



Wie Unternehmer denken und handeln – warum sind einige erfolgreicher als andere?

Prof. Dr. Jörn Block
block@uni-trier.de

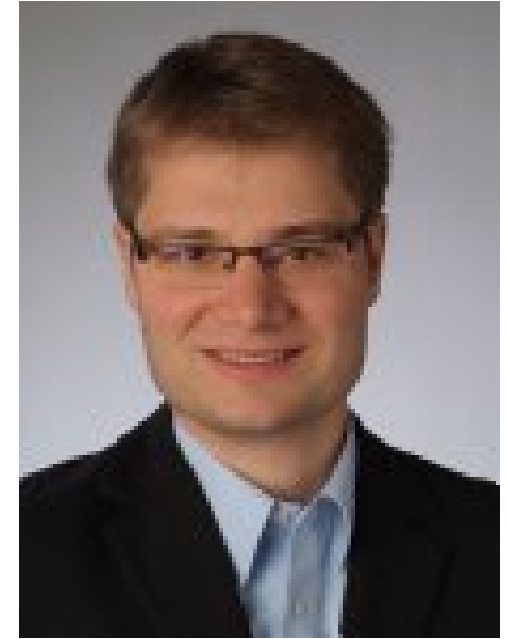
23. Juni 2016

Wirtschaftsgespräch im Kreishaus in Heide

Prof. Dr. Jörn Block

 block@uni-trier.de

 @Mittelstand_UTr



Werdegang:

- Abitur Gymnasium Heide-Ost, Heide (1998)
- Studium der Betriebswirtschaftslehre, HU Berlin (1999-2005)
- Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Promotion, TU München (2005-2009)
- Gastprofessor, Erasmus Universität Rotterdam (seit 2011)
- Professor für Unternehmensführung, Universität Trier (seit 2012)
- Leiter Forschungsstelle Mittelstand, Universität Trier (seit 2016)
- Präsident des Förderkreises Gründungsforschung e.V. (FGF)

Was haben diese Unternehmen gemeinsam?

NOKIA

GRUNDIG®

BARNES & NOBLE

Quelle



Polaroid

und vielleicht (bald) diese...



