

Voraussetzungen
und Erfolgsmuster für
Hidden Champions
in Ostdeutschland

Bad Saarow, 10. November 2017

Prof. Dr. Jörg K. Ritter

EgonZehnder

OWFZUKUNFT
DAS OSTDEUTSCHE WIRTSCHAFTSFORUM

Bedingt zukunftsfähig? Deutschlands industrieller Mittelstand zwischen Erfolgsstreben und Innovationshemmung

Innovationskriterien

West

Ost

- Funktionierende industrielle Kerne und organisierte Branchennetzwerke
- Regionale Kooperationen zwischen Großunternehmen, Forschungseinrichtungen und Mittelstand
- Universitäre Ausgründungen und Start-ups mit Unterstützung durch Unternehmer/ Business Angels
- Innovationsfördernde Aktivitäten durch Politik in Kooperation mit Wissenschaft und Wirtschaft
- Innovationsorientiertes und -bereites Management, einschließlich der Governance-seitigen Unterstützung



Quelle: A.T. Kearney & BDI (2016). Wie geht es dem German Mittelstand? Mittelstandspanel 2016. n = 539

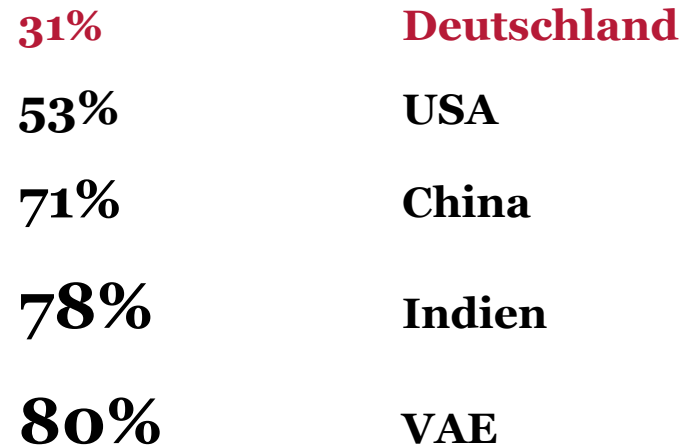
„German Angst“ als eine ernstzunehmende Zukunftshürde!

OZ OSTSEE-ZEITUNG.de



Eine grundsätzliche Skepsis gegenüber Innovationen ist bei Verbrauchern und Unternehmen weit verbreitet

Vertrauen der Verbraucher in technische Neuerungen:

