

# Fit für die Globalisierung

## Deutschlands unsichtbare Weltmarktführer und ihre ethische Relevanz

MARCO BONACKER\*

*Rezension zu Hermann Simon (2012): Hidden Champions – Aufbruch nach Globalia. Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer, Frankfurt u.a.: Campus.*

Allen Unkenrufen zum Trotz: Die ethisch indifferente aber viel kritisierte Globalisierung ist gerade für deutsche Hersteller und im Besonderen für mittelständische Unternehmen eine große Chance. Zu diesem Ergebnis kommt Hermann Simon in seinem neuesten Buch über die „Hidden Champions“, die versteckten, aber sehr erfolgreichen Unternehmen, die international nicht nur wettbewerbsfähig sind, sondern vielmehr Spitzenpositionen einnehmen, ja Weltmarktführer sind. Der Ansatz Simons, sich auf kleine und mittelständische Unternehmen zu konzentrieren und ihren spezifischen Erfolg darzustellen, kulminiert nun in dieser großangelegten Zusammenschau. Damit erhält der Ansatz, den er bereits Mitte der 1990er Jahre entwickelte und immer wieder weiterverfolgte, eine neue Dimension.

Denkt man an global operierende Unternehmen, so sind es zunächst die bekannten „Global Player“ wie beispielsweise die großen deutschen Automobilhersteller, die auf der Suche nach neuen Absatzmärkten und höheren Zuwachsraten international expandieren. Anders als die versteckten Erfolgsgaranten haben jene Hersteller allerdings ein öffentliches Image, einen Markennamen, ein Gesicht. Gerade dies ist ein Merkmal, das „Hidden Champions“ gerade nicht aufweisen: Geringe Bekanntheit, ein Umsatz unter 5 Milliarden Euro und dennoch die Zugehörigkeit zu den Top-3-Unternehmen in ihrer Branche bzw. die führende Kraft auf dem europäischen Kontinent. Dies sind die Grunddaten, die Simon als Kriterien für jene Unternehmen aufstellt (S. 83). Zudem zeichnen sie sich durch zwei wesentliche marktstrategische Besonderheiten aus: Zum einen ist der Markt und auch der Weltmarkt, auf dem die Unternehmen operieren, eng definiert: „Die enge Marktsituation führt dazu, dass die Weltmärkte der Hidden Champions sehr klein bleiben“ (S. 165). Enge Märkte? D.h. die Unternehmen sind fokussiert auf nur wenige Produkte. Nur so können sie es schaffen, als absolute Experten auch in Nischen Erfolg zu haben. Die dadurch entstehende Marktnähe und die sich stetig ausweitende Spezialisierung wirken sich wiederum positiv auf die Marktstellung aus. Hinzu kommt eine außerordentliche Tiefe des Angebots in einer Nische: „Hidden Champions haben in ihren eng definierten Märkten häufig ein tiefes Leistungsangebot, decken also mehrere Stufen in der Value Chain ihrer Kunden ab“ (S. 185). Die enge Marktdefinition sowie die mögliche Leistungstiefe in den jeweiligen Sparten ist die eine Säule, die jene

---

\* Marco Bonacker, Dozent für Wirtschaftsethik an der Hochschule Hamm-Lippstadt u. wissenschaftlicher Referent der Katholisch Sozialen Zentralstelle, Brandenbergerstr. 33, D-41065 Mönchengladbach, Tel.: +49-(0)2161-81596-17, Fax: +49-(0)2161-81596-0, E-Mail: bonacker@ksz.de, Forschungsschwerpunkte: Wirtschaftsethik, Begründung von Ethik, John Rawls, Katholische Soziallehre.

Unternehmen in die nachhaltige Erfolgsspur führt. Die zweite Säule, und die ist es, die die Einführung des Marktes öffnet, ist die globale Vermarktung: „Die Erschließung des Weltmarktes erweist sich als der wichtigste Wachstumstreiber für die Hidden Champions“ (S. 187). In diesem Sinne sind sie die eigentlichen Gewinner der Globalisierung. Ihre notwendige internationale Ausrichtung geht einher mit einer Unabhängigkeit von beispielsweise nationalen Absatzeinbrüchen. So können Unternehmen ihre führende Position auch für einzelne Sparten behaupten und weiter ausbauen – sogar in der Krise.

