisierung für mittelständische Unternehmen erheblich.

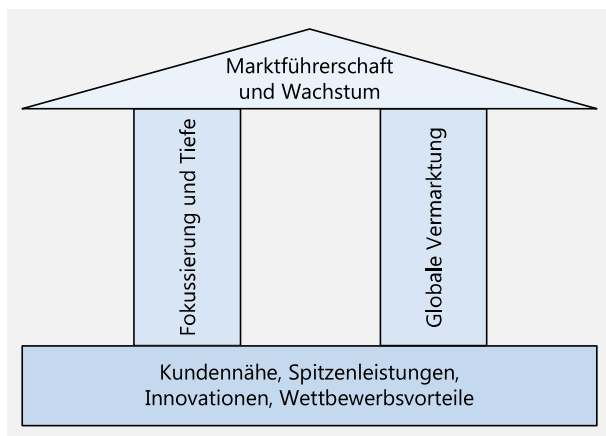


Abb. 2 Die zwei Säulen der Hidden-Champions-Strategie

Kunden und Wettbewerb

Trotz der beeindruckenden Innovationsleistung liegt die größte Stärke der Hidden Champions nicht in der Technologie, sondern in der Kundennähe. Die »organisatorische Distanz« zum Kunden ist bei Mittelständlern generell geringer als bei Großunternehmen. Die Beziehungen der Hidden Champions zu ihren Kunden sind ausgesprochen eng. Komplexe Produkte, wie sie für die Hidden Champions typisch sind, erfordern eine enge Interaktion mit den Kunden. Diese Anforderung erfüllt am besten der Direktvertrieb, der von mehr als drei Vierteln der Hidden Champions praktiziert wird.

Im Vergleich zu Großunternehmen ist der Prozentsatz der Mitarbeiter, die regelmäßig Kundenkontakt haben, mit 37% etwa fünfmal höher. Hingegen sind die Hidden Champions, an-

ders als Großunternehmen, keine Marketingprofis. Sie haben eher selten eigenständige Marketingabteilungen oder Mitarbeiter mit Marketing in der Funktionsbezeichnung. Die Realisierung der Kundennähe profitiert natürlicherweise von der geringeren Größe der Hidden Champions und der damit verbundenen, weniger ausgeprägten Arbeitsteilung. Zusätzlich dezentralisieren viele Hidden Champions, um ihre Zielgruppen besser zu erreichen. Das Topmanagement selbst legt großen Wert auf direkte und regelmäßige Kundenkontakte. Dieses Verhalten erzeugt positive Effekte sowohl für die eigene Information als auch für die Motivation der Mitarbeiter.

Das Topmanagement legt großen Wert auf direkte und regelmäßige Kundenkontakte.

Die Hidden Champions richten ihr Leistungsangebot konsequent auf die Bedürfnisse ihrer Kunden aus. Voraussetzung dafür ist eine tiefe Kenntnis der Kundenbedürfnisse. Die Rational AG, Weltmarktführer für Großküchen-Garautomaten, beschäftigt mehr als 250 gelernte Köche, um sicherzustellen, dass die Kundenbedürfnisse verstanden und punktgenau erfüllt werden. Die Anforderungen der Kunden in Bezug auf Produktqualität und Service werden von den Hidden Champions gezielt bedient. Die Produkte der Hidden Champions weisen ein hohes technisches Niveau auf. Der Service hat für die Hidden Champions ständig wachsende Bedeutung. Erweiterte Angebote wie umfassende Systemlösungen, Training, eine weltweite Präsenz und Vernetzung werden unverzichtbar. Einige Hidden Champions haben sich in diesem Prozess von Industrie- zu Serviceunternehmen gewandelt. Das Internet verstärkt diese Entwicklung, da z. B. Fernwartung zum Standard wird. Ein markanter Trend ist die Systemintegration. Systemlösungen verbessern in der Regel den Kundennutzen und erhöhen die Eintrittsbarrieren für Wettbewerber. Die Hidden Champions sind für die Integration von Systemen aufgrund ihrer tiefen Kenntnis der Kundenprozesse gut aufgestellt.

Hidden Champions konkurrieren in aller Regel nicht über den Preis. Ihre Preise liegen typischerweise 10 bis 15% über dem Marktniveau. Allerdings gilt, dass Konkurrenten aus Schwellenländern, insbesondere aus China, bei der Leistung aufholen und herkömmliche Preisdifferenziale gefährden.

