

# HERMANN SIMON

## Hidden Champions

Die neuen Spielregeln  
im chinesischen  
Jahrhundert



**campus**

**Hidden Champions –  
Die neuen Spielregeln im  
chinesischen Jahrhundert**



Hermann Simon

# **Hidden Champions – Die neuen Spielregeln im chinesischen Jahrhundert**

Campus Verlag  
Frankfurt / New York

ISBN 978-3-593-51484-0 Print  
ISBN 978-3-593-44858-9 E-Book (PDF)  
ISBN 978-3-593-44857-2 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2021. Alle deutschsprachigen Rechte bei Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, Köln

Lektorat: Thomas Uber, Eppstein

Satz: Publikations Atelier, Dreieich

Gesetzt aus der Sabon und der Oswald

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza

Beltz Grafische Betriebe sind ein klimaneutrales Unternehmen.

Printed in Germany

[www.campus.de](http://www.campus.de)

# Inhalt

## Das Konzept und seine Entwicklung

<b>Kapitel 1: Eine kurze Geschichte der Hidden Champions</b> .....	15
Mittelstand .....	15
Die Entdeckung .....	16
Publikationen .....	17
<b>Kapitel 2: Hidden Champions und Exporterfolg</b> .....	18
Pro-Kopf-Exporte .....	19
Großunternehmen oder Mittelstand? .....	20
Hidden Champions und das Image Deutschlands .....	22
<b>Kapitel 3: Hidden Champions – die Definition</b> .....	23
Umsatz .....	23
Marktposition .....	24
Bekanntheitsgrad .....	24
Standarddefinition .....	25
<b>Kapitel 4: Warum gibt es Hidden Champions?</b> .....	26
Arbeitsteilung .....	26
Vergrößerung der Märkte .....	27
Vereinheitlichung der Märkte .....	27
Vertiefung der Wertschöpfungskette .....	28
Sortimentsvielfalt .....	29
Kleinigkeiten .....	29
Kommunikation und Logistik .....	31
<b>Kapitel 5: Rezeption des Hidden-Champions-Konzeptes</b> .....	33
Politik .....	33
Praxis .....	34
Presse und Literatur .....	34
Ausbildung .....	36
Forschung .....	37

# Der Aufstieg der Hidden Champions

<b>Kapitel 6: Hidden Champions weltweit</b> .....	41
Häufigkeiten .....	41
Strukturen .....	43
Aufstrebende Länder .....	44
<b>Kapitel 7: Deutsche Hidden Champions</b> .....	46
Marktposition .....	47
Umsätze .....	47
Mitarbeiter .....	48
Alter .....	50
Regionale Verteilung .....	51
<b>Kapitel 8: Österreichische und Schweizer Hidden Champions</b> .....	54
Österreichische Hidden Champions .....	54
Räumliche Verteilung .....	55
Schweizer Hidden Champions .....	57
Räumliche Verteilung .....	58
<b>Kapitel 9: Jahrzehnte des Aufstiegs</b> .....	60
Vom Hidden Champion zu Fortune Global 500 .....	60
Jenseits der 5 Milliarden .....	61
Annäherung an die Milliarde .....	62
Vom Zwerg zum Hidden Champion .....	63
Treiber des Aufstiegs .....	64
<b>Kapitel 10: Warum gibt es so viele Hidden Champions in Deutschland?</b> .....	66
Kein Nationalstaat .....	67
Dezentralität .....	68
Duale Berufsausbildung .....	68
Produktionsbasis .....	68
Produktivität .....	69
Regionale Ökosysteme .....	69
Zentrale Lage .....	70
Mentale Internationalisierung .....	70
Made in Germany .....	70

# Transformation der Globalisierung

<b>Kapitel 11: Per aspera ad Globalia</b> .....	75
Globale Pro-Kopf-Exporte .....	75
Globale Exporte seit 1990 .....	76
Globale Dienstleistungsexporte .....	79
Direktinvestitionen .....	80
<b>Kapitel 12: Quo vadis Globalia: Bevölkerung und Wirtschaft</b> .....	82
Bevölkerungsdynamik .....	82
Wirtschaftskraft und Wirtschaftswachstum .....	84
Die Diskrepanz .....	86
<b>Kapitel 13: Quo vadis Globalia: Rahmenprozesse</b> .....	88
Gewinner der Globalisierung .....	88
Mehr Globalisierung? .....	91
Transformation der Globalisierung .....	92
Transportkosten im Keller .....	94
Dematerialisierung .....	95
Standort-Kompetenz-Assimilation .....	96
Reisen oder Zoomen .....	97
<b>Kapitel 14: Zielmarkt Amerika</b> .....	100
Amerika vs. China .....	100
Transatlantica: gescheiterter Traum? .....	101
Herausforderung USA .....	102
Höhere Priorität für den US-Markt .....	103
Barrieren überwinden .....	104
Kapitalmarkt USA .....	105
<b>Kapitel 15: Zielmarkt China</b> .....	107
Pioniere im chinesischen Markt .....	108
Deutsche Hidden Champions in China .....	108
Wo China Spitze ist .....	109
Innovation in China .....	110
Chinesische Hidden Champions .....	112
Chinesische Hidden Champions in Deutschland .....	115
Greenfield-Fabriken .....	118
Unternehmerische Zusammenarbeit .....	119
Die politische Dimension .....	119

