

„2050 wird der Mittelstand noch bedeutender sein“

Hermann Simon, Erfinder des Begriffs „Hidden Champions“ für versteckte Weltmarktführer, über seine Lehren der vergangenen 50 Jahre und die nächsten 25.



Dein neues Buch heißt „Simon sagt ... Was steht drin?“

Es ist ein außergewöhnliches Buch. Ich habe mich seit 1975 regelmäßig Einsichten, Ideen, Geistesblitze notiert. So kamen in 50 Jahren 1500 Druckseiten zustande. Davon habe ich die besten 20 Prozent ausgewählt. Auf den 300 Seiten geht es um Führung und Strategie, um Irrtümer und auch das Phänomen Marke. Da steckt mein gesamtes Erfahrungsspektrum als Unternehmer, Wissenschaftler, Berater und Autor drin.

Wie waren die Reaktionen?

Kürzlich sprach ich mit jemandem, der sagte, da sei ein Satz drin, der mache ihn verrückt. Der Satz heißt: Wollen kann man nicht lernen. Der stammt von Seneca, dem römischen Philosophen.

Und?

Wille ist vielleicht das entscheidende Moment im Unternehmertum. Man muss etwas wollen, was man dann als Unternehmer umsetzen kann. Wenn der Wille fehlt, fehlt etwas für das Unternehmen und auch für diejenigen, die Karriere im Unternehmen machen wollen.

Gib mal bitte ein Beispiel.

Wie entsteht Perfektion? Da denkt so mancher, man macht eine Durchbruchinnovation, die tollste Sache der Welt, und das führt zu Erfolg. Nein, Perfektion entsteht daraus, dass man viele kleine Dinge besser macht als die Konkurrenz. Stihl, Weltmarktführer bei Motorsägen, hat in einem Jahr 42 Innovationen an einer Motorsäge eingeführt. Geräusch, Energieverbrauch, Sicherheit, Design – daraus entsteht Perfektion. Das hängt an jedem Mitarbeiter.

Der zweite Teil des Buchtitels lautet: „Was im Management wirklich zählt.“ Das bedeutet auch, dass viele Managerinnen und Manager Dinge tun, die nicht wichtig sind, oder?

Das hat den Hintergrund, dass es im Management immer wieder Moden gibt. Neue Wellen, die die

Leute sehr schnell mitmachen. Volkswagen hat große Probleme, weil man die Fabriken auf Elektroautos umgestellt hat und Elektroautos nicht in dem Maße nachgefragt werden. Es gab eine E-Welle, Kaufprämien, und dann kam die Flaute. Ich habe kürzlich mit dem Vorstandsvorsitzenden eines deutschen Automobilherstellers ein Abendessen gehabt, und der rät mir, ich solle mir als nächstes Auto einen Diesel kaufen.

Die ersten 25 Jahre in diesem Jahrhundert sind um, wir haben viel erlebt: Krisen und gute Zeiten. Wird der Mittelstand 2050 noch so sein wie heute? Ich hoffe und glaube, dass der Mittelstand dann sogar noch bedeutender sein wird. Und dafür gibt es verschiedene Gründe. Wir brauchen dringend Wachstum, und das kommt aus dem Mittelstand beziehungsweise aus dem Mittelstand von morgen, den Start-ups. Hier darf ich mal auf eine Lücke hinweisen, die kaum diskutiert wird – und zwar nicht die demografische.

Sondern?

Die noch gravierendere ist die daraus entstehende Unternehmerlücke. Wir haben grundsätzlich weniger junge Menschen. Und wir haben den Umstand, dass sich immer weniger selbstständig machen wollen.

Was tun?

Neulich habe ich einem 15-jährigen Gymnasialschüler gesagt: Hör bloß nicht auf deine Eltern! Deine Eltern sind alt, leben in einer alten Welt, die verstehen die Zukunft nicht und raten dir wahrscheinlich, Jura zu studieren oder Medizin. Und in einem Großkonzern oder als Beamter anzufangen. Das ist die falsche Wahl. Selbst etwas in die Hand zu nehmen, ist besser. Neben der Abschaffung der Bürokratie könnte man stärkere Anreize fürs Unternehmertum setzen.

Heißt konkret?

