

09
2023

Firmenberatung



IMPULSE FÜR DAS FIRMENKUNDENGESCHÄFT

Deutsche Hidden Champions

Die neuen Spielregeln S. 3



ANALYSE UND BERATUNG:

Finanzierungstrends 2022/2023 (Teil 1): Schwierige Rahmenbedingungen für die Unternehmensfinanzierung S. 8

STRATEGIE:

Kein Wald vor lauter Bäumen S. 15

ANALYSE UND BERATUNG:

Nachhaltigkeitsorientierter Umbau der Wirtschaft: Finanzierungsschwierigkeiten im Mittelstand? S. 18

ANALYSE UND BERATUNG:

Wirtschaft und Märkte – Insolvenztrend steigt durch mauer Wirtschaftsaktivität S. 22

ANALYSE UND BERATUNG:

Finanzierung der Unternehmensnachfolge S. 25

RECHT:

Organhaftung nach Cyberattacken – Neue Compliance-Vorgaben für die Geschäftsführung S. 30

BRANCHE & MARKT:

News für Ihr Firmenkundengeschäft S. 34

TOPTHEMA: Deutsche Hidden Champions – Die neuen Spielregeln

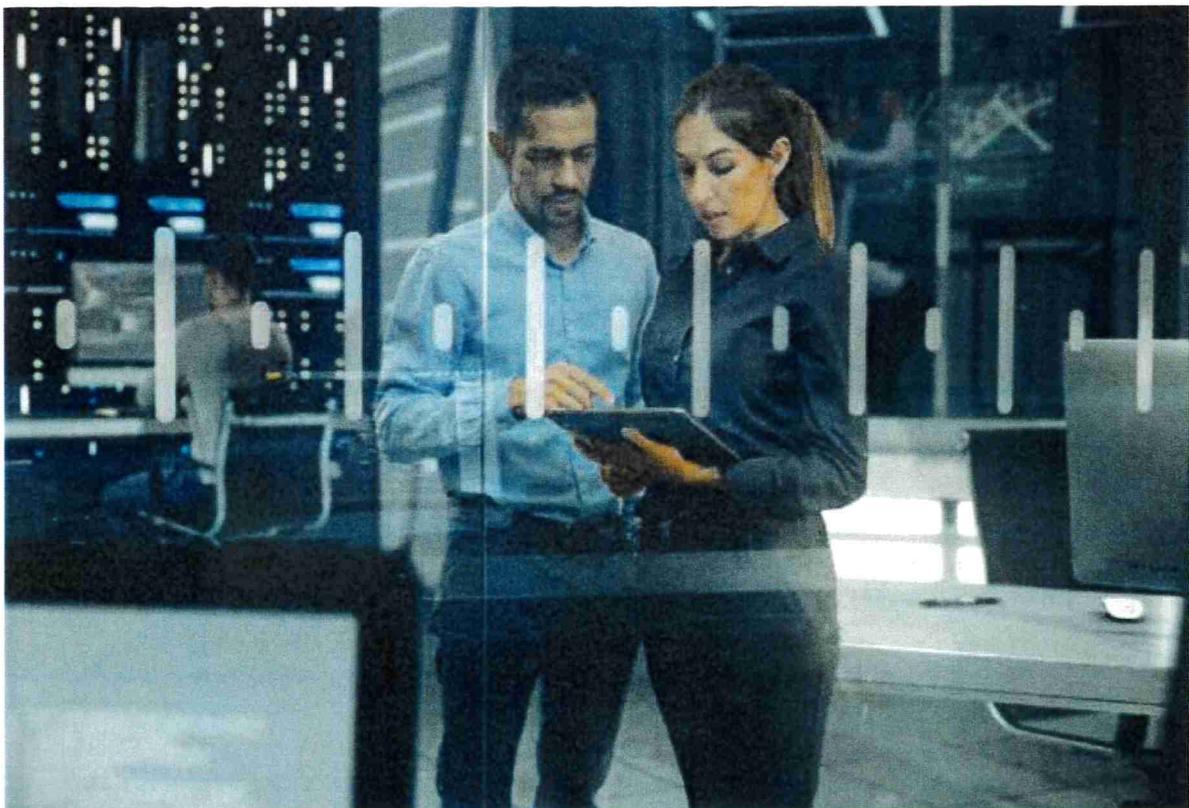
Hidden Champions sind Unternehmen, die in ihrem Markt weltweit zu den Top drei gehören, einen Umsatz von weniger als 5 Milliarden Euro haben und in der Öffentlichkeit wenig bekannt sind. In Deutschland gibt es mehr dieser versteckten Weltmarktführer als in jedem anderen Land der Welt. Diese in der Öffentlichkeit wenig beachteten Unternehmen sind das Rückgrat der deutschen Exportmaschine.

