

1. Oktober 2019

Stuttgart · Böblingen · Esslingen-Nürtingen · Göppingen · Ludwigsburg · Rems-Murr



MAGAZIN WIRTSCHAFT

Ein Service der IHK für Unternehmen in der Region Stuttgart

CHAMPION IN DER NICHE

Seite 8





GLOBAL AUFGESTELLT ist die Krepel GmbH in Vaihingen/Enz. Ein Schwerpunkt des Unternehmens sind Elektroisierstoffe, erklären die Geschäftsführer Jörn Clasen (l.) und Christian Reh. Das Material auf den Rollen ist ein Verbundgewebe aus Glas und gehärtetem Epoxidharz, das zur Gießharzverstärkung von Spulen in Transformatoren verwendet wird.



SCHWÄBISCHER MITTELSTAND

CHAMPION IN DER NISCHE

FAMILIENUNTERNEHMEN aus der Region sind oft hocheffektiv und nicht selten Weltmarktführer. Was zeichnet Firmen aus, deren Produkte einem auf Schritt und Tritt begegnen, ohne dass man sie groß beachtet?

Mehr „hidden“ geht eigentlich nicht: Ein großes, etwas abgelegenes Firmengelände. Der Eingang taucht dann so plötzlich auf, dass man fast vorbeifährt. Und überhaupt Krempel – kein Name, den man so kennt. Dabei begegnet eigentlich jeder von uns jeden Tag den Produkten des Familienunternehmens aus Vaihingen/Enz. Zum Beispiel wenn er mit Karte zahlt, denn der Chip darauf hält nur dank Verbundwerkstoffen der Krempel GmbH. Und wenn demnächst der Herbst einzieht, wäre es nicht verkehrt, dem Unternehmen ein paar warme Gedanken zu widmen, denn das Trägermaterial für gedruckte Schaltungen, die Autospiegel überhaupt erst beheizbar machen, kommt von dort. Und wer mit einem Airbus A320 in den Sommerurlaub geflogen ist, ahnte sicher nicht, dass die Abstützungen für den Passagiererraum von Krempel kamen.

Die größte Rolle im mehrere tausend Produkte umfassenden Portfolio spielen aber die Elektroisierstoffe, die an alle bedeutenden Unternehmen dieser Welt geliefert werden, die mit Energieerzeugung, -verteilung und -verbrauch zu tun haben. Das Angebot reicht von Pressspan – mit dem alles anfang – über Mehrschichtisierstoffe, Glimmerprodukte bis zu Prepregs und harzgebundenen Isierstoffen. Gebraucht werden sie für Generatoren und Hochspannungsmaschinen, Öl- und Trocken-Transformatoren sowie E-Motoren. Alles im Grunde Dinge, ohne die unsere moderne Welt nicht funktionieren würde.

Aber wieso ist solch ein Unternehmen so unbekannt? Natürlich hat das auch damit zu tun, dass die Produkte im Verborgenen wirken. „Sie sollen nicht auffallen, sondern funktionieren“, erklärt Geschäftsführer Christian Reh am Beispiel des Stromausfalls in New York diesen Sommer, bei dem ein (nicht Krempel-isolierter) Trafo ausgefallen war: „Dann sitzen gleich eine Million Menschen im Dunkeln.“ Nun will das Unternehmen nach fast 150 Jahren Geschichte das Licht unter dem Scheffel hervorholen: „Wir wollen uns neu auf dem Markt positionieren und uns nach außen besser sichtbar machen“, erzählt Rehs Geschäftsführerkollege Jörn Clasen. Dazu gehört, dass sich der „kleine Konzern“ mit acht Standorten in aller Welt enger verzahnt. „Früher hatten wir 21 Varianten unseres Logos und des Firmennamens, jetzt treten wir global einheit-

lich unter einem modernisierten aber wiedererkennbaren Logo auf“, freut sich Clasen.

