

campus

HERMANN
SIMON

**HIDDEN
CHAMPIONS**

AUFBRUCH NACH
GLOBALIA

DIE ERFOLGSSTRATEGIEN
UNBEKANNTER
WELTMARKTFÜHRER

Mit vielen
neuen **Hidden
Champions** und
Fallbeispielen

Inhalt

Management Summary	11
Kapitel 1: Globalia – die Welt der Zukunft	14
Wachstumsmotor Globalisierung	14
Wo spielt die Musik in Globalia?	16
Bevölkerungsdynamik in Globalia	19
Zukünftige Märkte	22
Risiken einer Deglobalisierung	38
Nationale Champions	41
Die Welt ist nicht flach	42
Zusammenfassung	43
Anmerkungen	44
Kapitel 2: Deutschlands Rolle in Globalia	48
Deutschland ragt heraus	48
Deutschland muss exportieren	51
Warum ist Deutschland im Export so erfolgreich?	53
Warum gibt es so viele Hidden Champions in Deutschland?	57
Deutschlands Zukunft in Globalia	78
Zusammenfassung	79
Anmerkungen	80
Kapitel 3: Hidden Champions: Wer sind sie?	83
Strukturdaten	85
Beispiele für Hidden Champions	88

Der Schleier der Verborgenheit	96
Erfolge	100
Krisen	101
Lernen von den Hidden Champions	105
Ziele dieses Buches	107
Zusammenfassung	108
Anmerkungen	109
Kapitel 4: Kontinuierlich wachsen	112
Am Anfang steht das Ziel	112
Wie entstehen Big Champions?	115
Die explodierende Mitte	119
Wachsende Zwerge	123
Das Wachstum geht weiter	125
Wachstum ist kein Allheilmittel	126
Mitarbeiter- versus Umsatzwachstum	127
Treiber des Wachstums	128
Zusammenfassung	131
Anmerkungen	131
Kapitel 5: Den Markt führen	133
Was ist Marktführerschaft?	133
Ziele und Kommunikation	135
Marktdefinition und Marktanteil	140
Management-Irrglaube	143
Zusammenfassung	147
Anmerkungen	147
Kapitel 6: Eng fokussieren	149
Enge Märkte	150
Verschiedene Möglichkeiten für Marktdefinitionen	152
Wir sind Spezialist	154
Fokussierung auf eine Wertschöpfungsstufe	155
Refokussierung	156
Besetzung frei werdender Nischen	158
Super-Nischenanbieter und Marktbesitzer	158
Risiken der Fokussierung	162

Zusammenfassung	165
Anmerkungen	166
Kapitel 7: Durch Tiefe Einzigartigkeit schaffen	168
Tiefe der Leistung	168
Tiefe Wertschöpfung	171
Fertigungstiefe und Outsourcing	171
Eigener Maschinenbau	175
Tiefe bei Rohstoffen	177
Tiefe in Forschung und Entwicklung	178
Tiefe und Kompetenz	179
Strategische Bewertung	179
Strategische Allianzen	181
Zusammenfassung	185
Anmerkungen	186
Kapitel 8: Global vermarkten	187
Globalisierung: Die zweite Säule	188
Globale Präsenz: Status und Prozess	190
Globalisierung als Wachstumstreiber	194
Regionale Verschiebung der Umsatzanteile	196
Strategische Bedeutung einzelner Ländermärkte	197
Globalisierung und Risiko	199
Internet und globale Vermarktung	200
Globalisierung der Wertschöpfung	201
Umsetzung der Globalisierung	204
Zusammenfassung	207
Anmerkungen	209
Kapitel 9: Kundennähe leben	211
Enge Kundenbeziehungen	212
Anforderungen der Kunden	216
Abhängigkeit von Kunden und Risiko	217
Realisierung von Kundennähe	223
Kundennähe durch dezentrale Verantwortung	223
Kundennähe durch Verhaltensregeln	227
Vielfältige Interaktion mit Kunden	228

Ausrichtung auf Topkunden	228
Zusammenfassung	230
Anmerkungen	232
Kapitel 10: Spitzenleistung bieten	233
Produkt	234
Service	236
Systemintegration	240
Marke	244
Preis	248
Zusammenfassung	256
Anmerkungen	257
Kapitel 11: Beharrlich innovieren	259
Was bedeutet Innovation?	260
Die Innovationsmaschine läuft	264
F&E-Intensität	265
Patente	266
Neue Produkte	273
Antriebskräfte der Innovation	277
Entstehung von Innovationen	280
Ständige Verbesserung versus Durchbruchsinnovationen	284
Führungs- und Organisationsaspekte der Innovation	285
Köpfe wichtiger als Budgets	287
Von allen akzeptierte Strategie	288
Zusammenarbeit mit anderen Funktionen	289
Entwicklung mit Kunden	290
Schnelligkeit von F&E	292
Zusammenfassung	293
Anmerkungen	294
Kapitel 12: Wettbewerbsvorteile durchsetzen	297
Marktstrukturen und Wettbewerbsverhalten	298
Die Hidden Champions im Lichte von Porters »Five Forces«	301
Wettbewerbsvorteile	303
Häufigkeit von Wettbewerbsvorteilen	304
Matrix der Wettbewerbsvorteile	306

Zur Dauerhaftigkeit der Wettbewerbsvorteile	309
Demonstration von Wettbewerbsüberlegenheit	311
Namen als Gattungsbegriffe	313
Preise und Auszeichnungen	314
Wettbewerbsfähigkeit und Kosten	315
Trainingspartner für Fitness im Wettbewerb	318
Übertriebene Wettbewerbsorientierung	320
Zusammenfassung	322
Anmerkungen	324
Kapitel 13: Weich diversifizieren	326
Weiche Diversifikation	327
Konzernzugehörige Hidden Champions	327
Motive für die weiche Diversifikation	330
Zusammenfassung	339
Anmerkungen	340
Kapitel 14: Solide finanzieren	342
Profitabilität	342
Eigenkapital	344
Strategische Finanzkraft	347
Finanzierungsquellen der Zukunft	347
Zusammenfassung	350
Anmerkungen	351
Kapitel 15: Schlank organisieren	354
Funktionale Organisation	354
Multifunktionalität	355
Divisionale Organisation	357
Organisationsdynamik	359
Frühe Dezentralisierung	361
Prozessorganisation	362
Zusammenfassung	365
Anmerkungen	366
Kapitel 16: Mitarbeiter inspirieren	367
Beschäftigung und neue Arbeitsplätze	367

