

**SIMON ♦ KUCHER & PARTNERS**

Strategy & Marketing Consultants

Amsterdam • Bonn • Boston • Cologne • Frankfurt • London  
Luxembourg • Madrid • Milan • Moscow • Munich • New York  
Paris • San Francisco • Tokyo • Vienna • Warsaw • Zurich

# Hidden Champions des 21. Jahrhunderts: Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer

RKW-Forum 2008

**Prof. Dr. Hermann Simon**

Stuttgart, 20. November 2008

**Büro Bonn**

Haydnstraße 36, D-53115 Bonn, Germany  
Tel. ++49/228/9843-115, Fax ++49/228/9843-380  
e-mail: hermann.simon@simon-kucher.com  
Internet: [www.simon-kucher.com](http://www.simon-kucher.com)

# **Was ist ein Hidden Champion?**

---

- **Top 3 in der Welt oder Nr. 1 in Europa**
- **Weniger als 3 Mrd. € Umsatz**
- **Geringer Bekanntheitsgrad im Publikum**

# Hidden Champions

---

- **Delo**
- **Baader**
- **Brainlab**
- **Enercon**
- **EOS**
- **Belfor**

# Hidden Champions in Baden-Württemberg

---

- **Prominent**
- **Kern & Liebers**
- **Gerriets**
- **Herrenknecht**
- **Aeroxon**
- **Gelita**
- **G.W. Barth**
- **Wampfler**
- **Zahoransky**

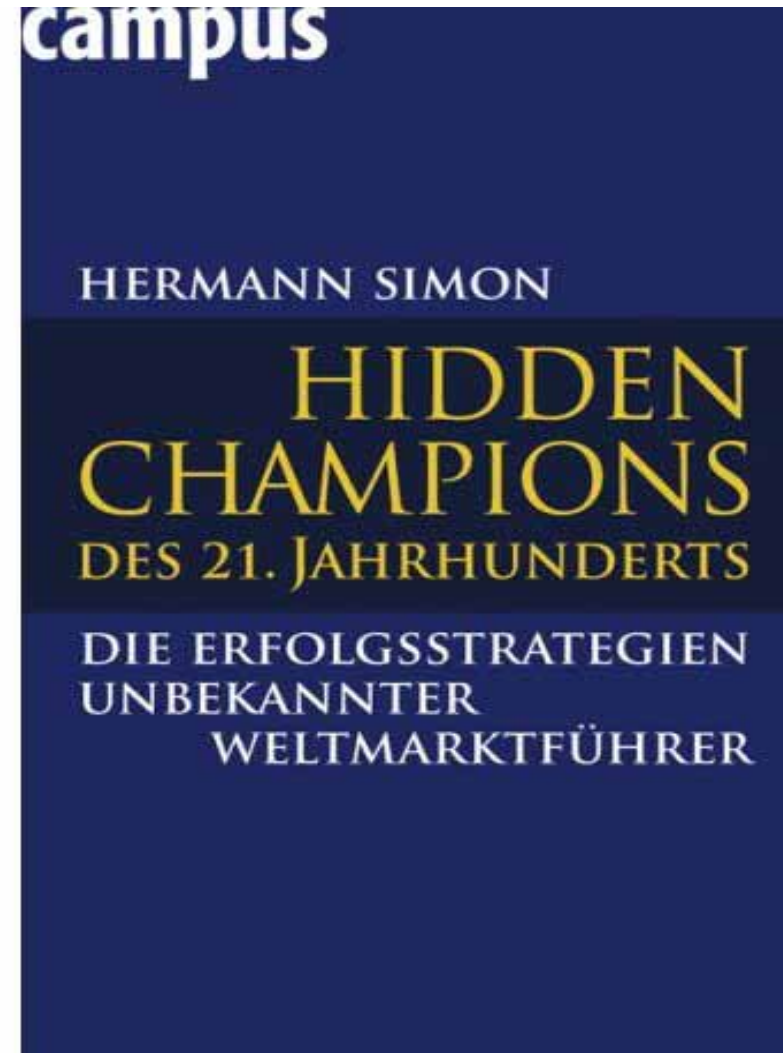
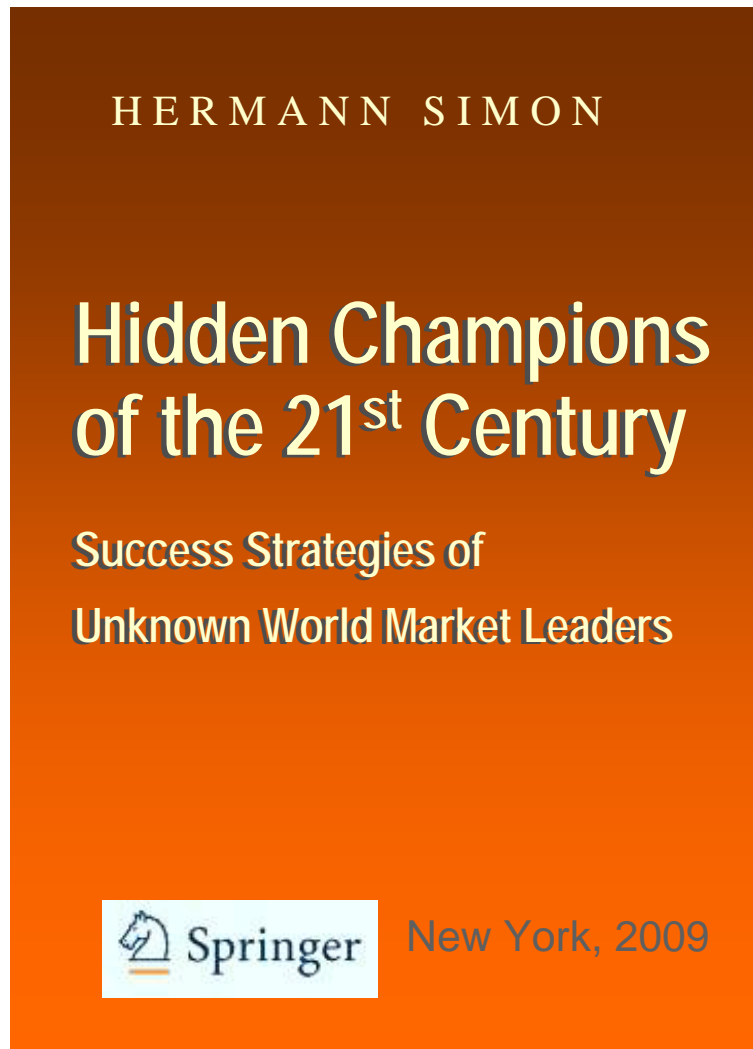
# Hidden Champions im Spiegel weltweiter Publikationen



(8H01X054)

# Der neue Bestseller

---



# **Einige Fakten der letzten zehn Jahre**

---

- **1 Million neue Arbeitsplätze**
- **„Chinesisches“ Wachstum von knapp 10% pro Jahr, 2,5 mal so groß wie vor zehn Jahren**
- **Mehr als 100 neue Milliardenunternehmen**
- **Weltmarktanteile stark gestiegen**
- **Massive Innovationswelle**

# Hidden Champions und Krisen

---

- **30% haben schwere Krisen überlebt**
- **Hidden Champions profitieren von Krisen**
- **Märkte werden in schwierigen, nicht in guten Zeiten neu verteilt**
- **Entwicklung verläuft in Sprüngen**
- **Solide Finanzierung, 42% Eigenkapitalquote**

---

**Warum sind sie erfolgreich?**

**Was ist neu im 21. Jahrhundert?**

**Was machen sie anders als Großunternehmen?**

**Was können wir von ihnen lernen?**

---

**Extrem ambitionöse Ziele:**

**Marktführung und**

**Wachstum**

# Chemetall

---

**„Das Ziel von Chemetall ist die weltweite  
Technologie- und Marketing-Führerschaft.“**

# 3B Scientific

---

**„Wir wollen weltweit  
die Nr. 1 sein und bleiben.“**

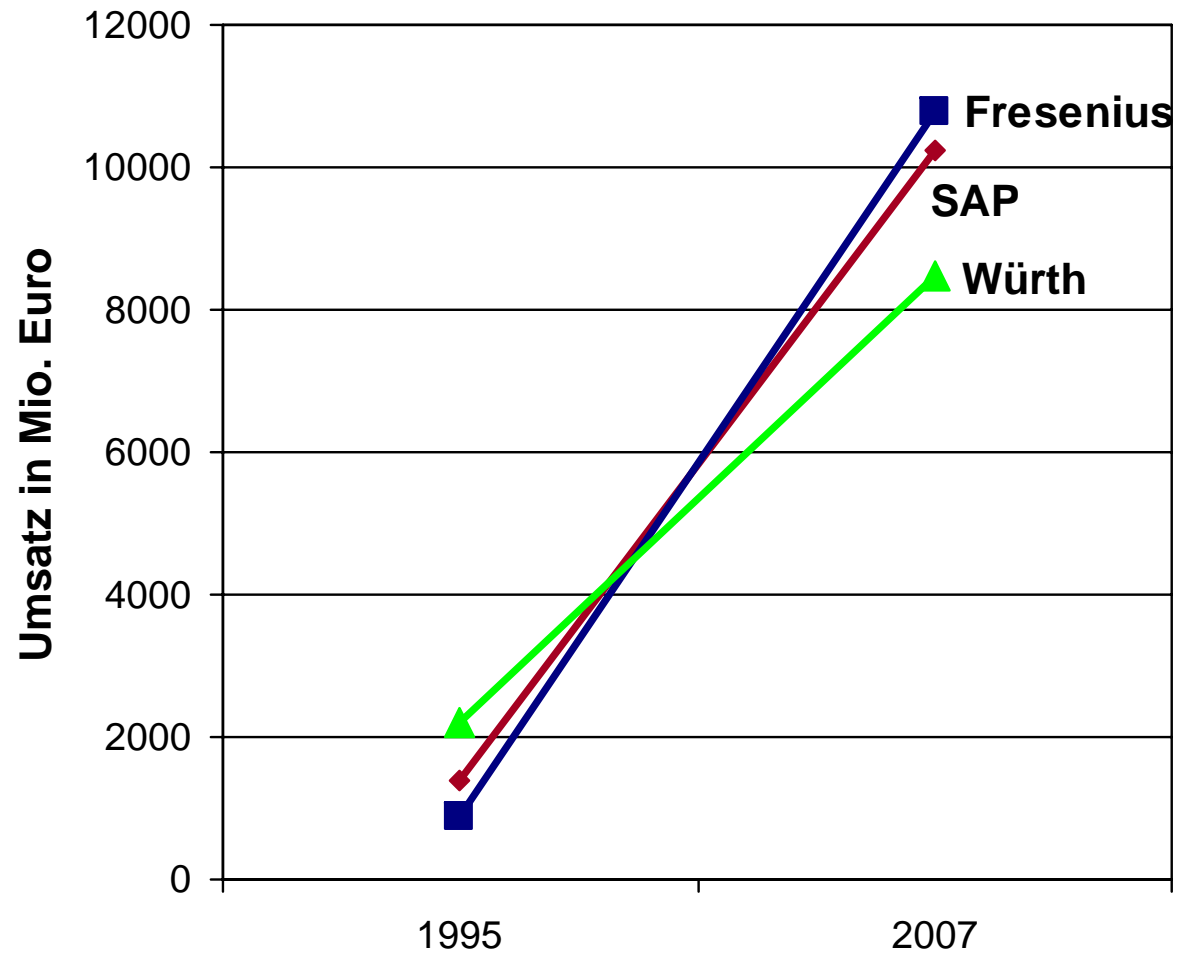
**„Wir wollen unseren Weltmarktanteil  
nicht unter 70% sinken lassen.“**

# Marktanteile der Hidden Champions

	Absoluter Marktanteil		Relativer Marktanteil	
	vor 10 Jahren	heute	vor 10 Jahren	heute
Welt	30,2%	33,0%	1,56	2,34
Europa	36,7%	38,4%	1,76	2,84

