



Jürgen Wieshoff - Hidden Champion 1996

Sony 105
 Söring 26,
 Spaeter, Carl (Stabilus) 115
 Spieth 160
 Stabilus 28, 66, 115, 156, 189, 192 f.,
 Staedler-Mars 156
 Standard Oil Trust 202
 Staudt, Erich 89
 Steiff, Margarete (Steiff-Tiere) 55, 57
 f.
 Steinbeis-Holding 162
 Steiner Optik 49,
 Sterzenbach, Dr. Werner (Kiekert) 62
 Stihl 12, 20, 48, 68, 94, 101, 110, 174,
 182 f., 186
 Stihl, Hans-Peter 183
 Sulzermedica 50,
 Superior International Industries 215
 Suspa 48, 93, 115, 156
 Suwelack 48,
 Swarovski 213
 Swatch 141
 Temming 219
 Tente 49, 191
 Tetra 12, 49, 89 f., 115, 193
 Tetra Laval 54,
 Tetra Pak 53, 139
 Tigra 66
 Toshiba 105
 Tracto-Technik 106, 117
 Trasco 39, 48
 Trierenberg 213
 Trumpf 62, 134, 140, 152, 160, 174,
 189, 191
 Tschira, Klaus (SAP) 182 f.
 Turbon 219
 Uhde 158
 Uhlmann 160
 Union Knopf 49, 50, 158
 Uniplan 76
 Uwatec 214
 Veitsch-Radex 213
 Villeroy & Boch 32, 70, 219
 Vinten Group plc 214

Volkswagen 168, 215
 Von Ehren 39, 160, 172, 186
 Von Hippel, Eric 112
 W. L. Gore, Inc. 221
 Wagner, Peter (Dürr) 183
 Wallace, D. B. 187
 Wandel & Goltermann 68
 Wanderer 193
 Warnecke, Jürgen (Fraunhofer) 126
 Warner-Lambert 193
 Waste Management 101
 Watermann, Robert H. 14, 20, 84
 Waters, James A. 35 f.,
 Webasto 12, 17, 34 f., 48, 68, 151,
 158, 162, 191
 Weckerle 49,
 Weingarten 158
 Weinig 48, 134, 158, 219
 Wella 87, 89 f., 94, 219
 Whirlpool 205
 Wieshoff, Jürgen (Interface) 182 f.
 Wieshoff, Rainer (Interface) 37 f., 182
 f.
 Wige Data 39, 107, 160
 Will (E.C.H.) 28, 162
 Wilmsen, Wolfgang (Weinig) 134
 Windhoff 219
 Windmüller & Hölscher 121
 Winterhalter Gastronom 32, 35, 49 f.,
 52 f., 70, 174, 176
 Wirtgen 12, 78, 116, 157
 Wirtgen, Reinhard 78, 116, 171, 180
 Wolters Werkzeugmaschinen GmbH
 99, 158
 Würth 13, 34 f., 38, 66, 70, 77, 87, 90,
 100, 155 f., 158, 160, 176, 191
 Würth do Brazil 34
 Würth, Reinhold 34, 90, 114, 171, 180
 f., 191
 Zahoransky 155 f.
 Zanders 193, 219
 Zeneca 201 f.
 Zinkann, Dr. Peter (Miele) 146
 Zweckform Etikettieretechnik 162

Führungs- Struktur	Beispiele			
	Firma	Gründ. Jahr	Hauptprodukt	Führungskraft
Gründer	Brita	1966	Wasserfilter	Heinz Hankammer
	SAT	1982	Recycling von Straßenober- flächen	Georg Schmidt
	Grohmann Engineering	1982	Montagesysteme für die Elektronik- industrie	Klaus Grohmann
Mehrere Gründer	Interface	1983	Disketten- Schlösser	Rainer and Jürgen Wieshoff
	SAP	1972	Standard-Software	Dietmar Hopp, Hasso Plattner, Hans-Werner Hector, Klaus Tschira
Verschie- dene Familien- Genera- tionen	Hoppe	1952	Tür-/Fensterbe- schlagsysteme	Friedrich Hoppe (Gründer), Wolf and Christoph Hoppe
	Reflecta	1967	Dia-Projektoren, Dia-Technik	G. Junge und Frau, Tochter und Schwiegersohn
	Sandler	1879	Vliesstoffe	Christian Heinrich Sandler, Dr. Christian Heinrich Sandler
2. Familien- generation	Stihl	1896	Motorsägen	Hans-Peter Stihl, Eva-Mayr-Stihl, Robert Mayr
	Haribo	1920	Gummibärchen	Dr. Hans and Paul Riegel
	AL-KO	1931	Fahrzeugteile	Herbert, Kurt and Willy Kober
Gemischt: Familie und Familien- fremde	Binhold	1948	Anatomische Lehrmittel	Paul Binhold, Tochter mit Ehemann, Otto H. Gies
	Krones	1951	Etikettier- maschinen, Flaschenabfüllan- lagen	Hermann und Volker Kronsecer, Paul Hinterwimmer
Familien- fremde	Dürr	1895	Auto- Lackieranlagen	Reinhard Pötsch, Rolf Haueise, Walter Schall, Bernward Hiller
	Sachtler	1967	Kamera-Stative	Joachim Gehrt, Jürgen Nussbaum
	Heidenhain	1889	Elektronische Längenmeßinstru- mente	Rainer Burkhard, Dr. Walter Miller