Krise und Beschäftigung	371
Unternehmenskultur	373
Krankenstand	375
Fluktuation	376
Mehr Arbeit als Köpfe	379
Kultur der Hochleistung	381
Ländliche Standorte	381
Qualifikation und Ausbildung	385
Gewinnung von Mitarbeitern	387
Zusammenfassung	390
Anmerkungen	392
Kapitel 17: Effektiv führen	394
Die Führer der Hidden Champions	395
Die neuen Führer der Hidden Champions	399
Führungsstile	400
Führungsstrukturen	402
Führungskontinuität	405
Jung an die Macht	407
Die Führerinnen der Hidden Champions	409
Internationalisierung der Führung	413
Führernachfolge	416
Zusammenfassung	420
Anmerkungen	421
Sachregister	423
Personenregister	429
Firmenregister	436

Hermann Simon

Hidden Champions – Aufbruch nach Globalia

Die Erfolgsstrategien unbekannter
Weltmarktführer

Campus Verlag
Frankfurt/New York

ISBN 978-3-593-39714-6

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 © 2012 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, Köln

Satz: Publikations-Atelier, Dreieich

Gesetzt aus der Sabon und der Neuen Helvetica

Druck und Bindung: Beltz, Bad Langensalza

Printed in Germany

Dieses Buch ist auch als E-Book erschienen.

www.campus.de

Inhalt

Management Summary	11
Kapitel 1: Globalia – die Welt der Zukunft	14
Wachstumsmotor Globalisierung	14
Wo spielt die Musik in Globalia?	16
Bevölkerungsdynamik in Globalia	19
Zukünftige Märkte	22
Risiken einer Deglobalisierung	38
Nationale Champions	41
Die Welt ist nicht flach	42
Zusammenfassung	43
Anmerkungen	44
Kapitel 2: Deutschlands Rolle in Globalia	48
Deutschland ragt heraus	48
Deutschland muss exportieren	51
Warum ist Deutschland im Export so erfolgreich?	53
Warum gibt es so viele Hidden Champions in Deutschland?	57
Deutschlands Zukunft in Globalia	78
Zusammenfassung	79
Anmerkungen	80
Kapitel 3: Hidden Champions: Wer sind sie?	83
Strukturdaten	85
Beispiele für Hidden Champions	88

Der Schleier der Verborgenheit	96
Erfolge	100
Krisen	101
Lernen von den Hidden Champions	105
Ziele dieses Buches	107
Zusammenfassung	108
Anmerkungen	109
Kapitel 4: Kontinuierlich wachsen	112
Am Anfang steht das Ziel	112
Wie entstehen Big Champions?	115
Die explodierende Mitte	119
Wachsende Zwerge	123
Das Wachstum geht weiter	125
Wachstum ist kein Allheilmittel	126
Mitarbeiter- versus Umsatzwachstum	127
Treiber des Wachstums	128
Zusammenfassung	131
Anmerkungen	131
Kapitel 5: Den Markt führen	133
Was ist Marktführerschaft?	133
Ziele und Kommunikation	135
Marktdefinition und Marktanteil	140
Management-Irrglaube	143
Zusammenfassung	147
Anmerkungen	147
Kapitel 6: Eng fokussieren	149
Enge Märkte	150
Verschiedene Möglichkeiten für Marktdefinitionen	152
Wir sind Spezialist	154
Fokussierung auf eine Wertschöpfungsstufe	155
Refokussierung	156
Besetzung frei werdender Nischen	158
Super-Nischenanbieter und Marktbesitzer	158
Risiken der Fokussierung	162

Zusammenfassung	165
Anmerkungen	166
Kapitel 7: Durch Tiefe Einzigartigkeit schaffen	168
Tiefe der Leistung	168
Tiefe Wertschöpfung	171
Fertigungstiefe und Outsourcing	171
Eigener Maschinenbau	175
Tiefe bei Rohstoffen	177
Tiefe in Forschung und Entwicklung	178
Tiefe und Kompetenz	179
Strategische Bewertung	179
Strategische Allianzen	181
Zusammenfassung	185
Anmerkungen	186
Kapitel 8: Global vermarkten	187
Globalisierung: Die zweite Säule	188
Globale Präsenz: Status und Prozess	190
Globalisierung als Wachstumstreiber	194
Regionale Verschiebung der Umsatzanteile	196
Strategische Bedeutung einzelner Ländermärkte	197
Globalisierung und Risiko	199
Internet und globale Vermarktung	200
Globalisierung der Wertschöpfung	201
Umsetzung der Globalisierung	204
Zusammenfassung	207
Anmerkungen	209
Kapitel 9: Kundennähe leben	211
Enge Kundenbeziehungen	212
Anforderungen der Kunden	216
Abhängigkeit von Kunden und Risiko	217
Realisierung von Kundennähe	223
Kundennähe durch dezentrale Verantwortung	223
Kundennähe durch Verhaltensregeln	227
Vielfältige Interaktion mit Kunden	228