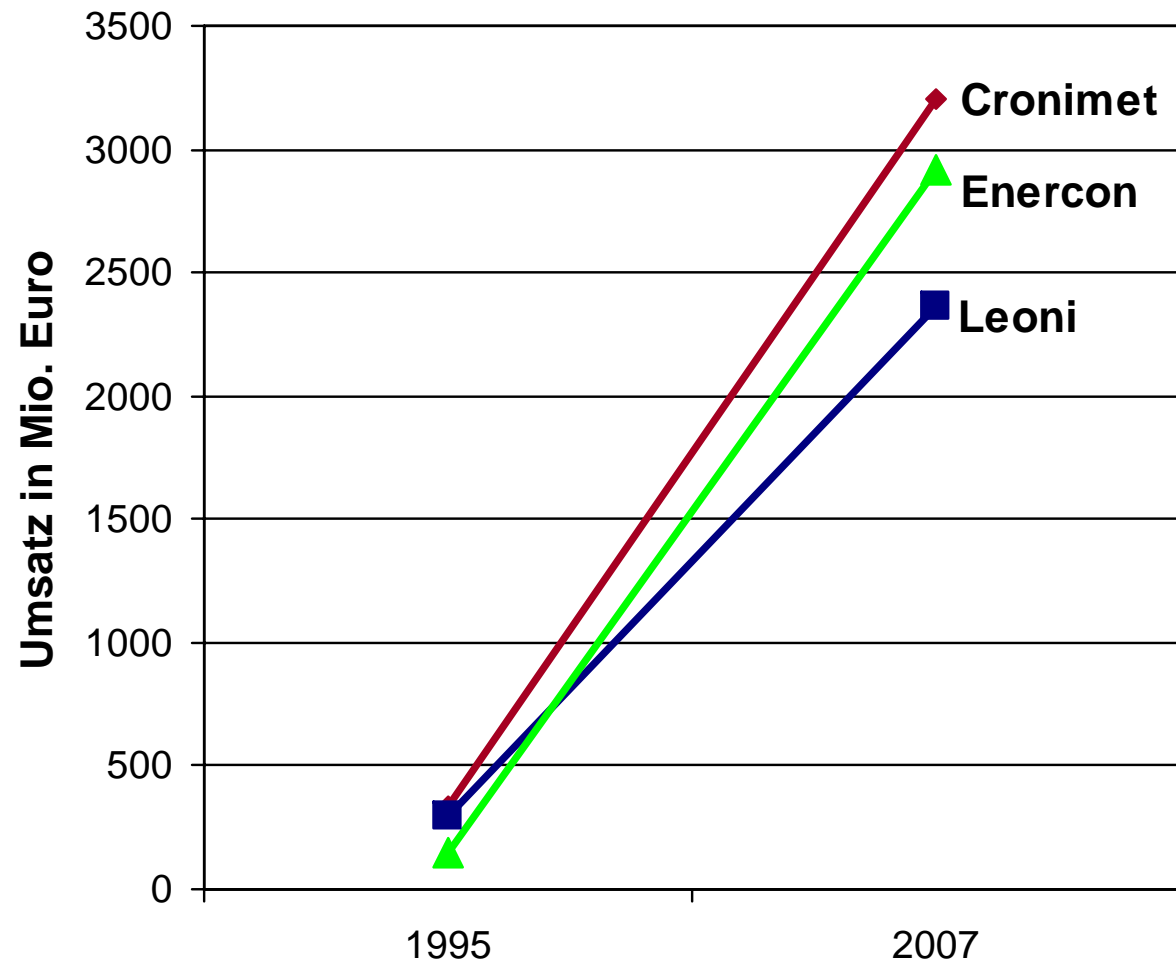
# Wachstum

## Vom Hidden Champion zum Big Champion



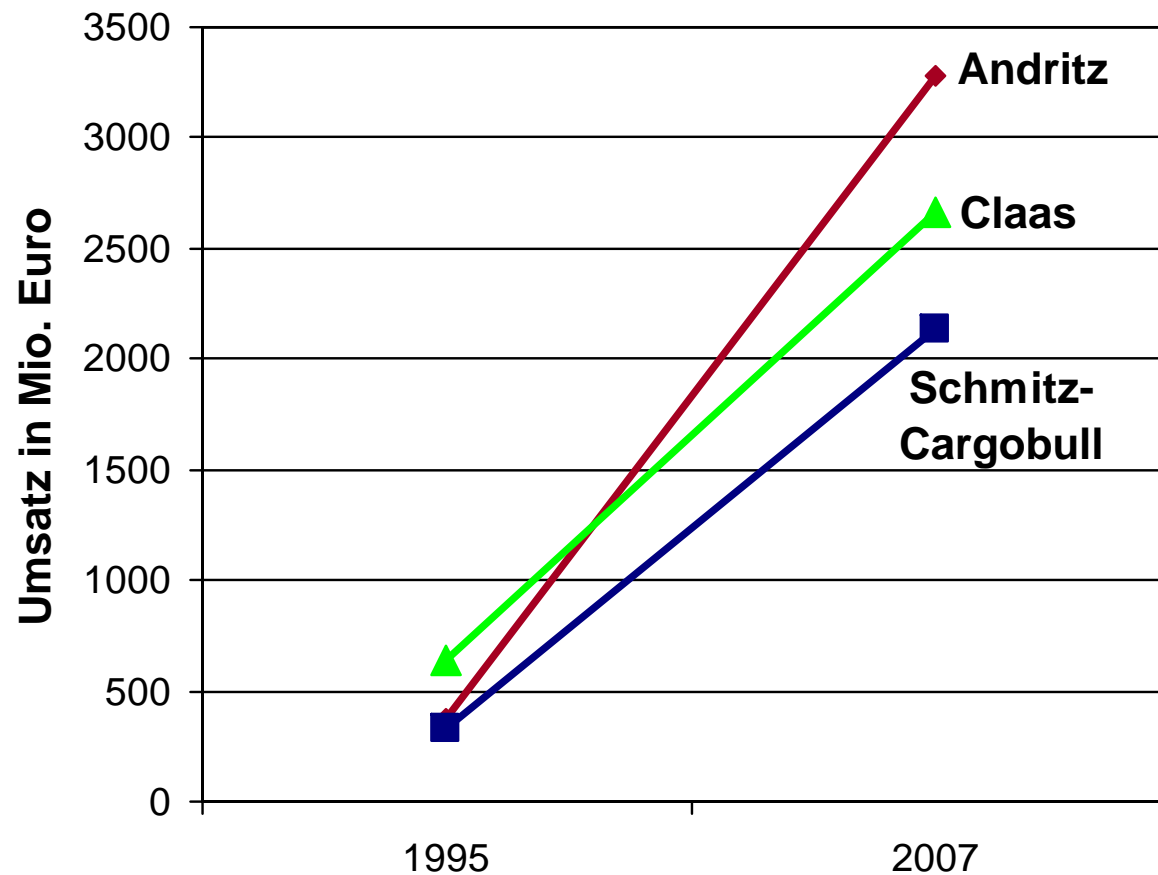
# Wachstum

## Mittelgroße Hidden Champions



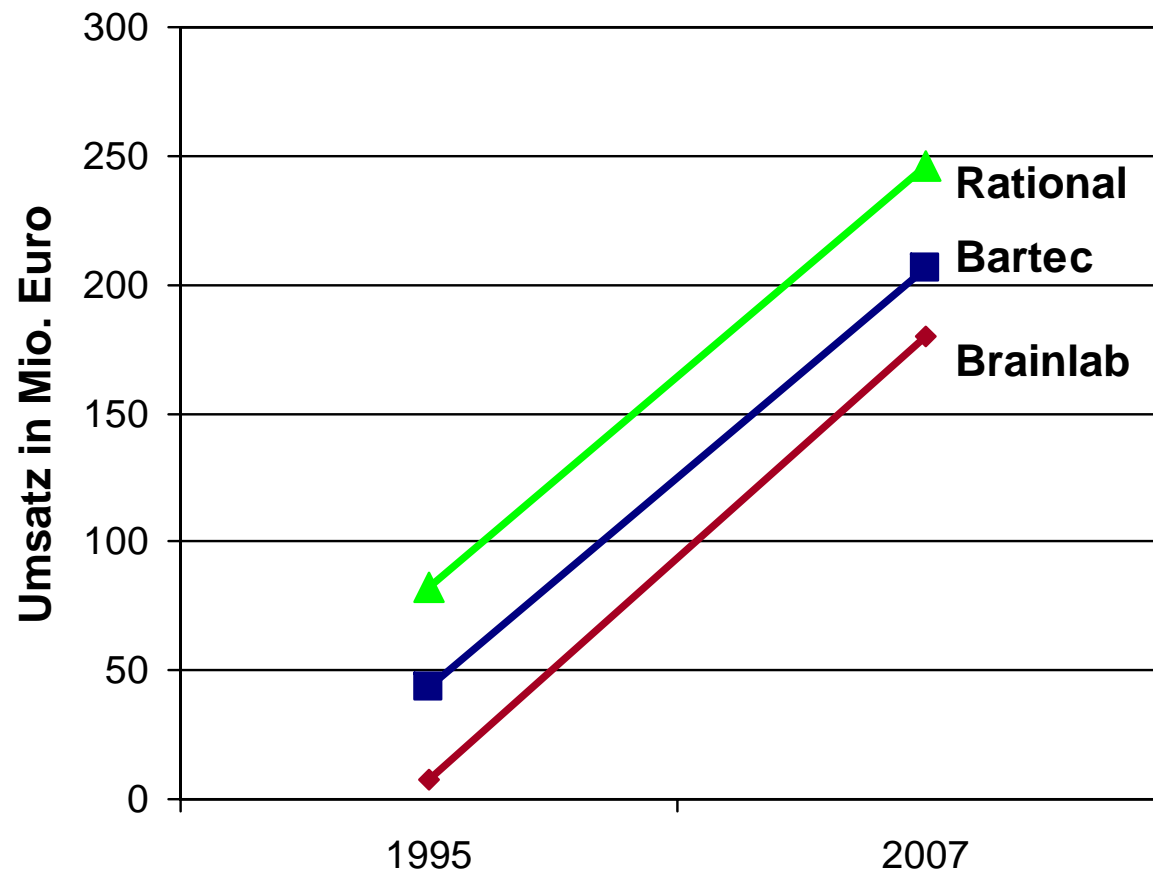
# Wachstum

## Selbst in reifen Märkten



# Wachstum

## Kleine Hidden Champions



# Mehr als 100 neue Milliardenunternehmen

Rang	Unternehmen	Branche/ Hauptprodukt	Umsatz 1995 in Mio €	Umsatz 2005 in Mio €	Jährliche Wachstums- raten 95/05	Wachstums- faktor
1	Bechtle	IT-Dienstleistungen	59	1.178	35,0	20,0
2	Mobilcom	Mobilfunk	105	2.051	34,6	19,5
3	Logitech	PC-Peripheriegeräte	76	1.128	30,9	14,8
4	Red Bull	Energy drinks	153	2.149	30,2	14,0
5	Enercon	Windenergieanlagen	153	1.545	26,0	10,1
6	E-Plus	Mobilfunk	307	2.744	24,5	8,9
7	Puma	Sportausrüstung	212	1.800	23,9	8,5
8	Stada	Generika	120	1.020	23,9	8,5
9	Klöckner Pentaplast	Folien	164	1.194	22,0	7,3
10	Getrag	Schaltgetriebe	332	2.420	22,0	7,3
11	Georgsmarienhütte	Stahl, Guss, Aluminium	261	1.823	21,5	7,0
12	Rhenus	Logistik	400	2.300	19,1	5,8
13	Debitel	Telekommunikation	508	2.736	18,3	5,4
14	Fiege	Kontraktlogistik	300	1.600	18,2	5,3
15	M+W Zander	Facility Solutions	289	1.510	18,0	5,2
16	Leoni	Autokabel	299	1.548	17,9	5,2
17	Weltbild	Medien	281	1.400	17,4	5,0

# Lektion 1

---

**Am Anfang großer Erfolge stehen immer ambitionöse Ziele. Die Hidden Champions des 21. Jahrhunderts zielen auf Wachstum sowie Marktführerschaft und setzen diese Ziele mit höchster Konsequenz um.**

---

# Fokus und Tiefe

**„Wir hatten immer nur einen Kunden, und wir werden auch in Zukunft immer nur einen Kunden haben, die Pharmaindustrie – nur das, aber das richtig!“**

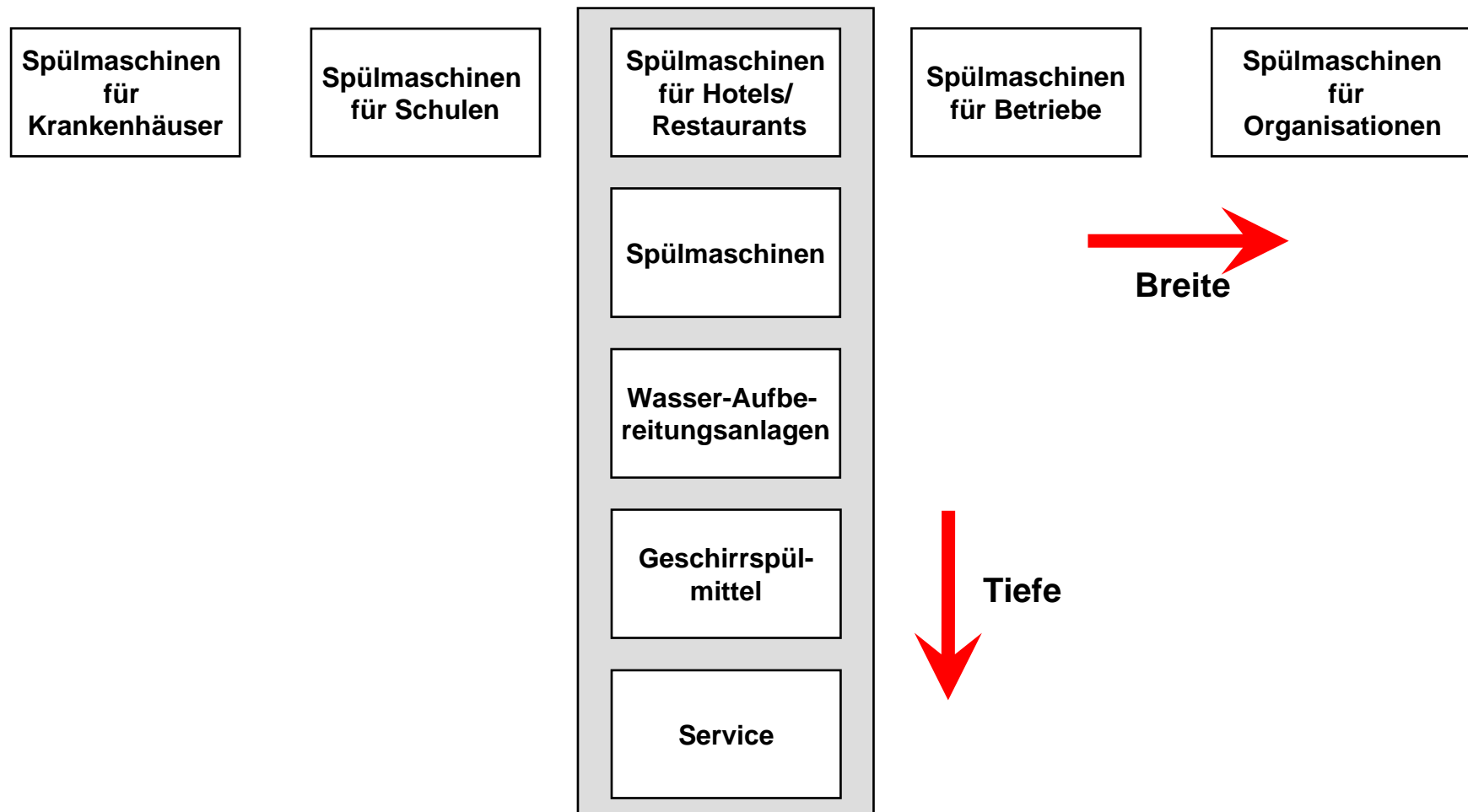
# Flexi Bogdahn

---

**„Wir werden nur eins machen  
– aber das machen wir Spitze!“**

# Tiefe statt Breite: Fokussierte Strategie

## Das Beispiel Winterhalter



# Tiefe

---

- **Kein Outsourcing von Kernkompetenzen**
- **Oft eigener Maschinenbau**
- **Sehr verschlossen bei F&E**
- **Skepsis gegenüber strategischen Allianzen**

# Aussagen zum Thema Outsourcing

---

- **„Wir produzieren alle Teile selbst, nach selbst definierten Qualitätsmaßstäben.“** Wanzl
- **„Kaldewei macht alles selbst.“** Kaldewei
- **„Wir können die äußerst hohen Anforderungen an Qualität und Präzision besser inhouse erfüllen.“** Heidelberg
- **„Möglichst viele Teile werden selbst hergestellt, das ganze in einer überschaubaren Region mit bodenständigen Bewohnern.“** Miele
- **„Weidmüller stellt die Werkzeuge bewusst in Eigenregie her. Wir können nur Top-Produkte liefern, wenn die Null-Fehler-Toleranz bei den Werkzeugen beginnt.“** Weidmüller

# Organisation der Hidden Champions

---

- **Klassischer HC: Einprodukt-Einmarkt-Unternehmen: Kein Organisationsproblem, funktionale Organisation**
- **Nach „weicher“ Diversifikation: Konsequente Dezentralisierung/Ausrichtung auf Zielgruppen**

