

# Im Verborgenen glänzen



Foto: Ben van Skyhawk



Wenig bekannte, mittelständische Weltmarktführer – das ist die kurze Definition für Hidden Champions. Die Zusammenarbeit mit ihnen zeichnet sich durch hohe Ansprüche an Produkte, Flexibilität und Innovationsgeist aus. Dabei ist von Vorteil, dass ABB die gleiche DNA wie sie in sich trägt – die frühe BBC war mit ihren Dampfturbinen selbst ein Hidden Champion.

**S**ie heissen Herrenknecht, Desma, Flexi, Schuler oder PB Swiss Tools – schon einmal gehört? Wahrscheinlich eher nicht. Die Unternehmen sind Weltmarktführer und agieren doch häufig ohne grosse Öffentlichkeit. Im Erfolgsphänomen des deutschsprachigen Mittelstands stellen sie eine besonders interessante Facette dar: die Hidden Champions.

Sie alle zeichnet aus, dass ihre Produkte und Leistungen viel bekannter als sie selbst sind. Oder wer hätte gewusst, dass die Genannten den Weltmarkt für Tunnelbohrgeräte, Maschinen zur Direktansohlung von Schuhen, Hunderolleinen, Pressen und ergonomische Schraubendreher anführen?

«Die Hidden Champions werden durch drei Kriterien definiert: Sie müssen weltweit einer der Top 3 in ihrem Markt oder Nummer 1 auf ihrem Kontinent sein, weniger als fünf Milliarden Euro Umsatz machen und im Publikum relativ unbekannt sein», sagt Professor Hermann Simon, Chairman von Simon-Kucher & Partners, der das Phänomen Hidden Champions als erster systematisch untersucht hat. «In Kurzform:

Das duale Berufsbildungssystem spielt eine entscheidende Rolle für die Leistungsstärke der Hidden Champions.

Hidden Champions sind wenig bekannte, mittelständische Weltmarktführer.» Weltweit gibt es knapp 3000 solcher Eliteunternehmen des Mittelstands. Überwältigende 1500 von ihnen sind in Deutschland beheimatet, etwas über 100 gibt es in der Schweiz. Hermann Simon hat ermittelt, dass Hidden Champions ein Phänomen darstellen, das es in so grosser Breite ausser in Deutschland nur noch in der Schweiz und in Österreich gibt. In diesen drei Ländern existieren ungefähr 15 Hidden Champions pro eine Million Einwohner; in Frankreich, den Vereinigten Staaten und Japan liegt dieser Wert nur zwischen eins und zwei. Für die Hidden Champions sind laut Hermann Simon die Ambition auf Marktführerschaft, Fokussierung und Globalisierung die drei wesentlichen Aspekte (siehe Interview auf Seite 10).

#### Kompetenz seit Jahrhunderten

Für den Erfolg der Hidden Champions im deutschsprachigen Mitteleuropa sind

auch historische Gründe verantwortlich: «Eine wichtige Rolle spielt, dass Deutschland bis 1918 kein Nationalstaat, sondern eine Ansammlung kleiner Länder war. Ein Unternehmer, der wachsen wollte, musste also sehr schnell internationalisieren», sagt Hermann Simon. Ein zweiter Grund seien historische Kompetenzen. So gab es im Schwarzwald seit Jahrhunderten eine Uhrenindustrie. Anders als in der Schweiz sei diese verschwunden, aber eine sehr leistungsfähige Medizintechnikbranche mit heute 450 Firmen daraus entstanden. Die feinmechanischen Kompetenzen aus der Uhrmacherei wurden in eine neue, stark wachsende Branche eingebracht. Die Schweizer sind in der historisch gewachsenen Uhrenindustrie bei der Stange geblieben. «Ähnliche Beispiele gibt es zu Dutzenden. So sind die 39 Messtechnikfirmen in Göttingen letztlich Spin-offs der dortigen mathematischen Fakultät, die über Jahrhunderte hinweg weltweit führend war», sagt Hermann Simon.

