



**ALEXANDER JAKE FREIMARK - JOHANNES HABEL -
SIMON HÜLSBÖMER - BIANCA SCHMITZ - MATTHIAS TEICHMANN**

HIDDEN CHAMPIONS – CHAMPIONS DER DIGITALEN TRANSFORMATION?

EIN GEMEINSAMES STUDIENPROJEKT VON



HCI

**HIDDEN
CHAMPIONS
INSTITUTE**





Hidden Champions - Champions der digitalen Transformation?

Ein gemeinsames Studienprojekt von



Herausgeber:

IDG Business Media GmbH
Lyonel-Feininger-Str. 26
80807 München
Telefon: +49 89 36086 – 0
Fax: +49 89 36086 – 118
E-Mail: info@idg.de

Vertretungsberechtigter
York von Heimbürg
Geschäftsführer

Registergericht
Amtsgericht München
HRB 99187

Umsatzsteueridentifikations-
nummer: DE 811 257 800

Weitere Informationen unter:
www.idg.de



INSIGHTS
INTENT &
ENGAGEMENT

Exklusiver Partner:

HCI – Hidden Champions Institute

ESMT Berlin
ESMT European School of Management
and Technology GmbH
Schlossplatz 1
10178 Berlin
Telefon: +49 30 21231 – 0
E-Mail: hci@esmt.org
www.esmt.org/hci

**Studienkonzept /
Fragebogenentwicklung:**
Matthias Teichmann,
IDG Research Services
Johannes Habel,
Hidden Champions Institute
Bianca Schmitz,
Hidden Champions Institute

**Endredaktion /
CvD Studienberichtsband:**
Simon Hülsbömer,
IDG Research Services

**Analysen /
Kommentierungen:**
Alexander Jake Freimark,
München

**Hosting / Koordination
Feldarbeit:**
Armin Rozsa,
IDG Research Services

Umfrage-Programmierung:
Thamar Thomas-Ißbrücker,
IDG Research Services

Umschlagkonzept:
Sandra Schmitt,
IDG Research Services
(unter Verwendung eines
Farbfotos von © shutter-
stock.com / Romas_Photo)

Grafik:
Patrick Birnbreier, München

Lektorat:
Dr. Renate Oettinger,
München

Druck:
Peradruck GmbH
Hofmannstr. 7b
81379 München

Alle Angaben in diesem Ergebnisband wurden mit größter Sorgfalt zusammengestellt. Trotzdem sind Fehler nicht ausgeschlossen. Verlag, Redaktion und Herausgeber weisen darauf hin, dass sie weder eine Garantie noch eine juristische Verantwortung oder jegliche Haftung für Folgen, die auf fehlerhafte Informationen zurückzuführen sind, übernehmen. Der vorliegende Ergebnisberichtsband, einschließlich all seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, auch auszugsweise, bedürfen der schriftlichen Genehmigung durch IDG Research Services.

Inhalt



Management Summary

Die Key Findings im Überblick	6
Die Key Findings	
1. Die Digitalisierung – packen wir's an!.....	9
2. Der Wandelpfad – zwischen First Mover und Slow Follower	10
3. Externe Prozesse – den Kunden im Blick.....	11
4. Interne Prozesse – die IT im Fokus.....	12
5. Herausforderungen – viele Lösungen gesucht	14
6. Innovationen – Agile Thinking	16
7. Fachkräfte – Nadeln im Heuhaufen	18
8. Die Zukunft – Gewinner oder Verlierer.....	19



Editorials

4



Blick in die Zukunft

Keine Zeit verlieren

24

6



Weitere Studienergebnisse

1. Digitale Transformation:
Überwiegend positive Selbsteinschätzung
2. Hidden Champions setzen stärker
auf ihre Geschäftsführer
3. Kundennah, visionär, entscheidungsfreudig.....
4. IT-Spezialisten dringend gesucht.....

21



Das Hidden Champions Institute stellt sich vor

29



Studiendesign

- Studiensteckbrief.....27
- Stichprobenstatistik..... 28

26



Erfolg macht sexy



Simon Hülsbömer,
Senior Project Manager Research,
IDG Business Media GmbH

Bescheidenheit ist eine Tugend. Diesen deutschen Sinnspruch nimmt sich ein Großteil unserer Wirtschaft zu Herzen. Leider. Es gibt zahlreiche Unternehmen, die in ihrem Segment (Welt-)Marktführer sind, die aber außerhalb ihrer Nische niemand kennt. Zum einen haben diese „Hidden Champions“ per se mehr Aufmerksamkeit verdient, zum anderen gehen ihre Erfolgsgeschichten schnell verloren, weil sie kaum jemand wahrnimmt. „Führungskräfte aller Unternehmen können eine Menge von ihnen lernen“, schreibt das Hidden Champions Institute der ESMT Berlin auf seiner Internetseite über die „unbekannten Weltmarktführer“. Eine These, der ich zustimme.

Schluss mit dem Versteckspiel! Wir möchten den Hidden Champions – nach unserer Definition sind das weitgehend unbekannte marktführende Unternehmen mit maximal fünf Milliarden Euro Jahresumsatz – mit dieser Studie die Aufmerksamkeit geben, die sie verdienen. Wir möchten zeigen, warum diese Unternehmen erfolgreich sind, was sie auszeichnet, vor allem auch, was sie von „klassischen“ KMU und Konzernen unterscheidet.

Definition Hidden Champion

Ein Hidden Champion ist ein Unternehmen mit weniger als fünf Milliarden Euro Umsatz, das (einer der) Marktführer in der Welt oder Europa ist. Daraus leiten sich die beiden anderen Unternehmensdefinitionen ab: Als mittelständische Unternehmen werden in dieser Studie Unternehmen mit bis zu fünf Milliarden Euro Umsatz bezeichnet, die kein Marktführer sind. Großunternehmen sind die Unternehmen, die mehr als fünf Milliarden Euro Umsatz ausweisen.

Kennen Sie beispielsweise die Firma Otto Bock? Knapp 7.700 Mitarbeiter produzieren orthopädische Hilfsmittel wie Prothesen, individuelle Orthesen und Rollstühle – Jahresumsatz 1,03 Milliarden Euro und damit Weltmarktführer in diesem Segment. Oder Symrise, Produzent von Duft- und Geschmacksstoffen für Lebens-, Haushalts- und Sonnenschutzmittel? Hier werden Jahr für Jahr über 2,9 Milliarden Euro umgesetzt – auch das ist Weltspitze.

Die Zahl der Hidden Champions in Deutschland bewegt sich Schätzungen zufolge um die 1.300. Sicher ist: Fast 100 von ihnen haben sich an unserer Befragung beteiligt.

Sind auch Sie ein Hidden Champion? Dann trauen Sie sich, Ihre Geschichte zu erzählen. Bescheidenheit mag zwar eine Tugend sein, aber wer Erfolg hat, darf das ruhig zeigen.

Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre!

Ein Weckruf sei erlaubt

Die im Einzelnen unbekannteren und in Summe doch weltberühmten Hidden Champions leben seit jeher Innovation. Sie investieren weltmeisterlich in Forschung und Entwicklung und bauen kontinuierlich ihre Qualitätsführerschaft in vielen Branchen aus. Beispiele sind die Unternehmen Knauf Gips, Marktführer für Baustoffe und Bausysteme, festo, weltweit führend in Automatisierungstechnik, und World of Medicine (WOM), Marktführer für Pumpen- und Insufflatorentechnik, die in minimalinvasiven Gebärmutter- und Bauchspiegelungen zum Einsatz kommt.

Doch führen die Hidden Champions auch die digitale Transformation der deutschen Wirtschaft an? Dieser Frage nehmen sich das Hidden Champions Institute (HCI) der ESMT Berlin und IDG Research Services in der vorliegenden, gemeinsamen Studie an. Genauer als jemals zuvor untersuchen wir die digitale Transformation bei Hidden Champions im Vergleich zu anderen Unternehmen und analysieren ihre Herausforderungen.



Bianca Schmitz und Johannes Habel
Co-Direktoren des Hidden Champions Institutes (HCI)

Das Ergebnis zeigt, dass die Hidden Champions in Deutschland die digitale Revolution ernst nehmen und konsequent daran arbeiten, sich digitaler aufzustellen, sowohl in Bezug auf interne Prozesse als auch in Bezug auf neue Geschäftsmodelle. Dabei sind sie deutlich schneller und erfolgreicher als viele kleine und mittlere Unternehmen (KMU), die keine Marktführer sind. Aber: Im Vergleich zu großen Konzernen hinkt die digitale Transformation der Hidden Champions häufig hinterher.

Grund zur Sorge? Nicht unbedingt, aber ein Weckruf sei erlaubt: Die Hidden Champions müssen es verhindern, durch zu großes Zögern ihre Wettbewerbsfähigkeit aufs Spiel zu setzen. Dabei können sie unter anderem von Unternehmen aus ihren eigenen Reihen lernen, die in der Weltspitze der digitalen Transformation mitspielen. Denn diese „Hidden Digital Champions“ gibt es sehr wohl, wie unsere Studie zeigt.

Wir wünschen Ihnen eine inspirierende Lektüre.

Management Summary

Die Key Findings im Überblick



Digital zufrieden

51 Prozent der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) sind zufrieden mit dem Fortschritt der eigenen digitalen Transformation. Bei den Konzernen und den Hidden Champions sind es **71 Prozent**.



Auf einem guten Weg

Geht es um die Einschätzung des eigenen Digitalisierungsfortschritts, haben Hidden Champions schon **mehr als die Hälfte des Weges** zurückgelegt. KMU schätzen sich schlechter ein, die Konzerne hingegen sind bereits deutlich davongezogen.



Die Herausforderungen der Hidden Champions

Als Probleme in Bezug auf digitale Transformation nennen **42 Prozent** der Hidden Champions Silodenken und rund **54 Prozent** fehlende Veränderungsbereitschaft.



Schlüssel zum Erfolg

49 Prozent der Hidden Champions bezeichnen Industrie 4.0 als Schlüsseltechnologie der Digitalisierung.



Gemeinsam stärker

35,8 Prozent der Kunden von Hidden Champions sind aktiv in die Transformation involviert. Bei Konzernen sind es **43,6 Prozent**.



Disruptionsgefahr

Große Auswirkungen der Digitalisierung auf ihre exponierte Stellung im Markt erwarten **42 Prozent** aller Unternehmen und **40 Prozent** bei den Hidden Champions. Bei den KMU sind es **29 Prozent**; bei den Konzernen **52 Prozent**.



