"Extrem optimistisch"

Wo steht die deutsche Industrie im globalen Wettbewerb? *Hermann Simon*, der einst den Begriff von den "Hidden Champions" prägte, den unerkannten Weltmarktführern, gibt überraschende Einblicke.

Das Gespräch führte Wolfgang Kaden

Die Fotos machte Henning Ross

Wir sind in Hermann Simons Bonner Büro verabredet, einem kleinen Raum im alten Regierungsviertel, gegenüber der Museumsmeile. An der Wand hängen zahlreiche Urkunden, mit denen der berühmteste deutsche Managementdenker weltweit geehrt wurde. Es ist ein Wiedersehen. Während meiner Zeit beim "Manager Magazin" schrieb Simon monatlich eine Kolumne, immer schnörkellos, mit klaren Standpunkten. Und so lief auch unser Gespräch.

BILANZ Herr Simon, Sie beobachten deutsche Firmen seit über 40 Jahren. Haben Sie schon mal eine solche Phase des Umbruchs erlebt wie derzeit? HERMANN SIMON Durchaus, und manche waren noch massiver: die Finanzkrise 2008/9, das Platzen der *Dotcom*-Blase um die Jahrtausendwende oder auch der erste Golfkrieg 1991.

Trotz der allgemeinen Verunsicherung in den Unternehmen herrscht doch eine erstaunliche Ruhe in diesen Zeiten gravierender Umwälzungen. Wie erklären Sie sich das? Es gibt zwar viele Befürchtungen – wegen des Brexits, wegen Trumps Handelspolitik, wegen der Konjunkturabschwächung in China. Aber es ist noch nichts richtig eingebrochen. Die Geschäfte laufen ja einigermaßen.

Heißt das, dass in den Chef-Etagen der Wirtschaft das Bewusstsein für die Zeitenwende, vor der wir stehen, nicht hinreichend geschärft ist?

Das Bewusstsein ist vorhanden. Es hapert eher an der Umsetzung. Nehmen wir die Autoindustrie. Da arbeiten Hunderttausende, die nur Verbrennungsmotoren kennen. Diese Kulturen



Unternehmen und Märkte

umzudrehen ist ungeheuer schwierig. Das ist der Berg, der zu überwinden ist.

Wiegen sich nicht viele Manager in einer trügerischen Sicherheit? Die Geschäfte laufen gut wegen des Exports. Und der wird begünstigt durch einen Euro, der aus deutscher Sicht massiv unterbewertet ist.

Das ist richtig. Ich hatte vor Kurzem ein Gespräch mit einem Schweizer Manager. Der ist ja durch den überbewerteten Franken in der umgekehrten Lage. Er sagte mir: Wir sind in den vergangenen Jahren durch eine harte Schule gegangen, die uns extrem fit gemacht hat ...

... was in D-Mark-Zeiten auch typisch für die deutsche Wirtschaft war.

Der Wechselkurs sorgt derzeit dafür, dass es Gewinne reinregnet. Das sind Windfall Profits.

"In China werden deutsche Unternehmen bewundert"

Also ein unverhoffter Glücksfall, der dazu beiträgt, dass zu wenig investiert wird.

Der Druck, die Produktivität zu erhöhen, ist in Deutschland nicht groß genug. Die Schweizer hingegen müssen das machen, um zu überleben.

Teilen Sie die Skepsis derer, die sagen, Deutschland sei industriell nur in sogenannten alten Industrien stark – Auto, Chemie, Maschinenbau? Das sehe ich nicht so. Wobei man unterscheiden muss zwischen dem Verbrauchermarkt und dem Industriemarkt. Deutschland ist seit jeher in den Verbrauchermärkten schwach, in globaler Dimension. Unsere Kompetenz liegt in den Industriegütermärkten, inklusive den industriellen Dienstleistungen. Bei der Digitalisierung der Industrie sind wir in vielen Bereichen führend.