# Transformation der Antriebskräfte

<b>Kapitel 16: Business-Ökosysteme</b> .....	123
Industriecluster als Business-Ökosysteme .....	125
Das Medizintechnik-Ökosystem Tuttlingen .....	128
Das Optik/Photonik-Ökosystem Jena .....	128
Regionale Bedeutung der Ökosysteme .....	129
Unternehmerische Business-Ökosysteme .....	130
Das ASML-Trumpf-Zeiss-Ökosystem .....	130
Das Ökosystem von MK Technology .....	132
Zur Zukunft von Business-Ökosystemen .....	133
<b>Kapitel 17: Digitalisierung</b> .....	135
Radikal oder inkrementell .....	135
B2B vs. B2C .....	137
Digitale Produkte .....	138
Digitale Industrieprozesse .....	139
Digitale Services .....	141
Digitale Ökosysteme .....	144
Monetarisierung .....	145
Gesamtsicht .....	146
<b>Kapitel 18: Nachhaltigkeit</b> .....	148
Nachhaltigkeit als große Transformation .....	149
Die Rolle der Verbraucher .....	149
Treiber der Nachhaltigkeit .....	150
Investoren als Treiber .....	150
ESG-Ratings .....	151
Nachhaltigkeit und Langfristigkeit .....	152
Nachhaltige Produkte und Prozesse .....	153
Soziale Nachhaltigkeit .....	156
<b>Kapitel 19: Innovation</b> .....	158
Patente .....	158
Weltklassepatente .....	160
Patente in Deutschland .....	160
Der Gartner Hype Cycle .....	161
Inkrementelle Innovationen .....	162
Durchbruchsinnovationen .....	163
KSB Additive Fertigung .....	163
Volocopter .....	163

Lilium .....	164
Torqueedo .....	164
Wasserstoffzug iLint .....	164
Schnittstelle Mensch–Maschine .....	165
Desinfektion mit UV-C-LED .....	165
Thermoboxen .....	166
Graforce .....	166
Magnetschwebbahn TSB .....	167
Vectoflow .....	167
TwaiCe Batterieanalytik .....	168
Brennkammern für SpaceX-Raketen .....	168
Fliegende Hunde, Smart Birds und Chamäleons .....	168
Quantensensor .....	169
Innovationsprozesse .....	169
<b>Kapitel 20: Ambition</b> .....	171
Marktführerschaft .....	172
Wille .....	173
Kompetenz .....	174
Chancen .....	175
Transformation .....	175
<b>Kapitel 21: Fokus</b> .....	177
Produktfokus .....	178
Kundenfokus .....	178
Fokus und Investoren .....	179
Mehrdimensionale Fokussierung .....	179
Verlust von Fokus .....	180
Transformation .....	181
<b>Kapitel 22: Tiefe</b> .....	182
Wertschöpfungstiefe .....	182
Nichtkernkompetenzen .....	183
Einzigartigkeit .....	184
Know-how-Schutz .....	184
Tiefe und Wachstum .....	185
Tiefe als Mühlstein .....	185
Neue Kompetenzen .....	186
Technologievertiefung .....	186
Transformation .....	187

<b>Kapitel 23: Kunde</b> .....	189
Spitzenleistungen .....	190
Service .....	191
Systemintegration .....	191
Marke .....	192
Preis .....	192
Ausrichtung auf Topkunden .....	192
Kunden als Innovationsquelle .....	194
Kein Nein ohne Chef .....	195
Mitarbeiter-Kunden .....	196
Kunde im Haus .....	196
Kunden und Digitalisierung .....	197
Transformation .....	198
<b>Kapitel 24: Wettbewerb</b> .....	199
Wettbewerbsziele .....	199
Dynamik der Marktstrukturen .....	200
Intensiver Wettbewerb .....	201
Weiche Wettbewerbsvorteile .....	202
Preis als Wettbewerbsnachteil .....	203
Neue Preismodelle .....	204
Zweitmarken und LEAs .....	205
Wettbewerb und Ökosysteme .....	205
Leuchtturmprojekte .....	206
Transformation .....	208
<b>Kapitel 25: Organisation</b> .....	209
Funktionale Organisation .....	209
Multifunktionale Einsetzbarkeit .....	210
Auslandseinsätze .....	211
Mehr Dezentralisierung .....	211
Neue Arbeitsorganisation .....	212
Divisionale Organisation .....	213
Transformation .....	216
<b>Kapitel 26: Gewinn und Finanzen</b> .....	217
Gewinn .....	217
Gewinn-Stars .....	218
Finanzierung .....	221
Börsengang .....	221

Private Equity .....	222
Strategische Investoren .....	223
Transformation .....	224
<b>Kapitel 27: Mitarbeiter und Führung .....</b>	<b>225</b>
Motivation .....	225
Qualifikation .....	227
Talentgewinnung .....	228
Diversität und Inklusion .....	230
Die Führer .....	231
Führungskontinuität .....	231
Junge CEOs .....	232
Weibliche CEOs .....	233
Internationalisierung des Managements .....	234
Führungsstile .....	235
Transformation .....	236
<b>Kapitel 28: Die Zukunft der Hidden Champions .....</b>	<b>237</b>
Sunset Industries .....	238
Sunrise Industries .....	239
Erhaltung der Stärken .....	243
Spezialisierung .....	243
Standortwahl .....	244
Kapital .....	245
Weltbürger .....	246
Geld oder Ruhm .....	246
Transformation .....	247
<b>Anmerkungen .....</b>	<b>249</b>
<b>Personen- und Unternehmensregister .....</b>	<b>268</b>
<b>Sachregister .....</b>	<b>277</b>
<b>Über den Autor .....</b>	<b>279</b>



# **Das Konzept und seine Entwicklung**



# Eine kurze Geschichte der Hidden Champions

Gibt man in Google den Begriff »Hidden Champions« ein, so erscheinen 2,45 Millionen Einträge.<sup>1</sup> Hidden Champions ist zu einem weltweit bekannten Begriff geworden. Wie kam es dazu? Alles begann 1987 in Düsseldorf, als mich der Harvard-Professor Theodore Levitt bei einem Treffen fragte: »Warum sind deutsche Unternehmen im Export so erfolgreich?« Diese Frage kann als Initialstimulus für die Hidden-Champions-Forschung gelten. Einige Jahre zuvor hatte Levitt den Begriff »Globalisierung« durch einen vielbeachteten Aufsatz in der *Harvard Business Review* populär gemacht und interessierte sich in der Folge für die internationale Wettbewerbsfähigkeit von Ländern und Unternehmen.<sup>2</sup>

