

Hidden Champions

Erfolgsstrategien mittelständischer Unternehmen in einem unsicheren globalen Umfeld

SIMON 
KUCHER

Unlocking better growth

**HERMANN
SIMON**

**Hidden
Champions**

Die neuen Spielregeln
im chinesischen
Jahrhundert



campus

**Prof. Dr. Dr. h.c. mult.
Hermann Simon**

Bonn Office

Willy-Brandt-Allee 13

53113 Bonn

hermann.simon@simon-kucher.com

1. Thüringer ChampionsMEET

Erfurt, 3. März 2023

www.simon-kucher.com



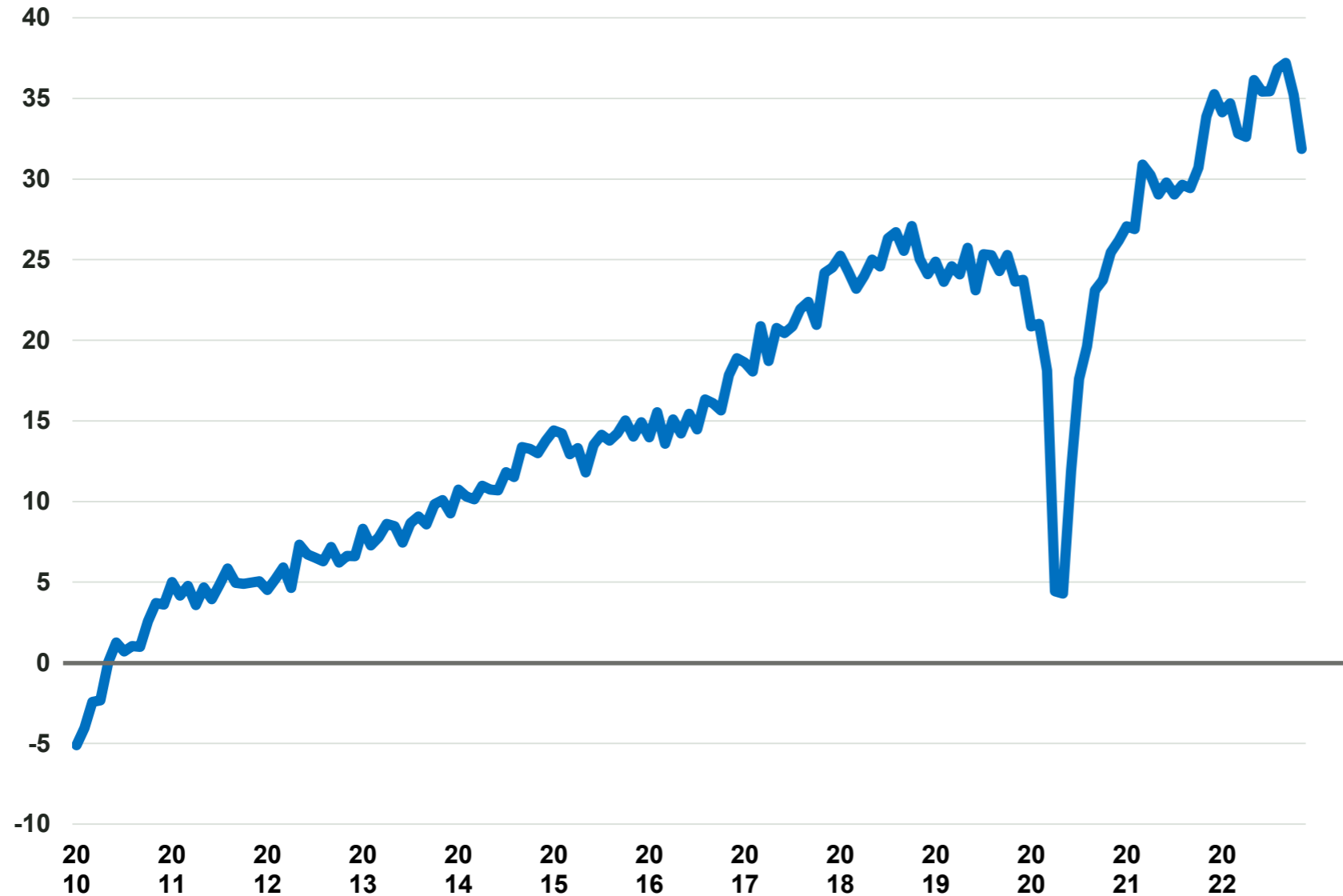
- **Globalia – Quo Vadis? Unsicheres Umfeld!**
- **Wie und was kann Thüringen von den Hidden Champions lernen?**
- **Diskussion**

Teil 1:

Globalia – Quo Vadis? Unsicheres Umfeld!

Globalia: Welthandel als Wachstumstreiber

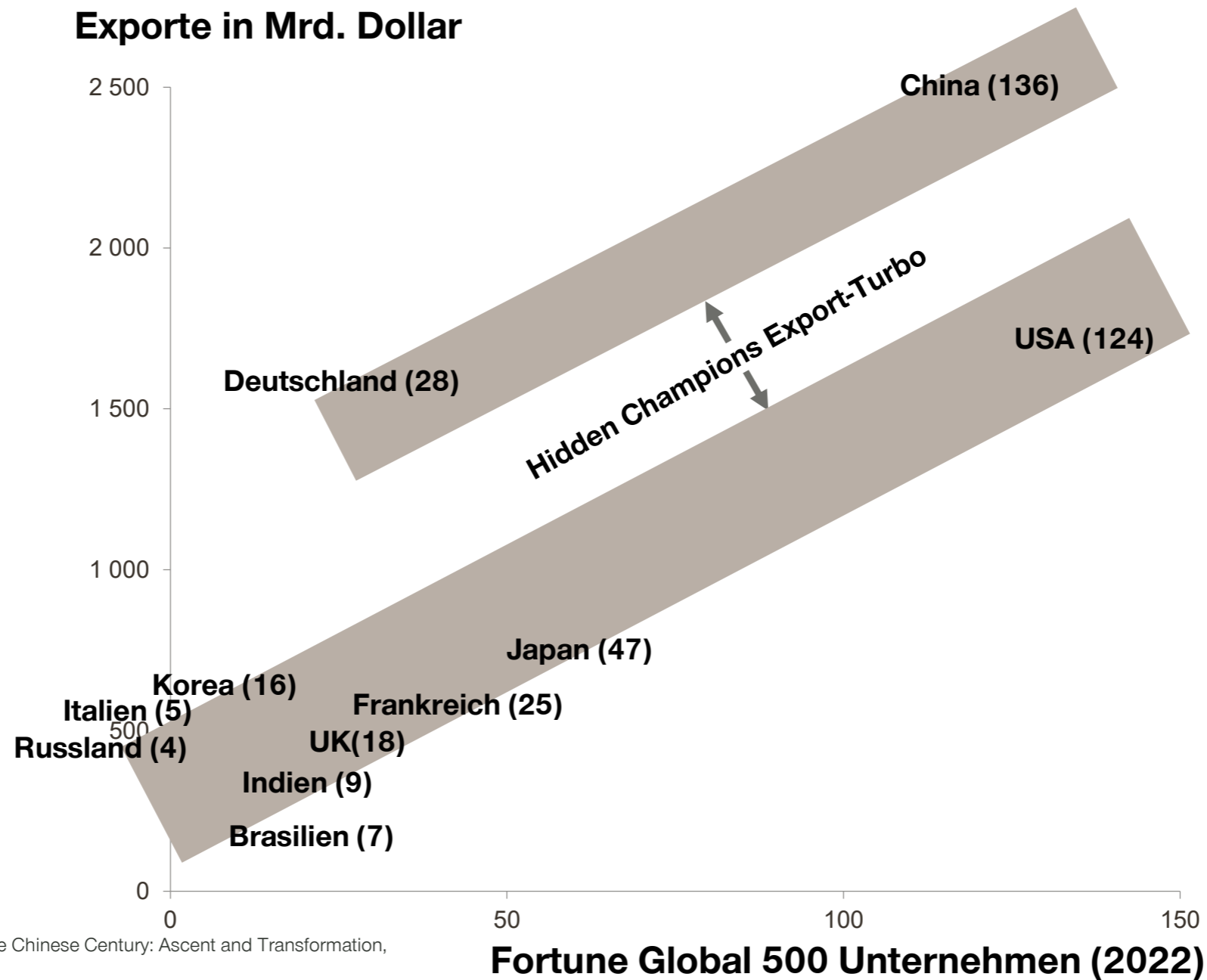
Veränderung in Prozent (Mai 2010=0)



**Veränderung
2010-2022:

+35%**

Globalisierung: Die Rolle der Hidden Champions



Source: Hermann Simon, Hidden Champions in the Chinese Century: Ascent and Transformation, Springer, New York 2022

Was ist ein Hidden Champion?