Ausrichtung auf Topkunden	228
Zusammenfassung	230
Anmerkungen	232
Kapitel 10: Spitzenleistung bieten	233
Produkt	234
Service	236
Systemintegration	240
Marke	244
Preis	248
Zusammenfassung	256
Anmerkungen	257
Kapitel 11: Beharrlich innovieren	259
Was bedeutet Innovation?	260
Die Innovationsmaschine läuft	264
F&E-Intensität	265
Patente	266
Neue Produkte	273
Antriebskräfte der Innovation	277
Entstehung von Innovationen	280
Ständige Verbesserung versus Durchbruchsinnovationen	284
Führungs- und Organisationsaspekte der Innovation	285
Köpfe wichtiger als Budgets	287
Von allen akzeptierte Strategie	288
Zusammenarbeit mit anderen Funktionen	289
Entwicklung mit Kunden	290
Schnelligkeit von F&E	292
Zusammenfassung	293
Anmerkungen	294
Kapitel 12: Wettbewerbsvorteile durchsetzen	297
Marktstrukturen und Wettbewerbsverhalten	298
Die Hidden Champions im Lichte von Porters »Five Forces«	301
Wettbewerbsvorteile	303
Häufigkeit von Wettbewerbsvorteilen	304
Matrix der Wettbewerbsvorteile	306

Zur Dauerhaftigkeit der Wettbewerbsvorteile	309
Demonstration von Wettbewerbsüberlegenheit	311
Namen als Gattungsbegriffe	313
Preise und Auszeichnungen	314
Wettbewerbsfähigkeit und Kosten	315
Trainingspartner für Fitness im Wettbewerb	318
Übertriebene Wettbewerbsorientierung	320
Zusammenfassung	322
Anmerkungen	324
Kapitel 13: Weich diversifizieren	326
Weiche Diversifikation	327
Konzernzugehörige Hidden Champions	327
Motive für die weiche Diversifikation	330
Zusammenfassung	339
Anmerkungen	340
Kapitel 14: Solide finanzieren	342
Profitabilität	342
Eigenkapital	344
Strategische Finanzkraft	347
Finanzierungsquellen der Zukunft	347
Zusammenfassung	350
Anmerkungen	351
Kapitel 15: Schlank organisieren	354
Funktionale Organisation	354
Multifunktionalität	355
Divisionale Organisation	357
Organisationsdynamik	359
Frühe Dezentralisierung	361
Prozessorganisation	362
Zusammenfassung	365
Anmerkungen	366
Kapitel 16: Mitarbeiter inspirieren	367
Beschäftigung und neue Arbeitsplätze	367

Krise und Beschäftigung	371
Unternehmenskultur	373
Krankenstand	375
Fluktuation	376
Mehr Arbeit als Köpfe	379
Kultur der Hochleistung	381
Ländliche Standorte	381
Qualifikation und Ausbildung	385
Gewinnung von Mitarbeitern	387
Zusammenfassung	390
Anmerkungen	392
Kapitel 17: Effektiv führen	394
Die Führer der Hidden Champions	395
Die neuen Führer der Hidden Champions	399
Führungsstile	400
Führungsstrukturen	402
Führungskontinuität	405
Jung an die Macht	407
Die Führerinnen der Hidden Champions	409
Internationalisierung der Führung	413
Führernachfolge	416
Zusammenfassung	420
Anmerkungen	421
Sachregister	423
Personenregister	429
Firmenregister	436

Management Summary

Dieses Management Summary fasst die wichtigsten Lehren der Hidden Champions zusammen:

1. Globalia wird für Unternehmen, die sich nicht auf nationale Märkte beschränken, sondern den Weltmarkt bedienen, zu einem enormen Wachstumstreiber.
2. Die USA und Europa werden auch in 2025 die größten Märkte sein. Asien, insbesondere China, kommt als dritter Pol der Weltwirtschaft hinzu. Bis 2050 verdoppelt sich die Bevölkerung Afrikas, das damit eine immer bedeutendere Rolle in der Weltwirtschaft gewinnt, mit welchen Vorzeichen ist derzeit unklar.
3. Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum sind für den globalen Wettbewerb der Zukunft bestens gerüstet. Die Hidden Champions, von denen es hier mehr gibt als im Rest der Welt zusammen, bilden die Speerspitze beim Aufbruch nach Globalia. Selbst die große Krise haben sie mit Bravour gemeistert.
4. Die Hidden Champions sind zwar kaum bekannt, besitzen aber welt- und europaweit herausragende Marktpositionen, die sie sich durch Spitzenleistungen verdient haben. Das gilt nicht nur für etablierte, sondern auch für junge Hidden Champions, von denen in der jüngeren Vergangenheit erstaunlich viele neu entstanden sind.
5. Die äußerst ambitionierten Ziele dieser Firmen sind auf Wachstum und Marktführerschaft ausgerichtet.
6. Das Wachstum vollzieht sich eher kontinuierlich als in spektakulären Schüben und erweist sich als ziemlich stabil.
7. Marktführerschaft heißt für die Hidden Champions mehr als nur größter Marktanteil. Sie beanspruchen, Kunden, Wettbewerber und ihre Märkte durch das Setzen von Standards und Benchmarks zu »führen«.

