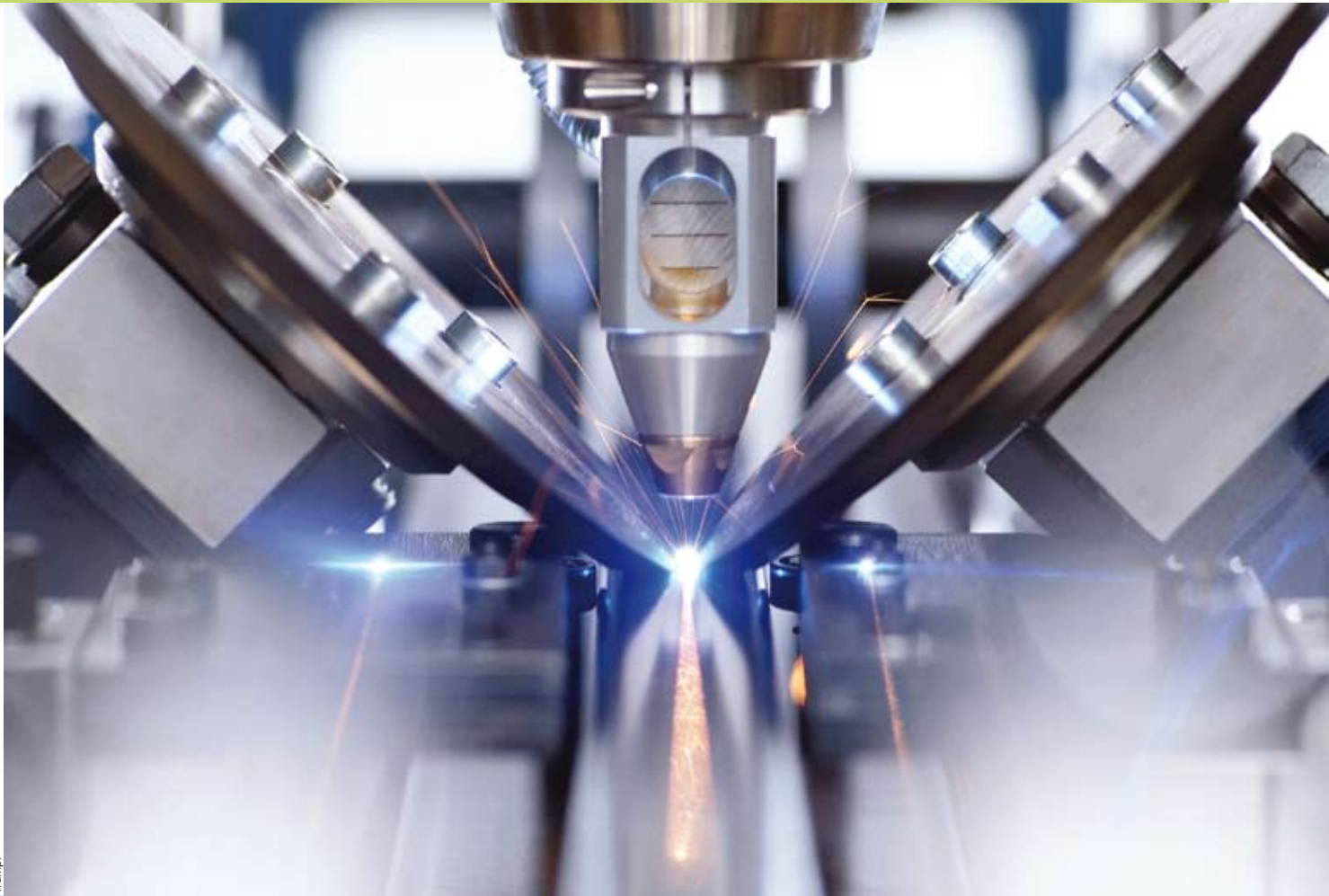


Hidden Champions des 21. Jahrhunderts – Deutschland und Japan im Vergleich

Teil I: Was macht ein Unternehmen zum „Hidden Champion“?

Von Hermann Simon und Stefan Lippert



Triumpf

„**Hidden Champions**“ sind mittelständische, außerhalb ihrer Branche meist unbekannte Weltmarktführer. 1996 erschien erstmals das gleichnamige Buch, das zum Weltbestseller wurde und in 13 Sprachen übersetzt worden ist, darunter Japanisch und Chinesisch. Alle wesentlichen Ergebnisse und Hypothesen des Buchs haben sich in den zehn Jahren seit seinem Erscheinen bestätigt. Nicht wenige der in dem Buch besprochenen Firmen haben mittlerweile den Hidden-Champions-Status verlassen und sind – wie SAP – zu Big Champions auf der globalen Bühne geworden.

Wer sind nun die Hidden Champions des 21. Jahrhunderts? Worin gleichen, worin unterscheiden sich deutsche von japanischen Hidden Champions? Der vorliegende Beitrag geht diesen Fragen in drei Teilen nach: Teil I beleuchtet zehn wesentliche Charakteristika der Hidden Champions. Teil II stellt einige ausgewählte deutsche Hidden Champions näher vor, Teil III ihre japanischen Pendanten. Der Beitrag beruht sowohl auf einem laufenden globalen Forschungsprojekt von Simon-Kucher&Partners als auch auf der praktischen Erfahrung unserer täglichen Beratungsarbeit in Deutschland und Japan.

