



**Hermann Simon:**  
„Wir liegen bei der  
Wirtschaftsstärke  
global auf Platz 3,  
bei der Bevölke-  
rungszahl aber nur  
auf Rang 19“

## „Retten die Hidden Champions das Land, Herr Prof. Simon?“

**Professor Hermann Simon** erklärt, wo Deutschlands wahre Probleme liegen – aber auch, warum niemand die Bundesrepublik voreilig abschreiben sollte VON FRANK MERTGEN

**€uro:** *Ist Deutschland wegen Betonung eigener Standortschwächen als Land eine Art Hidden Champion?*

**Hermann Simon:** Man kann Deutschland durchaus so bezeichnen, weil wir im Kern sehr stark sind. Wir liegen bei der Wirtschaftsstärke global auf Platz 3, bei der Bevölkerungszahl aber nur auf Rang 19. Das Bruttoinlandsprodukt (BIP) pro Kopf ist also sehr hoch. Das ist in Asien oder den USA so nicht bekannt, auch nicht, was die Stärke der Marken angeht, abgesehen von der Autoindustrie.

**Wir haben Japan vor allem wegen der Yen-Schwäche als Nummer 3 abgelöst.**

Die größere Stärke des Euro ist eine reale Bewertung. Die Stärke Deutschlands spiegeln auch weitere Indikatoren wider: Der Maschinenbau hat 2023 seinen Export um sechs Prozent auf einen neuen Rekordwert gesteigert, auch dank seiner „pricing power“. Und die deutschen Direktinvestitionen in China haben im vergangenen Jahr ebenfalls einen neuen Rekord erreicht. **Sie warnen aber vor allem davor, Deutschland voreilig abzuschreiben, weil wir im Mittelstand 1600 heimliche Weltmarktführer haben, eben Hidden Champions. Was zeigt deren Stärken besonders? Die 767 deutschen Zulieferer von Apple?**

Da könnte ich Dutzende oder Hunderte Beispiele anführen, etwa Busch Vacu-

um Solutions, Weltmarktführer bei Vakuumpumpen mit 8000 Mitarbeitern in der Gruppe und zwei Milliarden Euro Umsatz. In einer Vakuumpumpe rotiert ein Rotor extrem schnell in einem Metallgehäuse. Der Abstand zwischen Rotor und Gehäuse beträgt ein Drittel eines menschlichen Haars, ein Hundertstel Millimeter. So etwas können nur ganz wenige Unternehmen in der Welt. Der Hidden Champion Petkus in Thüringen fertigt Anlagen, die 40 000 Saatkörner in der Sekunde sortieren. Am eindrucksvollsten sind vielleicht die technischen Daten für die Extreme-Ultraviolett-Technologie des holländischen Weltmarktführers ASML, dessen Aktien Ihre Leser vermutlich kennen. **Zumindest ist ASML eine Dauerempfehlung von Euro und eine unserer „33 Aktien der Zukunft“.** Der deutsche Laserkonzern Trumpf und der ebenfalls deutsche Optikspezialist Zeiss liefern die Kernbestandteile dieses Systems. Der Trumpf-Laser erzeugt eine Temperatur von 220 000 Grad – das ist 40-mal die Oberflächentemperatur der Sonne, nur für den millionsten Teil einer Sekunde – und schießt 50 000 Zinntropfen pro Sekunde auf den Chip; der Laser besteht aus 457 329 Teilen. Das optische System von Zeiss reduziert die Distanz auf dem Chip von 193 auf 13 Nanometer (ein Milliardstel Meter), so passen 56 Mil-

liarden Transistoren auf die Fläche eines Daumennagels. Die Entwicklung dieses Systems dauerte 22 Jahre. Nicht jeder Hidden Champion bietet solche Spitzenleistungen, aber die Beispiele zeigen: Wir können etwas.