Parallel dazu wurde die Organisation neu strukturiert. Nicht mehr jeder Standort pflegt seine eigene Kundschaft und entwickelt für diese neue Produkte. Stattdessen gibt es nun für jeden Bereich einen konzernweit Verantwortlichen und für jeden der vielen international tätigen Kunden einen Key Accounter. Forschung und Entwicklung wurden gebündelt und aus dem Tagesgeschäft herausgelöst. Um möglichst alle der 1200 Kollegen weltweit „mitzunehmen“, wurde Wert darauf gelegt, dass jeder Standort für ein Thema „den Hut aufbehält“, also konzernweit zuständig ist. Kompetenz, Globalität und Innovation lauten die drei Schlüsselbegriffe der Neuausrichtung. Verbindende Klammer sind die beiden Axiome „Wir schützen Leben“ und „Wir schützen Technik“. „Die Kunden finden das sehr erfrischend“, wie Clasen im Mai bei der Branchenleitmesse in Berlin feststellen konnte. Überhaupt sei Krempel „offene Türen eingelaufen“, denn die Kunden erwarten ihrerseits einen globalen Service. Sichtbarer zu werden war allerdings nicht der einzige Grund für das bemerkenswerte Change Management. Anfang des Jahrzehnts hatte Krempel Rückseitenfolien für Solarmodule auf den Markt gebracht, eine Cash Cow, die „uns erfolgsverwöhnt gemacht und unsere Ursprünge überdeckt hat“, wie Christian Reh erzählt. Hatte der Umsatz 2007 noch bei 130 Millionen Euro gelegen, so waren es vier Jahre später schon 211 Millionen Euro. 2016 dann kam der Einbruch, als der Markt wegen der staatlichen Subventionen fast komplett nach China abwanderte.

Zur Neuaufstellung gab es keine Alternative. Noch steht Krempel am Anfang der Veränderungen, aber Reh und Clasen schauen optimistisch in die Zukunft, denn „wir sind gut aufgestellt mit unserem Portfolio, und die Energiewende und die neuen Antriebstechniken brauchen Krempel, egal, welche Technik sich durchsetzt“, ist Clasen überzeugt. Auch weiterhin sieht also alles danach aus, dass jeder von uns jeden Tag den Produkten aus Vaihingen/Enz begegnet.

Ähnliches gilt für die Produkte der Amann & Söhne GmbH & Co. KG: Auch sie fallen im Alltag kaum auf, obwohl sie allgegenwärtig und meist sogar gut sichtbar

sind: Das Traditionsunternehmen aus Bönningheim stellt seit 1854 Garne her. Angefangen hat es mit Seidengarnen für Hausfrauen und Schneidereien, und auch heute trägt Mode mit über 50 Prozent zum Umsatz bei. Allerdings ist der Consumerbereich nur noch sehr klein, Hauptabnehmer sind die internationalen Bekleidungsfirmen. Gut ein Viertel wird an die Automobilindustrie geliefert, die damit nicht nur Sitze und Lenkräder fertigt, sondern auch Airbags und Sicherheitsgurte näht. Ein weiteres Absatzfeld sind innovative Textilien.

Zur Weltmarke wurde Amann dadurch, dass das Unternehmen seinen Kunden in alle Welt folgte. Heute beschäftigt die Schwaben mehr als 2300 Mitarbeiter, davon 1800 in Rumänien, Tschechien, China, Bangladesch und neuerdings auch in Vietnam. Sie alle arbeiten in Amann-eigenen Produktionsstätten, die nach europäischen Standards gebaut und betrieben werden. Die hohen ethischen und sozialen Standards hat sich das Unternehmen selber verordnet.

Nachhaltigkeit wird dabei großgeschrieben.