Die Produktqualität hat ihre herausragende Bedeutung als Wettbewerbsvorteil behalten. Zudem hat sich die Wettbewerbsposition der Hidden Champions bei den Parametern des erweiterten Leistungsangebotes verbessert. Dabei spielt die Digitalisierung eine wichtige Rolle. Neue Wettbewerbsvorteile sind insbesondere bei Beratung und Systemintegration entstanden. Auch »Ease of Use« hat in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Diese neuen Wettbewerbsvorteile sind schwerer kopierbar, da sie nicht auf das Produkt beschränkt sind, sondern von der Mitarbeiterqualifikation und -motivation (z. B. beim Thema Beratung) abhängen.

Digitalisierung

Wie in Abbildung 1 veranschaulicht, berührt die Digitalisierung alle Facetten der Hidden-Champion-Strategie. Es ist dabei wichtig, zwischen Verbrauchermärkten (B2C) und Industriemärkten (B2B) zu unterscheiden. B2C-Märkte werden von Amerikanern und Chinesen dominiert. Hingegen sind viele Hidden Champions in ihren B2B-Märkten führend.

Die folgenden Beispiele belegen diese Hypothese:

- IFM Electronic ist einer der ganz wenigen Anbieter mit einem kompletten Portfolio zu Industrie 4.0.
- SEW Eurodrive, ein führender Getriebehersteller, sagt: »Wir realisieren Losgröße 1.« Das heißt, jedes Produkt ist anders.
- Kärcher, Weltmarktführer bei Hochdruckreinigern, kann auf seiner neuesten Produktionslinie in 24 Stunden 40.000 verschiedene Produktvarianten herstellen.
- Knauf hat die Reaktionszeit beim ungeplanten Ausfall von Baustoffen auf Großbaustellen von drei auf eine Stunde reduziert. Das gelingt nur mit einer voll digitalisierten Supply Chain.
- Trumpf, Weltmarktführer bei Lasermaschinen zur Metallbearbeitung, brauchte früher vier Tage, um kundenspezifische Teile herzustellen. Heute gelingt das in vier Stunden. Die Kunden liefern eine digitale Datei, der gesamte Produktionsprozess sowie die anschließende Logistik laufen digital ab.
- MK Technologies hat die Raketenfirma SpaceX mit sechs Investment-Casting-Anlagen ausgerüstet, auf denen Brennkammern für die Marsraketen gefertigt werden. Um diese Aufgabe auf andere Weise zu erledigen, bräuhete SpaceX 1000 große 3-D-Drucker.

Solche digitalisierten Prozesse führen zu enormen Effizienzsteigerungen, werden aber in der Öffentlichkeit kaum beachtet. Ähnliches gilt für die Digitalisierung von industriellen Services:

- Teamviewer ist Weltmarktführer bei der Fernwartung von Computern. Die Software dieses Unternehmens aus Göttingen ist auf mehr als 2 Mrd. Geräten weltweit installiert.
- DeepL aus Köln bietet, wie Vergleichstests mit Google Translator und Bing Translator ergeben, das beste Übersetzungsprogramm der Welt.
- Das von Professor Jürgen Schmidhuber entwickelte Long Short Term Memory (LSTM) ist auf mehr als 3 Mrd. Smartphones weltweit installiert und bildet die Basis für Siri und ähnliche Künstliche-Intelligenz-Applikationen.⁷
- Brainlab betreibt Navigationssysteme, jedoch nicht für den Straßenverkehr, sondern für die Gehirnchirurgie.
- RIB Software ist Weltmarktführer für fünfdimensionale Software am Bau.
- Control Expert ist auf vier Kontinenten präsent und wickelt automatisiert mehr als 9 Mio. Kfz-Schäden pro Jahr ab. Während dieser Prozess früher mehrere Wochen dauerte, geht es jetzt in wenigen Stunden.
- Riskmethod analysiert mithilfe von Big Data globale Lieferketten und liefert sogenannte »AI-gestützte Risk Intelligence«. Alarmmeldungen zu Problemen in der Logistikkette

Zusammenfassung

Die Hidden Champions verfolgen eine Strategie äußerst ambitionierter Ziele und konsequenter Umsetzung. Ihre inneren Stärken liegen in kontinuierlicher Innovation, Tiefe und Hochleistungsmitarbeitern. Nach außen sind die Hidden Champions auf enge Märkte fokussiert. Dort weisen sie hohe Kundennähe und klare Wettbewerbsvorteile auf. Das alles praktizieren sie in globaler Dimension. Die Digitalisierung berührt alle Aspekte der Hidden-Champion-Strategie. Diese Firmen haben den Digitalisierungstrend keineswegs verschlafen, sondern marschieren ganz vorn mit. Zwar spielen sie in digitalen Verbrauchermärkten global keine große Rolle. Ihre Stärken liegen wie bisher in industriellen Produkten, Prozessen und Dienstleistungen. Dort sind die Hidden Champions auch in der Digitalisierung stark und erfolgreich. Bei den Wettbewerbsvorteilen beobachten wir eine Verschiebung zu weicheren Parametern, die eine höhere Mitarbeiterqualifikation und -motivation erfordern. Diese zu mobilisieren ist Aufgabe der Führungskräfte, deren Rolle ich als die letztendliche Ursache des Erfolgs der Hidden Champions sehe.