Strukturelle Traditionalisten

Als Maßnahmen gegen Silos und pro Innovation nennen die Hidden Champions Co-Working Spaces (rund **25 Prozent**), Jobrotation (rund **27 Prozent**) und Jobshadowing (rund **15 Prozent**).



Gesucht und gefunden

Rund **33 Prozent** aller Unternehmen werben digitale Experten aus anderen Branchen ab. Bei den Hidden Champions sind das **37 Prozent**, bei den KMU rund **28 Prozent** und bei den Konzernen rund **33 Prozent**.

Die Key Findings



Hidden Champions -
Champions der digitalen Transformation?



1. Die Digitalisierung – packen wir's an!

Die Digitalisierung hat die Mehrheit der Unternehmen erfasst, drei von vier Firmen verfolgen dabei eine eigene (digitale) Strategie. Hidden Champions sind tendenziell zufrieden mit ihrer Entwicklung – im Gegensatz zu regulären KMU.

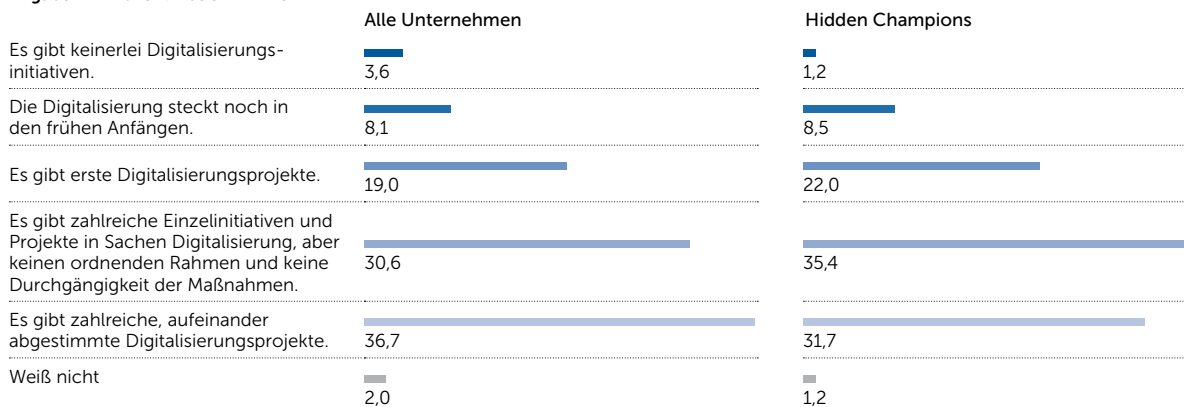
Nur knapp zwölf Prozent aller Befragten geben an, dass ihre Organisation die Digitalisierung nicht oder nur in Anfängen verfolgt. Bei den anderen Unternehmen sind die Initiativen teils aufeinander abgestimmt, teils wird an Insellösungen gearbeitet. Die Hidden Champions hinken dem Durchschnitt etwas hinterher, allerdings liegen sie leicht vor der Vergleichsgruppe der Mittelständler.

Bei der Frage nach der Digitalisierungsstrategie rangieren die Big Player klar vor den mittelgroßen Unternehmen. Vor allem die „normalen“ KMU fallen gegenüber den Großen weit ab, während die Hidden Champions den Abstand durch relativ häufige Angaben einer „groben Strategie“ etwas kürzer halten können.

Insgesamt zufrieden (ungewichtet) sind je 71 Prozent der Konzerne und der Hidden Champions sowie knapp 51 Prozent der KMU. Damit schneiden die Hidden Champions zumindest hier besser als der Durchschnitt ab. Die hohe Zufriedenheit könnte darauf hindeuten, dass die „Perlen der Wirtschaft“ Nägel mit Köpfen machen.

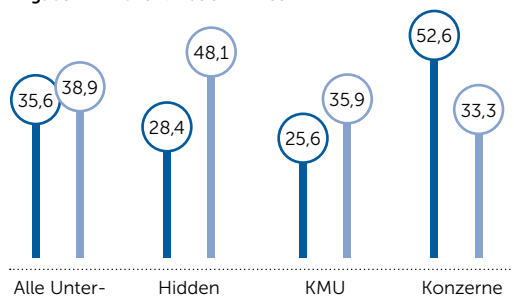
In welcher Phase befindet sich Ihre Unternehmenseinheit in Bezug auf das Thema Digitalisierung?

Angaben in Prozent. Basis: n = 248



Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Digitalisierungsstrategie?

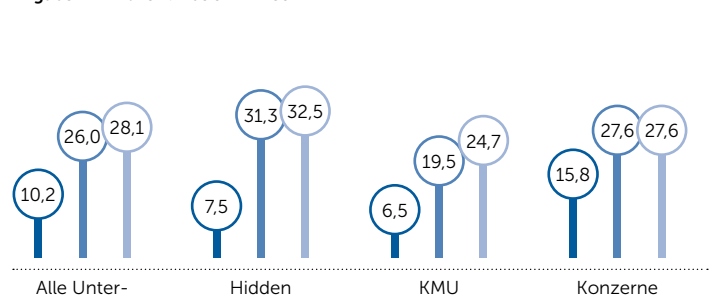
Angaben in Prozent. Basis: n = 239



● Ja, es gibt eine detaillierte Digitalisierungsstrategie.
● Ja, es gibt eine grobe Digitalisierungsstrategie.

Wie zufrieden sind Sie mit dem Fortschritt bei der digitalen Transformation Ihres Unternehmens?

Angaben in Prozent. Basis: n = 235



● Sehr zufrieden ● Zufrieden ● Eher zufrieden

2. Der Wandelpfad – zwischen First Mover und Slow Follower

Auf dem Weg zur Digitalisierung liegen viele Herausforderungen. Die Konzerne stellen sich bei den meisten Etappen eine gute Bilanz aus. Deutlich zurück hängen Mittelständler und Hidden Champions. Letztere betrachten sich überwiegend als „Fast Follower“, die keine Zeit verlieren wollen.

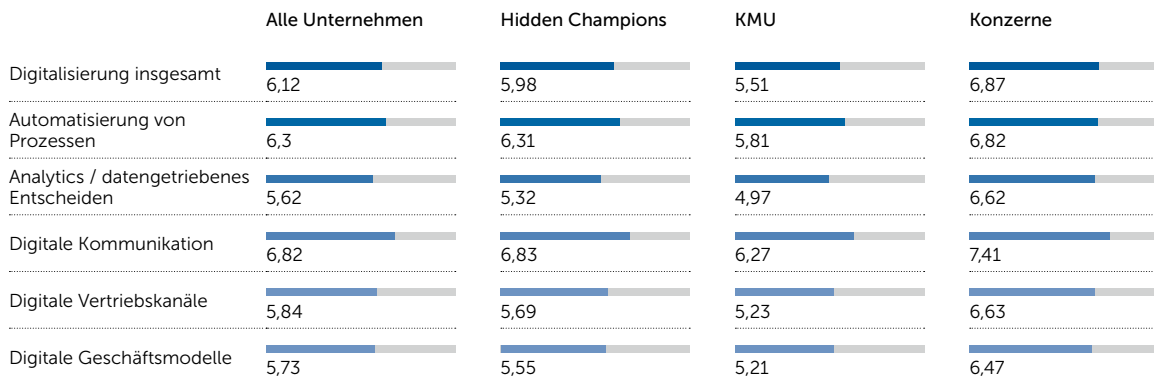
Generell liegen die Befragten großer Unternehmen weit vorne, was die (Einschätzung der) verschiedenen Wegstrecken zur Digitalisierung betrifft.

Besonders groß ist der Abstand zwischen großen und kleinen Firmen im Bereich datengetriebene Entscheidungen, also Analytics. Ob dies an strategischen Entscheidungen, an monetären Faktoren oder an Hürden wie dem Fachkräftemangel liegt, ist nicht klar.

Unterstützt wird das Bild durch die Frage nach dem eigenen Selbstverständnis. Demnach sehen sich knapp ein Viertel der Big Player als „First Mover“, aber nur 11,5 Prozent der normalen KMU. Die Masse der Hidden Champions ordnet sich den „Fast Followern“ zu: „Wir sind nicht Pioniere der digitalen Transformation, verlieren aber keine Zeit.“

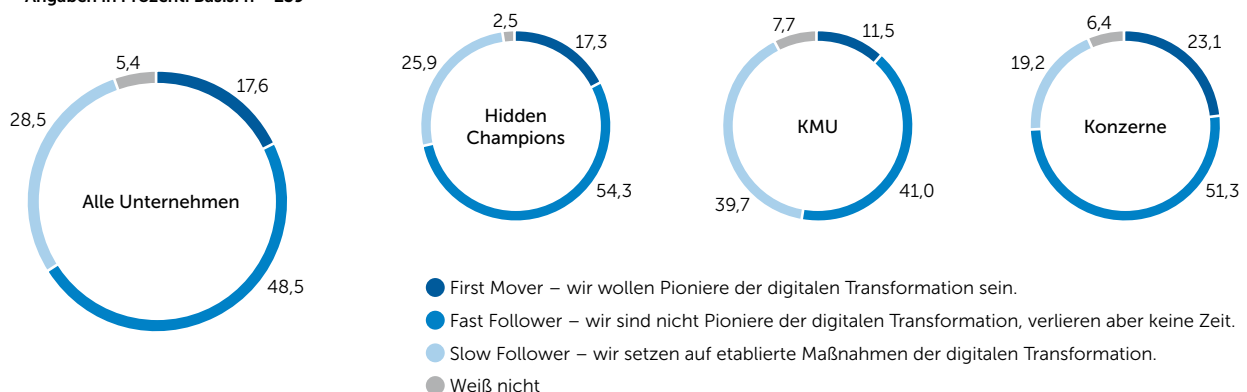
Stellen Sie sich bitte den Prozess der in Ihrem Unternehmen angestrebten digitalen Transformation als eine Wegstrecke von 1 bis 10 vor. An welcher Stelle dieses Weges verorten Sie derzeit Ihr Unternehmen?

Dargestellt sind die arithmetischen Mittelwerte. Basis: n = 239



Welcher der folgenden Kategorien ordnen Sie Ihr Unternehmen zu, wenn es um den digitalen Transformationsprozess geht?

Angaben in Prozent. Basis: n = 239



3. Externe Prozesse – den Kunden im Blick

Der Kundenfokus ist ein Thema, das auf der Digitalisierungs-Agenda stets weit oben steht. In der Umfrage zeigt sich, dass Unternehmen aller Größe die Kundenwünsche grundsätzlich beherzigt haben. Allerdings sind die meisten kleineren Firmen bei der aktiven Einbindung der Kunden in die Transformation eher zurückhaltend.