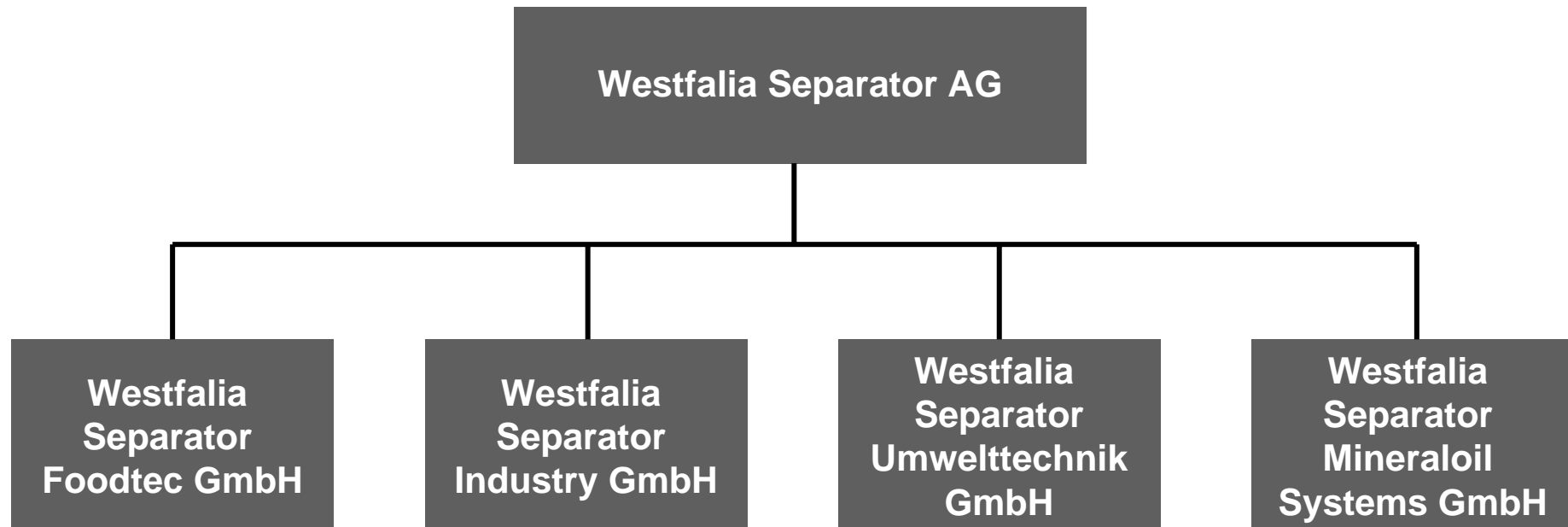
# Ansätze zur „weichen“ Diversifikation

---

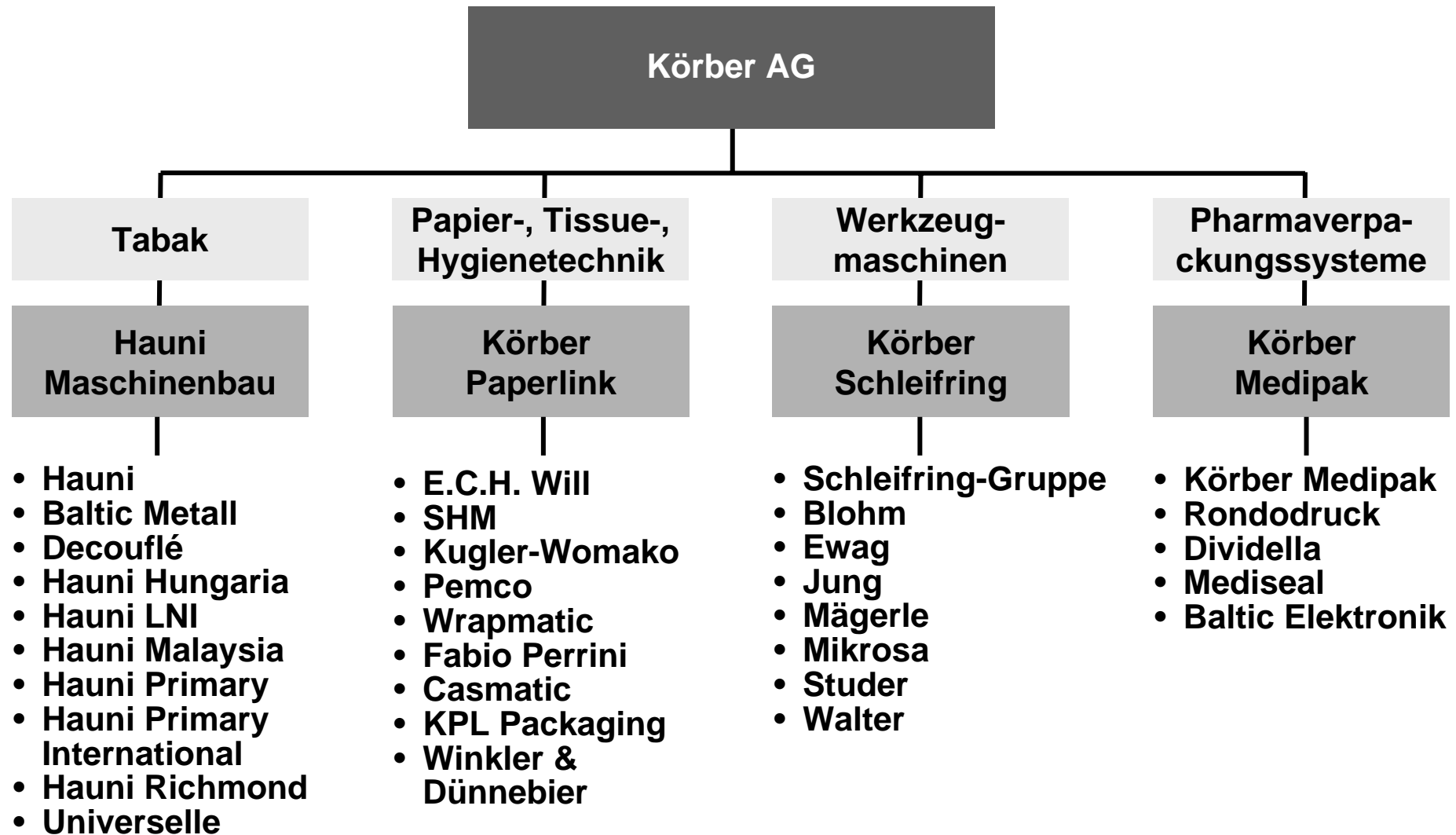
		Produkt	
		alt	neu
Markt/Kunden (Branche, nicht Region)	alt	die weitaus meisten HCs nach wie vor hier	- Claas - Wirtgen
	neu	- Gelita	- Trumpf - Herrenknecht

# Fallbeispiel für Dezentralisierung: Westfalia Separator

---



# Fallbeispiel für radikale Dezentralisierung: Körber



# Lektion 2

---

**Weltklasse wird man nur mit Fokus und Tiefe. Die Hidden Champions konzentrieren sich auf ihre Kernkompetenzen und schaffen durch Tiefe einzigartige Produkte. Wenn sie „weich“ diversifizieren, dann dezentralisieren sie komplett.**

---

# Globalisierung

## Treibsatz des Wachstums

# Die Hidden Champion - Strategie

- Spezialisierung in Produkt und Know-how -



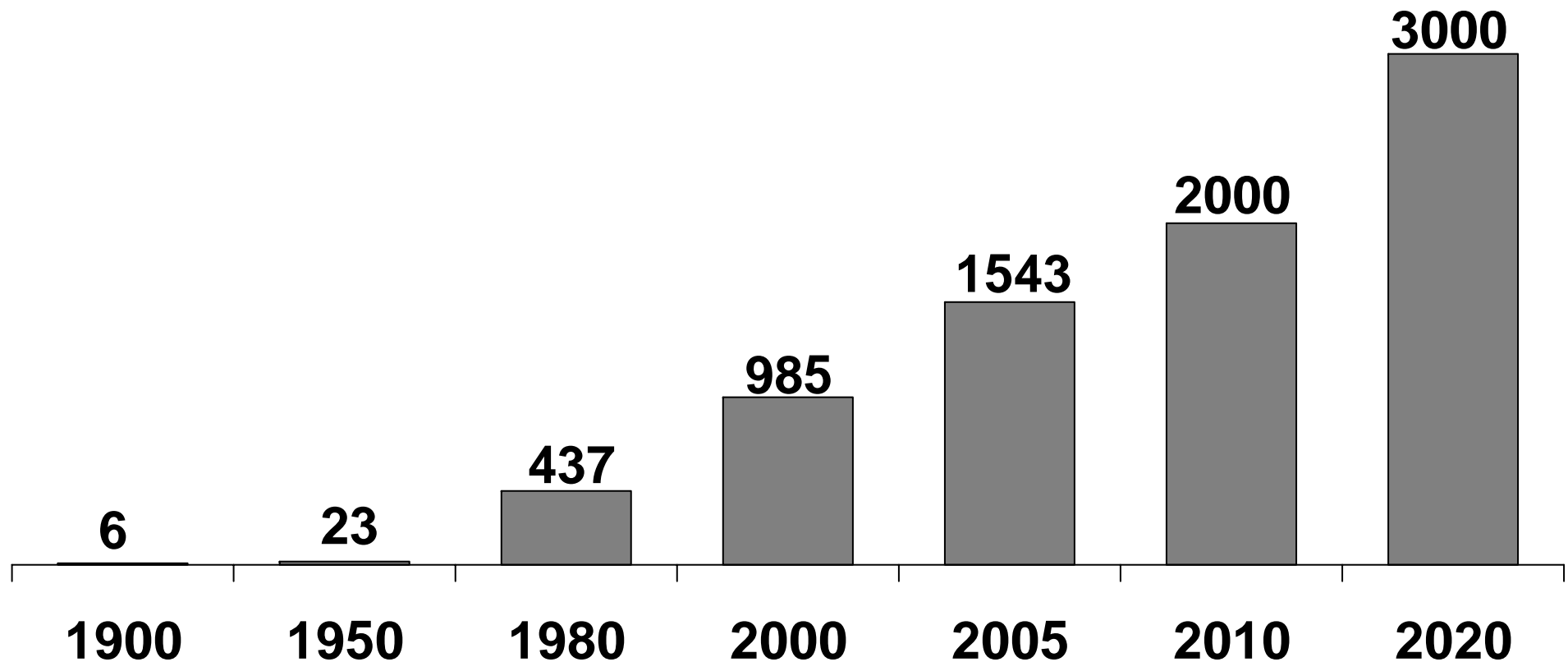
**Globale Vermarktung**



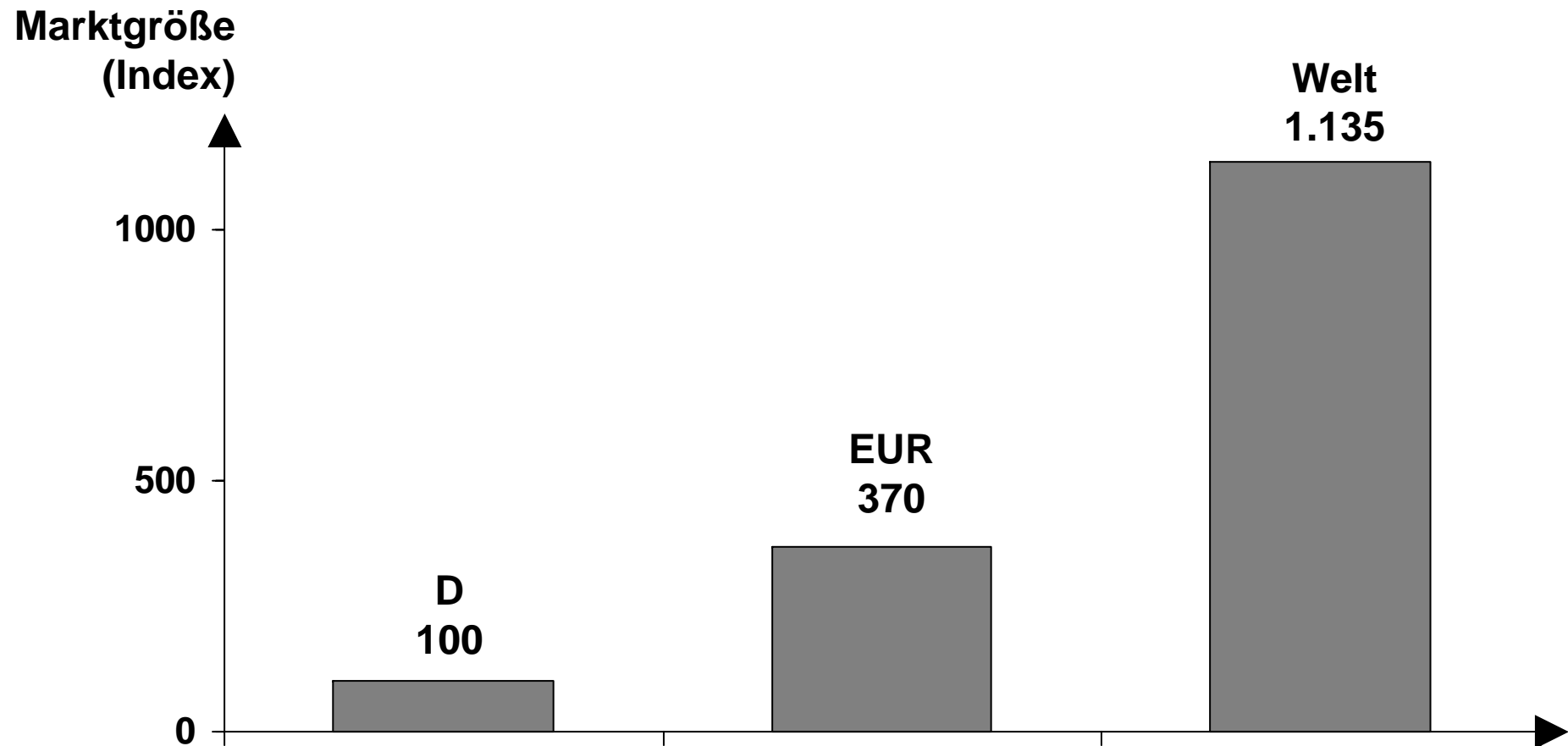
# Die Globalisierung beginnt gerade erst