#### Wettbewerb steckt an

Jenseits der historischen Gründe beruht die Leistungsstärke der Hidden Champions auf günstigen äusseren Bedingungen. Unter ihnen spielt das duale Berufsbildungssystem – eine der grossen Stärken des Wirtschaftsstandorts Schweiz – eine entscheidende Rolle. Denn weil die Hidden Champions überwiegend komplexe Produkte in hoher Qualität herstellen, benötigen sie bestens qualifizierte Mitarbeiter. Hermann Simon hat festgestellt, dass die Fluktuation bei den Hidden Champions bei 2,7 % liegt. Das ist etwa ein Drittel der durchschnittlichen Fluktuation in Deutschland und der Schweiz. Für das häufig regional geballte Auftreten der Hidden Champions sind Ansteckungseffekte verantwortlich. Wenn viele führende Firmen in einer Region sitzen, führt der enge Wettbewerb zwischen diesen starken Konkurrenten zur Weltklasse – ähnlich wie im Sport.

#### BBC setzt auf Dampfturbine

Für ABB erfordert die Zusammenarbeit mit Hidden Champions hohe Ansprüche an Produkte, Flexibilität und Innovationsgeist. Das sind Leistungen, die nicht nur für den Geschäftserfolg des heutigen Konzerns unabdingbar sind, sondern die er auch in seiner DNA aus Gründungszeiten in sich trägt – die damalige BBC war selbst ein Hidden Champion. Ausgangspunkt war im Jahr 1900 die Gründung einer Aktiengesellschaft mit dem Bri-

## Tunneln, pressen, schrauben



#### Herrenknecht AG

Wenn es irgendwo einen Tunnel zu bohren gilt, kommt fast immer das Unternehmens aus Schwanau am Oberrhein zum Zug, das in 35 Jahren auf ungefähr 5100 Mitarbeitende gewachsen ist und 1,1 Mrd. Euro Umsatz im Jahr macht.



#### Schuler AG

1839 als Schlosserei gegründet und seit 2013 Teil der Andritz-Gruppe, hat das Unternehmen mit Sitz in Göppingen heute 5400 Mitarbeitende und macht mit innovativer Umformtechnik für die metallverarbeitende Industrie jährlich 1,2 Mrd. Euro Umsatz.



#### PB Swiss Tools AG

Das Familienunternehmen investiert ein Fünftel seines Umsatzes in die Entwicklung und produziert mit 150 Mitarbeitenden jährlich 10 Mio. Werkzeuge sowie medizinische Instrumente – ausschliesslich an zwei Standorten im Schweizer Emmental.

## Hidden Champions in der Schweiz

**11 %** der industriellen KMU und 5 % der Dienstleistungs-KMU sind globale Marktführer.

### Sektoren



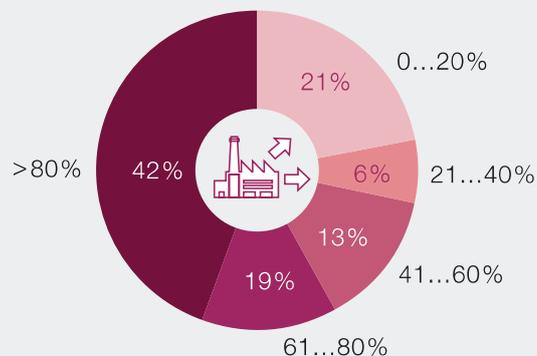
Anteil von Hidden Champions innerhalb eines Sektors. Die Unternehmen sind mit mindestens einem Kernprodukt globaler Marktführer.

Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage, 2014

**19 Mio. CHF Umsatz**

erwirtschaften industrielle Hidden Champions im Durchschnitt.

### Exportquote Industrie

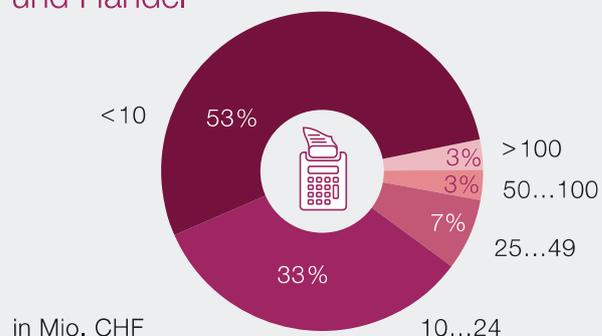


42% der Unternehmen exportieren über 80% ihrer Produktion.

**13 Mio. CHF Umsatz**

erwirtschaften Hidden Champions in Dienstleistung und Handel im Durchschnitt.