Im Jahre 1986 war Deutschland zum ersten Mal Exportweltmeister geworden. Levitt wollte die Ursachen dieses spektakulären Erfolges verstehen. Seinerzeit assoziierte man die deutsche Exportperformance vor allem mit Großunternehmen. In der Tat waren Firmen wie Bayer, Siemens, Daimler, Volkswagen, Bosch, E. Merck schon im letzten Jahrhundert sehr erfolgreiche Exporteure. Viele deutsche Großunternehmen hatten seit dem 19. Jahrhundert internationale Vertriebsnetzwerke aufgebaut. So ging Bayer bereits 1864 in die USA. Bosch erzielte schon vor dem Ersten Weltkrieg mehr als die Hälfte seines Umsatzes im Ausland. Siemens hatte ebenfalls früh mit der Internationalisierung begonnen und war seit 1872 in China aktiv. Im Vergleich dazu stand der Mittelstand in den 1980er Jahren erst am Anfang seiner Internationalisierung.

## Mittelstand

Interessant sind die Einschätzungen, die Professor Levitt zu den Perspektiven des Mittelstandes gab. Der Journalist Peter Hanser von der Zeitschrift

*absatzwirtschaft* interviewte Levitt und mich bei dem Düsseldorfer Treffen. Unter anderem stellte Hanser folgende Frage: »Ein Problem der deutschen Industrie liegt in der großen Zahl mittelständischer Unternehmen mit einem hohen Exportanteil. Ist ›Global Marketing‹ auch eine Strategie für diese Unternehmen?« Levitt erwiderte: »Alle Unternehmen starteten einmal klein. Überlebt haben vornehmlich die größeren. Die kleineren Familienunternehmen müssen dagegen mit Überlebensproblemen kämpfen.«<sup>3</sup> Er äußerte sich skeptisch zu den Chancen des Mittelstandes in der Globalisierung und sah Großunternehmen als klare Gewinner im zunehmenden weltweiten Wettbewerb. An das Phänomen Hidden Champions dachte damals niemand. Zum Mittelstand gehören je nach Abgrenzung 80 Prozent der deutschen Unternehmen. Dazu zählen auch der Bäcker an der Ecke oder Handwerker, die meistens keine Exporteure sind.

## Die Entdeckung

Im Zuge der Beschäftigung mit der Frage von Levitt fiel mir auf, dass es eine beträchtliche Zahl von Mittelständlern gab, die in ihren Märkten Weltmarktführer waren und schnell wuchsen. Entsprechend stieg ihr Beitrag zu den deutschen Exporten. Konnten diese mittelständischen Marktführer die außergewöhnliche Exportleistung der deutschen Wirtschaft erklären? Wie viele derartige Marktführer gab es in Deutschland? Waren sie in der Summe ausschlaggebend für den Exporterfolg? Und wie sahen ihre Strategien aus? Solche Fragen drängten sich mir auf. Im Jahre 1989 vergab ich an Daniel Klapper, damals Student an der Universität Bielefeld und heute Professor an der Humboldt Universität in Berlin, eine erste Diplomarbeit zu diesem Thema.<sup>4</sup> Er erhielt den Auftrag, mittelständische Weltmarktführer aufzuspüren und grundlegende Daten zu ihnen zu erheben. Klapper identifizierte 39 dieser Firmen. Die Ergebnisse überraschten mich und regten zu weiteren Forschungen an. Die untersuchten Mittelständler wuchsen sehr stark, hatten zahlreiche eigene Tochtergesellschaften und waren selbst in einem schwierigen Markt wie Japan erfolgreich. Trumpf hatte sich schon 1964 in Japan engagiert. Lenze, ein Hersteller von Kleingetrieben aus Extertal, kooperierte seit vielen Jahren eng mit einem japanischen Unternehmen. Solche Firmen waren echte Champions, aber außer einigen Spezialisten kannte sie niemand. Wie sollte man diese globalen Mittelständler nennen?

Der Ausdruck »Hidden Champions« entpuppte sich als Glücksgriff, nicht zuletzt wegen des Wortspiels mit dem implizierten Widerspruch. »Champi-

ons« sind normalerweise bekannt. Wie können sie verborgen oder »hidden« sein? Das passt nicht zusammen. Erstmals nutzte ich den Begriff in einer Veröffentlichung in der Zeitschrift für Betriebswirtschaft im September 1990 mit dem Titel »Hidden Champions – Speerspitze der deutschen Wirtschaft«.<sup>5</sup> In dieser frühen Veröffentlichung konnte allenfalls von »Speerspitze« die Rede sein. Wie viel diese Unternehmen insgesamt zum deutschen Export beitrugen und wie viele Hidden Champions es in Deutschland gab, war zu dieser Zeit noch unklar. Zeitsprung ins Jahr 2020: Für die Suche nach amerikanischen Hidden Champions gaben wir in Google den Namen von Städten und »global market leader« ein. Wir erlebten eine Überraschung. Bei fast allen amerikanischen Städten, die wir eingaben, erschienen mehr deutsche als amerikanische »global market leaders«. Die deutschen Mittelständler hatten dort ein Büro, eine Niederlassung oder eine Fabrik. Diese »Entdeckung« wertete ich als überzeugenden Beleg dafür, dass die deutschen Hidden Champions heute eine im globalen Maßstab beeindruckende Präsenz aufweisen.