- **Top 3 in der Welt oder Nr. 1 auf seinem Kontinent**
- **Weniger als 5 Milliarden Euro Umsatz
(Median-Umsatz 150 Millionen Euro)**
- **Geringer Bekanntheitsgrad im Publikum**

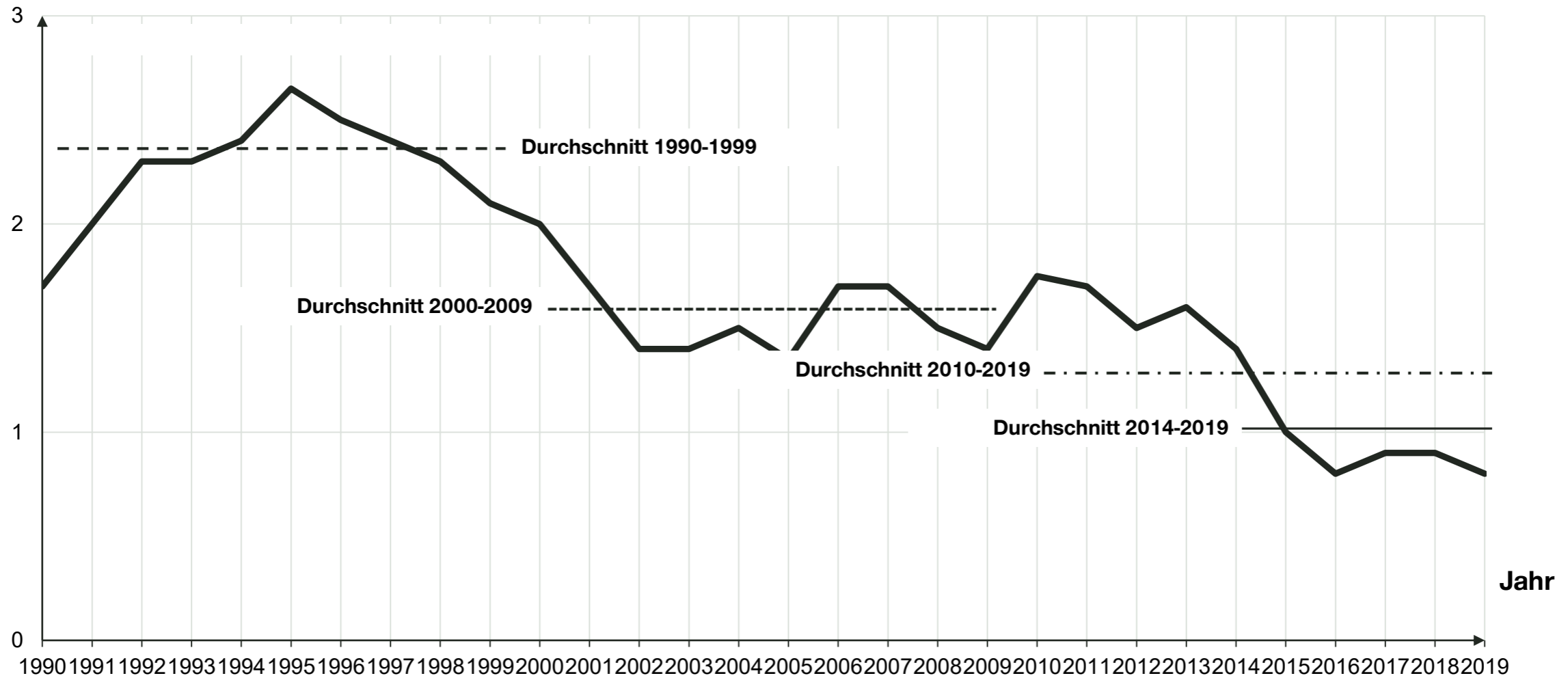
Der Welthandel war und bleibt ein enormer Wachstumstreiber. Doch Länder exportieren nicht, nur Unternehmen tun das. Und für überragenden Exporterfolg reicht es nicht, wenige Großunternehmen zu haben, sondern man braucht viele exportstarke Mittelständler, insbesondere Hidden Champions.

Phasen der Globalisierung seit 1990

- **1990–2010** **Hyper-Globalisierung**
- **ab 2010** **relative Deglobalisierung**

Von Hyper-Globalisierung zu relativer Deglobalisierung

Handelselastizität (=Wachstumsrate globale Exporte/Wachstumsrate globales BIP)

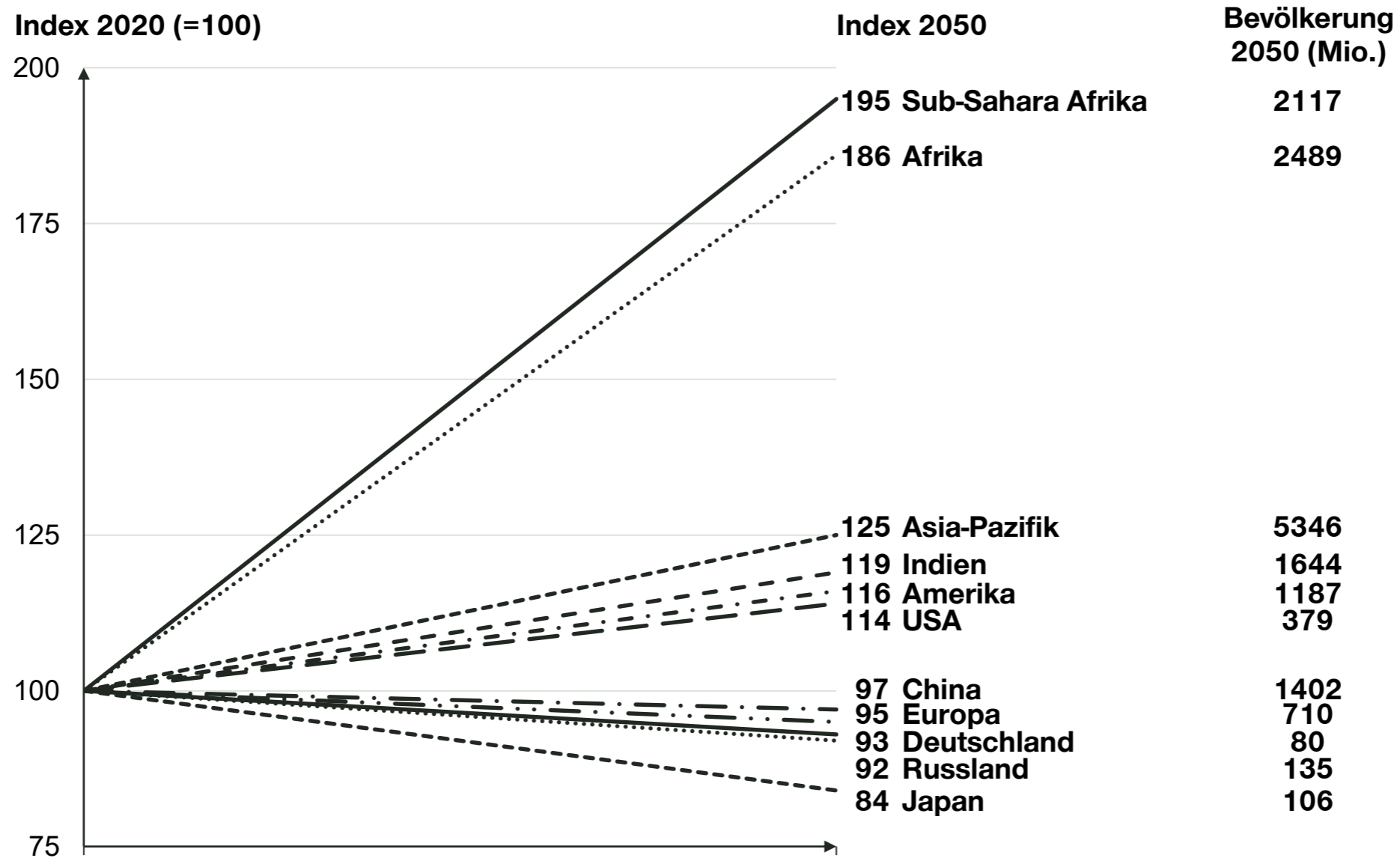


Globalia - Quo Vadis?

- **Exporte werden vermehrt durch Direktinvestitionen ersetzt**
- **Entmaterialisierung des internationalen Austausches (Dienstleistungen, Digitalisierung, 3D-Druck)**
- **Reisen werden teilweise durch Zoom ersetzt**
- **Den weltweit besten Standort für jede Aktivität finden**
- **Einrichtung regionaler Headquarter (Asien, USA, Europa)**

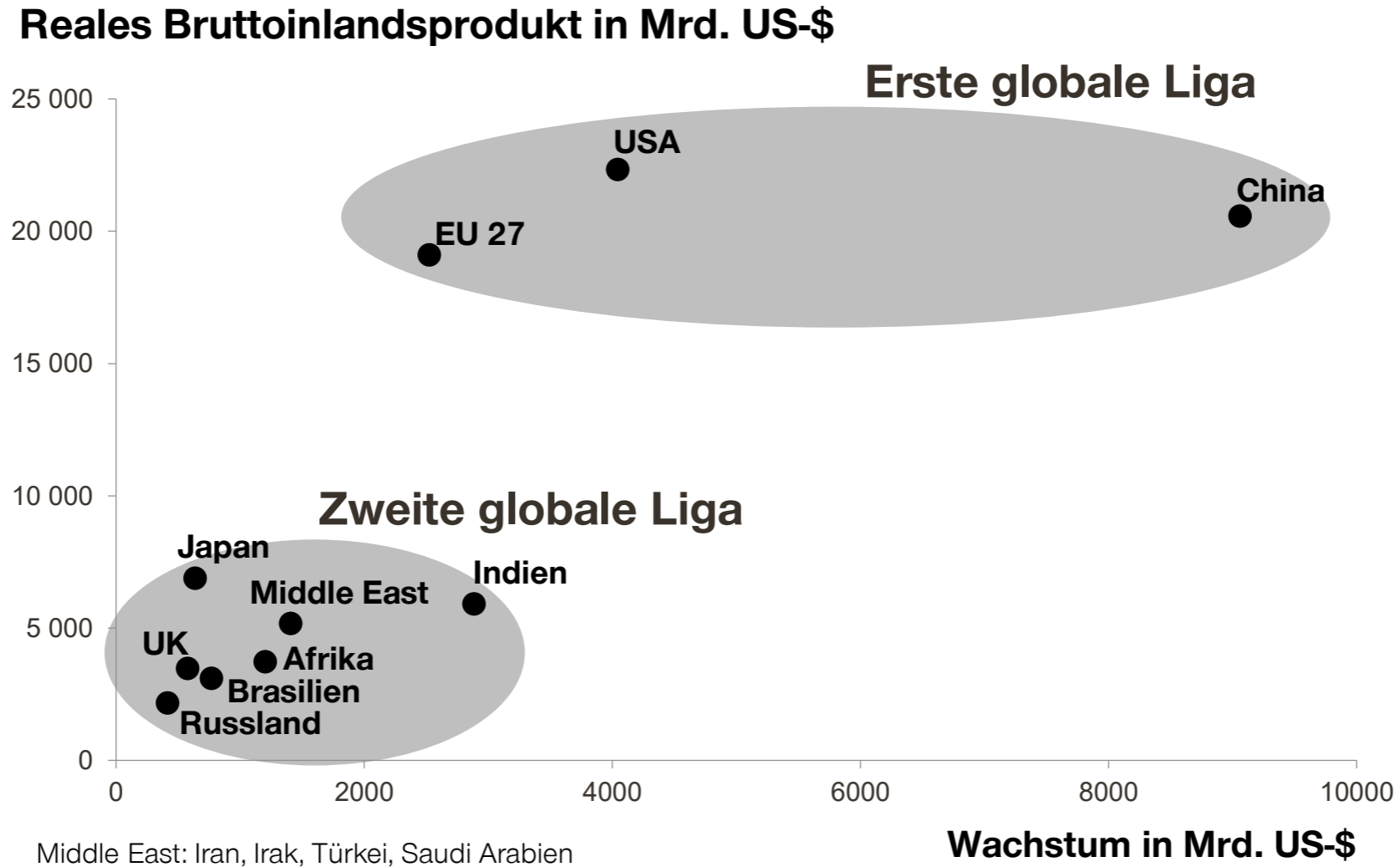
Die Globalisierung wird weitergehen. Die Warenexporte werden jedoch verstärkt durch ausländische Direktinvestitionen ersetzt. Dienstleistungs- und digitale Exporte werden überproportional wachsen. Für jede Aktivität muss der beste Standort gesucht werden.

