



Das Magazin für digitale
Geschäftsentwicklung

Innovation

Transformation



Schwerpunkt Mittelstand

HIDDEN CHAMPIONS

INTERVIEWS
INSIDE
**Die CDOs
der Hidden
Champions**

- Wie aus Mittelständlern Weltmarktführer wurden
- Wie Hidden Champions digitalisieren
- Und welche Digital Champions am Start sind

**Neu in dieser Ausgabe:**

Um den Überblick nicht zu verlieren, haben wir ein Verzeichnis mit Themen, Unternehmen und Personen eingeführt. Die mit einem → gekennzeichneten Sprungmarken führen per Klick zum gewünschten Artikel. Das vereinfacht das Lesen am Smartphone. Bereits vom Smartphone bekannt ist das doppelte Tippen auf eine beliebige Textstelle im Heft. So wird der Text automatisch gut lesbar dargestellt. Wir wünschen viel Spaß und Erfolg mit der neuen Netzwirtschaft!

**Kleine Navigationshilfe für das Lesen am Smartphone:**

nächste Spalte →

vorherige Spalte ←

Themen dieser Ausgabe**Jour Fixe:**

- Staatstrojaner → Travis Kalanick → Vice Media
- Chart des Monats: Wo wir News konsumieren
- Der Dritte Link: State of the News (10 Lessons Learned)
- Strategie-Werkbank: Warum Amazon die Bio-Kette „Whole Foods“ gekauft hat
- Great minds think alike: Konkurrenzbeobachtung oder Die Kunst des Krieges
- Most clicked: Die Top-Links der Netzwirtschaft
- What the Hack!? Wettbewerbsanalysen mit der Google Custom Search
- One more thing: Kaizen yourself!

Schwerpunkt:

- Schwerpunkt Hidden Champions
- Mit Wachstum zum Weltmarktführer
- Wachstum durch Innovation – Auch digital?
- Die Hidden Champion-Interviews von A-Z
- Hidden Champions 2.0 – Hier kommen die Digitalen
- Impressum

**People & Player in dieser Ausgabe**

- 2G Energy
- Berner Group
- BPW
- Ebm-pabst
- Freudenberg-IT
- Geutebrück
- Grimme Landmaschinen
- Hansgrohe
- Schöffler
- Schuler
- Utzin Utz
- Xella
- Zeppelin
- Albert Einstein
- Amazon
- Auto1
- Christoph Tempich
- Clayton M. Christensen
- Contorion
- Eric Ries
- Flixbus
- IP Labs
- Jens Nolden
- Ludo Fact
- Sistrix
- Sünzi
- Zalando





THANK GOD IT'S TUESDAY

Sommerlöcher, Abgänge, Rockstars

Sommerlöcher. Zeit, mal einen **Staatstrojaner** durch den Bundestag zu schleusen. Mit diesem können Ermittlungsbehörden zur Überwachung unbemerkt Schadsoftware auf den Computern und Smartphones der Bundesbürger einsetzen. Und sparen sich so Durchsuchungen. Ein klarer Verstoß gegen die Grundrechte, meint Heribert Prantl von der Süddeutschen Zeitung. Und kritisiert die Einführung durch die Hintertür [↗ zum Artikel](#)

Abgänge. Uber-Chef **Travis Kalanick** tritt zurück. Nach einer Reihe mittlerer und ganz großer Skandale der letzten Monate (sexuelle Belästigung von Mitarbeitern; Klage wegen Urheberrechtsverletzung; Untersuchung der US-Bundesbehörden wegen der Nutzung einer Software, die Kontrollen vermeiden soll) sahen einige Investoren einem Beitrag der New York Times zufolge ihre Renditen davonschwimmen und bewegten Kalanick zum Rücktritt. Er hatte den Wert von Uber in den letzten Jahren auf 70 Milliarden Dollar hochgetrieben [↗ zum Artikel](#)

„The world of digital advertising is a nightmarish joke.“

[↗ Mark Thompson, CEO der New York Times](#)

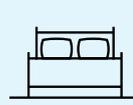
Rockstar Shane Smith sichert seiner **Vice Media** neue Finanzmittel in Höhe von 450 Millionen Dollar. Auf die Frage, was er damit vorhabe, antwortete Smith: „We already do news. We do docs, and we do reality, but we want to do a lot of scripted and feature films.“ Die aktuelle Bewertung von Vice liegt bei 5,7 Milliarden Dollar - das sind umgerechnet gut vier BuzzFeeds [↗ zum Artikel](#)

+++ Vice Media ist einer der wenigen Best Practices der Neuen Medien. Warum das so ist, haben wir in Netzwirtschaft Nummer 04/17 „Control the Curve“ erläutert, die du [↗ hier bestellen](#) kannst +++ [→](#)



CHART DES MONATS

Wo wir News konsumieren



46 %

im Bett



32 %

im Badezimmer



42 %

in öffentlichen Verkehrsmitteln

Das Smartphone wird mittlerweile häufiger zuhause als unterwegs genutzt.

Quelle: Reuters Digital News Report.

DER DRITTE LINK

State of the News (10 Lessons Learned)

[The Trump Bump - oder einfach gutes Online Marketing? Aus dem Reuters Institute Digital News Report 2017](#)

Einmal im Jahr erscheint der Reuters Digital News Report. Wie finden Nutzer zur News? Wie monetarisieren Publisher? Und wie lassen sich Medienmarken in Zeiten von Fake News aufbauen? Netzwirtschaft hat den Report studiert und extrahiert die wichtigsten Info – 10 Lessons Learned

Die Monetarisierung

1. Das Geschäft mit den Online-News bleibt schwierig. Eine der wenigen guten Nachrichten für die Publisher: Die Ad-Blocker-Nutzung wächst nicht mehr. Dafür aber Paid Content - allerdings nicht in Deutschland. **2.** Weltweit ist nur etwa einer von zehn Nutzern bereit, für News im Netz zu bezahlen. In Deutschland sind es noch weniger. Aber wofür zahlen wir Deutschen im Netz? Videos (z.B. Netflix 18%), Musik (z.B. Spotify 13%) - und erst dann News (7%). **3.** Wenn jemand für News bezahlt, hat das vor allem einen Grund: Die Aussicht auf die Möglichkeit, Nachrichten auch auf dem Smartphone oder Tablet konsumieren zu können - oder rabattierte Print-/Digital Bundles.

