

KAPITAL ■ Sie sind die unbekanntesten Weltmarktführer. Ob Handybauteile in Asien, Bühnenvorhänge in New York oder Fassaden in Dubai: Die Hersteller kommen aus deutschen Provinzen wie Gundelfingen oder Landsberg. Was machen sie erfolgreich anders? Fast alles!

Die unbekanntesten Großen

VON HERMANN SIMON

Haben Sie jemals Firmennamen wie Delo, Baader, 3B Scientific, Tetra, Gartner, Gerriets oder Wanzl gehört? Vermutlich nicht. 80 Prozent aller Smartcards und mehr als die Hälfte aller Handys in der Welt werden von den Spezialklebstoffen von Delo aus Landsberg am Lech zusammengehalten. In Island heißt ein qualifizierter Mechaniker „Baader-Man“. Im Zweifel wurde er an Systemen der Lübecker Firma Baader ausgebildet, die bei Fischverarbeitungsanlagen einen Weltmarktanteil von 80 Prozent hat. 3B Scientific aus Hamburg ist die globale Nummer eins bei anatomischen Lehrmitteln. Die Fassaden der größten Hochhäuser stammen von Gartner aus Gundelfingen im Schwäbischen, selbstverständlich auch die der derzeit höchsten Gebäude Taipeh 101 und Burj Dubai. Gerriets ist der weltweit einzige Hersteller großer Bühnenvorhänge. Egal, ob Sie in der Metropolitan Opera in New York, in der Scala in Mailand oder in der Opera Bastille in Paris sitzen, die Vorhänge kommen von Gerriets aus Umkirch in Baden. Wenn Sie beim nächsten Mal im Flughafen Narita in Tokio oder in Helsinki oder anderswo ankommen, dann schauen Sie mal auf das Schild am Gepäckwagen. Dort steht Wanzl, der Name des deutschen Weltmarktführers für Einkaufs- und Gepäckwagen.

Diese Firmen sind die wahre Speerspitze der deutschen Wirtschaft. Insgesamt haben wir in Deutschland 1200 dieser mittelständischen, kaum bekannten Weltmarktführer. In meiner weltweiten Liste mittelständischer Weltmarktführer stehen etwa 2000 Namen. Zwei Drittel davon sind aus Deutschland – einzigartig und unglaublich! Kein Land in der Welt hat auch nur annähernd so viele Weltmarktführer wie wir. Ihnen und nicht den bekanntesten Großunternehmen haben wir unsere Exportweltmeisterschaft im nunmehr siebten Jahr in Folge zu verdanken. Man kann getrost sagen, dass die Deutschen ihre eigene Wirtschaft nicht

kennen. Denn immer wieder stelle ich in Gesprächen mit Politikern, Journalisten und erst recht mit den Menschen auf der Straße fest, dass die Namen der hidden Champions weitgehend unbekannt sind. Ein ungläubiges Staunen schlägt einem entgegen, wenn man die Fakten berichtet.

Hier sind ausgewählte Tatsachen: Die hidden Champions haben in den vergangenen zehn Jahren eine Million neuer Arbeitsplätze geschaffen, davon etwa 350 000 in Deutschland, sie sind mit „chinesischen“ Raten gewachsen und heute zweieinhalbmal so groß wie in den

Insgesamt haben wir in Deutschland 1200 dieser mittelständischen, kaum bekannten Weltmarktführer

neunziger Jahren, so sind weit mehr als 100 neue Milliardenunternehmen entstanden, aus einigen früheren hidden Champions wurden wahre Riesen mit Umsätzen in der Größenordnung von zehn Milliarden oder mehr, zum Beispiel Fresenius Medical Care, SAP oder Würth, die hidden Champions haben ihre Weltmarktanteile stark gesteigert, und sie erleben eine Welle massiver Innovationen.

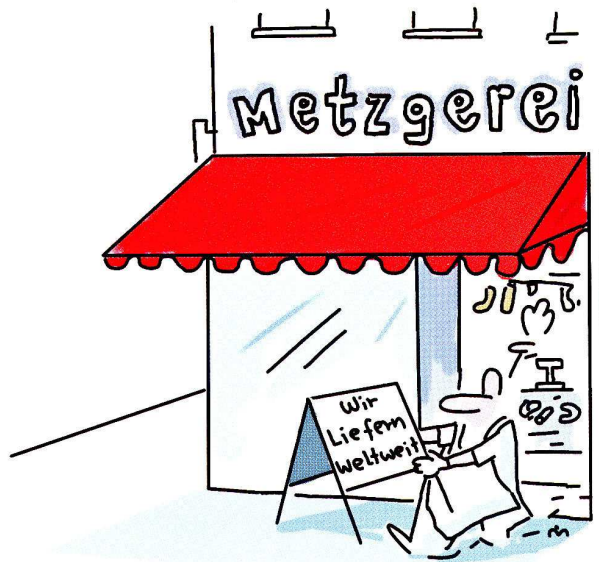
Diese Fakten weichen sehr stark von dem Bild ab, das die Deutschen in den vergangenen Jahren vom Zustand der deutschen Wirtschaft hatten. Dieses Bild wurde vor allem durch Negativschlagzeilen über Großunternehmen geprägt. Die unglaublichen Erfolge der hidden Champions blieben der Öffentlichkeit weitestgehend verborgen.

