

# Immer oben!?

## Was ist aus den ursprünglichen Hidden Champions geworden?

Prof. Dr. Bernd Venohr  
FIFU-Konferenz Friedrichshafen  
3. März 2015



Quelle: Daniel Stricker / pixelio.de

Immer oben!?

# Der Startpunkt: „Die heimlichen Gewinner (Hidden Champions) - Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer“ von Hermann Simon

Prof. Dr.  
Bernd Venohr

- „Hidden Champions“ (Namensgeber Ted Levitt)
  - Erklärung des deutschen Exporterfolges durch die besondere Rolle der kleinen und mittelgroßen Unternehmen
  - Identifikation von ca. 500 Unternehmen
  - Herausarbeitung der Erfolgsfaktoren (ca. 100 persönl. Interviews; Diss. Fragebogen)
  - Buch 1996 erschienen; weltweit in 13 Ländern veröffentlicht
- Bildung meiner eigenen Datenbasis
  - 218 im Buch namentlich genannte Unternehmen
  - 2006 Nachträgliche Recherche Ausgangsumsatz 1994/95 (123 Unternehmen)
  - Analyse aktuelle Marktposition (qualitativ) und aktueller Umsatz (quantitativ)

Hermann Simon  
**Die heimlichen  
Gewinner**  
(Hidden Champions)  
*Die Erfolgsstrategien  
unbekannter  
Weltmarktführer*



Campus

CSWBH2



# Wer gehörte zu den Hidden Champions?

## Merkmale

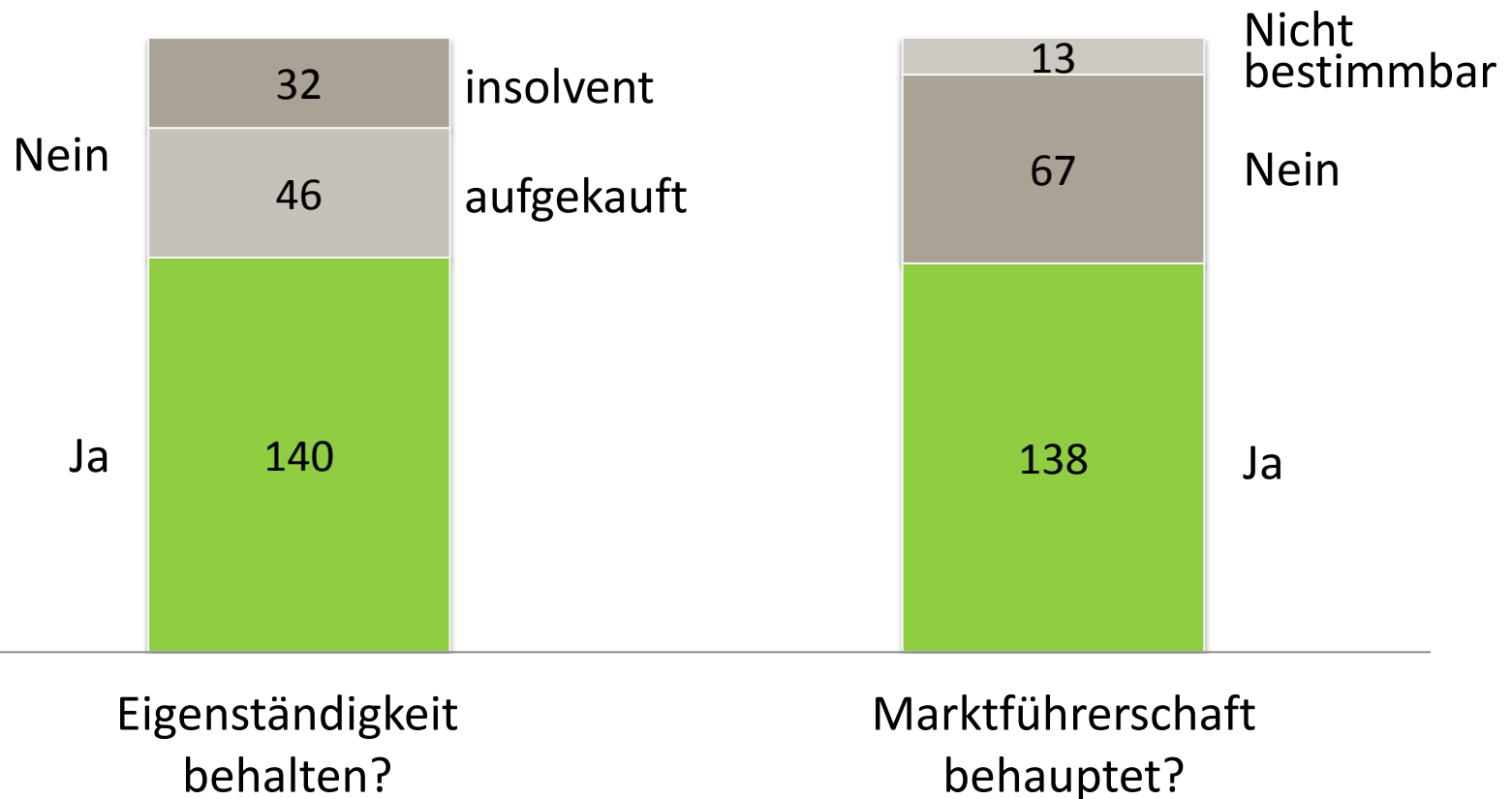
- Nr.1 oder Nr.2 auf dem Weltmarkt oder Nr.1 auf dem europäischen Markt
- Umsatz unter 1,5 Mrd. DM
- Geringer Bekanntheitsgrad (nur qualitativ geschätzt)

