



PROF. DR. DR. H. C. MULT. HERMANN SIMON
Gründer und Honorary Chairman
Simon-Kucher & Partners

PE
PE
IV
21

DIE FÜHRER DER HIDDEN CHAMPIONS

Seit 30 Jahren recherchiere ich über mittelgroße, wenig bekannte Weltmarktführer. Ich nenne sie „Hidden Champions“ oder kurz HCs. Sie verfügen oft über globale Marktanteile von 50 Prozent oder mehr und sind mit der fortschreitenden Globalisierung zu Multimilliarden-Euro-Unternehmen herangewachsen. Ich sehe die letztendliche Ursache für ihren anhaltenden Erfolg in ihren Führungskräften.

Ich habe fünf gemeinsame Charakterzüge dieser Führer beobachtet:

- **EINHEIT VON PERSON UND MISSION**
- **ZIELSTREBIGKEIT**
- **FURCHTLOSIGKEIT**
- **AUSDAUER UND BEHARRLICHKEIT**
- **INSPIRATION FÜR ANDERE**

EINHEIT VON PERSON UND MISSION

Die Person und das Unternehmen sind untrennbar miteinander verbunden. Über den verstorbenen Hans Riegel von Haribo, dem Weltmarktführer für Gummibärchen, wird gesagt, dass „seine Person und sein Unternehmen immer eine Einheit waren“. Heinz-Horst Deichmann, der den europäischen Marktführer für Schuhe gründete, sagte: „Ich habe den Geruch von Leder schon in meiner Kindheit genossen. Ich liebe die Menschen und ich liebe Schuhe“, Jake Burton, der Gründer von Burton Snowboards, gibt den Rat: „Lebe deine Arbeit.“ Als Führer, die sich voll und ganz mit ihren Unternehmen identifizieren, besitzen sie große Überzeugungskraft. Diese Einstellung zur Arbeit impliziert, dass Geld nicht ihre primäre Antriebskraft ist. Motivation ist in erster Linie das Ergebnis der Identifikation und Erfüllung dieser Führungskräfte mit ihrer Arbeit. Erst an zweiter Stelle folgt der wirtschaftliche Erfolg. Ihr absolutes Engagement und ihre Verantwortung verleihen diesen Führungskräften eine enorme Glaubwürdigkeit. Sie haben keine Vorbehalte gegenüber ihrer Arbeit und übernehmen die volle Verantwortung. Wahre Führung kann niemals gespielt werden; sie muss im Kern der Führungspersönlichkeit angesiedelt sein.

ZIELSTREBIGKEIT

Peter Drucker schrieb über zwei Wissenschaftler, die er persönlich kannte und die Geschichte geschrieben haben, den Physiker Buckminster Fuller und den Kommunikationsexperten Marshall McLuhan: „Sie sind für mich ein Beispiel dafür, wie wichtig es ist, zielstrebig zu sein. Die zielstrebrigen Menschen, die Monomanen, sind die einzig wahren Leistungsträger. Die anderen, die wie ich, haben vielleicht mehr Spaß, aber sie vergeuden sich selbst. Die Fullers und die McLuhans führen eine ‚Mission‘ aus; der Rest von uns hat Interessen. Wann immer etwas erreicht wird, wird es von einem Monomanen mit einer Mission getan“. Das trifft den Nagel auf den Kopf der meisten Hidden-Champions-Führer: Sie sind Monomanen mit einer Mission. Hüten Sie sich vor ihnen als Konkurrenten! Ich habe sie getroffen. Die HC-Führer sind vielleicht nicht klüger als Sie oder ich, aber sie sind besessener von ihren Ideen und ihr absolutes Engagement für ihre Mission macht sie unschlagbar.

FURCHTLOSIGKEIT

Mut ist eine Eigenschaft, die Unternehmern oft zugeschrieben wird. Ich ziehe es vor, die HC-Führer eher als furchtlos denn als mutig oder gar „übermutig“ zu bezeichnen. Sie haben nicht die gleichen Hemmungen und Ängste wie normale Menschen, so dass sie ihre Fähigkeiten effektiver einsetzen können. Es ist sehr beeindruckend zu sehen, wie viele dieser Führer ohne Hochschulbildung oder Sprachkenntnisse die Weltmärkte erobert haben. Zwei Fallbeispiele illustrieren dieses pragmatische Vorgehen sehr anschaulich.

Hermann Kronseder, der Gründer der Krones AG, des Weltmarktführers für Flaschenabfüllanlagen, beschreibt seinen Eintritt in den amerikanischen Markt wie folgt: „1966 rief mich ein amerikanischer Geschäftsmann an. Vier Wochen später flog ich in die USA, begleitet von meinem Neffen, der Englisch sprach und als Dolmetscher fungierte. Es war mein erster Besuch in den USA, und ich war überwältigt. Wir besuchten New York, Chicago, Detroit und schließlich Milwaukee. Ich kam zu dem Schluss, dass wir unsere eigene Niederlassung in den USA benötigten. Zwei Tage später gründeten wir Krones Inc. in einem Zimmer des Knickerbocker-Hotels in Milwaukee.“