Prof. Dr. Hermann Simon, Gründer und Honorary Chairman von Simon-Kucher & Partners

Das Konzept der Hidden Champions hat weltweit Aufmerksamkeit erregt. Wenn man in Microsoft Edge „Hidden Champions“ eingibt, erscheinen 22 Millionen Einträge. Besonders starke Beachtung findet das Konzept in China, das den deutschen Ansatz nachahmt und ein Programm zur Schaffung von Tausenden von Hidden Champions aufgelegt hat. In zahlreichen Ländern wurden Hidden-Champions-Preise verliehen und Hidden-Champions-Institute gegründet. Meine Hidden-Champions-Bücher sind in 25 Sprachen erschienen. Mehr als 100 wissenschaftliche Artikel wurden zu diesem Thema veröffentlicht. Der Grund für das große Interesse liegt darin, dass Hidden Champions zum einen nicht in das klassische Muster meist kleinerer mittelständischer Unternehmen passen und zum anderen nicht mit den größten Un-

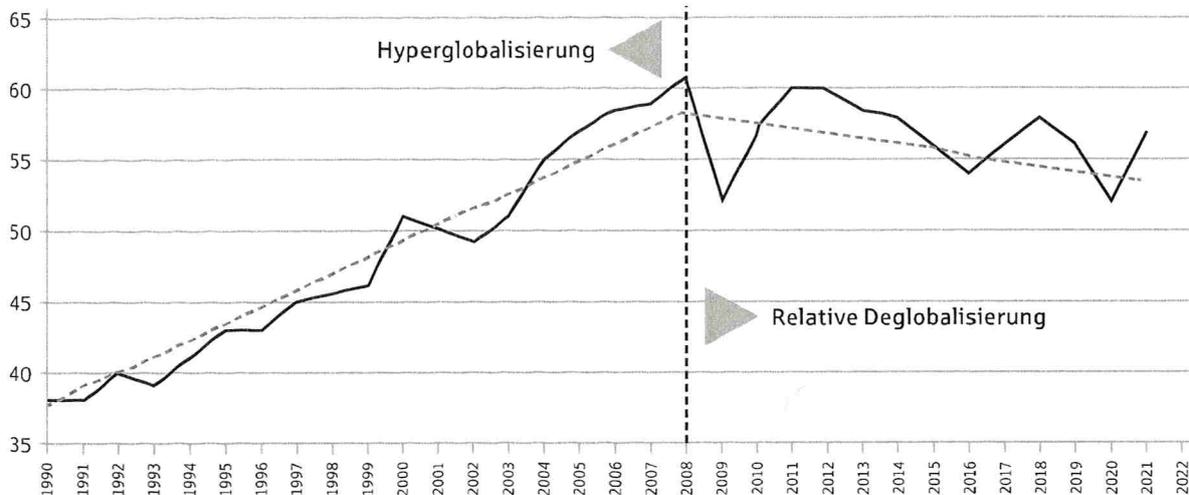
ternehmen der Welt wie den Fortune Global 500 vergleichbar sind. Im Jahre 2022 setzten die Global 500 im Durchschnitt 82 Milliarden Dollar um und deren kleinstes Unternehmen erlöste 32 Milliarden Dollar. Der Durchschnittsumsatz der deutschen Hidden Champions liegt bei 470 Millionen Euro, der Median bei 150 Millionen Euro. (Der Median ist der sogenannte mittlere Wert. 50 Prozent der deutschen Hidden Champions liegen unterhalb, 50 Prozent oberhalb des Medians.)