### Umsätze Dienstleistung und Handel



ten Charles Parsons, der eine neuartige, mit heissem Dampf angetriebene, mehrstufige Überdruckturbine für thermische Kraftwerke entwickelt hatte. Zunächst in der gemeinsamen AG, von 1912 an komplett auf eigenen Beinen, baute die BBC Dampfturbinen, deren Marktanteile rasch wuchsen. Bis 1902 fertigte die BBC bereits 17 Dampfturbinen; unter ihnen war auch das Modell, das damals mit 3 MW Leistung einen Weltrekord aufstellte. Im Geschäftsjahr 1899/1900 erreichte die Exportquote der knapp zehn Jahre alten BBC 75 %, was 57 % der schweizerischen Gesamtausfuhr an elektrischen Maschinen dar-

stellte. Und bereits vier Jahre nach der Produktion der ersten Dampfturbine erwirtschaftete die BBC in diesem Segment die Hälfte des Umsatzes – Zahlen, die einen besonders erfolgreichen Hidden Champion ausweisen.

#### Vier für den Gotthard-Basistunnel

Ein Unternehmen versinnbildlicht die Leistungsstärke und die Rolle der Hidden Champions in besonderer Weise: Herrenknecht – dessen riesenhafte Tunnelbohrgeräte naturgemäss im Verborgenen glänzen. Die Produkte des Mittelständlers zählen zu den imposantesten Maschinen,

Den längsten Eisenbahntunnel der Welt haben Maschinen mit 9,58 m Durchmesser, 2700 t Gewicht und 3500 kW Leistung gebohrt.

## Interview

# «Die Ambition, der Beste zu sein»

Professor Hermann Simon gilt als Doyen der Forschung zum ökonomischen Phänomen der Hidden Champions. Im Interview erläutert er, nach welcher Erfolgsformel die Hidden Champions ihre Spitzenleistungen erbringen und mit welchen Mitteln die Elite des Mittelstandes in Deutschland und der Schweiz ihre Position auch in Zeiten der Globalisierung bewahren wird.

## about: Mit welchen Qualitäten erreichen Hidden Champions ihre guten Ergebnisse?

Professor Hermann Simon: Es kommt vor allem auf drei Dinge an. Erstens, die Ambition, der Beste in seinem Markt zu sein – und zwar weltweit. Das ist der Anspruch auf Marktführerschaft. Zweitens Fokussierung! Denn nur durch Fokussierung wird man Weltklasse. Fokus, etwa auf Hunderolleinen, macht aber einen Markt klein. Wie macht man ihn gross? Und hier kommt der dritte Faktor ins Spiel, nämlich die Globalisierung! Global betrachtet sind alle Märkte gross, jedenfalls relativ zu den Möglichkeiten von Mittelständlern. Um bei den Hunderolleinen zu bleiben. Flexi, mit 70 % globalem Marktanteil in 100 Ländern die klare Nummer 1, sagt: «Wir machen nur eins, aber das machen wir besser als alle anderen.»

## Welche Rolle spielen Hidden Champions für die Wettbewerbsstärke der Volkswirtschaft?

Eine entscheidend! Sie tragen etwa ein Viertel zum Export Deutschlands und der Schweiz bei. Sie sind wesentlich innovativer als Grossunternehmen. Das zeigt sich an der Zahl der Patente pro 1000 Mitarbeiter: Bei den Hidden Champions sind es 31, bei Grossunternehmen sechs. Nimmt man den Weltmarktanteil als schärfstes Kriterium der Wettbewerbsstärke, dann fällt die Antwort ebenfalls eindeutig aus: Viele Hidden Champions haben Weltmarktanteile von 60, 70 oder 80 %.

## Welche besonderen Anforderungen stellt die immer stärkere Globalisierung an die Hidden Champions in Mitteleuropa?

Die Internationalisierung des Führungspersonals ist eine grosse Herausforderung für die Hidden Champions. Oft liegt hier und nicht im Kapital der begrenzende Faktor einer schnelleren Globalisierung. In dieser Hinsicht sind Grossunternehmen ohne Zweifel weiter. Sie können aus einem grossen Pool von international erfahrenen Managern schöpfen. Die Hidden Champions müssen diese Ressource erst entwickeln. Das dauert. Umgekehrt ergeben sich daraus Chancen für ambitionierte Nachwuchskräfte. Bei den Hidden Champions wächst man sehr schnell in die Verantwortung hinein – vor allem auch im internationalen Umfeld.