Einleitung

Mehr als 1.000 Hidden Champions und andere erfolgreiche Mittelständler bilden das Rückgrat der deutschen Exportstärke. Für diese verborgenen Stars sind Weltmarktanteile von über 50 Prozent nicht ungewöhnlich. Sie konzentrieren sich mit ihrem Angebot auf Nischen und erreichen durch die globale Vermarktung Weltklasse. Diese Unternehmen sind außerhalb ihrer Branche jedoch weitgehend unbekannt. Viele dieser Firmen haben in den letzten zehn Jahren die Hürde von einer Milliarde Euro Umsatz genommen. So wie Brose, weltweit führender Lieferant von Türsystemen und Fensterhebern für die Automobilindustrie, oder der Landmaschinenhersteller Claas konnten auch andere Hidden Champions in diesem Zeitraum ihren Umsatz um den Faktor vier, sechs oder gar zehn steigern. Gleichzeitig rücken ständig neue Unternehmen in den Club der Hidden Champions nach. Dabei tragen die verstärkte Globalisierung und die Beschleunigung des technischen Fortschritts zum weiteren Vormarsch bei. Die nachfolgende Tabelle zeigt sowohl einstige Hidden Champions und heutige Milliarden-Unternehmen als auch aktuelle Hidden Champions verschiedener Branchen und Größenklassen. Fast alle aufgelisteten Firmen sind Nummer Eins oder Nummer Zwei im Weltmarkt.

Hidden Champions gibt es auch in Japan, freilich mit etwas anderem Zuschnitt. Der zentrale Unterschied ist die starke Fokussierung auf den japanischen Binnenmarkt. Hierbei spielen drei Faktoren eine entscheidende Rolle. Erstens: Die japanische Wirtschaft ist insgesamt weniger exportorientiert als die deutsche. Trotz seiner vergleichsweise bescheidenen Bevölkerung von 80 Millionen, des anhaltenden Euro-Höhenflugs und des schwachen Wirtschaftswachstums in der letzten Dekade ist Deutschland auch 2006 wieder Exportweltmeister geworden, und nicht etwa Japan, die USA oder China. Zweitens: Die japanische Wirtschaft ist auch heute noch durch hierarchisch aufgebaute Großkonglomerate (keiretsu) geprägt, wobei die – vielfach weltbekanntesten – Unternehmen an der Spitze dieser Pyramiden für das internationale Geschäft verantwortlich sind. Kleinere Unternehmen haben ihren festen, relativ sicheren, aber auch strategisch limitierten Platz in diesen Verbänden; eigenständig aufgebautes internationa-

Deutsche Wachstumsriesen

Unternehmen	Produkt	Umsatz (Mio. Euro)		Wachstums-Multiple 95/05
		1995	2005	
Enercon	Windenergieanlagen	153	1.390	9,1
Getrag	Schaltgetriebe	332	2.420	7,3
SAP	Betriebssoftware	1.378	8.513	6,2
FMC	Dialysetechnik	1.143	6.722	5,9
Schmitz Cargobull	Anhänger, Auflieger	332	1.211	3,7
Knorr Bremse	NFZ-Bremssysteme	740	2.700	3,7
Bartec	Sicherheitstechnik	45	160	3,6
Gildemeister	Werkzeugmaschinen	381	1.125	3,0
Trumpf	Industrielaser	473	1.396	3,0
Putzmeister	Betonpumpen	271	730	2,7
Stihl Gruppe	Motorsägen	798	1.800	2,3
August Friedberg	Rotorblattschrauben	31	62	2,0

les Geschäft wird weder erwartet noch gefördert. Drittens: Japanische Mittelständler haben es schwer, Top-Talente zu gewinnen. In der Hierarchie der attraktivsten Arbeitgeber stehen japanische Großunternehmen ganz oben, kleinere japanische Firmen konkurrieren mit großen ausländischen Firmen auf dem Arbeitsmarkt. Absolventen erstrangiger Universitäten mit internationalem Hintergrund und guten Englischkenntnissen werden von den großen japanischen Traditionsunternehmen wie von ausländischen Firmen umworben; japanische Mittelständler haben in diesem Segment des Arbeitsmarktes nur sehr begrenzte Möglichkeiten. Den Weltmarkt profitabel zu erobern ohne ein international erfahrenes, der englischen Sprache kundiges Management- und Vertriebsteam ist freilich ein schwieriges Unterfangen, das nur Aussicht auf Erfolg hat, wenn der unternehmerische Wille stark und das Produkt samt dahinterstehender Prozesse hochkompetitiv ist.

Allerdings existieren auch gegenläufige Faktoren. Seit den tiefgreifenden Umstrukturierungen der 90er Jahre ist Internationalisierung ein zentrales Thema für fast alle japanische Unternehmen, vor allem im industriellen Bereich. Her-

steller und Zulieferer internationalisieren nachhaltig ihren Absatz und vorgelagerte Funktionen wie Einkauf, Produktion, F&E. Vice versa zwingt die zunehmende Öffnung des Landes die japanischen Unternehmen, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Die traditionellen Abschottungsmechanismen funktionieren noch, verlieren aber zusehends an Bedeutung, und die Erleichterung von Out-in-M&A durch „Triangular Mergers“ ab Mai 2007 wird den Druck auf japanische Unternehmen, ihre Wettbewerbsfähigkeit und Ertragskraft zu steigern, weiter erhöhen – denn hohe Profite führen zu hohem Unternehmenswert und zufriedenen Aktionären, was unerwünschte Übernahmen durch ausländische Investoren naturgemäß erschwert.