Deutschland hat besonders viele „Hidden Champions“. Woran liegt das? Simon betont in diesem Zusammenhang die deutsche Besonderheit der außergewöhnlichen Exportstärke. Die globale Marktposition, die für die Hidden Champions typisch ist, trägt zum Erfolg Deutschlands im Export in wesentlichem Maße bei. Die Ursachen dafür sind vielfältig und ebenfalls ein deutsches Spezifikum: „Dazu zählen die Kleinstaaterei des 19. Jahrhunderts, traditionelle Kompetenzen sowie die Dezentralität, die zu einer gleichmäßigen Streuung dieser Firmen über das ganze Land geführt hat. Weitere Ursachen für den anhaltenden deutschen Exporterfolg liegen in der hohen Reputation und Qualität deutscher Produkte (...), in einer günstigen Entwicklung der Lohnstückkosten sowie in einer nach wie vor starken Produktionsbasis und dem dualen Berufsbildungssystem“ (S. 80). Hinzu kommen die günstige geographische Mittellage zwischen Asien und Amerika und die im Vergleich zu größeren Ländern höhere internationale Orientierung, die vielen deutschen Herstellern auf dem Weltmarkt einen Vorteil verschaffen.

Trotz oder gerade wegen ihres Erfolgs können die von Simon beschriebenen „Hidden Champions“ nicht nur unter rein wirtschaftlichen Kriterien als Erfolgsmodelle eingeschätzt werden, sondern auch der ethische Anspruch an global operierende Unternehmen wird vielfach erfüllt. Konzentriert man sich auf Parameter, die für wirtschaftsethische Fragestellungen von Belang sind, kommt man zu erstaunlichen Erkenntnissen durch Simons Analyse. Die Unternehmenskultur ist bei den „Hidden Champions“ besonders ausgeprägt: „Zum Thema Unternehmenskultur gab es in unseren Gesprächen und in Broschüren eine Vielzahl von Aussagen zur Eigenverantwortung, Freiräumen, Teamgeist (...), Vertrauen, familiärer Atmosphäre, Dialog, Offenheit, Spaß an der Arbeit, zu eigenständigem Denken der Mitarbeiter und zu vielen anderen Kulturaspekten“ (S. 375). Diese hochgesteckten Zielvorgaben sind nicht reine Rhetorik, wenn man Simons Zahlen dazu vergleicht: So bestätigen eine überdurchschnittliche Firmentreue, eine außerordentliche Mitarbeiterqualifikation und Motivation und auch ein als gut eingeschätztes Betriebsklima sowie ein niedriger Krankenstand die tatsächliche Umsetzung. Gerade der Begriff Verantwortung wird auch auf der Führungsebene vieler „Hidden Champions“ großgeschrieben und dies nicht zuletzt deswegen, weil eine große Zahl dieser Unternehmen familiengeführt sind: „In mittelständischen Unternehmen sind Eigentums- und Führungsstrukturen eng miteinander verbunden. Etwa zwei Drittel der Hidden Champions befinden sich im primären Eigentum von Familien, das heißt, die Familie hat die Mehrheit und damit das Sagen“ (S. 402). Auch wenn die Entwicklung eher weg von reinen Familienunternehmen führt, spielt die Nähe der Entscheider, die zugleich auch Eigentümer sind, also eine weitere entscheidende Rolle. Dies wirkt sich zum Vorteil aus und zieht langfristiges Denken nach sich: „Die vielfach konservativen Einstellungen der Hidden Champions schlagen sich sehr sichtbar in der Finanzierung nieder. Sie achten auf diesem Gebiet, das qua Natur stark risikobehaftet ist, in besonders

