

campus

HERMANN SIMON

HIDDEN CHAMPIONS DES 21. JAHRHUNDERTS

DIE ERFOLGSSTRATEGIEN
UNBEKANNTER
WELTMARKTFÜHRER

Hidden Champions des 21. Jahrhunderts

Prof. Dr. Hermann Simon beschäftigt sich seit vielen Jahren mit Unternehmen, die im Schatten der Öffentlichkeit zu Weltmarktführern aufgestiegen sind. Bereits 1996 veröffentlichte er bei Campus das Buch »Die heimlichen Gewinner (Hidden Champions)«, das zum Bestseller wurde. *Simon* ist Chairman der weltweit tätigen Unternehmensberatung Simon-Kucher & Partners. Er ist regelmäßiger Kolumnist in der Wirtschaftspresse.

Hermann Simon

Hidden Champions des 21. Jahrhunderts

Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer

Campus Verlag
Frankfurt/New York

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet unter <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.
ISBN 978-3-593-38380-4

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt
insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Copyright © 2007 Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main
Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, Köln
Satz: Publikations Atelier, Dreieich
Druck und Bindung: Druckhaus »Thomas Müntzer«, Bad Langensalza
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.
Printed in Germany

Besuchen Sie uns im Internet: www.campus.de

*In Erinnerung an
Theodore Levitt
(1925–2006)*

Inhalt

Einführung: Wie ich zu den Hidden Champions kam	11
 Kapitel 1: Mythos Hidden Champions	15
Wer sind sie? Eine Auswahl	16
Wer qualifiziert sich als Hidden Champion?	29
Wissens- und Datenbasis	30
Strukturdaten der Hidden Champions	32
Wie erfolgreich sind die Hidden Champions?	35
Hidden Champions – ein Phänomen des deutschsprachigen Raumes? ..	39
Von den Hidden Champions lernen	42
Die Ziele dieses Buches	43
Zusammenfassung	44
 Kapitel 2: Wachstum und Marktführerschaft	46
Am Anfang das Ziel	46
Wachstum, Wachstum, Wachstum	47
Vom Hidden Champion zum Big Champion	49
Die explodierende Mitte	53
Wachsende Zwerge	63
Wachstum ist nicht immer Allheilmittel	64
Mitarbeiter- versus Umsatzwachstum	66
Die Treiber des Wachstums	66
Marktführerschaft	69
Was ist Marktführerschaft?	75
Marktanteile	77
Marktanteil und Profitabilität	78

Langfristigkeit der Ziele	81
Zusammenfassung	82
Kapitel 3: Markt und Fokus	85
Marktdefinition und Marktanteil	85
Enge Märkte	87
Wie Hidden Champions ihre Märkte definieren	89
Fokus, Fokus, Fokus	91
Tiefe oder Breite der Leistung	92
Super-Nischenanbieter und Marktbesitzer	96
Auf Gedeih und Verderb	101
Weiche Diversifikation	104
Zusammenfassung	115
Kapitel 4: Globalisierung	118
Globalisierung: Die zweite Säule	118
Globale Präsenz: Status und Prozess	121
Globalisierung der Marke	125
Globalisierung als Wachstumstreiber	126
Regionale Verschiebung der Umsatzanteile	130
Strategische Bedeutung einzelner Ländermärkte	132
Märkte der Zukunft	133
China	135
Indien	139
Osteuropa und Russland	142
Japan	143
Umsetzung der Globalisierung	145
Mentale und kulturelle Aspekte der Globalisierung	147
Geostrategische Mitte	151
Zusammenfassung	155
Kapitel 5: Kunden und Leistungsangebote	159
Enge Kundenbeziehungen	159
Anforderungen der Kunden	163
Abhängigkeit von Kunden und Risikoaspekte	165
Realisierung von Kundennähe	169
Leistungsangebote	176
Zusammenfassung	187

Kapitel 6: Innovation	190
Was bedeutet Innovation?	190
Hohes Innovationsniveau	195
Antriebskräfte der Innovation	206
Entstehung von Innovationen	210
Führungs- und Organisationsaspekte der Innovation	213
Zusammenfassung	220
 Kapitel 7: Wettbewerb	 224
Struktur und Verhalten im Wettbewerb	224
Die Hidden Champions im Lichte von Porters »Five Forces«	228
Wettbewerbsvorteile	231
Zur Dauerhaftigkeit der Wettbewerbsvorteile	237
Demonstration von Wettbewerbsüberlegenheit	239
Wettbewerbsfähigkeit und Kosten	242
Trainingspartner für Fitness im Wettbewerb	247
Übertriebene Wettbewerbsorientierung	251
Zusammenfassung	252
 Kapitel 8: Finanzierung, Organisation und Umfeld	 256
Finanzierung	257
Organisation	262
Umfeldfaktoren	283
Zusammenfassung	292
 Kapitel 9: Mitarbeiter	 297
Arbeitsplatzschaffer	297
Unternehmenskultur	301
Krankenstand und Fluktuation	304
Qualifikation und Ausbildung	317
Zusammenfassung	326
 Kapitel 10: Führung	 329
Eigentums- und Führungsstrukturen	330
Wie wichtig ist Führung?	334
Führungskontinuität	335

Jung an die Macht	339
Mächtige Frauen	342
Internationalisierung des Managements	347
Persönlichkeiten	350
Zusammenfassung	360

Kapitel 11: Hidden Champions – Audit

und Strategieentwicklung	364
---------------------------------------	------------

Was ist Strategie?	365
Hidden Champions-Strategie: Für wen?	366
Hidden Champions-Audit	367
Strategieentwicklung	375
Organisation und Umsetzung	393
Hinzuziehung von Beratern	396
Zusammenfassung	397