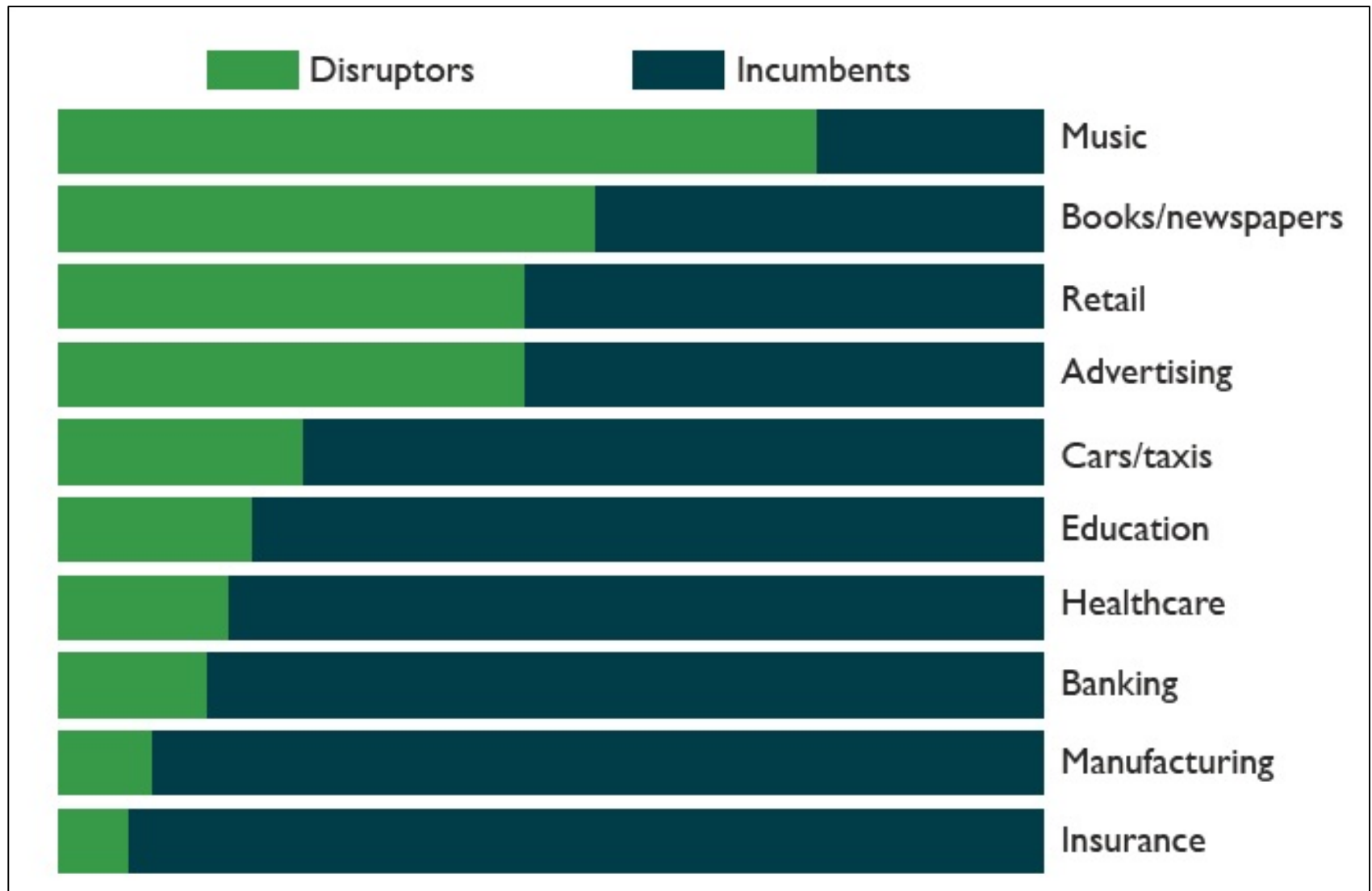
und ...  Universität Trier

Beispiel: Automobilindustrie

Mercedes, BMW, Audi, ... → erhaltende Innovationen



Disruptive Innovation variiert deutlich je nach Branche



Quelle: <http://www.computerweekly.com/opinion/The-pace-of-digital-disruption-varies-widely-by-industry>

Technologischer Wandel und
disruptive Innovationen
erfordern (mehr denn je)
unternehmerisches Handeln.

Deutsche Konzerne imitieren Silicon Valley



Quelle: Manager Magazin (Ausgabe 3/2016)



AXEL SPRINGER
PLUG & PLAY
ACCELERATOR



ProSiebenSat.1
Accelerator



Grants4Apps®



hub:raum

next media
accelerator



techstars

METRO

ACCELERATOR

YOU IS NOW

Startup-Inkubator der Scout24-Portale

SPACELAB
[MEDIA - SATURN ACCELERATOR]



STARTUPAUTOBAHN
powered by PLUGANDPLAY

Wie Unternehmer denken und handeln – warum sind einige erfolgreicher als andere?

Unternehmerisches Handeln – Was ist das?

Kochbeispiel zur Illustration

Sie haben Hunger und möchten sich etwas kochen?!

