



\_ WIRTSCHAFT

# Die heimlichen Helden der Heimat

**WELTMARKTFÜHRER.** Kaum jemand kennt ihre Namen. Dabei sind die „Hidden Champions“ Deutschlands erfolgreichste Unternehmen. Mit hochwertigen Produkten und klugen Strategien machen sie uns zum Exportweltmeister und schaffen dabei Millionen Arbeitsplätze.

~ TEXT: Hilmar Pogantz, ILLUSTRATION: Mario Wagner ~

*Die verborgenen Weltmarktführer sind keine unerklärlichen Wunder. Es sind Unternehmen, die sich durch überlegene Strategien auszeichnen.*

☛ Kennen Sie Kolbus? Oder Enercon? Und Wirtgen? Wahrscheinlich nicht. Dabei haben Sie sicher schon in Büchern geblättert, die mit Kolbus-Maschinen gebunden wurden. Enercon hingegen sind Sie begegnet, als Sie beim Autofahren aus dem Fenster schauten und Windräder sahen. Danach gerieten Sie vielleicht in einen Stau, weil gerade die Fahrbahndecke erneuert wurde. Mit Straßenfräsen der Firma Wirtgen.

Kolbus, Enercon und Wirtgen sind nur drei Beispiele für mittelgroße deutsche Super-Firmen, die kaum jemand kennt. Mehr als tausend dieser „Hidden Champions“ werkeln in Deutschland an ihrer Weltmarktführerschaft. Trotzdem schenkt die Öffentlichkeit den „heimlichen Helden“ meist nur so viel Aufmerksamkeit wie den sieben Zwergen hinter den sieben Bergen.

Das ist schade, aber verständlich. Ungeachtet seiner Erfolge versteckt sich der Weltmarktführer Kolbus tief in der ostwestfälischen Provinz, zwischen Rapsfeldern und Tannenschonungen. Werbung braucht das 233 Jahre alte Unternehmen nicht. Einen großen Namen hat es nämlich schon, wenn auch nur bei seinen Kunden. Auf der ganzen Welt verkauft niemand so viele Buchbindemaschinen: Weltweit rattert jedes dritte Buch durch eine Anlage von Kolbus.

Enercon wurde erst 1984 im beschaulichen Aurich gegründet. Dennoch haben die Ostfriesen schon heute 10000 Mitarbeiter und besitzen 40 Prozent aller Patente zur Windenergieerzeugung. Ihr Marktsegment beherrschen sie damit noch längst nicht so stark wie die Maschinenbauer von Wirtgen aus Windhagen im Westerwald. Die Firma aus einem Dorf am Rande des Siebengebirges stellt 70 Prozent aller weltweit verwendeten Straßenfräser her.

Hinter den sieben Bergen ist also mächtig was los. Der Bonner Unternehmensberater und Bestsellerautor Hermann Simon mutet den verborgenen Mittelständlern sogar Star-Qualitäten zu und rückt deshalb in seinem aktuellen Buch 1174 dieser „Hidden Champions des 21. Jahrhunderts“ ins Rampenlicht.

Schon 1996 beleuchtete Simon erstmals in einem Buch die „Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer“. Zuvor hatte er sich gefragt, wie es möglich ist, dass Deutschland Jahr für Jahr mehr Waren ausführt als jedes andere Land der Welt. Auf seiner Suche stieß er neben den börsennotierten Konzernen auf eine Vielzahl eher unbekannter Firmen, die erstaunlicherweise europaweit führend oder mindestens die Nummer Drei der Welt sind. Fast alle bedienen Nischenmärkte, die in der eigenen Region nicht

besonders groß sind – die aber weltweit enorme Dimensionen annehmen. Das können kleine Knöpfe sein (Knopf-Union), große Bahnkräne (Kirow) oder auch Lehr-Skelette für die Anatomie (3B Scientific). Auch bei Dienstleistungen wie etwa der Sanierung von Wetterschäden (Belfor) beherrschen deutsche Betriebe den globalen Markt.