## Publikationen

In der Hidden-Champions-Forschung brachte Eckart Schmitt mit seiner Dissertation an der Universität Mainz einen wichtigen Fortschritt. Er identifizierte 457 Hidden Champions in Deutschland.<sup>6</sup> Im Jahre 1996 erschien mein erstes Buch zum Thema unter dem Titel *Hidden Champions – Lessons from 500 of the World's Best Unknown Companies* bei der Harvard Business School Press.<sup>7</sup> Die deutsche Übersetzung *Die heimlichen Gewinner (Hidden Champions) – Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer* wurde 1997 vom Campus-Verlag veröffentlicht.<sup>8</sup> Die zweite, völlig neu geschriebene Auflage *Hidden Champions des 21. Jahrhunderts* publizierte ich zehn Jahre später.<sup>9</sup> In der dritten Auflage aus dem Jahre 2012 mit dem Titel *Hidden Champions – Aufbruch nach Globalia* wurden neben Hidden Champions aus Deutschland auch solche aus Österreich und der Schweiz einbezogen.<sup>10</sup> Meine Bücher über Hidden Champions sind in 25 Sprachen in insgesamt 52 Varianten erschienen. Allein in China wurden in fünf Auflagen mehr als eine Million Exemplare verkauft.

## Hidden Champions und Exporterfolg

Die Frage von Levitt nach den Ursachen des deutschen Exporterfolges ist nicht einfach zu beantworten. Eines ist unbestreitbar: Seit diese Frage vor mehr als 30 Jahren gestellt wurde, hat sich die außergewöhnliche Exportperformance der deutschen Wirtschaft gehalten. Abbildung 2.1 zeigt die Exporte der zehn größten Exportländer für den Zehnjahreszeitraum 2010–2019.

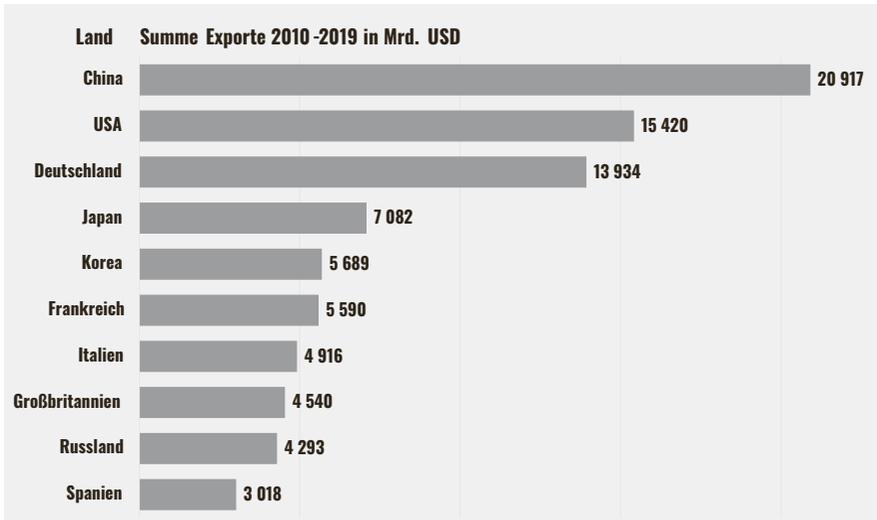


Abb. 2.1: Die stärksten Exportländer im Vergleichszeitraum 2010–2019

Zwar hat China Deutschland 2009 als Exportweltmeister abgelöst und die Nummer-Eins-Position seither gehalten. Und auch die USA liegen in den absoluten Exporten heute vor Deutschland. Doch die Volkswirtschaften dieser beiden Länder sind um ein Vielfaches größer als die deutsche.

## Pro-Kopf-Exporte

Besonders deutlich tritt die herausragende Exportleistung deutscher Unternehmen bei einem Pro-Kopf-Vergleich zutage, der in Abbildung 2.2 wiederum für den Zehnjahreszeitraum 2010–2019 dargestellt ist.

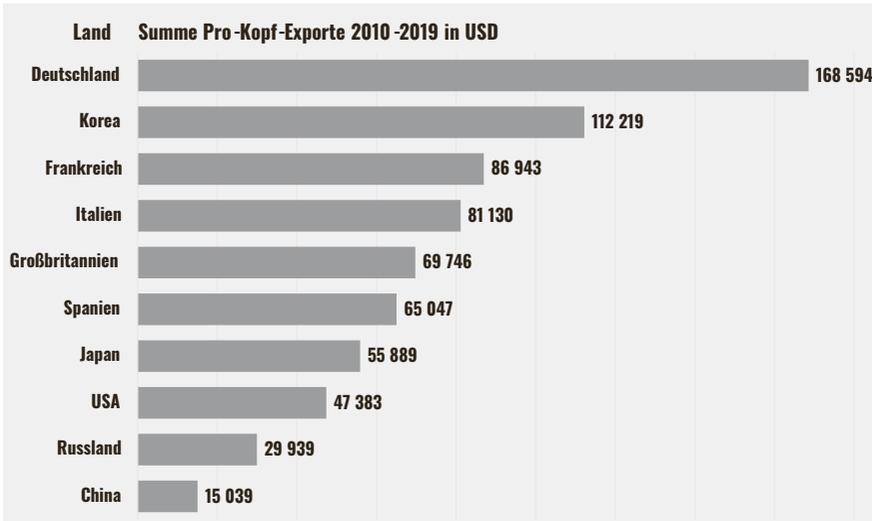


Abb. 2.2: Spitzenplatz Deutschlands beim Exportvolumen je Einwohner 2010–2019

Bei den Pro-Kopf-Exporten ist Deutschland unter den großen Ländern ein extremer Ausreißer. Dies gilt insbesondere im Vergleich mit den europäischen Nachbarn. Tendenziell fallen die Pro-Kopf-Exporte mit höherer Bevölkerungszahl eines Landes geringer aus. Frankreich, Italien, Großbritannien und Spanien müssten dieser Gesetzmäßigkeit zufolge höhere Pro-Kopf-Exporte als Deutschland aufweisen. In Wirklichkeit ist es umgekehrt. Die deutschen Pro-Kopf-Exporte sind fast oder mehr als doppelt so groß wie diejenigen unserer großen europäischen Nachbarn, obwohl deren Distanz zu wichtigen Märkten wie USA oder China ähnlich ist. Woher rühren diese großen Diskrepanzen? Dafür gibt es zwar keine monokausale Erklärung, gleichwohl dürfte der Mittelstand eine wichtige Rolle dabei spielen.