Schon vor knapp 20 Jahren entwickelte Amann ein Garn aus recyceltem Polyester, das damals freilich zu früh für den Markt kam, wie Communication Managerin Nadja Krautter erzählt. Trotzdem ist das Unternehmen diesen Weg konsequent weitergegangen, zum Beispiel indem es sich an der Greenpeace-Detox-Kampagne beteiligt. Sobald ein Stoff auf deren Index kommt, sucht der Mittelständler nach einer Alter-



DIE WELT ZU KENNEN ist Voraussetzung für einen Hidden Champion., glaubt Jürgen Förster (re.), Geschäftsführer der Fellbacher AMF (li.: Wolfgang Balle aus der Geschäftsleitung, M: geschäftsführender Gesellschafter Johannes Maier).

native. Mittlerweile gibt es bei Amann sogar wasserabweisende Ausrüstungen ohne das umstrittene PFC, die genauso wasserdicht sind, wie Krautter anhand einer Schaubox beweist. Die meisten Amann-Produkte sind überdies nach dem Oeko-Tex-Prüfkatalog gemäß Anhang 6 zertifiziert, obwohl dies noch gar nicht Pflicht ist. „Vor zwei Jahren wollte noch keiner etwas davon wissen, heute honoriert der Kunde das“, freut sich Nadja Krautter und ergänzt: „Der Zeit immer etwas voraus zu sein, das liegt in der DNA von Amann.“

Dabei kommt dem Unternehmen zugute, dass der letzte Eigentümer Hanns A. Pielenz es 2005 in eine gemeinnützige Familienstiftung umwandelte, die dafür sorgt, dass

jeder verdiente Euro wieder investiert wird. Das verleiht einen langen Atem bei der Suche nach neuen Produkten und Anwendungen. Zum Beispiel das leitfähige Garn, das Jacken beheizbar machen, RFID-Antennen ersetzt oder Pailletten auf Kleidung leuchten lässt. „Andere machen das inzwischen auch“, erzählt Nadja Krautter, „aber wir waren als erste auf dem Markt“.

Auch Dritter zu sein, hat Vorteile. Mit „andere“ meint die Marketingfrau die beiden Wettbewerber, die britische Coats und die amerikanische A&E Gütermann. Hinter ihnen ist Amann weltweit die Nummer drei. Diese Position hat durchaus Vorteile. Erstens gilt auch für Dritte der alte Spruch

AH Dienstleistungen

- * Abbruch- und Demontage
- * Asbest- u. Schimmelpilzsanierung
- * Landschaftsbau und Gartenpflege
- * Beton- und Natursteinarbeiten
- * Erdarbeiten * Balkonsanierung

Tel.: 07972/226400 · www.ahc-clean.de

Manager auf Zeit - Ihr Co-Pilot zum Erfolg!

Erfahrener Geschäftsführer kurzfristig zur Überbrückung, Unterstützung oder Beratung verfügbar.

Langjährige erfolgreiche Tätigkeit im KMU-Umfeld; schwerpunktmäßig in der Nahrungsmittel-Industrie.

Ausgeprägte Expertise in Controlling/IT, Veränderungsmanagement, Projektmanagement, Strategieentwicklung und -umsetzung, Unternehmenssanierung.

Kontaktaufnahme erbeten unter: MAZ-BW@email.de

ISAK GmbH
ELEKTRO TEAM

Terminvereinbarung und Infos bei:
ISAK GmbH
Siemensstraße 19
74343 Sachsenheim
Tel. 071 47 9690-10
Fax 071 47 9690-29
elektropruefung@isakgmbh.de
www.isakgmbh.de

Geprüft nach DGUV V3
Nächster Prüftermin

Prüfung ortsveränderlicher elektrischer Betriebsmittel und Geräte nach VDE 0701-0702
Wir prüfen mit unseren erfahrenen Elektrofachkräften bei Ihnen vor Ort!

Zelthallen – Stahlhallen

HTS
RÖDER HTS HÖCKER GMBH

Top Konditionen – Leasing und Kauf
<http://www.hts-ind.de> – Telefon: 06049 95100



„always try harder“, zweitens „sind wir deshalb flexibler und schneller“, wie Krautter erklärt. So waren die Bönningheimer auch die ersten, die ein Innovation Lab einrichteten, einen Thinktank, der intelligente Produkte, individuelle Lösungen und innovative Konzepte für textile Fragestellungen entwickelt. Außerdem wurden „Sewing Technology Centers“ eingerichtet, in denen alle gängigen Näh- und Stickmaschinen stehen, die mit Amann-Garn arbeiten. „Wenn ein Kunde oder auch der Kunde eines Wettbewerbers ein Problem hat, schickt er uns das Material, und wir finden hier auf der Originalmaschine eine Lösung“, erklärt die Marketingfrau.