Dennoch herrscht in der Öffentlichkeit der Eindruck, dass hier das Silicon Valley weit vorn liege.

Und warum? Weil es für viele nicht sichtbar ist, was sich da tut. Es ist sozusagen das Backoffice¹ der Produkte, in dem die deutsche Industrie punktet. Die Unternehmen sind oft Hidden Champions, die keiner sieht, obwohl sie in ihrem Gebiet Weltmarktführer sind. Das gilt auch für ganz moderne Bereiche, zum Beispiel Remote Screen Control, mit der man elektronische Geräte wie PCs aus der Ferne bedienen kann. Da ist das deutsche Unternehmen Teamviewer Weltmarktführer, auf 1,5 Milliarden Geräten ist diese Software installiert. Oder LSTM - Long short-term memory (auf Deutsch: langes Kurzzeitgedächtnis) -, was hinter Siri steckt, der Künstlichen Intelligenz von Apple, auf drei Milliarden Geräten installiert und entwickelt von dem deutschen Professor Jürgen Schmidhuber, der heute in einem Institut in der Schweiz forscht. Von den 7.313 Patenten, die von 2010 bis 2017 weltweit für autonomes Fahren registriert worden sind, kommen 48,8 Prozent aus Deutschland. Das weiß nur alles keiner. Ich könnte Ihnen ein Dutzend weitere Beispiele aufzählen.

Dann hätten all jene nicht recht, die sagen, Deutschland sei in der Digitalisierung weit abgeschlagen? Die liegen richtig beim Markt für Ver-

brauchsgüter. Nur den kennen sie. Sie haben aber absolut unrecht, wenn es um Industriegüter und um industrielle Prozesse geht. Nehmen Sie ein anderes Beispiel: "Mindsphere" von Siemens. Das ist das beste Automatisierungsprogramm der Welt. Oder Festo. Wenn

¹Unternehmensbereich ohne direkten Kundenkontakt, in dem die Abwicklung der Geschäfte stattfindet. Von der Buchführung über die Telefonzentrale bis zur Datenverarbeitungsanlage und zum Risikomanagement. ich Fabriken in China besuche, sagt mir jeder, dass er Festo eingebaut hat ...

Festo?

Festo aus Esslingen ist der Weltmarktführer für Pneumatik, eine entscheidende Komponente der Automatisierung. Festo macht drei Milliarden Umsatz.

Wie weit können jene Unternehmen, die Sie einstmals mit dem Begriff *Hidden Champions* geadelt haben, bei dem Umbruch in die totale Digitalisierung mithalten?

Mein Eindruck ist, dass die voll mithalten und auf ihren Gebieten oft weltweit führend bleiben. Anderes Beispiel: Trumpf, Weltmarktführer bei Lasermaschinen (siehe auch Seite 52 ff.). Die haben früher zur Produktion eines kundenspezifischen Werkzeugs vier Tage benötigt. Das geht heute in einem voll digitalisierten Prozess in vier Stunden. Oder Controlexpert, eine Firma, die mit Künstlicher Intelligenz Versicherungsschäden abwickelt. Die machen heute in zwei Stunden, was früher sechs Wochen dauerte.

Was Sie da sagen, steht in scharfem Gegensatz zu dem, was man überall lesen und hören kann. In einem "FAZ"-Kommentar über den deutschen Mittelstand hieß es jüngst: "Kein digitales Geschäftsmodell, so gut wie keine Ahnung von KI, von Blockchain oder Quanten-Computing".

Wahrscheinlich waren damit mehr die Unternehmen der Verbrauchsgüterindustrie gemeint. Wenn man in die Tiefen der industriellen Prozesse eindringt, sieht es ganz anders aus. Das sind Nischenmärkte, wesentlich komplexer als die der Verbrauchsgüter. Ein wesentliches Geschäft dieser Firmen ist beispielsweise die Aufrüstung bestehender Fabriken für digitale Prozesse. Was sich da abspielt, sehen Journalisten nicht, sehen Politiker nicht, sieht das Publikum nicht.