Globalisierung: Bevölkerungsentwicklung



Quelle: Hermann Simon, Hidden Champions: Die neuen Spielregeln im chinesischen Jahrhundert, Campus 2021.

Bruttoinlandsprodukte und deren Zuwachs bis 2030



Quelle: Hermann Simon, Hidden Champions – Die neuen Spielregeln im chinesischen Jahrhundert, Campus 2021.

Die Weltbevölkerung und die Weltwirtschaft werden weiter wachsen. Aber die Diskrepanz zwischen Bevölkerungswachstum und Wirtschaftswachstum wird nicht verschwinden. Auch im Jahr 2030 wird das globale Wirtschaftsspiel in der ersten globalen Liga entschieden.

Zusammenfassung Teil I

- **Hidden Champions spielen eine Schlüsselrolle für globalen Erfolg.**
- **Diese Rolle wird von Regierungen zunehmend verstanden und unterstützt.**
- **Exporte werden verstärkt durch ausländische Direktinvestitionen ersetzt.**
- **Dienstleistungs- und digitale Exporte wachsen stärker als Warenexporte.**
- **Für jede Aktivität muss der beste Standort in der Welt gefunden werden.**
- **Neue Organisationsformen (3 Zentralen, Kompetenzzentren) entstehen.**
- **Die Diskrepanz zwischen Bevölkerungs- und Wirtschaftswachstum bleibt.**
- **Das globale Spiel wird in der ersten globalen Liga entschieden.**

Teil 2:

**Wie und was kann Thüringen von
den Hidden Champions lernen?**

Die Hidden Champions-Strategie



Ambition: Der Beste/Marktführer sein und wachsen

„Entweder sind wir die Besten oder wir machen es nicht.“

Stihl
Weltmarktführer bei Kettensägen

Ambition: Der Beste/Marktführer sein und wachsen

**„Das Ziel von Chemetall ist die
weltweite Technologie- und Marketing-Führerschaft.“**

**Chemetall
Weltmarktführer bei Oberflächenbehandlung**

Ambition: Der Beste/Marktführer sein und wachsen

„Marktführerschaft bedeutet, der Maßstab zu werden, an dem andere sich messen. Wir setzen weltweit die Benchmarks.“

**Sick
ein Weltmarktführer in der Sensorik**

Ambition: Der Beste/Marktführer sein und wachsen

„Wir liefern die besten Übersetzungen in der Welt.“

Deepl.com
Führendes Übersetzungssystem

Erfolg beginnt mit ambitionösen Zielen. Die Hidden Champions haben die Ambition, der Beste in ihrem Markt zu sein. Marktführerschaft ist für sie mehr als nur Marktanteil. Das ist die Kraft, die sie antreibt. Das ist und sollte auch das Motto für thüringische Unternehmen sein!

**„Wir hatten immer nur einen Kunden,
und wir werden auch in Zukunft immer nur einen Kunden
haben, die Pharmaindustrie – nur das, aber das richtig.“**

**Uhlmann
Weltmarktführer Verpackung Pharmaindustrie**

**„Wir konzentrieren uns auf Online-Zusammenarbeit
und Computerfernwartung weltweit.“**

**Teamviewer
Weltmarktführer bei digitaler Computervernetzung**

**„Wir werden nur eins machen –
aber das machen wir Spitze!“**

Flexi
Weltmarktführer bei Hunderolleinen

Nur Fokus führt zu Weltklasse. Die Hidden Champions sind auf ihre Technologien und Märkte fokussiert. Thüringische Unternehmen sollten fokussiert bleiben.

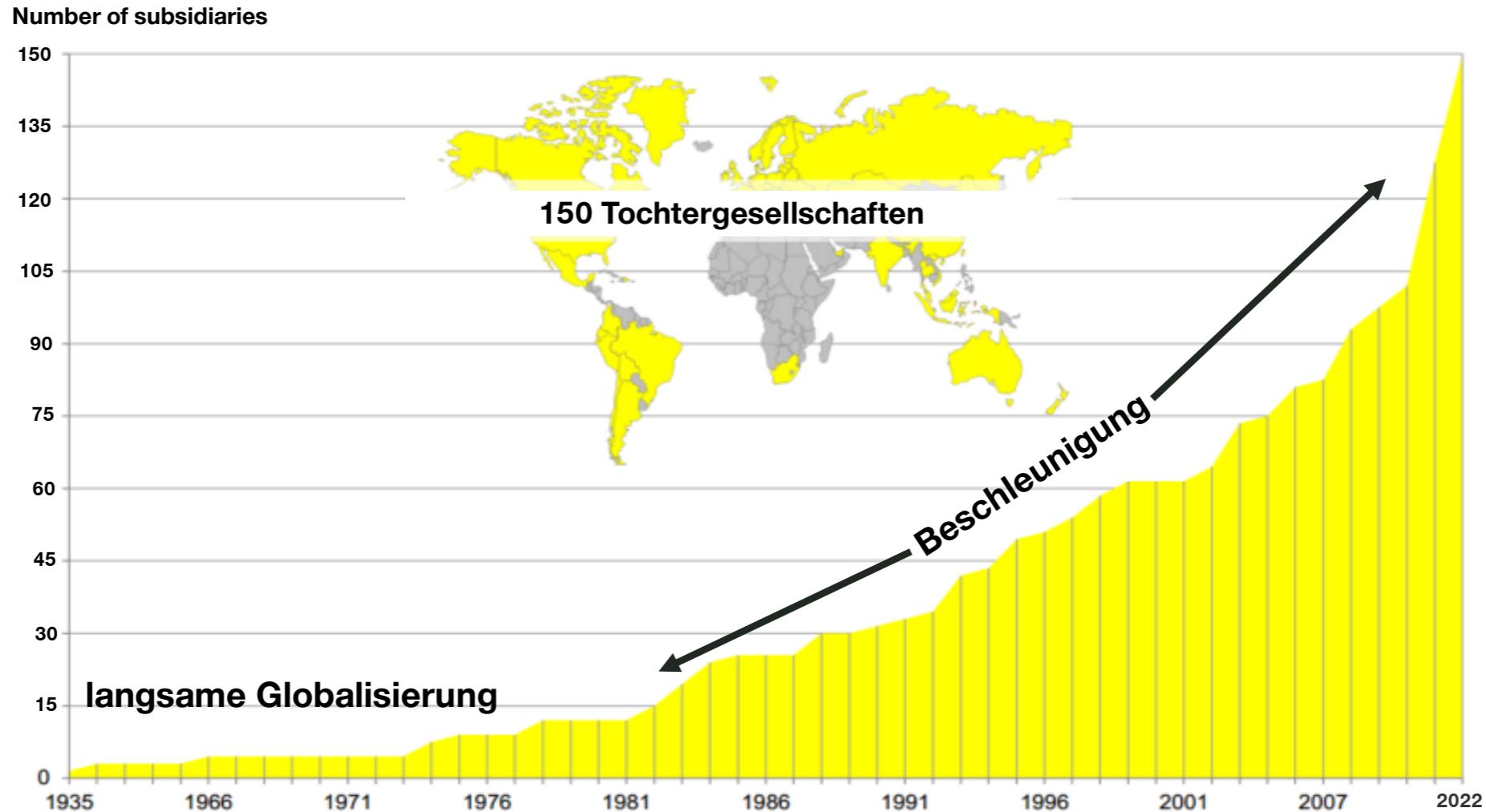
**Fokussierung in
Produkt und Know-how**