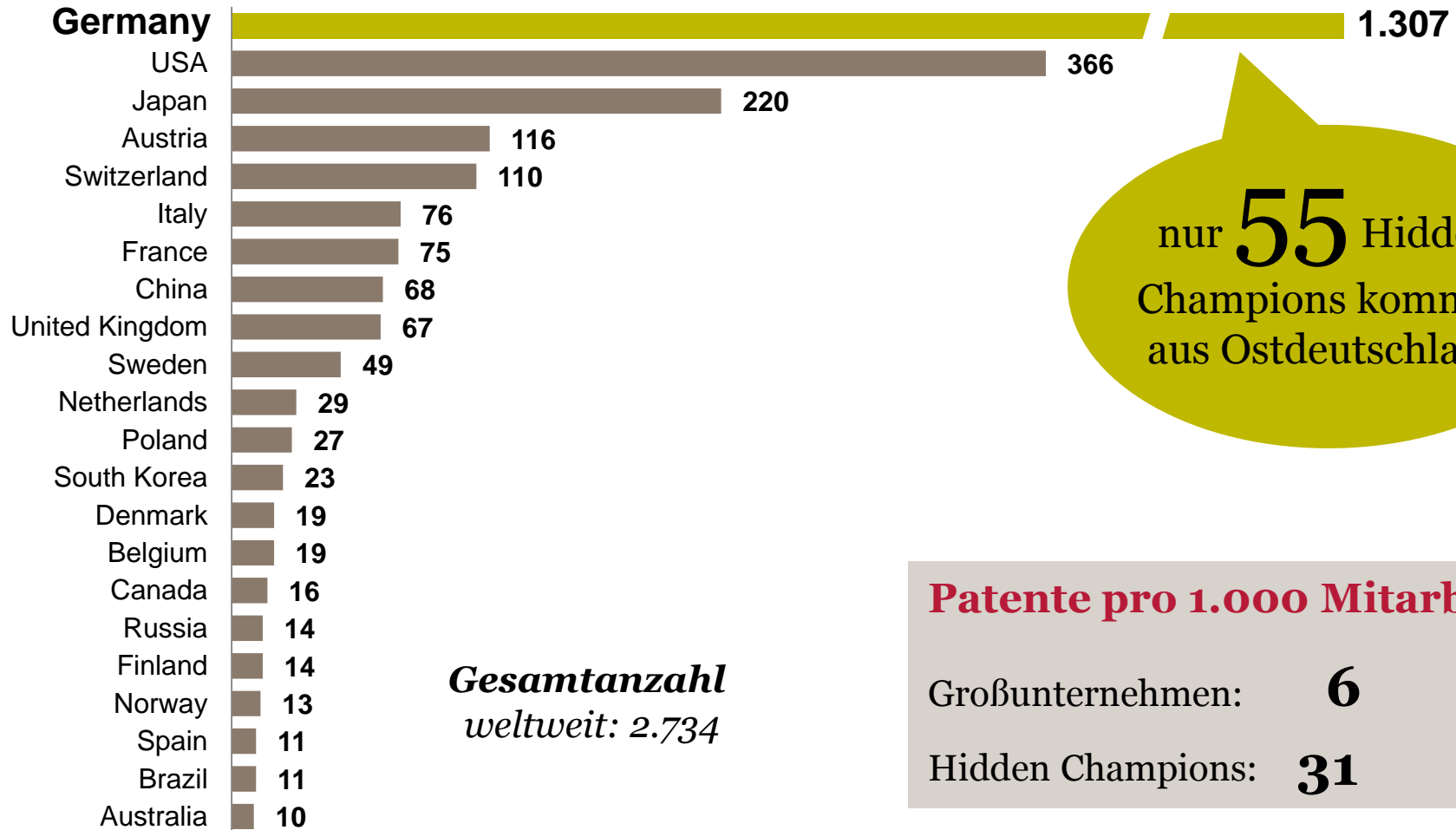


57% der deutschen Verbraucher empfinden die Geschwindigkeit, mit der neue Geschäftsfelder entstehen, als zu hoch

Quelle: Ostsee-Zeitung vom 4./5. November 2017

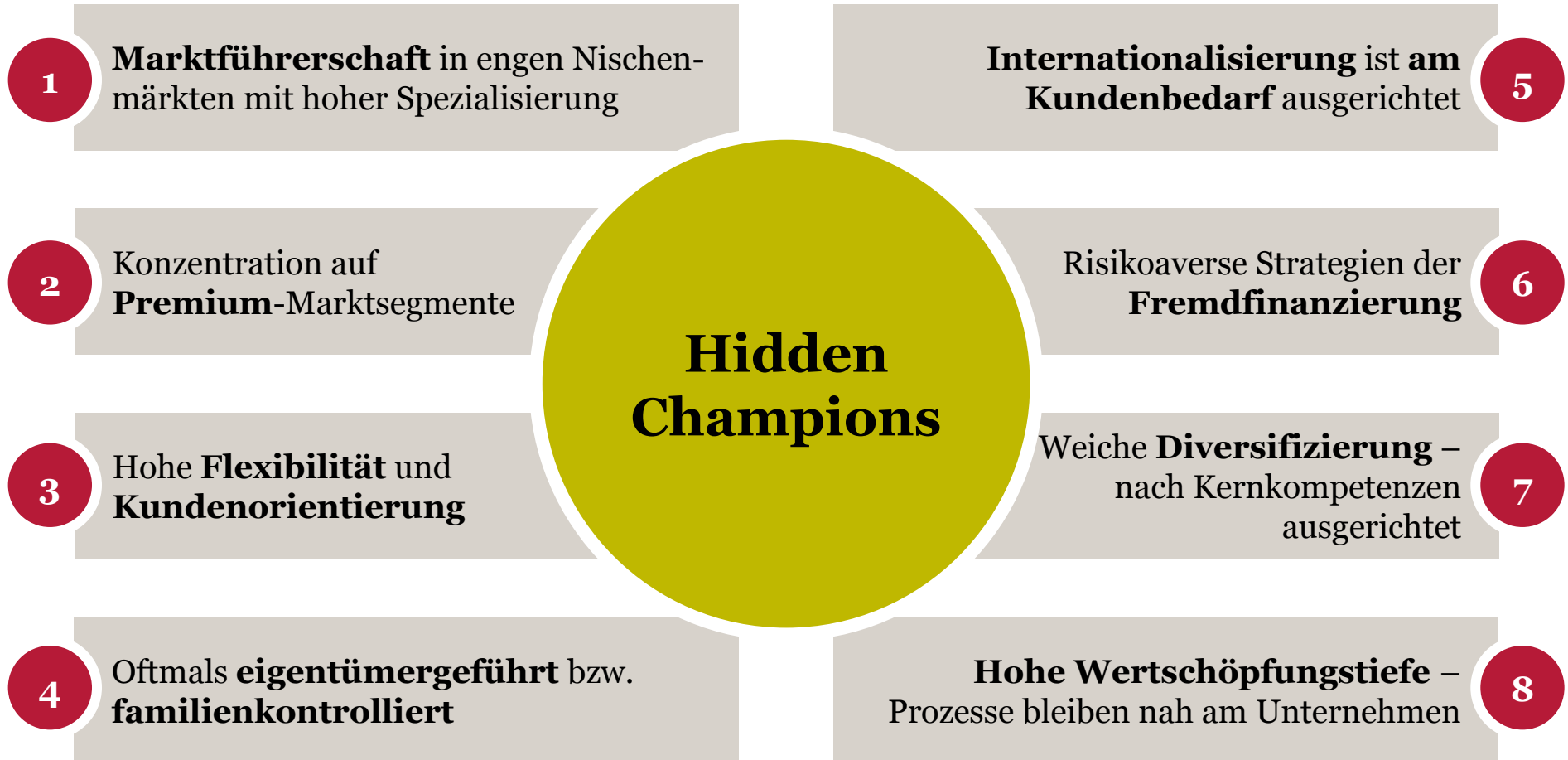
Quelle: A.T. Kearney & BDI (2016). Wie geht es dem German Mittelstand? Mittelstandspanel 2016. n = 539