hohem Maße auf Solidität. Diese Vorsicht bremst das Wachstum wegen der hohen Selbstfinanzierungskraft allerdings nur geringfügig“ (S. 351). Ein weiterer Aspekt ist mit der die „Hidden Champions“ auszeichnenden Unternehmenskultur verbunden: Durch Verlässlichkeit, hohe Qualität sowie Innovationsstreben erhält auch die Einbindung der Kunden einen mehrdimensionalen Wert. Gerade bei komplexen und neuen Produkten sind die Rückmeldungen und daher die aktive Einbindung der Kunden von großer Bedeutung. Dies ist vor allem bei Firmen möglich, die wie viele Mittelständler, ihre Produkte direkt vertreiben. Zudem ist der Kundenkontakt zu den Mitarbeitern etwa fünfmal höher als bei global agierenden Großunternehmen. Besondere Bedeutung in diesem Kontext haben allerdings die Topkunden: „Wenn man Marktführer werden oder bleiben will, muss man die Topkunden gewinnen, dauerhaft zufriedenstellen und halten. Viele Hidden Champions richten sich deshalb gezielt an Topkunden aus.“ (S. 231) Die Kundennähe ist also nicht nur besonderes Merkmal, sondern auch Erfolgsfaktor für die von Simon beschriebenen Unternehmen.

Gerade die Hidden Champions sind durch ihre spezielle Firmenstruktur gut durch die Krise gekommen. Diese Krisensicherheit liegt vor allem an der gleichbleibenden und verlässlichen Qualität. Diese kann allerdings nur durch qualifizierte Mitarbeiter gesichert werden. Nicht umsonst sind „Hidden Champions“ zudem auch stark (aus-)bildungsorientiert: „Auf hoch entwickelten Märkten sind Kompetenzen wie Bildungsniveau und Lernfähigkeit Voraussetzung für die Erhaltung der Marktführerschaft“ (S. 385). Der Anteil der Auszubildenden ist daher in den letzten Jahren ebenso wie der der Akademiker in den Betrieben stark angestiegen. Wettbewerb läuft nicht nur über den Preis, sondern in diesem Fall über Qualität. Da diese aber nur durch Spezialisten gesichert werden kann, sind der Ausbildungsfaktor und die Weiterbildung aktueller denn je. Dies lässt optimistisch auf den Wettbewerb auch mit Schwellenländern mit niedrigeren Löhnen blicken.

Das Buch überzeugt neben seinem Inhalt schließlich auch durch Simons Fähigkeit mitunter schwierige wirtschaftswissenschaftliche Zusammenhänge verständlich darzustellen. Hinzu kommt eine augenfällige Übersichtlichkeit: Die Kapitel sind jeweils ergänzt durch Zusammenfassungen, die essentielle Informationen bündeln und die Grundthesen von Simon hilfreich zusammenfassen. Darüber hinaus erlaubt eine Vielzahl von aktuellen Beispielen die unmittelbare Nähe zur Lebenswirklichkeit von Unternehmen und der Wirtschaft als Ganzer.

Simons Werk konzentriert sich mit den „Hidden Champions“ auf einen wichtigen Teilaspekt der Wirtschaft, der allzu leicht übersehen wird. Gerade deswegen ist die Betonung des Erfolgs der betreffenden Unternehmen, der wesentlich zur gesamtwirtschaftlichen Entwicklung in Deutschland beiträgt, so wichtig. Simon zeichnet damit zugleich ein positives Bild für die Stellung der deutschen Wirtschaft innerhalb der schwierig einzuschätzenden Entwicklung am Weltmarkt. Trotz der zu erwartenden Konkurrenz aus den Schwellenländern, allen voran aus China und Indien, ist die Prognose für viele Unternehmen im deutschsprachigen Raum daher sehr positiv. Neben innovativen und hochqualitativen Produkten bieten jene Unternehmen zudem eine Perspektive hinsichtlich personenbezogener Arbeitsprozesse, die höchsten ethischen Standards genügt. Auf diese Weise wird deutlich, dass erfolgreiches Wirtschaften und ethisches Handeln kein Gegensatz sein müssen.