Kapitel 12: Die Lehren der Hidden Champions

Führung und Ziele	401
Hochleistungsmitarbeiter	402
Tiefe	403
Dezentralisierung	403
Fokus	404
Globalisierung	405
Innovation	405
Kundennähe	406
Drei Kreise und acht Lehren	406
Lehren für Strategieplaner	407
Sowohl-als-auch-Lehren	410
Lehren für kleine Unternehmen	411
Lehren für mittlere Unternehmen	413
Lehren für Großunternehmen	414
Lehren für Investoren	422
Lehren für Regionen und Länder	425
Die Summe der Lehren	433

Register	437
-----------------------	------------

Wie ich zu den Hidden Champions kam

Seit der Veröffentlichung meines ersten Buches über die Hidden Champions sind gut zehn Jahre vergangen¹. Doch die ursprüngliche Idee zur Untersuchung der Strategien dieser unbekannten 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.² 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.³ 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.⁴ 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* 1992.⁵ 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 erscheinen 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.

In diesem Buch finden Sie eine Vielzahl von Fakten und Daten. Diese Informationen beruhen zum weitaus größten Teil auf Angaben, die aus den jeweiligen Unternehmen stammen. Auf diese Angaben muss ich mich als Au-

tor verlassen, da ich sie nicht – zumindest nicht mit vertretbarem Aufwand – überprüfen kann. Das bedeutet aber auch, dass ich keinerlei Gewährleistung für die Richtigkeit derartiger Angaben und Daten übernehmen kann. Darauf weise ich den Leser ausdrücklich hin.

Dieses Buch wäre nicht möglich gewesen ohne die Auskunftsbereitschaft Tausender von Unternehmern, Führungskräften und Mitarbeitern der Hidden Champions im Rahmen von Gesprächen, Workshops, Beratungsprojekten und Fragebogenaktionen. Ich danke allen für ihre Unterstützung. Dr. Katja Erler-Niemeyer, Dorothea Hayer, Kerstin Polmans, Kerstin Schöne, Ingo Lier, Robertson Linsner, Nikolaus Schäfer, Jens Simon und Sandra Hoffmann gilt mein Dank für ihre Hilfe bei Analysen, Recherchen und der technischen Erstellung.

Anmerkungen

- 1 Hermann Simon, *Hidden Champions. Lessons from 500 of the World's Best Unknown Companies*, Boston: Harvard Business School Press 1996; deutsche Ausgabe: *Die heimlichen Gewinner (Hidden Champions). Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer*, Frankfurt/New York: Campus Verlag 1997.
- 2 Vgl. Theodore Levitt, »The Globalization of Markets«, *Harvard Business Review*, Mai-Juni 1983, S. 92-102. Den Ausdruck »Globalization« gab es bereits seit 1944, und seit 1981 kam er in breiteren Gebrauch. Doch erst durch den Artikel von Levitt gelangte er in den betriebswirtschaftlichen Mainstream.
- 3 Theodore Levitt wurde im Jahre 1925 als Sohn jüdischer Eltern in dem hessischen Dorf Vollmerz geboren und wuchs dort auf. Im Alter von elf Jahren immigrierte er mit seinen Eltern in die USA. Seiner eigenen Aussage nach hatte er die deutsche Sprache verlernt, fühlte sich aber Deutschland verbunden. Nur einmal hörte ich ihn deutsch sprechen. Als er im Frühjahr 1989 zu meiner Abschiedsparty von Harvard kam, fragte er in hessischem Tonfall: »Gibt's hier Blutwurst?«. Ich habe ihn in den folgenden Jahren noch häufig in Harvard besucht, meistens sprachen wir über Deutschland.
- 4 Luis Miotti und Frédérique Sachwald, *Commerce mondial: le retour de la »vieille économie«?*, Paris: Institut français des relations internationales 2006.
- 5 Vgl. Hermann Simon, »Hidden Champions. Speerspitze der deutschen Wirtschaft«, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, September 1990, S. 875-890; ders. »Lessons from Germany's Midsize Giants«, *Harvard Business Review*, März-April 1992, S. 115-123.

Mythos Hidden Champions

Große Unternehmen werden ständig von Wissenschaftlern, Analysten, Aktionären oder Journalisten durchleuchtet. Demgegenüber wird die Erkenntnisquelle Hidden Champions nach wie vor kaum beachtet. Diese mehrere tausend global äußerst erfolgreiche Firmen bleiben hinter einem Schleier von Unscheinbarkeit, Unsichtbarkeit und teilweise bewusster Verschwiegenheit versteckt. Nur wenige Praktiker, Berater, Journalisten oder Wissenschaftler kennen überhaupt ihre Namen. Ganz zu schweigen von den Produkten, die sie herstellen, wie sie sich im Wettbewerb durchsetzen oder – noch schwieriger zu erforschen – wie sie intern geführt werden.

Dabei steht diese Verborgenheit in totalem Widerspruch zu den Positionen und der Überlegenheit, die die Hidden Champions in ihren Märkten besitzen. Viele dieser Firmen haben Weltmarktanteile von über 50 %, manchmal sogar 70 oder 90 %, und sind mehr als doppelt so groß wie ihre stärksten Konkurrenten. Das sind Marktpositionen, die nur wenige große multinationale Unternehmen erreichen. Und viele dieser Hidden Champions des 21. Jahrhunderts hinken im Prozess der Globalisierung nicht hinterher, sondern sind dessen treibenden Kräfte. Sie haben ihre Größe und ihre Wettbewerbsstärke massiv gesteigert. Nicht zuletzt beeindrucken die Dauerhaftigkeit und die Nachhaltigkeit, mit der sich diese mittleren und kleineren Firmen weltweit in ihren Märkten behaupten. Davon kann sich mancher Große ein Stück abschneiden.