Der Nutzer

4. Social Media stockt nach Jahren des Wachstums. Dafür wächst der News-Konsum über Messaging-Apps - in Deutschland besonders stark über WhatsApp. In beiden Fällen gewinnt: Facebook. **5.** Den größten Teil ihrer Reichweite, nämlich 80%, beziehen Publisher über nur drei Kanäle:





Social, Search und direkte Zugriffe. Und dann gibt's da noch unzählige Newsletter, z.b. allein 70 bei der Washington Post. **6.** Smartphones werden in diesem Jahr das erste Mal genauso häufig zuhause wie unterwegs genutzt. Und nicht immer wollen wir wissen, wo genau (falls doch: vgl. [→ Chart des Monats](#)).

Record Growth since November 2016

Have you paid for online news content, or accessed a paid for online news service in the last year?



The Trump Bump - oder einfach gutes Online Marketing?
Aus dem Reuters Institute Digital News Report 2017

Fake News & Media Brands

7. Nutzer haben ernsthafte Probleme, echte Nachrichten von alternativen Fakten zu unterscheiden. **8.** Der neue Kurator ist kein Journalist, sondern ein Algorithmus: Mehr als die Hälfte aller Stories wird von einer Software zum Leser gesteuert. Das heißt auch: Meinungsmache findet neue Wege. **9.** Nur etwa die Hälfte der Leser kann sich daran erinnern, bei welcher Medienmarke sie eine Nachricht gelesen hat. Nutzer können sie aber besser erinnern, wenn sie vorher bereits Kontakt zur Marke hatten. **10.** Zum ersten Mal untersucht Reuters die Marken-Wahrnehmung der Nutzer anhand vieler unterschiedlicher Faktoren. Best Practices aus Deutschland: Spiegel Online als Meinungsführer und Bild.de für die Unterhaltung.

One More Thing

Der Reuters Digital News Report 2017 hebt zwei junge Wilde aus Deutschland hervor. Angetreten, den digitalen Journalismus besser zu machen, sind: „Perspective Daily“ aus Münster und „Der Kontext“ aus München.



STRATEGIE-WERKBANK

Warum Amazon die Bio-Kette „Whole Foods“ gekauft hat

„Great analysis - important for many industries.“

— Michael Oschmann, Müller Medien

Lebensmittel sind der größte Ausgabenblock US-amerikanischer Haushalte. Etwa 20% ihres Budgets lassen die Konsumenten in den Supermärkten. Aber nicht nur deshalb hat Amazon die Bio-Kette „Whole Foods“ erworben. Sondern weil der Kunde im Laden permanent daran erinnert wird, dass es auch noch eine Alternative zu Prime gibt, sagt Ben Thompson von Stratechery. Und schreibt ein Lehrstück für Strategen und Business Developer.

Amazons bestehende Geschäftsmodelle AWS und Prime folgen denselben ökonomischen Grundprinzipien. Zunächst bedarf es hoher Investitionen in den Aufbau der technischen bzw. logistischen Infrastruktur. Ab einer bestimmten Marktdurchdringung erzeugten Skaleneffekte dann Margen wie aus dem Lehrbuch. Die hohen Investitionen zum Start konnte Amazon rechtfertigen, weil Amazon sein eigener Kunde war. Das massive Wachstum im E-Commerce brauchte sowohl eine leistungsfähige technische Infrastruktur, als auch ein dichtes logistisches Netzwerk. Später dann setzte die Skalierung ein, und zwar über den Vertrieb der Web Services an Dritthändler (AWS) respektive über die Anbindung von Dritthändlern (Prime), was zu einer höheren Auslastung der Lager führten.

Und Whole Foods? Was, wenn Amazon Whole Foods gekauft hat, um sich beim Aufbau eines Lebensmittelhändlers erneut selbst ein Kunde zu sein? Erst der Aufbau des dritten Geschäftsfeldes – zu Erinnerung: 20% der US-Spendings –, später dann folgen Home Delivery als zweiter und die Gastronomie als dritter Kunde? In Deutschland liegt die Kategorie „Lebensmittel“ übrigens auf Platz 2, gemeinsam mit den Ausgaben für Verkehr. Wollen wir wetten, FlixBus?

[↗ zum Artikel](#)





GREAT MINDS THINK ALIKE

Konkurrenzbeobachtung oder Die Kunst des Krieges

Im ersten Strategiebuch der Weltgeschichte heißt es, die oberste Maxime des siegreichen Kriegers sei die Zeit VOR dem Gefecht, die Vorbereitung: „Jene, die die gegnerische Armee hilflos machen, ohne es zu einem Kampf kommen zu lassen, sind die wahrhaft Vortrefflichen.“ Sünzǐ hieß der chinesische General, Militärstrategie und Philosoph, der das in seinem Buch „Die Kunst des Krieges“ vor über zweitausend Jahren geschrieben hat. Er legte den größten Wert auf die akribische Vorbereitung jedes einzelnen Schrittes. Eine absolute Neuerung für seine Zeitgenossen: „Wenn du die anderen und dich selbst kennst, wirst du auch in hundert Schlachten nicht in Gefahr schweben.“ Das war 500 vor Christus, und wenn wir „Gegner“ durch „Wettbewerber“ ersetzen, haben wir auch heute einen wertvollen Rat - für den wir nicht einmal mit dem Leben bezahlen müssen.