In diesem Umfeld des Wandels und der Befreiung aus tradierten Strukturen gedeihen Hidden Champions. Dies gilt vor allem für den Technologiesektor. Beispielhaft lassen sich Firmen wie Ushio (optische Bauteile im Halbleiter- und Flüssigkristallsektor), Tomoegawa (Halbleitersolierungen, Spezialpapiere), Ulvac (Vakuumtechnologie), Sankyo (Pachinko-Automaten) und Keyence (Sensor- und Messtechnologie) nennen. Auf diese Firmen treffen die meisten der – im folgenden

näher ausgeführten – Hidden-Champion-Kriterien zu. Sie generieren zwar einen Großteil ihrer Umsätze in Japan, erreichen aber als Zulieferer japanischer Weltklasse-OEMs indirekt hohe Anteile am globalen Markt. Ushio etwa beherrscht nach eigenen Angaben 80% des Weltmarktes für optoelektronische Komponenten in der Halbleiter- und LCD-Fertigung. Kleinere, hochambitionierte Player wie Micro Spring (Präzisionsfedern), Harmonic Drive Systems (Steuerungstechnologie) und Amino (Pressmaschinen) sind potentielle Hidden Champions. Multimilliarden-Unternehmen wie Nitto Denko (LCD-Filme), YKK (Verschlusstechnologie), Hoya (Optik), Nidec (Präzisions-Elektromotoren) und Advantest (Messtechnologie) sowie die Robotik-Spezialisten Fanuc und Yaskawa haben den Hidden-Champion-Status bereits verlassen und sind mittlerweile zu Big Champions geworden oder auf dem besten Weg dazu. Diese Firmen weisen Jahresumsätze von zwei bis fünf Milliarden Euro auf, was in Japan eine kritische Masse für konsequente, eigenständig vorangetriebene Internationalisierung zu sein scheint.










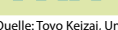
Was kann man von diesen Erfolgsunternehmen lernen? Für Mittelständler ist interessant, durch welche Strategie- und Führungsprinzipien solche Hidden Champions groß geworden sind. Für Großkonzerne stellen sich dagegen andere Fragen: Wie schafft es ein Hidden Champion, sich Vorteile zu bewahren und unerwünschte Begleiterscheinungen steigender Unternehmensgröße, wie z.B. Inflexibilität, Bürokratie und Kundenferne, zu vermeiden?

1. Ziele und Visionen

Am Anfang eines großen Erfolges stehen klare Ziele und Visionen. Dies gilt für Hidden Champions in besonderem Maße. Sie streben entschieden nach Marktführerschaft. Dieses ambitionierte Ziel wird bereits in einer frühen Entwicklungsphase des Unternehmens formuliert, kommuniziert und fortan gelebt.

Die Firma Bartec, Weltmarktführer bei Explosionsschutzgeräten, konnte in den letzten zehn Jahren den Umsatz auf heute rund 160 Millionen Euro vervierfachen. Ralph Köster, der 2005 die Führung vom Unternehmensgründer Reinhold Barlian übernahm, hat sich nun das Ziel gesetzt, Bartec von der „Nr. 1 in Europa zur Nr. 1 in der Welt zu führen“.

Japanische Hidden Champions

Unternehmen	Produkt	Umsatz (Mio. Yen)		Wachstums-Multiple 95/05
		1995	2005	
 Advantest	Messtechnologie	135.843	253.922	1,9
 Fanuc	FA-Produkte, Industrieroboter	150.324	381.074	2,5
 Hoya	High-Tech-Optik und Eye-Care-Produkte	112.840	344.228	3,1
 Keyence	Sensor- und Messtechnologie	46.608	158.292	3,4
 Nitto Denko	LCD-Filme	171.265	626.316	3,7
 Sankyo	Pachinko-Automaten	135.037	214.500	1,6
 Ulvac	Vakuumtechnologie	89.608	212.454	2,4
 Ushio	High-Tech-Optik	36.714	129.284	3,5
 Yaskawa	Industrieroboter	139.637	322.916	2,3
 YKK	Verschlusstechnologie	232.602*	619.612	2,7

Quelle: Toyo Keizai, Unternehmensangaben (*YKK 3/1997)

Auch Solarworld, ein Hersteller von Solarzellen, hat sich hohe Ziele gesteckt: „Bis 2010 wollen wir die Umsatzmilliarde knacken.“ Bisher konnte das Unternehmen seine Ziele stets erreichen. Allein zwischen 2003 und 2005 wurde der Umsatz von rund 100 auf 356 Millionen Euro mehr als verdreifacht.

Häufig beobachtet man bei Hidden Champions den starken Willen, Marktführer nicht nur in Bezug auf den Marktanteil zu sein, sondern auch in mentaler Hinsicht. So finden sich immer wieder Aussagen wie „Wir bestimmen die Spielregeln“. In der Umsetzung zeigt sich das folgendermaßen: Die Firma Stabilus, nach eigenen Angaben Weltmarktführer bei Schwingungsdämpfungen, hat vor einigen Jahren eine technische Kennzeichnung geändert. Wenig später folgte die ganze Branche.

Wichtig ist, dass Hidden Champions bei ihrem Umsatzwachstum das Gewinnstreben nicht aus dem Blick lassen. Nur profitables Wachstum ist gesundes Wachstum und hält ein Unternehmen langfristig auf Erfolgskurs. Bei Bartec bringt das Ralph Köster so zum Ausdruck: „Es gibt keinen besseren Schutz, als ein profitables und stark wachsendes Unternehmen zu sein.“

Eine starke Wachstumsorientierung ist an sich nichts Ungewöhnliches. Entschieden

ist das Erreichen des Ziels. Dabei sind die Hidden Champions äußerst beharrlich und hartnäckig. Sie sind nicht durch eine „Kurzfrist-Denke“ geprägt, sondern verfolgen ihre ehrgeizigen Langfristziele mit aller Entschlossenheit über Jahrzehnte hinweg. Sie lassen sich nicht vom Druck nach schnellen Erfolgsmeldungen treiben, sondern wachsen kontinuierlich.

Ein wichtiger Aspekt der Marktführerschafts-Vision ist die hohe Motivationswirkung. Fast jeder Mitarbeiter identifiziert sich gerne mit dem Ziel, der Beste, die Nr. 1, der Marktführer zu sein. Und dieses Ziel ist einfach und leicht zu kommunizieren.

