



„Der große Arbeitgeber ist bei uns der Mittelstand, und nicht zuletzt die Hidden Champions, die allein in zehn Jahren rund eine Million neue Arbeitsplätze geschaffen haben.“

Prof. Hermann Simon, Simon-Kucher & Partners

» Stark durch Fokussierung und Globalisierung

Anders als Konzerne, die ihr Heil in vielen Geschäftsbereichen suchen, konzentrieren sich die unbekannt Stars auf eine Nische und damit auf Produkte und Techniken, die häufig schon Urgroßvater oder Großvater erfunden haben und die von Urenkeln oder Enkeln schließlich perfektioniert wurden und noch werden.

War ihr Geschäft einst auf Deutschland beschränkt, spielt heute die Musik weltweit. „Fokussierung macht einen Markt klein. Globalisierung macht den Markt groß und ermöglicht die Realisierung ausreichender Economies of Scale. Fokussierung und Globalisierung sind deshalb die beiden unverzichtbaren Pfeiler der Hidden-Champions-Strategie“, weiß Simon.

So erfand Günther Schwank, Großvater des heutigen Schwank-Geschäftsführers Oliver Schwank, schon 1938 den weltweit ersten Gas-Infrarotstrahler und ließ ihn patentieren. Die Wärme spendenden Geräte vertreiben die Kölner heute in mehr als 40 Ländern. Zu den Kunden zählen BMW, Fedex, die US-Air Force oder auch der Fußballclub Chelsea. Schon 65 Prozent des Umsatzes entfallen auf Auslandsmärkte.

Mit einer klaren Fokussierung hat es auch die Elektrisola Dr. Gerd Schildbach GmbH & Co. KG bis an die Weltspitze gebracht. „Wir sind lieber ein großer Fisch in einem kleinen Teich als ein kleiner Fisch in einem großen Teich“, bringt es Geschäftsführer Dr. Detlef Schildbach auf den Punkt, der das 1948 gegründete Unternehmen aus Reichshof-Eckenhagen mit Bruder Oliver in zweiter Generation leitet.

Ihre dünnen Kupferlackdrähte kaufen Kunden wie Bosch, Siemens, General Electric, SWATCH oder auch Seiko. Schon 80 Prozent des Umsatzes entfallen auf das Ausland. Nur noch 330 von 2.600 Mitarbeitern arbeiten am Stammsitz in Deutschland. Der Rest verteilt sich auf Produktions- und Vertriebsstandorte in Europa, Asien, Amerika.

WAS SIND HIDDEN CHAMPIONS?

Der Begriff „Hidden Champions“ ist mittlerweile zu einem geflügelten Wort geworden. Bei Google erscheinen mehr als 300.000 Einträge. Mit „Heimlichen Champions“ werden relativ unbekannt kleine oder mittelständische Unternehmen bezeichnet, die in ihrem Markt jedoch Marktführer sind. Der US-amerikanische Marketingprofessor Theodore Levitt war der Erste, der auf die Idee kam, diese Mittelständler zu untersuchen. Den Begriff „Hidden Champions“ nutzte als Erster Professor Hermann Simon in einem Artikel in der „Zeitschrift für Betriebswirtschaft“ 1990. Nach seiner Definition gehört ein Hidden Champion zu den Top 3 auf dem Weltmarkt oder ist die Nummer 1 auf einem Kontinent. Sein Jahresumsatz beträgt maximal fünf Milliarden Euro. Und in der Öffentlichkeit ist er kaum bekannt.

Bernd Venohr, Professor an der Hochschule für Wirtschaft und Recht (HWR) in Berlin, hat 1.500 deutsche Weltmarktführer ausfindig gemacht und arbeitet zurzeit an einem größeren Forschungsprojekt mit dem Schwerpunkt „Die Entstehung und der dauerhafte Erfolg mittelständischer Weltmarktführer aus Deutschland“. Weitere Informationen unter www.deutscheweltmarktfuehrer.de.

Innovationsstark:

„Wir fokussieren uns zwar, halten aber die Augen auf für neue Entwicklungen.“

Denn auch unsere Kunden denken immer grüner.“

Oliver Schwank, Schwank GmbH

Vorsprung bei Produktqualität, Kundennähe und Beratung

Was die Hidden Champions eint, ist ihr unbedingter Wille, nur Top-Qualität anzubieten. So sehen 58 Prozent der von Simon im Rahmen seiner Buchrecherchen befragten Hidden Champions als ihren größten Wettbewerbsvorteil die Produktqualität an, vor Kundennähe und Beratung (je 48 Prozent). „Passion for quality“ nennt es Rudolf van Megen, Vorstandsvorsitzender der Kölner SQS Software Quality Systems AG, die für Banken, Versicherer, Logistiker, Einzelhändler und Produzenten Software in den Unternehmen, aber auch in eigenen Centern in Indien und Kairo testet.

Binnen zehn Jahren sprang der SQS-Umsatz von 36 auf rund 200 Millionen Euro. 2.100 Mitarbeiter sind heute bei SQS beschäftigt, von denen 42 Prozent in Test-Centern arbeiten, der Rest ist beim Kunden vor Ort. In Deutschland beschäftigt SQS bei seinen Kunden 600 Mitarbeiter. Van Megen: „Als Spezialist können wir viel effizienter und damit auch preisgünstiger die Software testen, als es der Kunde selbst tun könnte.“

Dank ihrer Innovationsstärke gelingt es den erfolgreichen Nischenanbietern, sich aus ruinösen Preiskämpfen konsequent herauszuhalten. Detlef Schildbach: „Wir wollen nur das oberste Segment abdecken und halten uns vom Billigsegment fern. Sonst würde die Hauptmarke leiden. Zur Not muss man dann auch einmal auf ein Geschäft verzichten.“

Wenn ein Kunde bei der Becher Textil- und Stahlbau GmbH in Reichshof-Wehnrath im Oberbergischen einen Allwetter-Großschirm bestellt, bekommt er ein maßgeschneidertes Produkt. Aus 86.000 Varianten von Schirmen könnte er theoretisch wählen. Geschäftsführer Klaus Becher: „Wir machen keine modellbezogenen Großserien, wenn sie unter extremen Preisdruck geraten.“

Die Schirme der Marke BAHAMA stehen in Dubai in den Beach-, Terrassen- und Poolbereichen des Burj al Arab, eines der luxuriösesten und teuersten



Hotels der Welt, auf Hochseeyachten und an Plätzen, wo ein starkes Lüftchen weht. Die lange Haltbarkeit und die extreme Windbeständigkeit zeichnen die Produkte aus. Dafür sind die Kunden bereit, um zehn bis 15 Prozent höhere Preise zu zahlen.

Einzartige Produkte dank hoher Fertigungstiefe

Auf der Suche nach Spitzenleistungen sind die Hidden Champions stets bestrebt, ihre Produkte weiterzuentwickeln und zu verbessern. Dabei lassen sie sich möglichst wenig in die Karten schauen. Durch eine oftmals sehr hohe Fertigungstiefe schaffen sie einzigartige Produkte und kaufen möglichst wenig am Markt per Outsourcing hinzu. So entwickeln und bauen Elektrisola oder auch Becher einen Großteil ihrer Maschinen selbst. Klaus Becher: „Unter allen Anbietern am Markt haben wir die größte Fertigungstiefe.“