8. Nur durch Fokussierung und Tiefe wird man Weltklasse. Die Hidden Champions fokussieren sich auf enge Märkte und schaffen durch Tiefe einzigartige Produkte. Sie beherzigen die Einsicht, dass Einzigartigkeit nur intern entstehen und nicht am Markt per Outsourcing hinzugekauft werden kann.
9. Fokussierung macht einen Markt klein. Globalisierung macht den Markt groß und ermöglicht die Realisierung ausreichender Economies of Scale. Fokussierung und Globalisierung sind deshalb die beiden unverzichtbaren Pfeiler der Hidden-Champions-Strategie.
10. Bei der Globalisierung bleiben die Hidden Champions ihrer Präferenz fürs Selbermachen treu. Sie vertreiben nicht über Dritte, sondern über eigene Tochtergesellschaften und sorgen so auch in Auslandsmärkten für direkten Kundenkontakt.
11. Die Hidden Champions pflegen intime Beziehungen zu ihren Kunden. Ihre Kundennähe ist fünfmal höher als in Großunternehmen. Selbst ihre Topmanager sind nahe an Geschäft und Kunden.
12. Hidden Champions investieren doppelt so viel wie deutsche Industrieunternehmen in Forschung & Entwicklung. Pro 1 000 Mitarbeiter halten sie fünfmal so viele Patente wie Großunternehmen. Die Kosten pro Patent sind dabei um den Faktor fünf niedriger. Technologie und Kundenbedürfnissen fungieren als gleichgewichtige Antriebskräfte von Innovationen.
13. Die Hidden Champions setzen ihre Wettbewerbsvorteile mit Konsequenz am Markt durch. Ihre Überlegenheit beruht auf einer Vielzahl von Wettbewerbsvorteilen. Produktqualität steht dabei unverändert an erster Stelle. In den letzten Jahren haben sie neue, schwer imitierbare Wettbewerbsvorteile in Beratung und Systemintegration geschaffen und so die Eintrittsbarrieren für neue Konkurrenten erhöht.
14. Stoßen Hidden Champions aufgrund von Marktsättigung oder hohen Marktanteilen an Wachstumsgrenzen, dann diversifizieren sie »weich« in Geschäfte, die nahe an ihren angestammten Kompetenzen liegen. Damit die neuen Geschäfte wiederum wie Hidden Champions fokussieren und globalisieren können, werden sie als eigenständige, dezentrale Einheiten organisiert.
15. Die Hidden Champions sind hoch profitabel. Ihre langjährige Umsatzrendite liegt bei mehr als dem Doppelten des Durchschnitts deutscher Unternehmen. Sie haben hohe Eigenkapitalquoten. Sie verhalten sich in finanziellen Angelegenheiten konservativ und setzen auf Selbstfinanzierung.
16. Klassische Hidden Champions sind Einprodukt-Einmarkt-Unternehmen und kommen mit schlanken funktionalen Organisationen aus. Werden

die Geschäfte oder die bedienten Märkte komplexer, so wechseln sie frühzeitig zu divisionalen Organisationsformen. So sichern sie trotz zunehmender Komplexität ihre hohe Kundennähe.

17. Hidden Champions sind Hochleistungsorganisationen. Sie achten darauf, stets mehr Arbeit als Köpfe zu haben. Sie haben in der Mitarbeiterqualifikation massiv aufgerüstet. Fluktuation und Krankenstand sind sehr niedrig. Bei der Rekrutierung stehen sie allerdings vor großen Herausforderungen, insbesondere im globalen Rahmen.
18. Die Führer der Hidden Champions zeichnen sich durch eine hohe Identität von Person und Mission, fokussierte Zielstrebigkeit, Mut, Ausdauer sowie die Fähigkeit, andere zu inspirieren, aus. Die Amtsdauer der Chefs ist mit 20 Jahren dreimal so hoch wie in Großunternehmen. Die Chefs kommen in jungen Jahren an die Spitze. Frauen spielen in der Führung von Hidden Champions bedeutende Rollen. Die Internationalisierung des Managements steht erst am Anfang und bleibt in Globalia eine der schwierigen Aufgaben.

Unbeirrt von den Managementmoden des jeweiligen Tages ziehen die Hidden Champions ihre Bahnen. Ihre Überlegenheit haben sie in der Welt von gestern vielfach unter Beweis gestellt. Wenn sie ihren Prinzipien treu bleiben, werden sie auch in Globalia, der globalisierten Welt der Zukunft, florieren. Es gibt kein Geheimrezept für ihren anhaltenden Erfolg. Es sei denn, dass sie den gesunden Menschenverstand konsequenter anwenden als andere. Dies ist so einfach und doch so schwer!

Kapitel 1

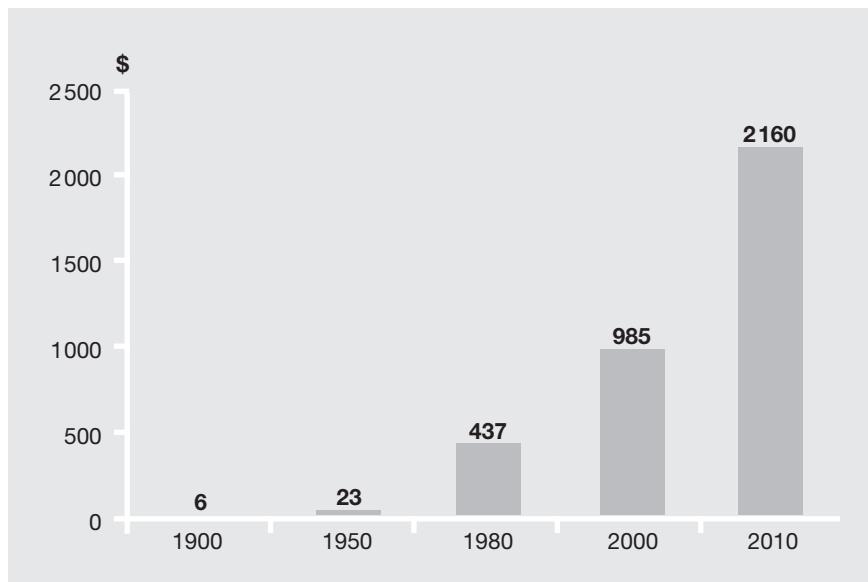
Globalia – die Welt der Zukunft

Globalia nenne ich die globalisierte Welt der Zukunft. Wer meint, die Globalisierung sei bereits weit fortgeschritten, der irrt. Die Globalisierung hat gerade erst begonnen und nimmt weiter Fahrt auf. Die zukünftige Bedeutung der Globalisierung lässt sich schwerlich überschätzen. Fragt man sich, welcher Megatrend unser Leben in den letzten 50 Jahren am stärksten verändert hat, dann dürfte die häufigste Antwort »die Informationstechnologie« lauten. Stellt man die gleiche Frage in einigen Jahrzehnten, dann bestehen gute Chancen, dass »die Globalisierung« diese Rolle einnimmt. Dies gilt in besonderem Maße für Unternehmen im deutschsprachigen Raum und noch stärker für die Hidden Champions, unsere wenig bekannten Weltmarktführer. Davon gibt es in Deutschland und im deutschsprachigen Raum mehr als im Rest der Welt zusammen. Die Hidden Champions haben bereits ein gutes Stück auf dem Weg zur Globalisierung zurückgelegt. Die meisten von ihnen stehen nicht am Anfang, sondern befinden sich entschlossen auf dem Vormarsch nach Globalia. Dort locken ungeheure Chancen, aber die Gangart wird schwieriger, denn die Konkurrenten, nicht zuletzt neue Wettbewerber aus Schwellenländern, greifen an und holen schnell auf.

