

Hermann Simon: Hidden Champions –

Die neuen Spielregeln im chinesischen Jahrhundert

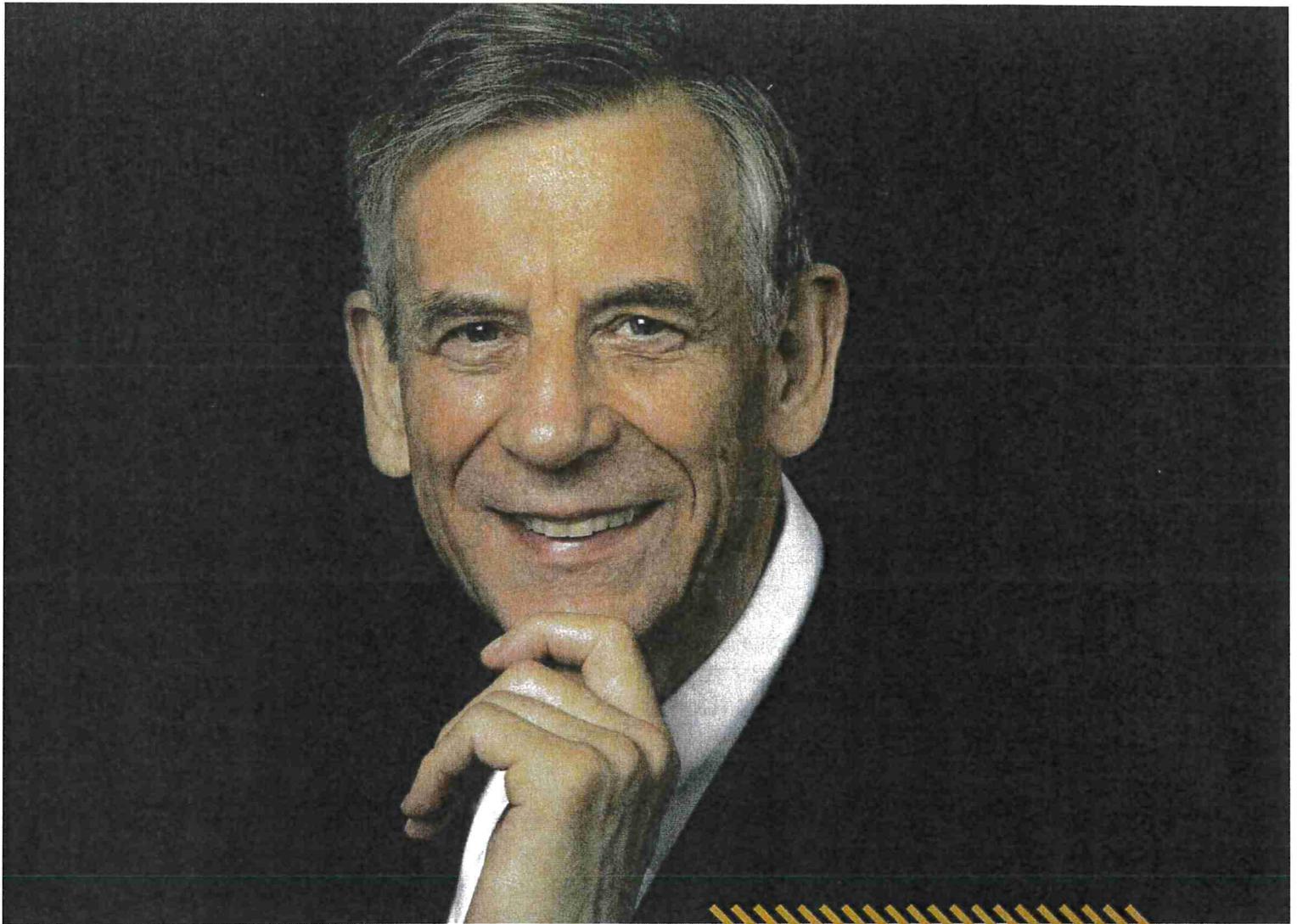
„Wer **Hidden Champion** werden und bleiben will, muss sich auf **China, die USA** und **Europa** konzentrieren“

Nach dem Export-Boom in den Jahren 1990 bis 2010 stehen die Hidden Champions, die wenig bekannten mittelständischen Weltmarktführer Deutschlands, heute vor größeren Herausforderungen als je zuvor: Direktinvestitionen verdrängen den Export, die Warenströme weichen zunehmend digitalen Dienstleistungen, das Thema Nachhaltigkeit bietet Chancen, erfordert aber ein Umdenken. Wie steht es um die Zukunftsaussichten der »Heimlichen Gewinner«, und welche Strategien und neuen Spielregeln bringen sie weiter angesichts der wachsenden Wirtschaftsmacht Chinas?