## Welche Risiken beinhaltet die Fokussierung auf ein Spezialfeld?

Durch die Fokussierung auf einen Markt wird ein Unternehmen natürlich von diesem Markt abhängig. Definiert man den Markt vom Bedürfnis her – das meines Erachtens einzig sinnvolle Vorgehen –, dann verschwinden allerdings nicht so viele Märkte. Und bei dem zweiten Risiko, nämlich der Gefahr, von der Konkurrenz verdrängt zu werden, hilft die Fokussierung. Denn sie führt dazu, dass ein Unternehmen seinen Markt mit aller Kraft verteidigen muss.

## Welche besonderen Bedürfnisse haben Hidden Champions?

Sowohl auf der Lieferanten- als auch der Kundenseite beobachte ich sehr langfristige Beziehungen. Die Komplexität erfordert eine dauerhafte Zusammenarbeit. Anbieter und Kunde müssen ihre Geschäfte jeweils sehr gut kennen. Und natürlich sind die Anforderungen der Kunden hoch. Diese Gegebenheit wird aber gleichzeitig zum Leistungstreiber.

Mir sagte ein Hidden-Champion-Chef, er wolle nur die 30 besten Unternehmen der Welt als Kunden. Seine Begründung: «Diese Kunden sind nie zufrieden, fordern immer neue Verbesserungen. Das wird für uns zum Leistungstreiber. Solange ich diese Top-Kunden bediene, kann mir nichts passieren.»

## Welche Mentalitätsunterschiede zwischen Grossunternehmen und Hidden Champions sind zu berücksichtigen?

Einer der wichtigsten Unterschiede besteht in der Art der Führung. Die Führung der Hidden Champions ist ambivalent, nämlich autoritär in den Grundwerten, jedoch partizipativ und flexibel in den Details der Ausführung. Bei den Grundwerten, den Prinzipien, den Prioritäten gibt es keine Diskussion; sie werden von oben «diktiert». Hingegen hat der Mitarbeiter in der Ausführung wesentlich mehr Freiheit als in Grossunternehmen. Es ist nicht alles geregelt; es gibt weniger Handbücher oder ähnliches. Das setzt natürlich Mitarbeiter voraus, die entsprechende Kompetenzen besitzen und bereit sind, Verantwortung zu übernehmen.

## In welcher Weise wird sich das Geschäft der Hidden Champions in den kommenden Jahren wandeln?

Das Geschäft der Hidden Champions wird vor allem noch globaler und internationaler werden. Den Grossteil ihrer Umsätze erzielen die Hidden Champions bereits heute ausserhalb Europas. Seit etwa 2011 beschäftigen sie mehr Mitarbeiter im Ausland als im Heimatmarkt. In den vergangenen Jahren hat eine Erweiterung der F&E-Kapazitäten in Richtung Schwellenländer stattgefunden. Hinge-



#### Doyen der Hidden Champions

Professor Hermann Simon hat vor über 25 Jahren die systematische Forschung zu Hidden Champions begründet und gilt als Doyen dieses Themengebiets. Er lehrte an den Universitäten Mainz und Bielefeld, war Gastprofessor am Massachusetts Institute of Technology (MIT), an der Harvard Business School, der London Business School sowie am INSEAD in Fontainebleau und ist heute Chairman von Simon-Kucher & Partners. Hermann Simon schreibt zudem als regelmässiger Kolumnist im *manager magazin*. Im Jahr 2012 erschien aus seiner Feder das Buch «Hidden Champions – Aufbruch nach Globalia».

gen steht die Internationalisierung des Managements erst am Anfang. Derzeit dürften erst etwa 2 % der deutschen Hidden Champions einen nichtdeutschen CEO haben. Bei den deutschen Grossunternehmen sind es etwa 20 %. Natürlich werden einige der heutigen Hidden Champions ihre marktführende Stellung verlieren, aber die meisten dürften an der Spitze bleiben. Ihre Kompetenzen sind so spezifisch und gleichzeitig sind die Märkte so klein, dass sie – anders als etwa der Markt für autonom fahrende Autos – für die Googles und Apples dieser Welt eher uninteressant sind.