Die Hidden Champions bilden eine neue Kategorie von Unternehmen, die mittelgroß, aber global aufgestellt sind. Hidden Champions spielen eine zentrale Rolle in der deutschen Wirtschaft. Sie schaffen mehr neue Arbeitsplätze als Großkonzerne, sind Treiber unseres anhalten-



WELTHANDEL UND BRUTTOINLANDSPRODUKT

Welthandel in Prozent des globalen BIP



Quelle: data.worldbank.org/indicator/NE.TRD.GNFS.ZS

den Exporterfolges und in allen wichtigen Ländern mit eigenen Tochtergesellschaften präsent.

VON DER HYPERGLOBALISIERUNG ZUR RELATIVEN DEGLOBALISIERUNG

Doch die Hidden Champions in Deutschland und anderen Ländern stehen vor enormen Herausforderungen. Die Spielregeln ändern sich, nicht zuletzt durch die Rolle Chinas. China ist für diese Unternehmen zum wichtigsten Markt geworden, und das gilt nicht nur für den Absatz, sondern zunehmend auch für Produktion sowie für Forschung und Entwicklung. Und es gilt sogar für die Einführung neuer Produkte, denn chinesische Verbraucher nehmen Innovationen am schnellsten an. Die Globalisierung, bisher die Hauptquelle für das enorme Wachstum der Hidden Champions, hat sich verändert und wird sich weiter verändern. 1990 bis 2010 war die Ära der „Hyperglobalisierung“, d. h. die weltweiten Warenexporte wuchsen etwa doppelt so schnell wie das weltweite Bruttoinlandsprodukt (BIP). Der Anteil der Exporte am Weltbruttoinlandsprodukt stieg, wie die Grafik oben zeigt.

Seit der Finanzkrise 2008/10 hat sich das Verhältnis zwischen diesen Wachstumsraten umgekehrt. Die globalen Handelsströme wachsen langsamer als das globale BIP und ihr Anteil an demselben sinkt. Ich nenne diese Entwicklung, die lange vor Donald Trump und vor Corona begann, „relative Deglobalisierung“. Die relative Deglobalisierung bedeutet jedoch nicht das Ende der Globalisierung. Allerdings ändern sich die Spielregeln, mit gravierenden Folgen für die deutsche Wirtschaft und insbesondere die Hidden Champions:

- Die Warenausfuhr wird zunehmend durch Direktinvestitionen ersetzt.
- Es findet eine Dematerialisierung des internationalen Austauschs statt. Die Dienstleistungsexporte und vor allem die Datenexporte wachsen nach wie vor schneller als das globale BIP. Technologien wie der 3D-Druck ermöglichen es, dass Produkte nicht mehr in Deutschland produziert und in das Zielland exportiert, sondern dort ausgedruckt werden.
- Jede Aktivität sollte dort ausgeübt werden, wo die besten Bedingungen für genau diese Aktivität gegeben sind. Die deutschen Hidden Champions Schenck und Scharf zum Beispiel haben ihre Kompetenzzentren für Bergbautechnik nach China verlagert. Dort spielt Bergbau nach wie vor eine große Rolle, während er in Deutschland verschwunden ist. In ähnlicher Weise bauen einige deutsche Hidden Champions ihre Kompetenzzentren für künstliche Intelligenz (KI) in China auf, weil sie dort bessere Bedingungen für die KI-Entwicklung sehen.
- Diese Entwicklung geht noch weiter in Richtung rechtlich eigenständiger Zentralen in der Europäischen Union, den USA und China. Das Dortmunder Unternehmen Wilo, ein Hidden Champion für Hightech-Pumpen, richtet drei regionale, rechtlich unabhängige Headquarters in Deutschland, den USA und China ein. Bei unserem Beratungsunternehmen Simon-Kucher gibt es bereits eine ähnliche Aufstellung mit rechtlich selbstständigen Holdinggesellschaften in Deutschland, den USA und Asien. Dahinter steht die Erwartung, dass Handel und Reisen zwischen den Regionen in Zukunft schwieriger werden, sowohl aus politischen als auch aus ökologischen Gründen.