Bei der Frage nach den kundenseitigen Prozessen ist das Feld der Antworten überraschend geschlossen. Die Dominanz der Konzerne lässt sich hier – im Gegensatz zu den vorigen Fragen – nicht feststellen.

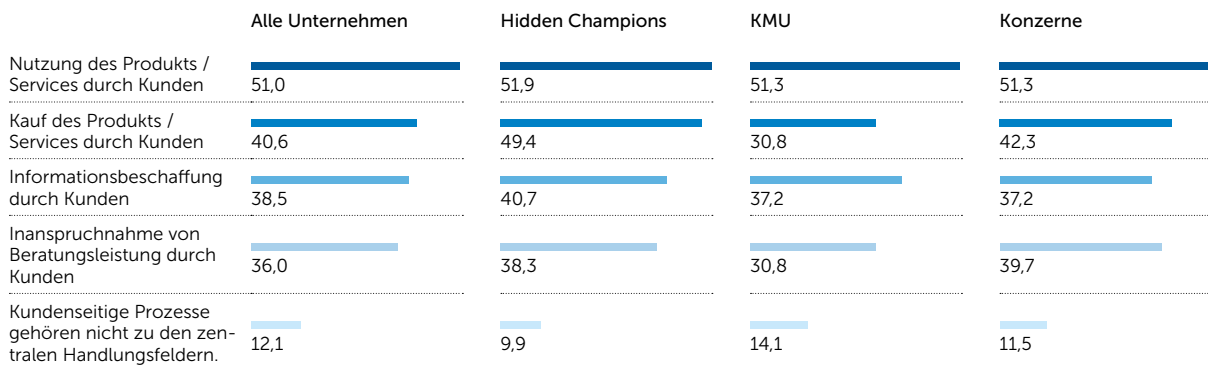
Hidden Champions liegen in fast allen kundenseitigen Prozessen leicht vor den Konzernen und teils deutlich vor den KMU.

Die Einbindung der Kunden in die Transformation wird hingegen in Big Playern mit mehr Nachdruck verfolgt. Hier liegen Hidden Champions und KMU nicht weit auseinander.

Kleine Unternehmen, die nicht Hidden Champion sind, binden Kunden hauptsächlich nur bei isolierten Projekten ein. Daumenregel: Je größer das Unternehmen, desto enger ist die umfassende Absprache mit Kunden für die digitale Transformation.

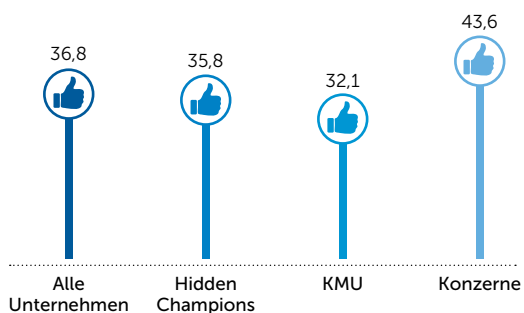
Welche der folgenden kundenseitigen Prozesse sind zentrale Handlungsfelder der digitalen Transformation in Ihrem Unternehmen?

Angaben in Prozent. Mehrfachnennungen möglich. Basis: n = 239



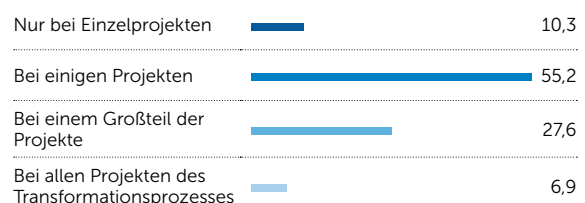
Sind die Kunden Ihres Unternehmens in den Transformationsprozess (aktiv) involviert?

Dargestellt sind die „Ja-Antworten“. Angaben in Prozent. Basis: n = 239



In welchem Maße sind bei den Hidden Champions Kunden in den Transformationsprozess (aktiv) involviert?

Angaben in Prozent. Filter: Nur Unternehmen, die ihre Kunden in den Transformationsprozess (aktiv) involvieren. Basis: n = 88



4. Interne Prozesse – die IT im Fokus

Die digitale Transformation ist eine IT-Baustelle – als Gegenstand der Veränderung sowie Mittel zum Zweck. Die Fertigung liegt erst auf Platz drei, dahinter kommen die Stabsfunktionen. Analytics gilt derzeit als die wichtigste Schlüsseltechnologie für die Digitalisierung, die Hidden Champions im Speziellen sehen Industrie 4.0 als besonders wichtig an.

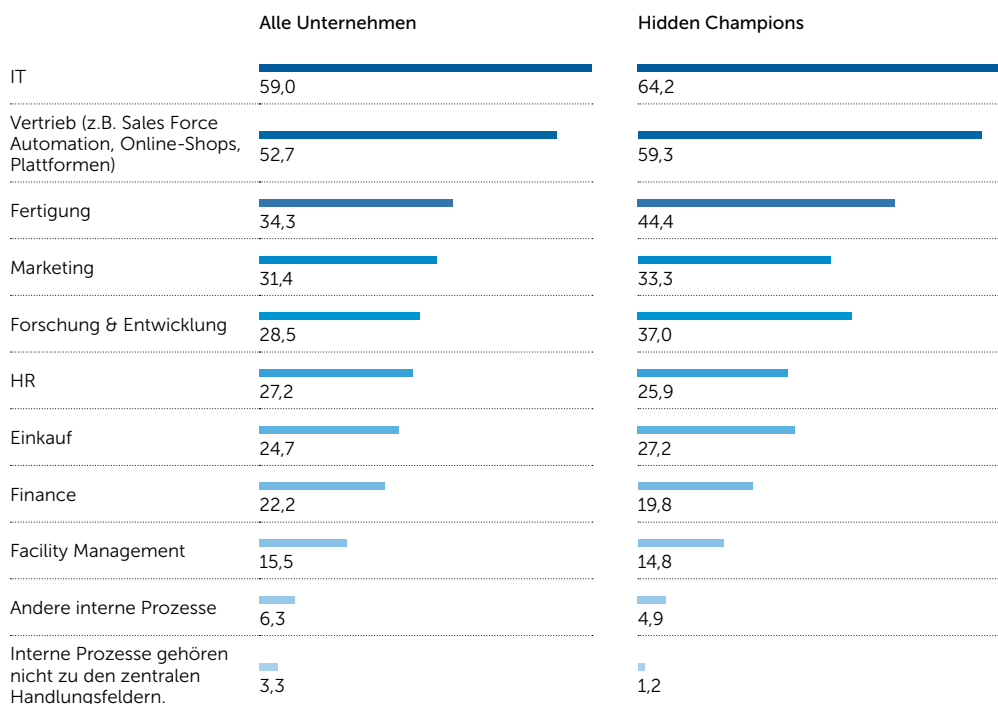
Dass die IT im Mittelpunkt der Digitalisierung steht, überrascht nicht wirklich. Schließlich ist sie sowohl selbst „betroffen“ als auch Treiber für die Transformation der Fachbereiche. Dabei ist die IT für Hidden Champions am wichtigsten, sie messen ihr deutlich mehr Bedeutung zu als der Durchschnitt aller Unternehmen.

Ebenfalls überdurchschnittlich stark kümmern sich Hidden Champions um die Transformation der Bereiche Vertrieb, Fertigung, Marketing sowie F&E.

Nicht ganz so entscheidend für den digitalen Wandel ist das „klassische“ Backoffice (HR, Einkauf, Finanzen und Facility Management), das von rund einem Viertel bis einem Sechstel der Unternehmen als zentrales Handlungsfeld in diesem Bereich angesehen wird. Hier unterscheiden sich die Werte der Hidden Champions nur marginal von denen des Marktdurchschnitts.

Welche der folgenden internen Prozesse sind zentrale Handlungsfelder der digitalen Transformation in Ihrem Unternehmen?

Angaben in Prozent. Mehrfachnennungen möglich. Basis: n = 239





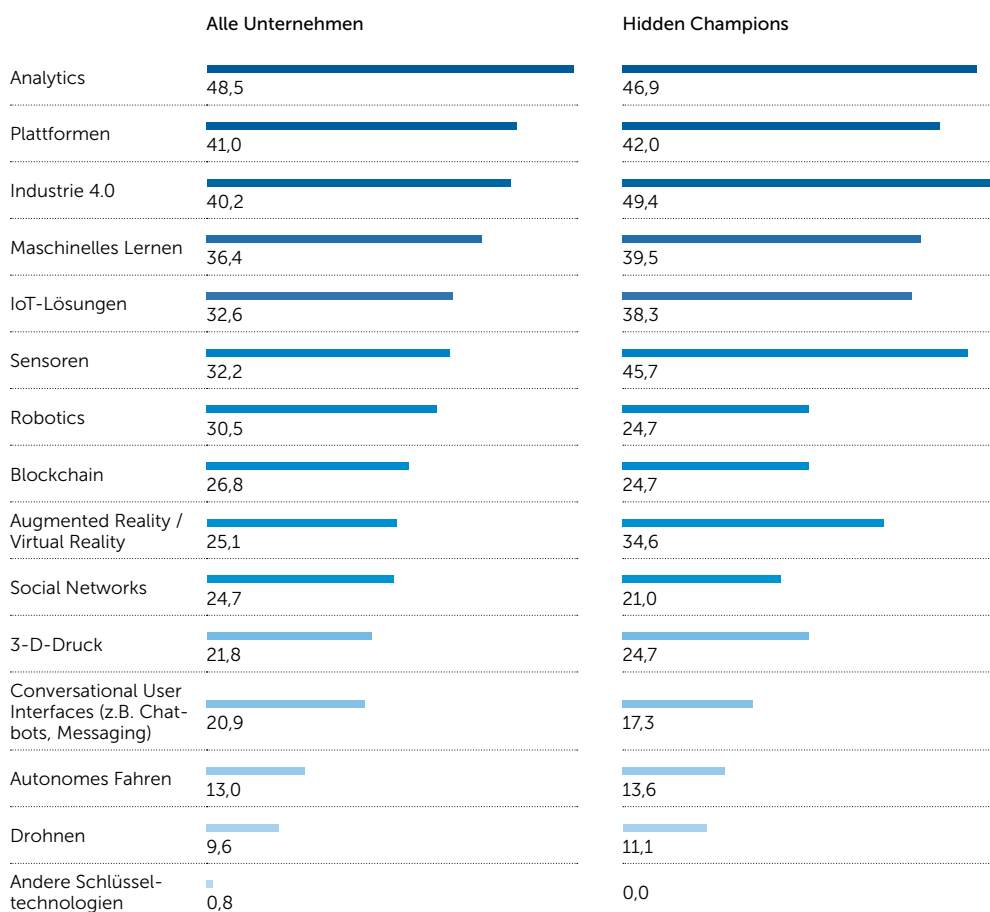
Analytics liegt auf dem ersten Rang der wichtigsten Technologien für die Digitalisierung – sowohl im Marktdurchschnitt als auch bei den Hidden Champions spielen die Auswertung und die Weiterverwertung von Daten eine große Rolle.