Alternative 1



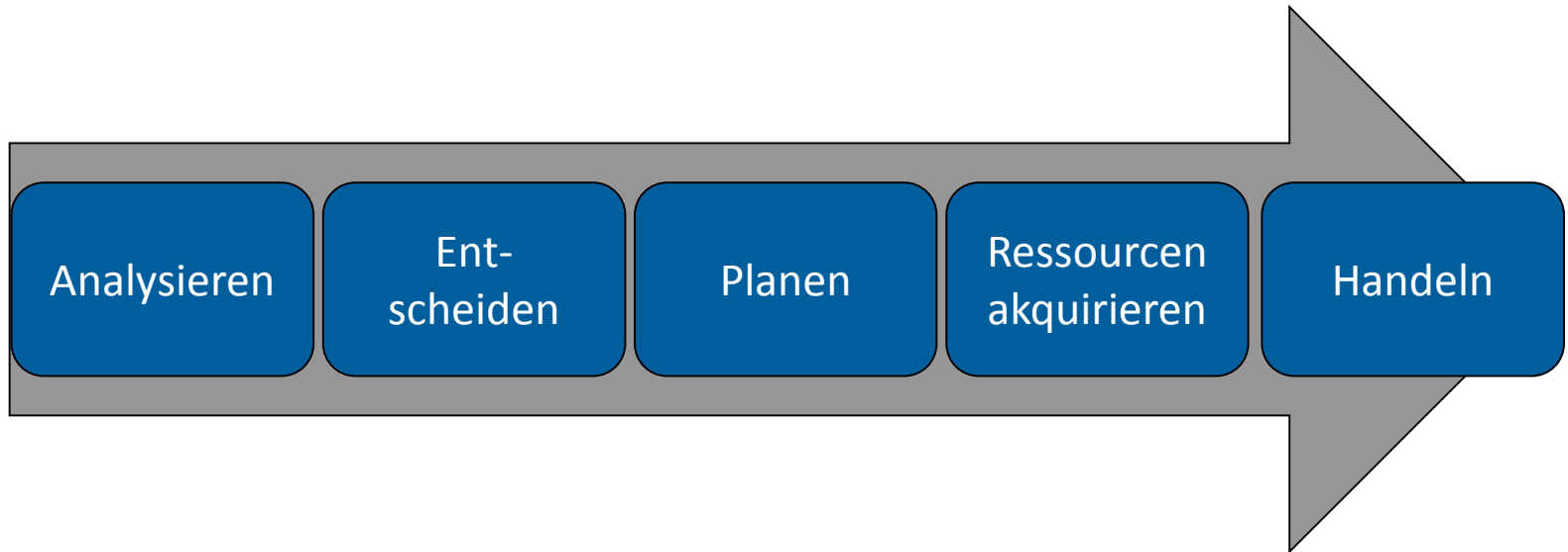
Kausale Logik

Alternative 2



Effectuation

Handeln nach „kausaler Logik“



So handeln (in der Tendenz) ...

McKinsey&Company



Frank Appel,
Deutsche Post

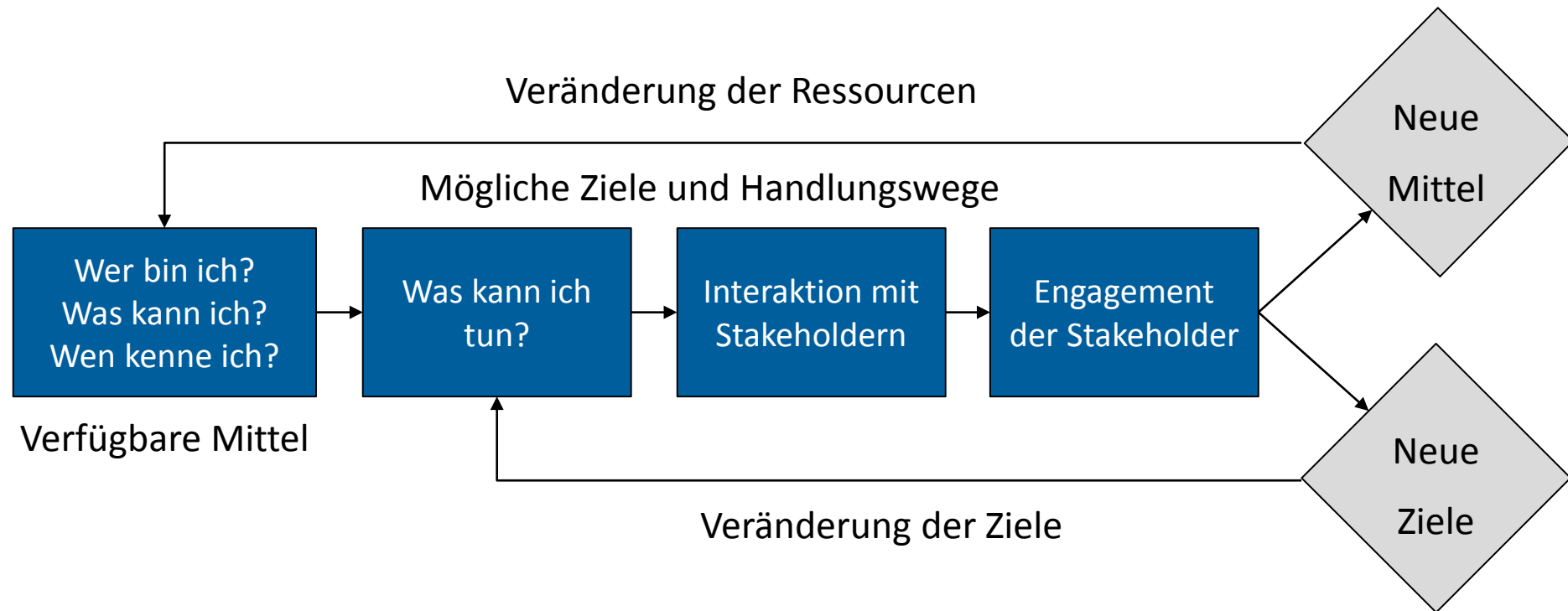
Timotheus Höttges,
Deutsche Telekom



Matthias Müller,
Volkswagen



Handeln nach der Logik von „Effectuation“



Quelle: Carter, Jones-Evans (2012)

So handeln (in der Tendenz) ...