In seinem 280-seitigen Buch zeigt Management-Vordenker Hermann Simon, der den Begriff Hidden Champions Ende der 1980er-Jahre geprägt hat, welche Voraussetzungen, Eigenschaften und Antreiber mittelständische Unternehmen zu Weltmarktführern haben werden lassen. Systematisch beschreibt er die veränderte Ausgangssitu-

ation des 21. Jahrhunderts und deren Auswirkungen, zeigt zu erwartende Entwicklungen, Zukunftstrends und notwendige Transformationen, damit die rund 1.570 Hidden Champions ihre Marktpositionen idealerweise erhalten und bestenfalls sogar ausweiten können. Ein informatives, spannendes und zugleich brutal ehrliches Buch.

Herr Prof. Simon, Sie sagen, dass Hidden Champions aufgrund der Einfachheit ihrer Organisationsstruktur flexibler reagieren können und nicht zuletzt auch deshalb stark in Wachstums- und Krisenzeiten sind. Da möchte man den Hidden Champions ja fast raten, nicht über die Grenze von 5 Milliarden Umsatz zu wachsen



und schon gar nicht anzustreben, ein Großkonzern zu werden?

Heute erzielt jeder achte deutsche Hidden Champion einen Umsatz von mehr als 1 Milliarde Euro. Die 5 Milliarden sind die Obergrenze für meine Definition der Hidden Champions. Der Durchschnittsumsatz liegt mit 470 Millionen Euro jedoch deutlich darunter. Für die weitaus meisten dieser Marktführer ist also die Überschreitung der 5 Milliarden-Grenze kein naheliegendes Problem. Die Frage trifft aber ein wichtiges Thema, das viele Chefs sehr ernst nehmen, nämlich die Befürchtung, mit zunehmender Größe die klassischen Vorteile des Hidden Champions, das sind Kundennähe, Mitarbeitertreue, wenig Bürokratie, Bescheidenheit und Fokussierung zu verlieren. Im Zuge des Wachstums müssen die Hidden Champions aufpassen, diese Schwächen von Großkonzernen zu vermeiden. Hier sehe ich eine >



Heute erzielt jeder achte deutsche Hidden Champion einen Umsatz von mehr als 1 Milliarde Euro.



Die Hidden Champion-Strategie funktioniert. Versuchen Sie es selbst!

herausfordernde Führungsaufgabe. So haben es beispielsweise Unternehmen wie Bosch oder Würth geschafft trotz gigantischer Größe eine mittelständische Kultur zu erhalten. Das sind Vorbilder, die ermutigen.

Während viele bei dem Begriff Transformation in erster Linie an die Digitalisierung denken, beschreiben Sie, dass es eine Transformation der Globalisierung geben wird. Mit was müssen Unternehmen und insbesondere Hidden Champions dabei rechnen?

In der Tat erleben wir bereits seit der Finanzkrise vor zehn Jahren massive Verschiebungen in der Globalisierung. Zwischen 1990 und 2010 wuchsen die Exporte doppelt so schnell wie die Bruttoinlandsprodukte. Das war die Phase der Hyperglobalisierung. Insbesondere seit 2014, also lange vor Donald Trump, ist es umgekehrt. Die Exporte wachsen deutlich langsamer. Ich nenne das „relative Deglobalisierung“, die aber keineswegs das Ende der Globalisierung bedeutet. Die Globalisierung wird allerdings anders. Es geht letztlich darum, für jede Aktivität den besten Standort in der Welt zu finden.

So haben Firmen wie Schenck aus Darmstadt oder Scharf aus Hamm ihre Kompetenzzentren für Bergbautechnik nach China verlegt, denn dort gibt es – anders als bei uns – noch Bergbau. Wilo, ein Hidden Champion für High Tech-Pumpen, richtet ein Kompetenzzentrum für Künstliche Intelligenz (KI) ebenfalls in China ein. Dort sind die Bedingungen zur Entwicklung von KI einfach besser. Umgekehrt betreiben chinesische Autohersteller Designzentren in Deutschland, weil wir auf diesem Gebiet führend sind. Es gibt heute mehr als 2.000 deutsche Fabriken in China, aber erst vier chinesische Fabriken in Deutschland. Deshalb rechne ich in den nächsten zehn Jahren mit einer massiven chinesischen Investitionswelle. Wir werden eine völlig neue globale Aufstellung der Wertschöpfungsketten erleben. Die aus diesen Entwicklungen entstehenden Herausforderungen sind in jeder Hinsicht gigantisch, das gilt im Hinblick auf Technologie, Kapital und Personal.

Eines der großen Probleme von Familienunternehmen ist die Nachfolgeregelung. Worin bestehen aus Ihrer Sicht Gefahren und warum raten Sie

Unternehmen, die keinen Nachfolger haben, an die Börse zu gehen, anstatt an einen Investor zu verkaufen?