Für die Hidden Champions sind die Themen „Industrie 4.0“ und „Sensoren“ ebenfalls sehr wichtig – weit bedeutender als für den Durchschnitt aller Unternehmen. Das mag damit zusammenhängen, dass die befragten Unternehmen in großer Zahl aus dem industriellen Umfeld (unter anderem zu über 20 Prozent aus dem Maschinen- und Anlagenbau, der Automobilindustrie sowie der metall-erzeugenden und -verarbeitenden Industrie) stammen und hier derzeit viele klassische Produktionsprozesse transformiert werden.

Dazu passt auch, dass Hidden Champions „Augmented Reality / Virtual Reality“ wesentlich stärker als Schlüsseltechnologie einschätzen als der Durchschnitt. Durch diese Technologie lassen sich bereits viele industrielle Arbeitsabläufe und Prozesse vereinfachen.

Welche der folgenden Technologien halten Sie für die Schlüsseltechnologien der Digitalisierung in Ihrem Unternehmen?

Angaben in Prozent. Mehrfachnennungen möglich. Basis: n = 239



5. Herausforderungen – viele Lösungen gesucht

Die Digitalisierung ist eine Aufgabe, die das gesamte Unternehmen und seine Umgebung aus Partnern, Kunden etc. betrifft. Dementsprechend groß sind die Herausforderungen. Komplexität ist ein Problem, das große und kleine Organisationen gleichermaßen umtreibt.

Bei den organisatorischen und strukturellen Herausforderungen wird Komplexität als größter Schmerzpunkt genannt. Nur für KMU ist der Druck nicht ganz so stark. Dafür leiden sie überdurchschnittlich unter unklaren Zuständigkeiten und unzureichender Kommunikation. Hidden Champions haben einen anderen Schwachpunkt: das stark ausgeprägte Silodenken.

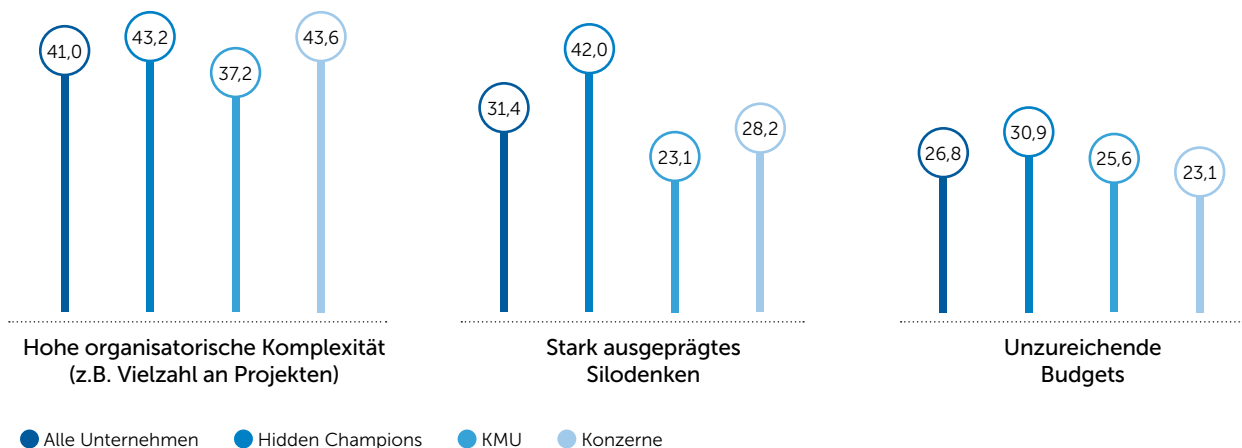
In personeller / kultureller Hinsicht zeigt sich: Bei vielen Hidden Champions lassen Mitarbeiter die Bereitschaft zur Veränderung vermissen. Konzerne hingegen haben eher ein Problem damit, dass ihre Belegschaft „fehlende Expertise“ aufweist. Auch bei ihrer Fehlerkultur ist es nicht zum Besten bestellt.

Große Unternehmen und Hidden Champions werden durch IT-Schnittstellen herausgefordert, KMU durch fehlende zukunftsweisende Technologien wie Plattformen. Hidden Champions fehlen besonders Möglichkeiten zur Auswertung der Daten.

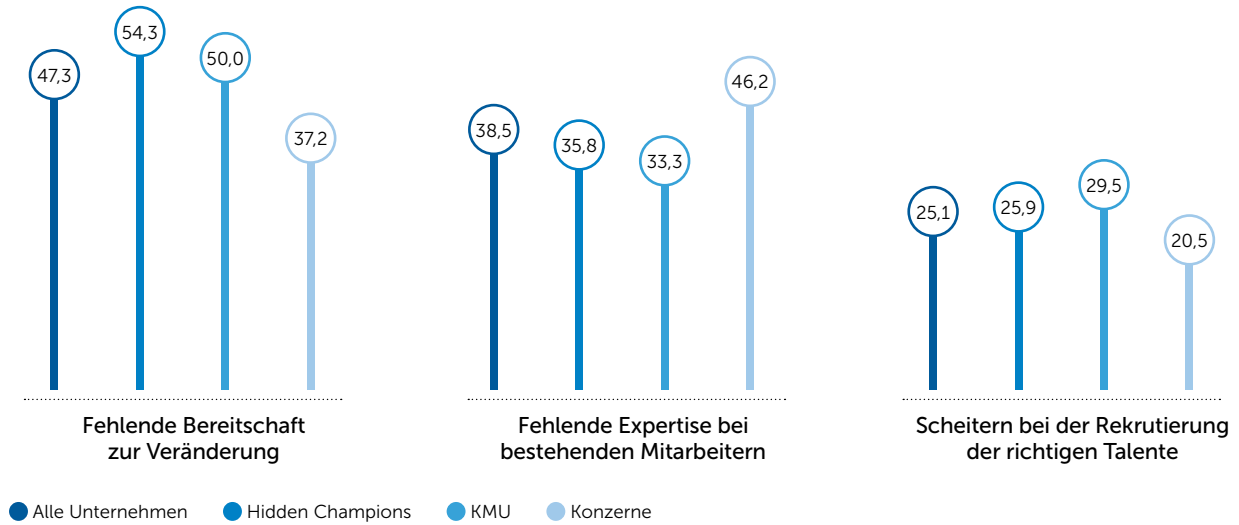
Was sind die größten Herausforderungen in Bezug auf die digitale Transformation Ihres Unternehmens?

Angaben in Prozent. Mehrfachnennungen möglich. Dargestellt sind die Top-3-Antworten. Basis: n = 239

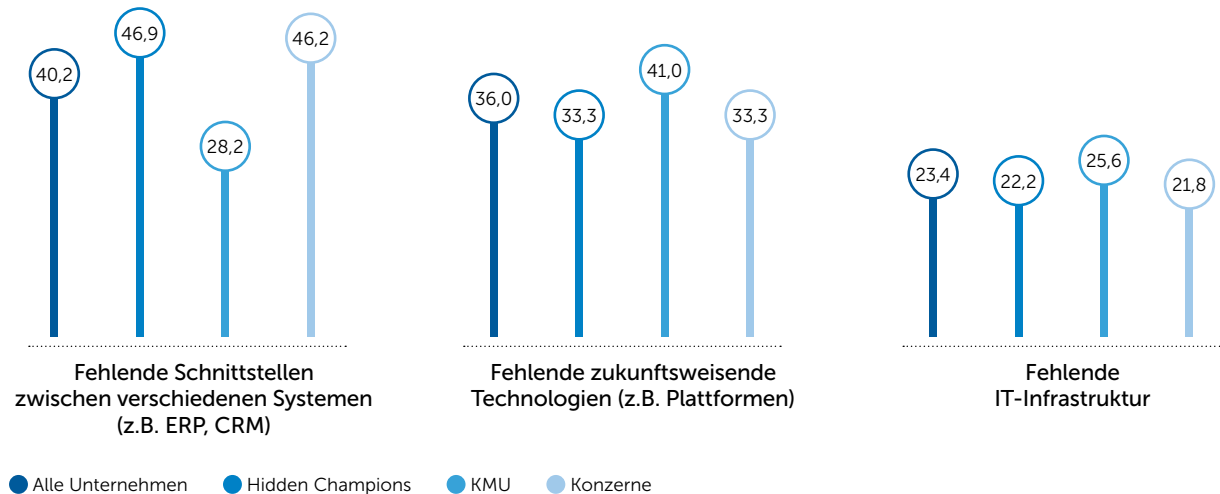
In organisatorischer / struktureller Hinsicht



In personeller / kultureller Hinsicht



In technologischer Hinsicht



Weitere Herausforderungen

- „Unterschiedliche länderspezifische Ansätze der Digitalisierung“
- „Schwer fassbare Risiken“
- „Fehlende Zuordnung der Aufgabe zu bestehenden Personen“
- „Interdisziplinäre Zusammenarbeit schwierig“
- „Die richtigen Nachwuchstalente zu finden“
- „Es gibt zu wenig qualifiziertes Personal auf dem Markt.“
- „Zu geringe personelle Ressourcen“
- „Klares Top-down Commitment“
- „Mangelndes Teambuilding“
- „Abwanderung von Key-Ressourcen zum Wettbewerb“
- „Fehlende Datenqualität“
- „Keine Marktstandards“
- „Performance von BI-Systemen“

