

## DER BETRIEBSWIRT

## Kampf der heimlichen Champions

Die Weltmarktführer aus dem Mittelstand brauchen neue Ideen, um gegen ihre jungen Herausforderer aus China zu bestehen.

Von Hermann Simon

Im Jahr 1995 erzielten die damals von mir identifizierten 457 deutschen Hidden Champions einen Durchschnittsumsatz von 95 Millionen Euro. Heute setzen die aktuell erfassten 1573 deutschen Weltmarktführer im Mittel 467 Millionen Euro um. Hinter diesem spektakulären Wachstum um das Fünffache stehen vor allem die Globalisierung und Innovationen. Hidden Champions sind Unternehmen, die in ihrem Markt zu den Top 3 auf der Welt gehören, weniger als 5 Milliarden Euro Umsatz machen und bei Endkunden nur geringe Bekanntheit besitzen. Deutschland hat mehr dieser heimlichen Weltmarktführer als jedes andere Land.

Das Hidden-Champions-Konzept hat weltweit Beachtung gefunden. Bei Google erschienen beim Aufruf von „Hidden Champions“ mehrere Millionen Einträge. Das Konzept floss 2018 in den Vertrag der Großen Koalition ein. China startete Anfang 2021 ein Programm zum Aufbau von 1000 Hidden Champions. Für die deutsche Wirtschaft spielen die Hidden Champions eine zentrale Rolle. Sie schaffen mehr neue Arbeitsplätze als Großunternehmen, sind Treiber des anhaltenden Exporterfolges und gleichzeitig in wichtigen Zielmärkten mit eigenen Gesellschaften präsent.

Doch die Hidden Champions stehen vor gewaltigen Herausforderungen. Um die sich bietenden Chancen zu nutzen, müssen sie ihre Unternehmenskulturen anpassen und noch stärker als bisher zu „Weltbürgern“ werden. Denn die Spielregeln ändern sich, nicht zuletzt durch die Rolle Chinas. China ist für diese Unternehmen zum wichtigsten Markt geworden, was nicht mehr nur für den Absatz gilt, sondern zunehmend auch für Produktion sowie Forschung und Entwicklung. Und es gilt sogar für die Einführung neuer Produkte, denn chinesische Verbraucher nehmen Innovationen am schnellsten an.

Die Globalisierung, bisher der wichtigste Treiber des enormen Wachstums der Hidden Champions, hat sich verändert und wird sich weiter wandeln. Von 1990 bis 2010 gab es eine „Hyperglobalisierung“, das heißt, die globalen Warenexporte wuchsen etwa doppelt so schnell wie die Wirtschaftsleistung auf der ganzen Welt. Seit 2010 und besonders stark seit 2014 hat sich das Verhältnis dieser Wachstumsraten gedreht. Die globalen Warenexporte wachsen deutlich langsamer, etwa nur noch mit dem 0,6-fachen der weltweiten Wirtschaftsleistung. Man beachte, dass diese relative Deglobalisierung bereits vor Donald Trump und vor Corona einsetzte. Relative Deglobalisierung bedeutet aber keineswegs das Ende der Globalisierung. Allerdings ändern sich die Spielregeln – mit potentiell gravierenden Auswirkungen für das Exportland Deutschland: So werden Warenexporte verstärkt durch Direktinvestitionen ersetzt, zudem findet eine Dematerialisierung des internationalen Austausches statt. So wachsen Dienstleistungs- und vor allem Datenexporte schneller als die Gesamtwirtschaft. Techniken wie 3-D-Druck führen dazu, dass Produkte nicht mehr ins Zielland transportiert, sondern dort ausgedruckt werden. Es geht nun darum, jede Aufgabe dort zu erledigen, wo die besten Bedingungen für genau diese Aktivität gegeben sind. So haben die Hidden Champions Schenck aus Darmstadt und Scharf aus Hamm ihre Kompetenzzentren für Bergbautechnik nach China verlegt. Dort gibt es noch Bergbau, während er in Deutschland verschwunden ist. In ähnlicher Weise siedeln manche Hidden Champions ihre Kompetenzzentren für Künstliche Intelligenz (KI) in China an, weil sie glauben, dass dort bessere Bedingungen für die Entwicklung von KI vorherrschen. Diese Entwicklung geht noch weiter in Richtung unabhängiger regionaler Hauptquartiere in den drei wirtschaftsführenden Regionen Europäische Union, USA und Asien. Die Firma Wilo aus Dortmund, ein Hidden Champion für High-Tech-Pumpen, richtet drei regionale Hauptquartiere in Deutschland, den USA und China ein.

