

Unternehmertum im Fokus

Förderkreis Gründungs-Forschung e.V. (FGF) und IfM Bonn

Ausgabe 01/20

Michael Holz, Dr. Susanne Schlepphorst, Dr. Nadine Schlömer-Laufen

Worauf der Erfolg der Hidden Champions beruht

Zusammenfassung

Hidden Champions zeichnen sich durch ihre Internationalisierungs- und FuE-Aktivitäten aus. Auch der unternehmerische Wille, Marktanteile zu maximieren, ist ein zentrales Merkmal dieses Unternehmenstyps. Maßgeblich für ihre Entstehung sind offenkundig die institutionellen Rahmenbedingungen in Deutschland. Für die Zukunft ist es wichtig, die bestehenden Handelskonflikte einzudämmen.

Deutschland ist bekannt für seine große Zahl an Hidden Champions, die Marktführer in Europa sind und/oder weltweit zu den Top-3 zählen. Je nach Definition können ungefähr 1.500 bis 1.620 der insgesamt 3,5 Millionen deutschen Unternehmen als Hidden Champions bezeichnet werden (Venohr 2015; Simon 2012).

Trotz ihres geringen Anteils von 0,04 % an allen Unternehmen hat diese Gruppe eine zentrale Bedeutung für die deutsche Wirtschaft: Im Durchschnitt erzielen diese internationalen Marktführer einen Umsatz von 326 Millionen Euro und beschäftigen rund 2.000 Arbeitnehmer weltweit (Simon 2012). Hermann Simon hat seit den frühen 1990er Jahren maßgeblich das Hidden-Champions-Phänomen in Deutschland und international untersucht. Seine Beobachtungen tragen wesentlich zu unserem Verständnis dieser Unternehmen bei, jedoch richten sich seine Forschungsprojekte überwiegend an Praktiker.

Dagegen sind Charakteristika von Hidden Champions im Vergleich zu Nicht-Hidden-Champions bislang nur selten tiefer empirisch validiert worden – insbesondere nicht unter Nutzung ökonomischer Verfahren. Der Einsatz solcher Methoden, mittels derer verschiedene Einflussfaktoren simultan betrachtet werden können, ist jedoch unerlässlich, um sicherzustellen, dass sich die vielen potenziellen Einflussfaktoren nicht gegenseitig beeinflussen und somit die Ergebnisse verzerren.

Wir wollen daher zunächst klären: Wodurch unterscheiden sich Hidden Champions von Nicht-Hidden-Champions? Wir haben dies auf der Basis von Befragungsdaten einer früheren Studie untersucht, deren Fokus auf schnell wachsende Unternehmen mit mindestens 10 Beschäftigten lag (Schlepphorst/Schlömer-Laufen 2016). In einem weiteren Schritt gingen wir der Frage nach, warum sich dieser Unternehmenstyp so häufig in Deutschland findet.

Vor allem vier Merkmale kennzeichnen Hidden Champions

Unseren Ergebnissen zufolge unterscheiden sich Hidden Champions besonders durch vier Merkmale von anderen Unternehmen.

Den stärksten Einfluss weist (erwartungsgemäß) die internationale Geschäftsaktivität auf. Eine wichtige Rolle spielen darüber hinaus Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten sowie das Ziel, den eigenen Marktanteil zu maximieren. Zudem trägt auch das Bestreben, technologische Prozesse zu verbessern, maßgeblich zur Wahrscheinlichkeit bei, zur Gruppe der Hidden Champions zu gehören.

Dagegen zeigen unsere Untersuchungen keinen signifikanten Einfluss bei anderen Einflussfaktoren, denen in bisherigen Forschungsarbeiten eine zentrale Bedeutung beigemessen worden ist (z. B. Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen). Nur die Mitarbeiterzahl steht in positivem Zusammenhang zur Wahrscheinlichkeit einer internationalen Marktführungsposition eines Unternehmens. Dieser Befund belegt, dass die Marktführerschaft im Allgemeinen kein Phänomen kleiner Unternehmen ist, sondern eine gewisse Größe nötig ist, um den Marktanforderungen im internationalen Wettbewerb gerecht zu werden. Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse, dass produzierende Unternehmen größere Chancen haben, zur Gruppe der Hidden Champions zu gehören als Unternehmen, die aus dem Dienstleistungs- und Distributionssektor stammen.

Förderung spielt keine Rolle, ...

Interessanterweise zeigen unsere Untersuchungen einen negativ signifikanten Zusammenhang zwischen der Inanspruchnahme öffentlicher Fördermittel und der Wahrscheinlichkeit, ein Hidden Champion zu sein. Konkret bedeutet das: Bereits als Hidden Champions etablierte Unternehmen legen keinen besonderen Wert auf öffentlich zugängliche Fördermittel. Über die Gründe kann nur spekuliert werden, aber letztlich ist anzunehmen, dass a) die öffentlichen Fördermaßnahmen nicht (mehr) zu den spezifischen Bedürfnissen der gewachsenen Hidden Champions passen und/oder b) sie keinen Bedarf (mehr) an Fördermaßnahmen haben, etwa weil sie durch ihre überlegene Position eigenständiger agieren können.

... aber die Rahmenbedingungen

Die große Zahl an Hidden Champions in Deutschland deutet gleichwohl darauf hin, dass in der Vergangenheit erfolgreich positive Rahmenbedingungen für die hier ansässigen Unternehmen geschaffen wurden. Am bekanntesten ist das für Deutschland typische duale Ausbildungssystem, von dem alle Unternehmen profitieren. Weniger bekannt sind dagegen die ebenfalls in Deutschland tätigen (halb-) öffentlichen Unterstützungseinrichtungen in den Bereichen „Forschung und Entwicklung“ sowie „Internationalisierung“, denen insbesondere mit Blick auf die Ergebnisse unserer Analysen offenkundig eine besondere Bedeutung bei der Entstehung von Weltmarktführern zukommt.