6. Innovationen – Agile Thinking

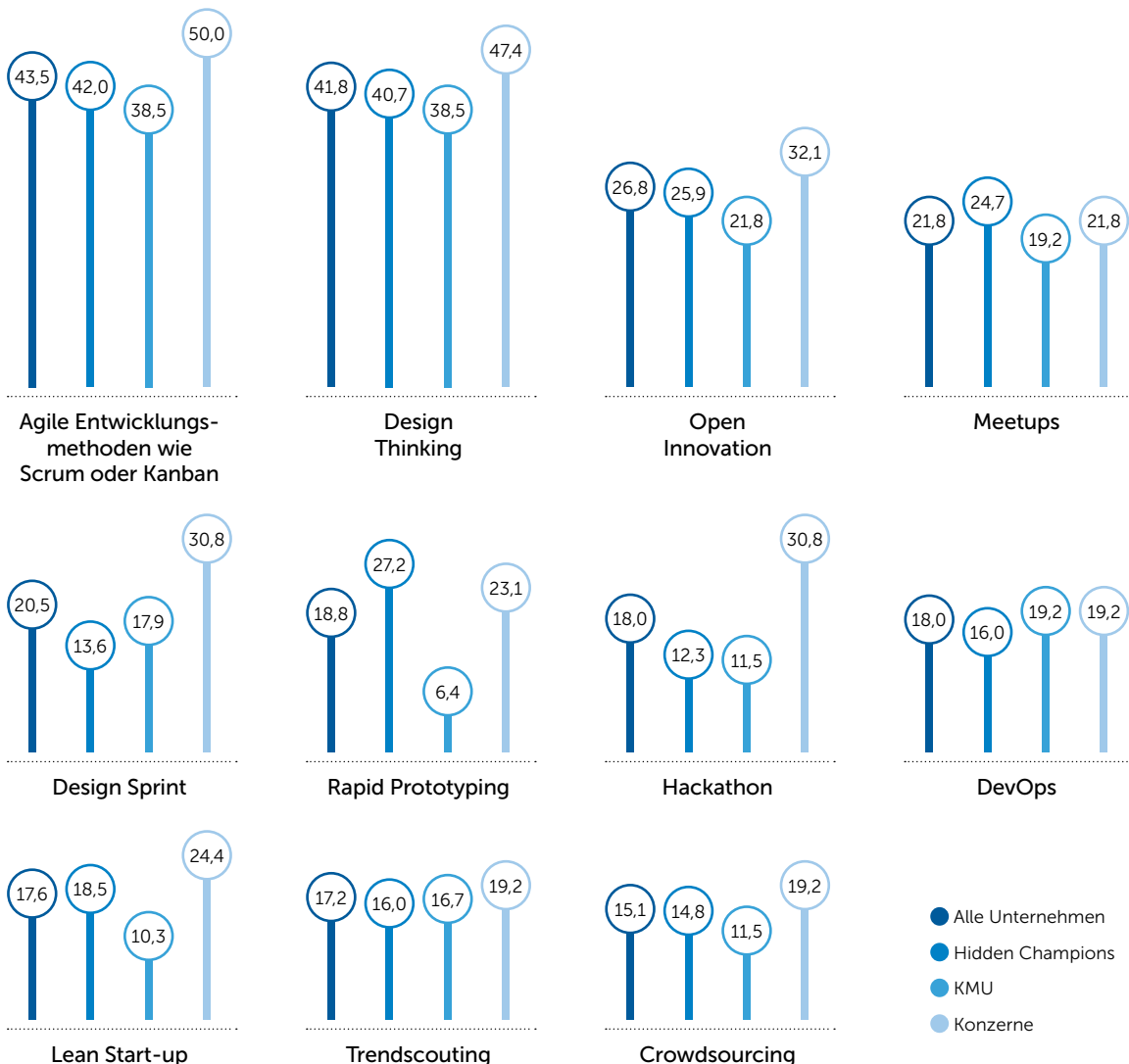
Dass sich nicht nur die IT verändert, ist intuitiv klar. Auch die Methoden und die Vorgehensweise stehen ganz im Zeichen der Digitalisierung. Dabei klappt bisweilen eine große Lücke zwischen kleinen und großen Unternehmen.

Der Spitzenplatz für „agil“ war zu erwarten, danach folgen die „üblichen Verdächtigen“. Einzige klare Tendenz: Methoden zur Innovation sind in Konzernen in der Regel weiter verbreitet als in kleinen Firmen. Nur bei DevOps (optimierte Zusammenarbeit der Teams der IT-Entwicklung, des IT-Betriebs und der Qualitätssicherung) können KMU besser als der Durchschnitt abschneiden. Hidden Champions bewegen sich bei allen Werten überwiegend auf durchschnittlichem Niveau.

Welche der genannten Methoden und Ansätze haben sich in Ihrer unternehmerischen Praxis etabliert?

Angaben in Prozent. Mehrfachnennungen möglich. Basis: n = 239

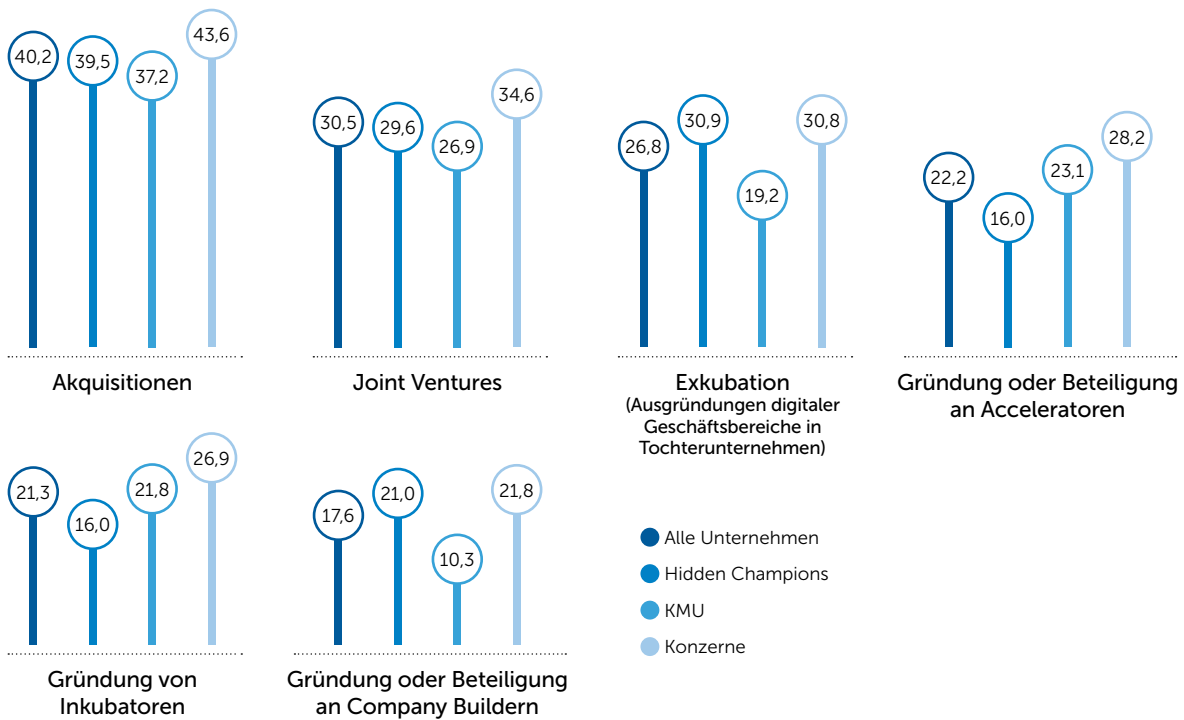
Methoden zur unmittelbaren Entwicklung von Innovationen



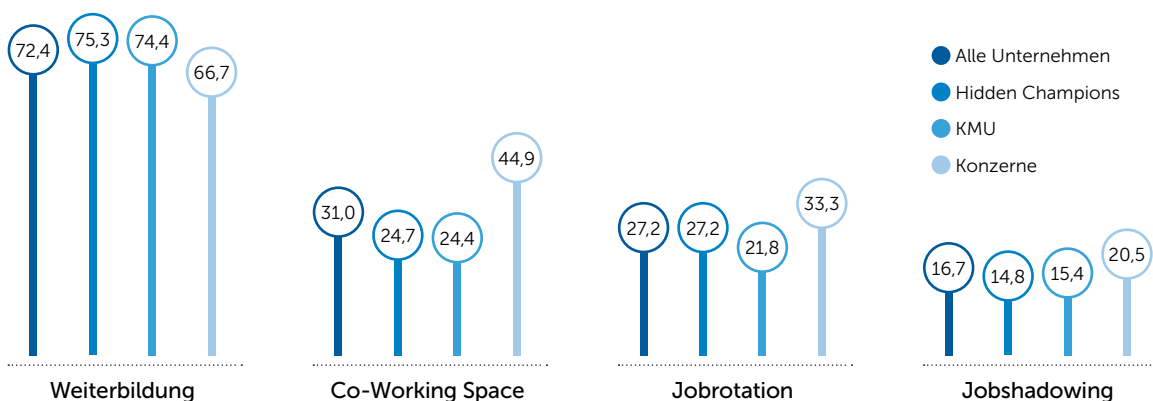
Bei neuen Organisationsstrukturen liegen erneut die Konzerne in Front, Hidden Champions schneiden lediglich bei Ausgründungen sowie der Gründung oder Beteiligung an Company Buildern über dem Schnitt ab. Über alle Größenklassen hinweg sind Akquisitionen das beliebteste Mittel zur Förderung von Innovationen.

Das Problem der starren Silos treibt vor allem Hidden Champions um (siehe Key Finding 5). Bei Co-Working Spaces liegen die Hidden Champions gut sechs Prozentpunkte unter dem Mittelwert, der Abstand zu den Big Playern beträgt hier 20 Prozentpunkte. Ansonsten ist das Engagement durchschnittlich.

Schaffung neuer Organisationsstrukturen zur unmittelbaren Entwicklung von Innovationen



Aufbau von Skills und Aufbrechen von Silos zur mittelbaren Entwicklung von Innovationen



7. Fachkräfte – Nadeln im Heuhaufen

Die IT-Fachkraft ist ein begehrtes Gut, nicht nur in Konzernen. KMU und Hidden Champions sind der Ansicht, dass sie es schwieriger haben werden als Konzerne, an die begehrten Skills heranzukommen.