Wichtigste Frage: Was sind zukünftige Erfolgsfaktoren für Hidden Champions?



Quelle: Hermann Simon. Hidden Champions – The Vanguard of Globalia

Die bisherigen 8 Erfolgskriterien von Hidden Champions sind

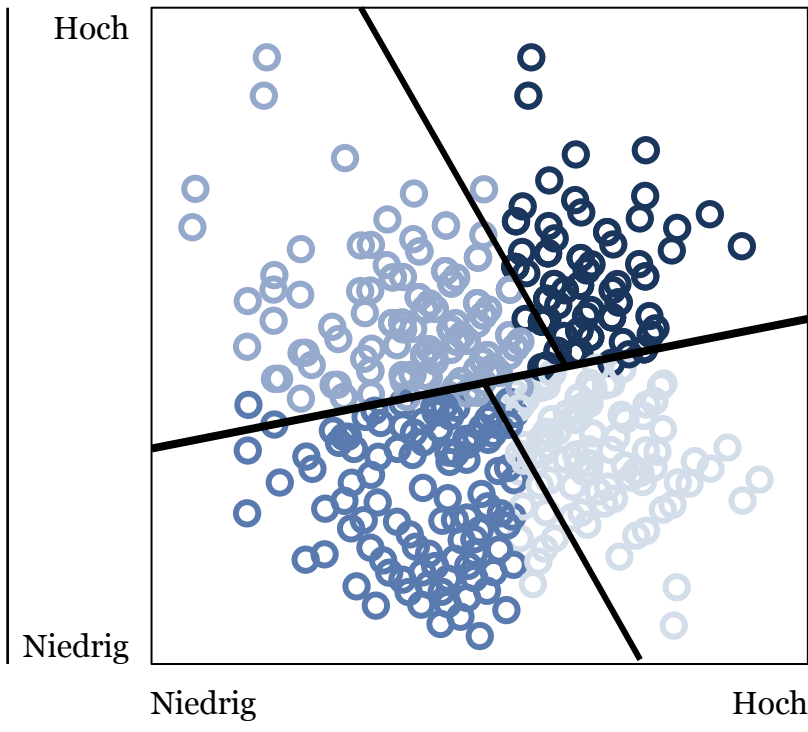


Quelle: Hermann Simon, The Vanguard of Globalia, Lecture at the 25th Global Summit of the Family Business Network (2014)