DAS NEUE SPIEL DER GLOBALISIERUNG

Welche Auswirkungen haben diese neuen Spielregeln für Deutschland und die deutschen Hidden Champions? Spontan könnte man befürchten, dass negative Auswirkungen überwiegen. Dies sehe ich jedoch nicht. Im Gegenzug zu deutschen Direktinvestitionen in China und anderen Ländern, nicht zuletzt in den USA, erwarte ich einen starken Zufluss von Direktinvestitionen nach Deutschland. Bei einem Treffen mit mehr als hundert chinesischen Automobilzulieferern sagten alle, dass sie in Deutschland produzieren wollen und beabsichtigen, zu diesem Zweck neue Fabriken zu bauen oder deutsche Zulieferer zu erwerben. Ihre Argumentation, dass dies der einzige Weg sei, um mit deutschen Automobilherstellern weltweit ins Geschäft zu kommen, ist einleuchtend. Fast 60 Prozent der deutschen Hidden Champions produzieren bereits in China. Die Zahl der deutschen Fabriken dort liegt bei über 2.000, während in Deutschland derzeit nur sieben chinesische „Greenfield-Fabriken“ in Betrieb sind. Die chinesische Seite hat also einen großen Nachholbedarf. Und wie man an Großprojekten wie der Batteriefabrik CATL in Thüringen sieht, in die mehr als 2 Milliarden Euro investiert wurden, hat die Aufholjagd begonnen. Auch für Amerikaner bleibt Deutschland ein attraktiver Investitionsstandort, wie das riesige Tesla-Werk in Grünheide bei Berlin oder die Ankündigung einer 30 Milliarden Dollar-Investition von Intel in Magdeburg zeigen. In dieses Bild passt die Ankündigung von TSMC, des weltweit größten Chipherstellers, in Dresden 15 Milliarden Euro zu investieren. Ein ähnlicher Trend gilt für Forschung und Entwicklung. Die meisten chinesischen Autohersteller haben ein Design- und Entwicklungszentrum in Deutschland. Ebenso betreiben führende amerikanische Internetunternehmen wie Google oder Microsoft Entwicklungszentren von beachtlicher Größe in Deutschland.

Die Globalisierung schreitet also in rasantem Tempo voran. Allerdings geschieht dies nicht mehr durch eine Hyperglobalisierung der Warenexporte, sondern durch die Verlagerung von Aktivitäten der Wertschöpfungskette an den jeweils besten Standort der Welt. Die meisten Hidden Champions haben diese neuen Spielregeln verstanden und beherzigen sie. In kultureller Hinsicht stellt dieser Wandel jedoch eine große Herausforderung dar. Er bedeutet, einen Teil der Bindung an den traditionellen Standort zugunsten einer konsequenten Weltoffenheit aufzugeben.

Für die globale Strategie wird der regionale Fokus noch wichtiger werden als in der Vergangenheit. Wenn wir zehn Jahre vorausschauen, wird die „erste globale Liga“ aus den USA, China und der Europäischen Union bestehen. Auf diese drei Regionen entfallen rund 60 Prozent des globalen Bruttoinlandsprodukts. Alle anderen Regionen und Länder werden weit abgeschlagen sein. Dies liegt nicht daran, dass ihre Wachstumsraten zu gering ausfallen, sondern an ihrem niedrigen Ausgangsniveau. Dies gilt insbesondere für Indien und Afrika. Die afrikanische Bevölkerung wird sich bis 2050 verdoppeln. In den nächsten zehn Jahren wird der Anteil Afrikas am globalen BIP jedoch nur von 3 auf 3,3 Prozent steigen. In absoluten Zahlen nimmt die Ungleichheit zwischen den Regionen zu. Da die Hidden Champions vor allem auf High-Tech-Märkten aktiv sind, werden sie sich auf die globale Spitzenliga konzentrieren. Das ist politisch nicht unbedingt wünschenswert, aber es ist die Realität.