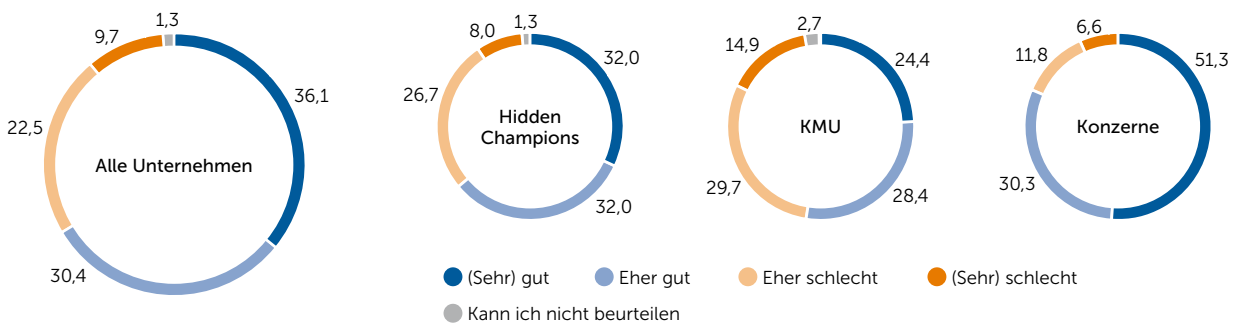
Angesichts des medialen Dauerläufers namens „Fachkräftemangel“ ist es etwas überraschend, dass im Durchschnitt zwei Drittel aller Firmen der Meinung sind, zumindest eher gute Chancen für die Gewinnung der digitalen Fachkräfte zu haben. Bei Konzernen sind dies sogar über 80 Prozent.

KMU hängen mit ihrer Einschätzung in Summe deutlich zurück, Hidden Champions liegen knapp unter dem Durchschnitt.

Universitäten und Fachhochschulen sind erste Anlaufstelle auf der Suche nach frischen Skills. Hidden Champions und Big Player wildern gerne in fremden Revieren. Bei der Weiterbildung der Belegschaft liegen KMU leicht vorne. Demgegenüber fallen Konzerne hier zurück – obwohl viele bei der Frage nach den personellen Herausforderungen „Fehlende Expertise bei bestehenden Mitarbeitern“ angegeben haben (siehe Key Finding 5).

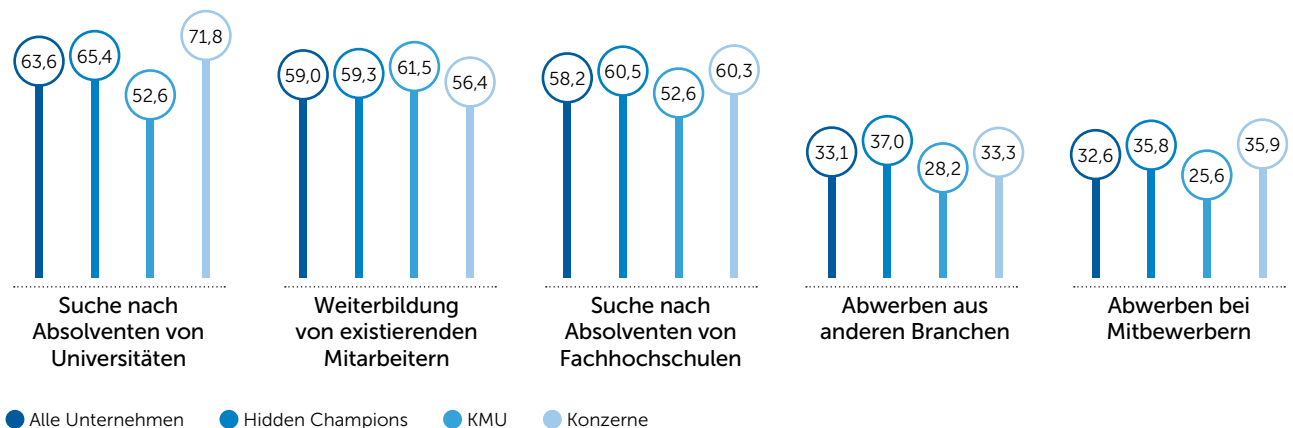
Wie schätzen Sie die Chancen Ihres Unternehmens ein, die für die digitale Transformation benötigten Fachkräfte zu gewinnen?

Angaben in Prozent. Basis: n = 227



Auf welchem Wege gewinnt Ihr Unternehmen digitale Talente?

Angaben in Prozent. Mehrfachnennungen möglich. Basis: n = 239



8. Die Zukunft – Gewinner oder Verlierer

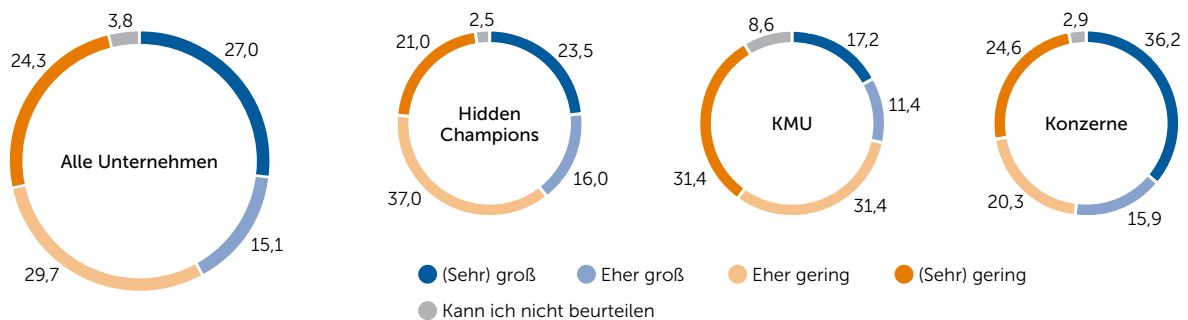
Die Frage nach der Zukunft und den Chancen beziehungsweise Risiken stellt das Bild der „digital fortschrittlichen“ Big Player auf den Kopf. Hier ist die Sorge über den Ausgang relativ groß. Demgegenüber zeigen die KMU Selbstbewusstsein.

Im Mittel geben 42 Prozent der Befragten an, dass die Gefahr durch die digitale Transformation für das eigene Unternehmen eher groß ist. Bei KMU beträgt der Wert gerade mal 28,6 Prozent, bei Konzernen sind es immerhin 52 Prozent, Hidden Champions liegen mit knapp 40 Prozent etwas unter dem Durchschnitt.

Trotz der Sorgen sind die Konzerne bei der Frage nach den Gewinnern oder Verlierern sicher: Sie sehen ihre Organisation zu 77 Prozent eher auf der Gewinnerseite, zehn Prozentpunkte mehr als der Durchschnitt. Auch Hidden Champions schneiden hier mit 74 Prozent besser ab, während KMU tendenziell unschlüssig sind.

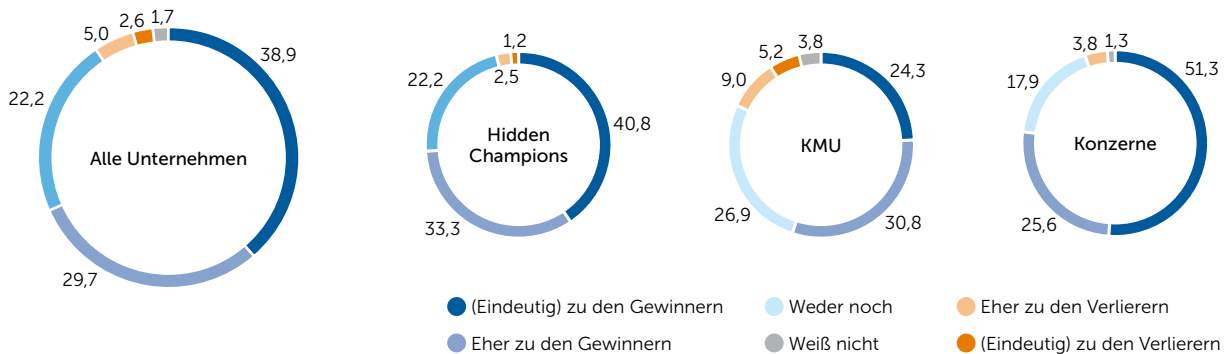
Was glauben Sie: Wie groß ist die Gefahr, dass Ihr Unternehmen in den nächsten Jahren durch Auswirkungen der globalen digitalen Transformation seine exponierte Stellung im Markt verlieren wird?

Angaben in Prozent. Filter: Nur Unternehmen, die in Deutschland, Europa und / oder der Welt Marktführer sind. Basis: n = 185



Was glauben Sie: Wird Ihr Unternehmen eher zu den Gewinnern oder eher zu den Verlierern der (globalen) digitalen Transformation zählen?

Angaben in Prozent. Basis: n = 239



Was ist derzeit der größte Schmerzpunkt im Bereich der digitalen Transformation?

Im Folgenden eine Auswahl von Freifeldantworten der Umfrageteilnehmer.
Es finden sich folgende Cluster von Pain Points:

Strategie

- „Das Beharrungsvermögen im Unternehmen aufzubrechen“
- „Der Versuch, die Digitalisierung mit althergebrachten und untauglichen Methoden, Prozessen und Systemen zu bewältigen“
- „Strategische Fehleinschätzung hinsichtlich der Bedrohung des herkömmlichen Geschäftsmodells“

Geschwindigkeit

- „Der unrealistische Zeitrahmen“
- „Langsamkeit der Organisation und Verbindung mit dem traditionellen Business-Plan“
- „Es geht bei uns alles viel zu langsam, und die verantwortlichen Stellen in der Firma sind oft nicht klar benannt“
- „Die Trägheit des Systems ‚Firmenorganismus‘“

IT

- „Loslassen von Altsystemen“
- „Fehlende Standards und proprietäre Schnittstellen“
- „Schnittstellen zwischen Systemen fehlen oder müssen aufwendig gestaltet werden“

Mitarbeiter

- „Geeignetes Personal für die Umsetzung der Ideen zu finden und zu halten“
- „Umdenken der Mitarbeiter, Angst vor dem Unbekannten“
- „Das Aufbrechen alter Strukturen und Denkweisen“
- „Die Mitarbeiter in den Fachabteilungen davon zu überzeugen, neue Wege zu gehen“

Steuerung

- „Die Vielzahl nicht koordinierter Initiativen“
- „Zusammenarbeit der einzelnen Abteilungen“
- „Koordination der einzelnen Projekte und Projektideen“
- „Komplexität der Teilprozesse“

Was war im bisherigen Prozess der digitalen Transformation der größte Fehler?