Die Informatiker der Universität Bonn gewinnen jedes Jahr die Weltmeisterschaft beim Roboterfußball. Aber warum gibt es keine Roboterunternehmen in Bonn? Aus dieser Top-Uni kommen keine Gründungen, weil die Leute fern vom Markt sind. Deshalb schlug ich neulich dem Rektor vor, eine Business School an die Universität anzudocken. Ich habe das selbst während meiner Jahre am MIT und an der Stanford Business School erlebt, welche fruchtbaren Impulse aus der Kombination von Technik, naturwissenschaftlichen Fächern und Geschäft kommen.

Es gibt auch gute Beispiele in Deutschland: die TUM, zudem die Unis in Mainz oder Ulm ...

Das Gespräch führte Thorsten Giersch.

DER PREISSENSIBLE

Hermann Simon ist Gründer der Agentur Simon Kucher & Partner. Der 78-Jährige ist Spezialist für Preisfindung, war Wirtschaftsprofessor unter anderem an den Universitäten in Bielefeld und Mainz. Er prägte die Begriffe „Hidden Champions“ und „Servicewüste“.

Er und Thorsten Giersch kennen sich seit 15 Jahren und duzen sich deshalb.

Für ein erfolgreiches Unternehmen braucht man beides: eine solide technische Kompetenz und Grundlage und Wissen über Finanzierung, Personalmarketing und Ähnliches. Und bei solchen Neugründungen klafft eine ganz große Lücke. Wenn wir die schließen, dann wird der Mittelstand 2050 nach wie vor eine sehr große Rolle spielen. Wenn wir dort versagen, werden wir immer mehr in großbürokratische Strukturen reinrutschen.

In deinem Buch habe ich gelesen, dass Schwarmintelligenz kein Ersatz für Führung ist. Der Zeitgeist geht aber eher Richtung Führung auf Augenhöhe mit ganz viel Empathie. Das klingt bei dir ein bisschen anders.

Jeder darf mitbestimmen, ist schon mal keine Führung. Führung erfordert Persönlichkeit. Und Persönlichkeit ist für mich Unabhängigkeit vom Applaus der Masse. Als Führungsperson musst du natürlich wissen, was du willst. Du musst aber gleichzeitig deine Truppen gewinnen, damit sie mitziehen. Und da haben wir auch Probleme.

Wo liegen die konkret?

Wir haben, wenn ich jetzt mal an Großunternehmen denke, viele Leute, die ausgezeichnete Fachkompetenzen haben, die ihr Unternehmen und ihren Markt kennen, die auch internationale Erfahrungen haben. Wenn ich dann aber Mitarbeiter in solchen Unternehmen frage, ob der Chef seinen Job gut mache, antworten sie meist: Ja, er kenne sich aus. Und dann frage ich, ob der Chef sie begeistere. Bestenfalls kommt dann ein zögerliches Ja. Meist nichts.

Fehlt es an Charisma? Mehr Musk wagen?

Charisma ist vielleicht ein bisschen viel, aber Motivation, Begeisterung. Zum Beispiel Roland Busch bei Siemens und Tim Hötting bei der Deutschen Telekom. Die steigen wirklich in den Ring, reißen mit. Ich merke, dass die Mitarbeiter da mitziehen und begeistert sind. Wir brauchen Kompetenz und Begeisterung, um die Mitarbeiter zu mobilisieren.

Gibt es weitere Rezepte, ein guter Chef oder eine gute Chefin zu sein?

Ich habe Tausende von Führungskräften kennengelernt, sehr viele bei Hidden Champions in Deutschland, aber auch im Ausland, von Korea über Japan bis nach China und in die USA. Man kann die erfolgreichen Manager nicht in ein Schema pressen. Ich kenne einen Unternehmer, europäischer Marktführer, der ist ein ganz introvertierter Typ voller Sorgen. Aber er ist als Unternehmer sehr erfolgreich, weil er das lebt, was er als Business praktiziert. Andere wie Reinhold Würth sind hervorragende Kommunikatoren, vor allem auch >>

nach innen. Selbst heute, im Alter von 90 Jahren, inspiriert er immer noch seine Leute. Führungsfähigkeit kann ein sehr unterschiedliches Spektrum, sehr unterschiedliche Ausprägungen haben.

Du schreibst im Buch: „Führung bleibt für mich ein mysteriöses Phänomen.“

Wir verstehen bis heute nicht, auch die Wissenschaft nicht, warum manche Leute den einen folgen und anderen nicht. Oder mit weniger Motivation, Begeisterung und Einsatz. Und man kann offensichtlich vorab nicht erkennen, wie jemand als Anführer funktioniert. Niemand hätte Lenin als Student zugetraut, dass er einmal die Rolle des Staatschefs einnehmen kann. Bei Putin äußerten sich frühe Begleiter ähnlich. Es scheint sehr schwer zu sein, vorherzusagen, ob jemand ein erfolgreicher Anführer wird.