Abstract

Hidden champions follow a strategy of extremely ambitious goals and consistent execution. Their internal strengths lie in continuous innovation, deep vertical integration and high-performance employees. Externally, the hidden champions focus on narrow markets, where they have a high degree of customer orientation and clear competitive advantages. All this is practiced on a global scale. Digitization touches all aspects of the hidden champions' strategy. These companies have by no means missed out on the digitalization trend and represent clear frontrunners, even while they do not play a major role in digital consumer markets globally. As in the past, their strengths lie in industrial products, processes and services. In those areas hidden champions are strong and successful in digitization. In terms of competitive advantages, we are observing a shift towards softer factors that require higher employee qualification and motivation. To mobilize these is the task of the leaders, whose leadership I see as the ultimate cause of the success of the hidden champions.

sind 1,5 Tage schneller als im alten System, sodass Unterbrechungen in der Wertschöpfungskette frühzeitig erkannt und behoben werden können.

Bei präventiver Wartung, Ferndiagnose und Fernwartung sind Hidden Champions immer up to date.

Präventive Wartung, Ferndiagnose und Fernwartung sind mittlerweile Standard. Hier sind die Hidden Champions durchgängig auf der Höhe der Zeit. Ein überraschendes Beispiel liefern die Innovationen zum autonomen Fahren. Auf diesem Gebiet sind von 2010 bis 2019 in der ganzen Welt 9.900 Patente erteilt worden. Von diesen kommen 40% aus Deutschland.⁸ In den Systemen, die von der Google-Tochter Waymo oder von Tesla genutzt werden, steckt in erheblichem Ausmaß deutsche Technologie. Wir sind zwar nicht dort, wo Amerika und China stehen, aber es gibt mittlerweile mehr als 25 deutsche Unicorns, also Unternehmen, die mit mindestens 1 Mrd. Euro bewertet werden. Mit meiner positiven Einschätzung der Digitalisierungskompetenz des deutschen Mittelstandes stehe ich keineswegs alleine da. Peter Bartels, bei der Prüfungs- und Beratungsgesellschaft PWC für Familienunternehmen und Mittelstand verantwortlich, sagt: »Deutschlands Familienunternehmen haben gute Voraussetzungen, um bei der industriellen Vernetzung der Produktion ganz vorn mitzuspielen.«⁹

Anmerkungen

- 1 Auf eine exakte Quantifizierung dieses Kriteriums wird verzichtet.
- 2 Simon, H.: Hidden Champions – Aufbruch nach Globalia, Frankfurt/Main 2012; und für aktuelle Zahlen Simon, H.: Hidden Champions – Global, Innovative, Digital, Vortrag Family Business Network Belgium, Brüssel 26. Januar 2020.
- 3 Quelle: Bundesbank.
- 4 Fortune Magazine, 26. August 2019, S. F1–F22.
- 5 Simon, H.: Am Gewinn ist noch keine Firma kaputtgegangen, Frankfurt/Main 2020, S. 50.
- 6 Durchschnittliche Amtszeit der CEOs im deutschsprachigen Raum von 2009 bis 2016 (in Jahren), statista, (<https://de.statista.com>), <https://tinyurl.com/yc63nccs>, (letzter Zugriff: 17.6.2020).
- 7 Hochreiter, S./Schmidhuber, J.: Long Short-term Memory. In: Neural Computation, 9. Jg., 1997, H. 8, S. 1735–1780, PDF verfügbar unter https://www.researchgate.net/publication/13853244_Long_Short-term_Memory (letzter Zugriff: 17.6.2020).
- 8 Bardt, H.: IW Kurzberichte, Institut der Deutschen Wirtschaft, 63/2019, 11. September 2019.
- 9 Michler, I.: Einzigartiger »German Mittelstand«, Die Welt, 15. Juni 2019, S. 16.



Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Hermann Simon
Gründer und Honorary Chairman,
Simon-Kucher & Partners
hermann.simon@simon-kucher.com