2. Marktdefinition

Eine zentrale unternehmerische Aufgabe besteht darin, sein Geschäftsfeld zu definieren. Schließlich muss auch jedem Mitarbeiter klar sein, worin man die Nr. 1 sein will. Obwohl die Definition des Marktes oft schwierig ist, beziehen Hidden Champions hier eine klare Position. Sie überlassen die Marktdefinition nicht externen Gegebenheiten oder der Konkurrenz. Hidden Champions fokussieren ihre Anstrengungen auf einen engen Markt. Würth fokussiert sich auf Montagetechnik, Stihl auf Motorsägen, Enercon auf Windenergieanlagen, Ulvac auf Vakuumtechnologie, Sankyo auf Pachinko-Automaten. Die

Liste lässt sich beliebig fortführen. Das High-Tech-Optik-Unternehmen Ushio ist so auf Technologieführerschaft in scharf abgegrenzten Nischen konzentriert, dass es nach eigenen Angaben in vielen Produktlinien praktisch keine Wettbewerber hat. Im Geschäftsbereich TAB nimmt Ushio sogar 100% Marktanteil in Anspruch. Manfred Bogdahn, Eigentümer des gleichnamigen Weltmarktführers für Hundeleinen, bestätigt die hohe Bedeutung der Fokussierung und meint dazu: „Wir machen nur eines – aber das machen wir spitze!“ Andere typische Aussagen zur Marktdefinition sind: „Groß in kleinen Märkten“, „Keine Diversifikation“, „Schuster, bleib bei Deinen Leisten!“

3. Internationalisierung

Hidden Champions verbinden ihren engen Marktfokus mit globaler Vermarktung. So gelingt ihnen trotz enger Marktdefinition und obwohl sich viele von ihnen in etablierten Märkten bewegen, ein kontinuierliches Wachstum. Sie betrachten die ganze Welt als ihren Markt und handeln entsprechend. Bei Würth gilt die Devise „Wir dübeln die Welt“. Mit dieser Zwei-Säulen-Strategie der Spezialisierung in Produkt und Know-how einerseits und globaler Vermarktung andererseits erreichen Hidden Champions selbst in Nischenmärkten ausreichende Absatzvolumina und kostenseitige Größeneffekte. Eine internationale Präsenz mindert zudem die Abhängigkeit von regionalen konjunkturellen Schwankungen. Unternehmen, die sich Know-how aus aller Welt ins Haus holen, liegen auch im Innovationswettbewerb vorn. So kommen Motorsägen von Stihl weltweit in über 160 Ländern zum Einsatz. Fotografen und Kameralente weltweit – einschließlich Japan – schwören auf Stativ von Sachtler. Für Enercon, dem weltweit drittgrößten Hersteller von Windkraftanlagen, sind die globalen Wachstumsmöglichkeiten unbegrenzt. Mit dem Slogan „Energy for the World“ greift Enercon dezidiert nach diesen Chancen. Mittlerweile hat das Unternehmen über einhundert Servicestationen weltweit. Bartec ist den Markt für Explosionsschutzgeräte von Anfang an international angegangen. In den ersten zehn Jahren wurde ein Vertriebsnetzwerk in Europa gemäß dem Motto „Europa ist unser Heimatmarkt“ aufgebaut. Im zweiten Jahrzehnt von 1985 bis 1995 trat Bartec mit eigenen Niederlassungen



in den US-Markt ein und weitete das Vertriebsnetz weltweit aus. Seither ist Asien das Zielgebiet der regionalen Expansion. Heute hat Bartec über 20 internationale Vertriebsniederlassungen.

Die Internationalisierung erfolgt bei Hidden Champions bevorzugt mit eigenen Tochtergesellschaften. Diesem Prinzip folgte auch Reinhold Würth bei der konsequenten Internationalisierung seines Stammgeschäfts. Bereits in den 60er Jahren begann die Internationalisierung in Europa, ehe Würth in den darauf folgenden Jahren in die USA, nach Südamerika, Japan und China expandierte. Mittlerweile ist Würth im Stammgeschäft in mehr als 80 Ländern präsent und erreicht 80 Prozent des Umsatzes im Ausland. Damit stellt die Globalisierung für Würth einen zentralen Wachstumspfeiler dar. An den internationalen Gesellschaften hält Würth stets 100 Prozent der Anteile. Auf diese Weise lassen sich weltweit einheitliche Führungsprinzipien durchsetzen. Zudem werden Kundenbeziehungen nicht an fremde Firmen delegiert.

Für die japanischen Hidden Champions stehen die USA und die asiatischen Nachbarländer im Vordergrund ihrer Internationalisierungsstrategie. Die meisten dieser Unternehmen erwirtschaften einen Großteil ihres Umsatzes jedoch weiterhin im Inland und nehmen daher nur indirekt – als Zulieferer führender japanischer OEMs – eine dominante Stellung im Weltmarkt ein. Diesen Unternehmen steht heute freilich die gesamte Palette der Internationalisierungsoptionen – vom

traditionellen Lizenz- und Exportgeschäft über Distributionspartnerschaften, Joint Ventures und M&A – zur Verfügung, und es ist davon auszugehen, dass sie in den kommenden Jahren eigenständig nicht nur neue Anwendungen, sondern auch neue Absatzregionen und Kanäle als Umsatztreiber erschließen werden. Technologie-Firmen wie Nidec, die frühzeitig und konsequent auf Internationalisierung gesetzt haben und bereits heute zwei Drittel ihres Umsatzes im Ausland erwirtschaften, sind freilich noch die Ausnahme. Angesichts der demographisch-sozioökonomischen Entwicklung in Japan und der absehbaren Änderung der für japanische Firmen zurzeit komfortablen Zins- und Wechselkurslage gibt es zur Internationalisierung allerdings keine vernünftige Alternative. Nippons Unternehmen werden hier nachlegen (müssen), was wiederum den Wettbewerbsdruck auf deutsche Unternehmen – vor allem in den Paradebranchen beider Länder wie Automobilbau, Elektrik/Elektronik, Optik, Maschinenbau, Energie- und Umwelttechnologie – erhöhen wird.