Du wundern die vielen Fehlbesetzungen nicht.

Wobei das auch mit der Größe des Unternehmens zu tun hat und der strategischen Ausrichtung. Wenn wir bei Großunternehmen eine durchschnittliche Amtsdauer der Vorstandschefs von sechs Jahren haben, dann ist das ja schon ein bisschen seltsam, wenn wir bei den Hidden Champions eine durchschnittliche Amtsdauer von 21 Jahren sehen. Das sagt alles über langfristige Orientierung.

Statistisch betrachtet sinkt die Verweildauer von Chefinnen und Chefs weiter. Wie soll ein Unternehmen da eine Strategie für fünf oder zehn Jahre aufsetzen, was du oft empfiehlst?

Je mehr schnelle Änderungen wir in der Umwelt haben, desto schwieriger wird eine langfristige Planung. Die Zölle des US-Präsidenten, die Kriege, Chinas Machtanspruch – alles nur bedingt vorhersehbar. Aber eine Strategie ist keine starre Planung. Das heißt, je schneller sich die Umwelt ändert, desto stärker muss meine Agilität sein, meine Anpassungsfähigkeit relativ zu der langfristigen Planung. Aber trotzdem sollte ich das Ziel nicht aus den Augen verlieren.

Das kennst du auch als Unternehmer.

Wir haben 1996 eine Strategie formuliert, dass wir ein globales Beratungsunternehmen werden wollen. Dann haben wir auch im selben Jahr unser Büro in den USA eröffnet. Heute haben wir 48 Büros weltweit, aber das ging natürlich nicht alles glatt. Es gab politische Schwierigkeiten. Zum Beispiel hatten wir auch kurz ein Büro in Moskau. Das haben wir wieder geschlossen. Darunter leidet aber unser Ziel nicht, wieder nach Moskau zu gehen, wenn das politisch möglich ist. Wie sagte mal der US-General Norman Schwarzkopf jr.:



Wille ist vielleicht das entscheidende Moment im Unternehmertum. Man muss etwas wollen, was man dann als Unternehmer umsetzen kann.

Hermann Simon

Wenn es zu einem Konflikt zwischen Strategie und Führung kommt, dann zählt die Führung und nicht die Strategie.

Aber selbst die besten Führungskräfte brauchen Beratung. Oder reicht Bauchgefühl?

Was man auf keinen Fall machen sollte, ist das, was Donald Trump zurzeit tut, sich nämlich mit Speichelleckern zu umgeben. Mit Ja-Sagern. Wenn man Berater hat, dann sollte man sicher sein, dass die ihre Meinung sagen und nicht opportunistisch auf die eigene Meinung nur spiegelbildlich antworten. Das ist nicht einfach, denn es bedeutet Widerspruch. Widerspruch zu ertragen, ist in einer Führungsrolle kein Vergnügen.

Manchmal tut das auch ein Beirat. Mittelständler gründen immer mehr, aber die sind selten optimal besetzt. Teilst du die These?

Ich halte Beiräte gerade für Familienunternehmen für sehr wichtig, besonders wenn die Managementnachfolge auch aus der Familie kommt. Es kommt aber darauf an, wie er besetzt ist. Ich kenne einen Fall, da hat der Senior, dessen Sohn übernommen hat, einen Beirat gebildet, der aus Freunden und Ja-Sagern bestand. Nötig sind aber Menschen, die die Branche kennen und das sonstige Wissen mitbringen. Wenn die Beiratsmitglieder dann noch genügend Zeit in ihre Mandate investieren, dann ist der Beirat etwas, das zum dauerhaften Erfolg verhelfen kann.

Für dauerhaften Erfolg muss auch das Produkt stimmen. Und vor allem der Preis. Ihr seid Weltmarktführer in der Preisberatung. Wie findet sich der optimale Preis für ein Produkt?

Es gibt kein allgemeines Rezept. Denn das Wichtigste beim Preis ist nicht der Preis, sondern der Nutzen, der Wert, den der Kunde wahrnimmt. Und den muss ich kennen. Die alten Römer waren schlau. In der lateinischen Sprache haben sie das selbe Wort für Wert und Preis, nämlich Pretium. Deswegen ist die ewig gültige Gleichung fürs Pricing: Wert gleich Pretium gleich Preis. Wenn mein Produkt besser ist in der Wahrnehmung der Kunden, kann ich es mir erlauben, mehr Geld zu fordern. Und wenn es schwächer ist, dann muss ich es eben etwas billiger anbieten.