**Mehr als jeder zweite Hidden Champion produziert in China**

Wie wirken sich diese neuen Spielregeln für Deutschland aus? Spontan könnte man befürchten, dass negative Auswirkungen dominieren. Das sehe ich jedoch nicht. Reziprok zu den deutschen Direktinvestitionen in China und anderen Ländern, nicht zuletzt in den USA, erwarte ich einen starken Zustrom von Direktinvestitionen nach Deutschland. In einem Treffen mit mehr als hundert chinesischen Autozulieferern äußerten sich diese durchgängig dahin gehend, dass sie in



Illustration Peter von Tresckow

Deutschland produzieren wollen und zu diesem Zweck neue Fabriken bauen oder Zulieferer akquirieren. Ihre Begründung, nur so mit den deutschen Autoherstellern weltweit ins Geschäft zu kommen, leuchtet ein. Knapp 60 Prozent der deutschen Hidden Champions produzieren bereits in China. Die Zahl deutscher Fabriken im Reich der Mitte liegt bei über 2000. Hingegen gibt es derzeit nur vier chinesische Greenfield-Fabriken in Deutschland. Es besteht also aufseiten der Chinesen enormer Aufholbedarf. Und wie man an großen Projekten wie etwa der Batteriefabrik der Firma CATL in Thüringen sieht, beginnt die Aufholjagd. Auch für Amerikaner bleibt Deutschland ein attraktiver Investitionsstandort, siehe die Tesla-Fabrik in Grünheide. Für Forschung und

„Es kann wenig Zweifel geben, dass die Chinesen zu den schärfsten Konkurrenten der deutschen Hidden Champions werden.“

Entwicklung gilt Ähnliches. Die meisten chinesischen Autohersteller haben ein Design- und Entwicklungszentrum in Deutschland. München und Stuttgart sind hier präferierte Standorte. In ähnlicher Weise haben die führenden amerikanischen Internetfirmen wie Google oder Microsoft Entwicklungszentren in Deutschland eingerichtet. Neben München spielt Berlin eine wichtige Rolle.

Die Globalisierung schreitet also mit schnellen Schritten voran. Allerdings tut sie das nicht mehr über Hyperglobalisierung der Warenexporte, sondern durch eine Verlagerung der Wertschöpfungsaktivitäten an den jeweils international besten Standorten. Die meisten Hidden Champions haben diese neuen Spielregeln verstanden und beherzigt sie. Kulturell beinhaltet diese Transformation allerdings eine große Herausforderung. Denn sie bedeutet, dass man einen Teil der Gebundenheit an den traditionellen Standort zugunsten einer konsequenten Weltoffenheit aufgeben muss.

#### Chinesische Unternehmen haben mehr Personal in der Forschung

Für die globale Strategie wird die regionale Schwerpunktsetzung noch wichtiger als in der Vergangenheit. Schauen wir zehn Jahre voraus ins Jahr 2030, dann besteht die „erste globale Liga“ aus USA, China und der Europäischen Union. Auf diese drei Regionen entfallen rund 60 Prozent des globalen Bruttoinlandsproduktes. Da die Hidden Champions vor allem in High-Tech-Märkten aktiv sind, werden und müssen sie sich auf die erste globale Liga konzentrieren. Das ist nicht unbedingt politisch erwünscht, aber so ist die Realität.

