



Hauptausgabe

Zentralschweiz am Sonntag  
6002 Luzern  
041/ 429 51 51  
www.luzernerzeitung.ch

Medienart: Print  
Medientyp: Tages- und Wochenpresse  
Auflage: 81'392  
Erscheinungsweise: wöchentlich

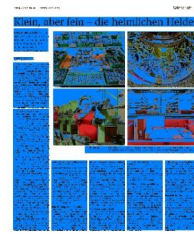
Themen-Nr.: 377.009  
Abo-Nr.: 377009  
Seite: 11  
Fläche: 106'732 mm<sup>2</sup>

# Klein, aber fein – die heimlichen Helden



Sie alle sind auf ihrem Gebiet führend (im Uhrzeigersinn): Sackmesserproduzent Victorinox, Herrenknecht, der Hersteller von Tunnelbohrmaschinen, Schraubenkönig Würth und Textilmaschinenproduzent Jakob Müller.

Bilder Keystone, Maria Schmid, Aargauer Zeitung/Chris Iseli



Hauptausgabe

Zentralschweiz am Sonntag  
6002 Luzern  
041/ 429 51 51  
www.luzernerzeitung.ch

Medienart: Print  
Medientyp: Tages- und Wochenpresse  
Auflage: 81'392  
Erscheinungsweise: wöchentlich

Themen-Nr.: 377.009  
Abo-Nr.: 377009  
Seite: 11  
Fläche: 106'732 mm<sup>2</sup>

## SPITZENINDUSTRIE Sie sind nicht gross, aber in ihrem Fach Weltspitze: die so genannten Hidden Champions. Und die Kleinen machen vieles besser als die Grosskonzerne.

GERHARD BLÄSKE  
wirtschaft@luzernerzeitung.ch

Österreich, Deutschland und die Schweiz – nirgendwo sonst gibt es so viele Hidden Champions oder Weltmarktführer wie in diesen drei Staaten. Die heimlichen Helden tragen zwar nicht so klingende Namen wie Siemens, Volkswagen, Roche, Bosch oder SAP. Es handelt sich bei ihnen aber oft um hoch spezialisierte Technologiefirmen, die in ihrem Marktsegment führend sind. Es sind Familienunternehmen, die einen langfristigen Planungshorizont haben. Und: Sie sind sehr exportstark und innovativ; die Hidden Champions geben besonders viel Geld aus für Forschung und Entwicklung. Laut Professor Bernd Venohr, der mit Florian Langenscheid das Lexikon der deutschen Weltmarktführer herausgegeben hat, sind es im Durchschnitt 7,2 Prozent des Umsatzes.

### Luzern mischt vorne mit

Professor Hermann Simon, der sich seit Jahrzehnten mit dem Thema beschäftigt, hat weltweit 2734 Hidden Champions identifiziert. Die Hälfte davon sei im deutschsprachigen Raum beheimatet, rund 1300 in Deutschland, jeweils gut 100 in Österreich und in der Schweiz; das Beratungsunternehmen PWC hat 123 «Swiss Champions» ausgemacht. Besonders viele solcher Firmen gibt es in Baden-Württemberg, in Nordrhein-Westfalen und in Bayern. In Österreich sind sie häufig in und um Wien, in der Schweiz im Grossraum Basel, in der Region Zürich, in Luzern und rund um St. Gallen zu finden. Ausser in Grossstadtreionen sind sie häufig auch in ländlichen Regionen anzutreffen. Die idyllische Region zwischen Stuttgart und Nürnberg wird beispielsweise auch «Land der Weltmarktführer» genannt, weil es dort, bezogen auf die Einwohnerzahl, die meisten Weltmarkt-

führer gibt. Dazu gehören etwa die Ventilatorenhersteller EBM Papst und Ziehl-Abegg, der Sitzhersteller Recaro oder der Schraubenkönig Würth.

Was unterscheidet einen Hidden Champion von einem anderen Weltmarktführer? Es ist in erster Linie die Grösse. Ein Hidden Champion erzielt weniger als 5 Milliarden Euro Umsatz. Und die meisten von ihnen sind in der breiten Öffentlichkeit kaum bekannt. Ausnahmen sind der Gummibärchenproduzent Haribo, der Messerhersteller Victorinox, der Produzent von Hochdruckreinigern Kärcher oder der Armaturespezialist Hansgrohe. Anders sieht es aus beim deutschen Herrenknecht, dem Hersteller von Tunnelbohrmaschinen, die eine Filiale im ernenischen Amsteg haben. Oder bei Jakob Müller aus dem aargauischen Frick, der Maschinen für die Produktion von Schmaltextilien herstellt. Oder bei Belimo aus Hinwil, dem Spezialisten für elektronische Antriebslösungen.

Christoph Müller, Professor an der Henri-B.-Meier-Unternehmerschule der Universität St. Gallen, geht bei der Definition der Hidden Champions noch einen Schritt weiter. Ein globaler Champion müsse mehr als 50 Prozent seines Umsatzes im Ausland erzielen und auf mindestens drei Kontinenten vertreten sein.

