



**Manfred Katzenbach**

Führungsmethodik • Projektmanagement

*Benchmark Hidden Champions*

## **Kriterien und Maßstäbe für erfolgreiche Führung**

Erfolgsrezepte zu Management und Führung existieren zahlreich. Es gibt (eher wenig) praktisch nützliche Literatur zu dem Thema und allzu viele Meinungen dazu in Buch- und Artikel-form, die oft mehr der Selbstdarstellung und dem Marketing der Autoren dienen. Längst for-schen auch Psychologie und Neurowissenschaft zu Führung und deren Auswirkungen. Selbst für spezialisierte Personaler ist diese Fülle an Erkenntnissen, Informationen, manch-mal auch Manipulationen nicht mehr zu überblicken. Für die Führungskraft schon gar nicht, denn diese soll sich ja vordringlich auf den Beitrag ihres Verantwortungsbereichs zum Unter-nehmenserfolg konzentrieren.

Was hilft? Der gute alte Immanuel Kant: „Habe den Mut, dich deines eigenen Verstandes zu bedienen!“, so der Kernsatz seiner berühmten (und heute noch sehr lesenswerten) Schrift zur Aufklärung. Was also tun? Schauen, wie es die Erfolgreichen machen! Das sind in Deutschland die über 1.300 so genannten „Hidden Champions“ – mittelständische (Welt-) Marktführer auf ihrem Gebiet. Diese Gruppe von Unternehmen, die meist jahrzehntelang kontinuierliche Erfolge verzeichnet, bildet das Rückgrat der deutschen Wirtschaft.

Es lag nahe, diese Spitzenunternehmen zum Gegenstand wissenschaftlicher Forschung zu machen. Der Pionier auf diesem Gebiet, Prof. Hermann Simon, begann hiermit in den 1990er-Jahren. Sein 1996 erschienenes Buch „Die heimlichen Gewinner“ war bahnbrechend. Seither haben Simon und auch andere zu diesem Thema intensiv weiter geforscht und publiziert. Valide Erkenntnisse liegen nun seit über 20 Jahren vor.

*Damit besitzen wir also einen Benchmark an dem wir uns im Sinne von „Best Practice“ orientieren können, wenn wir nachhaltigen Unternehmenserfolg anstreben.*

*Für meine Arbeit habe ich mich stets daran gehalten. Ich habe das auch verschiedentlich besonders exemplarisch miterlebt und mitgestaltet: So wurde die Hannover Rück Anfang der 1980er-Jahre unter den etablierten Rückversicherern in Deutschland als Emporkömmling angesehen. Wenige Jahre später war sie die Nr. 2 hinter dem Weltmarktführer Munich Re. Entscheidend war hier die Persönlichkeit des Vorstandsvorsitzenden. Zu jener Zeit habe ich einige Jahre an dieser Entwicklung mitgearbeitet. 1996 – 2001 habe ich das großartige Team einer Softwarefirma mit zur Marktführerschaft in einem sich damals rasant entwickelnden Markt geführt. Ich konnte beispielsweise auch in Bildungsinstituten sehen, wie der Wille zum Erfolg und zum unbedingten Nutzen für die Teilnehmer den entscheidenden Unterschied macht. Und so weiter: Den Unterschied sieht und spürt man überall sofort...*

*Selbstverständlich studiere ich auch Fachliteratur, vor allem aber studiere ich die Praxis und rede mit Menschen, die ihre Arbeit vorbildlich machen – und habe den Mut, mich meines eigenen Verstandes zu bedienen...*

### **Was macht „Hidden Champions“ so nachhaltig erfolgreich?**

Die erstaunlich simpel klingende Antwort: „Weil sie es *wollen*.“ Axel Gloger schließt seinen Artikel im Fachmagazin managerSeminare vom Dezember 2012 so: „Magisch ist das Wirken der Hidden Champions nicht. ‚Sie sind erfolgreich, jedoch keine Wunderunternehmen‘ resümiert Professor Simon. Die meisten tun Dinge, die leicht überschaubar und einfach erklärbar sind. Aber sie tun es konsequent und hartnäckig. Sie beherrschen ihr Geschäft, kennen Ihre Kompetenzen [...] In der Summe haben [sie] eine Erfolgsformel, die ihr Chronist so beschreibt: ‚Sie wenden den gesunden Menschverstand konsequenter an als andere. Das ist so einfach – und so schwer!‘“



**Manfred Katzenbach**

Führungsmethodik • Projektmanagement

Worauf basiert diese scheinbar einfache Erfolgsformel? Nachfolgend in aller Kürze *einige wesentliche Aspekte* hierzu. (Wenn Sie sich eingehender kundig machen wollen, sei Ihnen die Lektüre der Bücher von Hermann Simon empfohlen.)

