

# HERMANN SIMON

## Hidden Champions

Die neuen Spielregeln  
im chinesischen  
Jahrhundert



**campus**

Hermann Simon

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

Campus Verlag  
Frankfurt/New York

## Über das Buch

Hidden Champions – das sind die Weltmarktführer, die kaum jemand kennt. Die meisten von ihnen sitzen nicht etwa im Silicon Valley, sondern in Deutschland, in Österreich und in der Schweiz. Management-Vordenker Hermann Simon prägte den Begriff für die Top-Mittelständler in Nischenmärkten bereits vor 30 Jahren, doch vieles hat sich seither verändert. Nach dem Export-Boom in den Jahren 1990-2010 sehen die Unternehmen sich heute vor großen neuen Herausforderungen: 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?

»Deutschlands bekanntester Managementberater«  
(Handelsblatt)

»Einer der weltweit führenden Unternehmensberater«  
(Financial Times)

# Inhalt

## Das Konzept und seine Entwicklung

### Kapitel 1

Eine kurze Geschichte der Hidden Champions

### Kapitel 2

Hidden Champions und Exporterfolg

### Kapitel 3

Hidden Champions – die Definition

### Kapitel 4

Warum gibt es Hidden Champions?

### Kapitel 5

Rezeption des Hidden-Champions-Konzeptes

## Der Aufstieg der Hidden Champions

### Kapitel 6

Hidden Champions weltweit

### Kapitel 7

Deutsche Hidden Champions

### Kapitel 8

Österreichische und Schweizer Hidden Champions

### Kapitel 9

Jahrzehnte des Aufstiegs

### Kapitel 10

Warum gibt es so viele Hidden Champions in

Deutschland?

## Transformation der Globalisierung

Kapitel 11

Per aspera ad Globalia

Kapitel 12

Quo vadis Globalia: Bevölkerung und Wirtschaft

Kapitel 13

Quo vadis Globalia: Rahmenprozesse

Kapitel 14

Zielmarkt Amerika

Kapitel 15

Zielmarkt China

Transformation der Antriebskräfte

## Anmerkungen

## Personen- und Unternehmensregister

Personen

Unternehmen

## Sachregister

## Über den Autor

# **Das Konzept und seine Entwicklung**

# Kapitel 1

## **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. »Champions« 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.