Der Markteintritt von Brita-Wasserfilter auf dem US-Markt ist ein weiteres Beispiel. Der Gründer Heinz Hankammer erzählt: „In Salt Lake City zeigte jemand Interesse an unseren Produkten. Ich flog hinüber, um festzustellen, ob Brita-Wasserfilter in den USA verkauft werden könnten. So ging ich in einen Drugstore und fragte, ob ich einen Tisch aufstellen könnte. Ich begann, Tee mit Brita-gefiltertem Wasser zuzubereiten und sprach mit den Verbraucherinnen, die vorbeigingen, und verkaufte meine Filter. Nach drei Tagen wusste ich, was in Amerika funktioniert und was nicht. Das war vor zehn Jahren, und heute ist unser Umsatz in den USA 150 Millionen Dollar. Vor vier Wochen war ich in Shanghai und habe es genauso gemacht. Letzte Woche war ich in Tirana, der Hauptstadt von Albanien. Ich will die Märkte hautnah kennen lernen.“

AUSDAUER UND BEHARRLICHKEIT

Die Führer des HC scheinen über unerschöpfliche Energie und Ausdauer zu verfügen. Vermutlich liegt die Quelle dieser Energie darin, dass sie sich zu 100 Prozent mit der anstehenden Aufgabe identifizieren. Ein CEO drückte es so aus: „Nichts spornt eine Einzelperson oder ein Unternehmen mehr an als klare Ziele und ein großes Vorhaben“. Das Feuer brennt in den Gründern des HC, oft bis zum Rentenalter und sogar darüber hinaus (was an sich schon ein Problem sein kann). Viele sind noch über das Alter von 70 Jahren hinaus aktiv in ihren Unternehmen tätig. Die durchschnittliche Amtsdauer der Hidden-Champions-Chefs beträgt mehr als 20 Jahre. Bei Großunternehmen sind es sechs Jahre.

INSPIRATION FÜR ANDERE

Künstler mögen als Einzelpersonen Weltruhm erlangen, aber in einem Wirtschaftsunternehmen kann niemand im Alleingang einen Weltmarktführer schaffen. Er oder sie braucht immer Unterstützung von anderen. Das Feuer, das in einem Führer brennt, reicht allein nicht aus; er oder sie muss es in anderen, meist in vielen anderen, entfachen. Oder um es mit Augustinus von Hippo auszudrücken: „Die Flamme, die in Dir brennt, musst Du in anderen entzünden.“ Eine Schlüsselfähigkeit der HC-Führungskräfte besteht darin, ihre Teams zu Höchstleistungen zu inspirieren. In dieser Hinsicht sind sie sehr effektiv und erfolgreich. Dies kann nicht auf oberflächliche Attribute wie Auftreten oder

Kommunikation zurückgeführt werden, da viele von ihnen keine großen Kommunikatoren im üblichen Sinne sind. Ich glaube, dass die oben diskutierten Eigenschaften – Einheit von Person und Ziel, Zielstrebigkeit, Ausdauer – die Schlüsselrolle bei der Fähigkeit spielen, das Feuer in anderen zu entfachen.

Die jüngeren Führer

Die Führungsgeneration, die bei bestehenden Hidden Champions in den letzten zehn Jahren ans Ruder kam, unterscheidet sich deutlich von den Unternehmern der Nachkriegs- und Aufbauzeit. Oft übernahmen die jüngeren CEOs Firmen, die in ihrer Internationalisierung bereits weit fortgeschritten waren. Ihnen geht es jetzt um die Schließung der verbleibenden Lücken in der globalen Präsenz sowie das Management des weiteren Wachstums. Der vielleicht auffälligste Unterschied besteht in der besseren Ausbildung. Die jüngeren CEOs haben praktisch alle ein Hochschulstudium absolviert. Viele von ihnen haben zudem im Ausland, das heißt in der Regel in USA oder in England, studiert und beherrschen die englische Sprache mühelos. Die meisten haben zudem im Ausland gearbeitet, sei es in der eigenen Firma oder in anderen Unternehmen. Alle diese Erfahrungen fehlten den typischen Unternehmern des Aufbaus.

Der größte Unterschied besteht in meinen Augen deshalb in der Weltläufigkeit und Urbanität der jungen Führungskräfte. Die jungen CEOs bewegen sich mit Selbstverständlichkeit und Gelassenheit auf der internationalen Geschäftsbühne. Sie sehen es quasi als selbstverständlich an, dass das von ihnen geführte Unternehmen ein globaler Player ist, denn sie sind in einem bereits internationalisierten Unternehmen groß geworden. Das halte ich für die wichtigste Ergänzung des Profils der Unternehmer des Aufbaus. Dass deren Stärken wie Identifikation mit dem Unternehmen, fokussierte Zielstrebigkeit usw. für die jüngeren CEOs weiterhin Bedeutung haben, versteht sich von selbst.

Neben die unternehmerische Energie tritt jedoch die Professionalität des Managements. Dennoch, dies ist mein Eindruck, ist sich auch die jüngere Managergeneration bewusst, dass sie die Stärken des Hidden Champions bewahren muss. Themen wie ambitionöse Ziele, Marktführerschaft, Fokussierung, globale Präsenz stehen auch bei den Unternehmern der Vollendung hoch oben auf der Prioritätsskala. Sie verbinden diese mit den Kompetenzen, die von einem Unternehmer in einer globalisierten Wirtschaft gefordert werden, nämlich Weltläufigkeit und internationale Erfahrung. Und dann kommen natürlich die aktuellsten Themen wie Digitalisierung, Business-Ökosysteme, Nachhaltigkeit, Diversität und Inklusion hinzu, die auch die jungen Führer vor neue und große Herausforderungen stellen.