Nur wenige Managementwissenschaftler gehen solchen langfristigen Erfolgsstrategien auf den Grund und lassen sich nicht von der Mode des Tages leiten. Der vielleicht bemerkenswerteste Forscher dieser Art ist der Amerikaner Jim Collins, der bezeichnenderweise nicht an einer der berühmten Universitäten, sondern als freier Gelehrter arbeitet. In seinem Buch *Good to Great* berichtet er von Befunden, die mit den meinen vielfach übereinstimmen.¹ Ein Beispiel für einen solchen Befund von Collins: Je weniger die Chefs

nach außen auftreten und bekannt sind, desto langfristig erfolgreicher sind die Firmen. Könnte es ein schlagenderes Argument für die Verschwiegenheit der Hidden Champions geben?

Wer sind sie? Eine Auswahl

Wer sind nun diese Hidden Champions des 21. Jahrhunderts? Obwohl uns ihre Erzeugnisse ständig umgeben, haben wir von den weitaus meisten dieser Firmen nie gehört. Die folgende Auswahl ist willkürlich, gibt aber einen Eindruck von der Art, der Marktposition und den Besonderheiten dieser Firmen.

Hidden Champions aus Deutschland

Baader

In Island heißt ein qualifizierter Mechaniker »Baader-Man«. Dies liegt daran, dass er im Zweifelsfalle an Baader-Systemen ausgebildet wurde. Auch in Wladiwostok hat man keine Probleme, Produkte und Services von Baader zu bekommen. Baader ist der mit Abstand führende Anbieter von Fischverarbeitungsanlagen und hat einen Weltmarktanteil von 80 %.

Tetra

Haben Ihre Kinder ein Aquarium? Dann kennen Sie vermutlich Tetramin, das Lieblingsfutter der Zierfische. Tetra ist Weltmarktführer für Aquaristik- und Gartenteichbedarf. Tetras Marktanteil ist 3,6-mal so groß wie der Marktanteil des stärksten Konkurrenten.

Schwan-Stabilo

Diese Firma kennen Sie vielleicht von Schreibgeräten. Es dürfte Ihrer Aufmerksamkeit jedoch entgangen sein, dass Schwan-Stabilo Cosmetics mit Sitz in Heroldsberg bei Nürnberg knapp die Hälfte aller Eyeliner und Lipliner in der Welt produziert.

3B Scientific

Sind Sie schon mal einem Skelett begegnet (z.B. während eines Erste-Hilfe-Kurses)? Es war bestimmt von 3B Scientific aus Hamburg, dem Weltmarktführer für anatomische Lehrmittel.

Arnold & Richter, Sachtler

Vor einigen Monaten ging ich mit einem Bekannten, der mit dem Hidden Champions-Konzept vertraut war, durch Tokio. Wir trafen auf ein professionelles Filmteam. Spontan sagte ich zu meinem Begleiter: »Ich zeige Ihnen jetzt einmal zwei deutsche Hidden Champions-Produkte in Aktion – mitten in Tokio«. Ohne zu zögern ging ich auf den Kameramann zu, natürlich hatte er eine ARRI-Kamera und ein Sachtler-Stativ, er war eben ein Profi. Beide Firmen sind Weltmarktführer und für ihre Produkte mit dem Oscar ausgezeichnet worden.

Flexi

Vor gut 30 Jahren kam der Gründer dieses Unternehmens, Manfred Bogdahn, auf die Idee, seinem Hund mehr Lauffreiheit zu geben, und erfand eine Roll-Leine für Hunde. Heute exportiert Flexi als Marktführer mehr als 90 % seiner Produkte in über 50 Länder der Erde.

Kirow Leipzig

Bei Bahnkränen hat Kirow Leipzig einen Weltmarktanteil von 85 %. Kirow ging aus dem TAKRAF-Kombinat der früheren DDR hervor und gehört zu der ansteigenden Zahl von Weltmarktführern in den neuen Bundesländern (vgl. dazu Abbildung 12.4).

Verlag Aenne Burda

Burda Mode kennt jeder. Aber nur wenigen dürfte bewusst sein, dass die Modezeitschriften und Modenschritte des Verlages Aenne Burda in 16 Sprachen und in 89 Ländern erscheinen und seit 1961 Weltmarktführer sind.

W.E.T. und Webasto

Wenn es im Winter kalt ist, werden Sie die Sitzheizung in Ihrem Auto schätzen. Die Wahrscheinlichkeit, dass diese Heizung von W.E.T. Automo-

tive Systeme kommt, ist über 50 %, denn W.E.T. ist mit weitem Abstand Weltmarktführer. Und falls Sie eine Standheizung brauchen, sind Sie bei Webasto, dem Weltmarktführer für Standheizungen, an der richtigen Adresse. Webasto ist außerdem die Nr. 1 in der Welt für Autoschiebedächer.

Belfor

Belfor, bis Ende 2006 eine hundertprozentige Tochter von Haniel und seither im Eigentum des Managements, ist der globale Marktführer für die Sanierung von Brand-, Wasser- und Sturmschäden. Mit 650 Millionen Euro Umsatz und rund 3 000 Mitarbeitern übertrifft Belfor seinen stärksten Konkurrenten um mehr als das Doppelte und ist die einzige Firma, die diese Spezialdienstleistung weltweit anbietet.