DIE ZAHLEN DER ANDEREN

200.00 € im Jahr

Das durchschnittliche Gehalt eines Entscheiders in einem deutschen Digital-Unternehmen liegt bei knapp 200.000 Euro, verrät uns ein Personalberater. Was Sie schon immer über Digitalisierung wissen wollten, sich aber nie getraut haben zu fragen.

MOST CLICKED

Die Top-Links der Netzwirtschaft

Netzwirtschaft Nummer 25.

Zeit für die fünf feinsten Links bisher.

1. Rocket Internet über Zalando Marketing-Taktik [↗ zum Artikel](#)
2. Wer die Zukunft nicht kennt, braucht keinen Plan, sondern kontrolliertes Vorgehen [↗ zum Artikel](#)
3. Wie Unternehmen mit nur einer Handvoll Kennziffern bewertet werden können [↗ zum Artikel](#)
4. Influencer Marketing macht aus einem Werbedollar 6,85 Dollar [↗ zum Artikel](#)
5. Zooplus zeigt Zahlen - aber wie! [↗ zum Artikel](#)



WHAT THE HACK!?

Wettbewerbsanalysen mit der Google Custom Search

What the Hack!? sind Tech-Tricks von Tekkies mit garantierter Wachstums-Wirkung. Diese Woche mit [Dr. Christoph Tempich](#), Head of Product Discovery & Ownership bei Inovex, die auch Sponsor dieser Ausgabe sind.



Die „Google Custom Search“ sorgt auf den Webseiten von Unternehmen für den von Google gewohnten Suchkomfort. Allerdings kann man die Technologie der „Custom Search“ auch dafür nutzen, spezifische Webseiten nach Inhalten zu durchsuchen, die einen ganz besonders interessieren. Ein möglicher Anwendungsfall: die Wettbewerbsanalyse. Mich interessieren zum Beispiel die Meinungen unserer Marktbegleiter zu unseren eigenen strategischen Themenbereichen wie „Datenprodukte“ oder „Deep Learning“. Was bietet die Konkurrenz in diesen Domänen, welche Argumente benutzen sie, welche Referenzen haben sie bereits? Um hier den Überblick zu behalten, habe ich die Webseiten unserer 50 wichtigsten Konkurrenten dem Index hinzugefügt und kann mir jetzt meine individuelle Wettbewerbsanalyse mit einem Knopfdruck googeln. Einfach einzurichten, überzeugender Output, viel Zeit gespart. Mein „What The Hack!“ des Monats.

ONE MORE THING

Kaizen yourself!

Erfolg kommt nicht über Nacht. Erfolg ist das Ergebnis guter Vorbereitung und wiederholter Versuche. Harte Arbeit, also? „Little strokes fell great oaks“, wusste schon Benjamin Franklin. Es sind die kleinen Schritte, die uns unseren Zielen näher bringen. Wenn wir sie ausdauernd gehen. Und den Horizont dabei nicht aus dem Blick verlieren. Personal Kaizen. Und was ist dein Ziel? [↗ zum Artikel](#)





Themenschwerpunkt Mittelstand

HIDDEN CHAMPIONS

Sie sind das Gegenteil eines Hypes. Leise Innovationsführer, die Weltmärkte dominieren. Sie sind Hidden Champions. Made in Germany.





Mit Wachstum zum Weltmarktführer

Hidden Champions? Ohne Hermann Simon würden wir wahrscheinlich gar nicht von ihnen sprechen. Der Unternehmensberater, der von einem Bauernhof in der Eifel stammt und es zum Gastprofessor am MIT, in Stanford und in Harvard gebracht hat, gab einer ganzen Klasse von Unternehmen ihren Namen.

Drei Hidden Champions zwischen digital und analog

IP Labs. Das Bonner Unternehmen erstellt die Software, mit der sich digitale Fotobücher konfigurieren lassen. Gegründet u.a. von Frank Thelen, gehört IP Labs seit 2008 zum japanischen Fuji-Konzern. Der Suchbegriff „Gutschein Fotobuch“ findet knappe 500.000 Treffer – ein Nischenthema?

Ludo Fact produziert Brettspiele, Puzzles und Spielkarten für Verlage. Dreizehn Millionen Spiele-Kartons verlassen pro Jahr die Produktionshallen in Jettingen-Scheppach in Bayern. Und sorgen für gute Margen im angeschlagenen Verlagsgeschäft.

EOS macht in Laser-Sintering. Dass ist das Verfahren, mit dem sich aus Millionen von Datenpunkten dreidimensionale Produkte erzeugen lassen. Glaubt man Chris Anderson („The Long Tail“, „Free“), dann sind 3D-Objekte das nächste große Ding für eine ganze Generation sogenannter „Maker“.

Laut Simon erfüllt so ein Hidden Champion drei Kriterien: Er ist in seinem Bereich Weltmarktführer oder mindestens unter den TOP 3. Er macht maximal 5 Milliarden Euro Umsatz pro Jahr. Und er ist relativ unbekannt. Wir wollen verstehen, wie aus deutschen Mittelständlern Weltmarktführer wurden. Und wie Deutschlands Hidden Champions digitalisieren werden. Dafür lassen wir uns in die Chefetagen in Damme, Heek und auch in Berlin durchstellen, um mit den Eigentümern und deren Chief Digital Officer zu sprechen. Dreizehn Interviews später haben wir ein Bild davon, was die Netz-wirtschaft von den Hidden Champions lernen kann – und umgekehrt. Best Practices, von analog bis digital.

Made in Germany

Fast 1.500 solcher „Hidden Champions“ gibt es in Deutschland. Deutlich mehr als anderswo auf der Welt. Aber warum entstehen sie eigentlich gerade hier? Dafür gibt es laut Hermann Simon gleich mehrere Gründe. Sie alle beruhen, passend zum deutschen Mittelstand, auf dem gesunden Menschenverstand:



Frühe Globalisierung. Die Klein- und Vielstaaterei in der neuzeitlichen Geschichte Deutschlands zwang Unternehmen zum Handel jenseits der eigenen Landesgrenzen. So lernten sie früh, wie Export geht.