Strategische, kommunikative und zeitplanerische Unzulänglichkeiten verhindern oftmals einen reibungslosen Ablauf des digitalen Wandels:

Prozesse

- „Funktionale Digitalisierung statt Prozessorientierung“
- „Schlechte Prozesse 1:1 digitalisieren“

Strategie

- „Unabgestimmte Einzelprojekte führen zu Parallelentwicklungen“
- „Kauf vor Planung“
- „Keine einheitliche Strategie der Digitalisierung vorhanden“
- „Glauben, dass Tools allein die Probleme lösen werden“

Timing

- „Zu spät angefangen“
- „Zu lange gezögert“
- „Zu lange auf alte Vertriebsstrukturen gesetzt“

Steuerung

- „Fehlender Aktionsplan, keine Organisation“
- „Projektierung ohne ausreichende vorherige Machbarkeitsanalyse“
- „Zu viele Einzelprojekte ohne Koordination“

Mitarbeiter

- „Zu wenig Spezialisten“
- „Zu wenig Fachkräfte“
- „Umshiften der Kapazitäten“

Kommunikation

- „Zu wenig ‚aufklärende‘ Kommunikation“
- „Benutzer nicht in die Definition der Prozesse einbezogen“

Weitere Studienergebnisse

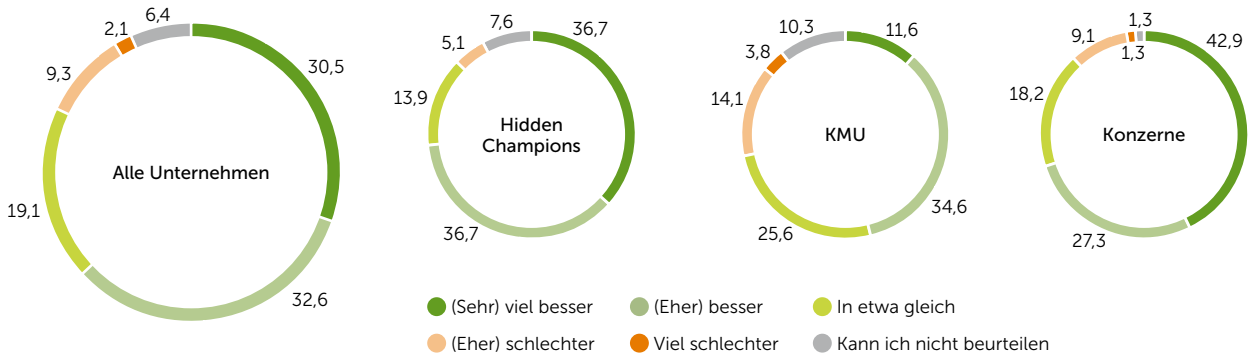


Hidden Champions -
Champions der digitalen Transformation?

1. Digitale Transformation: Überwiegend positive Selbsteinschätzung

Wie schneiden Sie in Sachen digitaler Transformation im Vergleich zu Ihren direkten Mitbewerbern ab?

Angaben in Prozent. Basis: n = 236



2. Hidden Champions setzen stärker auf ihre Geschäftsführer

Wer in Ihrem Unternehmen ist hauptverantwortlich für das Thema Digitalisierung?

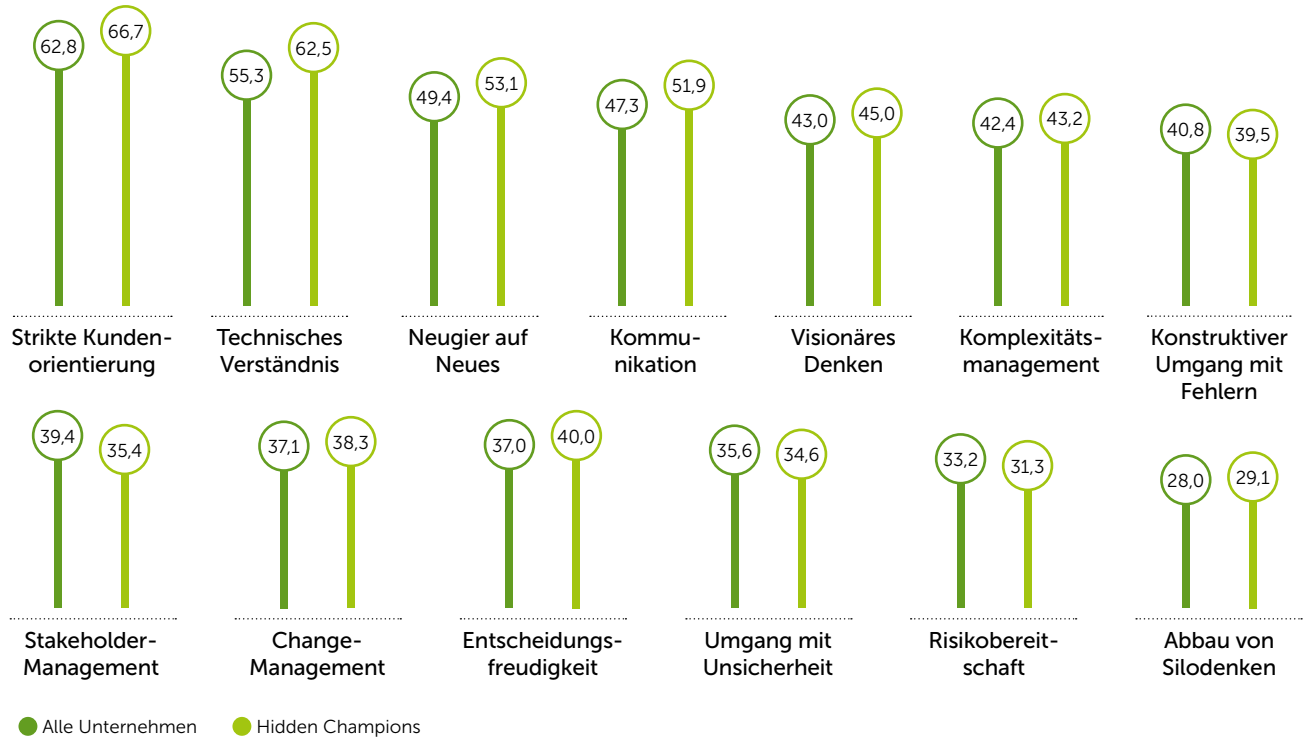
Angaben in Prozent. Mehrfachnennungen möglich. Basis: n = 239

	Alle Unternehmen	Hidden Champions	KMU	Konzerne
Geschäftsführer / CEO / Inhaber	21,8	25,9	15,4	23,1
Es gibt keinen Hauptverantwortlichen für Digitalisierung.	16,7	14,8	20,5	15,4
IT-Leiter	15,9	8,6	25,6	12,8
CIO / CTO	14,6	18,5	10,3	15,4
Chief Digital Officer	12,6	9,9	10,3	17,9
CFO / Kaufmännischer Leiter	3,8	3,7	5,1	2,6
Anderer Vorstand	2,9	2,5	2,6	3,8
Andere Person	2,9	3,7	3,8	1,3
Leiter Forschung & Entwicklung	2,1	4,9	0,0	1,3%
Leiter eines anderen Fachbereichs	2,1	3,7	1,3	1,3
Chief Marketing Officer	0,8	0,0	2,6	0,0
Leiter Fertigung	0,4	1,2	0,0	0,0
Vertriebsleiter	0,4	1,2	0,0	0,0
Weiß nicht	2,9	1,2	2,6	5,1

3. Kundennah, visionär, entscheidungsfreudig

Wie beurteilen Sie die obersten Führungskräfte Ihres Unternehmens in Bezug auf die folgenden Fähigkeiten?

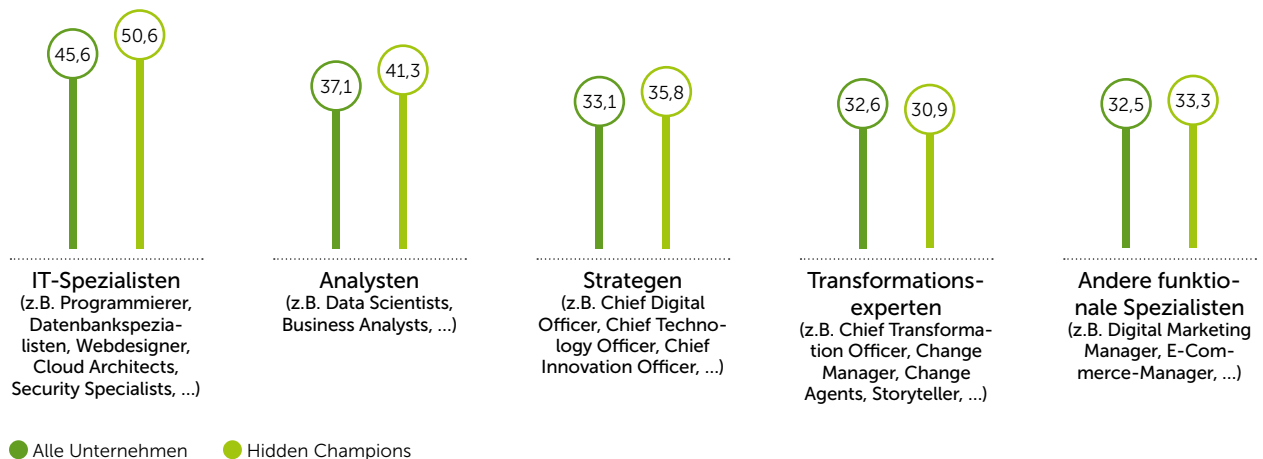
Angaben in Prozent. Abgefragt wurde auf einer Skala von 1 bis 6 – „sehr stark“ bis „sehr schwach“. Basis: n = 239
Dargestellt ist der Anteil der Antworten 1 und 2.



4. IT-Spezialisten dringend gesucht

Wie beurteilen Sie die obersten Führungskräfte Ihres Unternehmens in Bezug auf die folgenden Fähigkeiten?

Angaben in Prozent. Abgefragt wurde auf einer Skala von 1 bis 6 – „sehr stark“ bis „sehr schwach“. Basis: n = 239
Dargestellt ist der Anteil der Antworten 1 und 2.



Blick in die Zukunft



Hidden Champions -
Champions der digitalen Transformation?



Keine Zeit verlieren

Von Alexander Jake Freimark

Früher oder später erfasst die digitale Transformation jedes Unternehmen – egal, wie gut es sich davor versteckt. Das gilt auch für Hidden Champions, deren Digitalisierungsfortschritt in dieser Studie analysiert wurde. Grob vereinfacht, ordnen sie sich zwischen Konzernen, den vermeintlichen Musterknaben der Digitalisierung, und „normalen“ KMU ein. Letztere hängen den großen Organisationen in den meisten Etappen der Transformation hinterher.