## Strukturdaten

Umsatz	195 Mio. DM	Exportanteil	51,4 %
Anzahl der Beschäftigten	735	Exportumsatz	99,8 Mio. DM
Eigentümerstruktur	76,5 % Familienbesitz 21,1 % Konzerngesellschaften (davon 59 % ausländisch) 2,4 % Aktiengesellschaften	Altersstruktur	Mittelwert: 67 Jahre Median: 47 Jahre

# Qualitative Analyse: Wie haben sich die „Hidden Champions“ geschlagen?

Prof. Dr.  
Bernd Venohr



# Quantitative Analyse: Starke Unterschiede bei Wachstumsraten der „Hidden Champions“

Prof. Dr.  
Bernd Venohr

## Durchschnittliche jährliche Wachstumsraten der Hidden Champions (1994/1995 – maximal 2012/2013)

	Verlierer	Stagnierer	Gewinner	Superstars
Jährliches Umsatzwachstum (CAGR)	unter 0 %	0 bis 3 %	3 bis 10 %	über 10 %
% der Hidden Champions	15 %	23 %	50 %	12 %

## **Branchenkrise**

- Textil: Kunert, KBC, Schoen
- Bau: Glunz, Hornitex, Plattec Roeder

## **Schneller technologischer Wandel**

- IT: Fast, Hegner & Glaser
- Elektronik : Linotype, Wandel + Goltermann

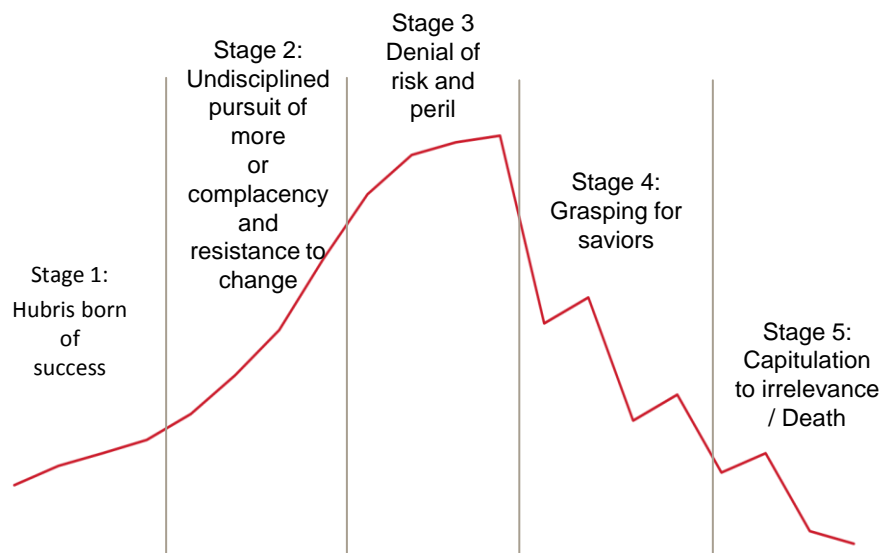
## **Erkennbare Managementfehler**

- zu rasche Expansion: Glunz, Hornitex, Plattec Roeder
- Verpassen von Trends: Märklin, Hummel

# Framework 1: How the Mighty Fall (Collins)

Prof. Dr.  
Bernd Venohr

“How the Mighty Fall”- the typical pattern of decline of formerly very successful large companies



Adapted from: Jim Collins, “How the Mighty Fall and Why Some Companies Never Give In” 2009)

- Vergleich von 10 ehemals erfolgreichen US-Großunternehmen, die gescheitert sind mit 10 Großunternehmen aus derselben Branche, die weiter erfolgreich sind („Neutralisierung Branchenumfeld“ als Erklärung)
- Herausarbeitung Muster:
  - Niedergang erfolgt schrittweise
  - auf jeder Stufe ist eine Wende möglich
- „Beweis“ der These: Managementfehler, nicht Branchenprobleme sind die Ursache