DIE NEUEN TREIBENDEN KRÄFTE

Wenn wir nun von der Makroebene in den „operativen Maschinenraum“ wechseln, stoßen wir auf vier entscheidende Antriebskräfte, von denen drei relativ neu sind:

- Innovation
- Digitalisierung
- Business Ökosysteme
- Nachhaltigkeit

INNOVATION

Innovation war schon immer der zweitwichtigste Wachstumsmotor für Hidden Champions nach der Globalisierung. Insofern ist diese Triebkraft nicht grundlegend neu. Sie wird jedoch immer wichtiger, d. h. ihr Gewicht nimmt im Vergleich zur Globalisierung zu. Ein Grund dafür ist, dass viele Sektoren wie Mobilität, Energie, Gesundheit oder Umwelt vor transformativen Herausforderungen stehen, die nur mit technischen Innovationen zu bewältigen sind. Historisch gesehen zeigen sich die Hidden Champions in Bezug auf die Innovationskraft gut aufgestellt. Sie verfügen über 31 Patente pro 1.000 Beschäftigte, während Großunternehmen nur auf sechs Patente kommen. Vor allem bahnbrechende Innovationen in neuen Bereichen kommen oft von Mittelständlern. Beispiele aus Deutschland sind der Coronaimpfstoff von BioNTech, elektrische Fluggeräte wie Volocopter und Lilium, digitale Finanzsoftware oder die Plasmaanalyse zur Wasserstoff-

„ Da die Hidden Champions vor allem auf High-Tech-Märkten aktiv sind, werden sie sich auf die globale Spitzenliga konzentrieren. “

erzeugung. Ein zweiter Grund für die wichtigere Rolle der Innovation ist der Aufstieg Chinas. Im Jahr 2005 stieg China erstmals in die Top 10 der internationalen Patentanmelder auf und überholte 2012 Deutschland. Heute ist China die Nummer eins, sogar vor den Vereinigten Staaten. Größenbereinigt beschäftigen chinesische Hidden Champions etwa dreimal so viele Mitarbeiter in Forschung und Entwicklung wie ihre deutschen Pendanten. So hat Carl Zeiss, Weltmarktführer in Optik und Photonik, auf 3.300 F&E-Mitarbeiter, während die chinesische Hikvision, globale Nummer eins bei Überwachungskameras, 9.300 Forscher und Entwickler beschäftigt. Es besteht kaum ein Zweifel daran, dass die Chinesen zu den schärfsten Konkurrenten der deutschen Hidden Champions werden.

DIGITALISIERUNG

Bei der Digitalisierung ist es wichtig, zwischen Verbraucher- und Industriemärkten zu unterscheiden. Die Massenverbrauchermärkte sind ein amerikanisches und chinesisches Spiel, bei dem deutsche und europäische Unternehmen keine Rolle spielen. Das wird sich meiner Meinung nach auch nicht ändern. Bei der industriellen Digitalisierung sind dagegen viele Hidden Champions führend. Die Software von Teamviewer, Weltmarktführer für Bildschirmfernsteuerung, ist auf mehr als 2,5 Milliarden Geräten installiert. Die LSTM-Software (für Long Short Term Memory), die auf Professor Jürgen Schmidhuber von der TU München zurückgeht, steckt hinter Apples Siri, Amazons Alexa und ähnlichen künstlichen Intelligenzsystemen. LSTM ist auf mehr als 3 Milliarden Smartphones im Einsatz. Wie in zahlreichen Tests bewiesen, bietet das Kölner Unternehmen DeepL das beste Übersetzungsprogramm der Welt. Celonis ist die Nummer eins im sogenannten Process Mining und wird mit 13 Milliarden Dollar bewertet. RIB Software, ein Hidden Champion für Bausoftware, Leanix im Bereich Cloud Governance, Control Expert bei der automatisierten Bearbeitung von Unfallschäden, Riskmethods bei Frühwarnsystemen für globale Lieferketten sind weitere Beispiele. Apple hat die unglaubliche Zahl von 767 Zulieferern in Deutschland, und Tim Cook, CEO von Apple, sagt: „Deutschland spielt in der absoluten Spitzengruppe mit. Die Luft da oben ist sehr dünn. Diese Kultur der Präzision findet man nur in Deutschland.“ Aber alle diese Apple-Zulieferer arbeiten unter der für die Verbraucher sichtbaren Oberfläche; sie bleiben „hidden“.