Umgekehrt entwickelt Amann Ideen, wie Kunden die Garne innovativ einsetzen können. Krautter führt das anhand einer interaktiven Schautafel für Messestände vor. Darauf drei Lampen und ein Lautsprecher, die dank der leitfähigen Garne nicht nur ganz ohne Kabel und Plastikteile an- und ausgeknipst werden können, sondern auch noch designmäßig ein Hingucker sind. „Die anderen zeigen auf Messen meist nur ihre Produkte“, freut sich Krautter, „wir führen die Anwendungsmöglichkeiten vor“.

Einst Provinz, jetzt Ballungsraum. Nächste Station auf der Hidden-Champion-Tour ist die Andreas Maier GmbH & Co. KG (AMF) in Fellbach, Marktführer für das Spannen auf dem Maschinentisch. Überhaupt ist es auffällig, dass Hidden Champions oft in der Provinz gegründet

DEM WETTBEWERB IMMER EINEN SCHRITT VORAUSS will der Bönningheimer Garnhersteller Amann sein, erklärt Communication-Managerin Nadja Krautter. Deshalb unterhält das Stiftungsunternehmen ein eigenes Innovationslabor.

wurden – auch wenn die Stadt unter dem Kappelberg heute zum Stuttgarter Speckgürtel gehört. Dabei war die Waiblinger Straße selbst für Fellbacher Verhältnisse noch Randlage, als das 1890 gegründete Unternehmen vor 60 Jahren hierher zog. Die Belegschaft profitiert bis heute davon, denn so war ein großzügiger Gartenbereich als Ruheoase für die Pausen möglich. Denn dass Mitarbeiter, die sich wohlfühlen, dem Unternehmen viel zurückgeben, das ist fast so eine Art Glaubensbekenntnis bei AMF, wie Geschäftsführer Jürgen Förster erzählt. Das gilt auch für die Erkenntnis, dass Zuneigung durch den Magen geht. Deswegen beschäftigt der Mittelständler zwei Köche, die jeden Tag frisch in Demeter-Qualität für die 230 Kollegen kochen.

Doch das allein erklärt natürlich nicht, wie man zum Hidden Champion wird. „Man muss die Welt kennen“, erklärt Jürgen Förster. „Schon unser Gründer Andreas Maier reiste in den Zwanzigerjahren in die USA, um bei Ford die Fließbandfertigung kennenzulernen.“ Wieder zuhause stellte er seine Schlossereiwerkstatt auf industrielle Fertigung um. Plötzlich konnten viel mehr Schlösser produziert werden. Maier überlegte, wie er seine Anlagen auslasten könnte und kam zu dem Schluss, dass Spannelemente am besten zu Fabrik und Mitarbeiterkompetenz passen. „Von da an ging es immer weiter, von Baustein zu Baustein“, erzählt Förster.

Heute ist AMF das einzige Unternehmen weltweit, das alle Arten von Spannelementen anbieten kann: Mechanische, hydraulische und magnetische Spannsysteme, Schnellspanner sowie Vakuum- und Nullpunktspannsysteme gehören zum Portfolio des Spannspezialisten. Produkte zur Automatisierung wie die Greiftechnik und Funksensorik vervollständigen das Produktprogramm. „Dadurch können wir den Kunden die am besten passenden Lösungen für ihre Anforderungen anbieten“, beschreibt Förster den Schlüssel: Schlösser finden sich wie eh und je unter den über 5000 Produkten, die über die zahlreichen Kataloge in 17 Sprachen und über den Onlineshop angeboten werden. Das meiste ist Standard, vieles ist aber auch individuelle Auftragsarbeit. „Dafür haben wir 2014 eine eigene Abteilung gebildet“, erzählt Förster. So hat der Kunde heute einen einheitlichen Ansprechpartner, von der Beratung über die Konstruktion bis zur Bestellung sowie Inbetriebnahme und zum Service.