CEAG

Jedes vierte Handy der Welt, wir reden hier von mehreren Hundert Millionen Geräten, wird mit einem Ladegerät der Marke FRIWO des deutschen Weltmarktführers CEAG ausgestattet. CEAG beschäftigte per 31. Dezember 2006 in China mehr als 21 000 Mitarbeiter (in Deutschland nur 270) und produziert pro Woche fünf bis sechs Millionen Ladegeräte.

Gartner

Es werden immer mehr Hochhäuser gebaut. Wer realisiert die Fassaden für solche gigantischen Wolkenkratzer? Im Zweifelsfalle die Firma Josef Gartner aus Gundelfingen im Schwäbischen, denn Gartner ist für solche Jobs die unbestrittene Nr. 1 in der Welt. Besondere Aufmerksamkeit ziehen dabei die jeweils neuen Rekorde auf sich, wie das bis dato höchste Gebäude der Welt »Taipeh 101« (101 steht für die Zahl der Stockwerke). Gartner hat die Fassadenelemente für »Taipeh 101« mit einem Flugzeugtriebwerk auf Sturmfestigkeit getestet. Einen ersten ungewollten Härtetest, ein Erdbeben der Stärke 6,8, hat die Fassade unbeschadet überstanden.

Wirtgen

Stau auf der Autobahn. Vielleicht wird gerade die Fahrbahn erneuert. Dazu muss die alte Decke zunächst abgefräst werden. Das machen die Straßenfräsen von Wirtgen, Weltmarktanteil 70 %.

Gerriets

Dieses Unternehmen stellt Theatervorhänge und Bühnenausstattungen her. Es ist der einzige Hersteller von großen Bühnenvorhängen auf der Welt, so dass der Weltmarktanteil in diesem Segment 100 % beträgt. Egal, ob Sie in der Metropolitan Opera in New York, in der Scala in Mailand oder in der Opera Bastille in Paris sitzen, die Vorhänge stammen von Gerriets.

Klais

Orgeln von Klais sind in der ganzen Welt berühmt. Die Instrumente dieses Bonner Unternehmens spielen im Dom und in der Philharmonie in Köln genauso wie im Nationaltheater in Peking, in der Kyoto Concert Hall in Japan, in Caracas, London, Brisbane, Manila (eine Bambusorgel) oder den Petronas Twin Towers in Kuala Lumpur. Sie werden es nicht glauben: Diese weltweit tätige Firma hat gerade einmal 65 Mitarbeiter. Interessanterweise kommen auch alle relevanten Konkurrenten aus dem deutschsprachigen Raum (Kuhn aus der Schweiz, Rieger aus Österreich und Schuke aus Berlin). Globalität ist keine Frage der Unternehmensgröße.

Barth

Wenn Sie ein Glas Bier trinken, werden Sie kaum darüber nachdenken, wo der Hopfen – ein wesentlicher Bestandteil des Bieres – herkommt. Die Firma Barth, 1794 gegründet, ist mit einem Weltmarktanteil von 35 % der führende Anbieter von Hopfen und Hopfenprodukten.

Stengel

Vermutlich sind Sie schon einmal Achterbahn gefahren. Haben Sie dabei überlegt, wer diese Achterbahnen plant und realisiert? Das ist mit ziemlicher Sicherheit, egal wo in der Welt, das Ingenieurbüro Stengel. In über 40 Jahren hat Stengel an mehr als 500 Achterbahnen für Vergnügungsparks wie Disney World, Phantasialand oder Six Flags gearbeitet.

Hasenkamp, Hillebrand

Hier handelt es sich um zwei weltmarktführende Spezialspeditionen mit Sitz am Rhein. Hasenkamp aus Kerpen bei Köln ist der Spezialist für Kunsttransporte, ein äußerst sensibles Geschäft. In Europa ist die Firma

klarer Marktführer, in der Welt je nach Segment Nr. 1 bis 3. Hasenkamp hat die Gemälde des Guggenheim-Museums genauso sicher um die Welt transportiert wie chinesische Tonsoldaten, versunkene Schätze aus Ägypten oder Kostbarkeiten aus tibetischen Klöstern. Wenn Sie einen chilenischen Wein in Japan genießen, werden Sie kaum auf die Idee kommen, dass er von der Firma Hillebrand aus Mainz dorthin gebracht wurde. Hillebrand, der Weltmarktführer im Transport von Wein und alkoholischen Getränken, ist mit 72 Büros in allen Weinbauregionen und relevanten Konsummärkten präsent. Im Weintransport hat Hillebrand einen Weltmarktanteil von über 50 %.

Heraeus

Eine wahre Ansammlung von Hidden Champions findet sich im Heraeus-Konzern, der im Jahre 2006 mit eigenen Produkten 2,7 Milliarden Euro umsetzte und zudem einen Edelmetallhandelsumsatz von 9,4 Milliarden Euro aufwies. Heraeus ist sich selbst für kleinste Geschäfte nicht zu schade. Beispiel »Füllfederhalter-Schreibköpfe«, kleine Kugeln, präzise gerundet und resistent gegen alle aggressiven Tinten und Papiersorten. Heraeus deckt 98 %, bei Luxusfüllern sogar 100 %, des Weltbedarfs ab. In neun von zehn Herzschrittmachern finden sich Komponenten von Heraeus. Die Heraeus-Tochter Electro-Nite ist mit einem Marktanteil von 60 % nicht nur insgesamt in der Welt, sondern in jedem einzelnen Land Marktführer für Sensoren in der Stahlindustrie.

Basler

Dieses Unternehmen mit Hauptsitz in Ahrensburg nahe Hamburg ist der weltweit führende Hersteller von industriellen Visionssystemen und -komponenten. Sie sind eine wesentliche Grundlage zur Optimierung und Automatisierung industrieller Produktionsprozesse.