z.B. Atari, Yahoo, PayPal, Whatsapp, YouTube

wellingtonpartners

z.B. Alando (ebay Germany), Ciao.com

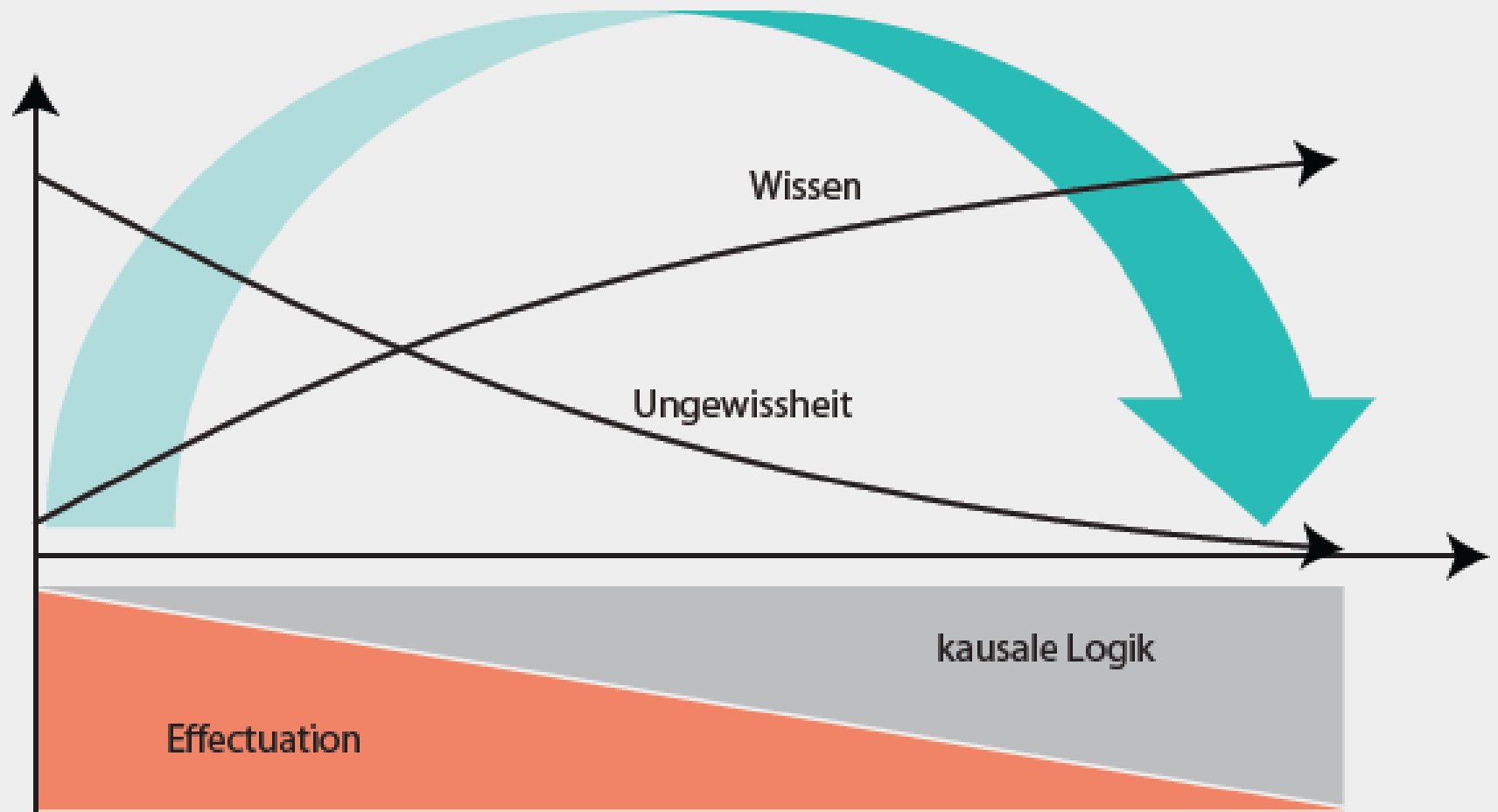
ACCEL[®]
PARTNERS

z.B. Facebook, Groupon



und viele Millionen ...
erfahrene Mittelständler
und Kleinunternehmer

Handeln unter Unsicherheit



Quelle: Faschingbauer (2010)