4. Kundennähe

Unabhängig vom Sitz der Kunden zeichnen sich Hidden Champions durch eine sehr hohe Kundennähe aus. Entscheidend für den Beziehungsaufbau und die Beziehungspflege ist die Zeit, die Mitarbeiter unmittelbar mit dem Kunden verbringen. Dies gilt nicht nur für den Vertrieb und andere Kundenkontaktbereiche. „Zeit am Kunden“ ist die Herausforderung für alle

Mitarbeiter. Der Anteil von Mitarbeitern, die regelmäßig Kundenkontakt haben, ist bei Hidden Champions etwa fünfmal größer als in typischen Großunternehmen. Woran liegt das? Im Vergleich zu stark arbeitsteiligen Großunternehmen werden die Mitarbeiter von vornherein stärker in die Gesamtwertschöpfung einbezogen. Zum anderen müssen Mitarbeiter der Hidden Champions aufgrund knapper Ressourcen auch flexibel in andere Funktionen einspringen. Ein weiterer Grund für die hohe Kundennähe der Hidden Champions liegt in den Führungsprinzipien. Reinhold Würth folgt dem Motto: „Meine Leute sind nicht bei mir beschäftigt, sondern beim Kunden.“ Für alle Führungskräfte gilt eine feste Kunden-Kontakt-Regel. Mindestens einmal im Quartal müssen sie für einen Tag den Außendienst begleiten.

Besonders wichtig ist den Hidden Champions die Nähe zu den Top-Kunden. Diese sind zwar besonders anspruchsvoll und fordernd, jedoch werden die Hidden Champions mit den Top-Kunden selbst an die Weltspitze katapultiert. So fokussiert sich Grohmann Engineering, Weltmarktführer für Montagemaschinen der Mikroelektronik, auf die weltweit 30 besten Firmen und hat diese tatsächlich als Kunden: Intel, Motorola, Nokia, Siemens, Ericsson etc.

Auch für Stihl sind Erkenntnisse über Kundenbedürfnisse und Probleme ein zentraler Erfolgsbestandteil. Obwohl das Unternehmen seinen Umsatz in nur kurzer Zeit durch die Belieferung von Baumärkten steigern könnte, verkauft Stihl wegen der engeren Endkundenbeziehungen ausschließlich über den Fachhandel.

Enge Kundenbeziehungen, insbesondere zu Top-Kunden, sind die besten Quellen für neue Ideen und Innovationen. Deshalb folgen ihnen die Hidden Champions weltweit überall hin.

5. Innovation

Hidden Champions setzen auf ihre extrem hohe Innovationskraft. Der Maschinenbauer Trumpf ist in der Lasertechnologie weltweit die Nr. 1. Gildemeister, Weltmarktführer für spanende Werkzeugmaschinen, hat allein im Jahr 2006 mehr als ein Dutzend Neuentwicklungen vorgestellt. In den Unternehmenszielen von Gildemeister ist das Streben nach der Technologieführerschaft fest verankert. Die hohe Kundennähe und Interna-

tionalität bescheren Hidden Champions einen Wissensvorsprung im Hinblick auf Kundenpräferenzen. Dies hilft ihnen bei der Entwicklung innovativer Produkte. Dabei sind Hidden Champions in der Entwicklung nicht einseitig technologiegetrieben, sondern integrieren die Marktperspektive als gleichwertige Triebkraft. Häufig haben Hidden Champions auf diese Weise eine Marktneuheit entwickelt oder einen neuen Markt geschaffen. Vielen von ihnen ist es gelungen, ihre anfängliche Pionierstellung in eine lang andauernde Überlegenheit umzuwandeln. Mit der zunehmenden Globalisierung werden allerdings Innovationszyklen sowie die internationale Marktnivellierung beschleunigt. Carl Martin Welcker, Geschäftsführer des mittelständischen Weltmarktführers für Schleifmaschinen Alfred H. Schütte, beschreibt diesen Trend so: „Wir erleben immer kürzere und immer heftigere Zyklen. Wer bestehen will, muss technisch ganz vorne stehen. Deshalb investieren wir viel Energie in neue Entwicklungen.“

Viele Hidden Champions erzielen einen sehr hohen Umsatzanteil mit

Produkten, die jünger als fünf Jahre sind. Dies gilt beispielsweise auch für die Firma Putzmeister, weltweit führender Hersteller von Betonpumpen. Das Unternehmen konnte in den beiden Jahren 2004 und 2005 den Umsatz um jeweils 30 Prozent steigern. Über 80 Prozent des Umsatzes wurden dabei mit Maschinenmodellen aus den letzten fünf Jahren erwirtschaftet.

Interessant ist ein Vergleich mit Großunternehmen. An der Zahl internationaler Patente gemessen, gehört Siemens zu den innovativsten Großunternehmen der Welt. Siemens besitzt etwa zehn Patente pro hundert Mitarbeiter. Im Vergleich dazu übertreffen viele der Hidden Champions Siemens um ein Mehrfaches. Die Firma Fischerwerke, führender Hersteller von Befestigungstechnik, kommt auf 234 Patente je 100 Mitarbeiter. Bei dem auf Schließsysteme für Autos fokussierten Hersteller Kiekert liegt dieses Verhältnis bei 18.

Selbst der Montagetechnik-Händler Würth hält über 100 eigene Patente. Sogar ein klassisches Produkt wie die Schraube wird von Würth noch weiter



▲ Pinballmaschine von Sankyo: Marktführer bei Pachinko-Automaten

© 2007 SANKYO CO., LTD. © IMA PROMOTIONS

verbessert. Durch ein neuartiges Gewinde wurde eine Schraube entwickelt, die sich dreimal schneller versenken lässt als herkömmliche Schrauben. Die Innovationskraft beschränkt sich aber nicht nur auf Produkte, sondern betrifft auch Dienstleistungen und Prozesse. Der Erfolg von Würth basiert nicht zuletzt auf der Einrichtung voll automatisierter Online-Verkaufsautomaten in den Werkstätten der Kunden.