Manche kleinen Länder haben allerdings noch deutlich höhere Pro-Kopf-Exporte als Deutschland. Das zeigt Abbildung 2.3 für ausgewählte europäische und asiatische Länder.

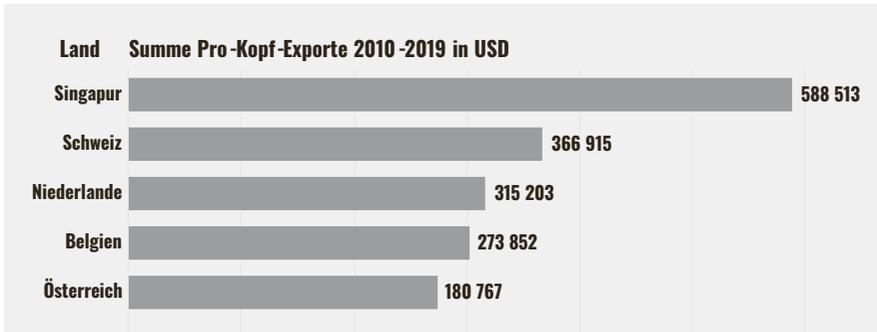


Abb. 2.3: Sonderfaktoren beeinflussen die Pro-Kopf-Werte kleinerer Länder

Bei Singapur, den Niederlanden und Belgien sind durchfließende Warenströme wie zum Beispiel Öl, die in die Exportstatistik eingehen, für die extrem hohen Werte verantwortlich. Die gegenüber Deutschland höheren Werte für Österreich und die Schweiz erklären sich aus der geringen Größe dieser Märkte. Für Länder sehr unterschiedlicher Größe sind Pro-Kopf-Exporte nur bedingt vergleichbar.

## Großunternehmen oder Mittelstand?

Harvard-Professor Marc Melitz verdanken wir die – eigentlich offensichtliche – Einsicht, dass nationale Exportstatistiken ein Artefakt sind.<sup>1</sup> Denn nicht Staaten, sondern Unternehmen exportieren. Melitz zufolge können »nur die Besten Geschäfte mit dem Ausland stemmen«.<sup>2</sup> Nur sie sind in der Lage, international wettbewerbsfähige Produkte zu produzieren und zu profitablen Preisen zu verkaufen. Wie schon in der Antwort von Levitt durchschien, vermutet man diese Fähigkeiten eher bei großen, global agierenden Firmen und weniger bei Mittelständlern. Erklärt sich demnach die Exportperformance eines Landes aus der Zahl großer Firmen?

Abbildung 2.4 versucht, eine Antwort auf diese Frage zu geben. Auf der horizontalen Achse ist die Zahl der »Fortune-Global-500«-Unternehmen des jeweiligen Landes abgetragen. Dies sind die 500 größten Firmen der Welt. Die vertikale Achse zeigt die Exporte.<sup>3</sup> Bemerkenswert ist, dass China 2019 die USA bei der Zahl der größten Unternehmen erstmals überflügelt hat.

Die Hypothese, dass Großunternehmen die Exportleistung eines Landes bestimmen, trifft für die meisten Länder zu. Es existiert eine nahezu lineare