Abbildung 10.2: Führungsstruktur ausgewählter »Hidden Champions«

rer Stichprobe. Sie schaffen häufig neue Märkte, sind bemüht, die Kundenbedürfnisse und die Möglichkeiten besser zu verstehen, und müssen sehr flexibel sein, bis sie ihr langfristiges Ziel und ihre Richtung gefunden haben. Dann allerdings werden alle Aktivitäten konsequent auf die gesetzten Ziele ausgerichtet.

Ein illustrativer Fall ist *Clean Concept*. Gegründet auf die Annahme, daß Hygiene ein ernstes Problem in öffentlichen Toiletten ist (es sterben zum Beispiel mehr Leute an Infektionen aus Sanitäreinrichtungen in Krankenhäusern als an Verkehrsunfällen), entwickelte Clean Concept ein vollständig neues Toiletten-system, »Cleanomat« genannt. Aber dann erkannte man, daß es nicht ausreicht, ein solches System zu entwickeln. Annett Kurz, Sprecherin von Clean Concept, erklärt: »Der Cleanomat war großartig. Er war jedoch nicht ausreichend für neue Hygiene-Standards. Unser Ziel war eine völlig neue Problemlösung und Lebensqualität. Wir wollten, daß der Benutzer einer öffentlichen Toilette nichts anfassen muß. Vollständig berührungsfrei!« Darum mußte Clean Concept weitergehen und u. a. das Konzept für Behinderte anpassen. Das Unternehmen entwickelte ein entsprechendes Programm, das auf der Rehabilitations-Messe 1993 vorgestellt wurde. Dann bemerkten sie, daß das Produkt nicht ausreichte. Sie begannen, den Service zu liefern und kurzlebige Bedarfsprodukte, wie z. B. Flüssigseife, Reinigungsmittel, Papier. »Clean Out« wurde gegründet, eine Tochtergesellschaft, die diesen Service liefert. Alle Toiletten in einem Gebäude können durch Fernbedienung kontrolliert und alles kann in einem PC-Netzwerk gespeichert werden. Diese umfassende Problemlösung wurde in den letzten fünf Jahren entwickelt. In der Zwischenzeit hat man einige Prestigekunden gewonnen. Die Produkte sind eingesetzt im Casino von Monte Carlo, im Majestic, dem größten Hotel in Cannes, im KLM-Gebäude auf dem Flughafen Schiphol in Amsterdam. Die Produkte werden auch in 17 Autobahn-Raststätten in Deutschland getestet. Clean Concept ist überzeugt, daß diese Idee den Beginn einer neuen Hygienekultur an der Schwelle zum nächsten Jahrhundert darstellt. Jeder auf der Welt verabscheut unhygienische Toiletten. Es wird jedoch Zeit erfordern, diesen Markt zu entwickeln, weil ein kultureller Wandel stattfinden muß. Clean Concept hat ein klares Anliegen, blieb jedoch unternehmerisch und flexibel genug, sich an die Umstände anzupassen.

Interface ist ein zweiter Fall der »unternehmerischen Strategie«. Rainer Wieshoff ist einer von vielen PC-Unternehmern, jedoch mit einem Spezialprodukt. Nach seinem Informatik-Studium arbeitete er drei Jahre bei IBM in Deutschland. 1983 gründete er seine Firma Interface mit Standard-Anwendungen. 1989 war in diesem Markt ein zunehmender Wettbewerbsdruck zu verzeichnen. Daher begann er, sein Angebot zu differenzieren. In einem Kooperationsprojekt mit der Universität Frankfurt bemerkte er, daß Computer-Sicherheit zunehmend wichtiger wird, jedoch sehr teuer ist. Rainer Wieshoff erzählt: »Zu dieser Zeit suchten die Leute eine Software-Sicherungslösung für ca.