**Können denn diese Hidden Champions die ganze deutsche Wirtschaft tragen?** →

### HIDDEN CHAMPIONS

Den Begriff hat Hermann Simon im Jahr 1990 geprägt. Hidden Champions sind mittelständische Unternehmen (unter fünf Milliarden Euro Umsatz), die in ihrem Markt zu den Top 3 der Welt gehören oder Nummer 1 auf ihrem Kontinent sind, jedoch in der allgemeinen Öffentlichkeit wenig bekannt sind. Sie zeichnen sich durch hohe Spezialisierung und Innovationskraft aus. Oft sind es Familienunternehmen, die auf langfristiges Wachstum setzen und großen Wert auf Kundennähe und Mitarbeiterbindung legen. Deutschland hat rund 1600 solcher Perlen – weltweit gibt es nur gut 3400 dieser Hidden Champions.

**Prof. Dr. Hermann Simon** ist Gründer und Honorary Chairman von Simon-Kucher & Partners, Weltmarktführer in der Preisberatung mit 47 Niederlassungen rund um den Globus. Er ist Experte für Strategie, Marketing und Pricing sowie international gefragter Referent und Berater. In seinem „ersten“ Berufsleben lehrte Simon als Professor für Betriebswirtschaftslehre und Marketing an den Unis Mainz und Bielefeld sowie im Ausland (u. a. Harvard, Stanford, MIT). Er hat mehr als 40 Bücher veröffentlicht, die in 27 Sprachen übersetzt wurden. Er ist einziger Deutscher in der „Thinkers50 Hall of Fame“ der wichtigsten Managementdenker der Welt.



Durchaus. Die genaue Abgrenzung ist schwierig. Rund zwei Drittel der deutschen Exporte kommen vom Mittelstand. Rechnet man die Komponenten mit, die beispielsweise in Autos stecken, ist der Anteil sogar noch höher. **Kommt es nicht auf den Verbund mit den großen Konzernen an?**

In vielen Fällen ja. Aber diese Konzerne erreichen oft nur 20 Prozent interne Wertschöpfung, sie bauen sehr stark Produkte von Zulieferern zusammen. **Sie sagen, auch die Champions müssten neue Herausforderungen bewältigen, etwa bei der Innovation. Dabei investiert ein mittelständischer Weltmarktführer doch schon doppelt so viel in Forschung und Entwicklung wie der Durchschnitt der Industrie.** Nehmen wir einen klassischen Maschinenbauer vor 30 Jahren. Der hat im Kern Metall bearbeitet. Heute muss er Digitalisierung, künstliche Intelligenz (KI), Sensorik und weitere Kompetenzen integrieren, die er traditionell nicht

beherrscht. Das läuft der typischen Einstellung von Hidden Champions etwas entgegen, nämlich möglichst viel selbst zu machen. Das führt zur zweiten neuen Herausforderung – zu dem, was ich Business-Ökosysteme nenne. **Was ist darunter zu verstehen?** Das sind langfristig angelegte Kooperationen unabhängiger Unternehmen, die



Vor 30 Jahren hat ein Maschinenbauer im Kern Metall bearbeitet. Heute muss er Digitalisierung, KI, Sensorik und weitere Kompetenzen integrieren.“

extrem wichtig werden, um diese Kompetenzen zu integrieren. Beispiele hatte ich mit AMSL und den deutschen Zulieferern Trumpf und Zeiss schon genannt. Ein weiteres wäre MK Technology, auf deren Systemen die Brennkammern der Space-X-Raketen von Elon Musk gefertigt werden. MK hat gerade mal 30 Mitarbeiter, aber integriert die Kompetenzen von Zulieferern aus sechs verschiedenen Ländern, darunter zwei chinesische Unternehmen. Unternehmen müssen sich langfristigen, vertrauensvollen Partnerschaften öffnen. Hier schließt eine dritte neue Herausforderung an. **Wie sieht die aus?** Direktinvestitionen im Ausland ersetzen Exporte. Man muss für jede Aktivität den besten Standort in der Welt finden. Ein deutscher Mittelständler etwa richtet sein Kompetenzcenter für KI in Shanghai ein, weil er sagt: Dort finden wir bessere Bedingungen bei Datenverfügbarkeit und Datenschutz vor, um