Diese „Hidden Champions“ tragen zur erfolgreichen Teilnahme der deutschen Wirtschaft im Prozess der Globalisierung bei. Nur mit ihnen kann Deutschland seinen Titel als Exportweltmeister verteidigen. Simon vergleicht ihre Leistungen mit denen der Fußballnationalmannschaft bei der WM 2006. „Auf solche Helden können wir stolz sein, sie können uns mitreißen und motivieren.“

Die von Simon untersuchten Unternehmen sind in den letzten zehn Jahren enorm gewachsen. Sie steigerten ihre Umsätze im Schnitt jährlich um 8,8 Prozent. Das sind schon fast chinesische Verhältnisse. Dieses Wachstum führt dazu, dass die Hidden Champions heute mehr als doppelt so groß sind wie 1995. Sie haben weltweit eine Million neue Arbeitsplätze geschaffen, 269000 davon in Deutschland. Die heimlichen Helden taugen als Vorbilder: Immer mehr Wirtschaftswissenschaftler sind davon überzeugt, dass Manager und Studenten von den Mega-Mittelständlern mehr lernen können als beispielsweise von Microsoft oder Google.

Das sieht auch der Management-Professor Bernd Venohr so. Der ehemalige Unternehmens-

berater lehrt an der Berliner Fachhochschule für Wirtschaft und hat eine Datenbank weltweit führender Unternehmen aus Deutschland erstellt: „Man kann nicht genug über sie sprechen“, ist er überzeugt: „Sie geben Deutschland Stabilität und Wohlstand“. Ein Beispiel: Überall dort, wo es auf der Landkarte wenige führende Mittelständler gibt, sei, so Venohr, die Kinderarmut besonders hoch.

Dabei sind die verborgenen Weltmarktführer keine unerklärlichen Wunder. Es sind normale Unternehmen, die sich durch überlegene Strategien auszeichnen. Hermann Simon und Bernd Venohr haben die drei wichtigsten zusammengetragen. Erstens wissen die Hidden Champions genau was sie wollen. Sie fokussieren sich auf eine Produktgruppe oder Dienstleistung. Dann setzen sie alles daran, in dieser Disziplin globaler Spitzenreiter zu werden. Der Mehrzahl der von Simon benannten Firmen gelingt das auch. Der relative Marktanteil der Hidden Champions ist demnach so rasant gewachsen, dass sie heute im Schnitt mehr als doppelt so groß sind wie ihr jeweils ärgster Konkurrent.

Beispiel Kolbus: Die ehemalige Dorfschmiede brachte ihre erste Buchbindemaschine im Jahr 1900 auf den Markt. Seitdem haben die Ostwestfalen daraus ein 15 Meter langes Hightech-Ungetüm gemacht, das im Jahr bis zu 30 Millionen Bücher ausspucken kann. Damit könnte eine solche Maschine ein Land wie etwa Österreich theoretisch ganz allein mit Büchern versor-

*Hidden Champions können aufgrund ihrer  
Überschaubarkeit flexibler auf technische  
Entwicklungen und schneller auf  
Veränderungen des Marktes reagieren.*

gen. Für neue Konkurrenten lässt das wenig Spielraum. Die vorübergehende Aufweichung dieser Fokussierung gilt den ostwestfälischen Maschinenbauern heute als Fehler. In den 1970er Jahren hatte Kolbus Fertigungen für Textil- und Verpackungsmaschinen zugekauft. „Damals sprach alles von Diversifizierung“, erinnert sich Prokurist Reinhold Lüker, der seit über 50 Jahren in der Firma ist: „Es war Geld da, und genügend Eitelkeit.“ Später stieß Kolbus die fachfremden Unternehmensteile wieder ab und konzentrierte sich voll auf die Buchbinderei. Heute teilen sich die Ostwestfalen 80 Prozent des Weltmarkts mit nur einem Konkurrenten, Müller Martini aus der Schweiz. Lüker zog seine Lehre: „Schuster, bleib bei Deinem Leisten!“

Schränkt die Fokussierung nicht die Wachstumschancen ein? Nur scheinbar. Sie begrenzt zwar das Auswuchern in neue Geschäftsbereiche, dafür wachsen die Hidden Champions aber mit dem Markt, den sie dominieren. Die Globalisierung macht's: Weil die Schwellenländer auf der ganzen Erde Entwicklungsgüter kaufen, haben die Märkte der von Simon untersuchten Firmen ihr Volumen in den letzten zehn Jahren mehr als verdoppelt.