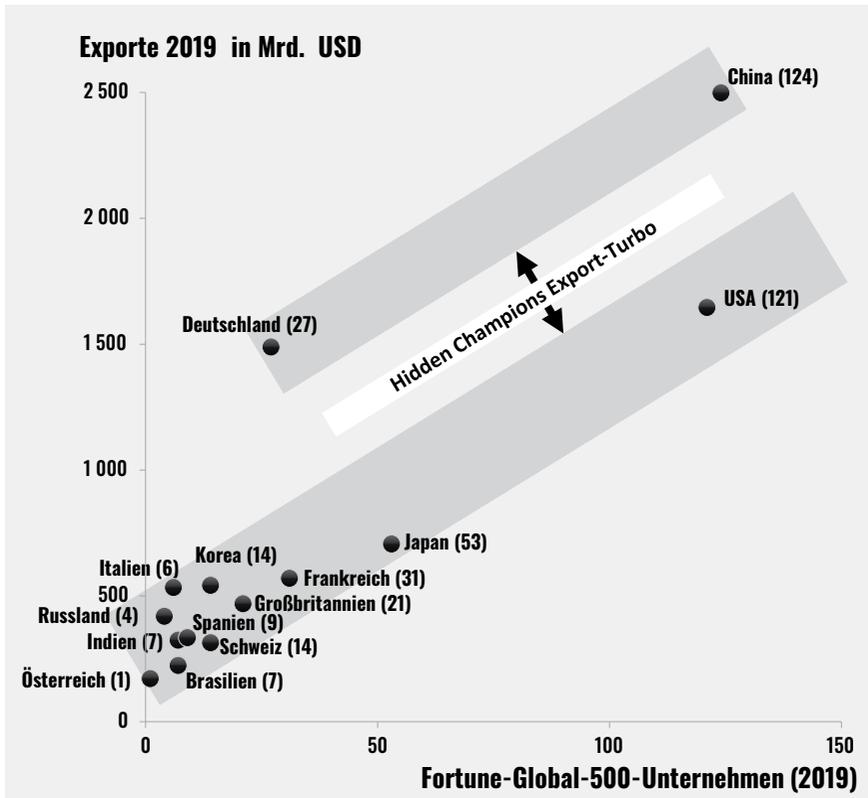


Abb. 2.4: Zahl der Fortune-Global-500-Unternehmen und Exporte 2019

Beziehung zwischen der Zahl der Großunternehmen und der Exportleistung für USA, Japan, Frankreich, Korea, Großbritannien, Italien und Spanien. Die Korrelation zwischen den beiden Variablen ist für diese Länder sehr hoch. Nur China und Deutschland weichen von diesem Muster ab. Und genau diese beiden Länder sind die Nummer eins in den absoluten beziehungsweise den Pro-Kopf-Exporten. Was ist die Erklärung? In China kommen etwa zwei Drittel aller Exporte von mittelständischen Unternehmen, und in Deutschland liegt der Exportanteil des Mittelstandes in ähnlicher Höhe.<sup>4</sup> Da, wie erwähnt, nicht jeder Mittelständler exportiert, bleibt zu schließen, dass die Hidden Champions eine wesentliche Ursache für den anhaltenden deutschen Exporterfolg darstellen. Der Hidden Champions Fund aus Singapur stützt diese Diagnose: »Die Hidden Champions bilden das Fundament der widerstandsfähigen, exportorientierten deutschen Wirtschaft. Sie haben ihre Wurzeln im Unternehmergeist des deutschen Mittelstandes.«<sup>5</sup>

## Hidden Champions und das Image Deutschlands

Die Hidden Champions sind jedoch nicht nur ein Pfeiler der deutschen Exportstärke und Wirtschaftskraft, sondern sie üben auch einen starken Einfluss auf die Wahrnehmung Deutschlands in der Welt und im Inneren aus. Das Außenimage Deutschlands ist dabei durchgängig besser als unsere Selbstwahrnehmung. Bei internationalen Rankings gehört Deutschland in der Regel zu den Top 10 der Welt, wobei kleine Länder wie die Schweiz oder Singapur meist die Spitzenplätze belegen. In einer Untersuchung von US-News landete Deutschland auf Platz 4.<sup>6</sup> Die Wharton School stufte Deutschland sogar als »weltweit bestes Land« ein. Und was noch stärker erstaunt: Bei Entrepreneurship sah der Autor der Studie, Professor David Reibstein, Deutschland an der Spitze: »Die Topnation der Entrepreneure sind nicht die USA, sondern Deutschland.«<sup>7</sup> In neueren Büchern ausländischer Autoren wird Deutschland zunehmend positiv dargestellt. Dabei erfahren der Mittelstand und speziell die Hidden Champions explizite Erwähnung und Anerkennung, so durch den englischen Autor John Kampner:

»Vor allem die kleineren Firmen zeichnen Deutschland aus. Für sie hat Hermann Simon den Begriff ›Hidden Champions‹ geprägt – das sind Erfolgsgeschichten der Globalisierung und des Freihandels. Die Hälfte von ihnen kommt aus Deutschland. Mit großem Abstand folgen die USA, Japan und China. Die anderen europäischen Ländern spielen dabei kaum eine Rolle.«<sup>8</sup>

Die Innensicht Deutschlands ist hingegen deutlich skeptischer. Aber selbst sehr kritische Autoren betonen die positive Rolle des Mittelstandes und der Hidden Champions. Beispielhaft sei hier Gabor Steingart zitiert: »Mit Erfahrungsreichtum und Hartnäckigkeit, Mut und Bescheidenheit bearbeiten die ›Hidden Champions‹ die globalen Märkte.«<sup>9</sup> Es bleibt festzuhalten, dass der Mittelstand und die Hidden Champions entscheidend zum Image sowohl im Ausland als auch innerhalb Deutschlands beitragen.

# Hidden Champions – die Definition

Um als Hidden Champion klassifiziert zu werden, muss ein Unternehmen drei Kriterien erfüllen:

1. Es muss in seinem Markt zu den Top 3 in der Welt gehören oder Nr. 1 auf seinem Kontinent sein.
2. Der Umsatz muss unter 5 Milliarden Euro liegen.
3. Es muss eine geringe Bekanntheit in der allgemeinen Öffentlichkeit aufweisen.

Diese drei Definitionsmerkmale benutze ich seit den 1990er Jahren.

## Umsatz

Lediglich die quantitative Ausprägung des Umsatzkriteriums hat sich verändert. In der ersten Auflage des Buches im Jahre 1996 lag die Umsatzobergrenze bei 1 Milliarde Dollar (den Euro gab es damals noch nicht). Im Jahre 2007 habe ich die Obergrenze auf 3 Milliarden und im Jahre 2012 schließlich auf 5 Milliarden Euro erhöht. Diese Obergrenzen reflektieren das starke Wachstum der Hidden Champions in den vergangenen Jahrzehnten. Für das vorliegende Buch hatte ich überlegt, die Obergrenze auf 10 Milliarden Euro anzuheben, habe aber letztlich davon abgesehen, da nur wenige Firmen aus meiner ursprünglichen Liste die Fünf-Milliarden-Grenze überschreiten. Nun mögen 5 Milliarden Umsatz als Obergrenze für einen Mittelständler hoch erscheinen. Doch muss man diese Zahl im weltweiten Kontext und vor allem im Vergleich zu den größten Unternehmen, den Fortune Global 500, sehen. Diese erzielten 2019 im Durchschnitt einen Umsatz von 66,6 Milliarden Dollar, und selbst die kleinste dieser Firmen erlöste 25,4 Milliarden Dollar.<sup>1</sup> Wir sprechen

somit bei den Hidden Champions von einer Kategorie, deren Umsatzobergrenze bei weniger als einem Zehntel des Durchschnitts der Fortune Global 500 beziehungsweise einem Fünftel des kleinsten unter diesen liegt. Eine Firma mit 2 oder 3 Milliarden Euro Umsatz gehört im globalen Maßstab zu den mittelgroßen, nicht zu den großen Unternehmen. Der Durchschnittsumsatz der von mir erfassten deutschen Hidden Champions liegt bei 467 Millionen Euro, also deutlich tiefer. Darauf gehe ich später detailliert ein. Man beachte, dass ich keine untere Umsatzgrenze setze. Im Zeitalter der modernen Kommunikations- und Transportmittel agieren selbst Klein- und Kleinstunternehmen global und erreichen weltmarktführende Positionen. Die modernen Systeme gestatten es, unabhängig von der Unternehmensgröße Kunden in aller Welt zu bedienen – ein fundamentaler Unterschied zu früheren Zeiten, in denen weltweite Vermarktung für kleine Firma selten und wenig realistisch war. Allerdings machen die Firmen mit weniger als 10 Millionen Euro Umsatz nur 2 Prozent der von mir in Deutschland erfassten Hidden Champions aus.