KI-Prozesse und -Produkte zu entwickeln. Das gilt auch umgekehrt: Die großen chinesischen Autohersteller Geely, Nio und BYD, haben in Deutschland Design- und Entwicklungszentren, weil wir gerade beim Design von Premiumfahrzeugen als bestes Land gelten. **Moment! Wegen KI nach China gehen? Chinesischen Unternehmen im Hightech-Segment trauen? Wird nicht schon seit Jahrzehnten beklagt, dass gerade China Know-how von westlichen Firmen absaugt? Geht der Trend nicht weg von China zum De-Risking?** Benedikt Franke, stellvertretender Vorsitzender und CEO der Münchner Sicherheitskonferenz, gibt auf die Frage „Müssen wir Angst vor China haben?“ eine aufschlussreiche Antwort. Benedikt Franke: „Ich glaube, wir müssen Angst davor haben, dass wir China so verlieren, wie wir Russland eindeutig verloren haben. Das heißt jetzt nicht, dass man China alles durchgehen lassen muss, dass man die Verletzung von Menschenrechten nicht ansprechen muss, dass man sich aber auch überlegt, wie man China positiv einbindet in eine stabile Weltordnung, die dann auch in der Lage ist, solche Großprobleme wie Klimawandel, die Zukunft des Handels, ungleiche Entwicklung zu lösen. Und ob es wirklich immer Sinn macht, Gegner zu generieren. Ob wir es nicht irgendwie schaffen, einen stabilen Zustand hinzubekommen? Gleichzeitig bin ich auch der Meinung, dass die Risikominimierungsstrategie, die jetzt viele fahren, also Dinge aus China abziehen, nicht nur auf den Gewinn in China setzen, sicherlich richtig ist.“

**Wie verhindert es ein in China stark exponiertes Unternehmen, in Pleitegefahr zu geraten, wenn eines grauen Morgens die Meldung über die Nachrichtenticker geht: China startet Eroberung von Taiwan?**

Eine Vorkehrung haben wir in unserem weltweit tätigen Beratungsunternehmen Simon-Kucher & Partners bereits getroffen: Wir haben schon lange

drei selbstständige Holdings hier in Deutschland, in den USA und in Asien in Singapur. Das sind keine Töchter, sondern rechtlich unabhängige Unternehmen. Die haben auch in puncto Haftung nichts miteinander zu tun. Allerdings sind die Gesellschafter immer dieselben. Wird der Handel immer mehr erschwert, muss man eben in den USA als amerikanisches Unternehmen auftreten und in China als chinesisches. Das gilt auch für Hidden Champions, die sich zu „global citizens“ weiterentwickeln müssen. Einige haben das Modell mit Holdings in Europa, den USA und China bereits umgesetzt.

**In Russland werden gerade die letzten Assets westlicher Banken konfisziert. Im Kriegsfall schützt eine solche Holding ein Unternehmen wohl kaum.** In China gibt es in unserem Sinne keine Privatunternehmen, das ist klar. Wenn China sagt: „Wir kassieren die Firma ein“ – geht man dann zum Internationalen Gerichtshof? Aber das wäre sehr dumm von den Chinesen. Nehmen wir nur die deutschen Rekordinvestitionen dort im vergangenen Jahr. Das ist ein unglaublicher Nutzen für das Land. **Aber es war doch die vergebliche Hoffnung, dass der Handel mit Russland den Frieden sichern würde.** Russland wird meines Erachtens total den Bach runtergehen.