Wachstumsmotor Globalisierung

Man kann sagen, dass die Globalisierung vor wenigen Jahren begonnen und sich zunehmend beschleunigt hat. Ein besonders aussagekräftiger Indikator der Globalisierung sind die Weltexporte pro Kopf der Weltbevölkerung. Betrachtet man diese Kennzahl seit 1900, so zeigt sich eine deutliche Beschleunigung in den letzten Jahrzehnten. Abbildung 1.1 veranschaulicht die Hypothese der sich beschleunigenden Globalisierung. Die Dynamik haben die Hidden Champions frühzeitig als Chance verstanden und genutzt.

Abb. 1.1: Weltexporte pro Kopf der Weltbevölkerung 1900 bis 2010



Ausgehend von dem niedrigen Niveau von 6 Dollar im Jahre 1900 wurden 50 Jahre für eine Vervierfachung benötigt. Die beiden Weltkriege zerstörten die internationalen Handelsstrukturen und warfen die Entwicklung der Exporte um Jahrzehnte zurück. In den nächsten 30 Jahren bis 1980 gab es ein sehr starkes Wachstum. Die nächste Verdoppelung auf knapp 1000 Dollar brauchte dann nur noch 20 Jahre, und im ersten Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts haben sich die Weltexporte pro Kopf trotz des bereits hohen Niveaus erneut mehr als verdoppelt.

In absoluten Zahlen bedeutet diese Entwicklung einen Anstieg des internationalen Gütertauschs von 9,9 Milliarden Dollar im Jahre 1900 (damals lag die Weltbevölkerung bei 1,65 Milliarden Menschen) auf 15 238 Milliarden Dollar in 2010 (Weltbevölkerung 2010: 6,7 Milliarden Menschen). Der internationale Gütertausch ist heute also mehr als 1 500-mal so hoch wie vor 100 Jahren. Dabei sind Direktinvestitionen und Dienstleistungsexporte (z.B. Finanzdienstleistungen, Softwareentwicklung oder Callcenter in Indien) nicht eingerichtet. Vermutlich würde sich das Wachstum durch deren Einbeziehung nochmals verdoppeln. Andere Indikatoren der Globalisierung sind in den letzten 30 Jahren sogar stärker gewachsen als die Exporte. Dazu zählen beispielsweise die grenzüberschreitenden Finanztransaktionen, die sich allein seit 1980 mehr als verneinfacht haben, oder die Zahl internationaler Touristen, die heute sechsmal höher ist als 1980.¹

Selbst die seit 2007 einsetzende Krise mit einem dramatischen Einbruch der Weltexporte von 22 % im Jahr 2009 hat den positiven Trend nicht gebrochen. Das heißt, wir können mit einem weiterhin starken und stetigen Anstieg des Welthandels rechnen. In einer Studie von Ernst & Young aus dem Jahr 2012 heißt es: »Die Krise hält die Globalisierung nicht auf.«² Unternehmen wie die Hidden Champions, die in diesem sich beschleunigenden Zug nach Globalia aktiv mitreisen, beziehen daraus einen starken Schub für ihr eigenes Wachstum. Die Globalisierung ist für sie der Wachstumstreiber par excellence und wird es auf Jahre bleiben.

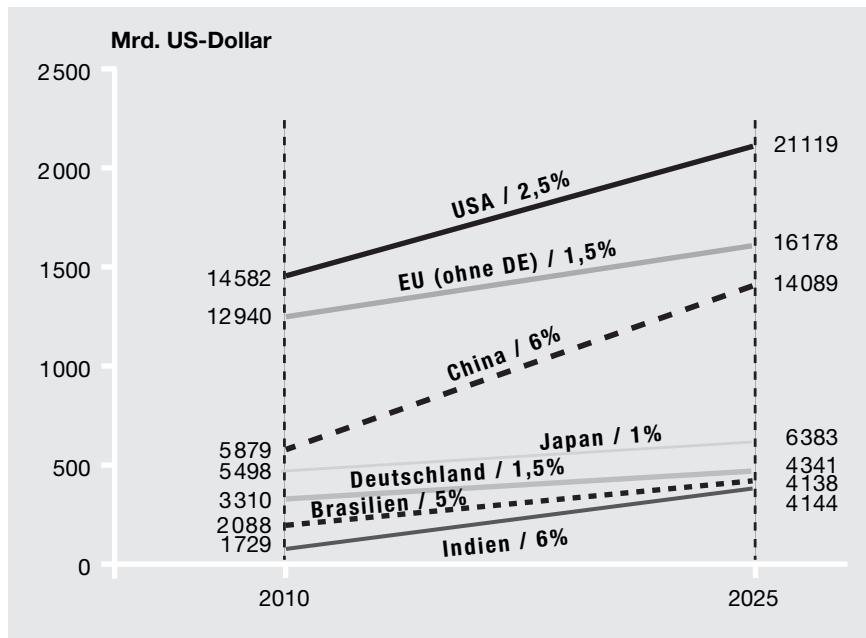
Wo spielt die Musik in Globalia?

Seit dem spektakulären Aufstieg Chinas und weiterer Schwellenländer neigen Presse und Öffentlichkeit zu der Auffassung, dass die globale Musik der Zukunft vor allem in Asien spiele. Das ist jedoch nur teilweise richtig, wie eine differenziertere Analyse zeigt. In Abbildung 1.2 stellen wir mögliche Entwicklungen der Bruttoinlandsprodukte für ausgewählte Länder bis zum Jahr 2025 dar. Für China und Indien nehmen wir jährliche Wachstumsraten von 6 %, für Brasilien von 5 % an. Das sind über einen so langen Zeitraum ausgesprochen hohe Raten. Für die USA gehen wir von 2,5 %, für die EU (ohne Deutschland) von 1,5 % aus. Für Deutschland, das wir getrennt ausweisen, nehmen wir 1,5 % und für Japan 1 % Wachstum pro Jahr an. Diese Wachstumsannahmen stützen sich sowohl auf den »Global Economic Outlook 2012« des Conference Boards als auch den Report »World Order in 2050«. Es sei darauf hingewiesen, dass langfristige Prognosen des Bruttoinlandsprodukts gewagt sind. Hier geht es primär darum, eine wahrscheinliche Entwicklung im Kontext der globalen Ökonomie zu zeigen, nicht um eine möglichst treffsichere Prognose.