Merck

Wie oft schauen Sie auf Ihr Handy-Display oder erfreuen sich an einem großen Flachbildschirm? Diese Geräte kommen vermutlich nicht aus Deutschland. Aber die Flüssigkristalle, die solche Bilder erst ermöglichen, stammen mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit von der Darmstädter Firma Merck. Merck hat einen Weltmarktanteil von mehr als 50 % und erzielte mit diesen Produkten 2006 einen Umsatz von 892 Millionen Euro.

Scherdel

Die Firma Scherdel aus Marktredwitz hat 50 % des Weltmarktes für Ventil- und Kolbenfedern. Zu ihren Kunden zählen nicht nur deutsche Hersteller wie BMW oder Porsche, sondern auch japanische Spitzenunternehmen wie Toyota oder Honda.

Wanzl

Schauen Sie sich beim nächsten Besuch im Supermarkt oder im Flughafen einmal an, wer die Einkaufswagen oder die Gepäckkarren herstellt. Die Chance ist hoch, dass Sie ein Schild von Wanzl finden, denn diese Firma ist der klare Weltmarktführer.

Kleffmann Group

Erst 1990 von dem jungen Landwirt Burkhard Kleffmann gegründet, ist dieses in Lüdinghausen in Westfalen ansässige Unternehmen mittlerweile zum Weltmarktführer in der Agrarmarktforschung aufgestiegen und hat 17 eigene Auslandsbüros.

Dorma

Diese Firma ist gleich vierfacher Weltmarktführer: in Türschließtechnik, bei Raumtrennsystemen und automatischen Türsystemen und neuerdings auch bei Glasbeschlagssystemen. Zusätzlich ist Dorma Deutschlands Nr. 1 in Flucht- und Rettungstechnik. Das Unternehmen beschäftigt 6 100 Mitarbeiter in 65 eigenen Gesellschaften und ist in 130 Ländern vertreten. Der Umsatz beträgt 767 Millionen Euro.

Hidden Champions aus Österreich

Plansee

Plansee in Reutte/Tirol ist der weltweit führende Hersteller von Hochleistungswerkstoffen aus hochschmelzenden Metallen und Verbundwerkstoffen – ein High-Tech-Unternehmen par excellence.

Blum

Man muss viele Möbelbeschläge verkaufen, um damit 962 Millionen Euro Umsatz zu erreichen. Genau das tut die Firma Blum aus Höchst in Vorarlberg und ist damit die Nr. 1 in der Welt.

Delfort

Falls Sie noch Raucher sind, haben Sie schon mal überlegt, wer das Zigarettenpapier herstellt? Die Nr. 1 ist Delfort aus Traun in Oberösterreich.

BWT

Wasser ist nicht alles – aber ohne Wasser ist alles nichts. Das dachte sich auch das Mondseer Wasseraufbereitungsunternehmen BWT, der weltweite Marktführer bei Reinstwasseraufbereitungsanlagen für die Halbleiterindustrie. Die Liste der BWT-Kunden liest sich deshalb wie das Who's who der Halbleiterbranche und enthält prominente Namen wie Intel, Infineon oder AMD.

Jungbunzlauer

Wenn Sie eine Coca-Cola trinken, denken Sie vermutlich nicht an Jungbunzlauer. Dabei steckt in jeder Coca-Cola die Zitronensäure dieses Weltmarktführers österreichisch-schweizerischer Provenienz.²

Hidden Champions aus der Schweiz

Nivarox

Von diesem schweizerischen Mittelständler haben Sie vermutlich noch nie gehört. Dabei ist die Chance hoch, dass das Regulierungsorgan in Ihrer Armbanduhr von Nivarox ist. Der Weltmarktanteil beträgt 90 %. Dazu passt Universo, der Weltmarktführer bei Uhrenzeigern, aus Chaux-de-Fonds. Wer bedenkt schon, dass jemand die winzigen Zeiger für Armbanduhren herstellen muss.

Lantal

Lantal ist ein Kürzel für Langenthal im Schweizer Kanton Bern. Dahinter verbirgt sich der Weltmarktführer für die Kabinenausstattung von Ver-

kehrsflugzeugen. Lantal hat einen Weltmarktanteil von 60 %, zu den Kunden zählen mehr als 300 Fluggesellschaften sowie Boeing und Airbus.

Bühler

Die Firma Bühler aus Uzwil ist Spezialist für mechanische und thermische Verfahrenstechnik bei Lebens- und Futtermitteln sowie im Druckguss und gleich mehrfacher Weltmarktführer. In Systemen für die Getreideverarbeitung sowie die Schokoladenproduktion liegen ihre Weltmarktanteile bei über 50 %, im Druckguss bei über 30 %.

Phonak

Unser Ohr – das Tor zur Welt. Das Hören – ein unumstritten wichtiger Sinn. Phonak, der weltweit führende Hörgerätehersteller, hilft, ihn aufrechtzuerhalten, und dies mit Erfolg. Nach der Übernahme des dänischen Konkurrenten Resound im Jahre 2007 wird Phonaks Weltmarktanteil 36 % betragen. Damit ist Phonak dann die klare Nr. 1 vor Siemens Audiologische Technik.

SGS

Die schweizerische Firma SGS ist der Weltmarktführer für Warenprüfung und Zertifizierung. Mit einem Umsatz von 2,4 Milliarden Euro (3,8 Milliarden Schweizer Franken) befindet sich die SGS dank der Globalisierung auf einem rasanten Wachstumskurs.