Globaler Vertrieb und globales Marketing

Globalisierung hier die neue Zahl für Kärcher

Kärcher: Weltmarktführer bei Hochdruckreinigern

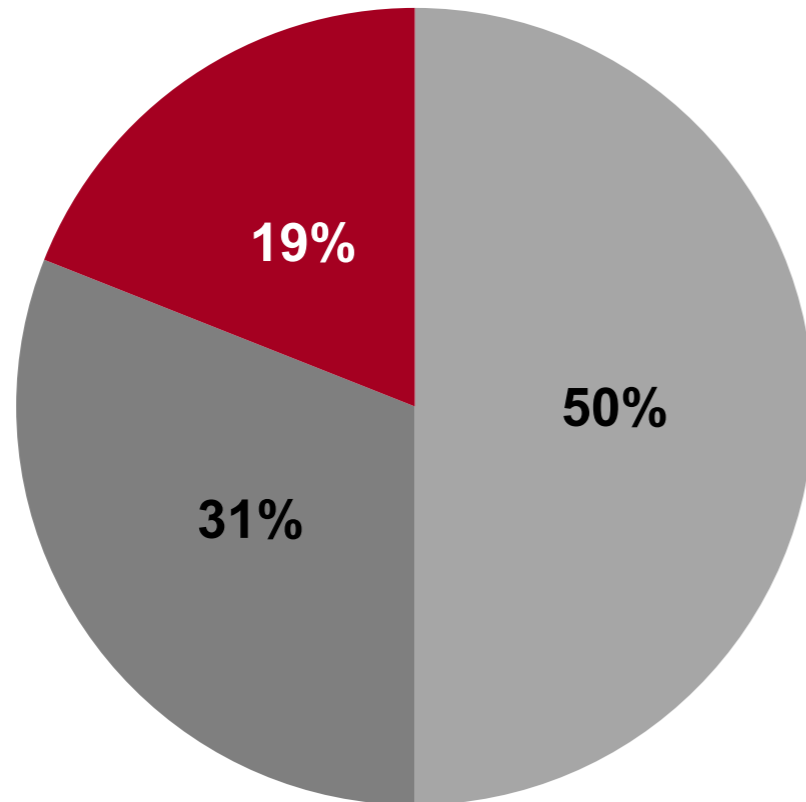


Die Hidden Champions verbinden Fokussierung in Produkt und Know-how mit globalem Vertrieb und Marketing. Die Globalisierung war und bleibt ein enorm wichtiger Wachstumstreiber für sie. Sie bedienen ihre Zielmärkte mit eigenen Tochtergesellschaften. Die Herausforderung für thüringische Mittelständler besteht darin, in den nächsten Jahrzehnten von deutschen/europäischen zu globalen Unternehmen zu werden.

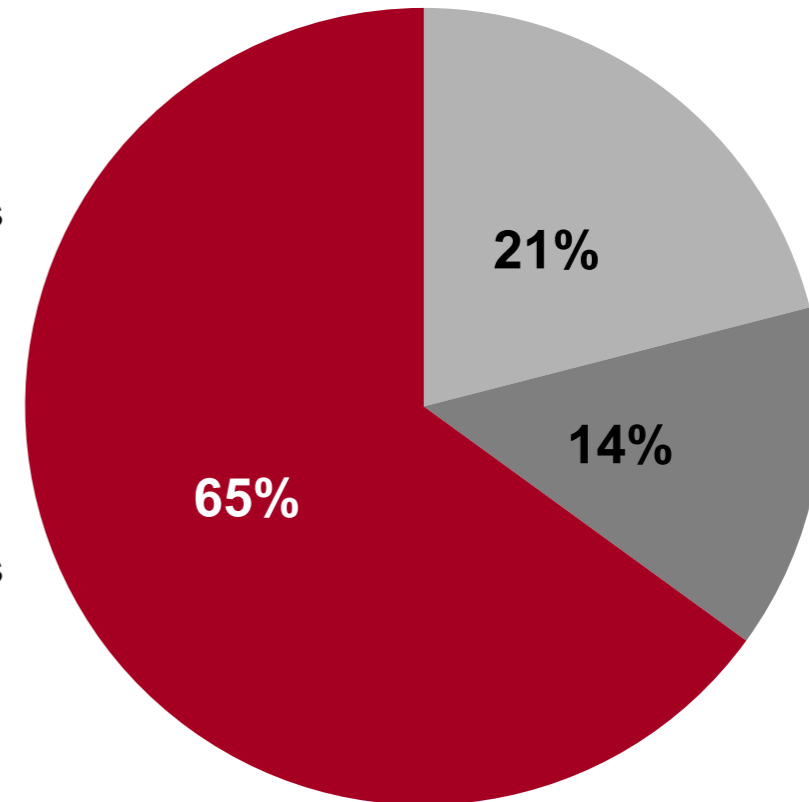
Innovation
Kundennähe
Wettbewerb

- **F&E-Ausgaben: 6% vs. Industriedurchschnitt 3%**
- **Patente: Fünffaches des Industriedurchschnitts**
- **Intelligente Monetarisierung von Innovationen**

Großunternehmen



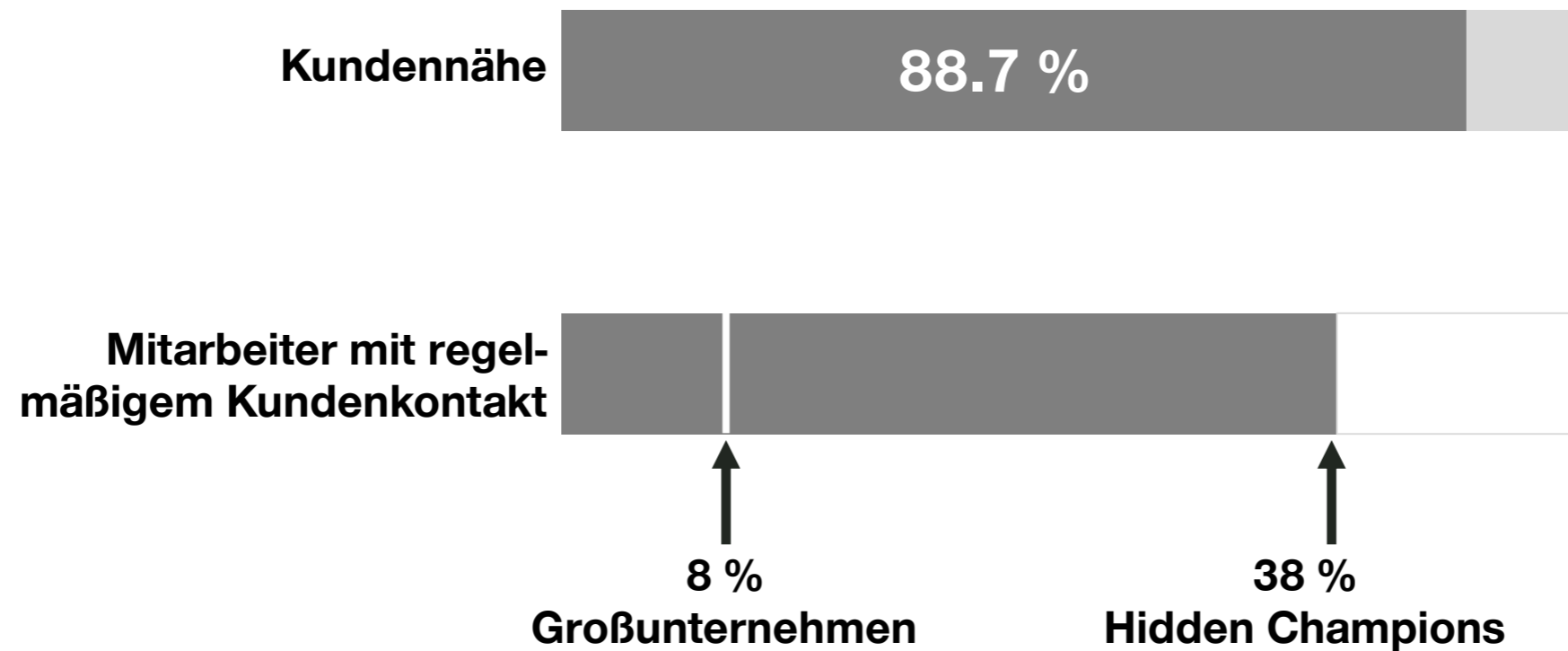
Hidden Champions



- Kundenbedürfnis
- Technologie
- Kundenbedürfnis & Technologie

Kundennähe

Kundennähe ist die größte Stärke der Hidden Champions



„Als weltweit unumstrittener Marktführer wollen wir unseren Kunden den absolut höchsten Nutzen bieten.“

Rosen-Group
Weltmarktführer Pipeline-Inspektionssysteme

- **Verbrauchermärkte (B2C): Amerikanisches und chinesisches Spiel**
- **Industriemärkte (B2B): Hidden Champions sind führend**

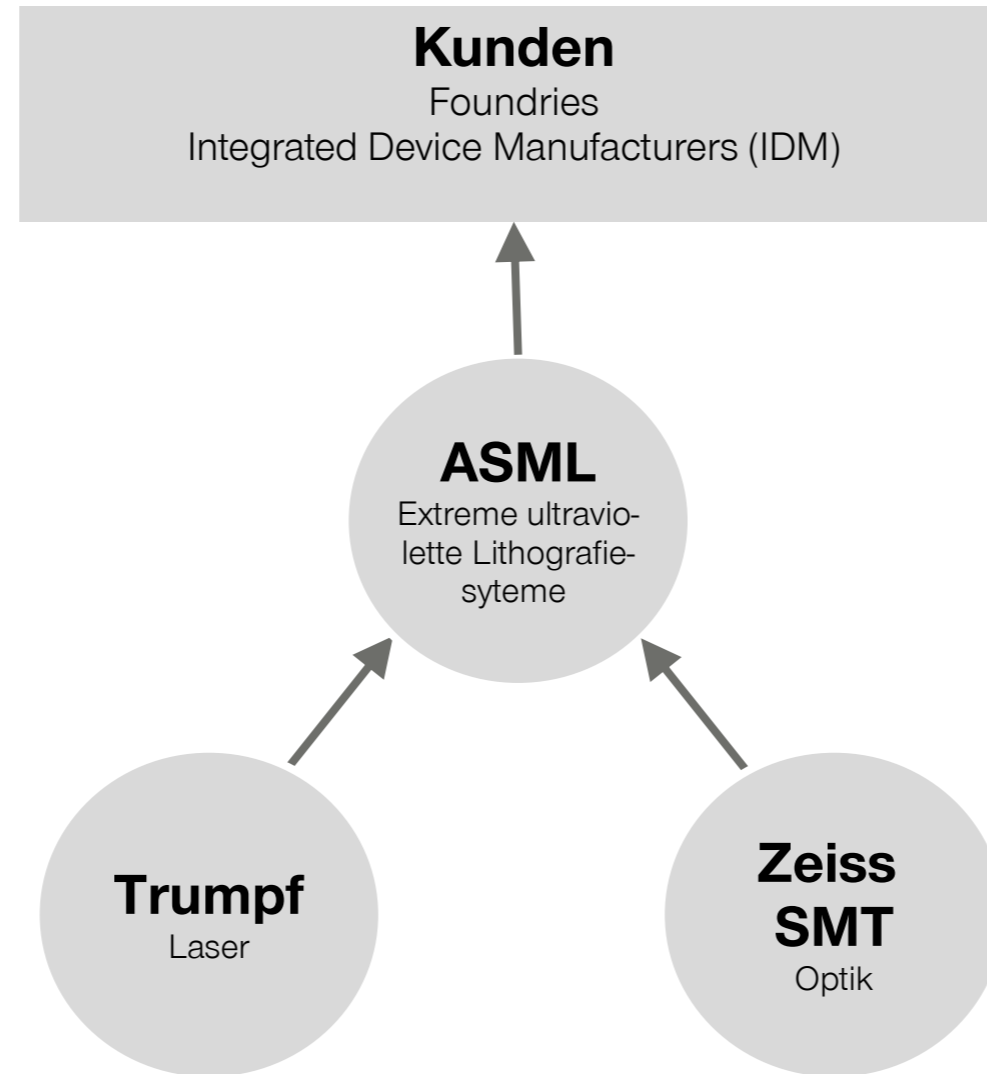
Fallbeispiele Digitalisierung Software/Services