Die Abbildung 1.2 enthält einige deutliche Botschaften:

- Auch im Jahr 2025 werden die USA noch die globale Nummer 1 sein.
- Als einzelnes Land wird China zur klaren Nummer 2 in der Welt.
- Selbst ohne Deutschland ist die EU in 2025 immer noch größer als China, inklusive Deutschland erreicht sie etwa das BIP der USA.
- Japan bleibt Nummer 4.
- Deutschland, Indien und Brasilien liegen in 2025 nahe beieinander.
- Der Abstand zwischen China und Indien bleibt nicht nur groß, sondern nimmt in absoluten Zahlen sogar zu. Selbst wenn man für Indien eine Wachstumsrate von 8 % annimmt, wird es in diesem Zeitraum nicht zu China aufschließen.

Abb. 1.2: Bruttoinlandsprodukte für ausgewählte Länder und Regionen in 2010 und 2025



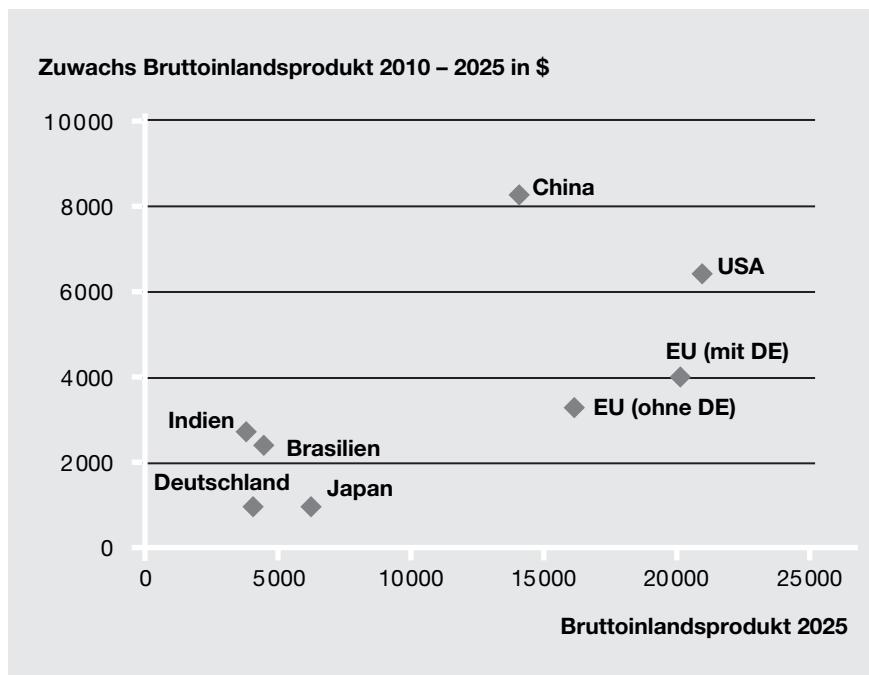
Die globale Musik im Jahr 2025 wird also nach wie vor sehr stark in den USA und in Europa spielen. Im Hinblick auf die Wettbewerbsfähigkeit der USA kommen Michael Porter und Jan Rivkin in einer Analyse zu folgendem Urteil: »The United States remains the world's most productive large economy and its largest market for sophisticated goods and services, which stimulates innovation and acts as a magnet for investment.«³

Aber China kommt als sehr wichtiger dritter Spieler hinzu. Aus der bipolaren Bühne USA–Europa wird eine tripolare mit China als drittem Pol. Man beachte, dass diese Tripolarität nicht mit der von Ken-Ichi Ohmae in den 1980er Jahren propagierten »Triade« identisch ist. Ohmae sah in seinerzeit viel beachteten Buch *Macht der Triade* Japan als dritten Pol neben Amerika und Europa.⁴ Walter Russell Mead sprach im gleichen Sinn von der »Trilateral Era«.⁵ Doch Japan hat aufgrund seiner Stagnation in den letzten 20 Jahren an Gewicht verloren. Dieser Trend dürfte sich fortsetzen. Auch Europa verliert an internationaler Bedeutung. Man kann auch von einer multipolaren Welt des Jahres 2025 sprechen, wobei neue Pole wie Brasilien und Indien aber ein deutlich geringeres Gewicht haben als die USA, die EU und China.⁶ Die Abbildung macht zudem deutlich, dass Deutschland

auch im Jahr 2025 noch in der Weltliga spielen wird, ob auf dem 5. oder 6. Platz ist dabei unwesentlich. Während sich die absoluten Bruttoinlandsprodukte stark verändern, bleiben die Verschiebungen in den Rangplätzen in den nächsten Jahren also eher gering.

Es ist hilfreich, diese absoluten und rangmäßigen Positionen der einzelnen Länder zu verstehen. Bei der Auswahl und Bearbeitung von Märkten geht es jedoch nicht nur um die Marktgröße, die wir durch das Bruttoinlandsprodukt messen, sondern genauso wichtig ist das Wachstum eines Marktes. Marktanteile lassen sich bekanntlich leichter in wachsenden als in stagnierenden Märkten gewinnen. Deshalb sollte man sowohl die Marktgröße als auch das Marktwachstum betrachten. Dies tun wir in Abbildung 1.3:

Abb. 1.3: Bruttoinlandsprodukte 2025 und deren Zuwächse 2010 bis 2025



Auch diese Betrachtung führt zu wichtigen Erkenntnissen:

- China hat den mit Abstand größten Zuwachs. Das ist nicht überraschend.
- Aber die USA liegen im Zuwachs des BIP an zweiter Stelle und deutlich vor Indien und Brasilien. Das Startniveau spielt eben eine große Rolle, die ausschließliche Betrachtung von Wachstumsraten kann leicht in die Irre führen.