## Kapitel 2

# 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.

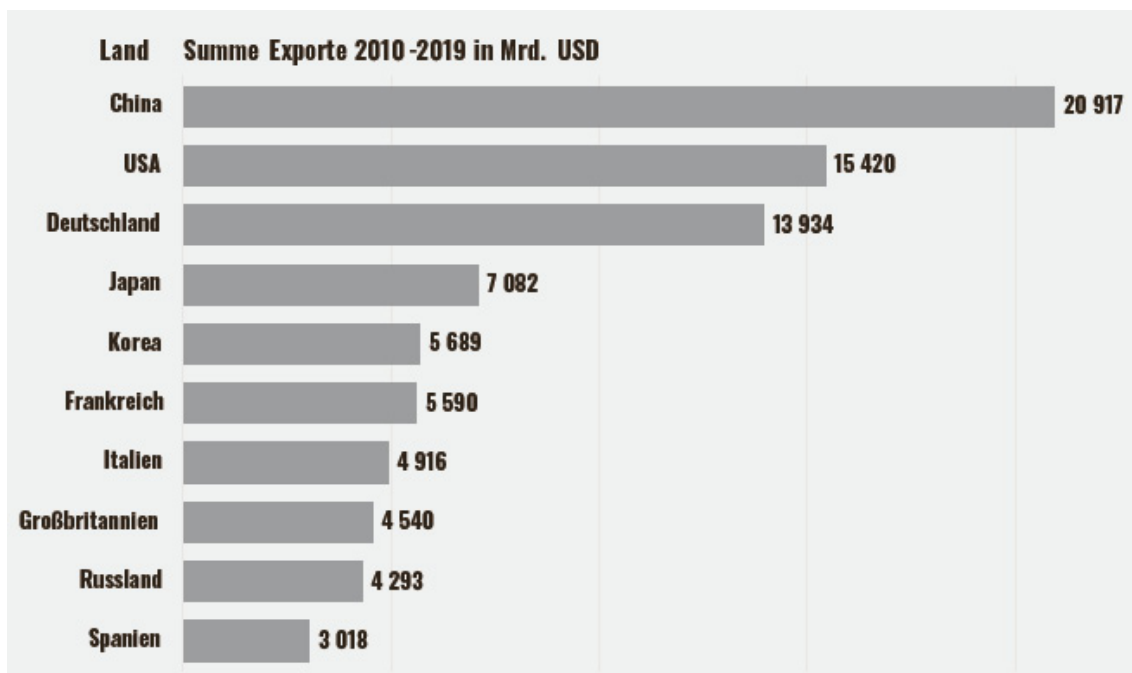
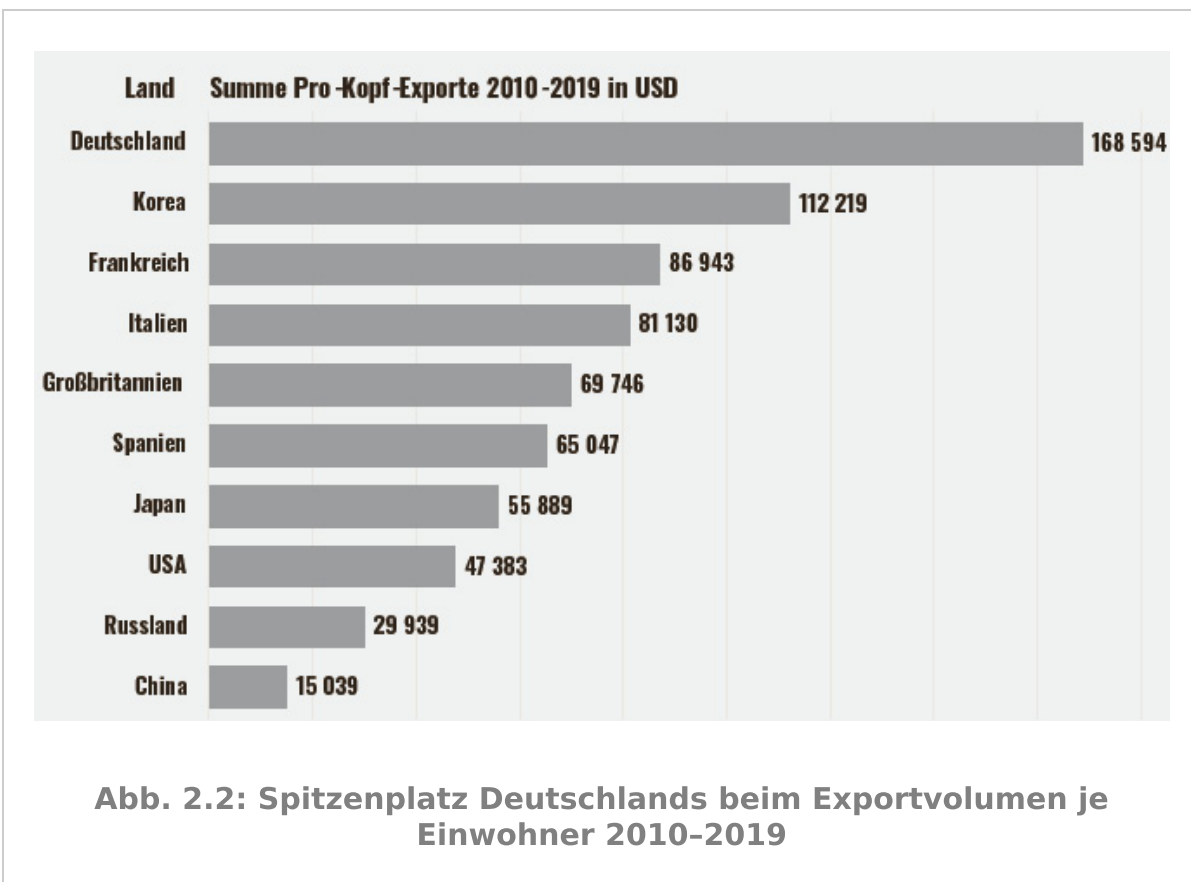


Abb. 2.1: Die stärksten Exportländer im Vergleichszeitraum 2010-2019

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.



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.



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.