die jemals konstruiert wurden. Mit ihnen erreichte Herrenknecht in den vergangenen Jahren vielfach den ersten Platz in der Rangliste deutscher Hidden Champions. Der Bau des Gotthard-Basistunnels, der mit zwei Röhren von 57 km der längste Eisenbahntunnel der Welt sein wird, ist eines der spektakulärsten Projekte, an denen Herrenknecht beteiligt ist. Vier Maschinen von jeweils 9,58 m Durchmesser, 2700 t Gewicht und 3500 kW Leistung haben sich dafür durch die Alpen gebohrt. Herrenknecht und ABB verbindet eine langjährige Geschäftsbeziehung. «Wir beliefern Herrenknecht vor allem mit Leistungsschaltern vom Typ Tmax und Tmax XT sowie mit Softstarterpaketen», sagt Ron Kimmig, Vertriebsmitarbeiter bei ABB Stotz-Kontakt. «Herrenknecht hat keine technischen Einzelvorgaben von Seiten seiner Endkunden. Die Ingenieure konstruieren gemäß einer hauseigenen Standardisierung und setzen die Produkte ein, die ihre Ansprüche am besten erfüllen.»

#### Beispiel Stadler Rail

«Unter den Kunden von ABB Schweiz sind Hidden Champions vergleichsweise selten; sie stehen aber immer für sehr spannende Partnerschaften», sagt Max Wüthrich, Leiter Verkauf ABB Schweiz. «Ein Beispiel dafür ist Stadler Rail. Wir haben gemeinsam im Kleinen die Entwicklung von Traktionstransformatoren und Leistungselektronikkomponenten begonnen. Heute ist Stadler Rail unser grösster Kunde in der Schweiz und ein bedeutender Anbieter von Schienenfahrzeugen im internationalen Markt.»

Immer wieder bekommt ABB als möglicher Partner die Gelegenheit, Erfindungen oder Innovationen zu prüfen, finanziell zu unterstützen oder diese Innovationen sogar einzugliedern. «Oft ist am Anfang solcher Geschäftsbeziehungen zu Hidden Champions nicht sicher, ob sich eine nachhaltige Zusammenarbeit entwickeln wird», sagt Max Wüthrich. «Für uns bedeutet ein Engagement, die Verantwortung nachhaltig zu übernehmen. Bei ABB war die Akquisition von Epyon, dem Hersteller von Schnellladestationen für Elektromobile, ein solcher Schritt.»

Obwohl ABB als Großunternehmen nicht in allen Punkten vom Beispiel der Hidden Champions lernen kann, sieht Max Wüthrich doch einige nachahmenswerte Qualitäten: «Das innovative Denken und Agieren im Kontext des Kundennutzens ist bei Hidden Champions beispielhaft. Hinzu kommen kurze Entscheidungswege,

da das Management oft direkt mit involviert ist.»

#### Ikonen aus dem Emmental

Mit Schuler als weltweit größtem Pressenhersteller zählt ein weiterer mittelständischer Technologie- und Weltmarktführer zum Kundenkreis von ABB. Der Umformspezialist bietet neben Pressen auch Automationslösungen, Werkzeuge, Prozesstechnologie sowie Service für die metallverarbeitende Industrie und den automobilen Leichtbau. Seit über zehn Jahren setzt Schuler Frequenzumrichter von ABB ein. Sie steuern den Antrieb der größeren Pressenmodelle für die Automobilindustrie, die außerhalb der normalen Serie produziert werden.

Beim Unternehmen PB Swiss Tools übertrifft der Bekanntheitsgrad der Produkte den des dahinter stehenden Hidden Champions. Nachdem der damalige Schmiedebetrieb Baumann zunächst Schraubendreher mit Holzgriff fertigte, fiel im Jahr 1953 die epochale Entscheidung zur Anschaffung einer der damals in Europa noch kaum eingesetzten Spritzgussmaschinen – zum Preis eines halben Jahresumsatzes. Das Risiko lohnte sich: Der strapazierfähige Schraubendreher mit dem ergonomisch geformten, roten Griff und zeitlich unbegrenzter Garantie wurde rasch zum Exportschlager und gilt als eine Ikone Schweizer Industriedesigns. An den beiden Fertigungsstandorten von PB Swiss Tools arbeiten 18 Industrieroboter von ABB, die insbesondere zum Entladen der Spritzgussmaschinen benötigt werden.

#### Weitere Infos:

redaktion.chcom@ch.abb.com

«Das innovative Denken und Agieren im Kontext des Kundennutzens ist bei Hidden Champions beispielhaft.»