---

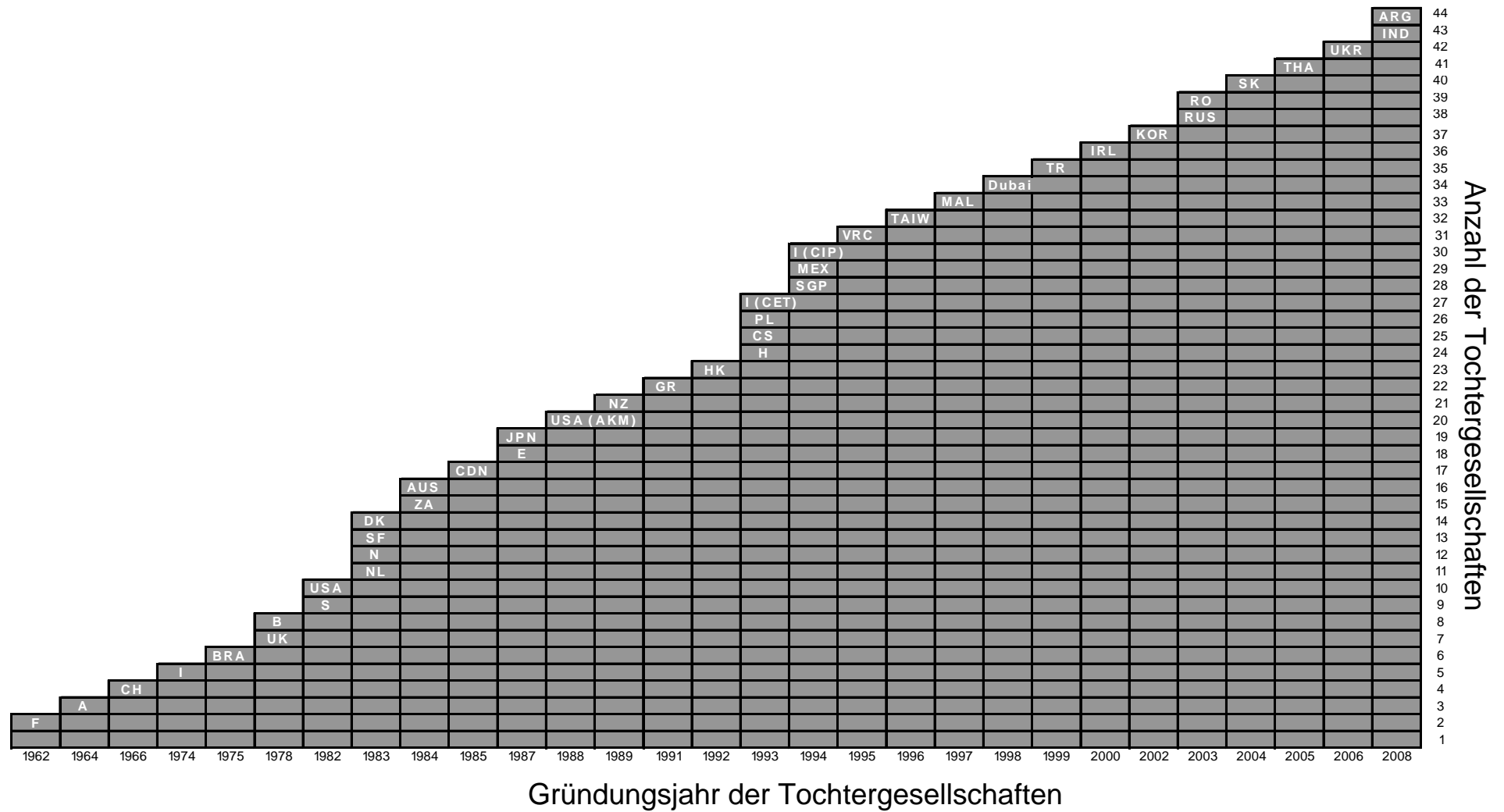
## Weltexport pro Kopf der Bevölkerung



# Die Globalisierung vervielfacht die Marktgröße



# Globalisierung: Fallbeispiel Kärcher



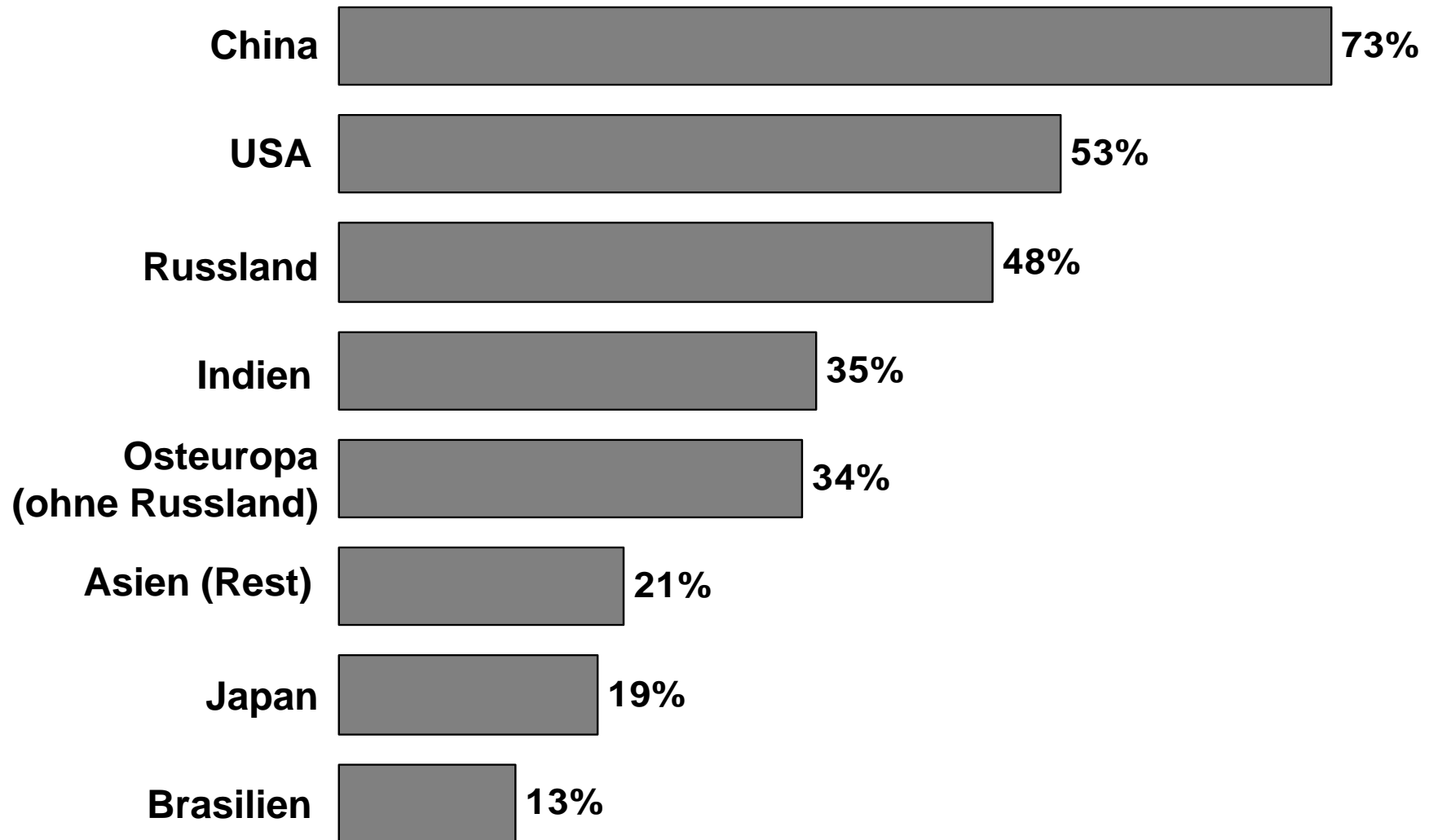
(8H01X054)

# Regionale Verschiebung der Umsatzanteile

Region	Umsatzanteile vor 10 Jahren (in %)	Umsatzanteile heute (in %)	Veränderung (in %)
Westeuropa	61,9	50,6	-18,3
USA	14,9	17,5	+17,4
Asien	10,1	16,9	+67,3
Osteuropa	3,6	8,1	+125,0
Rest	9,5	6,9	-27,4

# Zukünftige Attraktivität von Märkten

---



# Lektion 3

---

**Die Hidden Champions kombinieren ihre Spezialisierung in Produkt und Know-how mit weltweiter Vermarktung. Sie sind in wichtigen Zielmärkten mit eigenen Tochtergesellschaften präsent. Sie investieren gezielt in die Märkte der Zukunft. So werden aus transatlantischen eurasische Firmen.**

---

# Innovation

# F&E-Ausgaben

---

	<b>F&amp;E als % vom Umsatz</b>	<b>Index</b>
<b>Deutsche Firmen mit F&amp;E (IdW)</b>	<b>3,0%</b>	<b>100</b>
<b>Booz (Global Top 1000 in R&amp;D)</b>	<b>4,2%</b>	<b>140</b>
<b>Hidden champions</b>	<b>5,9%</b>	<b>197</b>
<b>1/3 der Hidden Champions</b>	<b>&gt; 9%</b>	<b>300</b>

# Patente

---

	<b>Patente pro 1.000 Mitarbeiter</b>	<b>Kosten pro Patent in 1.000 Euro</b>
<b>Patent-intensive große Firmen*</b>	<b>6</b>	<b>2.713</b>
<b>Hidden Champions**</b>	<b>31</b>	<b>529</b>

\*Siemens, Bosch, Daimler, Volkswagen, BASF

\*\* Voith Paper, Behr, Koenig & Bauer, Giesecke & Devrient, MAN Roland, Sick, Heidenhain, Brainlab, Qiagen, Tracto-Technik

---

(8H01X054)

# **Enercon: Mit dem Winde gewachsen**

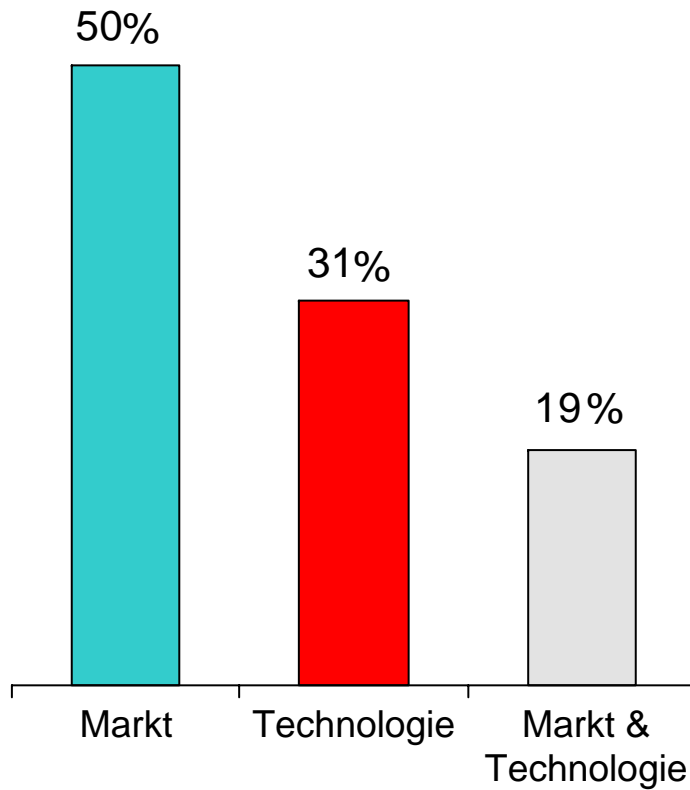
---

- **Extrem innovativ**
- **Gegründet 1984**
- **Mehr als 10.000 Mitarbeiter, 3 Mrd. € Umsatz**
- **Nr. 1 in Deutschland, Nr. 2/3 in der Welt**
- **Mehr als 40% der Patente weltweit**
- **20% teurer als Konkurrenz**

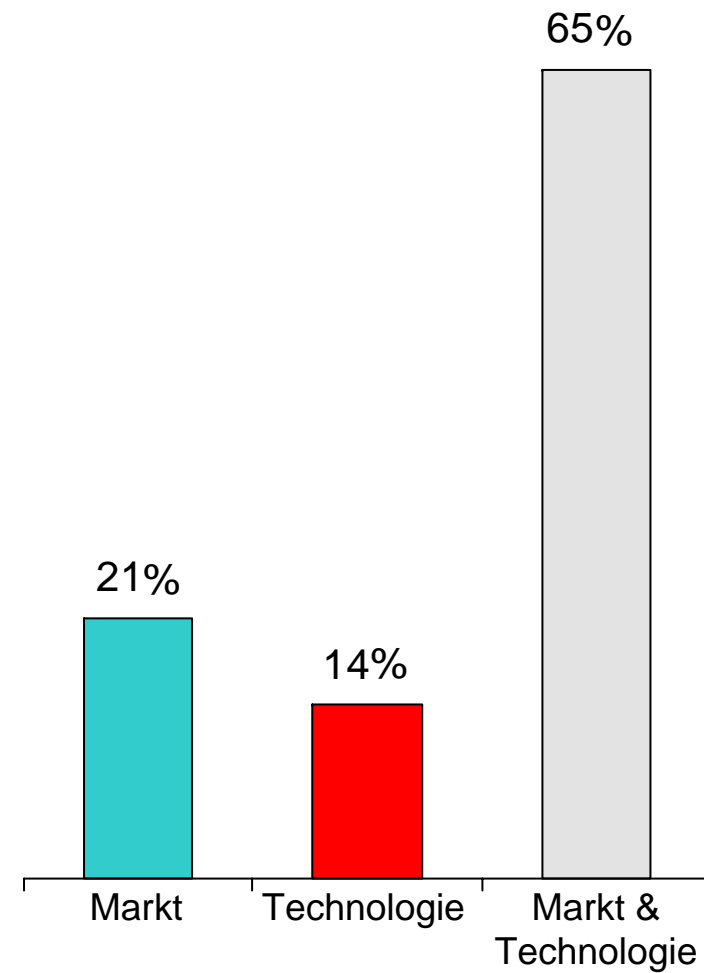
# Antriebskräfte der Innovation

---

## Großunternehmen



## Hidden Champions



# Lektion 4

---

**Die Innovationseffizienz der Hidden Champions ist fünfmal höher als in Großunternehmen. Ihre Innovationsprozesse sind in vielerlei Hinsicht verschieden. Insbesondere integrieren sie Markt und Technik als gleichwertige Antriebskräfte.**