Vier Strategietypen konnten bisher bei Hidden Champions identifiziert werden

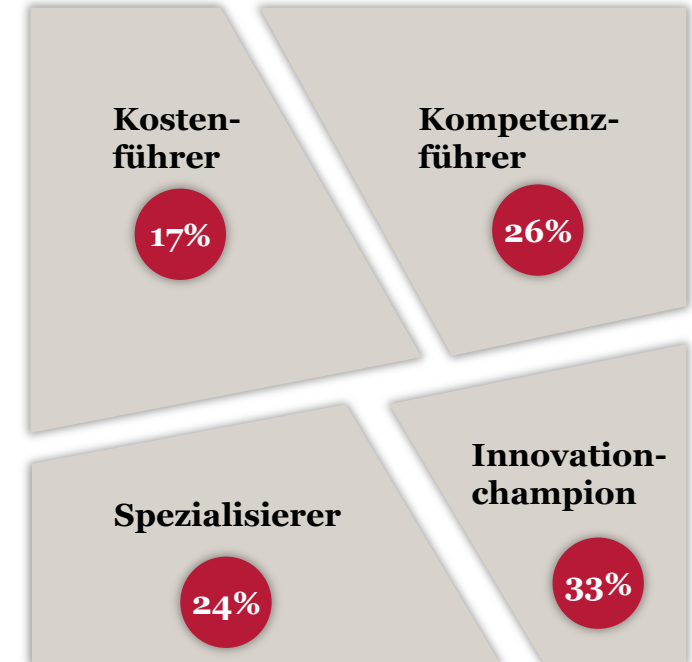
Volumenfokus

- Volumenstrategie
- Standardisierung
- Kostenführerschaft
- Individualisierung
- Nischenstrategie



Innovationsfokus

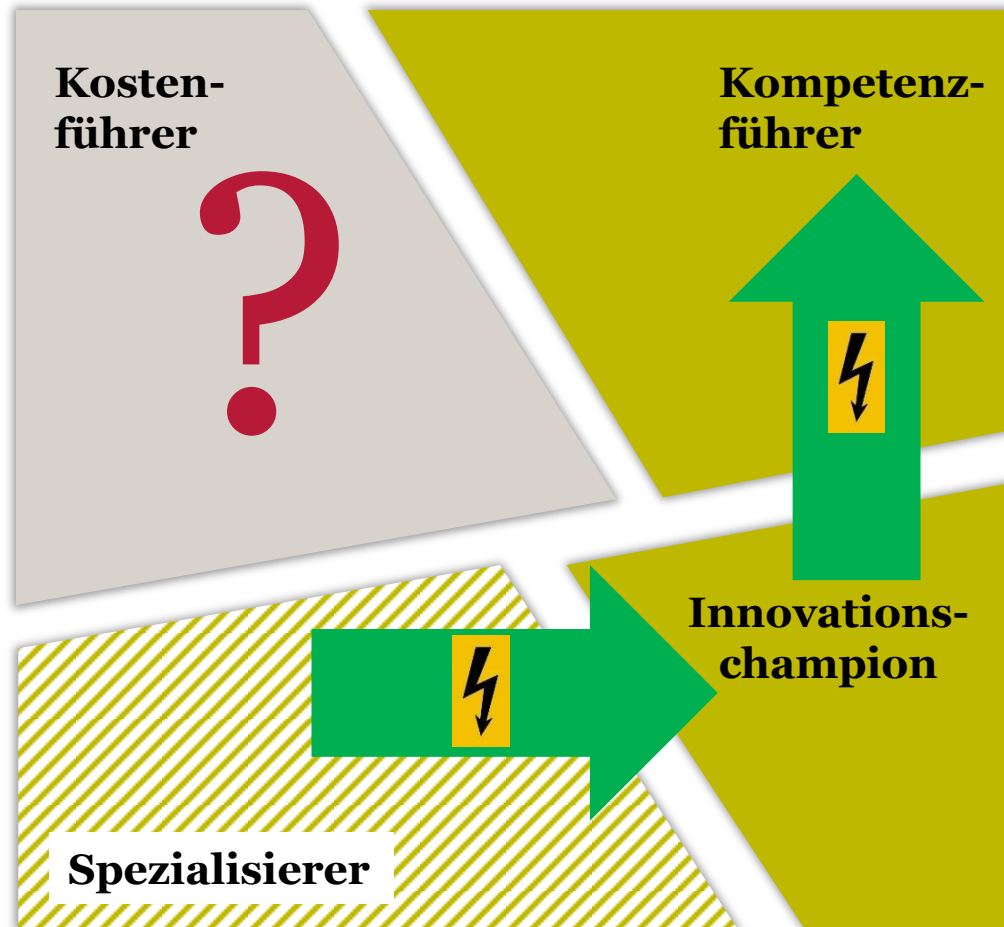
- Technologieführerschaft
- Markenführerschaft
- Marktführerschaft
- Qualitätsführerschaft
- Dienstleistungsführerschaft