Innovationen waren schon bisher nach der Globalisierung der zweitwichtigste Treiber des Wachstums der Hidden Champions. Insofern ist diese Antriebskraft nicht grundsätzlich neu. Sie wird

aber noch bedeutsamer, und ihr Gewicht gegenüber der Globalisierung nimmt zu. Das liegt zum einen daran, dass viele Sektoren wie etwa Mobilität, Energie, Gesundheit oder Umwelt vor Transformationsherausforderungen stehen, die sich nur mit technischen Innovationen bewältigen lassen. Historisch besitzen die Hidden Champions hohe Innovationskraft. Pro 1000 Mitarbeiter haben sie 31 Patente, während Großunternehmen nur sechs Patente besitzen. Gerade auch in neuen Bereichen kommen Durchbruchinnovationen oft von Mittelständlern. Beispiele sind der Corona-Impfstoff von BioNTech, elektrische Fluggeräte wie Volocopter und Lilium, digitale Finanzsoftware oder die Plasmaanalyse zur Erzeugung von Wasserstoff. Einen zweiten Grund für die kritischere Rolle von Innovationen bildet der Aufstieg der Chinesen. Im Jahre 2005 kam China bei der Zahl internationaler Patente zum ersten Mal unter die Top 10. In 2012 wurde Deutschland überholt. Heute ist China mit deutlichem Abstand vor den USA die Nummer eins. Größeren Anteil beschäftigen chinesische Hidden Champions etwa dreimal so viele Mitarbeiter in Forschung und Entwicklung wie ihre deutschen Pendanten. So haben Carl Zeiss und Trumpf 484 beziehungsweise 596 F&E-Mitarbeiter pro Milliarde Euro Umsatz, während die chinesischen Hidden Champions Lens Technologies und Hikvision pro Milliarde Umsatz 2156 beziehungsweise 1256 Personen in F&E ausweisen. Es kann wenig Zweifel geben, dass die Chinesen zu den schärfsten Konkurrenten der deutschen Hidden Champions werden.

#### Deutsche Mittelständler sind führend in der industriellen Digitalisierung

In der Digitalisierung muss man zwischen Verbraucher- und Industriemärkten unterscheiden. Die Verbrauchermärkte sind ein amerikanisches und chinesisches Spiel, bei dem deutsche und europäische Firmen keine Rolle spielen. Das wird sich meines Erachtens auch nicht ändern. Hingegen sind viele Hidden Champions in der industriellen Digitalisierung führend. Teamviewer, Weltmarktführer bei Remote Screen Control, ist auf mehr als 2,5 Milliarden Geräten installiert. Die auf den Informatiker Jürgen Schmidhuber zurückgehende Software LSTM (Long Short Term Memory) steht hinter Siri von Apple, Alexa von Amazon und vielen ähnlichen Systemen. LSTM wird auf mehr als 3 Milliarden Smartphones genutzt. Wie in zahlreichen Tests nachgewiesen, bietet DeepL aus Köln das beste Übersetzungsprogramm der Welt. Celonis ist die Nummer eins im sogenannten Process Mining und wird mit 11 Milliarden Dollar bewertet. RIB Software für Bau-Software, Leanix bei Cloud Governance, Control Expert bei automatischer Abwicklung von Kfz-Schäden, Riskmethods bei Frühwarnsystemen für globale Lieferketten sind weitere Beispiele. Apple hat in Deutschland die unglaubliche Zahl von 767 Zulieferern, und Tim Cook, CEO von Apple, sagt: „Deutschland spielt in der allerersten Spitzengruppe. Da oben ist die Luft ganz schön dünn. Die Kultur der Präzision fin-

det sich eben nur hier.“ Aber alle diese Apple-Zulieferer operieren unterhalb der für den Verbraucher sichtbaren Oberfläche, sie bleiben „hidden“.

Ist es ein Problem, dass wir in den großen digitalen Verbrauchermärkten nicht vertreten sind? Meine Antwort fällt gemischt aus. Im Prinzip ist das kein Problem, solange wir in den Industriemärkten führend bleiben. Genauso ist auch die deutsche Position in traditionellen Märkten. Wir haben keine international führenden Konsumgüterfirmen wie Coca-Cola, Procter & Gamble oder Konsumdienstleister wie McDonald's, Starbucks oder Marriott. Aber wir sind sehr stark in Industriemärkten. Doch wenn sie wollten, könnten Microsoft, Google oder Facebook deutsche Hidden Champions aus „der Portokasse“ bezahlen. Das liegt an der einzigartigen Konstellation der Gewinnstreiber dank des Absatzes an Milliarden von Kunden mit Grenzkosten von nahe an null und im Verhältnis dazu hohen Preisen aufgrund von monopolartigen Marktpositionen. Die Gefahr, dass die aus solchen Konstellationen entstehende Finanzkraft auf Industriemärkte überschwappt, ist nicht auszuschließen.