Ist es ein Problem, dass deutsche Hidden Champions auf den großen digitalen Verbrauchermärkten nicht vertreten sind? Meine Antwort ist gemischt. Im Prinzip ist es kein Problem, solange diese Unternehmen auf den Industriemärkten führend bleiben. Das Gleiche galt für die Position Deutschlands in traditionellen Märkten. Deutsch-

land hat keine weltweit führenden Konsumgüterunternehmen wie Coca-Cola, Procter & Gamble oder Konsumdienstleister wie McDonald's, Starbucks oder Marriott. Aber deutsche Unternehmen sind auf den Industriemärkten traditionell sehr stark. Wenn ich in China Fabriken besuche und frage, ob man Produkte von Festo, dem Weltmarktführer in der Pneumatik, einsetze, lautet die Antwort immer „ja“. Ein Problem ergibt sich jedoch daraus, dass in den digitalen Konsummärkten horrend, ja historisch einmalige Gewinne und Börsenbewertungen erzielt werden. Diese resultieren aus einer einzigartigen Konstellation der Gewinnstreiber Absatzmenge (Milliarden von Kunden), Grenzkosten nahe Null und relativ hohen Preisen aufgrund monopolartiger Marktpositionen. Die Gefahr, dass die aus solchen Konstellationen resultierende Finanzkraft auf die Industriemärkte überschwappt, ist nicht auszuschließen. Wenn sie wollten, könnten Microsoft, Google, Facebook oder Alibaba den gesamten DAX oder viele deutsche Hidden Champions aus der „Portokasse“ bezahlen.

BUSINESS ÖKOSYSTEME

In einem Business Ökosystem kombinieren und integrieren Unternehmen ihre jeweils spezifischen Fähigkeiten. Sie können dies kooperativ, konkurrierend oder in einer Mischung aus beidem tun, um neue Produkte auf den Markt zu bringen, Kundenbedürfnisse besser zu erfüllen

TRUMPF: EXTREME ULTRAVIOLET LITHOGRAPHY (EUV-)LASER-AMPLIFIER

Merkmale:

- Spitzenleistung 20 Gigawatt
- Temperatur 220.000 Grad (40x Sonne)
- 50.000 Zinntropfen pro Sekunde
- 457.329 Komponenten
- Produktion dauert 1,5 Jahre

ZEISS EXTREME ULTRAVIOLET LITHOGRAPHY (EUV-)OPTICAL-SYSTEM

Merkmale:

- Von 193 auf 13 Nanometer
- Verlängert Moores Gesetz um 10 Jahre
- Auf Daumenkuppe: 56 Milliarden Transistoren
- Polieren der Spiegel dauert ein Jahr
- Entwicklung dauerte mehr als 20 Jahre
- "Die komplexeste Maschine im Kalten Technologie-Krieg. Mehr als Rocket Science."

und letztlich weitere Innovationen voranzutreiben. Als anschauliches Beispiel nenne ich das Ökosystem für die sogenannte „Extreme Ultraviolette Lithografie (EUV)“, die eine immer weitergehende Miniaturisierung von integrierten Schaltkreisen und Mikrochips ermöglicht. Der niederländische Hidden Champion ASML ist der weltweit einzige Hersteller von EUV-Lithografiemaschinen, hat mehr als 80 Prozent aller Chiphersteller als Kunden und einen Weltmarktanteil von 65 Prozent bei Lithografiesystemen. Das dahinterstehende Weltklasse-Know-how liegt jedoch nicht allein bei ASML. Vielmehr sind der Hochleistungslaser von Trumpf für die EUV-Lichtquelle und das optische System von Zeiss SMT Schlüsselkomponenten der ASML-Maschinen. Hinter diesem globalen Erfolg steht das Business Ökosystem mit den drei Hidden Champions ASML, Trumpf und Zeiss.