Beispiele von Effectuation

Beta-Versionen

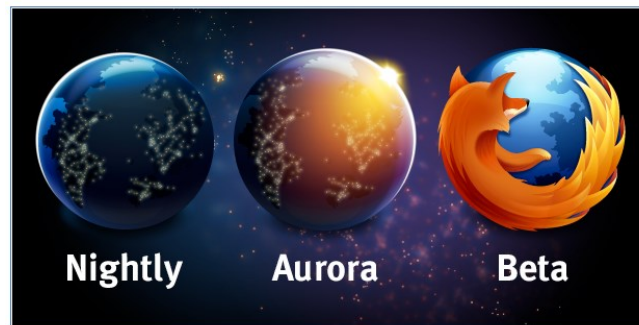


Open World Spiel, 2009 als Spiel in Entwicklungsphase erschienen, 2014 Verkauf an Microsoft für 1,9 Mrd. Euro

Open Source



Linux



Nightly

Aurora

Beta

Die vier Prinzipien von Effectuation

Mittelorientierung

Beginnen Sie bei den vorhandenen Mitteln – wer Sie sind, was Sie wissen und wen Sie kennen – nicht bei „mysthischen Zielen“.

Leistbarer Verlust

Orientieren Sie Ihren Einsatz am potentiell verkraftbaren Verlust und nicht am erwarteten Ertrag.

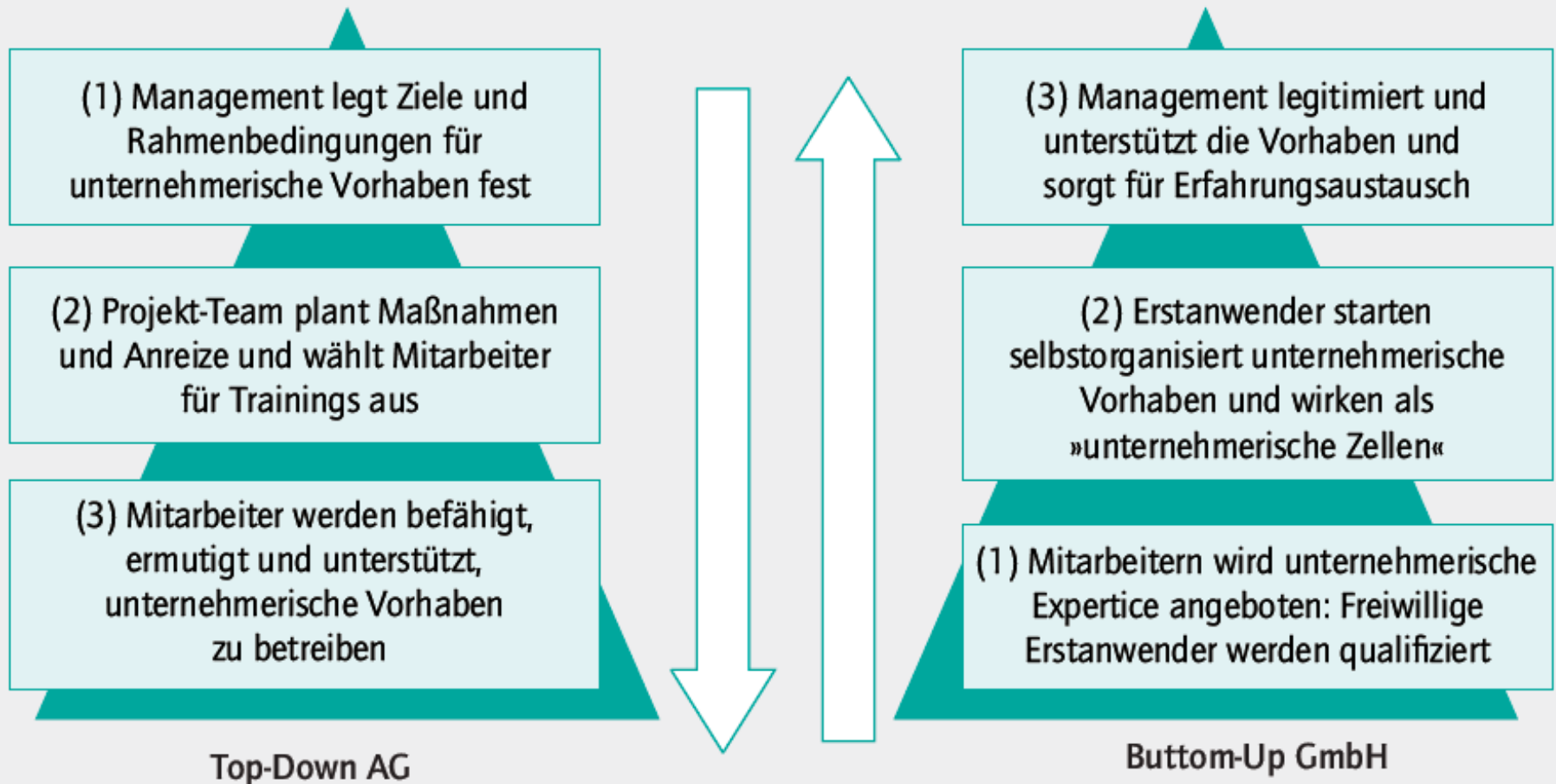
Umstände und Zufälle

Nutzen Sie Umstände, Zufälle und Ungeplantes als Gelegenheit, anstatt sich dagegen abzugrenzen.