## **Marktposition**

Die Marktposition der Hidden Champions wird in der Regel durch den Marktanteil definiert. Dabei ist man zumeist auf die Einschätzung der Unternehmen angewiesen. Die Angaben zur Marktposition lassen sich nicht durchgängig für Tausende von Unternehmen aus neutralen Quellen verifizieren. Zudem hängen Marktposition und Marktanteil von der Abgrenzung des Marktes ab, in die immer subjektive Elemente einfließen, über die man trefflich streiten kann. In fragmentierten Märkten sind Marktanteile nicht immer exakt quantifizierbar. Besser abschätzbar sind oft die Marktpositionen, ob man etwa in einem Markt Erster, Zweiter oder Dritter ist. Manche Hidden Champions bezeichnen sich »als einen der Marktführer«, ohne ihren Marktanteil oder ihre Marktposition in Zahlen ausdrücken zu können. Ich habe die Angaben für alle erfassten deutschen Hidden Champions persönlich überprüft. Ganz lassen sich dabei subjektive Einschätzungen nicht vermeiden.

## **Bekanntheitsgrad**

Beim Bekanntheitsgrad verzichte ich auf eine präzise Quantifizierung. Firmen wie beispielsweise Haribo, Jägermeister oder Melitta, die in früheren

Listen enthalten waren, habe ich aus der Liste genommen, da sie mittlerweile selbst weltweit nicht mehr als »hidden« angesehen werden können. Ich bin mir aber sicher, dass mehr als 80 Prozent der Hidden Champions in meiner aktuellen Liste der allgemeinen Öffentlichkeit im Weltmaßstab nicht bekannt sind.

## **Standarddefinition**

Die Definition bestehend aus global oder kontinental marktführender Position, der Umsatzobergrenze von 5 Milliarden Euro und dem qualitativ eingeschätzten geringen Bekanntheitsgrad hat sich in der Literatur durchgesetzt. In einer Analyse von 94 wissenschaftlichen Beiträgen zum Hidden-Champions-Konzept, der bisher umfangreichsten ihrer Art, heißt es: »Simons Definition wurde von der Forschung weitestgehend übernommen. 88 von 94 Publikationen zu Hidden Champions folgen Simons Definition.«<sup>2</sup> Manche Autoren aus Ländern, in denen es nur wenige Hidden Champions gibt, weichen die Definition im Hinblick auf die Marktposition auf, um genügend Untersuchungsobjekte in ihrem Land oder ihrer Region zu haben. Ein Beispiel ist eine Studie griechischer Autoren, in der diese 20 griechische Hidden Champions identifizieren.<sup>3</sup> Selbst habe ich in Griechenland nur zwei Hidden Champions gefunden. Andere Forscher führen zusätzliche Kriterien in ihre Definitionen ein, wie etwa Christian Rammer und Alfred Spielkamp vom Mannheimer Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW). Demzufolge müssen Unternehmen einen Exportanteil von 50 Prozent oder mehr haben, in mindestens einem weiteren Kontinent Geschäfte betreiben, innerhalb der letzten fünf Jahre um mehr als 10 Prozent gewachsen sein und weniger als 10 000 Beschäftigte haben.<sup>4</sup> Ich schätze, dass 90 Prozent der von mir erfassten Hidden Champions diese Kriterien ebenfalls erfüllen. Insofern stellt sich die Frage nach dem Sinn solcher Verfeinerungen der Definition, die eine Erhöhung der Komplexität ohne einen erkennbaren Nutzen bringen. Wenn, wie dargestellt, 94 Prozent der Forscher die Definition übernehmen, so kann man diese begründet als die Standarddefinition bezeichnen.

# Warum gibt es Hidden Champions?

Angesichts der Tatsache, dass wir in der Welt mehrere Tausend Hidden Champions aufgespürt haben, scheint die Frage »Warum gibt es überhaupt Hidden Champions?« etwas abwegig. Hätte man die Frage jedoch vor 200 Jahren gestellt, wäre die Antwort darauf hinausgelaufen, dass Mittelständler, die weltweit aktiv und Weltmarktführer sind, so gut wie nicht vorkommen. Ausnahmen waren einzig Handelsunternehmen wie die Fugger-Dynastie, die bereits im 15. Jahrhundert europaweit Geschäfte betrieb und zum Beispiel bei Kupfer die europäische Nr. 1 war, sich also nach unserer Definition als Hidden Champion qualifiziert hätte. Später gab es in Portugal (Estado da India), in Holland (Dutch East India Company) und insbesondere in England (East India Company) Firmen, die ihre Geschäfte nach Asien ausdehnten. Auf die englische East India Company entfiel die Hälfte des Welthandels, sie war also Weltmarktführer. Ob allerdings »hidden« in diesen Fällen zutrifft, muss man hinterfragen, denn diese Firmen waren nicht nur wirtschaftliche, sondern auch politische Schwergewichte. Die englische East India Company hatte zeitweise 260 000 Soldaten unter Vertrag, doppelt so viele wie die britische Armee. Hingegen war zu jenen Zeiten ein typischer Mittelständler auf sein Heimatland oder allenfalls angrenzende (Klein-)Staaten beschränkt.