### 20 Prozent fliessen in die Forschung

So wie Pilz. Das 1948 gegründete Unternehmen aus Ostfildern bei Stuttgart produziert Sicherheitsschaltgeräte und -steuerungen. Pilz sorgt dafür, dass Gepäckförderanlagen in Flughäfen ebenso gefahrlos laufen wie Seil- und Achterbahnen. Auch das weltweit höchste Kettenkarussell im Wiener Prater wird von Pilz-Sicherheitstechnologie überwacht und gesteuert. Pilz erzielt mehr als zwei Drittel seiner Erlöse im Export. Um technologisch vorn zu bleiben, investiert der Familienkonzern rund 20 Prozent seines Umsatzes in Forschung und Entwicklung.

### Enge Bindung zu den Arbeitern

Innovationen, eine gute Eigenkapitalausstattung, geringe Verschuldung und die Kontinuität an der Firmenspitze – das zeichnet die meisten Hidden Champions aus und erklärt ihren Erfolg. Nicht selten

stehen Unternehmenschefs über Jahrzehnte an der Spitze. Häufig besteht deshalb eine enge Bindung zur Belegschaft, die sich dem Unternehmen verbunden fühlt. Viele Mitarbeiter übernehmen früh Verantwortung und identifizieren sich mit dem Unternehmen. Das gilt auch umgekehrt. Die schwere Krise von 2009 traf auch viele Hidden Champions schwer und führte zu massiven Umsatzrückgängen. Dennoch hielten die meisten von ihnen den Mitarbeitern die Treue. Mit Kurzarbeit, Sonderurlauben und anderen Anpassungsmassnahmen wurde diese Phase überbrückt. Der Maschinenbauer Trumpf etwa, dessen Erlöse um 38 Prozent zurückgingen, wollte keine Mitarbeiter verlieren. «Wenn Spezialisten einmal weg sind, sind sie weg», sagte Unternehmenschefin Nicola Leibinger-Kammüller. Das zahlte sich aus. Nach der Krise startete Trumpf durch. Laut Simon sind Hidden Champions in den letzten zehn Jahren besonders stark gewachsen, im Schnitt um knapp 10 Prozent.

### Die Wissenschaft rätselt

Warum gerade im deutschsprachigen Raum so viele dieser Weltmarktführer beheimatet sind, das beschäftigt auch Wissenschaftler. Aus Simons Sicht gibt es dafür eine Reihe von Gründen. Historisch gesehen gab es im deutschsprachigen Raum viele Kleinstaaten. Das zwang Unternehmen schon frühzeitig, über die Grenzen zu schauen und zu exportieren.

In vielen Regionen gab es aber auch traditionelle Kompetenzen. So wurden im Schwarzwald oder in der Schweiz jahrhundertlang Uhren gefertigt. Daraus entstanden später oft andere Industrien. Tuttlingen etwa, nicht weit von der Schweizer Grenze am Rande des Schwarzwaldes gelegen, wurde zum Zentrum der Medizintechnik.

### Vorteil duale Berufsausbildung

Einige Firmen, etwa die Karl Leibinger Medizintechnik, entstanden aus Uhrmachereien. Die Region ist weltweit führend bei chirurgischen Instrumenten. Auch aus der Schweizer Uhrenindustrie entwickelten sich teilweise medizintechnische Firmen, vor allem im Bereich metallischer Implantate. Und im nieder-





Hauptausgabe

Zentralschweiz am Sonntag  
6002 Luzern  
041/ 429 51 51  
www.luzernerzeitung.ch

Medienart: Print  
Medientyp: Tages- und Wochenpresse  
Auflage: 81'392  
Erscheinungsweise: wöchentlich

Themen-Nr.: 377.009  
Abo-Nr.: 377009  
Seite: 11  
Fläche: 106'732 mm<sup>2</sup>

sächsischen Göttingen gibt es besonders viele Messtechnikfirmen, die ihren Ursprung in der dortigen Universität haben, deren mathematische Fakultät jahrhundertlang weltweit führend war. Auch die duale Berufsausbildung und eine im Vergleich zu vielen anderen Staaten starke Internationalisierung, die sich in relativ guten Fremdsprachenkenntnissen und Auslandsaufenthalten oft schon zu Schülerzeiten manifestiert, waren hilfreich.

Digitalisierung, Internationalisierung und Fachkräftemangel stellen viele dieser Unternehmen vor neue Herausforderungen. Eine Schicksalsfrage ist oft die Nachfolgeregelung. Das kann der Moment sein, in dem ausländische Investoren, die auf der Suche nach Zugang zu Spitzentechnologie von Mittelständlern aus dem deutschsprachigen Raum sind, zuschlagen. Neben Amerikanern und Franzosen sind in den letzten Jahren vor allem Chinesen sehr aktiv geworden. Sie haben es vor allem auf Autozulieferer und Maschinenbauer abgesehen.

### Nachteile im Aktienrecht

Insgesamt zeigen sich die Hidden Champions bisher relativ stabil. Nur bei Neugründungen sind Deutschland, Österreich und auch die Schweiz heute nicht mehr immer vorn dabei. Professor Müller sieht die oft zu geringe öffentliche Anschubfinanzierung und, etwa gegenüber Grossbritannien, Nachteile im Aktienrecht als Problem. Andererseits sind das bestehende Netzwerk an Hochtechnologieunternehmen und Hochschulen, das gute Bildungssystem und die Infrastruktur gute Voraussetzungen, auf denen sich auch in Zukunft aufbauen lässt.