6. Wettbewerbsvorteile

Mit der starken Spezialisierung in Nischenmärkten, der hohen internationalen Kundennähe und der Innovationsorientierung zielt die Markt- und Wettbewerbsstrategie der Hidden Champions eher auf Differenzierungs- als auf Kostenvorteile ab. So besitzen sie klare Wettbewerbsvorteile in Produktqualität und Service. Beide Dimensionen gehören unverzichtbar zusammen. Dadurch bieten sich selbst in etablierten Märkten Verkaufsargumente, mit denen einem möglichen Preiswettbewerb begegnet werden kann.

Die Wettbewerbsvorteile der Hidden Champions beruhen auf einer hohen strategischen Konsistenz ihres Angebots: Top-Leistungen werden in erster Linie dort erbracht, wo es aus Kundensicht wichtig ist, also wahrgenommen (und bezahlt) wird. Umgekehrt wird auf „Over-Performance“ in Bereichen, die aus Kundensicht weniger relevant sind, konsequent verzichtet. Diese strategische Konsistenz charakterisiert oftmals die gesamte Wertschöpfungskette, beginnend bei F&E. Nur beim Preis ergibt sich eine Nachteilsposition. Diese wird aber durch die Überlegenheit in mehreren anderen, besonders wichtigen Merkmalen ausgeglichen. Die Wettbewerbsvorteile von Enercon erlauben beispielsweise die Durchsetzung deutlich höherer Preise. Anders als viele ihrer Konkurrenten ist die Firma dadurch hochprofitabel. Typische Aussagen der Hidden Champions zur Preis-Leistungs-Positionierung lauten denn auch: „Unsere Strategie ist wert-, nicht preisorientiert“, „Die Qualität bleibt, der Preis wird vergessen“, „Die Kundenbindung ist 100 %, weil die Kunden Leistung bekommen.“

Hidden Champions sind ausgesprochen harte Wettbewerber. Zur Erreichung der Wettbewerbsvorteile gehört für sie ein frontaler Wettkampf mit der

Konkurrenz. Ein Aspekt besteht darin, dass die Branchenführer ihren Sitz oft in räumlicher Nähe haben. Diese Nähe ähnelt dem Phänomen bei Athleten, die an einem Ort trainieren und sich so zu Höchstleistungen antreiben. So gilt Tuttlingen in Baden-Württemberg mit rund 560 Branchenspezialisten als Welthauptstadt für chirurgische Instrumente. Der weltweit größte Hersteller von Einkaufswagen ist die Metallwarenfabrik Wanzl, die Nr. 2 Position hat die Firma Siegel. Beide sitzen in Günzburg in Bayern. Auch die beiden in Europa führenden Anhängerbauer Schmitz Cargobull und Krone konkurrieren hart. Sie haben beide ihren Sitz im Münsterland. Ein weiteres Merkmal des Wettbewerbsverhaltens der Hidden Champions ist, dass sie Konkurrenten nirgendwo in der Welt in Ruhe lassen. Weltmarktführer bleibt man nur, wenn man keine anderen Konkurrenten aufkommen lässt.

Die dargestellten Wettbewerbsvorteile ergeben sich erst aus der überlegenen Kombination externer Chancen mit internen Kompetenzen. Diese Kompetenzen sind nur schwer nachahmbar. Dadurch können Vorteile langfristig aufrechterhalten werden. Worin bestehen nun diese internen Kompetenzen?



► Industrieroboter von Fanuc: Den Status eines Hidden Champion verlassen

Zum einen in einer hohen Wertschöpfungstiefe, zum anderen in gut selektierten und engagierten Mitarbeitern sowie in einer guten Führung.

7. Strategische Allianzen und Outsourcing

Strategische Allianzen und Outsourcing sind Schlagworte, die sich in der modernen Managementlehre großer Beliebtheit erfreuen. Viele Unternehmen haben diese Strategien gewählt, um Kosten und Risiken zu reduzieren oder um sich auf der Absatzseite mit einem starken Partner zu verbünden.

Was halten Hidden Champions von diesen modernen Konzepten? Kurzum: Nicht viel! Für sie ist eine hohe Wertschöpfungstiefe sehr wichtig. Bei Grohmann Engineering gilt die Devise „Maximale eigene Wertschöpfung – Ziel ist eine Fertigungstiefe von bis zu 100%“. Oftmals ist die Eigenfertigung auch für die Umsetzung neuer Produktideen entscheidend. Dies gilt insbesondere für technisch komplexe Produkte. Carl Martin Welcker, Geschäftsführer des Schleifmaschinenherstellers Schütte, sagt dazu: „Was wir hier bauen, ist für viele Standorte in der Welt viel zu komplex. Und genau deshalb produzieren wir selbst und zwar noch immer in Deutschland“. Bei Stihl sieht man in einer hohen Wertschöpfungstiefe ein zentrales Erfolgsgeheimnis und meint „Stihl liebt Fertigungstiefe“. Auch Chikara Hayashi, vormals Chairman des Vakuumtechnologie-Unternehmens Ulvac, führt den eminenten Erfolg der Firma auf konsequentes Insourcing der Kernfunktionen zurück. Die gerade in der Elektronikindustrie verbreitete Modularisierung, d.h. die Verteilung von Teilprozessen der Wertschöpfungskette auf eine Vielzahl hochspezialisierter Player im In- und Ausland, lehnt Ulvac ab, trotz der damit verbundenen Kostennachteile. Ulvac hat sich in Japan ein hocheffizientes Netzwerk aus F&E, Produktion, Vertrieb und Zulieferern aufgebaut. Performance geht hier mit Vertrauen einher; Ulvac verliert keine Zeit mit komplizierten Outsourcing-Beziehungen mit Partnern aus Korea, Taiwan oder China, wohlwissend, dass aus diesen Partnern schnell unliebsame Konkurrenten werden. Der Schutz geistigen Eigentums spielt für Ulvac eine große Rolle. Sofern es sich um High-Tech-Produkte handelt (z.B. Halbleiter- und Displaytechnologie), werden die Kunden in Korea und Taiwan