„Diese Unternehmen kennzeichnet zum einen eine sehr starke Ambition. Die sind nicht zufällig Weltmarktführer. Die werden von Unternehmern angetrieben, die die Besten in der Welt sein wollen. Sie sind auf ihrem Gebiet Spezialisten und bieten da das Beste.“ So die Charakterisierung der ‚Hidden Champions‘ (HC) durch Prof. Simon in einem Gespräch mit dem Bayerischen Rundfunk im Jahre 2009.

Sehr viele dieser HC sind im Familienbesitz, nicht selten bereits über mehrere Generationen. Die Führung der Geschäfte liegt vielfach 20, 30 Jahre lang in den Händen von nur einer Person. Unbedingte Identifikation mit der Firma und Langfristigkeit sind hier kennzeichnend. Lebenswerk eben. Sinn. Hinzu kommt eine starke Verpflichtung gegenüber den Mitarbeitern. So einfach wird da niemand entlassen, erst werden andere Lösungen gesucht und meist auch gefunden. In der Sendung des BR sprach Prof. Simon von einer typischen Bescheidenheit, die diesen „vorbildhaften Familienunternehmen“ zu eigen sei („und sie verplempern auch nicht so viel Zeit mit öffentlichen Auftritten“). Man hat *Werte* und man lebt sie auch. Natürlich gibt es auch hier gelegentliche Ausnahmen, die jedoch die Regel bestätigen...

In dem gleichen Interview betonte Simon die herausragende Bedeutung der Persönlichkeit der Führungskraft an der Spitze: „Wir müssen insbesondere bei der Auswahl der Topmanager die Persönlichkeit weit stärker beachten, die ethische Einstellung, die Ehrlichkeit.“

Der Führungsstil dieser Familienunternehmer ist bzw. war bisher eher patriarchalisch-partizipativ. (Da verändert sich derzeit natürlich einiges.) Diese (Gründer-) Persönlichkeiten leben vor, was sie von Mitarbeitern erwarten und werden von diesen als Autorität respektiert. Wer das noch nicht selbst in dem Betrieb, in dem er / sie tätig ist, erlebt hat, vermag sich vermutlich nicht recht vorzustellen, wie stark die Kraft dieser Autorität ist, wie sie das ganze Unternehmen durchdringen kann. Vielleicht haben Sie einen solchen Menschen aber auch schon unter ihren Lehrern oder im Sportverein kennengelernt. Im Judo beispielsweise beruht der Erfolg gerade auch auf der anerkannt herausgehobenen Stellung des „Meisters“. Die Kraft des Vorbilds bringt auch der Münchener Komiker Karl Valentin so schön zum Ausdruck: „Wir brauchen unsere Kinder nicht erziehen, sie machen uns sowieso alles nach.“

Ein Missverständnis über Führungspersönlichkeit(en) möchte ich schon hier ausräumen: Die Persönlichkeit der Führungskraft ist wie sie ist, es gibt nicht *die* eine, ideale Führungspersönlichkeit! Jeder Versuch, sich an derlei immer mal wieder auf den Markt geworfenen Leitbildern ausrichten zu wollen, ist zum Scheitern verurteilt. Ohne an dieser Stelle über die vieldiskutierte „Authentizität“ näher ausführen zu wollen, kann man aber sicher sagen, wer als erwachsener Mensch danach strebt, was irgendwelche „Gurus“ ihm weismachen wollen, lässt sich (ver-) führen... Noch etwas kann man ohne Weiteres sagen: Führung muss ganz bestimmte *Funktionen* erfüllen, damit sie *wirksam* ist (dazu an anderer Stelle mehr). Und die Führungskraft muss schlicht *anständig* sein und sich auch stets entsprechend verhalten.

Das Führungsverhalten dieser wirksamen *Führungskräfte* fällt je nach deren Persönlichkeit unterschiedlich aus. Sie sind jedoch alle „fordernd und fördernd“. Prof. Waldemar Pelz, der auch zu den Themen „*Transformationale Führung*“ und „*Volition*“ Beachtliches geforscht und publiziert hat, stellt 2010 in der Studie „Führung und Innovation bei mittelständischen Weltmarktführern“ 4 Führungsprinzipien heraus:



## „Hidden Champions“: Vier Führungsprinzipien (1)

### ■ Vorbild sein und Vertrauen aufbauen

- ▶ „Unternehmerische Haltung fördern sie nicht durch Weiterbildung... Sie müssen die Leute durch beispielhaftes Verhalten, durch Führung und durch kulturelles Vorleben, durch eine offensive Strategie dazu bringen. Das geht nicht von heute auf morgen, aber es geht,“
- ▶ „Wenn Sie so weit kommen, dass der Mitarbeiter Ihnen vertraut ..., dann haben Sie es eigentlich ganz gut gemacht“