- **Teamviewer:** auf mehr als 2,5 Mrd. Geräten
- **LSTM:** auf mehr als 3 Mrd. Smartphones
- **DeepL:** Bestes Übersetzungssystem der Welt
- **Celonis:** Process Mining, Bewertung 13 Mrd. €
- **Autonomes Fahren:** 2010-21, 32% aller Patente aus Deutschland

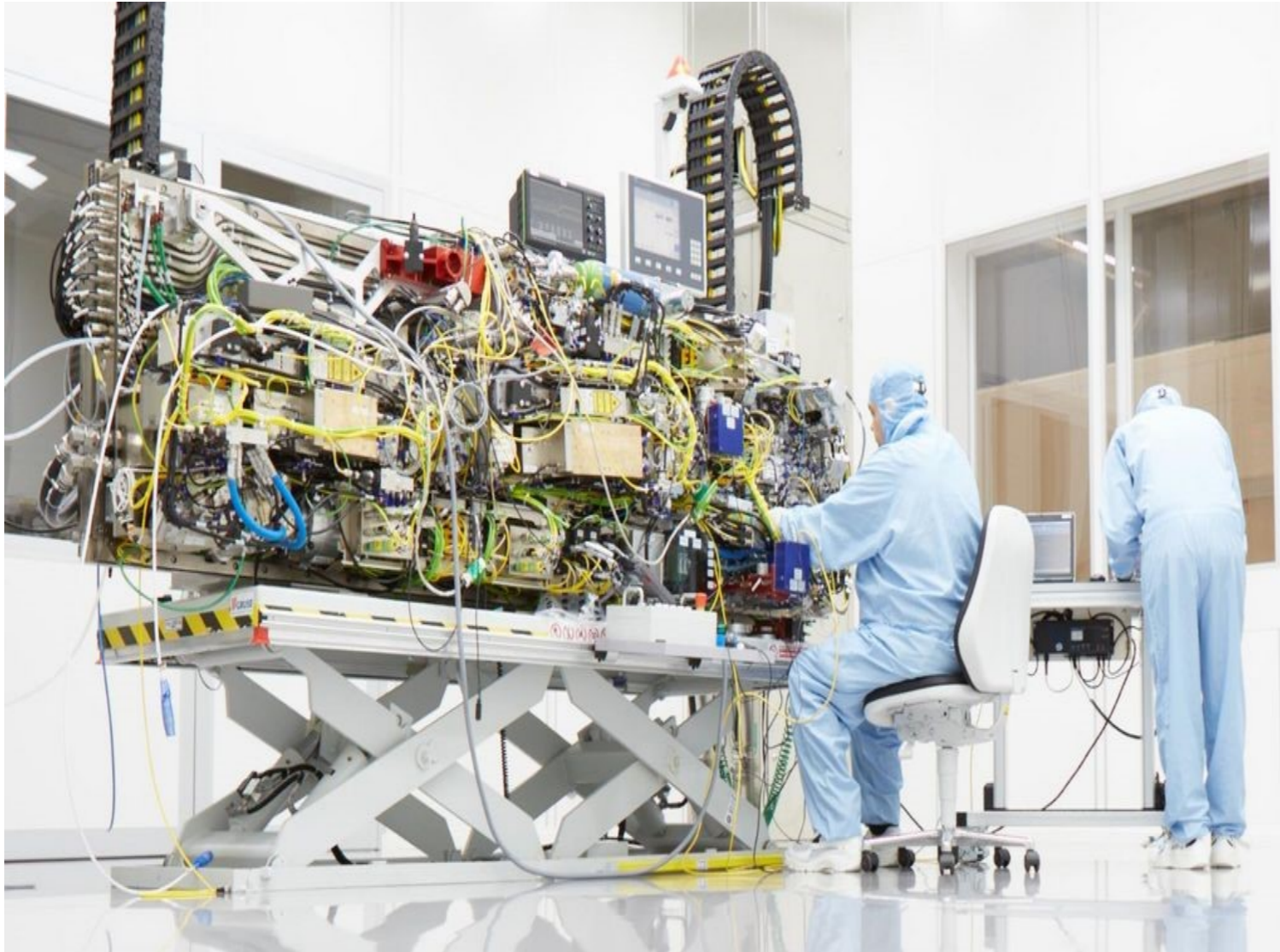
„Deutsche Hidden Champions spielen in der absoluten Topliga. Dort oben ist die Luft sehr dünn. Apple hat 767 Zulieferer aus Deutschland.“

Apple-CEO Tim Cook

Business Ökosystem: Extreme Ultraviolette Lithographie (EUV)



Trumpf: Extreme Ultraviolet Lithography (EUV)-Laser-Amplifier



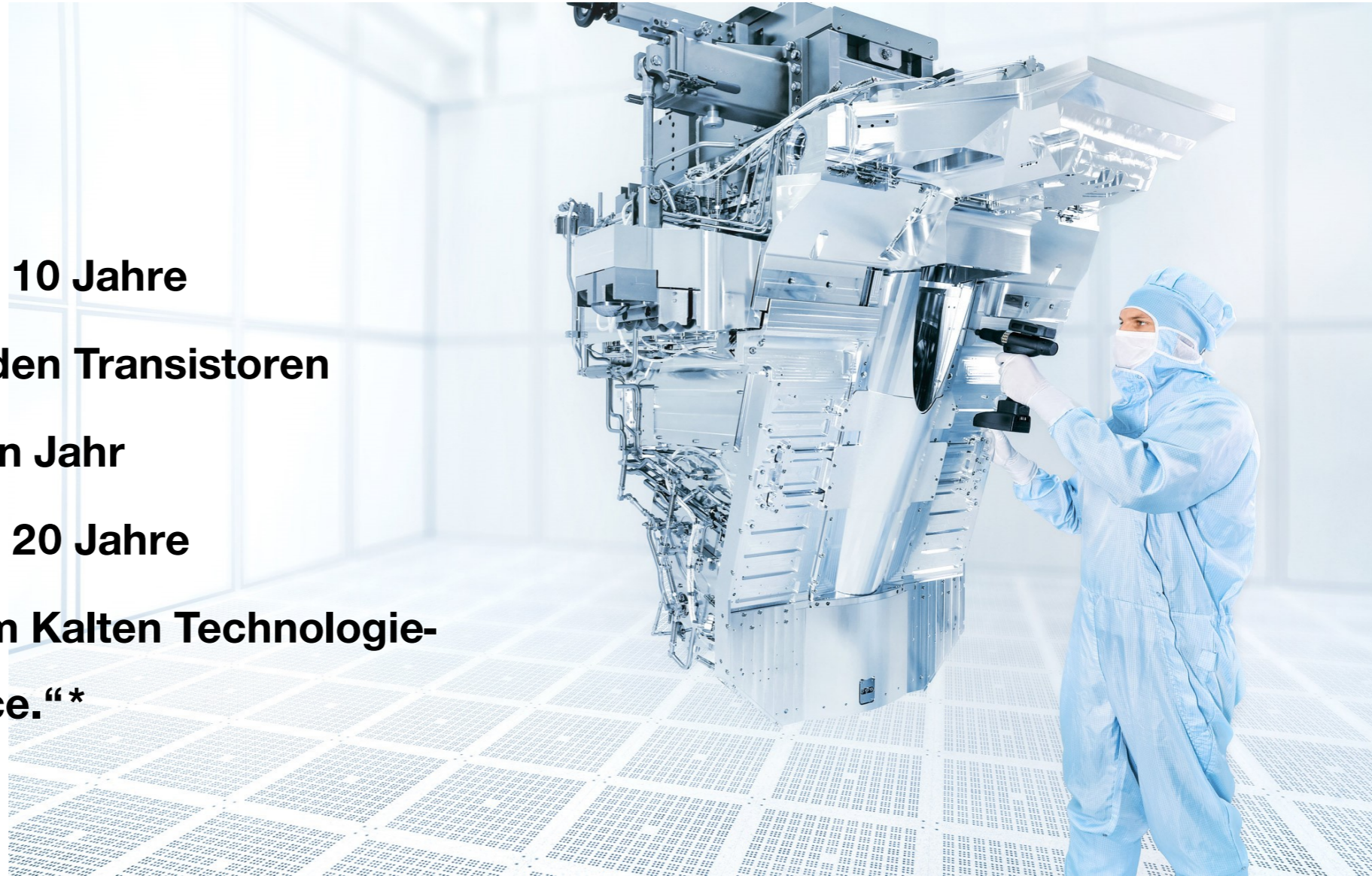
Merkmale:

- **Spitzenleistung 20 Gigawatt**
- **Temperatur 220.000 Grad (40x Sonne)**
- **50.000 Zinntropfen pro Sekunde**
- **457.329 Komponenten**
- **Produktion dauert 1,5 Jahre**

ZEISS Extreme Ultraviolet Lithography (EUV)-Optical System

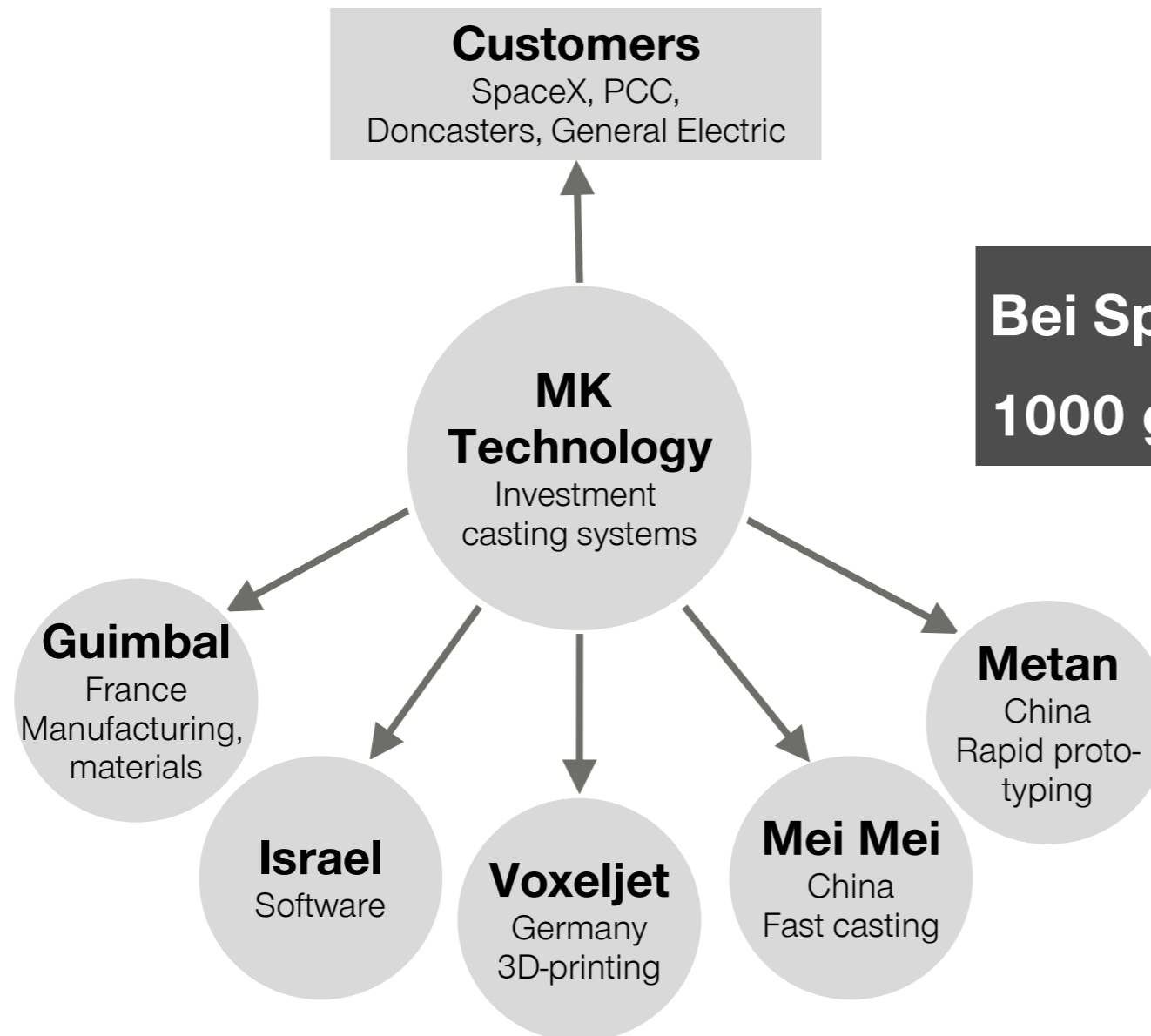
Merkmale:

- Von 193 auf 13 Nanometer
- Verlängert Moores Gesetz um 10 Jahre
- Auf Daumenkuppe: 56 Milliarden Transistoren
- Polieren der Spiegel dauert ein Jahr
- Entwicklung dauerte mehr als 20 Jahre
- „Die komplexeste Maschine im Kalten Technologie-Krieg. Mehr als Rocket Science.“*



*Frankfurter Allgemeine Zeitung, 25. Oktober 2022, S. 26

Business Ecosystem: MK Technology, Investment Casting



**Bei Space X ersetzen 6 MK-systeme
1000 große 3D-Drucker**

- **„Sustainable is the new digital“**
- **Hidden Champions sind bei nachhaltigen Technologien führend**
- **Deutschland hat einen Wettbewerbsvorteil**

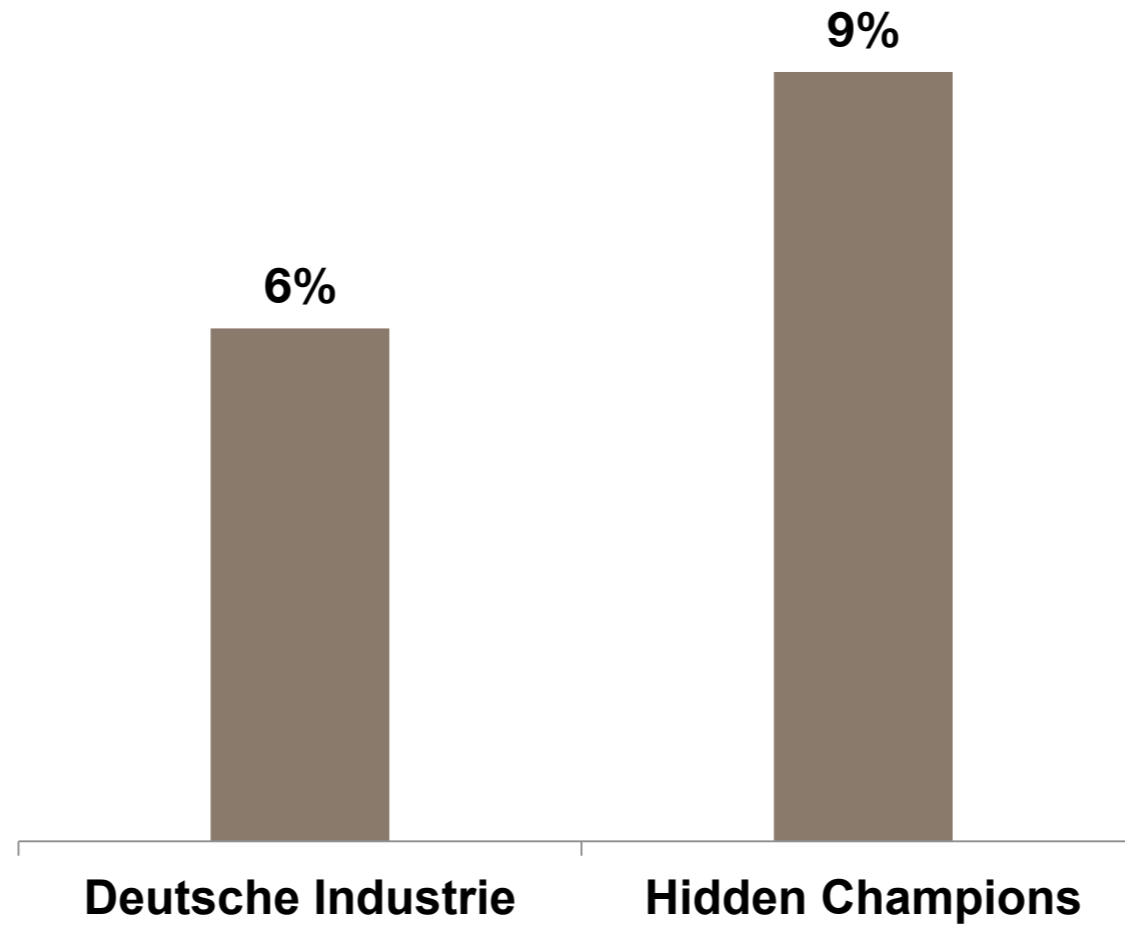
Innovationen, die echten Kundennutzen schaffen, sind die Basis des Erfolges der Hidden Champions. Hinzu kommen Digitalisierung, Business Ecosystems und Nachhaltigkeit als neue Antriebskräfte. Beherrschung und Einsatz dieser Kräfte werden auch für thüringische Unternehmen erfolgsentscheidend.

