



## „Hidden Champions“ – die Weltmarktführer aus dem Mittelstand

Deutsche Unternehmen – wem fielen da nicht zunächst die Namen der börsennotierten Großkonzerne ein – sei es, dass sie wie Adidas der Sportartikel- oder wie Porsche der Automobilbranche angehören. Ihre Bekanntheit manifestiert sich in der Erfolgsgeschichte ihrer Marken und in deren Präsenz auf den internationalen Märkten.

Nicht weniger traditionsreich, jedoch weitgehend unbekannt sind ca. 1.300 kleine und mittelständische Betriebe (KMU) aus Deutschland, für die der Begriff „Hidden Champions“ – also „verborgene Meister“ – geprägt wurde. Auch wenn die so Bezeichneten mit anderen mittelständischen Unternehmen vieles gemein haben, so unterscheiden sich die „Hidden Champions“ von diesen doch in einem wesentlichen Punkt:

Sie sind, was ihre Produkte und Dienstleistungen betrifft, zumeist hochgradig spezialisiert und besetzen eine TOP-3-Position auf dem Weltmarkt respektive eine Nummer-eins-Position in Europa. Unter ihnen findet sich beispielsweise die norddeutsche Enercon GmbH, die Windkraftanlagen herstellt, oder die badische Firma Herrenknecht, die die größten Tunnelbohrmaschinen der Welt produziert und überall dorthin exportiert, wo man bei Bauvorhaben buchstäblich auf Granit beißt.

15 Zwei Beispiele, die zeigen, dass nicht – wie anderorts üblich – die großen Konzerne den Export bestimmen, sondern jene 1.300 „Weltmarktführer aus der zweiten Reihe“. Mit ihren Experten bestreiten sie nämlich etwa 70 Prozent des deutschen Außenhandels.

Dass sie ungeachtet dessen ihre Erfolge im Verborgenen feiern hat hauptsächlich mit ihren Kunden zu tun. Denn die „Hidden Champions“ fertigen nur selten gängige Konsumgüter, sondern stellen meist hoch technisierte Investitionsgüter her. Ein weiterer Grund für die fehlende Beachtung durch die Öffentlichkeit sind die oftmals kleinen Märkte, auf denen die „verborgenen Meister“ agieren, nur dass diese nicht im regionalen Sinne als klein verstanden werden dürfen. Ein Beispiel ist die bayerische Metallwarenfabrik Wanzl. Mit 3.700 Mitarbeitern an sieben Standorten in Europa und China sowie Niederlassungen auf allen Kontinenten ist sie der weltweit größte Hersteller für Einkaufswagen.

Analysten, die den Erfolg der „Hidden Champions“ untersuchen, haben ein weiteres Phänomen ausgemacht, das als entscheidend für die Export- und Wettbewerbsstärke deutscher Mittelständler gelten kann. Rund ein Drittel der untersuchten Firmen hat – wie der genannte Einkaufswagenhersteller – seinen schärfsten Konkurrenten am selben Platz beziehungsweise in regionaler Nähe. Die harte interne Konkurrenz ist somit prägend für den Erfolg in der Welt. Dieser hat zudem seine Grundlage in der durch den



scharfen Wettbewerb gesteigerten Innovationskraft der Unternehmen. So verzeichnete  
35 der Siemens-Konzern zwar die meisten Patentanmeldungen in Deutschland; in Relation  
zur Betriebsgröße wird diese Zahl jedoch von den mittelständischen Betrieben um  
das Drei- bis Vierfache übertroffen. Jeder einzelne „Hidden Champion“ investiert über-  
durchschnittlich viel in Forschung und Entwicklung und manch einer profitiert direkt von  
der Exzellenz benachbarter Hochschulen und Universitäten. Der im Hochschwarzwald  
40 gelegene Ort Furtwangen zum Beispiel beheimatet eine ganze Reihe von Firmen für  
Steuerungstechnik, die Kooperationspartner der dortigen Hochschule sind.

Bei all dem wird klar, dass die „verborgenen Meister“ zur unternehmerischen Avant-  
garde gehören und für die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft von zentra-  
ler Bedeutung sind. Die KMU und mit ihnen die „Hidden Champions“ sind nämlich für  
45 den Erhalt und Ausbau des industriellen Sektors praktisch unverzichtbar geworden.  
Denn während der Anteil der von Großkonzernen gestellten Arbeitsplätze in der Indus-  
trie auf 20 Prozent geschrumpft ist, beläuft er sich bei den Mittelständlern auf stolze 80  
Prozent.