Aber wie lässt man der Welt wissen, dass es in einer kleinen Stadt bei Stuttgart diesen einmaligen Service gibt? „Die AMF-Eigentümergefamilie ist schon immer viel gereist, schon die USA-Fahrt von Andreas Maier war ja etwas Besonderes“, gibt Förster zu bedenken: „Besonders der leider verstorbene Hans-Günter Maier war unermüdlich bei Kunden und bei Messen in aller Welt unterwegs, und auch unser jetziger Chef Johannes Maier, der das Unternehmen in vierter Generation führt, macht das so.“ Denn Ausruhen geht nicht: „Im Schnitt sind wir jede Woche einmal auf einer Messe präsent“, rechnet Förster vor. Die Nähe zu den Kunden wird außerdem durch die Vertriebsgesellschaften und Niederlassungen in 60 Ländern gewährleistet. Das alles nützt natürlich nur, wenn der Preis marktfähig ist. Dafür sorgt die stark automatisierte Fertigung, die ständig optimiert wird und bei der Qualität sowie Produktivität im Mittelpunkt steht. 80 Prozent der Produkte können laut Förster deshalb in Fellbach hergestellt werden. Hilfreich sei auch die etablierte Marke. Neue Marktteil-

69 %

EXPORTANTEIL haben die Unternehmen in der Region Stuttgart an ihren Umsätzen.

Quelle: Strukturbericht Region Stuttgart 2017



WENIG KONKURRENZ hat die Donzdorfer Hörauf Maschinenfabrik im Bereich der „To-go“-Kaffeebecher. Weltweit können nur wenige Firmen die Gefäße in der nachgefragten Qualität herstellen, weiß Marketingleiter Jaques Zimmermann.

nehmer müssten erst einmal wesentlich besser sein, um gegen das Label „AMF“, verbunden mit „made in Germany“, anzukommen. Auch die vielen Patente, die auf AMF eingetragen sind und die jahrzehntelange Zusammenarbeit mit renommierten Handelshäusern trage zum Erfolg bei. Dieser Erfolg schlägt sich in den Zahlen nieder: 2018 knackte der Mittelständler erstmals die Umsatzmarke von 50 Millionen Euro. Aber trotz aller Weltgewandtheit: AMF ist stolz darauf, in Fellbach verwurzelt zu sein: Noch heute kommen Kunden aus der Region und holen sich hier persönlich ihre Schlösser ab.

„Die Wahrscheinlichkeit, dass Sie noch kein von einer Hörauf-Maschine gefertigtes Produkt in der Hand hatten, ist sehr gering. Es sei denn, Sie lesen nicht, trinken nicht und verzichten auf Aktenordner“, steht auf der Homepage der Michael Hörauf Maschinenfabrik GmbH & Co. KG aus Donzdorf zu lesen. Angefangen hat der Namensgeber 1938 mit Spezialmaschinen zur Herstellung von Zigaretten- und Streichholzschachteln sowie zur Batteriefertigung, wie Marketingleiter Jaques Zimmermann erzählt. „Ein echter Tausendsassa, der vorher als Konstrukteur bei Bosch und der Maschinenfabrik Esslingen be-

schäftigt war“, sei das gewesen. Richtig in Schwung kam das Unternehmen, als Hörauf Louis Leitz kennenlernte. Für ihn entwickelte er 1956 eine Maschine zur Herstellung von Aktenordnern und Buchdeckeln.