**Warum das? Bisher hält sich die Wirtschaft dank der Rohstoffe gut.** Deutschland kam von 2013 bis 2022 auf 1600 europäische Patente pro eine Million Einwohner – das sind die internationalsten Patente. Die Schweiz und Schweden liegen noch etwas höher. Russland erreichte: vier Patente. Das ist schon ein valider Indikator zukünftiger industrieller Wettbewerbsfähigkeit. **Wie stark ist der deutsche Mittelstand bei der künstlichen Intelligenz?**

Ich unterscheide bei der KI zwischen Consumer-Massenmärkten und den industriellen Märkten. Bei den Massenmärkten für Konsumenten spielen wir



**Im Gespräch in der Zentrale von Simon-Kucher & Partners in Bonn:** Gründer Hermann Simon und Euro-Chefredakteur Frank Mertgen. Die Beratungsfirma setzt mit 2200 Mitarbeitern 578 Millionen US-Dollar um

keine Rolle und werden auch nie eine Rolle spielen. Beispiel Uber: Uber hat sein System drei Jahre in San Francisco erprobt und dann eins zu eins auf alle amerikanischen Großstädte ausgerollt. Wenn man das in Berlin oder Paris testet und dann auf Europa übertragen will, muss das Unternehmen 27 Bürokratien überwinden und über 20 Sprachen bereitstellen. In Europa wird in diesen Massenmärkten niemals der globale Standard gesetzt, Ausnahmen wie Spotify oder Skype bestätigen diese Regel nur.

**Und bei industrieller KI?**

Da sieht es ganz anders aus. Dort sind Deutsche oft führend. Fast kein Mensch kennt LSTM, aber fast alle benutzen sie über Siri auf mehr als drei Milliarden Smartphones oder mit ihrer Alexa. Dahinter steckte bis vor Kurzem die „Long Short-Term Memory“-Technologie, deren Grundlagen insbesondere von Professor Jürgen Schmidhuber (früher TU München, heute in Lugano) schon in den 90er-Jahren entwickelt wurden, sowie von Professor Josef Hochreiter in Linz. Jetzt wird diese Technik von der Transformer-Technologie abgelöst, zu der auch ChatGPT zählt. Da wird europäische Technologie verdrängt. Doch sagt Professor Hochreiter: Wir sind dabei, ein neues xLSTM-System zu entwickeln, das besser wird als die Transformer-Technologie. Ich bin gespannt.



Bei der industriellen künstlichen Intelligenz sind Deutsche oft führend. Bei Massenmärkten für Konsumenten spielen wir keine Rolle.“



**Gibt es weitere Erfolgsgeschichten?**

Teamviewer ist auf 2,5 Milliarden Computern installiert. Celonis aus München ist Weltmarktführer im Process Mining. DeepL gilt als das beste Übersetzungssystem der Welt. Nach einer IW-Studie stammte beim autonomen Fahren von 2010 bis 2022 fast ein Drittel der Patente aus Deutschland. Das sind Nischen, die für die Großen nicht so interessant sind, und dort können wir Deutschen unser tiefes Prozess-Know-how ausspielen. Ein Problem werfen allerdings die gigantischen Cashflows und Marktkapitalisierungen der US-Techs auf.

**Die können wie Alphabet für 70 Milliarden Euro Aktien zurückkaufen und immer noch hohe zweistellige Milliardenbeträge investieren ...**

90 Prozent des „economic profit“, des Gewinns, der über die Kapitalkosten hinausgeht, erzielen US-Unternehmen. Das zeigt eine McKinsey-Studie für die 6000 größten Unternehmen weltweit. Ein Prozent dieser Unternehmen, das

sind natürlich die Tech-Riesen sowie einige Ölkonzerne, ernten 36 Prozent davon. Und das spiegeln natürlich auch die Börsenbewertungen wider. Es ist ein großes Risiko, dass wir da völlig hinten runterfallen. Das zeigen auch andere Entwicklungen.

**Zum Beispiel?**

Hier im Haus sitzt der deutsche High-Tech Gründerfonds. Der sagt: 80 Prozent der Exits gehen nach Amerika, die Deutschen können da preislich nicht mithalten. Die Übernehmer zahlen oft in Aktien, drücken also ihr eigenes Akquisitionsgeld. Noch schlimmer ist, wenn die Gründer ganz in die USA gelockt werden; dann fehlen hier Know-how-Träger.