Mitarbeiter und Führer

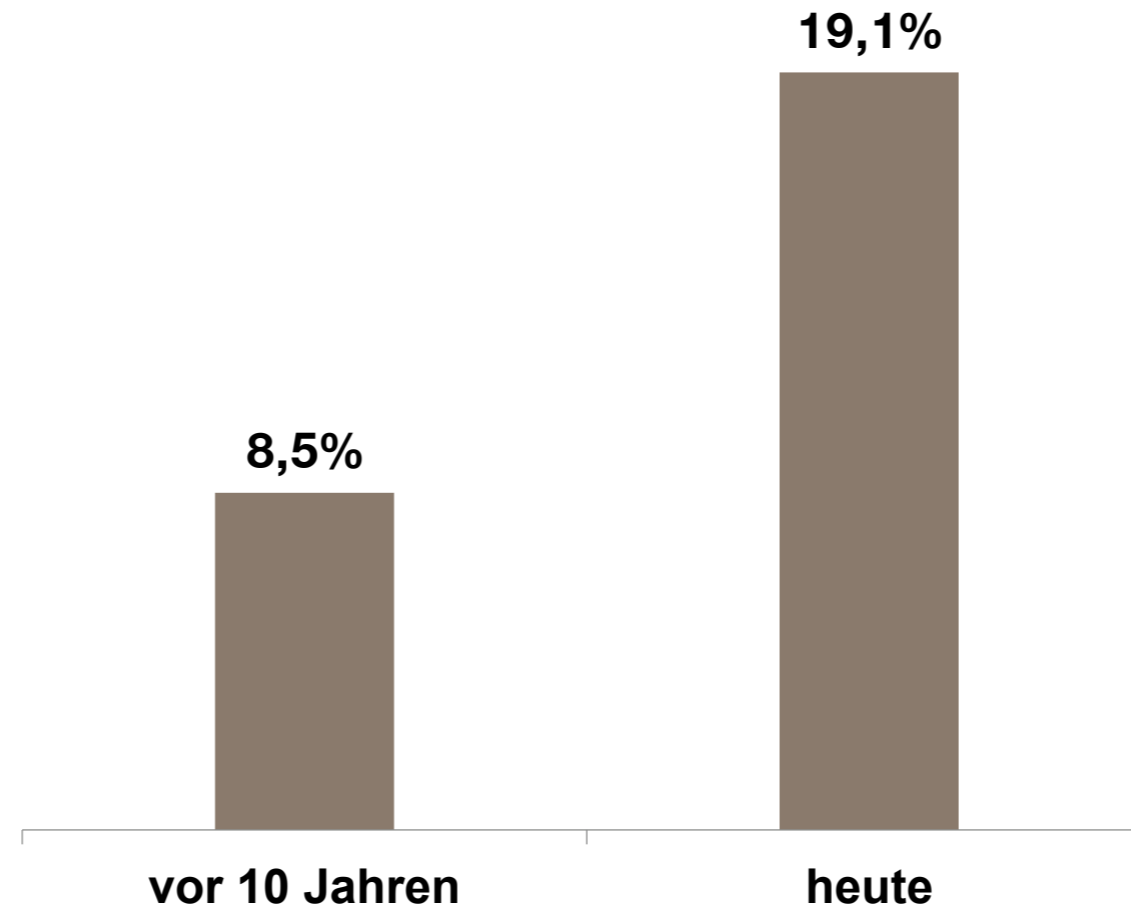
- **„Mehr Arbeit als Köpfe“**
- **Hochleistungskulturen**
- **Hochqualifizierte Arbeitskräfte**
- **Extrem niedrige Fluktuation**
- **Ländliche Standorte**

Auszubildende

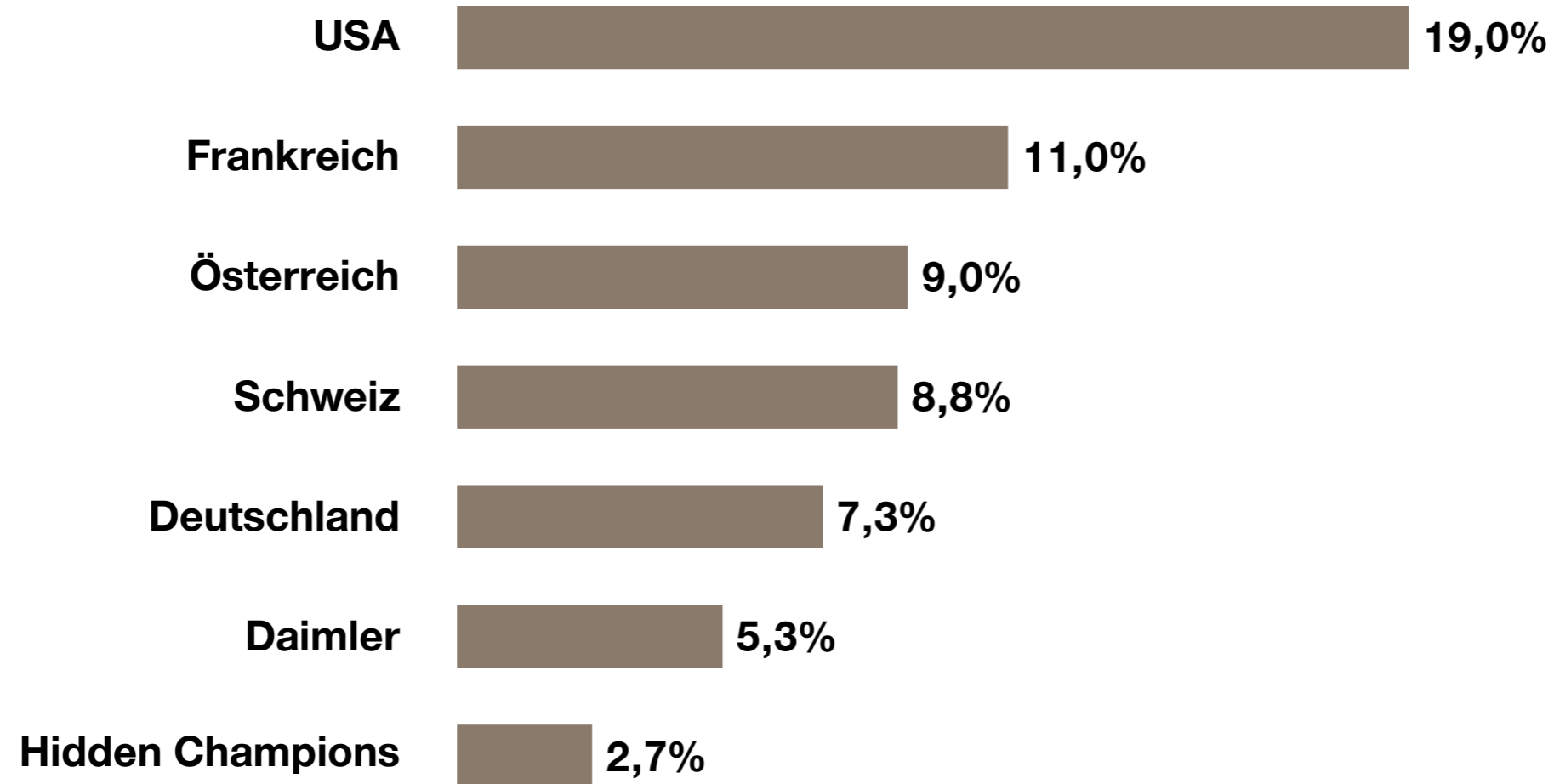
Prozentsatz Auszubildende



Anteil Akademiker



Fluktuationsraten



Führung

- **Identität von Person und Mission**
- **Führungsstil**
 - **autoritär in den Prioritäten**
 - **partizipativ, flexibel im Detail**
- **Jung an die Macht**
- **Mehr Frauen in Führungspositionen**
- **Hohe Kontinuität der Führer**
 - **Hidden Champions: 21 Jahre**
 - **Großunternehmen: 6 Jahre**

Die Hidden Champions haben „mehr Arbeit als Köpfe“ und Hochleistungskulturen. Die Fluktuation ist extrem niedrig. Sie haben starke Führer, die die Unternehmen autoritär in den Grundwerten, aber flexibel in den Details leiten. Die Führungskontinuität ist sehr hoch.

Und zum Schluss ganz kurz....
... meine persönliche Hidden Champions Story

- **Hidden Champions-Strategie 1:1 umgesetzt**
- **Ambition, auf unserem Gebiet der Beste zu sein**
- **Fokus auf Marketing, Vertrieb, Pricing, Wachstum**
- **Globale Präsenz**

Heute: Bester Berater für Pricing, Vertrieb, Marketing

Weltmarktführer in der Preisberatung

 **Financial Times**

Marketing, Brand,
Pricing

1

Financial Times: Die besten Beratungsunternehmen Großbritanniens, 2018

 **brand eins/Statista**

Marketing, Sales,
Pricing

1

Sonderheft brand eins /thema Unternehmensberater 2021, zusammen mit Statista: Deutschlands beste Unternehmensberater 2021

 **Capital**

Marketing, Sales,
Pricing

1

Capital: Die besten Beratungsunternehmen in Frankreich, 2018

 **Finanz und Wirtschaft**

Marketing,
Sales

1

Finanz und Wirtschaft: Die besten Schweizer Berater, 2021

 **MT Magazine**

Strategy
Consulting

1

MT Magazine/Erasmus Universität: MT1000 2018 - Die besten Strategieberatungen in den Niederlanden, 2018