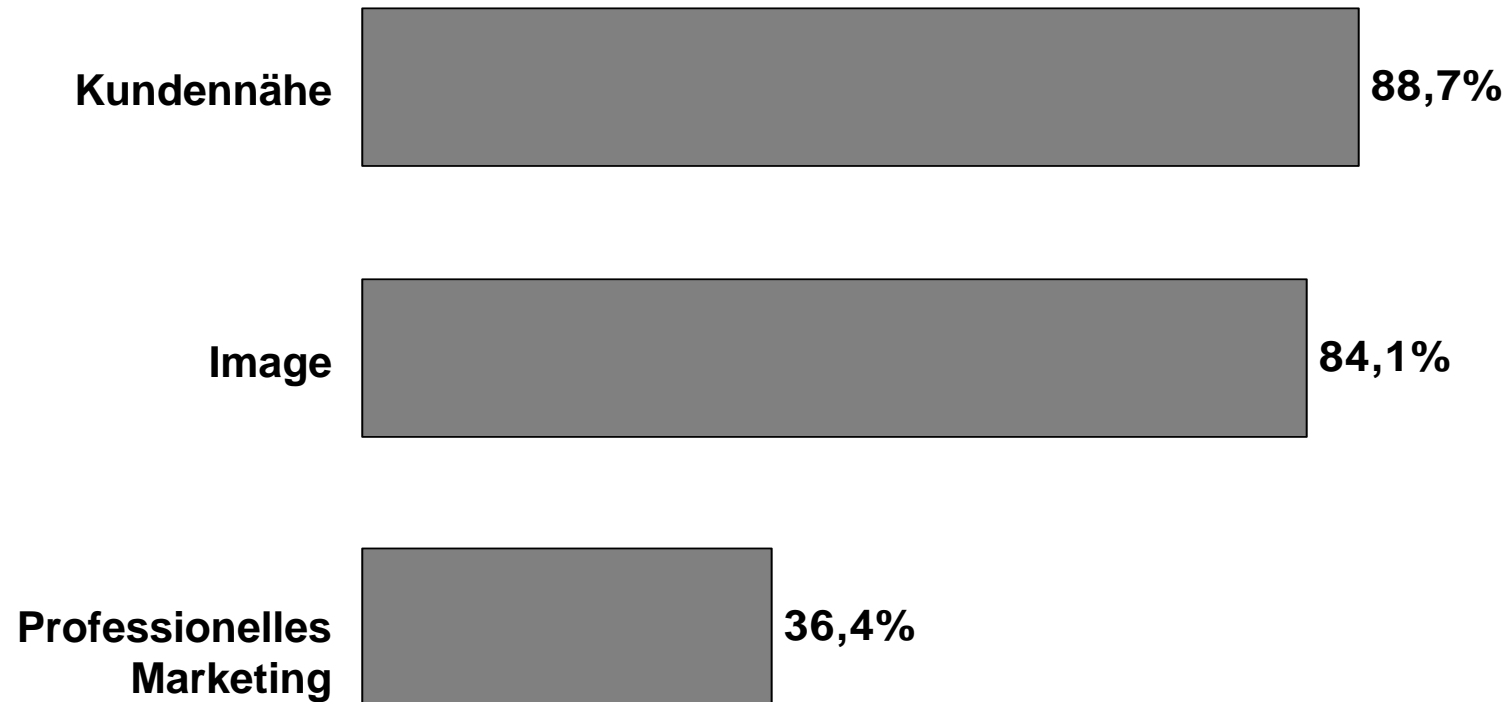
---

# Kunden und Wettbewerb

# Marktbezogenes Stärkenprofil

---

Fünfmal so viele Mitarbeiter (25 - 50%) haben regelmäßig Kundenkontakt wie in Großunternehmen (5 - 10%).



# Kundennähe zu Top-Kunden

---

- **Nahe an den anspruchsvollsten Kunden**
- **Grohmann: Top 30 Kunden weltweit als Ziel, wichtigster Kunde ist Intel**
- **Top-Kunden als Innovationspartner und -quellen**
- **Den Top-Kunden überall hin folgen**

**Weltmarktführer wird/bleibt man nur als Lieferant der globalen Top-Kunden**

# Wert und Preis

---

- **Strategie wert-, nicht preisorientiert**
- **Preispremium 10-15%**
- **Vermeidung von Preiskriegen, stattdessen Leistungswettbewerb**

# Porsche Cayman (1)

---



**New coupé Cayman S**



**The Cayman S is technologically based on the roadster Boxster S**



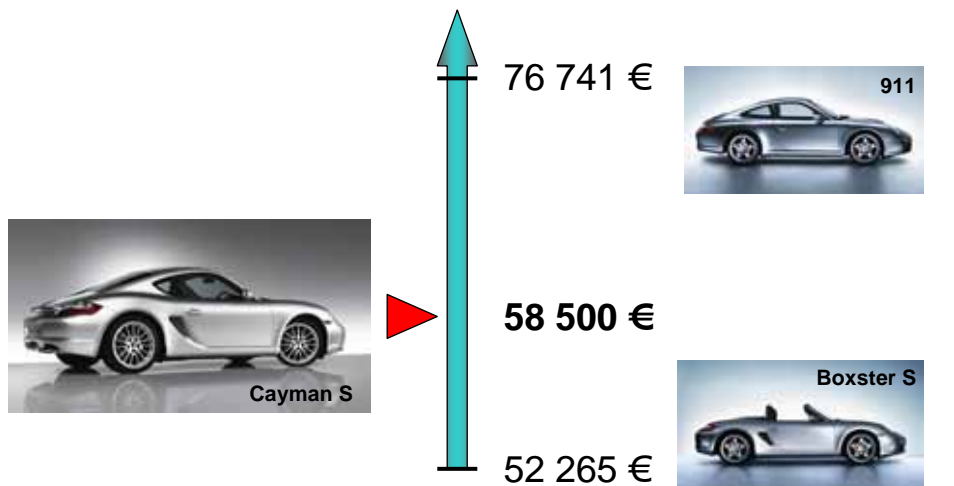
**Price position Cayman S?**

# Porsche Cayman (2): Convertible more expensive

	Prices in the German market (incl. VAT)		Difference
	Coupé	Convertible	Convertible
<b>Porsche 911 Carrera</b>	76 410 €	86 949 €	<b>13.8%</b>
<b>BMW 630i</b>	61 800 €	69 800 €	<b>12.9%</b>
<b>MB CLK 500</b>	55 100 €	61 850 €	<b>12.3%</b>
<b>Nissan 350Z</b>	36 400 €	39 050 €	<b>7.3%</b>
<b>Audi TT</b>	39 900 €	42 700 €	<b>7.0%</b>
<b>BMW 330Ci</b>	41 400 €	43 150 €	<b>4.2%</b>
<b>Chrysler Crossfire</b>	37 200 €	38 400 €	<b>3.2%</b>

# Porsche Cayman (3)

## Price recommendation SKP



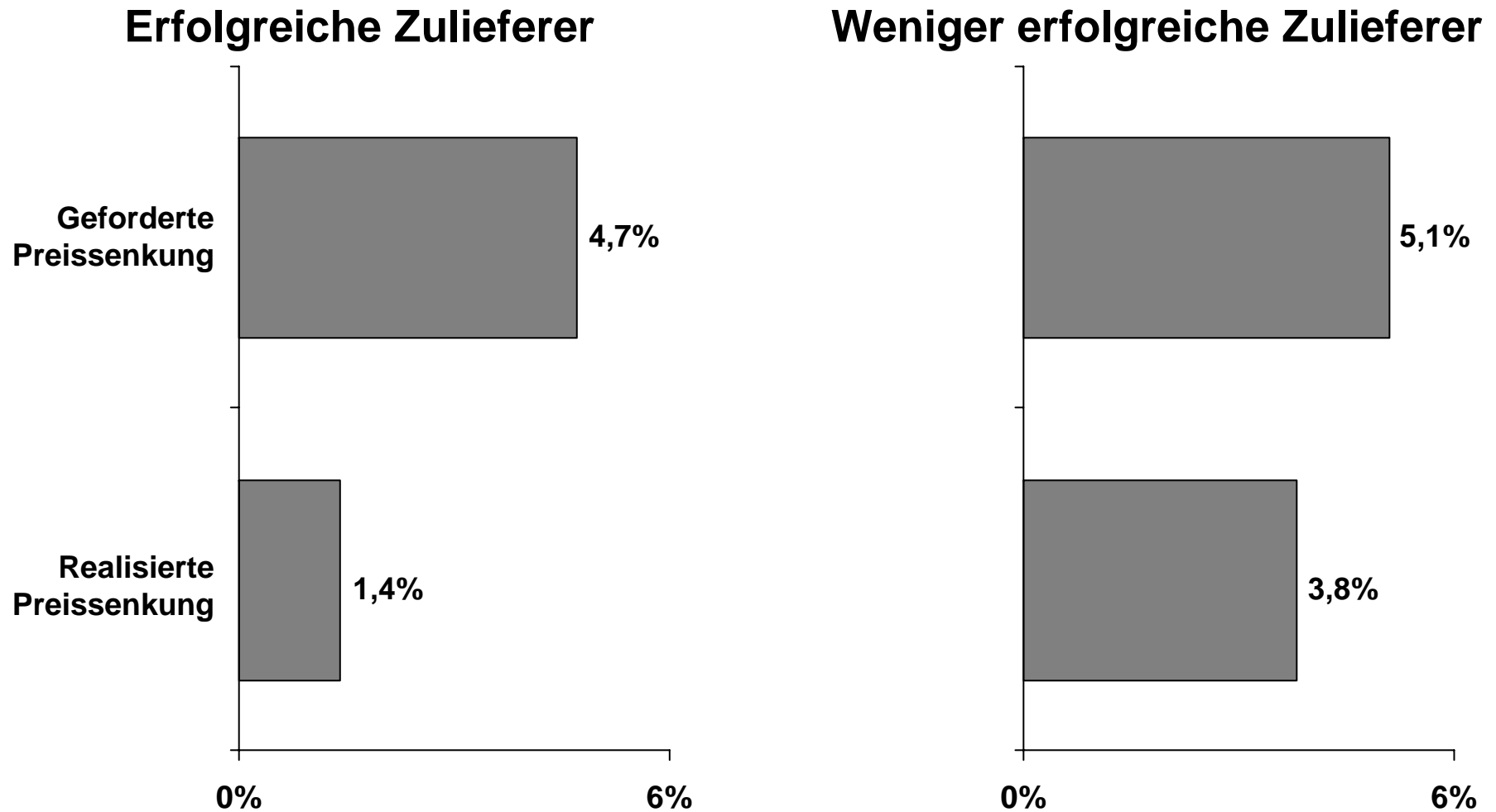
### Precondition: Differentiation from Boxster S

- More power: + 15 hp
- Different product name
- Specific positioning

## Success factors:

- Think out of the box!
- Innovation and creativity
- Know and quantify the value drivers!

# Preisrealisierung

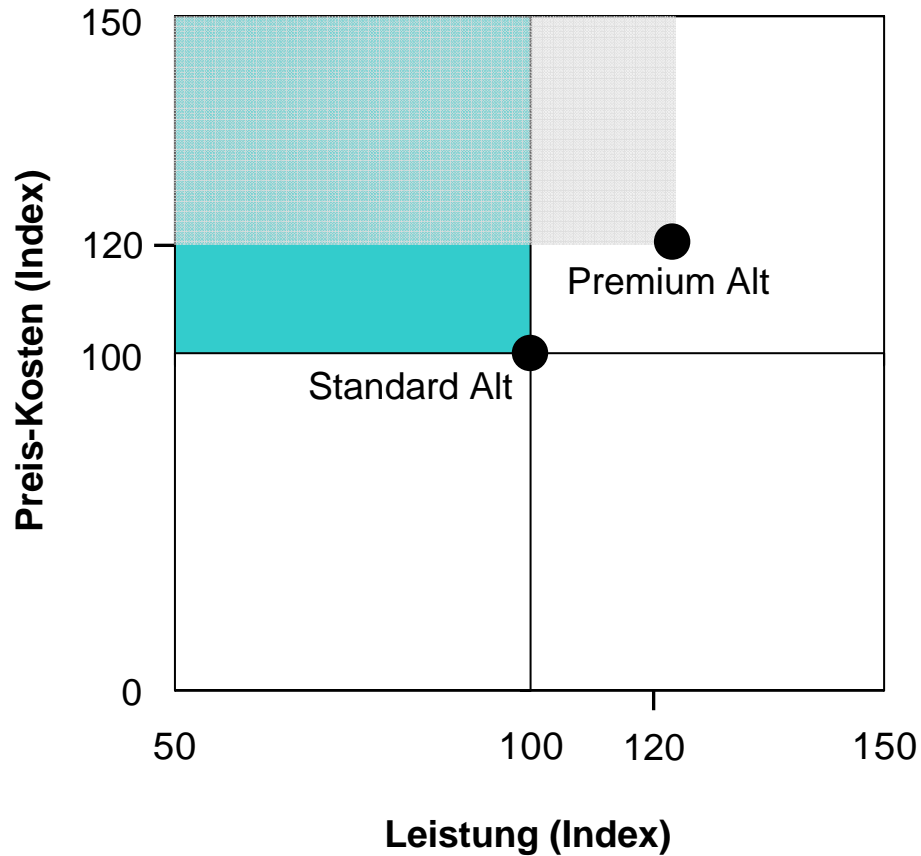


Quelle: Studie von Simon, Kucher & Partners, 56 B2B-Firmen

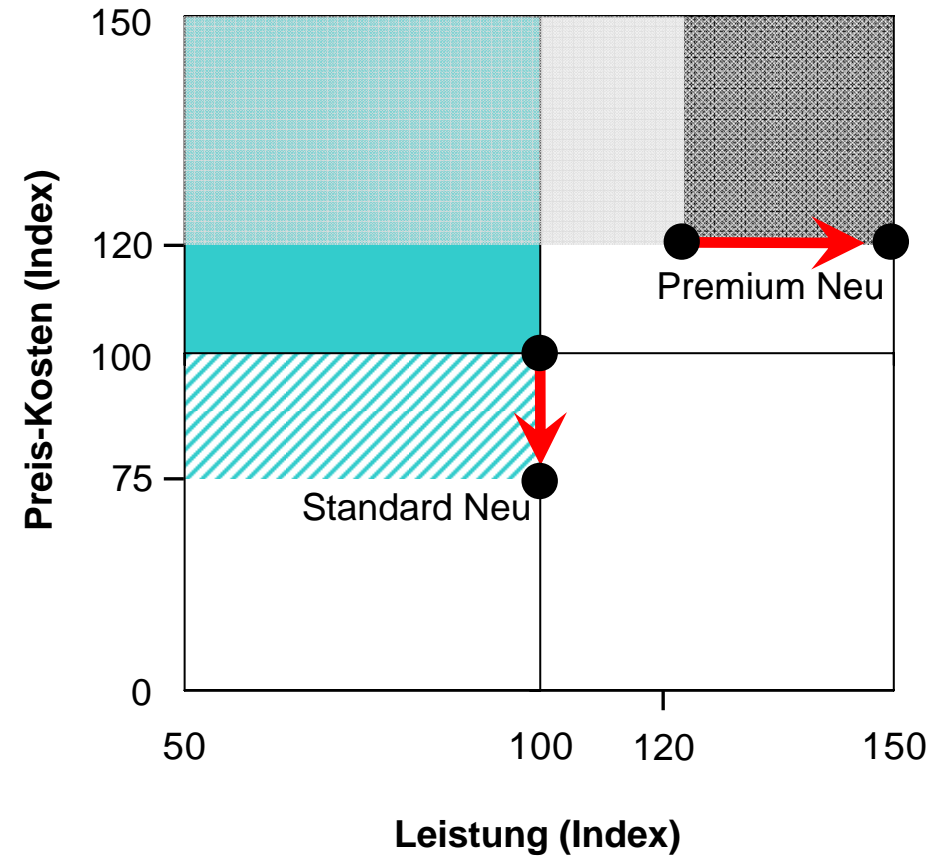
(8H01X054)