Ein hilfreiches Konzept für Hidden Champions sind Business-Ökosysteme, in denen Unternehmen ihre Fähigkeiten gemeinsam nutzen. Sie können kooperativ, wettbewerbsorientiert oder in einer Mischung aus beidem arbeiten, um neue Produkte auf den Markt zu bringen, Kundenbedürfnisse besser zu befriedigen und schließlich Innovationen voranzutreiben. Als Beispiel nutze ich das Ökosystem der Lithografiesysteme für die Halbleiterindustrie. Mit dem Vordringen der Extremen Ultravioletten Lithografie (EUV), die eine weitere Miniaturisierung integrierter Schaltkreise und Mikrochips ermöglicht, hat sich die Komplexität ins Äußerste gesteigert. Der niederländische Hidden Champion ASML ist der weltweit einzige Hersteller von EUV-Lithografieanlagen, hat mehr als 80 Prozent aller Chiphersteller als Kunden und bei Lithografiesystemen einen globalen Marktanteil von 65 Prozent.

Die dahinterstehende Weltklassekompetenz liegt jedoch nicht allein bei ASML, denn der Hochleistungslaser von Trumpf für die EUV-Lichtquelle und das optische System von Zeiss SMT sind Schlüsselkomponenten der ASML-Maschinen. Hinter diesem Welterfolg steht das Business-Ökosystem mit den drei Hidden Champions ASML, Trumpf und Zeiss SMT (SMT steht für Semiconductor Manufacturing Technology). Die Kunden dieser Systeme investieren jeweils Milliarden in neue Chipfabriken. Die ASML-Lithografiesysteme bilden dabei den Kern. Die Hochleistungslaser von Trumpf sind ihrerseits mit 450.000 Komponenten äußerst komplex. Zeiss SMT steuert die ebenfalls hochkomplexe Optik bei. Das alles zeigt: In komplexen Technologien wird sich der Wettbewerb der Zukunft verstärkt zwischen solchen Ökosystemen und weniger zwischen Einzelfirmen abspielen.

Hermann Simon fand für seine Entdeckung der heimlichen Weltmarktführer aus dem Mittelstand international Beachtung. Jetzt hat er dem Thema ein neues Buch gewidmet.

## EUROPLATZ FRANKFURT

## Baustellen für die neue Regierung

Von Michael Holstein

Vor dem aufflammenden Afghanistan-Konflikt drehte sich der deutsche Wahlkampf im Wesentlichen um den weiteren Umgang mit der Corona-Pandemie sowie um die Konsequenzen, die aus der Jahrhundertflut im Westen der Republik für die Klimapolitik zu ziehen sind. Zweifellos haben diese Fragen erhebliche wirtschaftliche Auswirkungen. Für viele Unternehmen ist es von existenzieller Bedeutung, dass sie nicht erneut in einem Lockdown schließen müssen. Und ökologische Nachhaltigkeit wird auf Jahrzehnte hinaus ein bestimmender Trend bleiben.

Doch sollte die wirtschaftspolitische Debatte darüber hinaus andere Themen nicht vergessen, die den Unternehmen in Deutschland schon seit Jahren auf den Nägeln brennen. In Umfragen nennen die hiesigen Unternehmen regelmäßig eine überbordende Bürokratie als eine ihrer größten Sorgen. Den Firmen geht es dabei nicht nur um die Kosten, sondern auch um die Behinderung und Verzögerung geschäftlicher Aktivitäten. Dass das Problem von der Politik erkannt wurde, zeigt die „Bürokratiebremse“ von 2015, nach der – vereinfacht gesprochen – für jede neue Belastung eine alte Regelung abgebaut werden muss.

Fortschritte beim Bürokratieabbau hat das bisher aber nicht gebracht. Eine echte Entlastung muss alle Branchen und Unternehmensgrößen einbeziehen und sollte auch vor Europarecht nicht haltmachen.