HERMANN SIMON (72)

wuchs als Bauernsohn in der Eifel auf und besuchte als Erster in seiner Familie das Gymnasium. Nach dem Studium und der Habilitation war er Professor der Betriebswirtschaft in Bielefeld und Mainz, außerdem lehrte er an mehreren ausländischen Universitäten. Mitte der Achtziger gründete er zusammen mit seinem ehemaligen Doktoranden Eckhard Kucher die Unternehmensberatung Simon-Kucher & Partners, die sich auf Preisberatung konzentrierte. Sein Buch "Preismanagement" ist zum Hochschul-Standardlehrbuch geworden. 1995 gab Hermann Simon seinen Lehrstuhl auf und übernahm die Leitung seiner Beratungsgesellschaft. Das Unternehmen, dessen Honorary Chairman er heute ist, beschäftigt inzwischen 1.300 Mitarbeiter und betreibt Büros in 25 Ländern. Hermann Simon lehrte nicht nur Marketing, er hat sich selbst

zu einer Marke gemacht, schön beschrieben in seiner Autobiografie*: zum einen als Sachkundiger für die Preisfindung und zum anderen vor allem durch die Entdeckung unbekannter deutscher Weltmarktführer, die er "Hidden Champions" nannte. Seine zahlreichen Bücher wurden in 27 Sprachen übersetzt. Er ist der erste und einzige Deut-

sche in "Thinkers 50", der Liste der weltweit einflussreichsten Managementdenker (Rang 25). Eine besondere Ehre: Im chinesischen Weifang wurde eine Schule nach ihm benannt die "Hermann Simon Business School".

*Hermann Simon, "Zwei Welten, ein Leben", Campus-Verlag, 32 Euro

Gilt diese optimistische Sichtweise auch für die Künstliche Intelligenz und das sogenannte Tiefe Lernen?

Professor Schmidhuber und seine Kollegen sagen, dass wir bei KI führend auf der Welt sind. Ich kann das nicht beurteilen. Aber ich habe keinen Grund, das zu bezweifeln.

Dennoch für viele sicher verblüffend: Deutschlands Industrie bei der Digitalisierung nicht hintendran, sondern vorneweg.

Ich will nichts schönreden, der digitale Umbruch ist eine enorme Herausforderung. Aber das Bild, das die Öffentlichkeit hat, kontrastiert scharf mit der Realität der deutschen Industrie. Das erinnert mich an den Aha-Effekt, den ich vor rund dreißig Jahren auslöste, als ich erstmals die vielen *Hidden Champions* aus Deutschland präsentiert habe. Von denen hatte vorher niemand etwas gehört.

Wenn stimmt, was Sie sagen, müssen viele Fachleute blind sein. Vor drei Jahren las man im Jahresgutachten der Expertenkommission Forschung

und Innovation: "Deutschland droht der digitale Absturz."

Es gibt diese Zitate, und es gibt die gegenteiligen Zitate, ebenfalls von Experten. Und es gibt die vielen Beispiele, die mein Urteil bestätigen. Wer weiß denn, dass Deepl.com, das beste Übersetzungsprogramm der Welt, aus Köln kommt? Ich argumentiere nicht repräsentativ. Ich kann nur viele Beispiele anführen von Bereichen, in denen wir führend sind. Dabei sollte man auch berücksichtigen, dass Deutschland gerade mal ein Prozent der Weltbevölkerung stellt. Wir können nicht auf allen Gebieten den Ton angeben. Wir müssen uns auf einige Märkte konzentrieren, und das geschieht auch.

Aber es gibt doch auch Defizite.