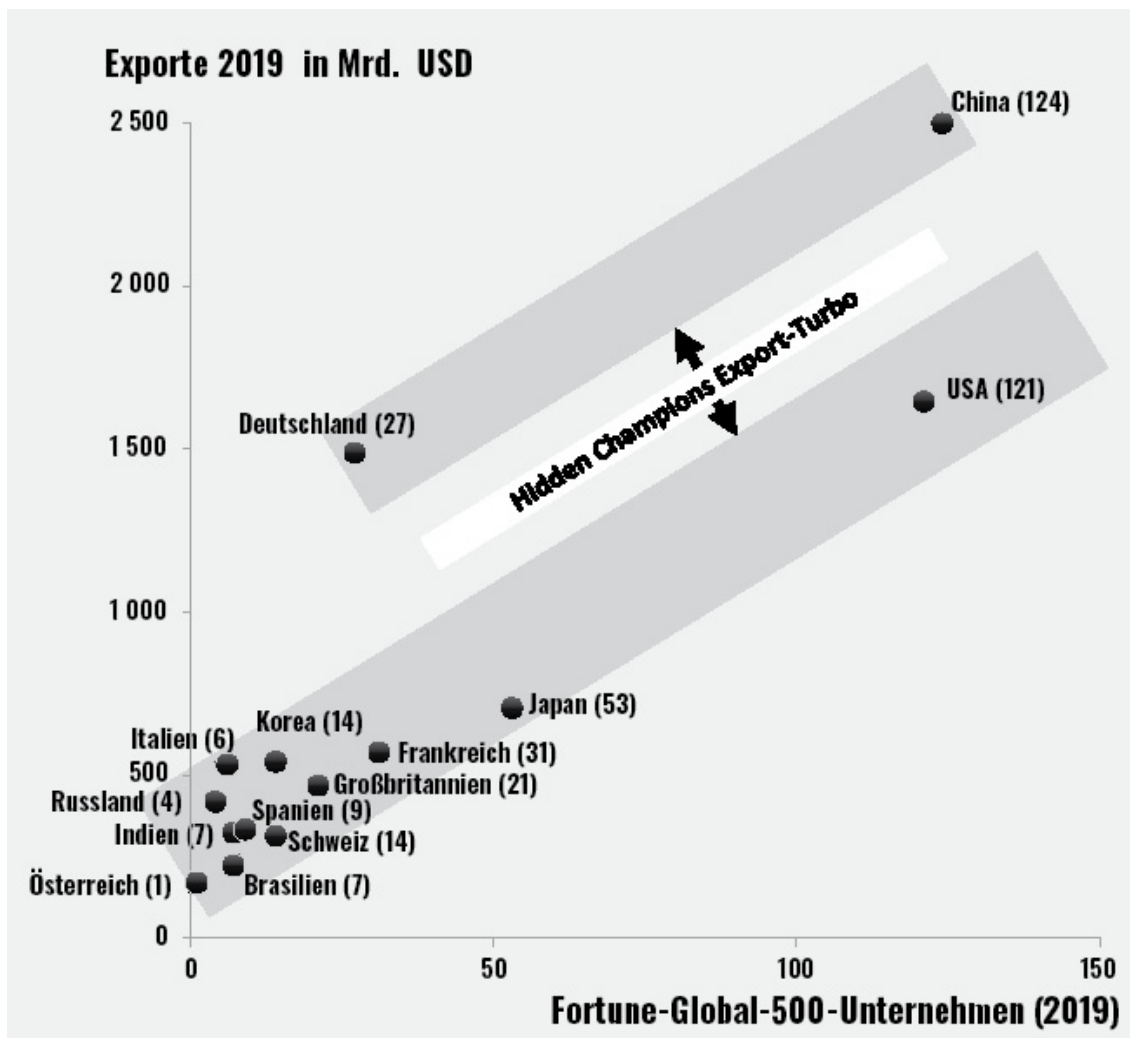


Abb. 2.4: Zahl der Fortune-Global-500-Unternehmen und Exporte 2019

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

## Kapitel 3

# 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.

## Kapitel 4

# 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.

## **Vergrößerung 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, ChemiehHersteller, 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> Dass dies eine unzumutbare Überforderung gerade für Mittelständler und weltweit agierende Hidden Champions darstellt, bedarf keiner weiteren Begründung.

## **Sortimentsvielfalt**

Wenn man Leute auf der Straße fragt, was für sie die Wirtschaft sei, dann nennen sie bevorzugt große Branchen und Unternehmen. In aller Regel sind das Unternehmen, deren Produkte und Dienstleistungen die Verbraucher aus eigener Erfahrung kennen. Es dominieren Branchen wie die Autoindustrie, Telekommunikation, Händler wie Aldi oder Lidl, Banken und zunehmend Internetfirmen wie Google oder Facebook. Doch diese sichtbaren Branchen und Firmen machen nur einen Teil der Wirtschaft aus. Auf die Frage, wie viele separierbare Märkte es auf der Welt gibt, kennt niemand eine genaue Antwort. Die Zahl ist definitiv sehr hoch. Alleine Amazon führt 229 Millionen Produkte im Angebot.<sup>5</sup> Vielleicht sind nur 2 Prozent große Märkte, und die restlichen 98 Prozent entfallen auf mittlere, kleine und Nischenmärkte. Viele dieser Märkte sind traditionell nur lokal und viele werden das auch bleiben, aber die Zahl der sich globalisierenden Märkte nimmt ständig zu. Branchen wie Fast Food, Cafés, Drogeriemärkte, Catering oder Wissenschaftsverlage sind in dieser Hinsicht bereits weit fortgeschritten. Heute noch stark regulierte Sektoren wie Verkehr oder Apotheken dürften in Zukunft einen ähnlichen Weg gehen.