- Auch die EU weist einen beachtlichen Zuwachs auf, der ebenfalls über demjenigen von Indien und Brasilien liegt.

Zusammenfassend kommen wir zu dem Schluss, dass die Hidden Champions – und deutsche Unternehmen generell – zwei Prioritäten verfolgen müssen. Die erste Priorität ist dabei die Sicherung der Marktpositionen in den hochentwickelten Märkten Europas und Amerikas. Das alleine ist bereits eine große Herausforderung, denn viele deutsche Hidden Champions haben heute in den USA nicht so hohe Marktanteile wie in der übrigen Welt. Amerika bleibt in Zukunft ein enorm wichtiger Markt, nicht nur wegen seiner Größe, sondern auch wegen des absolut hohen Zuwachses. Als zweite Priorität ist der Aufbau von starken Marktpositionen vor allem in China und nachfolgend in Indien und Brasilien zu nennen. Das ist ziemlich viel auf einmal beziehungsweise in wenigen Jahren. Und dabei haben wir bei dieser quantitativen Analyse weitere Wachstumsregionen wie ASEAN, Afrika und Osteuropa/Russland zunächst noch nicht einbezogen. Weiter unten werden wir uns diesen im Rahmen einer stärker qualitativ orientierten Betrachtung zuwenden.

Unsere Befunde, dass die globale Musik selbst in 2025 noch primär in Europa und Amerika spielen wird, setzen wir bewusst gegen die weitverbreitete Mode, die Zukunft ausschließlich in Asien und anderen Schwellenländern zu sehen.⁷ Populäre Aussagen wie diejenige, dass die »Schwellenländer die nächste Welle der Globalisierung vorantreiben«⁸, geben nur einen Teil der Wahrheit wieder. Auch Europa und die USA werden weiterhin entscheidend zum Wachstum Globalias beitragen. Abschließend sei daran erinnert, dass unsere Schlussfolgerungen von den Annahmen zu den Wachstumsraten abhängen. Fallen diese radikal anders aus, dann wird sich die Welt in 2025 entsprechend anders darstellen. Die Abweichungen von unseren Annahmen dürften sich jedoch in Grenzen halten, sodass die Aussagen in der Tendenz gültig bleiben dürften. Es sei ebenfalls betont, dass es sich hier um eine gesamtwirtschaftliche und keine branchenbezogene Analyse handelt. Für einzelne Branchen können die Entwicklungen total anders ausfallen. Schon heute ist China und nicht die USA für manche Produkte der größte Markt. Beispiele dazu folgen später.

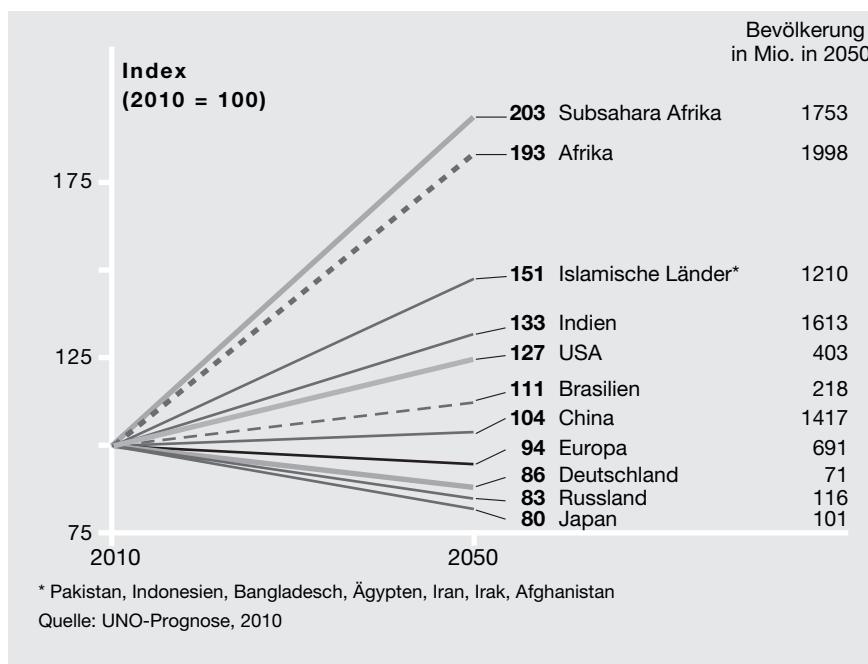
Bevölkerungsdynamik in Globalia

Das Bruttoinlandsprodukt und dessen Zuwachs sind kurz- und mittelfristig die wichtigsten Indikatoren der Marktattraktivität. Je längerfristiger der Be-

trachtungszeitraum jedoch wird, desto größeres Gewicht gewinnt die Bevölkerungsentwicklung. Hocheinkommensländer mit schrumpfender Bevölkerung offerieren langfristig keine günstigen Aussichten. Wächst hingegen die Bevölkerung und steigen die Pro-Kopf-Einkommen, dann gibt es gleich zwei Wachstumstreiber.

Abbildung 1.4 zeigt die Bevölkerungsentwicklung für wichtige Regionen und Länder zwischen 2010 und 2050. Hier legen wir einen wesentlich längeren Zeithorizont als beim Bruttoinlandsprodukt zugrunde. Es handelt sich um die Zahlen der offiziellen Prognose der UNO. Zum Zwecke einer einfachen Vergleichbarkeit der Veränderungen wurde der Index für 2010 auf 100 gesetzt.