Wir haben sicherlich Mängel in unserer digitalen Infrastruktur. Aber in unseren Fabriken, in der industriellen Infrastruktur, sehe ich keinen Grund zu Pessimismus. Ich habe den Eindruck, dass viele der Fakten, die ich eben angeführt habe, nicht in die Urteile mancher Experten einfließen. Im Ausland

weiß man das. Nehmen Sie China. Sie glauben gar nicht, wie deutsche Unternehmen dort bewundert werden. Oder Professor Günther Schuh aus Aachen, der die Firma Streetscooter gegründet hat, die den Elektrotransporter der Post produziert, und der in diesen Tagen das neue Elektroauto E-Go einführt. Der sagt mir: Wenn die Leute vom renommierten amerikanischen MIT zu ihm nach Aachen kommen, dann staunen die Bauklötze. Das alles bildet einen totalen Kontrast zur weitverbreiteten Selbstwahrnehmung.

Wo also sehen Sie Deutschland beim Thema Zukunftstechnik? Es heißt ja immer, dass USA, China, Südkorea die Spitze bildeten.

Alles in allem stehen wir hervorragend da, gerade auch, wenn man die gesellschaftlichen Aspekte mit einbezieht. Die amerikanische Wharton School hat vor zwei Jahren eine Studie publiziert, in die viele Indikatoren einflossen, nicht nur wirtschaftliche, sondern auch soziale Aspekte. Da war Deutschland das beste Land der Welt.

Unternehmen und Märkte

Aber sicherlich nicht für Unternehmensgründer, für *Start-ups*.

Falsch. Die Wharton-Forscher haben auch gute Bedingungen für Gründer vorgefunden. Da wird viel Blödsinn geredet. Unser Beratungsunternehmen hat in 25 Ländern Tochtergesellschaften gegründet. Ich sagen Ihnen: Es ist nirgendwo so einfach, ein Unternehmen zu starten, wie in Deutschland. Selbst im vermeintlich so vorbildlichen Singapur ist das schwerer als hierzulande. In der freiheitsliebenden Schweiz muss man einen einheimischen Gesellschafter haben. So was kennen wir hier nicht. 90 Prozent der Leute, die über die Probleme bei Firmengründungen reden, haben keine Ahnung, wie das in anderen Ländern zugeht.

Wie steht es denn um die Geldbeschaffung für Start-ups?

An Wagniskapital zu kommen ist hierzulande sicherlich schwerer als in manchen anderen Ländern. Da sind Gründer in den USA besser aufgehoben.

"America First" heißt es in Trumps USA. China baut seine Macht nicht minder zielstrebig aus, und das tun auch viele europäische Staaten. Nimmt Deutschland seine Interessen in diesem Welt-Monopoly befriedigend wahr?

Als politische Macht: absolut nein. Ich sehe das aber für die Wirtschaft nicht als Nachteil. Die Unternehmen gehen ihren Weg. Je weniger die Politik da reinredet, desto besser. Ich habe nicht den Eindruck, dass französische Unternehmen im Ausland mit mehr politischer Unterstützung besser fahren – im Gegenteil.

Wirtschaftsminister Peter Altmaier möchte den Staat stärker ins Geschäft bringen, mit Industriepolitik. Er will "nationale *Champions*" fördern.

Das halte ich für Quatsch. Wenn wir die Geschichte der Industriepolitik anschauen – das Miti² in Japan, die französische Planification³ oder gar die sozia-







Beurkundet Hermann Simon im Büro. Oben zwei Gestern-heute-Fotos der Gründer von Simon-Kucher & Partners.

listischen Staaten, dann erkennen wir, dass Staatshandeln am Ende reihenweise Flops produzierte.

Airbus wird gern als ein Fall gelungener Industriepolitik angeführt.