**Warum kann Deutschland beim Risikokapital nicht mithalten?**

Da spielt bei uns der Kapitalmarkt keine Rolle. Für eine Versicherung wie Allianz ist das unter den gegenwärtigen Vorschriften nicht möglich. Aleph Alpha hat 500 Millionen Euro einge-

worben, ein deutscher Rekord. Das amerikanische Start-up xAI meldet gerade eine Finanzierungsrunde von sechs Milliarden Dollar. Das sagt alles. Das ist ein Engpass – aber ein anderer bereitet mir noch größere Sorge.

**Als da wäre?**

Ich nehme mal das Beispiel Bonn. Wir haben eine hervorragende Uni mit sechs Exzellenz-Clustern, das sind mehr, als ganz Bayern zusammen hat, in Bereichen wie Chemie, Life Sciences, Physik, Informatik. Doch aus der Uni Bonn heraus gibt es keine einzige nennenswerte Unternehmensgründung. Das Informatik-Team gewinnt fast jedes Jahr die Fußball-WM mit Robotern – aber warum gibt es in Bonn keine Roboterfirma? Ich habe dem Rektor schon vor Jahren vorgeschlagen, eine an die Uni angelehnte Business-School zu gründen. Ziel: Naturwissenschaftler, Informatiker noch ein Jahr mit einem Aufbaustudium in Strategie und Unternehmensführung ausbilden, wie ich

BILD: HERMANN SIMON

das einst in Stanford oder am MIT kennengelernt habe. Da sagt mir der Rektor, damit käme er bei den Fakultäten nicht durch. Das ist an Technischen Hochschulen wie in München, Aachen oder Karlsruhe etwas besser, aber insgesamt wird das Potenzial der deutschen Grundlagenforschung nicht umgesetzt.

**Eine Mentalitätswende würde nicht einmal viel Geld kosten. Aber wie könnte sie gelingen?**

Die Politik hat da nicht viel Einfluss. Da müsste sich die Gesellschaft insgesamt ändern. Das müsste schon bei der Bildung anfangen, wo Wirtschaft keine Rolle spielt. Ich glaube nicht, dass das gelingt. Der Einfluss der Politik ist generell viel geringer, als man in Deutschland glaubt. Nehmen wir mal an, der Staat wäre bereit, 40 Milliarden Euro an Krediten aufzunehmen und in die Wirtschaft zu pumpen. Das wäre ein Prozent unserer Wirtschaftsleistung von rund 4000 Milliarden Euro. Das ändert nichts fundamental.

**Dann kann die Schuldenbremse ja bleiben.**

Umgekehrt hat der Staat ungeheuren Einfluss – durch die Behinderung der Wirtschaft. Ich halte die Bürokratie für unser größtes Problem. Wäre ich Bundeskanzler, würde ich meinen fähigsten Mann oder meine durchsetzungstärkste Frau mit einem Ministerium ausstatten mit dem Namen: Kampf gegen die Bürokratie. Und klare Ziele

setzen wie: Schaffe im nächsten Jahr 20 Prozent aller Gesetze, Vorschriften, Erlasse ab. Das ist ein viel größeres Problem – ebenso das Steuerrecht. Wir haben drei Millionen Einsprüche gegen die Grundsteuer. Noch absurder: Allein beim Amtsgericht Köln gibt es 17 000 Klagen, weil Bürger mit der Höhe der Entschädigung nach einer Flugverspätung nicht einverstanden sind und klagen. Ich glaube übrigens nicht an die ganz großen genialen Reformen.

**Warum nicht?**

Die Gesellschaft wird sich schlicht nicht ändern, zum Beispiel auch bei der Sozialpolitik nicht. In einer Gesellschaft, in der jetzt nach und nach die Babyboomer in den Ruhestand gehen, geht keiner an die Renten ran. Das wird ein Durchwursteln bleiben. Mich stimmt aber optimistischer, dass die deutsche Bevölkerung wachsen wird.

