

## Wie ich zu den Hidden Champions kam

Seit der Veröffentlichung meines ersten Buches über die Hidden Champions sind gut zehn Jahre vergangen<sup>1</sup>. Doch die ursprüngliche Idee zur Untersuchung der Strategien dieser unbekannteren Marktführer entstand früher, nämlich im Jahre 1986. Damals traf ich in Düsseldorf Professor Theodore Levitt, den berühmten Marketingexperten der Harvard Business School. Wenige Jahre zuvor, 1983, hatte Levitt den Begriff »Globalisierung« mit einem bahnbrechenden Artikel in der *Harvard Business Review* populär gemacht.<sup>2</sup> Levitt interessierte sich insofern für alles, was mit dem Thema zu tun hatte. Seinerzeit begannen wir eine Diskussion über den anhaltenden deutschen Exporterfolg. Zwei Jahre später, während meiner Gastprofessur an der Harvard Business School, sprachen wir wiederholt über dieses Thema.<sup>3</sup> Unsere Diskussion könnte heute, über 20 Jahre später, in praktisch unveränderter Form fortgesetzt werden. Ted Levitt verstarb im Jahre 2006, dieses Buch widme ich ihm.

Nach wie vor brilliert Deutschland als Exportweltmeister. Selbst wenn China, dessen Bevölkerung gut 15-mal so groß ist wie die deutsche, in den nächsten Jahren zum größten Exporteur aufsteigt, schmälert dies die hervorragende Exportleistung der deutschen Unternehmen nicht. Deutschland und China sind die großen Profiteure der Globalisierung.<sup>4</sup> Die starke Exportperformance der deutschen Wirtschaft ist nicht primär auf Großunternehmen zurückzuführen. Denn diese unterscheiden sich nicht grundlegend von ihren internationalen Wettbewerbern. Großunternehmen, die sehr viel exportieren und weltweit aktiv sind, gibt es in allen hoch entwickelten Industrieländern. In der Diskussion mit Professor Levitt vermuteten wir, dass die Ursachen der nachhaltigen deutschen Exportstärke bei den mittleren und den kleineren Firmen zu suchen seien. Nicht jeder Mittelständler ist automatisch ein erfolgreicher Exporteur, aber im Mittelstand gibt es zahlreiche Firmen, die auf ihren jeweiligen Märkten Welt- oder Europamarktführer sind. An der These, dass diese Marktführer entscheidend zur Nachhaltigkeit und zur Stärkung

der deutschen Exportposition beigetragen haben, hat sich bis heute nichts geändert – eher ist ihre Rolle im Prozess der Globalisierung noch bedeutender geworden.

Die Strukturen in Österreich und in der Schweiz sind vergleichbar. Dort spielen mittelgroße Unternehmen eine ähnlich bedeutsame Rolle wie in Deutschland. Daher dehnte ich meine Analyse auf den gesamten deutschsprachigen Raum aus. Dieses Buch beschäftigt sich folglich mit den Strategien wenig bekannter Welt- und Europamarktführer aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Auch Luxemburg hat mehrere Hidden Champions aufzuweisen.

Ende der achtziger Jahre des 20. Jahrhunderts prägte ich für diese Firmen den Ausdruck »Hidden Champions«. Ein erster Artikel mit diesem Titel erschien in der *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 1990, ein weiterer in der *Harvard Business Review* 1992.<sup>5</sup> Das Wortspiel mit den Gegensätzen »hidden, verborgen, heimlich« einerseits und »Champion, Gewinner, Weltmeister« andererseits trug zum Mythos des Begriffes bei. »Hidden Champions« ist mittlerweile national wie international zu einem gängigen Schlagwort geworden. Im Sommer 2007 erschienen beim Aufruf von »Hidden Champions« in google.com 95 300 Einträge. Und natürlich gibt es auch eine Homepage mit dem Domainnamen »HiddenChampions.com«. Das Buch traf weltweit auf großes Interesse und wurde in 16 Sprachen publiziert. *Hidden Champions* schaffte es sogar auf die Titelseite der Zeitschrift *Business Week*.

Abb.: Hidden Champions im Spiegel weltweiter Publikationen



Die Rezeption des Hidden Champions-Konzeptes hat sich im Zuge der Jahre verändert. In den frühen Jahren wurden die Strategien und Führungsmethoden gelegentlich »belächelt« oder als »exotisch« und nicht mehr zeitgemäß wahrgenommen. Manche Betrachter verbanden mit einem Hidden Champion die Vorstellung vom »schwäbischen Tüftler«, der mit extremer Spezialisierung und fanatischer Dedikation in einer winzigen Nische seinem Werk nachgeht, aber im Zeitalter der Großkonzerne, der Diversifikation und der Globalisierung keine dauerhafte Chance habe. Ein solcher Mittelständler sei dazu verdammt, klein zu bleiben, irgendwann technologisch obsolet zu werden oder letztlich an der mangelnden Risikostreuung, der Kehrseite seiner Fokussierung, zugrunde zu gehen. Oft komme eine archaische, patriarchalisch-autoritäre Führung hinzu, die von den Mitarbeitern in unserer Zeit immer weniger akzeptiert werde. Ohne Zweifel treffen solche Urteile einen Teil der Wirklichkeit. Doch die Welt und die Wege der Hidden Champions des 21. Jahrhunderts haben sich völlig entgegen den Erwartungen dieser Skeptiker entwickelt. Dieses Buch deckt auf, welche spektakuläre Entwicklung die Hidden Champions in den Jahren seit 1995 durchlaufen haben.

Mehr denn je bin ich davon überzeugt, dass dauerhaft herausragende Führung und Strategie eher bei den Hidden Champions als bei Großunternehmen zu finden sind. Nach wie vor konzentrieren sich Managementforschung, -lehre und -literatur auf große bekannte Firmen. So waren in den 1950er Jahren General Motors und in den 1970er Jahren IBM die jeweiligen Stars und Vorbilder für ausgezeichnete Unternehmensführung. Heute sind es Toyota, Microsoft, Nokia oder Internetfirmen wie Ebay und Google. Ohne Zweifel sind diese Unternehmen sehr erfolgreich. Doch wie der Glanz von General Motors und IBM verblichen ist so könnte es sich auch für Toyota und die anderen großen Starfirmen unserer Zeit zutragen, wenn man aus der Perspektive des Jahres 2035 zurückblickt? Und was lernt der normale Wirtschaftsmensch wirklich von Jahrhundertstars wie Microsoft und Google? Sie sind so einzigartig wie Albert Einstein, Franz Beckenbauer oder Boris Becker in ihren jeweiligen Disziplinen. Demgegenüber eignen sich die Hidden Champions sehr viel besser als Vorbilder und Lehrbeispiele, denn sie sind im Kern »normale« Firmen, die es aber durch bestimmte Strategien geschafft haben, in ihren Märkten die Spitzenposition zu erreichen. Diese Strategien beinhalten nachahmenswerte Lehren für kleine wie für große Unternehmen.