Doch die Globalisierung geht zweifellos weiter und wird dabei vieles strukturell ver-  
50 ändern. Bereits heute sind zwei der bekannteren „Hidden Champions“, der Betonpum-  
penhersteller „Putzmeister“ sowie der weltweit führende Produzent von PKW-Schließ-  
systemen „Kiekert“ in einer Holding mit chinesischen Wettbewerbern aufgegangen. In  
diesem Wettbewerb zu bestehen, wird für die „verborgenen Meister“ sicher nicht leich-  
ter, es sei denn, dass sie ihre bereits vorhandene Fähigkeit zur schnellen Anpassung  
55 und Innovation noch weiter erhöhen.

Wie komplex die Herausforderungen für die „Hidden Champions“ auch sein mögen,  
es gelingt ihnen bisher gut, mit der Internationalisierung Schritt zu halten. Und ein Blick  
auf die diversen kulturellen und historischen Wurzeln des wirtschaftlichen Erfolgs  
macht deutlich, dass das Vertrauen auf eine Fortsetzung der Erfolgsgeschichte durch-  
aus berechtigt ist.

Herbert Stern

---

Aus: SANDER, Ilse u.a.: *Mittelpunkt neu C1. Deutsch als Fremdsprache für Fortgeschrittene*. Stuttgart u.a.  
2013, S. 70f.



## Fragen zum Text

- a) Lesen Sie den Text noch einmal und beantworten Sie die Fragen mit eigenen Worten in ganzen Sätzen.

(1) In welchem Fall bezeichnet man eine Firma als „Hidden Champion“?

(2) Was trägt dazu bei, dass diese Firmen nicht sehr bekannt sind?

(3) Wie begründet der Autor den Erfolg der „Hidden Champions“?

(4) Welche Bedeutung haben die beschriebenen KMU in wirtschaftlicher Hinsicht?

**b) Welche Bedeutung haben die folgenden Konnektoren im Text? Kreuzen Sie an.****(1)** auch wenn  
(Z. 6)

- (a) Obwohl die „verborgenen Meister“ mit anderen mittelständischen Unternehmen vieles gemein haben, unterscheiden sie sich von diesen in einem wesentlichen Punkt.
- (b) Die „verborgenen Meister“ haben mit anderen mittelständischen Unternehmen nicht viel gemein, sondern sie unterscheiden sich von diesen in einem wesentlichen Punkt.

**(2)** respektive  
(Z. 10)

- (a) „Hidden Champions“ sind Unternehmen, die sowohl eine Top-3-Position auf dem Weltmarkt, als auch eine Nummer-eins-Position in Europa erreicht haben.
- (b) „Hidden Champions“ sind Unternehmen, die entweder eine Top-3-Position auf dem Weltmarkt oder eine Nummer-eins-Position in Europa erreicht haben.

**(3)** nur dass  
(Z. 22)

- (a) Ein Grund sind die kleinen Märkte, aber diese sind nicht im regionalen Sinne klein.
- (b) Ein Grund sind die kleinen Märkte, denn diese sind nicht im regionalen Sinne klein.

**(4)** beziehungsweise  
(Z. 31)

- (a) Die Firmen haben einen Konkurrenten am selben Ort und in regionaler Nähe
- (b) Wenn die Firmen keinen Konkurrenten am selben Ort haben, dann haben sie einen in regionaler Nähe.

**(5)** es sei denn, dass  
(Z. 53)

- (a) Im Wettbewerb werden sie dadurch bestehen, dass sie ihre Innovation und Anpassungsfähigkeit weiter erhöhen
- (b) Nur wenn sie ihre Innovation und Anpassungsfähigkeit weiter erhöhen, werden sie im Wettbewerb weiter bestehen.

**(6)** wie ... auch  
(Z. 55)

- (a) Unabhängig davon, wie komplex die Herausforderungen sein mögen, ...
- (b) Abhängig davon, wie komplex die Herausforderungen sein mögen, ...



c) Welche Bedeutung haben die folgenden Ausdrücke aus dem Text? Finden Sie Synonyme oder Umschreibungen.

|     |                                |   |  |
|-----|--------------------------------|---|--|
| (1) | <i>buchstäblich</i><br>(Z. 14) | – |  |
| (2) | <i>auf Granit beißen</i>       | – |  |
| (3) | <i>bestreiten</i>              | – |  |
| (4) | <i>gängig</i>                  | – |  |
| (5) | <i>prägend</i>                 | – |  |
| (6) | <i>Schritt halten</i>          | – |  |
| (7) | <i>berechtigt</i>              | – |  |