**Wachsen?**

Ich habe 2016 einmal prognostiziert, dass wir 93 Millionen Einwohner bis 2050 haben werden. Wir sind genau auf diesem Pfad.

**Einspruch: Die Flüchtlingswellen aus Syrien und der Ukraine waren doch unmöglich absehbar.**

Hier brauche ich kein kompliziertes bevölkerungswissenschaftliches Prognosemodell. Wir haben eine Nettozuwanderung von 300 000 bis 400 000 Menschen pro Jahr, und das ergibt über die Jahrzehnte diese Zahl. Das sind überwiegend jüngere Leute, aber was nicht

klappt, ist die Steuerung für eine vor allem qualifizierte Zuwanderung. Und wir integrieren die Zuwanderer nicht gut. Wie kann es sein, dass in den Niederlanden oder Dänemark 70 Prozent der Ukrainer arbeiten und in Deutschland nur 19 Prozent?

**Noch mal was Positives: Als eine Chance für die Hidden Champions haben Sie den Trend zur Nachhaltigkeit beschrieben – gilt das noch?**

Nachhaltige Technologien und Märkte starten ja in der Regel als Nischen. Damit sind sie für Hidden Champions eine Chance, über kleine Märkte mit langem Atem in große Märkte hineinzuwachsen. Zum Zweiten ist das technologisch sehr anspruchsvoll. Und drittens erfasst der Trend alle Branchen.

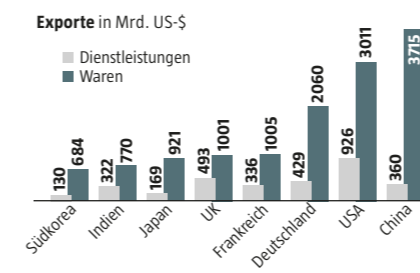
**Gibt es auch hier Beispiele?**

Die HA Group (Hüttenes-Albertus) spart bei manchen Produkten für die chemische Industrie 50 Prozent ein. Golden Compound mit Sitz in Münster macht aus Sonnenblumenkernen Verpackungen für Nespresso. Außerdem stärkt auch der Trend zu mehr Dienstleistungen Deutschland.

**Wie das?**

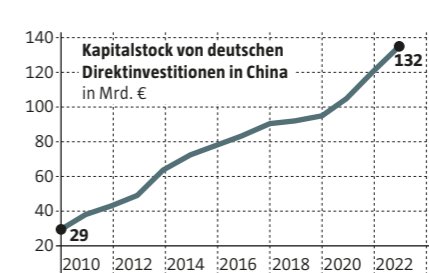
Wenn wir von Exporten sprechen, denken wir immer an Güterexporte wie Autos. Aber bei Dienstleistungsexporten liegt Deutschland, was kaum einer weiß, auf Platz 3 in der Welt nach den USA und Großbritannien, jedoch deutlich vor China. Dienstleistungen wachsen nach wie vor überproportional gegenüber dem BIP. Deutschland ist in vielen Bereichen stark – Logistik, Rückversicherung, Industrie-Inspektion (TÜV) – um ein paar Beispiele zu nennen. Auch bei Industrieprodukten wächst der Dienstleistungsanteil an der Wertschöpfung, im Warenexport stecken 39 Prozent Dienstleistungen. Baut eine deutsche Firma eine neue Fabrik im Ausland, steckt darin ein riesiger Anteil Dienstleistungen. Planung, Wartung, Inbetriebnahme, Schulung der Mitarbeiter und später Wartung und Service.

**Verkannt** Deutschland ist als Dienstleistungsexporteur Nummer 3 der Welt



Stichtag: 31.12.2022; Quelle: Simon-Kucher & Partners

**Unbeirrt** Deutsche Firmen investieren weiter massiv in China



Stichtag: 31.12.2023; Quelle: Simon-Kucher & Partners