Hidden Champions aus Luxemburg

Obwohl das Großherzogtum Luxemburg nur 450 000 Einwohner hat, finden sich dort eine Reihe weltmarktführender Unternehmen.

Euro-Composites

Die Produkte dieses Weltmarktführers für Bauteile aus Aramid-Fasern werden in fast allen Passagierflugzeugen und zunehmend auch in modernen Eisenbahnwagen eingesetzt.

SES

Wer sendet die Signale an Ihre Satellitenantenne? Es sind die Satelliten des globalen Marktführers Société Européenne des Satellites, kurz SES, aus Luxemburg.

Die Liste der Luxemburger Hidden Champions ließe sich fortsetzen. Die Firma Elster ist Nr. 1 in der Welt bei Zählern für Strom, Gas oder Wasser. Ceratizit ist einer der Marktführer bei Hartmetallwerkzeugen. Tenaris ist Weltmarktführer bei Rohren, die in der Exploration und Produktion von Öl eingesetzt werden.

Hidden Champions in neuen Märkten

Nun mögen Sie denken, dass die typischen Hidden Champions alte Firmen sind, denn bekanntlich dauert es lange, eine weltmarktführende Position aufzubauen. Doch es gibt auch viele jüngere Hidden Champions, die oft einen neuen Markt begründet haben. Hier sind einige Beispiele:

Brainlab

Brainlab bietet für die Chirurgie die gleiche Leistung, die bei Ihrer Autofahrt das Navigationssystem erbringt, nämlich ein Positionierungssystem für die Instrumente. Seit 1989 sorgt Brainlab dafür, dass chirurgische Eingriffe im Vorfeld präziser geplant und Operationen exakter durchgeführt werden. Mit über 2650 installierten Systemen weltweit deckt dieses rasant wachsende Unternehmen 60 % des Weltmarktes ab.

Delo

Ob im Airbag-Sensor, dem Chip auf EC-Karten und Reisepässen oder in weltweit jedem zweiten Handy – Delo-Klebstoffe haben sich, vom Verbraucher unbemerkt, in vielen Bereichen unentbehrlich gemacht. Besonders in neuen Technologien wie Smartcards nimmt Delo eine weltweit führende Stellung ein. In drei von vier Chipkarten steckt Delo-Klebstoff.

Enercon

Sie mögen sich gelegentlich über Windräder ärgern. Einer der führenden Spieler ist Enercon aus Aurich in Ostfriesland. Obwohl erst 1984 gegründet,

ist diese Firma der Technologieführer in der Windenergieerzeugung und mittlerweile ein Gigant mit 2 Milliarden Euro Umsatz und fast 10 000 Mitarbeitern. Enercon besitzt mehr als 40 % aller Patente weltweit für die Windenergieerzeugung.

Carbon Sports

Die von den deutschen Konstrukteuren Rudolf Dierl und Heinz Obermayer seit 1995 entwickelten Laufräder gelten als die besten Wettkampfräder der Welt. Seither werden die superleichten und aerodynamischen Räder bei so gut wie allen wichtigen Profirennen eingesetzt.

Omicron

Dieser 1984 gegründete Weltmarktführer für Raster-Tunnel- und Raster-Sonden-Mikroskope sorgt vom hessischen Taunusstein aus dafür, dass die vielen neuen Nanotechnologie-Firmen ihre Produkte überhaupt erkennen können.

Solarworld

Die Energiepreise steigen. Haben Sie schon einmal mit dem Gedanken gespielt, Ihren eigenen Strom zu gewinnen? Der führende Solarzellenhersteller Solarworld fängt für Sie die Strahlen der Sonne ein. Das erst 1998 gegründete Unternehmen wird von den Aktionären geschätzt. Der Börsenwert steht im Frühjahr 2007 bei 3,5 Milliarden Euro.

Beluga

Wie bekommen Sie zwei Hafenkräne mit einem Gewicht von je 368 Tonnen von Antwerpen nach San Juan, Puerto Rico? Die Antwort lautet: Beluga Shipping. Dieses erst 1995 von dem jungen Kapitän Niels Stolberg gegründete Dienstleistungsunternehmen hatte 2006 bereits 40 Schwergutschiffe und ist einer der weltweiten Marktführer in der Schwergut-Reederei.

Jamba

Jamba ist ziemlich bekannt, nicht wirklich »hidden«. Dennoch dürften nur wenige wissen, dass Jamba zum Weltmarktführer für Handy-Klingeltöne aufgestiegen ist. Jamba wurde im August 2000 von den drei Brüdern Oliver,

Mark und Alexander Samwer sowie Max Finger und Ole Brandenburg gegründet. Im Mai 2004 erfolgte der Verkauf für 273 Millionen Dollar an die amerikanische Firma Verisign. Im September 2006 reichte diese 51 % von Jamba für 188 Millionen Dollar an die News Corp des Verlegers Rupert Murdoch weiter. Jamba, nach wie vor in Berlin beheimatet, verkauft heute in mehr als 30 Ländern Klingeltöne und erzielte 2006 einen Umsatz von über 300 Millionen Dollar. Im Januar 2007 bezeichnete Peter Chernin, Präsident der News Corp, Jamba als »our most interesting acquisition in the mobile space«³. Er begründet dies damit, dass es auf der Welt heute mehr als zwei Milliarden Mobiltelefone, aber nur jeweils eine Milliarde Fernseher und Internetanschlüsse gibt.