### ■ Durch anspruchsvolle Ziele motivieren

- ▶ „Wir haben eine ausgeprägte Vision, die auf Werten basiert, die wir auch gemeinsam mit den Mitarbeitern erarbeitet haben“
- ▶ „Und wenn Sie es schaffen, die Leute einzubinden, dann schauen sie weder auf die Uhr noch auf die Entlohnung“

## „Hidden Champions“: Vier Führungsprinzipien (2)

### ■ Selbständigkeit anregen

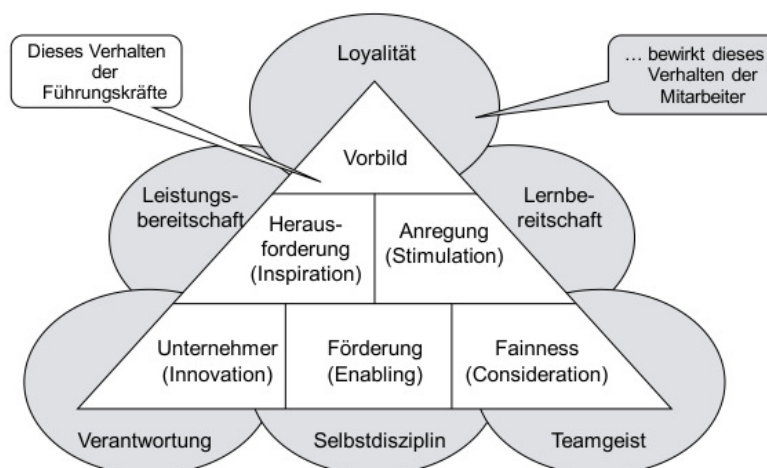
- ▶ „Ich hinterfrage sehr viel ... ich will immer wissen warum... und dann kommt doch die Idee, man könnte es doch irgendwie anders tun“
- ▶ Wenn man Neuerungen von oben drüberstülpt, hat man natürlich genau das, was Innovationen hemmt“

### ■ Individuell fördern und intensiv kommunizieren

- ▶ „Meine Aufgabe ist es einfach: fördern, unterstützen, entwickeln, schauen, wer hat etwas drauf“
- ▶ „Für jeden Mitarbeiter haben wir Kompetenzmodelle und Entwicklungspläne, und die werden mit dem Mitarbeiter diskutiert“

Die Effekte für den Führungserfolg insgesamt stellt Pelz so dar:

### Qualitativer Führungserfolg





**Manfred Katzenbach**

Führungsmethodik • Projektmanagement

Eine bemerkenswerte Aussage bringt dies auf einen Punkt „Wir haben eine Kultur der Unternehmer im Unternehmen.“ Entscheidend hierbei ist also wie stets die Unternehmenskultur: „Wenn Sie soweit kommen, dass der Mitarbeiter Ihnen vertraut, dann haben Sie es eigentlich ganz gut gemacht.“ und „Wir haben eine ausgeprägte Vision, die auf Werten basiert, die wir gemeinsam mit den Mitarbeitern erarbeitet haben.“

Dazu trägt auch die Ausstrahlung solcher HC in die Region, in der sie angesiedelt sind, bei. Diese Firmen sind ein prägender Faktor in Wirtschaft und Gesellschaft; sie sind attraktiv für überzeugenden Nachwuchs. Eine Ehre, für einen HC zu arbeiten! Häufig zieht es junge Talente ja eher in große Städte bzw. auch zu ach so prestigeträchtigen Großunternehmen. Übrigens: Wäre es eine wirkliche Ehre für einen Menschen, bei Ihnen mitarbeiten zu dürfen? Eine interessante und vielsagende Frage, wie ich finde: auch eine Art „Benchmark“!

Mitarbeiter: Die HC zeichnen sich durch hohe Identifikation und Motivation der Beschäftigten aus. Sie werden hochproduktiv eingesetzt. Die Probezeit wird konsequent für die Auswahl zum Unternehmen wirklich passender Kräfte genutzt. Die Mitarbeiter lassen sich weiter durch breite Einsetzbarkeit und rege Aktivität bei Verbesserungsvorschlägen sowie durch große Lernbereitschaft charakterisieren.