Vereinbarungen und Partnerschaften

Treffen Sie Vereinbarungen und bilden Sie Partnerschaften mit denen, die mitzumachen bereit sind, anstatt sich abzugrenzen oder nach den „richtigen“ Partnern zu suchen.

Effectuation und Causation im Unternehmen



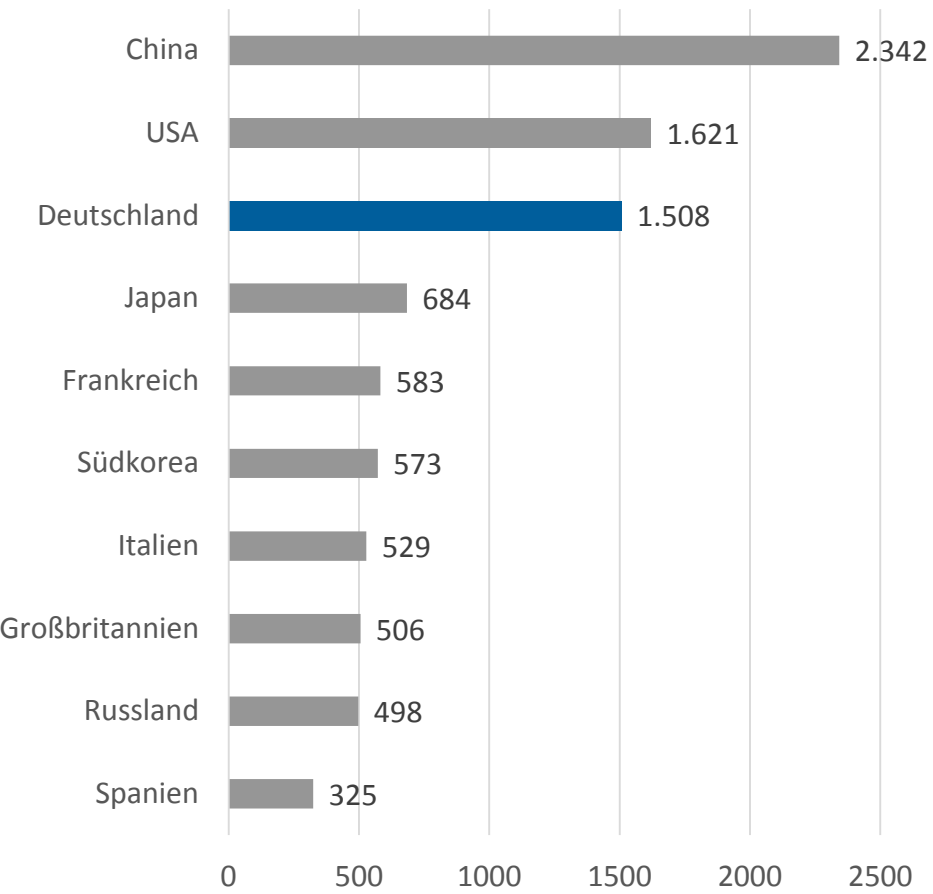
Quelle: Faschingbauer (2010)