Warum sind diese Unternehmen nun so erfolgreich? Was machen sie anders als Großunternehmen? Antwort: fast alles! Was kann man von ihnen lernen? Hier sind die wichtigsten Lektionen, von

denen sich große wie kleine Firmen ein Stück abschneiden können:

Weltmarktführer wird man nicht durch Zufall, sondern nur indem man sich extrem ambitionierte Ziele setzt und diese mit nie endender Ausdauer verfolgt. Die Ziele der hidden Champions sind auf Wachstum und Marktführerschaft ausgerichtet. „Das Ziel von Chemetall ist die weltweite Technologie- und Marketingführerschaft“, heißt es beim Weltmarktführer für Cäsium und Lithium. 3B Scientific verkündet: „Wir wollen weltweit die Nummer eins sein und bleiben.“ Solche Ziele haben auf die Mitarbeiter eine stark motivierende Wirkung. Jeder identifiziert sich gerne damit, der Erste, der Beste, der Technologieführer oder der Marktführer zu sein. Die hidden Champions haben ihre Marktanteile in den vergangenen zehn Jahren massiv gesteigert. Der durchschnittliche Weltmarktanteil ist von 30 auf 33 Prozent gestiegen. Noch stärker verbessert hat sich ihre relative Marktposition. Vor zehn Jahren waren sie im Schnitt 56 Prozent größer als ihr weltweit stärkster Konkurrent, heute übertreffen sie diesen um sagenhafte 134 Prozent.

Nur durch Fokus und Konzentration wird man Weltklasse. Die hidden Champions sind auf enge Märkte fokussiert. Die Firma Uhlmann, Weltmarktführer für Pharma-Verpackungssysteme, sagt: „Wir hatten immer nur einen Kunden, und wir werden auch in Zukunft immer nur einen Kunden haben, die Pharmaindustrie – nur das, aber das richtig!“ Die flexiblen Hundeleinen von Flexi Bogdahn kann man in der ganzen Welt kaufen, dahinter steht folgende Einstellung: „Wir werden nur eins machen – aber das machen wir Spitze!“ Die Fokussierung ist verbunden mit einer tiefen Aufstellung in der Wertschöpfung. Von der Modeerscheinung Outsourcing halten die hidden Champions wenig. Wenn es um ihre Kernkompetenzen geht, machen sie alles selber. Ihre Fertigungstiefe liegt



bei 50 Prozent, der deutsche Schnitt bei 29 Prozent. Durch diese Tiefe erreichen sie Einzigartigkeit, denn diese kann man nur intern schaffen.

Fokussierung macht die Märkte klein. Wie macht man sie groß? Durch Globalisierung! Die hidden Champions haben in den vergangenen Jahren mit großer Konsequenz und Energie internationalisiert und sind heute in allen wichtigen Märkten mit eigenen Gesellschaften vertreten. Sie delegieren die Beziehung zum Kunden nicht an Dritte, sondern sind vor Ort präsent. Das gilt insbesondere für die Märkte der Zukunft wie China und Indien. Oft werde ich gefragt, wie viele der hidden Champions bereits in China sind. Meine Antwort lautet: „Alle“. Das ist zwar nicht ganz richtig, kommt dem Kern der Sache aber nahe.

Die Forschungs- und Entwicklungsquote (F&E als Prozentsatz vom Umsatz) der hidden Champions übertrifft mit sechs Prozent die Quote aller deutschen Unternehmen, die F&E betreiben, um das Doppelte. Pro Mitarbeiter melden sie fünfmal so viele Patente an wie patentintensive Großunternehmen (30 versus 6 Patente pro 1000 Mitarbeiter). Ein Patent kostet dabei nur etwa ein Fünftel so viel wie in großen Firmen (0,5 versus 2,7 Millionen Euro). Markt und Technik werden bei der Innovation von 65 Prozent der hidden Champions, hingegen nur von 19 Prozent der Großunternehmen gleichgewichtig integriert. Die Firma Enercon, Technologieführer in der Windenergiebranche, besitzt mehr als 40 Prozent aller Patente weltweit auf diesem Gebiet.