Dies kommt der Stärke von HC zugute: bei Innovation / Kundenbeziehungen / Marktstellung. HC sind starke Innovatoren. Das bedeutet zunächst einmal „nur“ so etwas wie einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Prof. Pelz führt in der genannten Studie dazu aus: „Innovation ohne Mythos – In dem hochtrabenden Begriff ‚Innovation‘ sehen die befragten Unternehmen nichts Mystisches. Innovationen sind einfach Tagesgeschäft. Natürlich zählen auch anspruchsvolle neue Technologien dazu – man sollte aber auch das oft unterschätzte Potential mobilisieren, das in der gesamten Wertschöpfungskette steckt, also Neuerungen von der Beschaffung über die Produktion bis hin zur Markteinführung. Zur Innovation zählen praktisch alle Maßnahmen die dazu beitragen, etwas nützlicher, besser oder effizienter zu machen. Ein Gesprächspartner brachte es mit der folgenden Anmerkung auf den Punkt: ‚Innovation ist für uns jede tägliche Entscheidung, die uns weiterbringt.‘“

HC pflegen sehr enge Kundenbeziehungen. Die Kundennähe erstreckt sich auf alle Funktionen und Ebenen. Dies umfasst sowohl die Leistungsbereiche als auch persönliche Kontakte. Die Kunden sind in Prozesse zur Produktentwicklung eingebunden. Allerdings reicht das nicht immer. HC denken über den Bedarf ihrer Kunden hinaus und schaffen so nicht selten Neuerungen, die ganze Anwendungsbereiche revolutionieren.

Damit sind nicht alle bedeutsamen Aspekte für den Erfolg der ‚Hidden Champions‘ beschrieben. Dies war an dieser Stelle auch nicht die Absicht. Mein Fokus liegt hier auf den so alles entscheidenden Faktoren Führungspersönlichkeiten, Einstellung und Kompetenz der Mitarbeiter, Mitarbeiterförderung, Innovation, Beziehungsgestaltung zu Kunden und Lieferanten, Verantwortungsbewusstsein des Unternehmens auch für die es umgebende Region.

### **Zum Ausklang**

Im Mai 2017 erzählte mir einer der Geschäftsführer eines großen Mietbekleidungsdienstleisters, wie man in seinem Unternehmen die umfassende Digitalisierung sämtlicher Prozesse eingeführt hat. Das ist ja keine Kleinigkeit, und es besteht dabei die Gefahr, dass sehr viel Sand ins Getriebe gerät...Er hat mir auf meine Frage nach dem „Erfolgsrezept“ hierfür erklärt, dass er selbst (als einer von drei Personen in der Geschäftsleitung) sich ein halbes Jahr lang persönlich und ausschließlich um dieses Projekt gekümmert habe. Zudem habe er



**Manfred Katzenbach**  
Führungsmethodik • Projektmanagement

von vorneherein eine ausreichend große Programmierkapazität bereitgestellt. Verbesserungsvorschläge oder Fehleranzeigen von Mitarbeitern wurden sehr zügig, oft schon am nächsten Tag, umgesetzt. Die Beschäftigten waren so äußerst engagiert und motiviert. Der zunächst hoch erscheinende Aufwand habe sich schnell dadurch amortisiert, dass alles relativ problemlos vonstattengegangen sei. Mich hat das sehr beeindruckt und war für mich ein Beispiel für die obengenannten nur scheinbar unspektakulären Innovationserfolge. Im Prinzip hat dieser Geschäftsführer nichts anderes gemacht, als im Lehrbuch für Projektmanagement empfohlen wird. Aber er hat es konsequent gemacht, hat sich wirklich gekümmert. Wie oft kommt sowas vor? Für mich ist das ein großartiges Beispiel dafür, wie jedes Unternehmen noch erfolgreicher sein kann. Ohne ganz große „Wissenschaft“ zu betreiben.

Ein weiteres Erfolgsrezept verrät uns zum Abschluss noch einmal Prof. Simon. In dem Interview mit dem BR berichtete er: „Ich hatte einen guten Bekannten, der als Unternehmer sehr erfolgreich war. Er hatte immer ein Schild hinter seinem Schreibtisch mit der Aufschrift ‚Fühle dich unsicher!‘ ... Das ist insofern auch eine Warnung: Hänge dir lieber ein Schild hinter den Schreibtisch ‚Fühle dich unsicher!‘, als jemals dem Irrglauben anheimzufallen, du hättest alles richtig gemacht und wirst auch in Zukunft alles richtig machen.“

Der französische Pädagoge und Essayist Alain (eigtl. Émile Chartier, 1868 – 1951) meinte:

*„Die Schwierigkeit liegt nicht darin, die Vollkommenheit der Idee zu definieren, sondern die Unvollkommenheit in der Tat zu beschränken.“*

In diesem Sinne:

**Potenziale nutzen. Zukunft gestalten.**

**Gemeinsam • Für Ihren Erfolg**