Besonderheiten der deutschen Wirtschaft

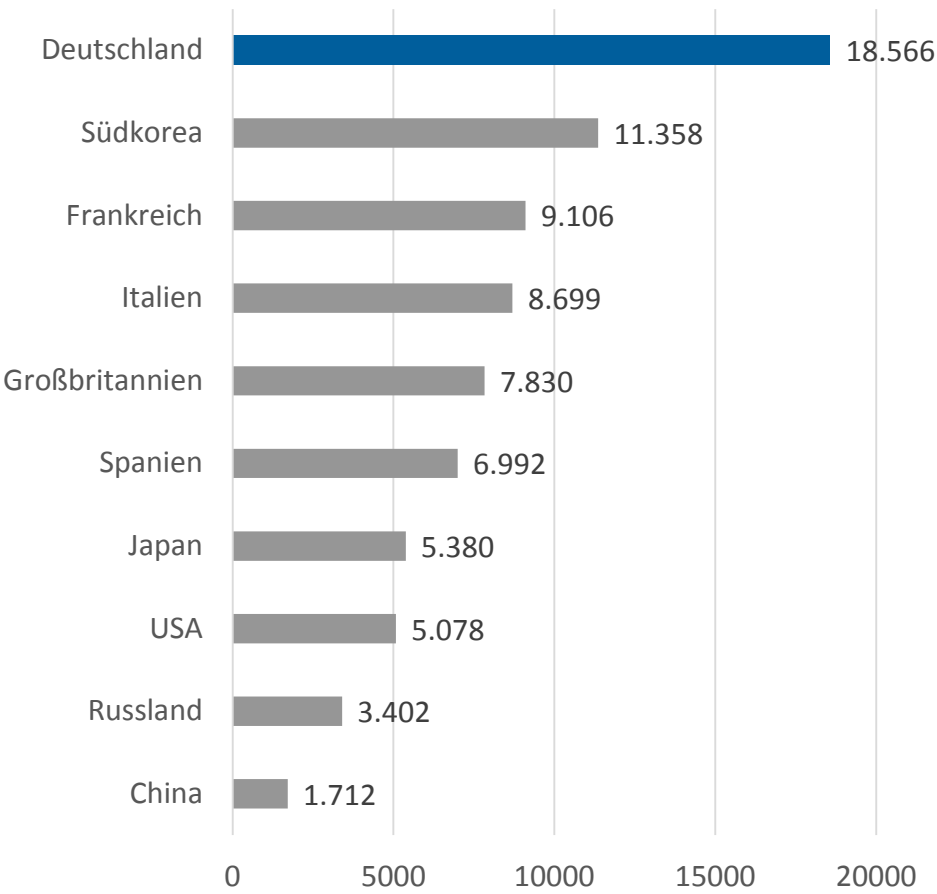
Besonderheit Nr. 1 – Starker Export

„Exportweltmeister“ Deutschland

Exporte 2014 (Mrd. \$)



Pro-Kopf Exporte 2014 (\$)

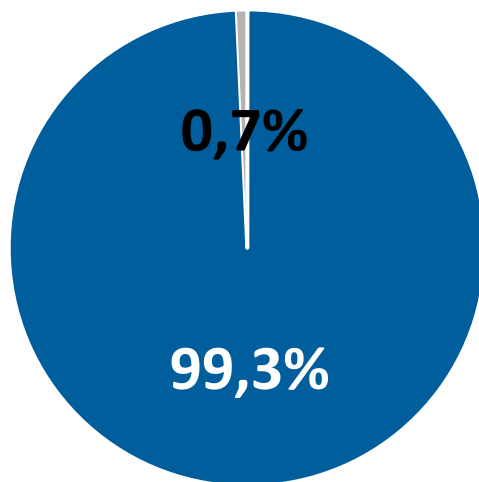


Quelle: www.statista.de

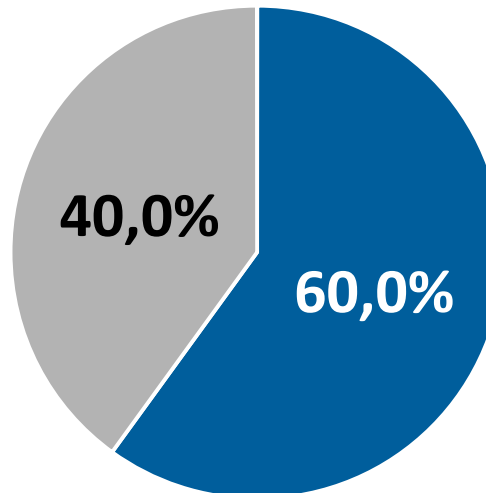
Besonderheit Nr. 2 – Starker Mittelstand