# Erweiterung Preis-Leistungs-Spektrum

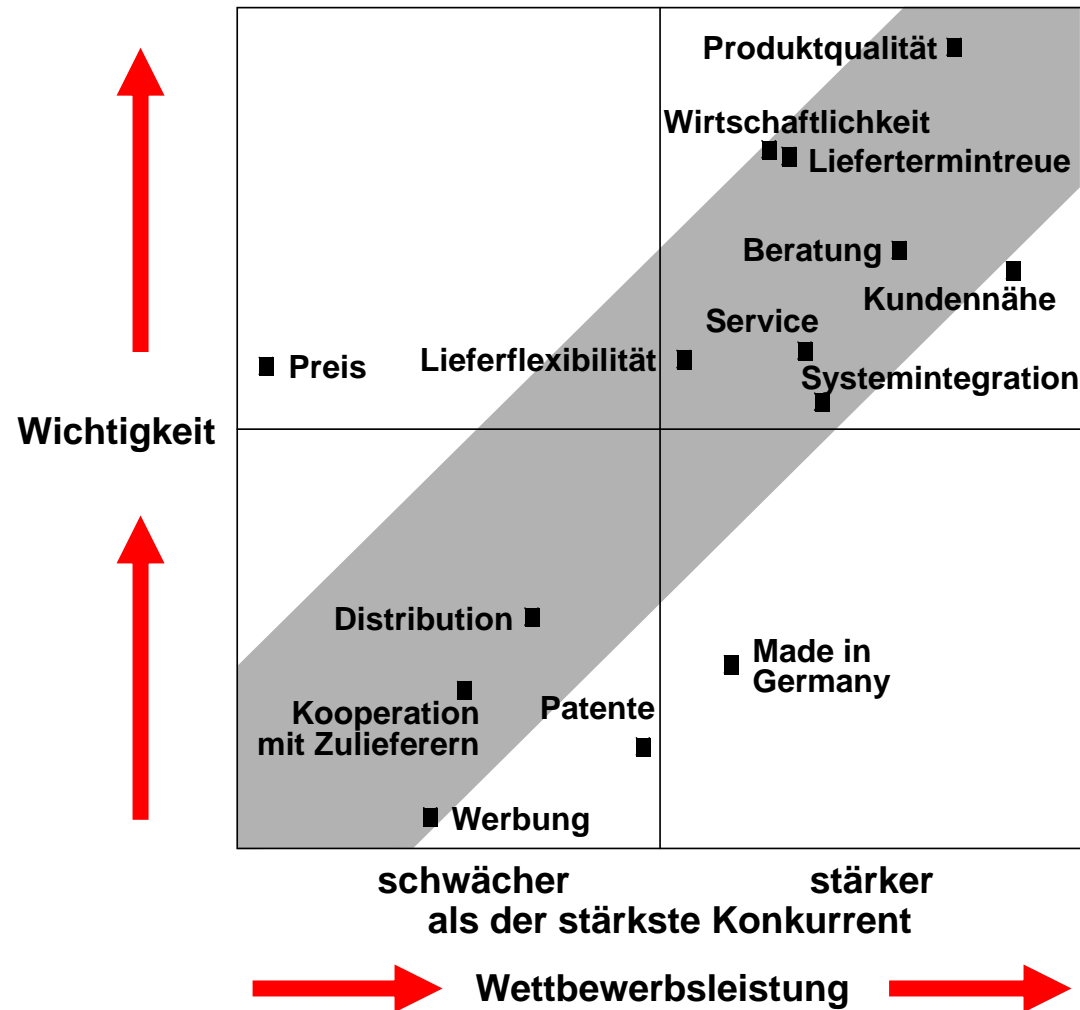
## Bisher



## Zukünftig



# Wettbewerbsvorteile der Hidden Champions



# Leistungsmerkmale mit stärkstem Bedeutungsanstieg

<b>Leistungsmerkmal</b>	<b>Anstieg in Prozentpunkten 1995-2005</b>
<b>Beratung</b>	<b>+10</b>
<b>Systemintegration</b>	<b>+8</b>

# Konkurrenznähe

---

- **„Head-on“-Wettbewerb mit Spitzenkonkurrenten**
- **Leistungssteigerung durch scharfen Wettbewerb**
- **Globale Spitzenkonkurrenten oft an einem Ort**
- **Leistungssteigernden Wettbewerb aktiv suchen, ruinösen Wettbewerb meiden**

# Wettbewerb mit dem “Nachbarn”

Produkt	Wettbewerber	Ort	Anmerkungen
Verbindungs-/Befestigungsmaterial	Würth	74653 Künzelsau	Würth Nr. 1 in der Welt
	Berner	74653 Künzelsau	Berner Nr. 2 in der Welt
Einkaufswagen	Wanzl	89340 Leipheim	Wanzl Weltmarktführer
	Siegel	89341 Jettingen	Siegel starker Wettbewerber
Aromen für Getränke	Döhler	64295 Darmstadt	beide führend in Europa
	Wild	69214 Eppelheim	
Sattelaufleger	Schmitz	48612 Horstmar	Nr. 1 in Europa
	Krone	49757 Emsdetten	Nr. 2 in Europa
Interfacetechnik	Phoenix Contact	32825 Blomberg	alle drei weltführende Unternehmen
	Harting	32339 Espelkamp	
	Weidmüller	32758 Detmold	
Schweißtechnik	Binzel	35418 Buseck	beides führende Unternehmen
	Cloos	35708 Haiger	

# Lektion 5

---

**Die Hidden Champions nutzen Top-Kunden und den Wettbewerb gezielt als Leistungs- und Innovations-treiber. Sie besitzen ausgeprägte Wettbewerbsvorteile und erhöhen ständig die Eintrittsbarrieren durch Wettbewerbsvorteile höherer Komplexität.**

---

# **Finanzierung**

# **Wertschöpfung**

# **Umfeld**

# Kennzahlen zur Finanzierung

---

- **Gesamtkapitalrendite v. St.**                      **13,6%**
- **Eigenkapitalquote**                                      **42 %**
- **Selbstfinanzierung dominiert**
- **Kapitalmarkt wird wichtiger**

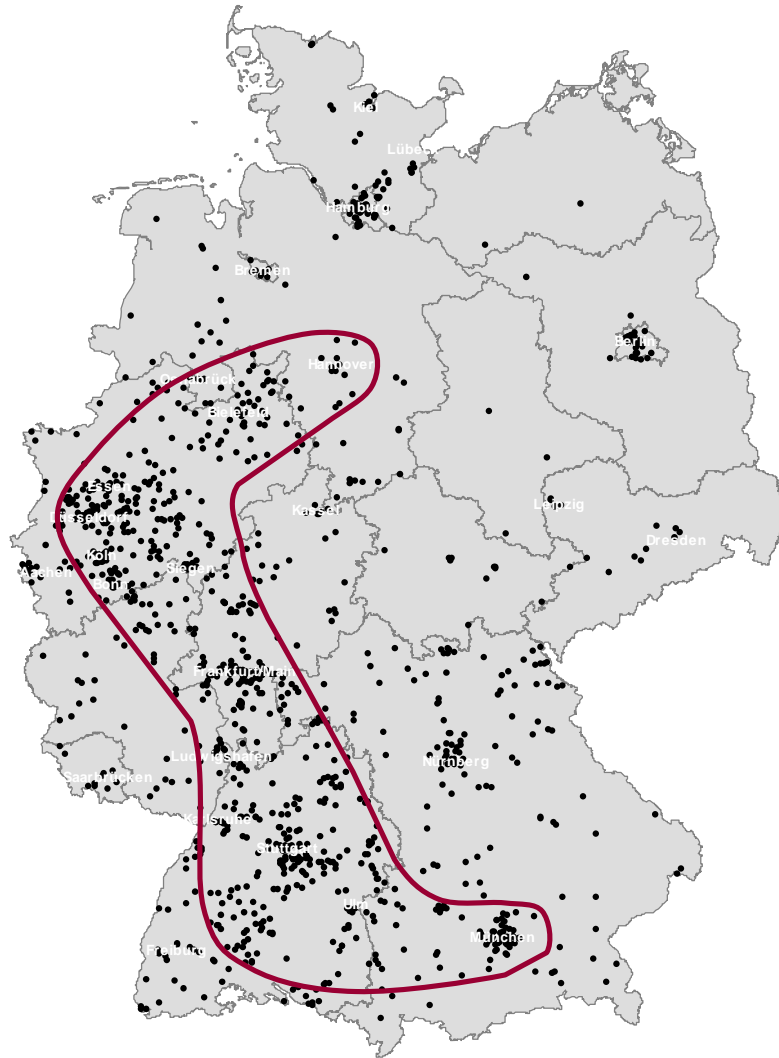
# Umfeldfaktoren

---

- **Industriecluster spielen keine große Rolle**
- **Einzelne Cluster aber sehr bedeutsam:**
  - **Tuttlingen: 400 Firmen der Medizintechnik**
  - **Measurement Valley/Göttingen**
  - **Interface Valley/Ostwestfalen**
- **2/3 sitzen an ländlichen Standorten**
- **Regional sehr unterschiedliche Verteilung**

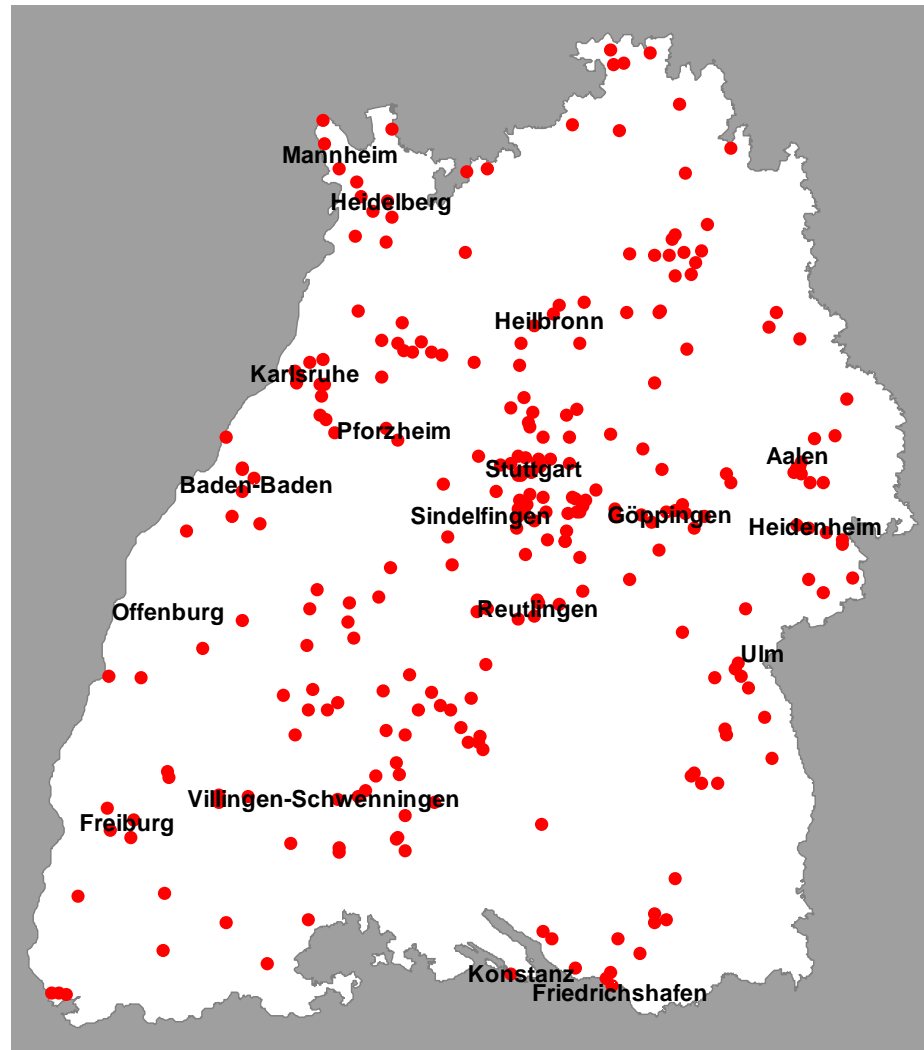
# Wo sitzen die Hidden Champions?