Bei den hidden Champions haben etwa 25 bis 50 Prozent aller Mitarbeiter regelmäßigen Kundenkontakt, bei Groß-

unternehmen 5 bis 10 Prozent. Kundennähe ist die insgesamt größte Stärke der Mittelständler, noch vor der Technologie. Produktqualität und Service sind hervorstechende Wettbewerbsvorteile. Neu hinzugekommen sind in dieser Hinsicht Beratung und Systemintegration. Diese Wettbewerbsvorteile sind schwerer imitierbar als Produktvorteile, da sie in den Köpfen der Mitarbeiter stecken. Entgegen der landläufigen Meinung ist die Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen im globalen Wettbewerb in den vergangenen Jahren nicht schlechter, sondern besser geworden. Die hidden Champions spielen dabei die Vorreiterrolle.

DIE FLUKTUATIONSRATE der hidden Champions liegt mit 2,7 Prozent pro Jahr weit unter dem deutschen Durchschnitt von 7,3 Prozent. Dieser Indikator ist wichtiger als der Krankenstand, denn mit Fluktuation geht Know-how verloren. Qualifikationsmäßig haben die hidden Champions in den vergangenen zehn Jahren aufgerüstet. Der Anteil der Mitarbeiter mit Hochschulabschluss ist von 8,5 Prozent auf 19,1 Prozent gestiegen. Da sie gleichzeitig stark gewachsen sind, hat sich die absolute Zahl der Mitarbeiter mit Hochschulabschluss von 109 auf 389 fast vervierfacht. Der globale Wettbewerb wird immer mehr zum Qualifikationswettbewerb. Eine bessere Qualifikation ist das einzig dauerhafte Fundament unserer Überlegenheit.

An der Spitze der hidden Champions stehen starke Persönlichkeiten, die sich durch eine vollständige Identifikation mit dem Unternehmen auszeichnen. Im Schnitt bleiben die Chefs 20 Jahre an der Spitze, bei DAX-Vorständen liegt dieser

Wert bei nur fünf Jahren. Alleine dieser Unterschied sagt alles im Hinblick auf Kontinuität und langfristige Orientierung eines Unternehmens. Junge Chefs und Frauen spielen eine weit größere Rolle als in großen Firmen.

Und wie steht es mit der Krise? Natürlich sind auch diese Firmen von der Krise betroffen, sogar stark, wenn sie im Maschinenbau oder der Autozulieferindustrie tätig sind. Die hidden Champions scheinen dagegen mehrheitlich von Krisen zu profitieren. Jedenfalls vertrat gut die Hälfte der Befragten die Meinung, dass sie in der Vergangenheit besser durch Krisen gekommen sind als ihre Branche insgesamt. Die meisten Befragten sagten zudem, das sei bei früheren Abschwüngen ähnlich gewesen, und daran habe sich nichts geändert. Marktanteile werden nicht in guten Zeiten, sondern in schwierigen Marktphasen neu verteilt. Wenn es eng wird, gehen die schwächeren Wettbewerber in die Knie. Das ist dann die Chance für die Stärkeren, ihre Marktposition auszubauen.

Was ist nun das große Erfolgsgeheimnis der hidden Champions? Auf meine entsprechende Frage antworteten die meisten, dass ihr Erfolg nicht auf einer Zauberformel beruhe, sondern darauf, dass sie viele kleine Dinge ein wenig besser und mit höherer Konsequenz umsetzen als ihre Wettbewerber. Der berühmte Harvardprofessor Theodore Levitt hat das einmal wie folgt ausgedrückt: „Kontinuierlicher Erfolg ist hauptsächlich eine Angelegenheit, sich regelmäßig auf die richtigen Dinge zu konzentrieren und täglich zahlreiche unspektakuläre, kleine Verbesserungen durchzusetzen.“ Ich bin sicher, dass die meisten Hidden-Champions-Chefs dieser Aussage von Levitt zustimmen würden.

Die hidden Champions des 21. Jahrhunderts machen fast alles anders, als es die Management-Gurus unserer Zeit dozieren, die Moden des Tages suggerieren und viele Großunternehmen praktizieren. Im Kern folgen sie dem gesunden Menschenverstand – so einfach und doch so schwer. Vielleicht ist das die wichtigste Lektion.



HERMANN SIMON

ist Chairman der weltweit tätigen Unternehmensberatung Simon-Kucher & Partners. Zuletzt erschien von ihm „33 Sofortmaßnahmen gegen die Krise“ (Campus Verlag)