Das überzeugt mich überhaupt nicht. Das Geschäft mit Flugzeugen war im-

- ² Mit ihrem legendenumwobenen Ministerium für Wirtschaft und Außenhandel planten die Japaner einst Exportoffensiven, förderten ausgewählte Branchen, vom Computerbau bis zur Halbleiterindustrie und übersahen die Internetrevolution. 2001 wurde das Miti durch das heutige Ministerium für Wirtschaft, Handel und Industrie abgelöst.
- ³ 1946 eingeführte, noch heute fortbestehende, staatlich verordnete Industriepolitik in der etatistischen Tradition Frankreichs. Die Planification sieht im Staat den entscheidenden Impulsgeber und Planer für wirtschaftlichen und sozialen Fortschritt.

mer auch politisch. Die Amerikaner entwickelten Militärtransporter weiter zu Zivilflugzeugen. Der Verkauf von Flugzeugen wird oft von der Politik unterstützt. Wenn Saudi-Arabien zwischen Airbus und Boeing wählt, dann wird das letztendlich nach politischen Erwägungen entschieden.

Haben Sie eine Erklärung dafür, warum Minister Altmaier, immerhin ein CDU-Politiker, eine so wenig marktwirtschaftliche Politik verfolgt?

Prägung heißt da für mich das Stichwort. Altmaier kommt aus dem Saarland. Die saarländische Wirtschaft war in ihrer jüngeren Geschichte immer stark politisch beeinflusst – Stahlproduktion und Bergbau. Altmaier ist wenige Kilometer von der französischen Grenze aufgewachsen, auch diese räumliche Nähe zu einem Land mit starkem Staatsinterventionismus prägt.

Und er ist Jurist.

Auch das noch. Seine Industriepolitik halte ich für einen schlimmen Irrweg. Ich traue dem Staat nicht zu, dass er besser als ein Unternehmer beurteilen kann, wie die Märkte sich in den nächsten fünf bis zehn Jahren entwickeln werden.

Dann dürften Sie auch glücklich darüber sein, dass der Zusammenschluss von Deutscher Bank und Commerzbank nicht zustande gekommen ist – obwohl die Politik in der Person von Finanzminister Olaf Scholz auf einen Zusammenschluss gedrängt hat.

Da hatte die Politik einmal in der Sache recht. Die Frage ist ja, wie Banken überhaupt noch Geld verdienen können. Wir haben Null- und gar Negativzinsen. Die Kunden erledigen ihre Transaktionen weitgehend *online*, da ist nichts mehr zu verdienen. In vielen Städten sehe ich, dass diese beiden Banken Filialen direkt nebeneinander betreiben. Riesige Räume – meist leer. Wenn man

allein den *Retail*-Bereich ⁴ zusammenlegen würde, könnten die beiden Institute jede zweite Filiale dichtmachen. Für den Arbeitsmarkt eine Katastrophe, aber für die Kostenstruktur sehr heilsam.

Ihrer Meinung nach wäre eine Zusammenlegung also richtig gewesen. Ja. Jetzt retten die sich noch einmal für ein paar Jahre. Aber irgendwann kommt die Fusion. Oder die Commerzbank geht an ein ausländisches Institut.

Ein anderes Projekt, vorangetrieben von Altmaier, ist eine Fabrik für Batteriezellen. Hier will der Staat eine satte Milliarde zur Verfügung stellen. Halte ich nicht für richtig. Wem ich da ein fundiertes Urteil zutraue, das ist Bosch. Die haben die Sache sehr gründlich untersucht und entschieden, keine Fabrik zu bauen. Warum auch? Wir haben heute keinerlei Computerproduktion mehr in Deutschland. Wir stellen auch keinerlei Ausrüstung für Telekommunikation mehr her. Haben wir Mangel bei Computern oder bei unserer Telekommunikation?

Minister Altmaier befürchtet, dass die Kernkompetenz der Elektromobilität nicht in Deutschland, sondern andernorts angesiedelt ist.

Die Kernkompetenz von Computern und Telekommunikationsausrüstung ist auch im Ausland angesiedelt.

Die deutsche Autoindustrie kann es sich nicht leisten, beim Antrieb von ausländischen Lieferanten abhängig zu sein. VW will ja nun selbst in die Batteriefertigung einsteigen.