Quelle: Ergebnisse aus einer McKinsey-Umfrage von über 700 deutschen Unternehmen zwischen 50 Mio. € und 3 Mrd. € Umsatz (von insgesamt ca. 5.000)

Unterschiedliche Gründe haben bisher eine stärkere Entwicklung zu Hidden Champions in Ostdeutschland verhindert

Zu geringe Innovationskraft und fehlende Rahmenbedingungen um in Ostdeutschland derzeit erfolgreich zu sein



Nur eine geringe Anzahl ostdeutscher Unternehmen haben bisher diese Qualität erreichen können

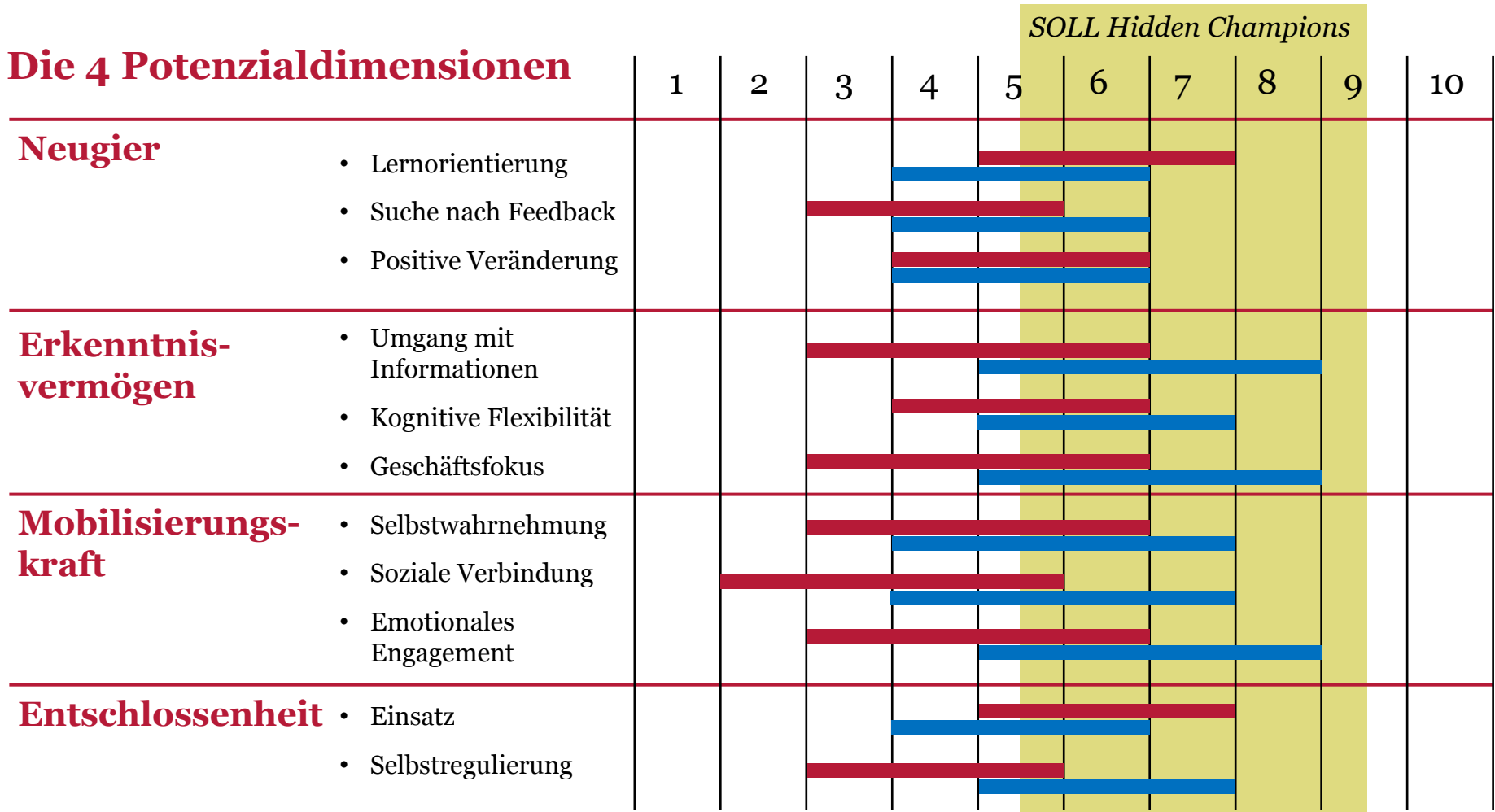
Startpunkt bzw. Status Quo vieler ostdeutscher Unternehmen