Wenn das alles wäre, müsstet ihr nicht in der ganzen Welt umherreisen.

Die zweite Herausforderung besteht darin, dass es nicht nur um die Preishöhe geht, sondern auch um die Preisdifferenzierung. Ein Beispiel: Was ist die Bahncard 50? Die Bahncard ist der Übergang von einem eindimensionalen Preissystem, nämlich nur für die Fahrkarte, zu einem zweidimensi-

onalen Preis – für die Fahrkarte und für die Bahncard. Beim Auto ist das ähnlich. Es gibt Fixkosten, die der Kunde nicht rechnet, weil das Auto ja da ist, und die variablen Kosten, bei denen er im Wesentlichen mit dem Benzinpreis rechnet. Und insofern ist die Struktur des Preissystems mit der Bahncard an die des Autos angepasst. Und mit der Bahncard 50 ist man pro Kilometer eben nicht teurer, als wenn man nur den Spritpreis rechnet.

Das passt zu deinem Wortspiel, dass „Wettbewerb“ aus den Worten Wette und Bewerben besteht. Was steckt dahinter?

Ja, Wettbewerb ist leider der Störfaktor im Verkauf, im Marketing. Bei einer Wette ist man unsicher. Erhöhe ich den Preis, wenn ich ein neues Produkt einführe, bin ich nicht sicher, wie es funktioniert. Es ist eine Wette, eine Hoffnung. Und Bewerben heißt, dass man um den Kunden werben muss. Also ich wette einerseits und muss das verbinden mit Werbung, Kunden zu gewinnen. Eines der großen Probleme, vor allem in Oligopolyen, ist, die Reaktion der Konkurrenz vorherzusehen. Ziehen die mit in der Preiserhöhung?

Wenn sie das nicht tun, muss man den Preis wieder senken.

Was zum Beispiel im Biermarkt häufiger passiert ist. Eine große Blamage, vor allem auch gegenüber den Händlern. Das heißt, die größere Unsicherheit besteht oft in der Wette, im Verhalten der Konkurrenz. Nehmen wir mal den Automobilmarkt. Werden die Chinesen jetzt noch aggressiver? Werden die chinesischen Marken stärker akzeptiert bei den deutschen Kunden? Das ist ein großes, unsicheres Problem.

Kein Wunder, dass die großen IT-Firmen im Silicon Valley Monopole so schätzen und sich dafür auch beim US-Präsidenten anbindern. Eine böse Entwicklung, oder?

Ich sehe das nicht so. Natürlich gibt es Monopole, Google hat bei Suchmaschinen praktisch ein Monopol. Aber wenn ich mein eigenes Verhalten sehe: Ich benutze heute ChatGPT jeden Tag weitaus häufiger als die Google-Suchmaschine. Wenn man die Geschichte betrachtet, gibt es Monopole, die meistens zeitlich begrenzt sind. Irgendwann fällt jemandem etwas ein, was Monopole bricht. Warten wir mal ab, was im E-Commerce mit Amazon passiert. <<



Hermann Simon ist der einzige Deutsche in der Thinkers50 Hall of Fame. Seine knapp 50 Jahre Erfahrung mit Management und Unternehmen hat er in 23 Kapitel auf 352 Seiten gegossen. Das Buch versammelt Ideen, Geistesblitze, Erkenntnisse und Beobachtungen. Es ist im September im Murmann Verlag erschienen.

Markt UND MITTELSTAND

zeichnet aus
und gratuliert:



Was den Mittelstand wirklich stark macht – und wer ihn anführt

Alle reden über den deutschen Mittelstand. Aber wer trägt ihn wirklich? Wer denkt innovativ, handelt verantwortlich, bleibt unabhängig – und prägt den digitalen Wandel mit Substanz statt Schlagzeile?

Die ausgezeichneten Unternehmen sind ein Spiegelbild mittelständischer Exzellenz zwischen Werkbank und Weltmarkt.

Vielleicht gehört auch Ihr Unternehmen dazu. Hier geht's zum Who is Who des Mittelstands.



Kontakt: siegel@marktundmittelstand.de

www.marktundmittelstand.de