## Kleinigkeiten

»Hab« mich nie mit Kleinigkeiten abgegeben«, heißt es in Schillers Die Räuber. Doch dieser Maxime folgen viele Hidden Champions nicht. Es gibt unzählige kleine Alltagsdinge, die man als gegeben hinnimmt, ohne sich Gedanken zu machen, dass sie jemand produzieren und vertreiben muss. Jeder dieser Märkte von »Kleinigkeiten« offeriert die Chance, eine Hidden-Champions-Position aufzubauen. Betreibt man solche Geschäfte weltweit, dann kommen Marktpotenziale zusammen, die für Mittelständler interessant und relevant sind. Es gibt zahlreiche Hidden Champions, die solche winzigen Alltagsdinge herstellen. Bei den meisten der in Abbildung 4.1 genannten Firmen handelt es sich um Weltmarktführer.

Hidden Champion	Produkt	Stückzahlen
Kalle	Wursthüllen	850 Mio./Jahr
Heitkamp & Thumann	Batteriebecher	10 Mrd./Jahr
Anton Häring	Präzisionsdrehteile	2,5 Mio./Tag
Spies Kunststoffe	1-Stoff-Verpackungen	1,2 Mrd./Jahr
Schott	Pharmaverpackungen	11 Mrd./Jahr
OKE Group	Profil-Extrusion	80 000 km/Jahr
Sanner	Trockenmittel für Verpackungen	2 Mrd./Jahr
Reline Europe	Kanalsanierung	700 000 m/Jahr
Gottschalk	Heftzwecken	12 Mio./Tag

<b>Hidden Champion</b>	<b>Produkt</b>	<b>Stückzahlen</b>
Lübke & Vogt	Gummiformteile	1,5 Mrd./Jahr
Rohi	Stoffbezüge für Flugzeugsitze	700 000 m/Jahr
Alupak	Nespresso-Kapseln	9 Mrd./Jahr
Bericap	Verschlüsse für Getränkeflaschen	86 Mrd./Jahr
Ludo Fact	Brettspiele	70 000/Tag
Spax International	Spanplattenschrauben	50 Mio./Tag
Utsch	Kfz-Kennzeichen	Hunderte Mio./Jahr
BHS Tabletop	Hotelporzellan	40 Mio./Jahr
Job	Thermo-Bulbs/Sprinklerauslöser	1,2 Mrd./Jahr
LTS Lohmann	Transdermale Therapie	770 Mio./Jahr
Rhenoflex	Kappen für Schuhe	1 Mrd./Jahr
Aenova	Tabletten, Kapseln	28 Mrd./Jahr
M+C Schiffer	Zahnbürsten	400 Mio./Jahr
Hello Fresh	Kochboxen	280 Mio./Jahr
Prym	Druckknöpfe	15 Mio./Tag

**Abb. 4.1: Hidden Champions in Geschäften mit kleinen Dingen bei großen Stückzahlen**

Während der Wert des einzelnen Artikels gering ist, sind die Stückzahlen enorm hoch. M+C Schiffer produziert 400 Millionen Zahnbürsten pro Jahr. Hintereinander

gereiht, ergäbe das eine Strecke von 760 000 Kilometern oder 19-mal den Erdumfang. Bei Schott liegen die Stückpreise für Pharmaverpackungen aus Glas zwischen 3 und 10 Cent, der Durchschnittspreis bei 5 Cent. Jedoch addieren sich 11 Milliarden Stück nur für diese Produktkategorie zu einem beachtlichen Umsatz von 550 Millionen Euro.<sup>6</sup> Die Welt ist voller Geschäftschancen, auch mit kleinen Dingen. Die Hidden Champions haben diese Chancen oft als Pioniere ergriffen und mit diesen kleinen Dingen weltweit führende Marktpositionen erreicht.

## **Kommunikation und Logistik**

Die Nutzung der Chancen erweiterter Märkte setzt voraus, dass man mit den Geschäftspartnern in den neuen Zielmärkten kommunizieren sowie seine Waren problemlos und kostengünstig dorthin bringen kann. Moderne Informationstechnologie und global funktionierende Logistiksysteme sind sehr junge Entwicklungen, die stark zur Entstehung der Hidden Champions beigetragen haben. 22 Prozent der deutschen Hidden Champions setzen weniger als 50 Millionen Euro im Jahr um. Das ist traditionell keine Größenordnung, mit der man weltweit aktiv sein kann. Dennoch verkaufen diese kleinen Hidden Champions ihre Produkte und Dienstleistungen in der ganzen Welt. Das ist nur möglich, weil das von dem kanadischen Kommunikationsforscher Marshall McLuhan 1962 prognostizierte »Global Village« Realität geworden ist.<sup>7</sup>

Die Logistik bezieht sich dabei nicht nur auf die zu transportierenden Waren, sondern auch auf die Reisen der Menschen, die ständig in der ganzen Welt unterwegs sind, um ihr globales Geschäft am Laufen zu halten. Dazu