▼ Sattelaufleger von Schmitz Cargobull:
Harter Wettkampf mit der Konkurrenz



men steigern. Die Loyalität und gegenseitige Abhängigkeit wird zudem durch oftmals ländliche Standorte gefördert. Mitarbeiter wirken durch ihren Stolz und ihre Loyalität bei der Entstehung einer guten Leistung und Reputation des Unternehmens mit.

9. Führungspersönlichkeiten

Erfolgreiches Wachstum stellt sich nicht von selbst ein. Es muss aktiv vorangetrieben werden. Der wichtigste Impulsgeber für Wachstum sind die Menschen an der Unternehmensspitze. Sie sind das auffälligste Merkmal der Weltmarktführer. So verschieden diese Unternehmensgründer und -chefs auch individuell sein mögen,

prinzipiell von Japan aus bedient. Die von Ulvac in China aufgebauten Produktionskapazitäten nehmen daher auch keine Outsourcing-Funktionen wahr, sondern werden im wesentlichen für die kostengünstige, kundennahe Herstellung von Low-Tech-Produkten genutzt (z.B. Kühlschranteknik).

Hidden Champions verbinden eine hohe Fertigungstiefe mit ihren ausgeprägten Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten. Bei der Entwicklung sind sie gegenüber Kooperationen äußerst verschlossen. Sie sehen das als eine entscheidende Voraussetzung, um ihr Know-how und ihre Kernkompetenz zu schützen.

Die Neigung zum Selbermachen geht sogar soweit, dass einige der mittelständischen Weltmarktführer – etwa der Wasserfilterhersteller Brita – ihre Maschinen für die Endproduktfertigung selbst herstellen. Unter Kostengesichtspunkten ist eine solche Fertigungstiefe kaum zu rechtfertigen. Hingegen wird sie als wirkungsvoller Weg angesehen, eine einzigartige Wettbewerbsstellung zu schaffen.

8. Mitarbeiter

Wachstumsstrategien stehen und fallen mit den Personen, die sie umsetzen. Dabei erfolgt die Mitarbeiterauswahl nach strengen Kriterien. Außerdem führen „kultähnliche“ Unternehmenskulturen dazu, dass Drückeberger bereits in der Probezeit ausgesondert werden: Die Gruppe übernimmt in diesem Selektionsprozess die entscheidende Rolle. Wie in einem Fußballteam werden leistungsschwache Spieler vom Team nicht toleriert. Der Chef eines führenden Automobilzulieferers äußerte sich dazu so: „Neue Mitarbeiter,

die nicht in unsere Kultur passen, disqualifizieren sich selbst. Ich brauche dies keinem zu sagen. Das entwickelt sich ohne mein Zutun.“ Erst wenn alle Mitarbeiter die Werte des Unternehmens kennen und verinnerlicht haben, ist die Basis für ein zielgerichtetes Handeln geschaffen.

Typischerweise haben Hidden Champions mehr Arbeit als Köpfe, d. h. tendenziell zu wenig Mitarbeiter. Die Mitarbeiter sind vollbeschäftigt, herausgefordert und werden hochproduktiv eingesetzt. Diese einfache Regel scheint viele Probleme einer Überbesetzung zu vermeiden.

Zudem zeigt sich, dass die Wachstumsorientierung, ambitionöse Ziele sowie eine gute Marktposition die Zufriedenheit, den Stolz und die Verbundenheit der Mitarbeiter gegenüber dem Unterneh-



so sind ihnen dennoch die Ausstrahlung enormer Energie und der klare Anspruch auf Führerschaft gemein. Es handelt sich um ausgeprägte Unternehmertypen, die durch fünf Merkmale geprägt sind:

Aspekte	Sowohl...	...als auch
Ziele	Umsatzwachstum	Gewinnwachstum
Zeithorizont	Kurz (Effizienz)	Lang (Effektivität)
Strategie	Externe Chancen	Interne Ressourcen
Markt	Eng (Produkt, Technologie)	Breit (Welt, Region)
Antriebskraft/Innovation	Marktgetrieben	Technologiegetrieben
Innovation	Produkt	Prozess
Wettbewerbsvorteil	Produktqualität	Service/Beziehung
Ort der Wertschöpfung	Insourcing (Kernaktivitäten)	Outsourcing (Nebenleistung)
Fluktuation	Hoch (Selektionsphase)	Niedrig (Stammpersonal)
Führerschaft	Autoritär (Grundwerte, Ziele)	Partizipativ (Details, Prozess)

Einheit von Person und Aufgabe:

So wird über Hans Riegel von Haribo gesagt: „Seine Person und sein Unternehmen waren immer eine Einheit.“

Zielstrebigkeit: Viele Gründer der Hidden Champions und ihre heutigen Chefs sind von einer Idee besessen, die sie nie aus den Augen verlieren.

Furchtlosigkeit: Die Führungspersönlichkeiten haben nicht die gleichen Hemmungen und Befürchtungen, die andere empfinden.

Vitalität und Ausdauer: Die Leiter der Hidden Champions bestechen durch ihre große Energie, Beharrlichkeit und Kontinuität.