Einen wesentlichen Beitrag zum Abbau kostenintensiver Bürokratie stellt ein intelligentes E-Government



dar. Einheitliche, digitale Kontaktpunkte bei den Behörden sowie elektronische Kommunikation und Datenübermittlung bergen enormes Einsparpotential für die öffentliche Verwaltung sowie für Unternehmen und Bürger. Hier hinkt Deutschland hinterher.

Gleichzeitig gilt es, die technische Infrastruktur wie schnelles Internet oder das 5G-Netz zügig und flächendeckend auszubauen. Unternehmen wissen die sich aus einem digitalisierungsfreundlichen Umfeld ergebenden Chancen schnell zu ergreifen und die effizienzsteigernde Digitalisierung der Privatwirtschaft voranzutreiben.

Auch die enormen internationalen Unterschiede bei der steuerlichen Belastung von Unternehmen bleiben ein gewaltiges Problem. Die jüngste Einigung auf eine globale Mindeststeuer von 15 Prozent und der Versuch einer gerechteren Verteilung der Einnahmen auf die einzelnen Staaten sind ein Schritt in die richtige Richtung.

Trotzdem muss sich die Bundesregierung um eine steuerliche Entlastung der Unternehmen in Deutschland kümmern. Internationale Standortvergleiche signalisieren dringenden Handlungsbedarf. Wichtige Industriestaaten haben in den letzten Jahren ihre Unternehmensteuern gesenkt. Nur in wenigen Ländern werden Unternehmen stärker belastet als in Deutschland. Eine Senkung der Abgabenbelastung wäre daher ein wichtiges Signal, nicht zuletzt, um auch die Gründung von neuen Unternehmen wieder anzukurbeln.

Der Autor ist Chefvolkswirt der DZ BANK.

## WIRTSCHAFTSBÜCHER

## Wenn der CEO gefährlich wird

Lehren aus dem Niedergang von General Electric

Über viele Jahre hinweg galt der amerikanische Konzern General Electric (GE) als größte Ikone der amerikanischen Wirtschaft. GE schien unerreichtbar zu sein für den ewigen Zweiten Siemens und wurde in Fachkreisen als Kaderschmiede für die besten Manager der Welt angesehen, die den Schlüssel zur kontinuierlichen Steigerung des Shareholder-Values in der Hand hielten. Doch von dem Ruhm ist nicht viel geblieben.

Zwei Bücher sind dazu erschienen, die man am besten im Doppelpack liest. Zum einen die Schrift der beiden Wall-Street-Journal-Autoren Thomas Gryta und Ted Mann, zum anderen ein Buch von Jeff Immelt, der 16 Jahre lang nach Jack Welch an der Spitze von GE stand. Beide Bücher beschreiben, analysieren und bewerten den Niedergang des Konzerns, der fast im Ruin geendet wäre. Die Schrift von Gryta/Mann ist eine messerscharfe Abrechnung vor allem mit Jeff Immelt. Ihm und seiner willfährigen Entourage werfen die Journalisten Hochmut und Selbsttäuschung vor. Jeff Immelt arbeitet in seiner schlicht aufgemachten, erstaunlich selbstkritischen Biographie heraus, welche Lehren er im Rückblick auf seine Zeit an der Spitze zieht und weitergeben möchte. Man kann seine Schrift auch als Replik auf die harsche Kritik, die auf ihn hereinprasselte, betrachten. Er benennt offen seine Fehler und steht zu diesen, versäumt es aber nicht, auch auf die Mitverantwortung seiner Entourage zu verweisen.

Alle drei Autoren sind sich in der grundlegenden Analyse von GE einig: Der Wall-Street-Liebling war bei nüchterer Betrachtung schon am Ende der Welch-Ära mehr Schein als Sein. Nur hatte dies niemand bemerkt. Dies galt auch für den neuen CEO Jeff Immelt, der bei seinem Amtsantritt 2001 glaubte, endlich auf dem Olymp angekommen zu sein, und dann über Jahre hinweg den schmerzlichen Abstieg bis zu seinem Rauswurf 2017 erleiden musste. Schon mit den 9/11-Terroranschlägen wurde deutlich, dass das GE-Geschäftsmodell keineswegs so wetterfest war, wie es in der langen Schönwetterphase in den Jahren zuvor glauben machte.