80 Jahre lang war das ein wichtiges Standbein. Doch die Digitalisierung setzte dem Markt zu. Ein Glück, dass es längst ein zweites Standbein gab: High-End Maschinen für die verpackende Industrie. Auch hier konnte Hörauf in den 1960er Jahren mit Unilever einen namhaften Kunden überzeugen, auf eine papierbasierende Verpackung für Margarine umzusteigen. „Peu à peu“ wurden Maschinen für die Verpackungen von Lebensmitteln entwickelt. Heute setzt eine Vielzahl von Markenartiklern auf Hörauf-Equipment, um Instantuppen, Snacks und Mahlkaffee, aber auch Joghurt und flüssige Lebensmittel in papierbasierten umweltfreundlichen Verpackungen zu verkaufen. Als Glücksfall erwies sich der Trend zum „Coffee to go“. Schon 1962 hatte Michael Hörauf die erste Papierbechermaschine entwickeln lassen. Heute schenken alle wirklich großen Fast-food-Ketten ihre Getränke in Produkten made auf Donzdorfer Maschinen aus. Der Grund: „Einen Becher mit einer Mundrolle, die so akkurat ist, dass der Deckel dicht hält, bekommt nicht je-



Bauen mit System

Schnell, wirtschaftlich und nachhaltig.

1965-2015
50 Jahre
GOLDBECK

GOLDBECK Süd GmbH, Niederlassung Stuttgart
Schelmenwasenstr. 16-20, 70567 Stuttgart
Tel. +49 711 880255-0, stuttgart@goldbeck.de

konzipieren bauen betreuen
goldbeck.de

GOLDBECK

INTERVIEW

»Man spezialisiert sich mit den Kunden.«



BERND KUSSMAUL

Geschäftsführender Gesellschafter
Bernd Kußmaul GmbH, Weinstadt

Herr Kußmaul, wie wird man ein „Champion in der Nische“? Das wird man nicht von heute auf morgen. Unser Erfolgskonzept: Wir haben uns immer auf das konzentriert, was wir richtig gut können. So haben wir uns kontinuierlich verbessert und sind für unsere Kunden zum Systempartner auf Augenhöhe geworden. Heute entwickeln wir für Kunden, die als Nischenanbieter kleine Stückzahlen im Premiumsegment produzieren – etwa Rolls Royce, Bugatti oder McLaren.

Die Verbindung mit Ihren Kunden ist also entscheidend? Ja. Unsere Kunden, vor allem aus der Autoindustrie und dem Sondermaschinenbau, schätzen unsere Kompetenz. Diskussionen darüber, warum etwas nicht geht, gibt es mit uns nicht. Mit vielen verbindet uns in der Zwischenzeit sogar eine strategische Partnerschaft. Das ist durchaus nicht selbstverständlich.

Macht eine so enge Bindung nicht abhängig? Nicht in unserem Fall. Im Gegenteil, die Unternehmen kommen auf uns zu und wollen von uns inspiriert werden. Denn oft geht der Anstoß zu einem neuen Design oder einer neuen Entwicklung von uns aus – aktuell verfolgen wir zum Beispiel neue Ansätze für die Verwendung von Lichtfasern und Textilien im Fahrzeugbau, die wir ausgewählten Kunden vorstellen.

Bleibt man als Champion in der Nische klein? Bei uns ist das so. Einerseits sind wir Entwickler, die nicht für die Großserie produzieren. Aber auch unser Qualitätsbewusstsein und unser Wertgefühl schließen ein zu schnelles Wachstum aus. Es ist nicht einfach, Mitarbeiter zu finden, die diese Kultur teilen und verinnerlichen. Aus diesem Grund ziehen wir es vor, langsam zu wachsen und ein Projekt auch einmal ablehnen.

der hin“, erzählt Zimmermann und berichtet von amerikanischen Konsumenten, die so einiges mit vollen Kaffeebechern anstellen, in der Hoffnung, den Anbieter verklagen zu können, wenn sie sich doch an der heißen Flüssigkeit verbrühen würden.