Allein aus der Zuordnung zum elitären Zirkel der Hidden Champion auf eine besonders hervorgehobene Position bei der Digitalisierung zu schließen wird der Sache jedoch nicht gerecht. Erstens ist die Transformation kein Wettlauf mit einem Sieger, zweitens lassen sich Hidden Champions nicht über einen Kamm scheren. Schließlich ist jede Organisation gefordert, einen eigenen Weg in die Zukunft zu bestimmen und zu begehen. Dass 90 Prozent der Hidden Champions bereits die Phase der frühen Anfänge hinter sich gelassen haben, ist ein gutes Zeichen.

Doch auch wenn Hidden Champions gewohnt sind, auf dem Erfolgspfad zu wandern, gibt es einige Stolpersteine. Hierzu zählen das stark ausgeprägte Silodenken (organisatorisch) sowie die gering ausgeprägte Bereitschaft zur Veränderung (kulturell). Beides setzt sich zu einer Komfortzone zusammen, denn die Öffnung der Silos wird laut Studie nicht wirklich mit Nachdruck angegangen – hier ist noch Potenzial nach oben.

Allerdings überwiegen die guten Aussichten: Insgesamt zufrieden (ungewichtet) mit dem bisherigen Verlauf der Digitalisierung sind 71 Prozent der Konzerne, nur knapp 51 Pro-

zent der KMU sowie 71 Prozent der Hidden Champions. Und bei der Digitalisierung der kundenseitigen Prozesse liegen die Hidden Champions noch vor den Konzernen und mit deutlichem Abstand vor den KMU. Dies bezieht sich vor allem auf die Nutzung und den Kauf ihrer Produkte oder Services. Gerade der Kundenfokus ist eine traditionelle Stärke der Hidden Champions, und es ist notwendig, die starke Bindung auch in der digitalen Welt zu gewährleisten.

Last but not least punkten sie bei den zentralen Handlungsfeldern der digitalen Transformation: Hier ist die IT für Hidden Champions am wichtigsten, ebenso die Transformation der Bereiche Vertrieb, Fertigung, Marketing sowie F&E. In diesen kritischen Feldern ist der Nachdruck teils deutlich höher als bei Konzernen und KMU. Die Folge: Unter dem Strich sehen sich drei von vier Hidden Champions tendenziell als Gewinner der (globalen) digitalen Transformation.

Hidden Champion ist keine Auszeichnung, die man anstreben kann. Sie entsteht aus Produktqualität, Kundennähe, Servicebereitschaft und Innovationskraft. Hidden Champion bleibt man, wenn sich die Organisation nicht auf ihren Lorbeeren ausruht. Dazu gehört, die Herausforderung der digitalen Transformation anzunehmen und im Sinne traditioneller Stärken zu bewältigen. So bezeichnet sich die Mehrheit der Hidden Champions in dieser Studie als „Fast Follower“ – mit dem passenden Statement: „Wir sind nicht Pioniere der digitalen Transformation, verlieren aber keine Zeit.“ Wer dieser strategischen Leitlinie folgt, ist auf dem richtigen Weg in die digitale Zukunft.

Studiendesign



Hidden Champions -
Champions der digitalen Transformation?

Studiensteckbrief

Autoren	Alexander Jake Freimark, Johannes Habel, Simon Hülsbömer, Bianca Schmitz, Matthias Teichmann
Grundgesamtheit	Oberste (IT-)Verantwortliche von Unternehmen in der D-A-CH-Region: strategische (IT-)Entscheider im C-Level-Bereich und in den Fachbereichen (LoBs), IT-Entscheider & IT-Spezialisten aus dem IT-Bereich
Teilnehmergenerierung	Stichprobenziehung in der IT-Entscheider-Datenbank von IDG Business Media. Persönliche E-Mail-Einladungen zur Umfrage. Newsletter-Einladungen durch ESMT Berlin / Hidden Champions Institute (HCI)
Gesamtstichprobe	248 abgeschlossene und qualifizierte Interviews* Stichprobe 1: Hidden Champions / n = 82 Stichprobe 2: Mittelständische Unternehmen / n = 81 Stichprobe 3: Großunternehmen („Big Player“) / n = 82
Untersuchungszeitraum	23. Juli bis 28. August 2018
Methode	Online-Umfrage (CAWI)
Fragebogenentwicklung	IDG Research Services, ESMT Berlin
Durchführung	IDG Research Services
Technologischer Partner	Questback GmbH, Köln
Umfragesoftware	EFS Survey Spring 2018

Abweichungen innerhalb der Grundgesamtheit

Die Grundgesamtheit n = 239 der meisten Fragen ergibt sich aus der Differenz der Gesamtstichprobe von 248 Befragten minus der neun Befragten, die die Frage „In welcher Phase befindet sich Ihre Unternehmenseinheit in Bezug auf das Thema Digitalisierung“ mit „Es gibt keinerlei Digitalisierungsinitiativen“ beantwortet haben (s. Seite 9). Fragen, die eine andere Grundgesamtheit aufweisen, wurden nicht von allen Befragten beantwortet.

* Drei Befragte, die keine Angabe zum Umsatz machen durften / wollten



Stichprobenstatistik

Branchenverteilung*	Maschinen- und Anlagenbau	11,3 %
	Banken und Versicherungen.....	10,9 %
	Dienstleistungen für Unternehmen.....	10,5 %
	Herstellung von elektronischen Gütern, IT-Industrie.....	9,7 %
	Chemisch-pharmazeutische Industrie, Life-Science	7,3 %
	Groß- und Einzelhandel (inklusive Online-Handel).....	6,0 %
	Transport, Logistik und Verkehr	5,6 %
	Automobilindustrie und Zulieferer.....	5,2 %
	Metallerzeugende und -verarbeitende Industrie	5,2 %
	Öffentliche Verwaltung, Gebietskörperschaften, Sozialversicherungen	5,2 %
	Andere Branchengruppe.....	4,8 %
	Energie- und Wasserversorgung.....	4,8 %
	Gesundheits- und Sozialwesen	3,2 %
	Konsumgüter-, Nahrungs- und Genussmittelindustrie.....	3,2 %
	Schule, Universität, Hochschule.....	3,2 %
	Baugewerbe, Handwerk	1,2 %
	Medien, Papier- und Druckgewerbe	1,2 %
	Hotel- und Gastgewerbe, Tourismus.....	0,8 %
Land- und Forstwirtschaft, Fischerei, Bergbau	0,4 %	
Unternehmensgröße	Weniger als 100 Beschäftigte	5,6 %
	100 bis 499 Beschäftigte	11,3 %
	500 bis 999 Beschäftigte.....	8,9 %
	1.000 bis 2.999 Beschäftigte	22,2 %
	3.000 bis 4.999 Beschäftigte.....	6,9 %
	5.000 bis 9.999 Beschäftigte.....	14,5 %
	10.000 Beschäftigte und mehr	30,6 %
Umsatzklasse	Weniger als 50 Millionen Euro	10,1 %
	50 bis 499 Millionen Euro	24,2 %
	500 bis 999 Millionen Euro	10,9 %
	1 bis <3 Milliarden Euro.....	14,9 %
	3 bis <5 Milliarden Euro	5,6 %
	5 bis <7,5 Milliarden Euro	10,1 %
	7,5 Milliarden Euro und mehr.....	23,0 %
Weiß nicht	1,2 %	

* Mehrfachnennungen möglich

Das Hidden Champions Institute stellt sich vor



Hidden Champions -
Champions der digitalen Transformation?



DAS HIDDEN CHAMPIONS INSTITUTE AN DER ESMT BERLIN

Die ESMT Berlin ist eine internationale, forschungsorientierte Wirtschaftshochschule (Business School), die von 25 führenden globalen Unternehmen und Verbänden gegründet wurde. Sie bietet englischsprachige Vollzeit- und berufsbegleitende Executive-MBA-Studiengänge, einen Master im Management-Studiengang sowie Managementweiterbildung auf Englisch und Deutsch an.

Die ESMT konzentriert sich auf drei Schwerpunkte: Leadership, Innovation und Analytics. Die Professoren der ESMT veröffentlichen in führenden wissenschaftlichen Zeitschriften. Zusätzlich stellt unsere Hochschule eine interdisziplinäre Plattform für Politik, Wirtschaft und Wissenschaft dar.

Der Hauptsitz befindet sich in Berlin mit einer Niederlassung in Schanghai, China. Die ESMT ist eine staatlich anerkannte, private wissenschaftliche Hochschule mit Promotionsrecht und ist von AACSB, AMBA, EQUIS und FIBAA akkreditiert.

Hidden Champions sind überwiegend mittelständische Unternehmen, die meisten von ihnen im Familienbesitz, die auf dem Weltmarkt eine führende Rolle spielen. Ihr wirtschaftlicher Erfolg, ihre globale Führerschaft, ihre Innovationskraft und ihre Überlebensfähigkeit auch in Zeiten wirtschaftlicher Krisen gehören zu ihren Charakteristika und haben sie zu Vorbildern für größere wie kleinere Unternehmen gemacht.

Ebenso wie andere Unternehmen befinden sich die Hidden Champions in einem sich rapide verändernden Marktumfeld. Das stellt sie vor Herausforderungen, die Anpassungen und Veränderungen erforderlich machen, die nicht immer zu den bestehenden organisationalen Strukturen passen. Demnach müssen sich auch die Hidden Champions Gedanken um den Erhalt und den Ausbau ihrer Kundenbasis, um neue Geschäftsmodelle, Kooperationen und um neue Wege zur Rekrutierung von Talenten machen.



ESMT Berlin
ESMT European School of Management
and Technology GmbH
Schlossplatz 1 | 10178 Berlin
www.esmt.org/hci





Darüber hinaus müssen Themen wie die Zusammenarbeit in einem globalen und virtuellen Umfeld, der Umgang mit Komplexität in Entscheidungsfindungsprozessen und der Erhalt von Firmenkultur und Unternehmenswerten in starken Wachstumsphasen in Angriff genommen werden.

Das Hidden Champions Institute (HCI) ist das erste wissenschaftliche Institut seiner Art in Deutschland. Im November 2017 wurde es als fünftes Institut der ESMT Berlin gegründet.



Bianca Schmitz
Co-Direktorin des
Hidden Champions Institute
Tel: +49 30 21 231 8090
bianca.schmitz@esmt.org



Prof. Dr. Johannes Habel
Co-Direktor des
Hidden Champions Institute
Tel: +49 30 21 231 8021
johannes.habel@esmt.org

Member



Akkreditierungen



Förderer



Strategische Partner



Kooperationspartner





EIN GEMEINSAMES STUDIENPROJEKT VON



HCI

HIDDEN
CHAMPIONS
INSTITUTE