Spezifische Kompetenzfelder. Deutschland besetzte traditionell Kompetenzfelder, die „regional vererbt“ wurden und noch heute in unterschiedlichen Branchen weiterleben. Beispiel Feinmechanik, die sich sowohl in der Uhren- als auch in der Medizintechnik im Schwarzwald wiederfindet.

Scharfer Wettbewerb. Schließlich nennt Simon den hohen Wettbewerbsdruck in Deutschland als Grund für die Häufung von Hidden Champions hierzulande. Konkurrenz belebt das Geschäft? Ein Drittel der Unternehmen findet seinen schärfsten Konkurrenten gleich um die Ecke.

Die Rahmenbedingungen formten Hidden Champions. Und die prägten ihrerseits „Made in Germany“ maßgeblich mit. Aus einem Herkunftszeichen, das die Engländer Ende des neunzehnten Jahrhunderts eigentlich dafür eingeführt hatten, um minderwertige Ware aus Deutschland zu kennzeichnen, wurde ein weltweites Qualitätsmerkmal. Auch Dank der Hidden Champions.

Das Cover-Bild von Netzwirtschaft Nummer 24



Die unterschiedlichen Lernkurven von Generalisten und Spezialisten. Verblüffend: Die Differenz ist ebenfalls ein Hockeystick.

Mit Wachstum zum Weltmarktführer

Auf der Suche nach den Gründen für den Erfolg der Hidden Champions kann ein einfaches Gedankenspiel hilfreich sein. Ersetzt man den Begriff „Erfolg“ durch den Begriff „Weltmarktführer“ und fragt dann danach, wie man ein solcher wird, dann lautet die naheliegende Antwort: durch Wachstum. Die logische Folgefrage: Was lässt einen regionalen Player bis zum Weltmarktführer wachsen? Zwei Dinge, meint Simon: Fokussierung und Globalisierung. Denn Fokussierung macht den Markt klein, während Globalisierung ihn wieder groß macht. Aus Fokussierung – als Gegensatz zur Zerstreuung – folgt Spezialwissen.





Fokussierung erzwingt Kundennähe, durch die selbst die Chefs der Hidden Champions ihre eigenen Kunden kennenlernen. Und Fokussierung ermöglicht gezielte Innovationen, aus denen überlegene Produkte werden können. „Nur durch Fokussierung und Tiefe wird man Weltklasse“, weiß Simon. Der Schritt auf die Weltmärkte öffnet dann neue Absatzpotenziale – und bringt den Mittelständler mit jeder weiteren Landestochter näher an die Weltmarktführung. Mehr als 70 solcher internationalen Tochtergesellschaften hat beispielsweise die Firma Kärcher in den letzten Jahrzehnten gegründet. Und ist so zum Weltmarktführer bei den Reinigungsgeräten geworden. Weltmarktführung durch Wachstum – so unbekannt ist diese Lösung in der Netzwirtschaft ja nicht.

Die Digitale Kartoffel

Auch Hidden Champions haben keinen eingebauten Disruptions-Schutz. Noch vor 100 Jahren stand beispielsweise die größte Uhrenfabrik der Welt im Schwarzwald. Heute wird dort immerhin noch der Designklassiker „Max Bill“ produziert.

So etwas wie ein Running Gag der Chief Digital Officer: X lässt sich nicht digitalisieren. Wobei das X wahlweise für Wasser, einen Fußboden oder auch eine Kartoffel steht, je nachdem, wen man fragt: den Armaturenhersteller [↗ Hansgrohe](#), den Hersteller von Fußbodenverlegungssystemen [↗ Utzin Utz](#); oder [↗ Grimme](#), den Hersteller von Landmaschinen. Aber stimmt das auch? Natürlich kann der materielle Kern von Produkten nicht digitalisiert werden. Noch nicht. Lösen wir uns aber gedanklich von der Materie und verstehen ein Produkt nicht als einen reinen Gegenstand, sondern wirtschaftlich, als ein Nutzenbündel, das die Bedürfnisse von Kunden erfüllt. Kann dann nicht doch jedes Produkt digitalisieren? Aus einem Motor mit Karosserie drumherum wird durch das Hinzufügen von Daten ein autonomes Fahrzeug. Also am Ende nicht doch auch ein digitalisiertes Produkt?!

Wachstum durch Innovation – Auch digital?

Konstant ist nur der Wandel

Als Unternehmer und Manager tut man gut daran, von anderen erfolgreichen Unternehmern und Managern zu lernen. Diese Best Practices wirken immer dann besonders stark, wenn sie glaubhaft sind – und gerade eben noch unbekannt waren. Eine Steilvorlage für die innovativen aber „versteckten“ Weltmarktführer. Satte 6% ihres Umsatzes



reinvestieren Hidden Champions in Forschung und Entwicklung. Doppelt so viel wie andere Unternehmen mit Forschungs- und Entwicklungsabteilungen. Und um ein Vielfaches mehr als der Durchschnitt aller Unternehmen. Das Kalkül dahinter: Innovation führt auf lange Sicht zu Wachstum und Marktanteilen. Nicht ganz überraschend ist dabei die Vorgehensweise des Mittelstands: in kleinen Schritten, dafür aber stetig und über einen langen Zeitraum hinweg. Continuously Improvements oder Kaizen – in Wahrheit also eine Erfindung des deutschen Mittelstandes? Die jedenfalls erneuern sich so 25mal effizienter als deutsche Großunternehmen. Und wandern so auch auf ganz unerwarteten Routen.