Wenn die das für lohnend halten, ist das auch in Ordnung. Das ist eine unterneh-

⁴ Das standardisierte Privatkundengeschäft oder *Retail Banking* (von englisch retail: "Einzelhandel") ist ein Teil des Privatkundengeschäftes der Banken.

merische Entscheidung, für die privates Geld investiert wird.

Sollte denn der Staat den Kauf von E-Autos fördern, etwa durch Steuervergünstigungen oder durch Kaufprämien?

Das wird in vielen Ländern gemacht, etwa in China. Für die Zeit des Übergangs kann das sinnvoll sein.

Wird der Wechsel zur E-Mobilität überhaupt funktionieren?

Ich habe da große Zweifel. Das Reichweiten-Problem ist ungelöst, die Umweltbelastung durch batteriegetriebene Autos wird künstlich runtergerechnet. Mit meinem 7er BMW habe ich bei vollem Tank eine Reichweite von über tausend Kilometern. Im Tesla schleppe ich ein Batteriegewicht von 500 Kilogramm mit und schaffe vielleicht 350 Kilometer. In einem Kilo Brennstoff stecken 10.000 Watt. Ein Kilo Batterie bringt es auf 200 bis 300 Watt.

"Viele erfolgreiche Kerle machen zu schnell Kasse"

Die Autoindustrie wird von der Politik in den Elektro-Antrieb gezwungen, durch die europäische wie die chinesische. Wird sie da in eine Sackgasse dirigiert?

Das kann sein. Womöglich wäre Wasserstoff die bessere Lösung. Aber das kann ich nicht beurteilen.

Der große Manager-Lehrer Peter Drucker, den Sie gut kannten und gern zitieren, hat gesagt: "Wann immer etwas verändert wird, steht dahinter ein Besessener mit einer Mission." Hat Deutschland noch genug Besessene?

Ja, die haben wir. Unser Problem sind auch nicht die *Start-ups*, sondern das, was man *Scale-ups* nennt: Wir haben zu wenige Unternehmen, die nach einem Jahr zehn Mitarbeiter beschäftigen und nach zehn Jahren tausend. Soll heißen: neu gegründete Firmen, die in kurzer Zeit in ganz neue Dimensionen gewachsen sind. Und was mich richtig ärgert: Viele dieser Kerle machen, wenn sie erfolgreich sind, zu schnell Kasse. Das stört mich auch bei Unternehmerfamilien, die ihre Firma abstoßen.

Der US-Ökonom Ashoka Mody gab kürzlich in einem Interview mit dem "Manager Magazin" eine düstere Prognose für Deutschland ab: Das Land lebe von seinen "klassischen Ingenieurfähigkeiten", es habe "bisher noch keinen signifikanten Umbau geschafft, der die Industrie stärker auf Wissenschaft und Zukunftstechnologie ausrichtet". Alles falsch?

Vor 30 Jahren hat Professor Wheel-wright von der Harvard Business School der deutschen Industrie attestiert, sie sei "zu langsam", habe "zu wenig Software in den Fabriken" und "zu wenig Elektronik in den Endprodukten". Sein Fazit: ausgeprägt negative Perspektiven für Deutschland. So viel zur Qualität von Prognosen, die amerikanische Experten über Deutschlands Zukunft abliefern.

Und was sagen Sie?

Gucken Sie sich die globale Exportstatistik an, da liegen wir noch vor den USA \dots

Das ist die Gegenwart. Und wie steht es um die Zukunft?

Alle Reiche sind irgendwann untergegangen. Es kann sich ändern. Aber ich habe keinen Anlass zu der Annahme, dass es sich ändert. Ich bin extrem optimistisch.

Herr Simon, ich danke Ihnen für dieses Gespräch.

Eine Langfassung des Gesprächs, in der es auch um die Wirtschaft in China und die neue Managergeneration geht, lesen Sie ab 7. Juni auf www.bilanz.de.

- - -