So unterstützen öffentliche Forschungseinrichtungen wie das Fraunhofer-, Leibniz- und das Helmholtz-Institut sowie die Max-Planck-Gesellschaft Unternehmen beim Technologietransfer und bei der Entwicklung von Spitzeninnovationen. Alle Gesellschaften sind in unterschiedlichem Maße sowohl in der öffentlich geförderten (vorwettbewerblichen) Grundlagenforschung als auch in der (bezahlten) anwendungsorientierten Auftragsforschung tätig. Fraunhofer zeichnet sich z. B. durch ein flexibles, leistungsorientiertes Finanzierungsmodell aus: Jeder Euro, den es durch Auftragsforschung einnimmt, wird mit einem Euro aus der öffentlichen Grundfinanzierung subventioniert.

Bei Internationalisierungsbestrebungen unterstützen die Deutschen Auslandshandelskammern (AHKs) gemeinsam mit den deutschen Industrie- und Handelskammern (IHKs) alle Unternehmen hierzulande: Gemeinsam identifizieren sie Marktchancen im Ziel-land. Daneben unterstützen die halb-öffentlichen Einrichtungen die Unternehmen bei der Kontaktaufnahme mit potenziellen Geschäftspartnern sowie bei der Risikoerkennung in allen Phasen der Internationalisierung. Die Außenwirtschaftsagentur „Germany Trade & Invest“ (GTAI) bietet den Unternehmen darüber hinaus eine Vielzahl von länder-, markt- und branchenspezifischen Informationen und Analysen an. Zugleich weist sie Unternehmen auf potenzielle Marktchancen hin.

Implikationen für die Wirtschaftspolitik

Die Wirtschaftspolitik steht vor der Aufgabe, die Rahmenbedingungen und öffentlichen Unterstützungsmaßnahmen so anzupassen, dass die Unternehmen in Deutschland aktuelle und künftige Herausforderungen, wie beispielsweise Digitalisierung und Fachkräftemangel, gut meistern können. Zu befürworten sind daher zielgenaue Angebote (halb-)öffentlicher Unterstützungseinrichtungen, die grundsätzlich allen interessierten Unternehmen für ihre jeweilige Entwicklung zur Verfügung stehen. Bei Fragen zur Digitalisierung und Fachkräftesicherung sind z. B.

regionale Kompetenzzentren geeignete Anlaufstellen.

Eine selektive Unterstützung ausgewählter Unternehmen als (aufstrebende) Hidden Champions erscheint dagegen nicht sinnvoll. Denn trotz unseres Wissens darüber, worauf der Erfolg der Hidden Champions beruht, sind diese im Vorfeld nicht zu identifizieren. So ist eine entscheidende Größe – und darin unterscheiden sie sich auch deutlich von Nicht-Hidden-Champions – ihr starker Wille, Marktanteile maximieren zu wollen. Grundlage hierfür ist ihr Bestreben, mit ihrer Kernkompetenz den Markt führen zu wollen: Marktnischen werden bewusst gewählt und global besetzt. Hierfür bedarf es Zielstrebigkeit, Mut und Durchhaltevermögen der Unternehmer – Eigenschaften, die nur schwer ex ante identifizierbar sind.

Doch nicht nur gute inländische Rahmenbedingungen für alle Unternehmen spielen eine wichtige Rolle für die Förderung von Hidden Champions, sondern auch die Beseitigung von schwelenden Handelskonflikten. Diese erhöhen die Internationalisierungsschwellen von Unternehmen, verursachen Unsicherheiten und erhöhen die Kosten der außenwirtschaftlichen Aktivitäten. Wirkt sich dies negativ auf die Erschließung und Aufrechterhaltung bestimmter Absatzmärkte aus, ist dies für den Erhalt und die Entstehung von deutschen Weltmarktführern nicht zuträglich. Von zentraler Bedeutung für den Erfolg der Hidden Champions ist somit eine Außenwirtschaftspolitik, die langfristig stabile, positive Rahmenbedingungen und Planungssicherheit gewährleistet.

Michael Holz und Dr. Susanne Schleppehorst sind als wissenschaftliche Mitarbeiter am Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn tätig. Dr. Nadine Schlömer-Laufen ist Projektleiterin am IfM Bonn.

Weiterführende Studien:

Schleppehorst, S.; Schlömer-Laufen, N.; Holz, M. (im Erscheinen): Determinants of hidden champions - Evidence from Germany, in: Buechler, J.-P.; Deng, D. (Hrsg.) Global Compendium of Hidden Champions – Cases & Texts, Springer Gabler.

Simon, H. (2012): Hidden Champions – Aufbruch nach Globalia: Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer, Frankfurt and New York.

Venohr, B. (2015): Das Erfolgsmodell der deutschen Weltmarktführer, in: Langenscheidt, F.; Venohr, B. (Hrsg.): Lexikon der deutschen Weltmarktführer, Köln, S. 14–31.

Impressum

Für den Inhalt der einzelnen Artikel sind ausschließlich die jeweiligen Autoren verantwortlich.

Hrsg.: **Prof. Dr. Friederike Welter** (IfM Bonn, Universität Siegen)
Prof. Dr. Jörn Block (FGF e.V., Universität Trier, Universität Witten/Herdecke)

V.i.S.d.P.: **Dr. Jutta Gröschl** (IfM Bonn)
Ulrich Knaup (FGF e.V.)

Websites: www.ifm-bonn.org www.fgf-ev.de