„Die Innovation findet im Mittelstand statt.“

Richtig oder falsch? Richtig, weiß die KfW. Und die muss es als größtes Förderinstitut wissen. In ihrem Bericht „Innovationen in Deutschland“ schreibt sie, dass der Mittelstand in Deutschland zwar in der Breite an Innovationskraft verliert, und zwar sowohl mit Blick auf Produkte als auch auf Prozesse. Aber die Unternehmen in Deutschland, die innovativ sind, haben fast alle mehr als 50 Mitarbeiter [↗ zum Artikel](#)

Big Fish

Die größte deutsche Digitalagentur finden wir beispielsweise nicht im jährlichen Ranking der W&V, sondern im Geschäftsbericht des Automobilzulieferers Freudenberg in Weinheim. Deren IT-Tochter „Freudenberg IT“ ist mit 165 Millionen Euro Jahresumsatz fast doppelt so ertragsstark wie die frisch fusionierte „Sapient Razorfish“ (90 Millionen Euro Jahresumsatz; Interview mit CEO Wolf-Ingomar Faecks hier). Auf unsere beliebte Frage nach der geheimen Superpower der Agentur antwortet Peter Schuette, Director Marketing & Communications bei Freudenberg IT: „‘Superpower‘ klingt super, ist aber nur ein weiteres Buzzword. Genau darauf haben unsere Kunden aus dem gehobenen Mittelstand keine Lust mehr, denn viele visionäre Nebelkerzen der letzten Jahre haben letztlich mehr Irritationen als Resultate in den Unternehmen produziert.“ Wer würde behaupten, dass die Agenturbranche nicht auch von der Unsicherheit lebt, die sie verkauft?

„Elektromobilität und autonomes Fahren bedeuten Umwälzungen, die sogar den Übergang vom Pferdewagen zum Verbrennungsmotor in den Schatten stellen.“

— Marcus Sassenrath, BPW Bergische Achsen KG





Mit Innovation zur Digitalisierung?

Nur eine Frage der Zeit also, bis die Hidden Champions auch digital ganz vorne mitspielen? Nicht unbedingt, meint Jakob Sommer, Leiter E-Business von Utzin Utz. Der Hersteller von Bodenverlegungssystemen sei zwar überdurchschnittlich innovativ, was seine Produkte angehe. „Und natürlich dient die bestehende Innovationskultur auch der Digitalisierung als Nährboden“, so Sommer im E-Gespräch mit der Redaktion. Die Digitalisierung stelle aber auch spezifische Herausforderungen an die Organisation, wie zum Beispiel die Suche nach digitalen Fachkräften, so dass es „nur bedingt möglich ist, digitale Innovationen parallel zum Tagesgeschäft aufzubauen.“

Digitalisierung sei aber auch kein Selbstzweck, gibt Katharina Geutebrück, geschäftsführende Gesellschafterin der Geutebrück GmbH, Marktführer im Bereich hochkomplexe Videoüberwachung und IP-Solutions, zu bedenken: „Nicht jede Innovation ist wirklich hilfreich und nicht jeder Hype wirklich nützlich. Technologie ist Mittel zum Zweck. Der Fokus liegt grundsätzlich auf dem Nutzen und Mehrwert für unsere Kunden“, sagt Geutebrück.

Während Sören Ladig, der Geschäftsführer von „klickrent“ glaubt, dass die Digitalisierung die Wirtschaft fundamental verändern wird. Und das Pferd deshalb von einer anderen Seite, vom Geschäftsmodell her kommend aufzäumt: „Mit klickrent treiben wir die Digitalisierung einer gesamten Branche voran“, so Ladig über die Plattform für die Vermittlung von Baumaschinen.

ANZEIGE

Hidden Champions und die Bedeutung von CRM

Die Kundenbeziehung ist eine große Herausforderung – gerade für Hidden Champions. Die Lösung: CRM-Systeme, die ein 360-Grad-Kundenbild erzeugen. Doch wie die richtige Technologie finden? Was es braucht, ist eine Vision. Sie definiert die Software. Ist das 360-Grad-Bild das Ziel, muss das Programm zu dieser Vorgabe passen. Die Abteilungswünsche müssen Bestandteil dieser Vision sein. Dann klappt es auch mit der Kundennähe – off- und online. [➔ zum Anbieter](#)

E-Business. Namics.

Relative Kontinuität

Die Innovation in kleinen Schritten, wir kennen sie nicht nur als das Kaizen der japanischen Automobilbauer, sondern auch aus dem digitalen Raum. So griff Valley-Guru Eric Ries in seinem Bestseller „Lean Startup“ auf die Methode der iterativen Lösungsfindung zurück, indem er StartUps einen einfachen Algorithmus empfahl: Ideenfindung, Rapid Prototyping, Testing – Goto 10. Wiederhole man diese operative Anweisung häufig genug, dann finde ein StartUp sein



Geschäftsmodell, so Ries. Grundbedingung für langfristiges Wachstum. Und auch für den Innovationspfad der Hidden Champions scheint zu gelten: Zunächst produzieren kleine Ursachen kleine Wirkungen. Wiederholt man den Versuch aber häufiger, ergeben sich Effekte ähnlich einem Zinseszins. „Compounding is the greatest mathematical discovery of all time“, wusste schon Albert Einstein (siehe auch das „One More Thing“ auf [➔ Seite 8](#)). Ein Weg zum Hockeystick führt also über Kontinuität.

Innovatoren und Inkubatoren

Vom Harvard-Professor Clayton M. Christensen stammt die Theorie, dass sich erfolgreiche Unternehmen nicht selbst kannibalisieren können. Das Dilemma der Innovatoren: Sie sind Gefangene ihres eigenen Erfolgs. Hidden Champions machen da keine Ausnahme – oder doch?