Gute ostdeutsche Beispiele, jedoch haben sich noch zu wenige Unternehmen in dieses Feld entwickeln können

Hidden Champions

Die Potenzialanalyse zeigt die Entwicklungsnotwendigkeit des Managements ostdeutscher Hidden Champions auf

Die 4 Potenzialdimensionen



Quellen: Harvard Business Review 2017 (Ausgabe November/Dezember): Turning Potential into Success: The Missing Link in Leadership Development (Fernandez-Araoz et al., 2017); Egon Zehnder Potenzialanalysen von Hidden Champions im deutschsprachigen Raum (2010-2017; n = 3.300)

Pulsmesser und Navigator sind die Ergebnisse des jährlichen „Innovationswettbewerb TOP 100“



Die 5 Kriterien

1. Innovationsförderndes Top-Management
2. Innovationsklima
3. Innovative Prozesse und Organisation
4. Außenorientierung/ Open Innovation
5. Innovationserfolg

Im Zeitraum der **letzten 5 Jahre** (2013 – 2017) wurden **durchschnittlich 12 ostdeutsche Unternehmen** nominiert

Ø =
6,6%

Im Jahr **2017** kamen **9** von insgesamt 262 nominierten Unternehmen **aus Ostdeutschland**


nur
3,4%

Quelle: <https://www.top100.de/pruefkriterien.html>

Motivierende Beispiele ostdeutscher Hidden Champions, die den wesentlichen Kriterien dieses Unternehmenstyps entsprechen



**Dreiling
Maschinenbau**
(135 MA, Thüringen)



novatic
THE COLOR COMPANY
**Dresdner
Lackfabrik Novatic**
(250 MA, Sachsen)



FAM
FAM Gruppe
(1.400 MA, Sachsen-
Anhalt)



Halloren
**Halloren
Schokoladenfabrik**
(700 MA, Sachsen-
Anhalt)




IFA
IFA Gruppe
(2.500 MA, Sachsen-
Anhalt)



MITEC
Automotive AG
MITEC
(800 MA, Thüringen)




NILES
CHEMNITZ
Niles-Simmons
(1.450 MA, Sachsen)



NOMOS
GLASHÜTTE
NOMOS Glashütte
(300 MA, Sachsen)



ROTKÄPPCHEN-MUMM
**Rotkäppchen-
Mumm**
Sektellereien (630
MA, Sachsen-Anhalt)



VON ARDENNE
von Ardenne
(600 MA, Sachsen)

Anmerkung: Alphabetische Anordnung

Das Hidden Champions Institute (HCI) an der ESMT sieht sich zukünftig in der Mitverantwortung – **Gründung am 22.11.2017**



Das Hidden Champions Institute (HCI) konzentriert sich auf sechs Themengebiete, die für deutsche Mittelständler von zentraler Bedeutung sind:



INNOVATION



DIGITALISIERUNG



INTERNATIONALISIERUNG



GOVERNANCE



STRATEGIE



ORGANISATION

Handlungsfelder für die Weiterentwicklung bzw. Entwicklung von Hidden Champions, insbesondere in Ostdeutschland

1. Mediales „**Umdenken**“ bei der Berichterstattung zu Best Practices ostdeutscher Unternehmens- und Unternehmerleistungen
2. Etablierung von funktionierenden und mit „Hidden Champion“-Kompetenz ausgestatteten **Governance-Gremien** zur Unterstützung von Inhabern, Unternehmerfamilien bzw. Top Management
3. Entwicklung der **Oberbürgermeister zu Infrastruktur-Unternehmern**, bspw. durch ein entsprechendes Weiterbildungsprogramm
4. Initiierung eines **ostdeutschen Innovationsfonds** durch unterschiedliche Kapitalgeber, wie bspw. VC, PE, Unternehmer etc., für Wachstum und Digitalisierung von Forschungseinrichtungen, Start-ups und Unternehmen
5. Verabschiedung eines **Aktionsprogramms „Hidden Champions“** des **OWFZUKUNFT** mit den relevanten Stakeholdern (Ministerien, IHKs, ESMT, Unternehmer- und Branchenverbände, Die Familienunternehmer, BDI u.a.)
DAS OSTDEUTSCHE WIRTSCHAFTSFORUM