---



(8H01X054)

# Hidden Champions in Baden-Württemberg



Quelle/Copyright: Prof. Dr. Hermann Simon "Hidden Champions des 21. Jahrhunderts. Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer", Campus 2007

(8H01X054)

# Hidden Champions-Dichte nach Regionen

Region	Hidden Champions	Einwohner Mio.	Hidden Champions pro 1 Mio. Einw.
Hamburg	50	1,7	29,4
Baden-Württemberg	277	10,7	25,9
Hessen	119	6,1	19,5
Bayern	211	12,5	16,9
Nordrhein-Westfalen	293	18,1	16,2
Rheinland-Pfalz	59	4,1	14,4
Schleswig-Holstein	30	2,8	10,7
Berlin	32	3,4	9,4
Saarland	10	1,1	9,1
Bremen	5	0,7	7,1
Niedersachsen	55	8,0	6,9
Sachsen	17	4,3	4,0
Thüringen	9	2,3	3,9
Brandenburg	3	2,6	1,2
Sachsen-Anhalt	3	2,5	1,2
Mecklenburg-Vorpommern	1	1,7	0,6
Deutschland	1.174	82,4	14,2
Schweiz	81	7,5	10,8
Österreich	61	8,2	7,4
Luxemburg	7	0,5	14,0
<b>Total</b>	<b>1.323</b>	<b>98,6</b>	<b>13,4</b>

(8H01X054)

# Lektion 6

---

**Die Hidden Champions sind hochprofitabel und sehr solide finanziert. Die Finanzkraft ist eine Stärke und kein Engpassfaktor. Sie profitieren vor allem von unternehmerischen Umfeldern, weniger von staatlicher Hilfe.**

---

# Mitarbeiter und Führungspersönlichkeiten

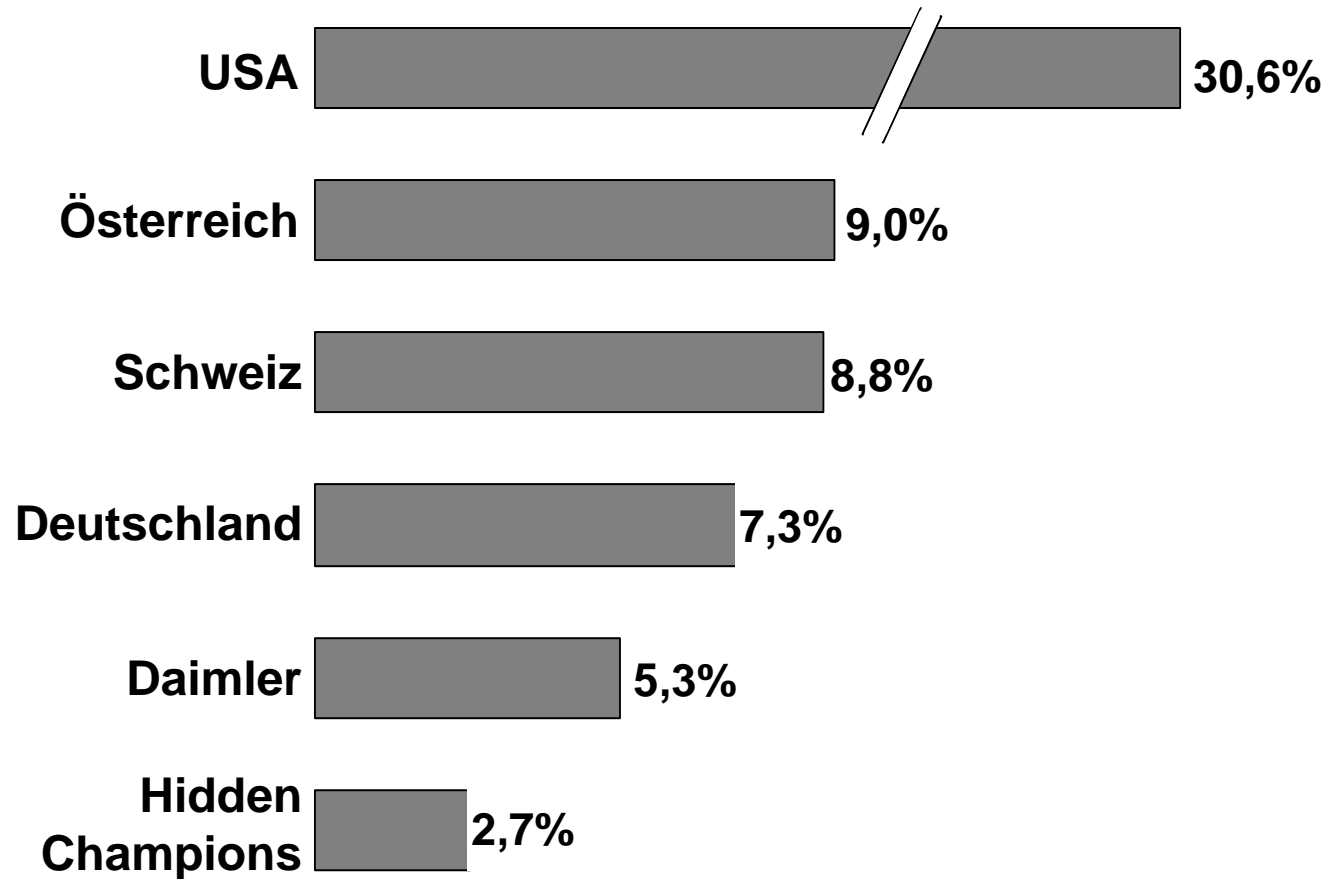
# Mitarbeiter

---

- **„Mehr Arbeit als Köpfe“**
- **Hochleistungskulturen/keine Drückeberger**
- **Extrem niedrige Fluktuation**
- **Hochqualifizierte Arbeitskräfte**

# Fluktuationsraten der Hidden Champions im Vergleich

---

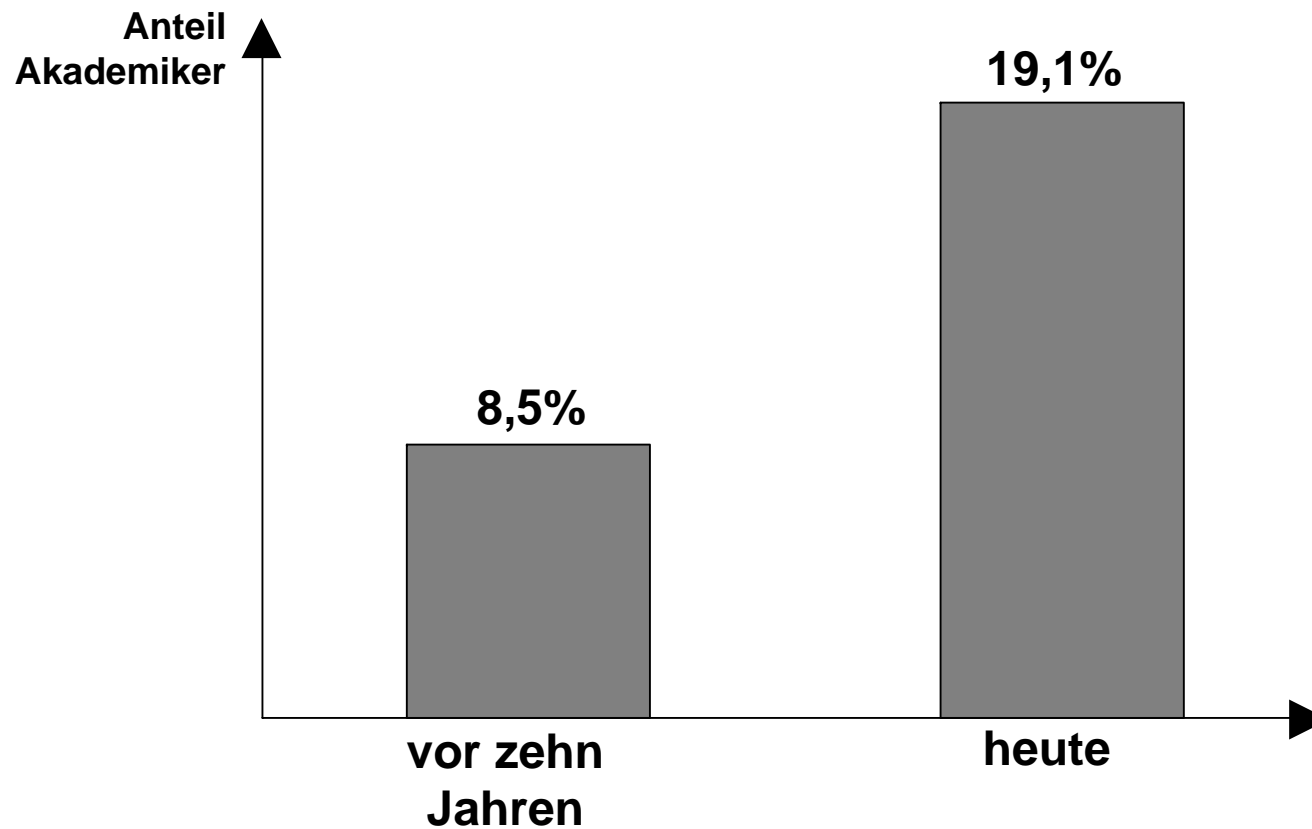


Quelle: Hernstein-Institut/US Department of Labor

# Hochqualifizierte Arbeitskräfte

---

Der Anteil der Akademiker hat sich in den letzten zehn Jahren mehr als verdoppelt.



# **Führungspersönlichkeiten**

---

- **Identität von Person und Aufgabe**
- **Jung an die Macht**
- **Mächtige Frauen**
- **Hohe Kontinuität (Ø Amtsdauer CEO: 20 Jahre)**

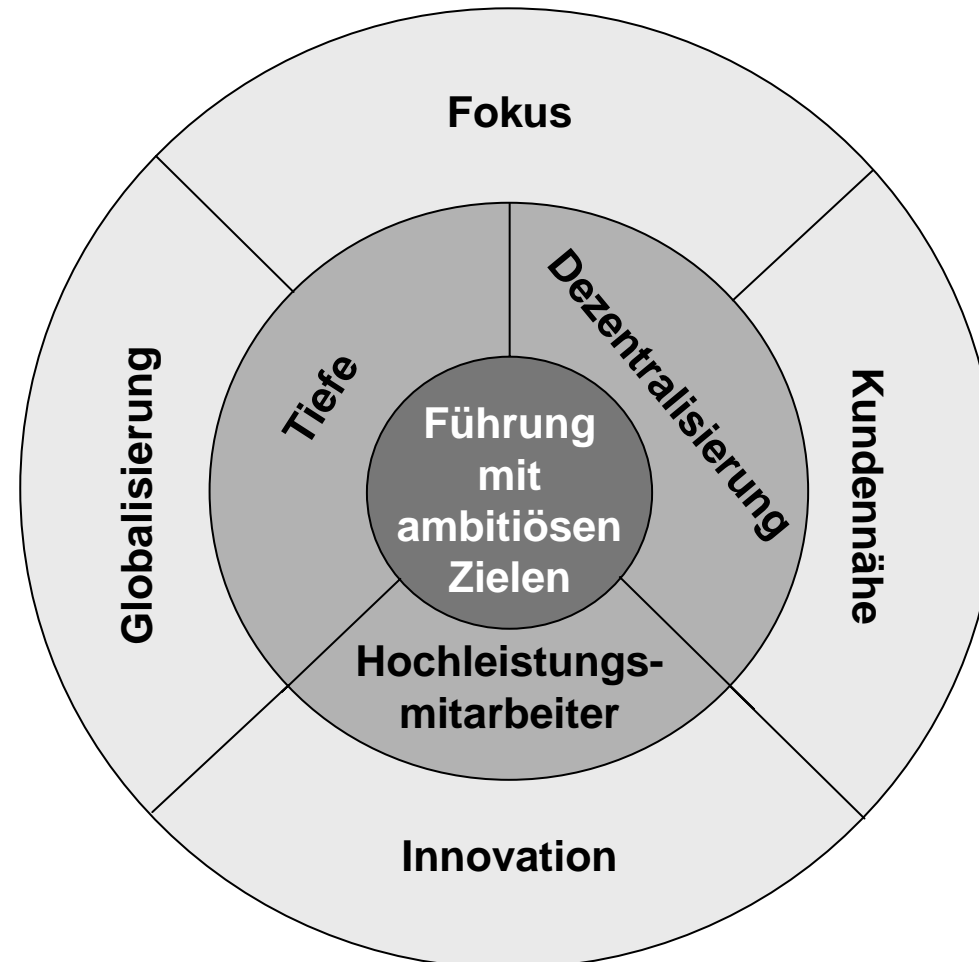
# Lektion 7

---

**Qualifikationsmäßige Aufrüstung und niedrige Fluktuation erzeugen Hochleistungskulturen. Totale Identifikation und hohe Kontinuität der Führung sind der Boden, auf dem ständige Verbesserungen gedeihen. Junge CEOs und Frauen spielen eine weit größere Rolle als in Großunternehmen.**

# Die drei Kreise der Hidden Champions

---



# Fazit

---

**Die „Hidden Champions des 21. Jahrhunderts“  
gehen ihren eigenen Weg –  
entschiedener und erfolgreicher als je zuvor.**

**Sie machen fast alles anders als es**

- **die Management-Gurus lehren,**
- **die Moden des Tages suggerieren,**
- **Großunternehmen praktizieren.**

**Vielleicht ist das die wichtigste Lektion ...**

---

**und zum Schluss....**

**... ganz kurz ...**

**... eine persönliche  
Hidden Champions Story**

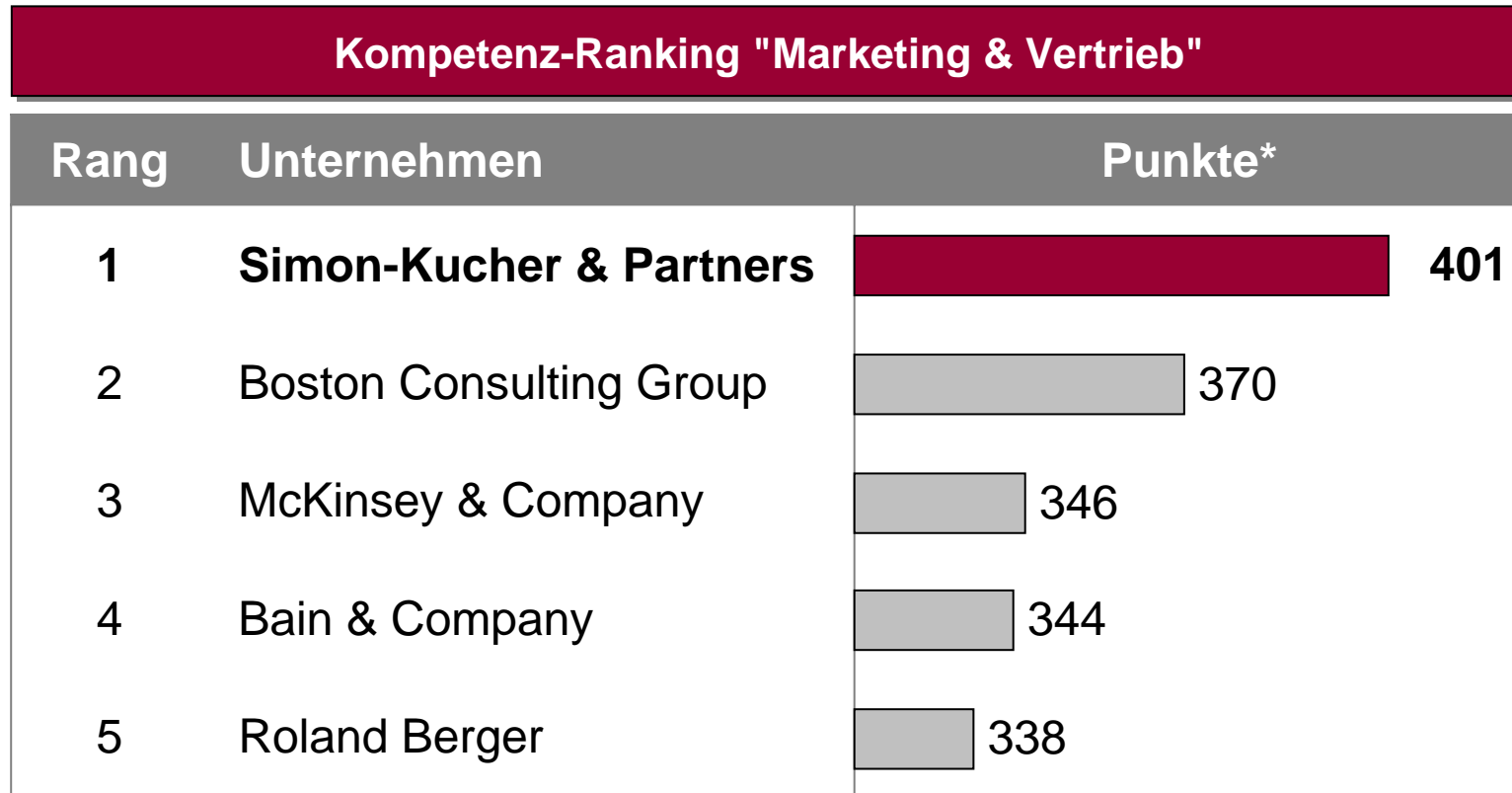
# Simon ♦ Kucher & Partners

---

- **Globale Strategie- und Marketingberater**
- **Fokus: Ertragssteigerung auf der Umsatzseite/„Umsatzqualität“**
- **Kernkompetenz Pricing (Weltmarktführer)**