Warum erfolgreiche Unternehmen Gefangene ihres eigenen Erfolgs sind

Argumente von Clayton M. Christensen	Großunternehmen	Hidden Champions
Entscheidungsroutinen verwerfen systematisch jene Ideen, welche die Kunden noch nicht wollen	✓	✓
Kleine Märkte befriedigen nicht das Wachstumsbedürfnis großer Unternehmen	✓	Trifft nicht zu
Etablierte Planungstechniken versagen in neuen Märkten und müssen durch explorative Verfahren ersetzt werden	✓	✓
Prozesse und Werte lassen sich nur schwer verändern – aus Stärken werden Schwächen	✓	✓
Technologien entwickeln sich schneller als Kundenbedürfnisse – Over-Engineering droht	✓	✓

Evolution, Revolution und Digitalquoten

Die Argumente von Christensen, sie greifen mit einer Ausnahme auch bei den Hidden Champions: Große Märkte brauchen die Nischenplayer nicht. Wie aber lauten dann die Strategien, um sich aus Christensens „Dilemma“ zu befreien? Digitales Aufrüsten? Bei Schäffler werden schon in drei Jahren 600 digitale Experten arbeiten, glaubt Gerhard Baum, Chief Digital Officer des Automobilzulieferers. 600 von 86.000 – ob eine 0,5%ige Digitalquote ein Unternehmen verändern wird? Doch





selbst dann gilt: Innovation ist Evolution und Evolution ist keine Antwort auf die Revolution, die von außen droht. Daher sind auch Hidden Champions dazu übergegangen, sich mit Hubs und Labs die schöpferische Zerstörung ins eigene Haus zu holen. In der „Schmiede.ONE“ des Landmaschinenbauers Grimme beispielsweise tüfelt ein Team aus Digitalen an den Trendthemen der Netzwirtschaft, etwa der künstlichen Intelligenz. Der Auftrag der Schmiede: „Companybuilding, Digitalagentur und Horchposten“ rein in die Netzwirtschaft, verrät uns Inhaber [↗ Christoph Grimme](#).

Live aus dem Labor

Ein Drittel der deutschen Großunternehmen betreibt bereits ein Lab, einen Inkubator oder ein Accelerator-Programm. Aber: Keines der untersuchten Unternehmen konnte bislang eine überzeugende Strategie zur Entwicklung disruptiver Technologien umsetzen, zeigt die Agentur Honeybump 2015 in einer Untersuchung, in die auch Acceleratoren von Axel Springer, ProSieben und Otto eingegangen sind. Denn: „Erfolgreiche disruptive Innovation kann nur in eigenständigen Organisationseinheiten gelingen“, glaubt Christensen, und



die müssen „operativ getrennt von den Innovationsprozessen rund um bestehende Produkte und Märkte erfolgen.“ Sonst wird die Gefahr von außen nicht gebannt. Schließlich konnten sich nicht einmal zehn Prozent der von Christensen untersuchten Unternehmen von einem solchen „Angriff“ von außen erholen. Und wie so ein „Angriff“ aussehen kann, das sehen wir jetzt.

ANZEIGE

Wenn das Netz ausfällt – Intelligente Back-Up-Lösungen helfen

„Hope for the best – prepare for the worst!“ Vor diesem Hintergrund setzen immer mehr Unternehmen redundante Internetanbindungen via Satellit von Filiago ein. Sende- und empfangsfähige Satellitenantennen ermöglichen einen sofortigen Zugang zum WWW auch bei einem großflächigen Netzausfall. Produktion und Datenkommunikation können nahtlos stabil weiterarbeiten. [↗ zum Anbieter](#)



Die Hidden Champion-Interviews von A–Z

Wie Hidden Champions Produkte, Prozesse und das Marketing digitalisieren, darüber sprechen wir mit den CDOs der Hidden Champions. Alle Interviews auf einen Blick.



2G Energy: Smarte Wartung. Die 2G Energy AG ist ein Hersteller von Blockheizkraftwerken zur dezentralen Bereitstellung von Strom und Wärme. Im virtuellen Interview spricht Arne Köster, Leiter Digitalisierung und Innovation darüber, wie 150 Service-Techniker so organisiert werden können, dass die Wartung der Anlagen so effizient wie möglich abläuft. Smart und papierlos [↗ zum Interview](#)

Im Interview spricht Christoph Möltgen, CIO über das Phänomen der „Schöpferischen Zerstörung“ und darüber, warum nicht nur Autohersteller zu Banken werden [↗ zum Interview](#)



Berner Group: Einreißen und neu Bauen. Der Multi-Channel-Vertriebler für Profianwender im Bau-, Kfz- und Industriesektor hat die rasanten Entwicklungen der E-Commerce-Player verfolgt.



BPW: Schlaue Achsen. BPW hat sich laut Marcus Sassenrath zum Vordenker und Innovationsführer der Transportbranche entwickelt. Zum Beispiel mit einem elektrischen Fahrwerk für den emissionsfreien innerstädtischen Lieferverkehr. In einem eigenen Innovation Lab in Siegburg tüfelt ein Team von Technikern an der digitalen Vernetzung von Warenströmen [↗ zum Interview](#)





ebmpapst

Ebm-papst: Vernetzte Ventilatoren. ebm-papst ist der weltweit führende Hersteller von Ventilatoren und Motoren. In einer „digitalen Denkfabrik“ in Osnabrück arbeitet ein kleines Team unter Startup-Bedingungen an neuen Lösungen für elektronische Verbrennungsanlagen, verrät uns Hauke Hannig, Leiter Unternehmenskommunikation im E-Gespräch [zum Interview](#)



Freudenberg-IT: Deutschland größte Digital-Agentur? Mit 165 Millionen Euro Jahresumsatz toppt der IT-Geschäftsbereich des Automobilzulieferers Freudenberg das Agenturranking der W&V um satte 75 Millionen Euro. Das Best Practice laut Peter Schütte, Global Director Marketing & Communications: der IoT-Check [zum Interview](#)

GEUTEBRÜCK

Excellence in Video Security

Geutebrück: Einfach wie Apple. Die Lösungen der Geutebrück GmbH sind die digitalen Kollegen der Wachleute: Video-Systeme, die jeden Eindringling finden. Technisch hochkomplex, in der Bedienung aber sehr einfach, erklärt uns die geschäftsführende Gesellschafterin Katharina Geutebrück. Das erklärt die Begeisterung der Inhaberin für das Unternehmen Apple [zum Interview](#)