EOS

Um in der Automobilindustrie und in der Luftfahrttechnik entwicklungsmäßig mithalten zu können, bedienen sich Unternehmen wie Jaguar und Boeing der Technologie des Laser-Sinterns. Das Unternehmen EOS, 1989 gegründet, ist Weltmarktführer im Bereich Laser-Sinter-Dienstleistungen. Durch diese Technologie können Bauteile – schnell, flexibel und kostengünstig – direkt aus elektronischen Daten erstellt werden (sogenanntes Rapid Prototyping), was die Produktentwicklung und die Produktionsprozesse beschleunigt.

Diese Liste von Hidden Champions könnte beliebig verlängert werden. Was fällt auf? Es handelt sich keineswegs nur, wie viele vermuten, um die für den deutschsprachigen Raum so typischen Maschinen- und Anlagenbauer oder Zulieferer, sondern das Leistungsspektrum der Hidden Champions spiegelt die gesamte Breite von Industriegütern, Konsumprodukten und Dienstleistungen wider. Dabei sind wir uns vieler Produkte, mit denen wir täglich umgehen, überhaupt nicht bewusst. So gibt es Hidden Champions für Knöpfe (Deutsche Knopf-Union in Bielefeld), Bucheinbandstoffe (Bamberger Kaliko), Metallgewerbe (GKD Kufferath in Düren), zerstörungsfreie Materialprüfung (Förster in Reutlingen, Deutsch in Wuppertal, GE Inspection Technologies in Hürth bei Köln), Klimatisierung von Nutzfahrzeugen (Konvekta in Schwalmstadt), Rohkaffeehandel (Neumann-Gruppe in Hamburg), Nähmaschinen (Groz-Beckert in Albstadt), Saatgut (KWS Saatgut in Einbeck), Seilsportgeräte (Berliner Seilfabrik), Aromen und Duftstoffe (Givaudan und Firmenich in der Schweiz, Symrise in Holzminden), Blumenerde (ASB Grünland in Ludwigsburg), Hühnerställe (Big Dutchman in Vechta), Hotelreservierungssoftware (Micros Fidelio in Neuss), Fliegenfänger (Aeromon in Waiblingen), Temperiertechnik (Single in Hochdorf), Frühstückseier

(Deutsche Frühstücksei in Neuenkirchen-Vörden), Reisemobile (Hymer in Wangen/Allgäu), kleine unbemannte Aufklärungsflugzeuge (Diamond Aircraft in Wiener Neustadt, Österreich), Eiscremetruhen (Austria Haus-technik in Rottenmann, Österreich), Brikettier/Kompaktieranlagen (Koep- pern in Hattingen), Rohschokolade (Barry Callebaut in Zürich), Hochleis- tungssportpferde (Schockemöhle in Mühlen) oder große lebende Bäume (von Ehren in Hamburg).

Der Schleier der Verborgenheit

Warum sind diese ausgezeichneten Firmen, die in ihren Märkten weltweit oder europaweit dominierende Marktpositionen besitzen, derart im Verbor- genen geblieben? Es gibt hierfür eine ganze Reihe von Gründen. Die offen- sichtlichste Ursache liegt darin, dass die Produkte der Hidden Champions für den Verbraucher weitgehend unsichtbar bleiben. Viele von ihnen operie- ren tief im »Hinterland« der Wertschöpfungskette, indem sie Maschinen, Komponenten oder Prozesse beisteuern, die im Endprodukt oder der End- dienstleistung nicht mehr erkennbar sind, sozusagen ihre Identität oder Ei- genständigkeit verloren haben. Welchen Hotelgast interessiert schon, mit welcher Software ein Hotel die Zimmerbelegung managt? Wer denkt beim Kauf oder Genuss eines Getränkes daran, wie das Getränk in die und das Etikett auf die Flasche kamen, folglich kennt auch kaum jemand Krones, den Weltmarktführer für Flaschenabfüllanlagen. Wer, außer Fachingenieu- ren, weiß, dass die Innenfläche von Zylindern in Verbrennungsmotoren nicht eben sein darf, sondern zum Zwecke optimaler Schmierung eine bestimmte Form der Unebenheit aufweisen soll, die am besten mit den Honmaschinen der Firma Gehring erzeugt wird. Oder welche Verbraucherin kümmert, wo- her die Düfte in ihrem Parfüm stammen? Selbst bei Konsumgütern kann der Hersteller dem Endverbraucher verborgen bleiben. So wird kaum ein Ver- braucher wissen, dass Freiburger Europas größter Pizzabäcker ist (Marktantei- l 22 %), da die Produkte als Handelsmarken vertrieben werden. Das Gleiche gilt für Stute aus Paderborn, einen der führenden Obstsftproduzenten und Gemüseverarbeiter Europas.

Ein weiterer Grund für den Schleier liegt in der Verschwiegenheit der Hid- den Champions. So schreibt Dr. Thomas Lindner, Vorsitzender der Ge- schäftsführung von Groz-Beckert, Weltmarktführer bei Nadeln für die ver- schiedensten Einsatzzwecke: »Jede unerwünschte öffentliche Nennung unseres Unternehmens konterkariert unser Streben, unbekannt zu bleiben.« Groz-Beckert, das sei angemerkt, ist kein Winzling, sondern hat 7 000 Mit-