Zweitens suchen die Hidden Champions rastlos nach Verbesserungen. „Nischenführerschaft basiert immer auf Innovation“, ist Firmenforscher Venohr überzeugt. Entscheidendes Merkmal sei die Weiterentwicklung klassischer Produkte. So arbeitet bei

Kolbus jeder zehnte Mitarbeiter in der Entwicklungsabteilung. 8,5 Prozent des Umsatzes fließen in die Forschung, das ist mehr als doppelt so viel wie im Branchendurchschnitt. Hier erweist sich die geringe Größe der Mittelständler im Vergleich zu den Großunternehmen als ein praktischer Vorteil: Sie können aufgrund ihrer Überschaubarkeit flexibler auf technische Entwicklungen aber auch schneller auf Veränderungen des Marktes reagieren. So entwickeln die von Simon vorgestellten Firmen pro Kopf fünfmal mehr Patente als große Konzerne. Die Ideen dazu kommen häufig direkt vom Kunden, zu dem die Champions naturgemäß eine sehr enge Bindung pflegen.

Die Innovationen beschränken sich nicht auf Produkte und Technologien. Den Windanlagenbauer Enercon lobt Simon für seine innovative Preispolitik. Der Preis für einen Wartungsvertrag mit Enercon hängt davon ab, wie ergiebig die jeweilige Windkraftanlage ist. Für den Kunden werden so die Investitionskosten kalkulierbarer, während Enercon eine typische Eigenschaft der Hidden Champions demonstriert: Der Glaube am langfristigen Erfolg des eigenen Produkts ist groß genug, um mittelfristig gewisse Risiken einzugehen.

Die Hidden Champions planen und arbeiten langfristig. Dieser dritte Punkt der Gewinnerstrategie gilt als grundlegender Erfolgsfaktor. „Der größte Unterschied zu anderen Unternehmen besteht in der unglaublichen Kontinuität in der

Führung“, stellt Simon klar. Reinhard Wirtgen, der Gründer des Straßenfräser-Imperiums, leitete sein Unternehmen bis zu seinem Tod 36 Jahre lang. Enercon-Gründer Aloys Wobben führt die Firma seit 24 Jahren. Kolbus-Generalvertreter Lüker ist mit einem halben Jahrhundert Betriebszugehörigkeit ein wahres Urgestein, und sein Chef Kai Büntemeyer ist immerhin seit zehn Jahren Geschäftsführer. „In meiner Stichprobe lag die durchschnittliche Amtsdauer der Vorstandschefs bei 20 Jahren“, sagt Simon.

Das geht, weil sich mehr als zwei Drittel der Hidden Champions in Familienbesitz befinden. Damit sind sie weder dem Quartalsdruck der Börse ausgesetzt, noch völlig frei in der Wahl ihres Standorts. Beides begünstigt langfristige Strategien, Immer häufiger werden diese jedoch von familienfremden Managern geschmiedet. Jedes vierte untersuchte Unternehmen setzt inzwischen auf Sachverstand von außen. Ein entscheidendes Gütesiegel dieses „Managementmodells made in Germany“ ist für Venohr deshalb der „intelligente Familienkapitalismus“.

Der färbt auch auf die Mitarbeiter und die Heimatregionen der Unternehmen ab: Viele Hidden Champions operieren aus der Tiefe des Wertschöpfungsraums, aus Dörfern und Provinzstädtchen, um die mit den Jahren regelrechte Unternehmensanhäufungen entstanden sind, so genannte Cluster. Die Mitarbeiter finden in der ländlichen Umgebung ihrer Arbeitsorte schneller Erholung und binden sich im Schnitt auch deutlich länger an ihre Firma als in den Metropolen. Nicht zuletzt sorgt der aufgeklärte Familienkapitalismus dafür, dass Frauen viel häufiger die Kommandobrücke übernehmen als auf den großen Schlachtschiffen der deutschen Wirtschaft.

Kein Wunder, dass Firmenforscher Simon die Heimlichkeit dieser Helden bedauert. In seinen Augen sind China und Deutschland nämlich die Hauptprofiteure der Globalisierung. Nur nehme dies in Deutschland kaum jemand wahr. Natürlich werde China die Fabrik der Welt, sagt Simon: „Aber keiner fragt: Wer baut denn die Fabrik? Die bauen wir, die Deutschen!“ Das Potenzial der Hidden Champions sei deshalb noch längst nicht ausgeschöpft. Denn: „Die Nachfrage nach Entwicklung in der Welt ist quasi unendlich.“

---

**Hilmar Poganatz**, Jg. 1972, lebt als freier Journalist in Berlin. Er besuchte die Axel-Springer-Journalistenschule und schreibt u. a. für „Die Welt“, „Neue Zürcher Zeitung“ und die „Financial Times Deutschland“.