Grimme Landmaschinen: Die digitale Kartoffel. Über 150 Maschinentypen aus den Bereichen Kartoffel-, Rüben- und Gemüsetechnik bietet Grimme an. „Ob die Kartoffel eines Tages ersetzt wird, bezweifle ich stark“, meint Inhaber Christoph Grimme. Dass es hingegen verschiedene Möglichkeiten geben wird, die die heutige Anbauweise ablösen könnten – „davon bin ich überzeugt.“ Christoph Grimme über die Digitalisierung der Agrarwirtschaft – neudeutsch auch: Food [zum Interview](#)

hansgrohe

Hansgrohe: Wasser in Form und Funktion. Wenn die Kartoffel digitalisiert werden kann, dann wird auch Wasser digital. H₂O 2.0 quasi. Frank Semmling, Vorstand Supply Chain Management und Services der vielleicht bekanntesten Mischbatterie der Welt [zum Interview](#)

SCHAEFFLER

Schäffler: Wenn Daten Produkte digitalisieren. Ein Beispiel: die Werkzeugmaschine 4.0. sammelt im Betrieb Daten, um so die Produktion zu optimieren, sagt uns der Chief Digital Officers des Automobilzulieferers [zum Interview](#)



ANZEIGE

Traffic Trigger Sentiment Sensor Recommendation Rocker Fair Price Finder Sales Scaler

Nur 5 von unzähligen Ideen
für Datenprodukte.

www.datenprodukte.de



Schuler: Die Umformer. „Anlagenbau und Digitalisierung – gehört das überhaupt zusammen? Mit Sicherheit ja!“, sagt Hans Obermeier und verweist auf die Simulationssoftware, die den Automobilbauern zeit- und kostenintensive Testläufe in der Produktion ersparen soll. Woher die Disruption für Schuler kommen kann? Zum Beispiel von Tesla und dem Ausnahmeunternehmer Elon Musk [zum Interview](#)

Uzin Utz AG

Utzin Utz: Boden 2.0. Wie Boden digitalisieren kann, ist die falsche Frage. Die Frage müsste heißen, an welchen Stellen die Digitalisierung einen Hersteller von Maschinen für die Verlegung von Böden bedrohen kann. Zum Beispiel: im Vertrieb. Die Antwort von Utzin Utz: der Baustellen-Berater 3.0 [zum Interview](#)

Xella

Xella: Baue digital, bevor Du baust. Jeder, der einmal gebaut hat, kennt die Painpoints. CDO Jochen Friedrichs hat sich deshalb ein StartUp gewünscht, das dem privaten Häuslebauer das Bauen angenehmer machen soll. Und hat es bekommen [zum Interview](#)



Zeppelin: Z Lab. Eine Plattform, auf der man Baumaschinen mieten kann? Wir machen den Verbrauchertest und suchen auf klickrent einen kleinen Bagger. Fast eintausend Treffer liefert die Plattform. Der günstigste: ein gelber Caterpillar für schlappe 227,20€ pro Tag. Mit Raupenantrieb [zum Interview](#)





Hidden Champions 2.0 – Hier kommen die Digitalen

Digital Hidden Champions sind ein resonantes Thema.

Mehr als 30.000 Aufrufe verzeichnet ein einzelner Artikel des Manager Magazins zu diesem Thema. Das Fazit: Deutschland ist digitaler als sein Ruf. Das liegt an Firmen wie Teamviewer. Die Göppinger Software-Schmiede erfüllt mit ihren 600 Mitarbeitern, den 160 Millionen Euro Umsatz und den 100 Millionen Euro Gewinn alle Kriterien eines Hidden Champions: Sie dominieren eine Nische, sie sind weltweit aktiv und dabei auch noch hochrentabel. Selbst der britische Physiker Stephen Hawking schaut über Teamviewer ins Weltall, so CEO Andreas König, der zuvor Vorstand bei der Swisscom war. 2014 kaufte der Investor Permira die Softwarefirma für 870 Millionen Euro, die in Dollar umgerechnet also ein „Unicorn“ ist. Neben Teamviewer finden sich noch 49 weitere Digital Champions in der Liste des Manager Magazins. Darunter auch relativ bekannte Firmen wie Delivery Hero (Essenslieferung), Eyeo (AdBlocking) und Zalando (Mode) – spätestens seit „Schrei vor Glück!“ keine Unbekannten mehr.

Hidden Champions 2.0 - Mit der Transformation verschwimmen auch die die Grenzen zwischen alter und neuer Welt.

Digital Champion	Aktivität	Umsatz in Mrd €
Teamviewer	Software	0,150 (2015)
Auto1-Group	E-Commerce	1,500 (2016)
Flixbus	Personenverkehr	k.A.
Sennheiser	High Fidelity	0,658 (2016)
Wirecard	Zahlungsdienst	1,030 (2016)
Phönix	Industrie-Vernetzung	1,970 (2016)
Contorion	E-Commerce	0,020 (1.Halb. 2017)
EOS	3D-Druck Verfahren	0,600 (15/16)
Mercateo	E-Commerce (B2B)	0,228 (2016)
Nemetschek	Software	0,337 (2016)



Wenn alles digitalisiert

Je häufiger wir online sind, desto digitaler werden nicht nur unsere Produkte, sondern auch Prozesse sowie Marketing und Vertrieb und spiegelbildlich Einkauf und Logistik. Getrieben vom neuen Gründergeist und unterstützt von Investitionen in neue Geschäftsmodelle verändern sich ganze Wertschöpfungsketten. Die Folge: Die Bedrohung für das eigene Geschäftsmodell kann prinzipiell aus jeder digitalen Ecke kommen. Dass Google das Anzeigengeschäft der Zeitungsverlage zerstört hat, glauben einige noch heute nicht – obwohl die Zahlen doch eine recht deutliche Sprache sprechen. Dass Amazon den stationären Einzelhandel zerstören wird, liegt folglich noch für viele in ferner Zukunft.