arbeiter. Klaus Eisert, Geschäftsführer von Phoenix Contact, einem marktführenden Unternehmen für elektronische Steckverbindungen mit gerade mal 8 400 Mitarbeitern, lässt mich wissen: »So sehr ich Ihr Engagement begrüße, so wenig verspürt der Unterzeichner Lust, in diese Unternehmensliga schriftstellerisch-offiziell eingereiht zu werden.« Robert Bauer, Vorstandssprecher der Sick AG, mit mehr als 4 300 Mitarbeitern tätig im Bereich Sensoren, erläutert: »Ihnen muss ich sicher nicht erklären, dass Hidden Champions deshalb verborgen sind, weil sie bestimmte Erfolgsstrategien diskret behandeln.« Diese Äußerungen sind symptomatisch für viele Hidden Champions, die die Öffentlichkeit scheuen. Nicht wenige verfolgen explizit die Politik, sich nicht mit Journalisten, Wissenschaftlern oder sonstigen Neugierigen einzulassen. In einem persönlichen Gespräch sagte mir der Chef des Weltmarktführers für eine Schlüsselkomponente in der Schwingungsdämpfung: »Wir wollen weder, dass unsere Wettbewerber noch unsere Kunden unseren tatsächlichen Marktanteil kennen.« Und der Juniorchef eines Dienstleisters bemerkte in einem ähnlichen Gespräch: »Jahrelang haben wir an unserer Anonymität festgehalten. Dies ist sehr bequem. Niemand hat unsere Marktnische bemerkt.«

Ein Vorteil dieser Zurückhaltung gegenüber der Öffentlichkeit, der Presse und der Wissenschaft sollte nicht unterschätzt werden. Diese Haltung trägt erheblich zur Konzentration auf das eigentliche Geschäft bei. Der oben erwähnte Jim Collins spricht von »Showhorses«, also Pferden, die in Shows auftreten, und von »Ploughhorses«, Pferden, die den Pflug ziehen. »Ploughhorses« verwenden wenig Zeit und Energie auf Außendarstellung und können entsprechend konzentrierter ihren eigentlichen Aufgaben nachgehen, das heißt sich ums Geschäft kümmern.

Die beschriebene Zurückhaltung bedeutet nicht, dass die Hidden Champions ihren direkten Kunden nicht bestens bekannt und vertraut sind. Das Gegenteil ist der Fall, gegenüber ihren direkten Kunden agieren diese Marktführer alles andere als »hidden«. In ihren jeweiligen Märkten sind die meisten Hidden Champions extrem starke Marken, mit hohem Bekanntheitsgrad, ausgezeichneter Reputation, oft Benchmark für die Wettbewerber.

In den letzten Jahren habe ich allerdings bei vielen Hidden Champions eine zunehmende Öffnung festgestellt. Dahinter stehen mehrere Ursachen. So bewirken das starke Wachstum und die schnell voranschreitende Internationalisierung automatisch eine größere Sichtbarkeit. Der Anteil der Hidden Champions, die an der Börse notiert sind oder an denen sich Private-Equity-Investoren beteiligt haben, hat sich seit 1995 versechsfacht. Mit zunehmender Größe greifen die Hidden Champions auch verstärkt auf Berater

zurück. So haben wir selbst in den letzten Jahren viele Hidden Champions als Klienten gewinnen können. Das Vertrauen spielt dabei eine noch größere Rolle als in Großunternehmen.

Wer qualifiziert sich als Hidden Champion?

Um sich als Hidden Champion zu qualifizieren, muss ein Unternehmen die in Abbildung 1.1 aufgelisteten drei Kriterien erfüllen.

Abb. 1.1: Kriterien für einen Hidden Champion

Wer ist ein Hidden Champion?	
1.	Nr. 1, 2 oder 3 auf dem Weltmarkt oder Nr. 1 in Europa. Nichteuropäische Firmen müssen entsprechend die Nr. 1 auf ihrem Kontinent sein, um als Hidden Champion qualifiziert zu werden. Die Marktstellung wird in der Regel durch den Marktanteil beschrieben. Wenn ein Unternehmen seinen exakten Marktanteil nicht kennt, verwenden wir den relativen Marktanteil (= eigener Marktanteil/Marktanteil des stärksten Konkurrenten). Bezüglich der Marktanteile verlassen wir uns auf die Angaben der Unternehmen, da eine Überprüfung sämtlicher Märkte ausscheidet.
2.	Umsatz in der Regel unter 3 Milliarden Euro. Circa 5 % der Unternehmen in unserer Stichprobe übersteigen diesen Wert, weisen jedoch typische Eigenschaften von Hidden Champions auf, sodass wir sie trotzdem berücksichtigen. Wir schließen diese Big Champions allerdings bei der Berechnung von Durchschnittswerten für Umsätze, Mitarbeiterzahlen etc. aus, da solche Ausreißer diese Mittelwerte verzerren würden.
3.	Geringer Bekanntheitsgrad in der Öffentlichkeit. Hier handelt es sich um ein nicht exakt quantifiziertes Merkmal. Jedoch erfüllen sicherlich über 90 % der einbezogenen Firmen diese Bedingung in qualitativer Hinsicht.

Gegenüber 1996 haben wir die Kriterien wie folgt ausgeweitet: Zum einen wird zusätzlich die Nr. 3 im Weltmarkt einbezogen, da heute viel mehr Firmen international oder sogar global aktiv sind als vor zehn Jahren. Zum Zweiten wurde die Umsatzgrenze von 1,5 Milliarden DM (das entspricht 767 Millionen Euro) auf 3 Milliarden Euro angehoben. Dahinter steht die Beobachtung, dass das starke Wachstum viele Hidden Champions in die Milliarden dimension katapultiert hat, ohne dass sie dabei ihre typischen Eigenschaften, Strategien oder Führungsstile verloren haben. Eher betonen diese groß gewordenen Firmen sogar ihr Anliegen, die Stärke des Mittelständlers zu erhalten. Ohne Zweifel sind Firmen mit mehr als 1 Milliarde Euro Umsatz nach allgemeinem Verständnis Großunternehmen. Dennoch muss man diese Größe in den Relationen sehen, die sich ebenfalls verschoben