# Framework 2: “Why Smart Executives Fail and What You Can Learn From Their Mistakes“ (Finkelstein)

Prof. Dr.  
Bernd Venohr

- Analyse von ca. 50 US-Großunternehmen ; 200 Interviews Führungskräfte
- 4 kritische Unternehmenssituationen: Aufbau neuer Geschäftsfelder; Unternehmenskäufe/Fusionen; technolog. Veränderungen; neue Wettbewerber
- Organisationsversagen durch persönliche Eigenschaften und Verhalten der Top Manager erklärt:
  - Wunsch, Märkte und Menschen zu dominieren („Unsere Produkte sind überlegen - genau wie ich“)
  - Starke Identifikation mit Unternehmen („Was ich will, ist nur im Sinne des Unternehmens“)
  - „Besserwisser“: haben sofort auf alles eine Antwort
  - Neigung, jeden wegzubeißen, der nicht in allen Punkten Ihrer Meinung ist
  - Fokus auf Image des Unternehmens in der Öffentlichkeit
  - Volles Vertrauen, dass auch das schwierigste Problem gelöst werden kann (übersteigertes Selbstvertrauen)
  - Vertrauen auf bewährte Erfolgsrezepte („Das haben wir schon immer so gemacht“)

# Framework 3: Die Logik des Niedergangs (Probst & Raisch)

Prof. Dr.  
Bernd Venohr

Burn-out-Syndrom		Premature-Aging-Syndrom
Exzessives Wachstum	Gesundes Wachstum	Stagnierendes Wachstum
Unkontrollierter Wandel	Stabiler Wandel	Zögerlicher Wandel
Mächtige Unternehmensführer	Geteilte Macht	Schwache Unternehmensführer
Überzogene Erfolgskultur	Ausgewogene Unternehmenskultur	Fehlende Erfolgskultur
<b>70 %</b>		<b>30 %</b>

# Meine Beobachtungen bei Weltmarktführern im Mittelstand, die gescheitert sind

Prof. Dr.  
Bernd Venohr

- 5 beobachtbare Faktoren (miteinander verknüpft):
  - tiefgreifender technologischer Wandel
  - starke Abhängigkeit von einer Nische
  - Überexpansion/krebsartiges Wachstum
  - „Drama der verstrickten Systeme“
  - zu hohes Fremdkapital
- Typisches Mittelstands-Symptom: schleichender Niedergang / „Premature Aging“ (Abwärtsspirale)
- „Weiche“ Faktoren als „Root Cause“: „Organisationale Energie“ (H. Bruch)
- Zwangsläufigkeit? D.Foster/S. Kaplan „Creative Destruction“ 2001 („companies don't innovate, markets do“)

- Übertragung Modelle Collins/Finkelstein/Probst&Raisch auf familiengeführten Mittelstand (Fallstudien)
- Dringender Bedarf an Zeitreihenanalysen in der (angewandten) Managementforschung
- „Behavioral Strategy“: Verwendung von Konstrukten aus „Behavioral Economics“ und der Führungspsychologie zur Erklärung von Führungs-Fehlverhalten
- Lernen von den „Survivors“: langlebige Familienunternehmen
  - Hermut Kormann: „Wer nicht zugrunde geht, lebt länger“  
Sicherungsstrategie als Pendant zur Erfolgsstrategie
  - Fritz B. Simon u.a.: Mehr-Generationen-Familienunternehmen

Prof. Dr. Bernd Venohr · Zamboninstraße 43 · 80638 München-Nymphenburg  
T. +49 (0) 89 - 30 90 42 160 · E. [bv@berndvenohr.de](mailto:bv@berndvenohr.de)

---

[www.berndvenohr.de](http://www.berndvenohr.de)

# ANHANG

# Liste der Insolvenzen / tiefgreifende Restrukturierungen

Prof. Dr.  
**Bernd Venohr**

- Bamberger (Kaliko)
- Barmag
- Böwe Systec
- CS-Interglas
- Deckel AG
- Ex-Cell-O
- Fischer Labor- und Verfahrenstechnik
- Gehring
- Grosse International Technology
- Hegener + Glaser
- Herlitz AG
- Hornitex
- Hummel
- Junghans
- Kiekert
- Kögel
- Kunert AG
- MAN Roland
- Märklin
- Pagendarm
- PapTis
- Pfeleiderer AG
- Plettac
- Putzmeister
- Revell AG
- Röder
- Schlafhorst
- Schön & Cie.
- Stabilus
- Trasco
- Windhoff
- Zanders

# Liste der Superstars

Prof. Dr.  
Bernd Venohr

	CAGR
▪ Fresenius	16,90%
▪ AIXTRON AG	16,39%
▪ SAP AG	15,79%
▪ Wirtgen	13,43%
▪ Söring GmbH Medizintechnik	12,78%
▪ EJOT	12,56%
▪ ebm-papst	12,08%
▪ JF Hillebrand Group AG	12,03%
▪ Maschinenfabrik Berthold Hermle AG	11,31%
▪ ROFIN-SINAR Laser GmbH	11,19%
▪ TRUMPF GmbH + Co. KG	11,02%
▪ Brita GmbH	10,97%
▪ SCHLEIFRING und APPARATEBAU GmbH	10,79%
▪ Grenzebach Maschinenbau GmbH	10,67%
▪ CLAAS KGaA mbH	10,46%