Obwohl ein überlegenes Geschäftsmodell ja kaum eine andere Chance hat, als zu Lasten seiner Konkurrenten zu wachsen – und andere Glieder der Wertschöpfungskette gleich mit zu transformieren. Google und das mobile Betriebssystem Android (Weltmarktführer) oder Amazon und die Webservices von AWS (Weltmarktführer), um nur zwei Beispiele zu nennen. Alles digitalisiert – alles nur eine Frage der Zeit.

ANZEIGE

Beim digitalen Wandel geht es um Menschen, nicht um Maschinen.

Nehmen Sie die Mitarbeiter mit, lassen Sie sich von Kunden leiten. Gelassenheit hilft, nicht Hysterie, der Weitblick für das Wesentliche. Und die richtige Beratung:

[PANORAMA3000](#)



Wie wurden die Großen so groß?

Ein Best Practice in fünf Schritten und 2 Merksätzen oder: Warum Zalandos Beispiel Mode machen sollte

1. Der Berliner Modehändler erzeugte einen zugkräftigen Zweitakter aus wachstums- und wertorientierten Maßnahmen.
2. Gutscheinmarketing und kostenlose Retouren trieben die Kundenzahlen in die Höhe.
3. Investitionen in die Logistik und ausgefeilte CRM-Techniken sorgten dann dafür, dass das Venture nicht aus der Kurve flog.
4. Ab einem bestimmten Punkt lag Zalando dann recht ruhig in der Umlaufbahn und sammelte Überrenditen ein.
5. So wurden Mittel frei, um mit einem Plattform-Modell den Sprung zum Global Player zu wagen.

Merke: Entlang einer neuen Wertschöpfungskette bilden sich veränderte Geschäftsmodelle heraus, die von digitalen Geschäftsmodellen besser genutzt werden können als von ihren analogen Wettbewerbern. Den etablierten Unternehmen bleibt in diesem Fall immerhin noch die Wahl einer Gegenstrategie.





As seen at NOAH.

Auf der NOAH-Konferenz in Berlin präsentieren sich jedes Jahr einige der spannendsten Startups des Landes. Wir haben Jens Nolden, Managing Director von Technology Return gebeten, uns seine persönlichen Favoriten zu nennen. Seine Hamburger Beratung führt digitale Unternehmer und Investoren zusammen. Digital Hidden Champions as seen at Noah:

Auto1: Deutsches Einhorn, das den Gebrauchtwagenmarkt verändert. Der Umsatz der Berliner lag 2016 bei 1,5 Milliarden Euro. Bewertet wurde die Plattform mit der CORE-Technologie zur Bewertung von Gebrauchtwagen von internationalen Investoren mit 3,5 Milliarden Euro.

Flixbus: Vom Startup zur Alternative zur Deutschen Bahn in nur sechs Jahren, transportiert das Unternehmen aus München mittlerweile mehr als 40 Millionen Passagiere pro Jahr in 23 europäischen Ländern. Ein smartes Online-Buchungssystem und die Analysekompetenz hilft beim Wachstum.



Contorion: Klöckner und Kärcher waren bereits investiert. Nun erwirbt der Mittelständler Hoffmann den Werkzeug-Shop aus Berlin. Die Online-Marketing-Rockstars nennen einen Kaufpreis in Höhe von 120 Millionen Euro. Die Digital-Szene diskutiert aufgeregt den „fairen Wert“.

Der neue Hidden Champion kann aus jeder digitalen Ecke kommen – und das Spiel verändern. Auch aus Bonn. Neben IP Labs, dem Hersteller von Software für das Erstellen von Fotobüchern, entwickelt dort auch Johannes Beus das Unternehmen Sistris. Die Software, mit der Online Marketer ihr Ranking in den Suchmaschinen überwachen können, hat sich still und leise zu einem Hidden Champion der Netzwirtschaft entwickelt. Fokussiert und global.

Vom Startup zum Global Player in 5 Schritten

Was Mary Meeker sagt – und was Sebastian Turner antwortet

Dax Digital: Wie innovativ sind deutsche Firmen?

ANZEIGE

Jetzt NetzWirtschaft bestellen und jeden Monat eine neue Dosis digitale Geschäftsentwicklung per Mail bekommen

[jetzt bestellen](#)

Impressum

VNW Verlag für NetzWirtschaft UG
(haftungsbeschränkt)
Baseler Str. 27, 12205 Berlin
V. i. S. d. P. Thomas Jahn

Telefon: +49 151 22330609
E-Mail: thomas@netzwirtschaft.net

Lektorat: Tobias Winstel.
Realisation: [Das Büro des Präsidenten](#)

Nachdruck nur mit Genehmigung des Verlags. Diese Publikation wird nach bestem Wissen und mit großer Sorgfalt erstellt. Der Herausgeber übernimmt keine Garantie und Haftung für die Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit der bereitgestellten Informationen. Alle Angaben sind ohne Gewähr.

netzwirtschaft.net



Über den Autor

Thomas Jahn ist Gründer und Herausgeber der NetzWirtschaft. Zuvor war der Diplom-Kaufmann Partner beim Berliner Venture Capitalist ECONA und hat dort als Vorstand u. a. das Tech- und Entertainmentportal GIGA.de verantwortet, das 2014 an Ströer verkauft wurde. Neben dem Journal für digitale Geschäftsentwicklung betreibt er, gemeinsam mit einem Team aus Spezialisten, die Agentur für NetzWirtschaft. Zu den Kunden gehören Verlage, Mittelständler und spezialisierte Digitalagenturen. Thomas ist 45 und lebt in Berlin. Er liebt Espresso, Musik – und zündende Gedanken.