Weltweit gibt es nur wenige echte Konkurrenten für Hörauf. „Die Markteintrittsbarriere ist sehr hoch“, erklärt Zimmermann, „denn die Fastfood-Ketten haben meist nur zwei, drei Zulieferer die die enormen Mengen an Papierbechern in der geforderten Qualität produzieren können, und die wissen, dass sie sich auf uns verlassen können – und zwar 24/7“. Außerdem sei die Herstellung einer solchen Maschine höchst komplex und dauere über ein halbes Jahr. Verpackungsmüll und Einwegbecher sind ja heute sehr umstritten. Merkt Hörauf das? „An den Fragen, die kommen, schon, nicht aber am Geschäft“, berichtet Zimmermann. Überhaupt spiele ihnen der Trend zum Umweltschutz in die Karten, denn das Material, das auf Hörauf-Maschinen verarbeitet wird, ist ja aus Holz und somit die derzeit umweltschonendste Lösung.

Für Neuentwicklungen ist der Mittelständler mit 240 Mitarbeitern trotzdem natürlich offen und treibt sie auch selber voran. Gerade erst ging der Innovationspreis des Landkreises Göppingen nach Donzdorf. Ausgezeichnet wurde eine Idee, die den Abfüllern Zeit und Lagerfläche spart. Es geht um „Cartocan“, eine Maschine, mit der die Anwender die Verpackungen „just in time“ selber produzieren können. Dadurch wird vermieden, dass leere Dosen spritfressend transportiert und platzfressend gelagert werden müssen. Das benötigte Rollenmaterial wird nachhaltig aus Holz mit FSC-Label hergestellt. Weil aseptisch abgefüllt wird, sind Lebensmittel darin bis zu zwölf Monate ungekühlt haltbar. Marketing-Mann Jacques Zimmermann bleibt trotzdem einer der wenigen, der merkt, dass er täglich von Hörauf-Produkten umgeben ist. Registriert er das überhaupt noch? „Ja, auf jeden Fall, und dann freue ich mich jedes Mal!“

Bleibt die Frage, wie man Hidden Champion wird. Betrachtet man unsere Beispiele, scheint es entscheidend, ganz am Anfang einer neuen Entwicklung dabei zu sein und die richtige Nase dafür zu haben, was der Markt braucht. In dieser neuen Nische wird man dann zum absoluten Spezialisten. Wichtig ist es aber auch, den Namen und die Position, die man sich dadurch erarbeitet hat, lebendig zu halten: durch immer neue Ideen, die im eigenen Hause weiter entwickelt werden, durch Kundenpflege und -nähe und durch große Verlässlichkeit. Nicht umsonst fiel bei allen unseren Testimonials der Satz „Unsere Kunden schätzen, dass sie sich auf uns verlassen können“.

All das funktioniert nur mit loyalen und engagierten Mitarbeitern. Vielleicht ist das auch ein Grund, warum die Hidden Champions oft in ländlichen Regionen sitzen, wo die Mentalität nicht so schnelllebig und die Konkurrenz an gut bezahlten Arbeitsplätzen nicht so groß ist. Hinzu kommt, dass der Markt oft sehr schmal und meist im B2B-Bereich beheimatet ist und von wenigen Anbietern und Nachfragern bearbeitet wird – eine überschaubare Community eben. Dass die Unternehmen trotzdem in der Öffentlichkeit relativ unbekannt sind, liegt wohl auch an der ungewöhnlich defensiven und vorsichtigen Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Schade eigentlich, denn sie haben spannende Geschichten zu erzählen.

In keinem Land der Welt gibt es so viele Hidden Champions wie in Deutschland: geschätzt etwa 1000. Die meisten davon sind bis heute Familienbetriebe. Das macht sie schnell und flexibel, weil sie in größeren Zeiträumen denken und sich für ihre Mitarbeiter verantwortlich fühlen. Sie durch hohe Erbschaftsteuer, durch immer neue Gesetze, die eigentlich auf Großkonzerne zugeschnitten sind kaputt zu machen, wäre ein schwerer Verlust für Deutschland, aber auch für die Welt.

DR. ANJA MAGA Redaktion Magazin Wirtschaft, anja.maga@stuttgart.ihk.de