# Die besten Berater für "Marketing und Vertrieb"

Manager-Magazin stuft Simon-Kucher vor Boston und McKinsey als besten Berater für "Marketing und Vertrieb" ein.



manager-magazin 08/2007

\* Maximal 500 Punkte;

Quelle: manager-magazin August 2007 / Institut für Management und Beratung; Befragung von 264 Topmanagern

(8H01X054)

# Weltmarktführer in der Preisberatung

---

***“Simon-Kucher is world leader in giving advice to companies on how to price their products.”***

**Business Week**

***“Simon-Kucher is the worlds’ leading pricing consultancy.”***

**The Economist**

***“In pricing you offer something nobody else does.”***

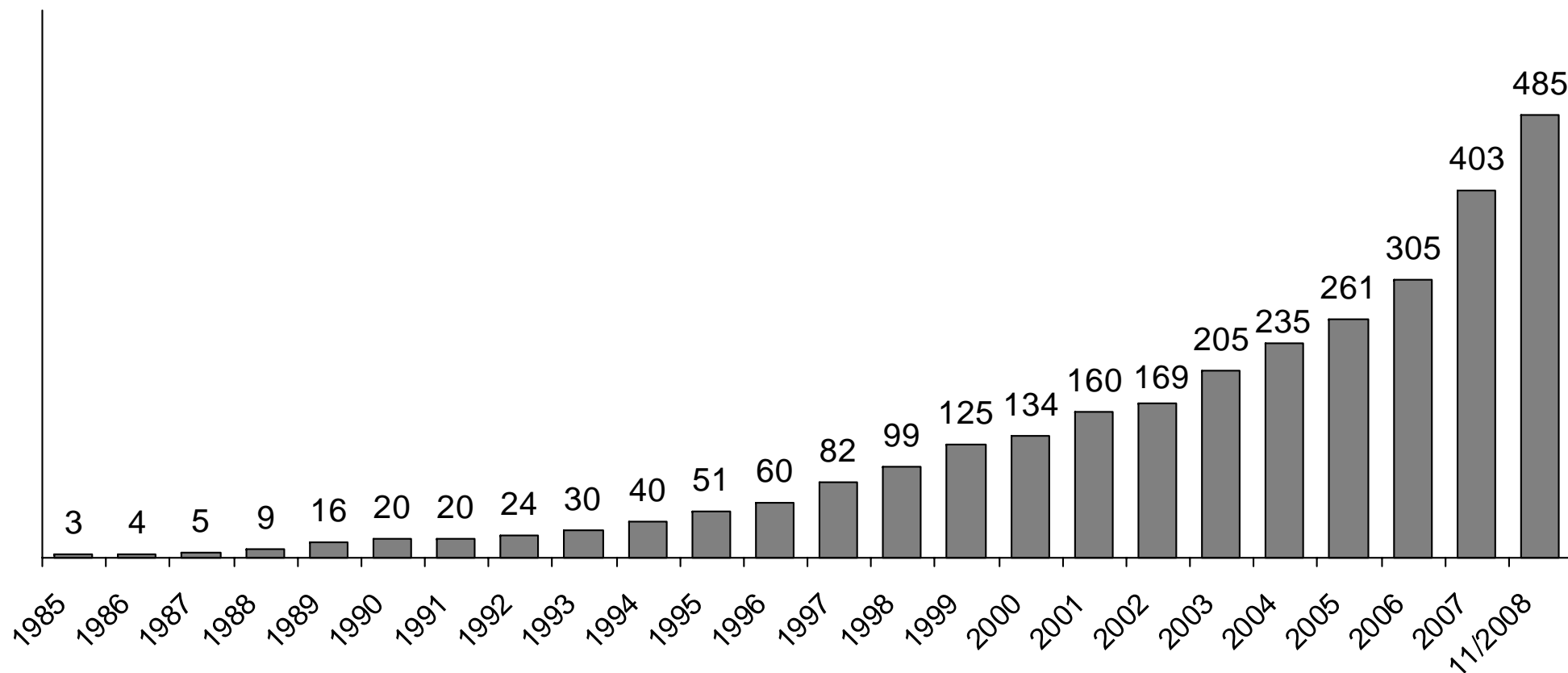
**Professor Peter Drucker**

***“No one knows more about pricing than Simon-Kucher.”***

**Professor Philip Kotler**

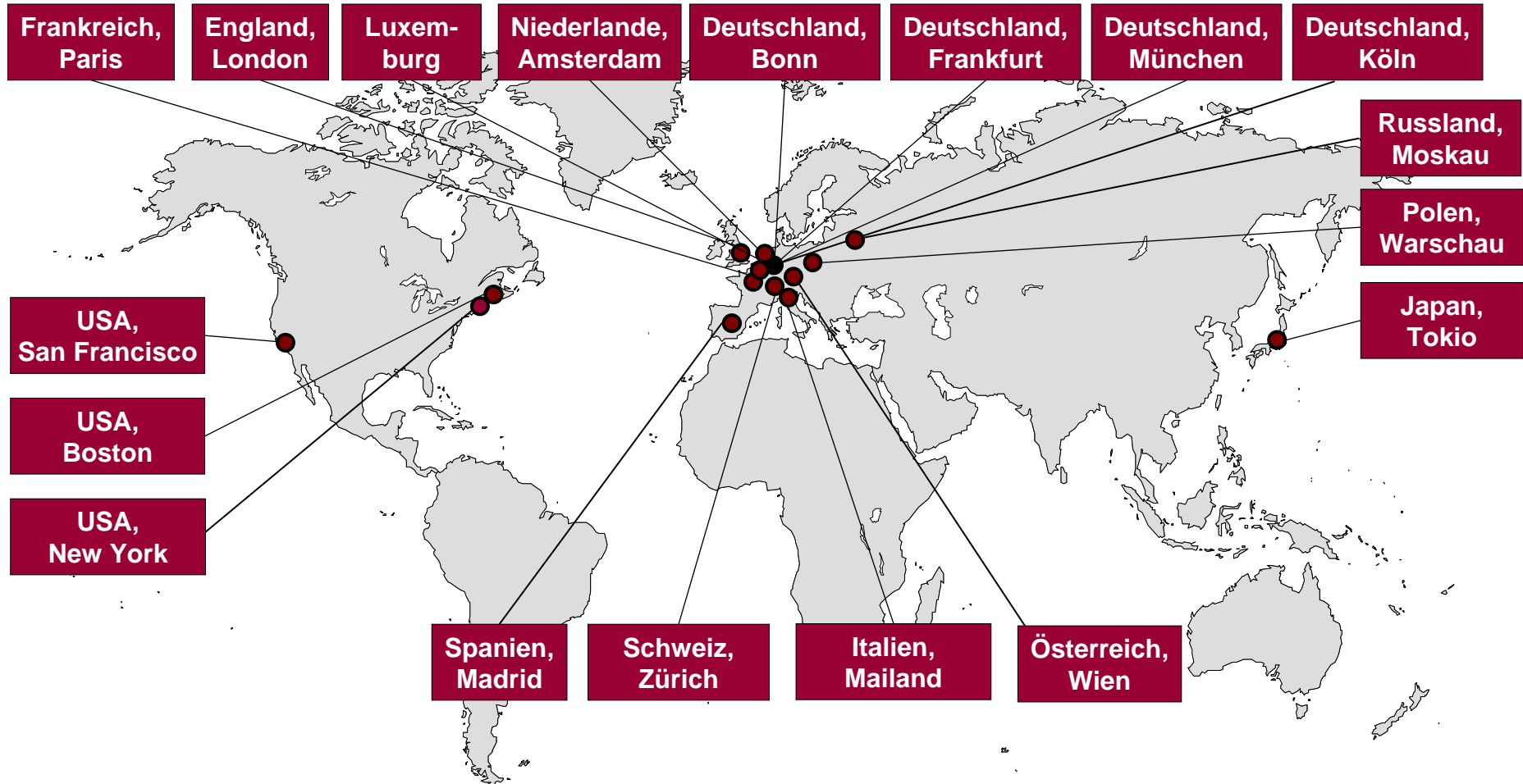
# Mitarbeiter und Wachstum

Umsatz 2007: 80,6 Mio. €



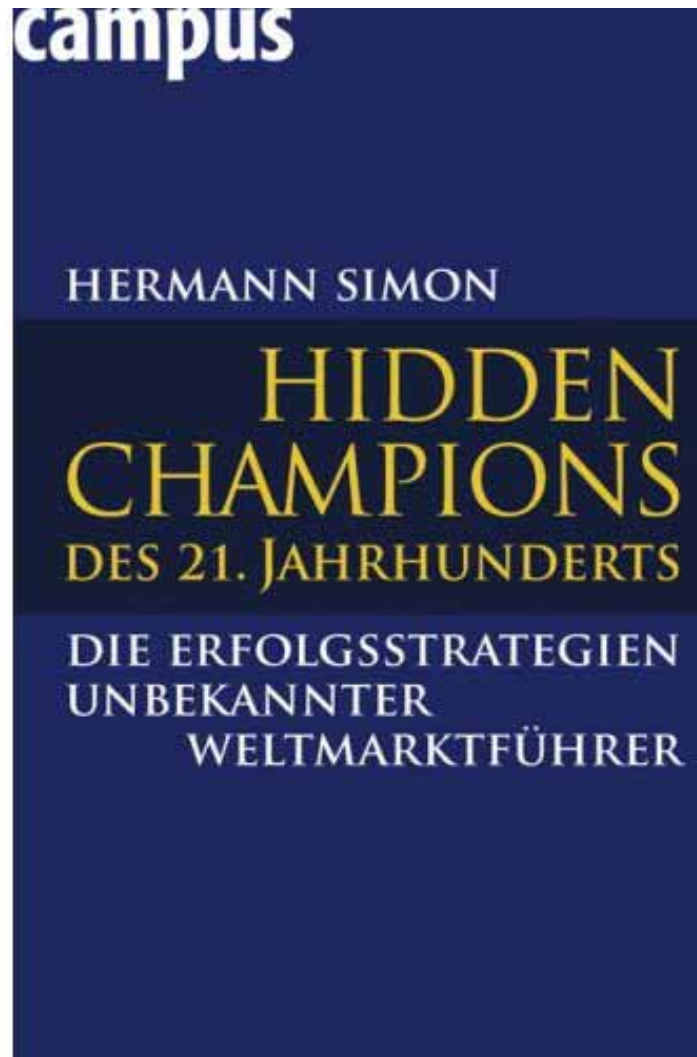
(8H01X054)

# Globale Präsenz



# Der neue Bestseller

---



---

(8H01X054)

- 81 -

# Einflussreichste Managementdenker im deutschsprachigen Raum 2005-2007

---

<b>1.</b>	<b>Peter F. Drucker †</b>	<b>31,8%</b>
<b>2.</b>	<b>Hermann Simon</b>	<b>12,2%</b>
<b>3.</b>	<b>Fredmund Malik</b>	<b>10,7%</b>
<b>4.</b>	<b>Michael E. Porter</b>	<b>6,3%</b>
<b>5.</b>	<b>Philip Kotler</b>	<b>5,1%</b>

Quelle: [www.managementdenker.de](http://www.managementdenker.de), Internetbefragung, n = 1 195, 2005 bis 2007

(8H01X054)

# Hermann Simon

---

Hermann Simon ist Vorsitzender der Geschäftsführung der **SIMON-KUCHER & PARTNERS Strategy & Marketing Consultants** in Amsterdam, Bonn, Boston, Frankfurt, Köln, London, Luxemburg, Madrid, Mailand, Moskau, München, New York, Paris, San Francisco, Tokio, Warschau, Wien und Zürich. Simon ist Experte für Strategie, Marketing und Pricing. Er berät Unternehmen weltweit.

In seinem „ersten“ Leben war Simon Professor für Betriebswirtschaftslehre und Marketing an den Universitäten Mainz (1989-95) und Bielefeld (ab 1979). Simon arbeitete als Gastprofessor an zahlreichen Hochschulen: Harvard Business School, Stanford, London Business School, INSEAD, Keio-Universität Tokio und Massachusetts Institute of Technology. Von 1985 bis 1988 leitete er das Universitätsseminar der Wirtschaft (USW), Schloss Gracht/Köln.



Zu den mehr als 30 Buchveröffentlichungen in 22 Sprachen von Simon zählen die Weltbestseller „Hidden Champions“ (1996, Titel von Business Week im Januar 2004) und „Profit durch Power Pricing“ (1997) ebenso wie „Think!“ (2004), „Strategie im Wettbewerb“ (2003), „Das große Handbuch der Strategiekonzepte“ (2000), „Geistreiches für Manager“ (2001) und „Der gewinnorientierte Manager – Abschied vom Marktanteilsdenken“ (2006). In dem Bestseller „Hidden Champions des 21. Jahrhunderts – Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer“ (2007) untersucht Simon Strategien wenig bekannter Weltmarktführer. Das Standardwerk „Preismanagement“ erscheint 2008 in der dritten, völlig neu bearbeiteten Auflage. Auf der Internetseite [managementdenker.de](http://managementdenker.de) wurde Simon nach Peter Drucker zum einflussreichsten Managementdenker gewählt.

Simon ist Mitglied der Herausgeberbeiräte zahlreicher Fachzeitschriften, seit 1988 schreibt er eine Kolumne im Manager Magazin. Als Mitglied von zahlreichen Aufsichtsräten und Stiftungskuratorien hat Simon umfangreiche Erfahrungen in der Überwachung von Unternehmen gewonnen.

Simon studierte Volks- und Betriebswirtschaft an den Universitäten Köln und Bonn. Seine Promotion und seine Habilitation legte er bei Prof. Dr. Drs. h.c. Horst Albach an der Universität Bonn ab.