Die Nachfolgeregelung ist die größte Herausforderung. Das gilt nicht nur für Familienunternehmen, sondern wie man an Angela Merkel sieht, sogar in der Politik. Ich ärgere mich jedes Mal, wenn ich wieder lese, dass ein Hidden Champion an einen Großkonzern oder einen Investor verkauft wird. Gerade im Mittelrheingebiet haben wir in der jüngsten Vergangenheit mehrere Fälle erlebt. Zuletzt ging Birkenstock an eine Einheit der französischen LVMH-Gruppe. Wirtgen, Weltmarktführer bei Straßenfräsen aus dem Westerwald, gehört heute zu John Deere. Grohmann Engineering aus Prüm in der Eifel heißt jetzt Tesla Automation. Ich hätte es vorgezogen, wenn diese Unternehmen unabhängig geblieben wären. Das hätten sie mit einem Börsengang erreichen können. Ein weiterer Grund, der für Börsengang spricht, liegt in der Kapitalbeschaffung. Amerikanische und chinesische Firmen gehen früher an die Börse, können dadurch schneller wachsen und mehr in Forschung & Entwicklung investieren. Manche deutsche tun das auch, ich nenne als Beispiel BioNTech. In zu langsamer Kapitalakkumulation sehe ich eine große Gefahr für deutsche Mittelständler, die sich nur aus dem Cash Flow finanzieren.

Nachhaltigkeit beschäftigt viele Hidden Champions schon seit

längerer Zeit, dennoch raten Sie dazu, diesem Thema noch mehr Zeit und Energie zu schenken. Wie können Unternehmer dem zunehmenden Druck seitens Kunden, Handel, Staat und Investoren begegnen?

Manche sagen „Sustainable is the next digital“, also Nachhaltigkeit wird eine ähnliche Welle wie die Digitalisierung auslösen. Ich widerspreche dieser Aussage nicht. Nachhaltigkeit ist aber nicht nur Bedrohung, sondern auch eine Riesenchance. Letztlich lassen sich die Probleme der Umwelt und des Klimawandels nur durch Technologie und Innovation lösen. Hier stehen wir ganz am Anfang. **Vor 43 Jahren war ich als Gastprofessor am Massachusetts Institute of Technology. Damals war ein großes Thema das sogenannte „Remanufacturing“.** Es ging darum, Produkte von vornherein so zu konstruieren, dass möglichst viele Teile wiederverwendet werden können. Alte Autos sollten in die Fabrik zurückgeschickt, dort auseinandergebaut und die Nichtverschleißteile in neue Automodelle eingebaut werden. So etwas gab es schon einmal mit dem berühmten „Austauschmotor“ des VW-Käfer. **Aber was ist aus Remanufacturing bis heute geworden? Nichts!** Wenn wir beim Thema Nachhaltigkeit wirkliche Fortschritte machen wollen, müssen wir die Prozesse und die Technologien völlig neu denken, gewissermaßen auf den Kopf stellen. Die Tatsache, dass der Druck von allen Seiten zunimmt, kann

sich für die deutschen Hidden Champions als Vorteil erweisen. Denn bereits heute sind viele von Ihnen bei Nachhaltigkeitstechnologien führend. Dies liegt einfach daran, dass wir mit die schärfsten Umweltgesetze der Welt haben.

„Die Zukunft kann man am besten voraussagen, wenn man sie selbst gestaltet“, hat der amerikanische Informatiker Alan Kay einmal gesagt, der für seine Pionierarbeit zu objektorientierter Programmierung bekannt ist. Welche drei Dinge würden Sie den deutschen Hidden Champions zusammenfassend gerne mit auf den Weg geben wollen, damit sie für die Zukunft bestens gerüstet sind?

Ich bleibe hier bei meinen drei Pfeilern der Hidden Champion-Strategie. Erstens sollte man die Ambition haben, der Beste in seinem Markt zu sein. Zweitens, Fokus, denn nur mit Fokus wird man Weltklasse. Fokus aber macht einen Markt klein. Wie macht man ihn groß? Durch Globalisierung! Das ist der dritte Pfeiler. Und damit Sie sehen, dass ich hier keine Theorie präsentiere, nenne ich als Beispiel Simon-Kucher & Partners. Wir haben die Ambition, der beste Preisberater zu sein. Wir fokussieren uns auf das Thema Pricing. Und wir streben globale Präsenz an. Wir verfolgen also konsequent die Hidden Champion-Strategie. Was ist dabei rausgekommen? Simon-Kucher ist heute mit einem Umsatz von



Hermann Simon,
Hidden Champions –
Die neuen Spielregeln im
chinesischen Jahrhundert

ISBN 978-3-593-44858-9, erschienen im Campus Verlag im August 2021, 280 Seiten, 39,95€



mehr als 400 Millionen Euro, 1700 Mitarbeitern und 41 Büros in 26 Ländern der unbestrittene Weltmarktführer in der Preisberatung. Ich kann also aus eigener Erfahrung sagen: Die Hidden Champion-Strategie funktioniert. Versuchen Sie es selbst!

Das komplette Interview mit Prof. Hermann Simon lesen Sie auf www.mittelrheinland.de



Interview: Petra Lahnstein