Die Kunden dieser Systeme investieren jeweils Milliardenbeträge in neue Chipfabriken. Den Kern bilden die ASML-Lithografiesysteme. Die Hochleistungslaser von Trumpf ihrerseits sind mit 450.000 Bauteilen äußerst komplex. Zeiss steuert die Optiken bei, die ebenfalls hochkomplex sind. Beide Lieferbeziehungen in diesem Ökosystem sind exklusiv. Die Kästen auf Seite 6 illustrieren die herausragende Leistungsfähigkeit und Komplexität der Produkte von Trumpf und Zeiss.

Wir haben es hier mit einem hochintegrierten Business Ökosystem zu tun, in dem drei unabhängige Unternehmen eine sehr enge Kooperation eingehen und so ein Produkt anbieten können, das keines der drei Unternehmen alleine herstellen könnte. Bei komplexen Technologien wird der Wettbewerb der Zukunft zunehmend zwischen solchen Ökosystemen und weniger zwischen einzelnen Unternehmen ausgetragen.

NACHHALTIGKEIT

„Nachhaltig ist das nächste Digital.“ Diese Aussage mag sich als visionär erweisen. Unter den genannten Treibern hat die Nachhaltigkeit die größte Dynamik. Und die Hidden Champions spielen in der ersten Reihe. Für ein Baumwollhemd werden 2.700 Liter Wasser und sechs Quadratmeter Anbaufläche benötigt. Ein Hemd aus Holzfasern vom Hidden Champion Lenzing verbraucht nur 180 Liter Wasser und 0,6 Quadratmeter Land. Die Märkte für nachhaltige Produkte und Prozesse sind erst im Entstehen, und die meisten Innovationen in diesem Bereich kommen nicht von großen Unternehmen, sondern von Hidden Champions. Deutsche Hidden Champions haben oft Wettbewerbsvorteile gegenüber amerikanischen und asiatischen Konkurrenten, weil die Umweltvorschriften bei uns besonders streng sind. Das gesamte Thema Nachhaltigkeit bietet gerade für Hidden Champions ein großes Chancenpotenzial.

SCHLUSSFOLGERUNG

Die deutschen Hidden Champions haben einen beeindruckenden Aufstieg erlebt. Sie sind heute fünfmal so groß wie vor 25 Jahren. Die Haupttriebkkräfte des Wachstums waren Globalisierung und Innovation. Doch die Spielregeln ändern sich. Auf die Hyperglobalisierung folgt eine relative Deglobalisierung. Warenexporte werden zunehmend durch Direktinvestitionen ersetzt. Der internationale Warenaustausch unterliegt einer Dematerialisierung. Die Notwendigkeit, jede Aktivität am besten Standort auszuführen, erfordert von den Hidden Champions eine Änderung ihrer Kultur und die Einrichtung regionaler Zentralen mit starker integrierter Wertschöpfung.

Auf der betrieblichen Ebene wird Innovation noch wichtiger, da viele Branchen vor einem radikalen Wandel stehen und ein Innovations-Tsunami aus China anrollt. Bei der Digitalisierung scheint eine Fokussierung auf industrielle Märkte für deutsche Hidden Champions der vielversprechendste Weg zu sein. Da die Märkte immer komplexer werden, wird der Wettbewerb zunehmend zwischen Business Ökosystemen und weniger zwischen einzelnen Unternehmen ausgetragen. Für die Hidden Champions wird es daher wichtiger, sich in hochkompetente Ökosysteme zu integrieren. Dies erfordert einen Kulturwandel, denn viele dieser Unternehmen sind, wie typische Mittelständler, traditionell eher verschlossene Einzelkämpfer. Nachhaltigkeit birgt große Chancen für die Hidden Champions. Denn die Lösungen liegen oft in spezialisierten Technologien. Europa und Deutschland haben in diesem Bereich einen Wettbewerbsvorteil. Mit Ausnahme von „Auslaufbranchen“ wie der Verbrennungstechnik sind die Zukunftsaussichten der deutschen Hidden Champions positiv. Um die sich bietenden Chancen zu nutzen, müssen sie jedoch ihre Kultur anpassen und noch stärker als bisher zu „Global Citizens“ werden.



Hidden Champions

Die neuen Spielregeln im chinesischen Jahrhundert.

Autor: Hermann Simon

Campus Verlag GmbH,
2021, 280 Seiten
ISBN 9783593514840
Preis: 39,95 Euro