 **Forbes**

Marketing, Brand,
Pricing, Sales

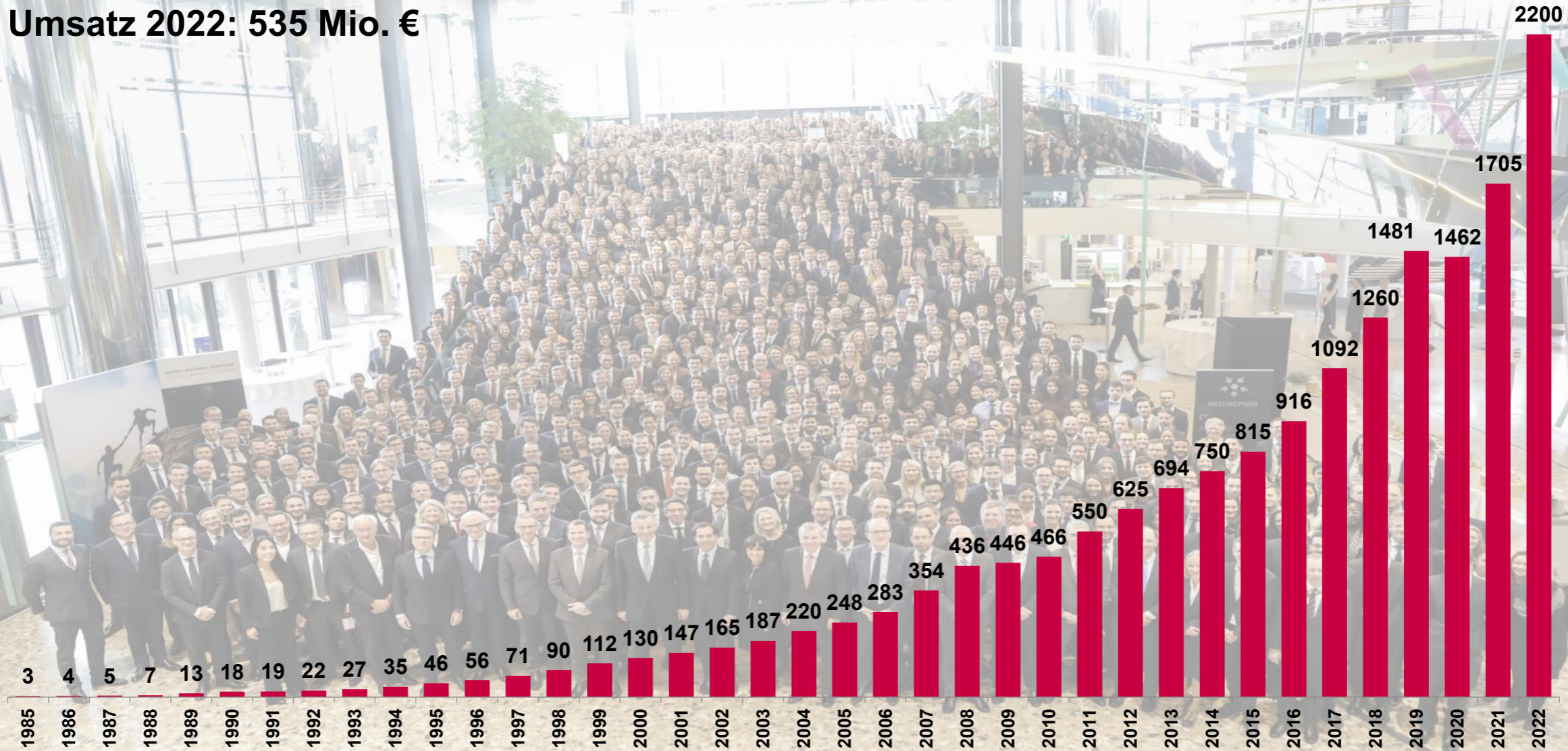


Forbes: Die besten Unternehmensberatungen in den USA, 2018

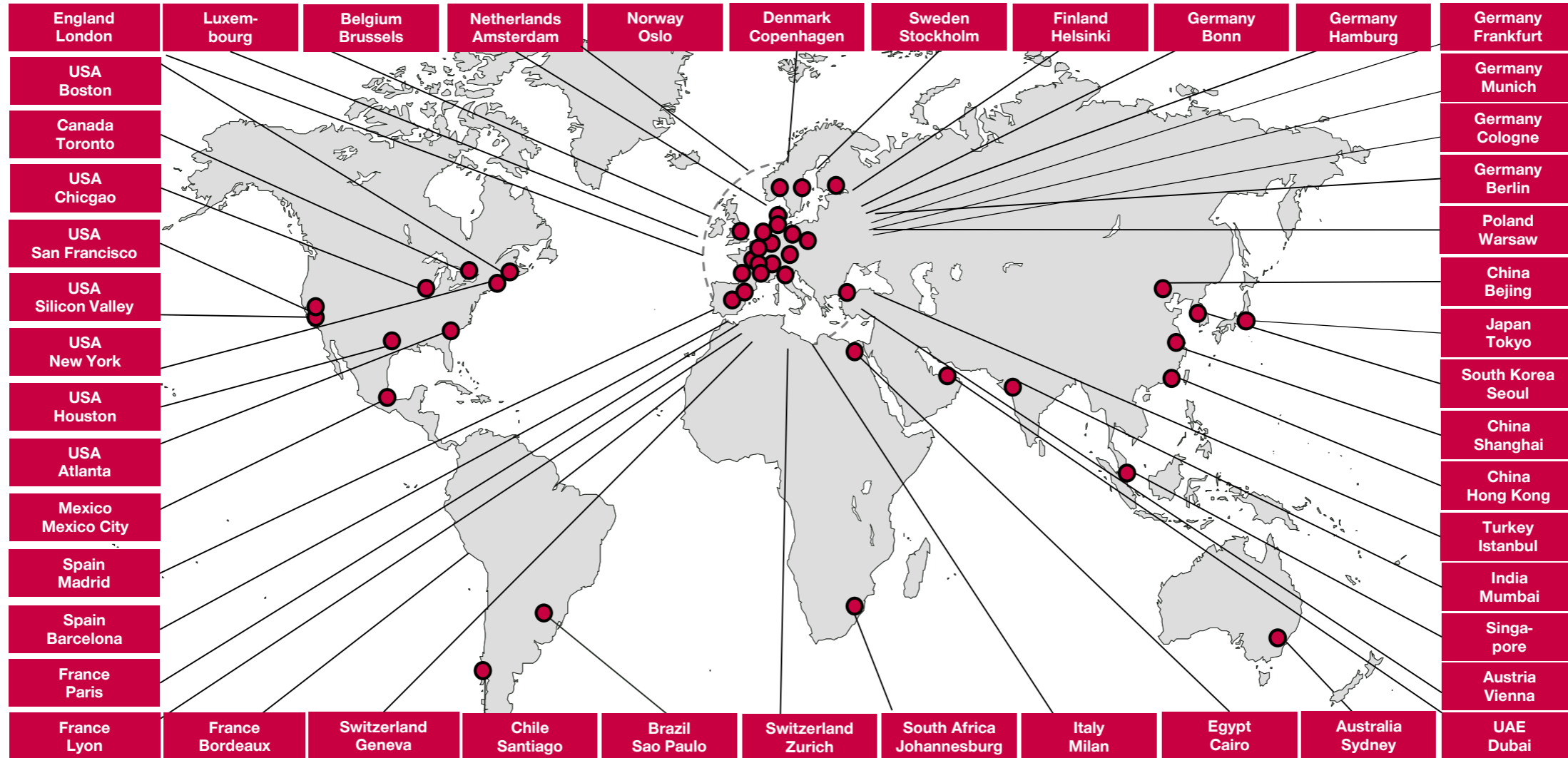
Wachstum

Umsatz 2022: 535 Mio. €

Mitarbeiter



Globale Präsenz: 47 Büros in 30 Ländern



Zusammenfassung Teil II

Die Lehren für thüringische Unternehmen, die Hidden Champions werden oder bleiben wollen:

- **Fundament ist die unternehmerische Ambition, der Beste zu sein**
- **Nur mit Fokus wird und bleibt man Weltklasse**
- **Da Fokus einen Markt klein macht, muss man globalisieren**
- **Nur mit ständiger Innovation erringt und behält man eine Spitzenposition**
- **Innovation muss Kundennutzen bringen und monetarisiert werden**
- **Digitalisierung, Business Ecosystems, Nachhaltigkeit sind die neuen Treiber**
- **Meine eigene Lehre: Die Hidden Champions-Strategie funktioniert tatsächlich!**

Hermann Simon

Hermann Simon ist Gründer und Honorary Chairman von Simon-Kucher, dem Weltmarktführer in der Preis- und Wachstumsberatung mit 47 Büros und 2.200 Mitarbeitern weltweit. Er ist Experte für Strategie, Marketing sowie Pricing und ein international gefragter Berater und Referent. Simon ist der einzige Deutsche in der „Thinkers50 Hall of Fame“ der wichtigsten Managementdenker der Welt. Im Internet wurde er wiederholt zum einflussreichsten deutschen Managementdenker gewählt. Über mehr als 25 Jahre schrieb er eine monatliche Kolumne im Manager-Magazin. Die Zeitschrift Cicero zählt ihn zu den 100 führenden deutschen Intellektuellen. In China ist die Hermann Simon Business School nach ihm benannt.

In seinem „ersten“ Leben lehrte Professor Simon an den Universitäten Mainz (1989-95) und Bielefeld (1979-88) sowie an führenden Hochschulen wie Harvard Business School, Stanford University, London Business School, INSEAD, Keio-Universität Tokio und Massachusetts Institute of Technology. Von 1985 bis 1988 leitete er das Universitätsseminar der Wirtschaft (USW), heute European School of Management and Technology, Berlin.



Zu den mehr als 40 Buchveröffentlichungen in 30 Sprachen zählen seine Bestseller über die Hidden Champions, den Begriff prägte er 1990. „Hidden Champions – die neuen Spielregeln im chinesischen Jahrhundert“ erschien 2021. Sein jüngstes Buch aus dem Jahre 2022 trägt den Titel „Die Inflation schlagen“. Sein Leben beschreibt er in „Zwei Welten, ein Leben – Vom Eifelkind zum Global Player“. Simon ist und war Mitglied der Herausgebergremien zahlreicher Fachzeitschriften. In Aufsichtsräten und Stiftungskuratorien hat er Erfahrungen in der Überwachung von Organisationen gewonnen. Er war Mitinitiator der ersten, an einer deutschen Börse notierten Special Purpose Acquisition Company (SPAC) Exceet Group, die im Januar 2022 den Wasserstoffhersteller APEX erwarb. Er hat auch den ersten deutschen Search Funds mitinitiiert.

Hermann Simon studierte Volks- und Betriebswirtschaft an den Universitäten Köln und Bonn. Promotion und Habilitation legte er bei Professor Horst Albach an der Universität Bonn ab. Er ist Träger zahlreicher Preise (Preis des Markenverbandes, Erich-Gutenberg-Preis, Georg-Bergler-Preis, Prix de l'Académie des Sciences Morales et Politiques), Ehrendoktor der IEDC School of Management in Bled, der Universität Siegen, der Kozminski Universität in Warschau sowie Honorary Professor der University of International Business and Economics in Beijing. Simon diente in der Deutschen Luftwaffe und ist Reserveoffizier. Seine Heimatgemeinde Hasborn verlieh ihm und seiner Frau Cäcilia die Ehrenbürgerwürde.