Jack Welch – ob seines beinhaltenen Zupackens auch als „Neutronen-Jack“ betitelt – hatte in den zwei Jahrzehnten seiner Regentschaft durch unzählige Übernahmen ein intransparentes Konglomerat aufgebaut, das er mit eiserner Hand führte. Seine Devise hieß: Aktienkurs steigern! Unter keinen Umständen durften daher die Erwartungen der Analysten enttäuscht werden. In einem intransparenten Konglomerat war dementsprechend die Versuchung groß, im – wie Gryta und Mann herausgefunden haben – quartalsweisen Performance-Theater den präsentierten Gewinnen bilanztechnisch hart an der Grenze des Zulässigen etwas nachzuhelfen.

Die beiden Bücher arbeiten anschaulich heraus, dass die Finanzsparte GE Capital, deren Ende im März 2021 besie-

gelt wurde (F.A.Z. vom 11. März 2021), über Jahre hinweg der unverzichtbare Erfolgstreiber des Konzerns war. GE Capital war die Gewinn- und Finanzierungsmaschine für die Gruppe, die in guten Jahren mehr als 50 Prozent zum Gewinn beitrug. Die Sparte, die mit dem Kerngeschäft von GE nichts gemein hatte, war massiv ausgebaut worden, sodass man GE schon als Bank mit angehängter Produktion bezeichnen konnte. Unisono betonen Gryta/Mann sowie Immelt, dass es GE mit seinem Triple-A-Rating in den Jahren vor der Finanzkrise möglich war, sich über GE Capital wesentlich günstiger zu refinanzieren und im Geschäft mit Leasingkunden hervorragende Zinsüberschüsse zu erwirtschaften. So kam es, dass im Konzern Geld für Akquisitionen stets überreich vorhanden war. GE-interne führte dies nicht zuletzt dazu, dass die Manager bei ihren Entscheidungen die Kapitalkosten nicht gebührend berücksichtigten – ein unverzichtbarer Governance-Defekt. Die Finanzkrise drehte GE Capital den Geldhahn zu und machte die Sparte zum Mühlstein.

GE musste völlig neu aufgestellt werden: zurück zu seinen industriellen Wurzeln, mehr Technologie und eine andere Unternehmenskultur. GE hatte dabei erhebliche Altlasten im Gepäck. Jeff Immelt machte sich an die Herkulesarbeit, durch Verkäufe von Sparten, aber auch durch Zukäufe. Vieles davon erwies sich als Sisyphusarbeit, und es gab handfeste Flops bei Akquisitionen, und darüber hinaus fanden zu viele und teure Rückkäufe der eigenen Aktien statt. Die (Fehl-)Entscheidungen werden in beiden Schriften detailliert dargelegt, allerdings von Gryta und Mann schärfer und kritischer bewertet als von Immelt. Das Vertrauen in Immelts Transformationskurse war 2017 erschöpft. Ihm folgte der glücklose John Flannery für knapp ein Jahr, dann kam Larry Culp von außen. Unter ihm scheint GE wieder Tritt zu fassen: Die Lichter leuchten schwächer, sind aber nicht ausgegangen.

Die beiden im amerikanischen Management-Jargon geschriebenen Bücher sind sehr spannend und lohnen sich für Manager, Berater, aber auch MBA-Studenten, die besonders aus Immelts Schrift unmittelbar verwertbare Erkenntnisse darüber ableiten können, was man in komplexen Transformationsprozessen tun sollte und besonders, was nicht. Über die richtigen Schritte könnte man sich im Übrigen auch manches beim GE-Rivalen Siemens abschauen, der die Transformation wesentlich besser gemeistert hat. ROBERT FIETEN

**Thomas Gryta, Ted Mann: Lights out. Pride, Delusion, and the Fall of General Electric.** Houghton Mifflin Harcourt, Boston, New York 2020, 354 Seiten, 30 Euro.

**Jeff Immelt mit Amy Wallace: Hot Seat. What I Learned Leading a Great American Company.** Avid Reader Press, New York 2021, 341 Seiten, 16 Euro.