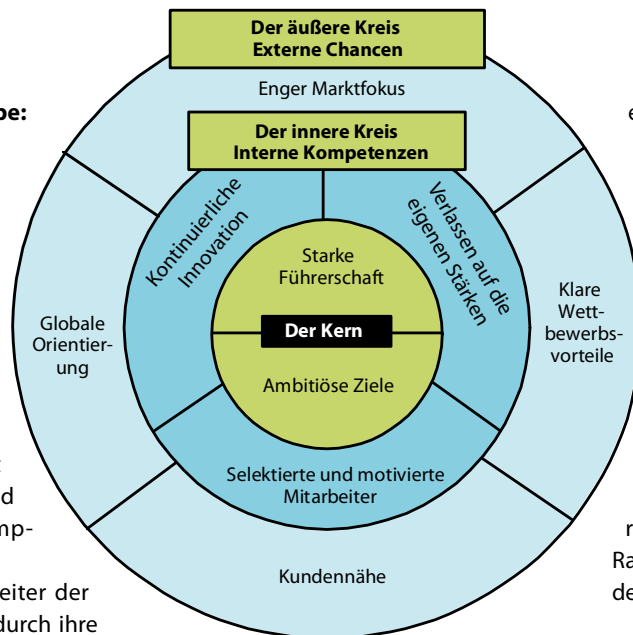
Begeisterungsfähigkeit: Kein Gründer eines Hidden Champions konnte die Weltmarktführerschaft allein erringen. Jeder musste vielmehr ein Team begeistern.

Der Führungsstil der Unternehmenslenker ist autoritär in den Grundprinzipien. Solange diese Grundprinzipien beachtet werden, gibt es jedoch ausreichend Spielraum und Partizipation.

Ein weiteres herausragendes Merkmal ist die hohe Führungskontinuität bei den Hidden Champions. Kontinuität und Ausdauer bilden die Grundlage für die konsequente Umsetzung langfristiger Unternehmensstrategien. Entgegen den oft sehr kurzen Amtszeiten von Top-Managern namhafter Großunternehmen liegt bei Hidden Champions die durchschnittliche Amtszeit ihrer Unternehmensleitung bei über 20 Jahren. Die hohe Kontinuität muss im Zusammenhang mit den langfristigen Zielen gesehen werden, deren Verfolgung über Jahrzehnte zur heutigen Weltmarktstellung führte.

10. Polaritätsmanagement

Hidden Champions vermeiden Einseitigkeit. Statt die Polarität von Aspekten der Unternehmensführung im Sinne eines „Entweder...oder“ einseitig zu gewichten, erkennen sie hinter scheinbaren Gegensätzen komplementäre Zusammenhänge und setzen diese in ein Sowohl-als-auch-Verhalten um. Hidden Champions definieren ihren Markt also sowohl eng – im Hinblick auf Produkt und Technologie – als auch breit in regionaler Hinsicht. Sie sind sowohl markt- als auch technologiegetrieben. Diesen



Grundsatz beherzigen die Hidden Champions für fast alle in diesem Artikel angesprochenen Bereiche:

Zusammenfassung

Will man die Erfolgsstrategien der Hidden Champions grafisch veranschaulichen, bietet sich eine Darstellung in drei Kreisen an. Im Kern steht die starke Führerschaft als letztendliche Ursache des Erfolges. Diese Führerschaft setzt ambitionöse Ziele und Visionen, die oft über Jahrzehnte hinausreichen. Die Elemente des Kerns werden transformiert in die internen Kompetenzen des inneren Kreises. Hierbei bildet die Philosophie des Verlassens auf die

KONTAKT



Prof. Dr. Hermann Simon
Chairman von Simon-Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants



Dr. Stefan Lippert
Managing Partner von Simon-Kucher & Partners Japan K.K.
Email: stefan.lippert@simon-kucher.com

eigenen Stärken die Grundlage. Selektierte und motivierte Mitarbeiter sind die Voraussetzung zur Umsetzung der ambitionösen Ziele. Kontinuierliche Innovation, die sowohl vom Markt als auch von der Technologie getrieben wird, bildet das Mittel zur Nutzung der externen Chancen im äußeren Kreis. Die externe Chancennutzung ist durch einen engen Marktfokus sowie hohe Kundennähe gekennzeichnet. Gegenüber dem Wettbewerb werden klare Vorteile realisiert. Und das ganze geschieht im Rahmen einer globalen Orientierung, die den gesamten Weltmarkt umfasst.

Hidden Champions gibt es auch in Japan, vor allem im Technologiesektor. Der zentrale Unterschied zu ihren deutschen Pendanten besteht im Fokus auf den Heimatmarkt. Die Unternehmen, die einen konsequenten Internationalisierungskurs eingeschlagen haben, verdienen trotz günstiger weltwirtschaftlicher Rahmenbedingungen oftmals nur sehr wenig im Ausland. Die internationale Expansion wird vom Geschäft im Heimatmarkt finanziert. Hier müssen und werden die japanischen Hidden Champions sich umorientieren und von erfolgreichen Internationalisierungs-Benchmarks wie Toyota, aber auch von westlichen Branchenführern lernen. Dies wird insbesondere auf Drittmarkten den Druck auf die deutschen Wettbewerber verstärken.

Abschließend bleibt zu sagen, dass die Hidden Champions ihren eigenen Weg gehen. Sie machen vieles anders als andere Unternehmen und als es populäre Management-Gurus unserer Zeit predigen. Sie haben keine geheime Erfolgsformel. Dagegen achten sie sehr auf gesunden Menschenverstand. Das klingt einfach, ist jedoch schwierig umzusetzen. Vielleicht ist dies die wichtigste Lektion.

Literatur

Simon, H., Die heimlichen Gewinner – Hidden Champions, Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer, Frankfurt 1996

Simon, H., Lippert, S., Nakaima, S., Success Strategies of Unknown World Market Leaders, in: Diamond Harvard Business Review 7/2006

Simon, H., Hidden Champions des 21. Jahrhunderts, Frankfurt (erscheint 2007)