Abb. 1.4: Bevölkerungsentwicklung von 2010 bis 2050 für ausgewählte Regionen



Auch hier treffen wir auf Überraschungen. So findet der stärkste Bevölkerungszuwachs der nächsten Jahrzehnte nicht in Asien, sondern in Afrika statt. Die Bevölkerung Afrikas wird laut UNO-Prognose von 1,03 Milliarden in 2010 auf 1,99 Milliarden in 2050 wachsen. Der Zuwachs von 960 Millionen ist fast so groß wie der Zuwachs im absolut viel größeren Asien

von 1,07 Milliarden. Der Anteil Asiens an der Weltbevölkerung wird in den nächsten 40 Jahren von 60 auf 57 % zurückgehen, der Anteil Afrikas hingegen von 15 auf 22 % steigen. Manche Firmen, die heute schon auf Afrika setzen, werden gelegentlich nicht ganz ernst genommen. Es könnte sein, dass sie längerfristig genau richtig liegen – vorausgesetzt, Afrika entwickelt sich auch in wirtschaftlicher Hinsicht positiv.

Ähnlich wie Afrika, allerdings etwas weniger stark, werden die großen islamischen Länder Pakistan, Indonesien, Bangladesch, Ägypten, Iran, Irak und Afghanistan wachsen. Diese Länder haben in 2010 eine Bevölkerung von 799 Millionen. Sie wird bis 2050 um 51 % auf 1,21 Milliarden steigen.

Mancher Leser mag überrascht sein, dass die Bevölkerung Indiens weit weniger stark zunimmt als die Afrikas und der islamischen Länder. Dahinter steht dennoch ein absoluter Zuwachs von rund 400 Millionen Menschen. Erstaunlich ist zudem, dass die USA prozentual ähnlich stark wachsen wie Indien und dass die Bevölkerung Brasiliens in den nächsten 40 Jahren nur noch um 11 % wächst. Am geringsten verändert sich die Bevölkerungszahl bis 2050 in China.

Schrumpfen werden die Bevölkerungszahlen in Europa und noch stärker in Russland und in Japan. Bei Betrachtung der reinen Bevölkerungszahl wird eine dramatische Veränderung nicht sichtbar: die Verschiebung der Alterskohorten, also das Älterwerden der Bevölkerung. Dieses Phänomen ist allseits bekannt, die Auswirkungen dramatisch. Es würde hier zu weit führen, statistische Details darzustellen.

Der frühere australische Premierminister Paul Keating liefert eine Interpretation des Globalisierungsprozesses, die im Kontext der Bevölkerungsdynamik aufschlussreich ist. Über zwei Jahrhunderte habe die Produktivität des Westens die traditionelle Verbindung von Bevölkerung und Bruttoinlandsprodukt außer Kraft gesetzt. Die Globalisierung verteile die Produktivität wieder gleichmäßiger, woraus den bevölkerungsstarken Ländern ein Vorteil erwachse. Insofern kehre die Welt zu einer größeren Gerechtigkeit und Fairness zurück.⁹

Neben dem absoluten Wachstum der Bevölkerung werden Wanderungen in den nächsten Jahrzehnten bestimmend. Die Zahl der internationalen Flüchtlinge ist seit 1980 um das Fünffache gestiegen.¹⁰ Nach einer Gallup-Studie aus dem Jahr 2012 wünschen 1,1 Milliarden Menschen, das sind ein Viertel aller Erwachsenen, zumindest temporär in ein anderes Land zu ziehen, um dort Arbeit und bessere Lebensbedingungen zu finden. 630 Millionen würden gerne permanent in ein anderes Land auswandern.¹¹ Zusammenfassend zur globalen Bevölkerungsdynamik halten wir fest, dass die Weltbevölkerung nicht nur von heute 7 Milliarden bis zum Jahr 2050 um

2,24 Milliarden auf mehr als 9 Milliarden Menschen wächst, sondern dass dieses Bevölkerungswachstum regional extrem ungleich verteilt ist und massive Wanderungsbewegungen zu erwarten sind.

Mittelständischen Unternehmen, insbesondere solchen vom Hidden-Champions-Typ, fallen für diese Veränderungsprozesse wichtige Aufgaben zu. Hidden Champions aus den hochentwickelten Regionen spielen bei der Schaffung neuer Arbeitsplätze in den Schwellenländern eine Schlüsselrolle. Sie bilden junge Menschen aus, transferieren Know-how und verlagern ganze Wertschöpfungsketten, inklusive Forschung und Entwicklung, in weniger entwickelte Länder. Natürlich tun sie dies nicht aus Altruismus, sondern um die sich dort bietenden Geschäftschancen zu nutzen. Gleichzeitig entstehen in den Entwicklungsländern selbst neue Mittelständler, von denen hoffentlich viele Hidden Champions werden. Jedenfalls gilt das schon für China und Osteuropa.¹² Mehr und mehr Schwellenländer erkennen, dass sie nicht allein auf Großunternehmen setzen dürfen, sondern die Entwicklung eines Mittelstands ein für sie besserer und sogar unverzichtbarer Weg ist.

Zukünftige Märkte

Nachdem wir Globalia, die globalisierte Welt der Zukunft, anhand der groben Aggregate Bruttoinlandsprodukt und Bevölkerung skizziert haben, lohnt es sich, einzelne Märkte der Zukunft näher zu betrachten. Wo stehen sie und wie werden sie sich weiterentwickeln? Welche Chancen bieten sie den Hidden Champions?

China und Indien

Bei Asien denkt man heute vor allem an China und Indien. Mit rund 2,6 Milliarden Menschen stellen diese beiden Länder 62 % der Bevölkerung Asiens, die bei 4,2 Milliarden liegt. China und Indien werden wegen ihrer ähnlichen Bevölkerungszahlen gerne in einem Zug genannt und als ähnlich angesehen. Doch wie schon in den Abbildungen 1.2 und 1.3 deutlich wurde, ist das eine grobe Fehlwahrnehmung. Im Hinblick auf ihre Rolle in der Weltwirtschaft, ihren Entwicklungsstand und ihre Gesellschaften sind diese beiden Länder äußerst verschieden. Das Über-einen-Kamm-Scheren röhrt offenbar aus der Ähnlichkeit von Bevölkerungszahl und Wachstumsraten. Doch das sind auch schon die wichtigsten Parallelen. Man könnte sogar be-