Warum ist das heute so fundamental anders? Was hat zur Entstehung der großen Zahl mittelständischer, wenig bekannter Weltmarktführer beigetragen? Wenig überraschend hat diese Entwicklung nicht den einen Ursprung, sondern beruht auf einem Bündel von Ursachen.

## Arbeitsteilung

Die Vorteile der Arbeitsteilung hat schon Adam Smith in seinem berühmten, 1776 erschienenen Werk *An Inquiry into the Nature and Causes of the*

*Wealth of Nations* erkannt und populär gemacht.<sup>1</sup> Zunehmende Arbeitsteilung bedeutet, dass aus Generalisten, die ein ganzes Produkt herstellen, Spezialisten entstehen, die nur einzelne Komponenten fertigen, die dann von einem Endprodukthersteller zusammengefügt werden. Aus der Spezialisierung auf die Einzelteile ergeben sich riesige Produktivitätsfortschritte. Jedoch funktionieren Arbeitsteilung und Spezialisierung nur, wenn ein Markt ausreichend groß ist. Adam Smith sagt dazu: »Die Arbeitsteilung ist durch die Größe des Marktes begrenzt.«<sup>2</sup> In einem kleinen Ort findet man anders als in einer Großstadt keine Spezialgeschäfte, sondern beispielsweise nur allgemeine Lebensmittelhändler mit einem beschränkten Sortiment.

## **Vergroößerung der Märkte**

Die Nutzung der Chancen der Arbeitsteilung setzt also voraus, dass sich die Marktgebiete, die von Spezialisten bedient werden, vergrößern. Diese Vergrößerung kann auf unterschiedliche Weise geschehen. So können sich bisher getrennte Märkte zusammenschließen und Handelshemmnisse beseitigen. Beispiele sind die Bildung des Deutschen Reiches aus vielen Kleinstaaten, die Europäische Union oder die Abschaffung von Zöllen durch Freihandelsverträge. Auch Friedensschlüsse, wie etwa der Wandel der deutsch-französischen »Erbfeindschaft« in eine Freundschaft zwischen den beiden Ländern oder der Fall des Eisernen Vorhanges, der beispielsweise die österreichische Wirtschaft aus ihrer Grenzlage befreite, können zu Markterweiterungen führen. In ausgedehnteren Märkten kann ein Spezialist, der nur eine kleine Nische bedient, zu beachtlicher Größe heranwachsen. Genau das ist die Strategie der Hidden Champions, wenn sie das beschränkte Marktpotenzial der lokalen oder nationalen Nische durch Internationalisierung bis hin zur Globalisierung erweitern.

## **Vereinheitlichung der Märkte**

Die Vereinheitlichung oder Homogenisierung der Märkte ist nicht gleichzusetzen mit der vorstehend besprochenen Vergrößerung. Das lässt sich am Unterschied zwischen den USA und der Europäischen Union illustrieren. Beide Märkte sind ähnlich groß, aber während die USA einen weitgehend homogenen Markt bilden, besteht die EU nach wie vor aus 27 Einzelmärkten. Die

Uneinheitlichkeit der EU-Länder beruht dabei auf zahlreichen Faktoren wie Sprache, Währung, Standards, Handelsstrukturen und Konsumgewohnheiten. Das hat enorme Konsequenzen für die Ausdehnung von Geschäften. Der Fahrdienstleister Uber testete sein System einige Jahre in San Francisco und konnte es dann ohne größere Modifikationen in New York und anderen amerikanischen Großstädten einführen. In Europa sind in einem solchen Falle sprachliche, kulturelle und bürokratische Barrieren zu überwinden, was sowohl die Kosten als auch den Zeitbedarf erhöht. Moderne, so genannte »Born-global«-Märkte wie etwa Smartphones, Software, Internet sind von Gründung an vereinheitlicht und standardisiert, sodass eine Internationalisierung weniger kostet, schneller vonstattengeht und damit die Entstehung von Hidden Champions befördert. Eine wichtige Komponente bildet dabei die Vereinheitlichung der Sprache. Auf Englisch kann man heute praktisch überall in der Welt Geschäfte betreiben, auch wenn die Beherrschung des Englischen von Region zu Region nach wie vor sehr unterschiedlich gut ausgeprägt ist.

## Vertiefung der Wertschöpfungskette

Moderne Wertschöpfungsketten weisen eine ungeheure Tiefe auf. Dieser Aspekt hängt eng mit der Arbeitsteilung und Spezialisierung zusammen. Selbst in einem einfachen T-Shirt stecken viele Zulieferer, zum Beispiel die Näherei in Bangladesch, Chemiehersteller, Baumwollzüchter, Maschinenbauer, Logistikunternehmen, Händler und weitere Dienstleister. Wesentlich komplexer sind die Lieferketten bei Autoherstellern, die direkt oder indirekt Teile und Dienstleistungen von mehreren Tausend Zulieferern verbauen, die wiederum Teile von zahlreichen Lieferanten beziehen. Sehr ausgeprägt ist dieses Phänomen auch in der Elektronikindustrie. Apple hat alleine in Deutschland 767 Zulieferer.<sup>3</sup> Die Einzelteile von Autos, Computern oder Smartphones kommen aus vielen Ländern. Globale Wertschöpfungsketten umfassen typischerweise zahlreiche Stufen. Es ist fraglich, ob das sogenannte Lieferkettengesetz, das Unternehmen für Fehlverhalten von Zulieferern sanktionieren soll, dieser Unüberschaubarkeit Rechnung trägt. Michael Stietz, Einkaufschef im Körber-Konzern, zu dem mehrere Hidden Champions gehören, sagt dazu: »Wenn wir für die gesamte Lieferkette geradestehen sollen, also auch für die Lieferanten unserer Lieferanten, dann kommen wir schnell auf eine sechsstellige Zahl, also mehr als 100 000 verschiedene Unternehmen über die ganze Welt verstreut, über die wir Daten sammeln und auswerten müssen.«<sup>4</sup>