37

200 DM pro PC, aber zu diesem Preis konnte niemand liefern. Plötzlich hatte ich die Eingebung, wie man einen PC mit einer vertretbaren Hardware-Lösung schützen kann, einfach durch Abschließen des Disketten-Laufwerks.« Zu Beginn produzierte er 1.000 Platten-Schlösser, was ein großes finanzielles Risiko für die kleine Firma war. Heute verkauft Rainer Wieshoff pro Jahr 40.000 Stück seines »Floppy Lox« und ist Weltmarktführer in diesem Segment.

Mitgliedern besteht. In der zweiten Generation überwiegen solche Teams. Es ist interessant, die Struktur dieser Teams zu betrachten. Es treten verschiedene Kombinationen zwischen Familienmitgliedern und Fremden auf. Abbildung 10.2 gibt einen Überblick über die Führungsstrukturen ausgewählter »Hidden Champions«.

In der ersten Generation finden wir neben dem typischen Gründer-Geschäftsführer auch *Mitgründer*, die an der Unternehmensleitung beteiligt sind. Manchmal sind dies Verwandte, wie z. B. im Falle der Brüder Rainer und Jürgen Wieshoff, die *Interface* gründeten, ein führendes Unternehmen für PC-Laufwerksschlösser. In anderen Fällen sind die Mitbegründer nicht verwandt, wie z. B. bei der *SAP AG*, Weltmarktführer für Standard-Software, die von Dietmar Hopp, Hasso Plattner, Hans-Werner Hector und Klaus Tschira gegründet wurde, früheren Kollegen bei IBM.

Die Kombination aus Gründer und Manager bzw. Führungs-Teams ist ein interessantes Phänomen, dessen Potential noch nicht vollständig erforscht ist. Je nach Zusammensetzung gelingt es, technisches und kaufmännisches Wissen zu kombinieren, diese Kombination ist selten gleichrangig in einer Person verkörpert.

Das kritischste Problem der »Hidden Champions« betrifft die *Nachfolgeregelung*. Häufig wollen die Gründer die Leitung an die nächste Familiengeneration übergeben. Und tatsächlich gibt es zahlreiche »Hidden Champions«, bei denen die zweite oder eine weitere Familiengeneration in der Unternehmensleitung vertreten sind. Häufig treten zwei, manchmal auch drei Verwandte die Nachfolge des Gründers an. Fast ein Idealfall ist *Haribo*. In diesem Unternehmen übernahmen Dr. Hans und Paul Riegel nach dem Tod ihres Gründer-Vaters 1945 die Unternehmensleitung. Dr. Hans Riegel ist verantwortlich für Marketing und Vertrieb, während Paul Riegel den Innenbetrieb führt. Manchmal werden Schwiegersöhne oder -töchter in die Unternehmensleitung aufgenommen, wie bei *Stihl*, *Binhold* oder *Reflecta* (siehe Abbildung 10.2).

In Management-Teams, die aus Verwandten bestehen, hat eine Person in der Regel eine dominierende Stellung. Normalerweise ist dies der ältere Sohn, der Erstgeborene. Dies ist nicht weiter überraschend, weil die Rollen, die die Nachfolger als Kinder gespielt haben, auf das Unternehmen übertragen werden. Es gibt jedoch auch Fälle (sogar bei den »Hidden Champions«!), in denen Verwandte nicht miteinander auskamen und sich trennten.

Insbesondere in der Gründungsphase haben die Ehegatten der Gründer eine sehr wichtige unterstützende Funktion. Es ist auch beeindruckend, welche entscheidende Rolle Ehegatten nach dem plötzlichen Tod des Gründers spielten. Nach dem Tod des Gründers Alfred *Kärcher* 1974 übernahm seine Witwe Irene Kärcher die Geschäftsführung und führte - zusammen mit dem Manager Roland Kamm - das Unternehmen zu seiner gegenwärtigen Position als Weltmarktführer für Hochdruckreinigungsgeräte. In gleicher Weise übernahm Elisabeth Bel-

182