Mittelstand und KMU als Motor der Wirtschaft

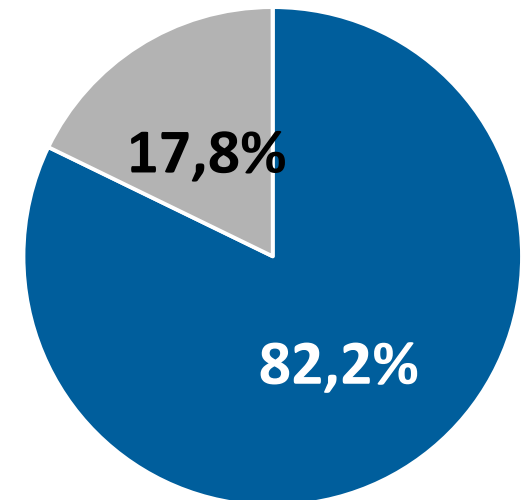
Anzahl
Unternehmen



Tätige Personen



Auszubildende



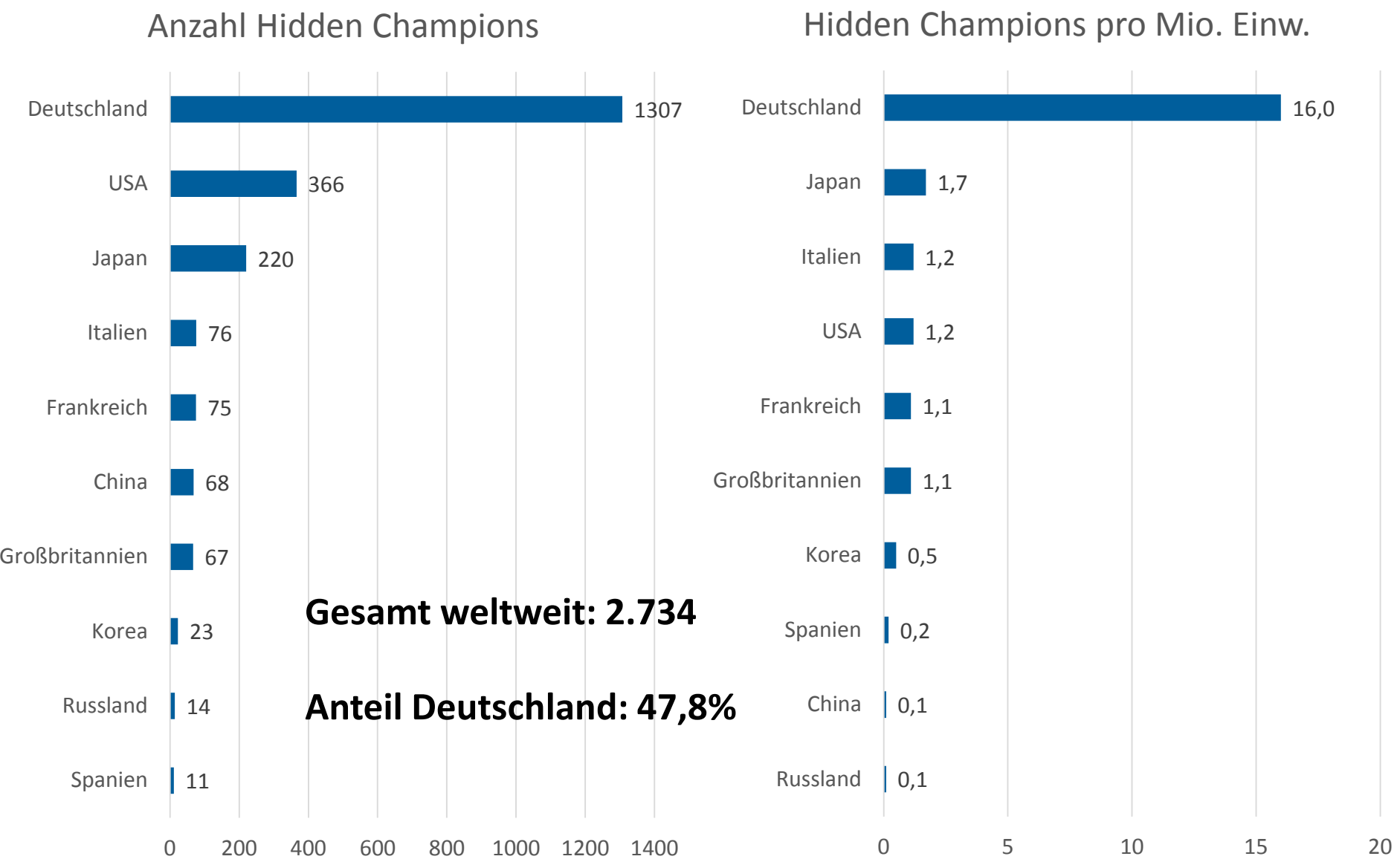
■ KMU ■ Großunternehmen

Quelle: www.destatis.de

Besonderheit Nr. 3:

Hidden Champions

Hidden Champions pro Land



Quelle: Simon (2016)

Zum Vergleich

Anteil Deutscher...

Nobelpreisträger



11,7%

Formel 1 Weltmeister



16,7%

Top 100 Unis weltweit



9,0%

Olympisches Gold



9,5%

Weltbevölkerung



1,1%

Quelle: Simon (2016)

Deutschland – Land der Champions

Deutsche „Superstars“	Hidden Champions
	

... und die produzieren dann



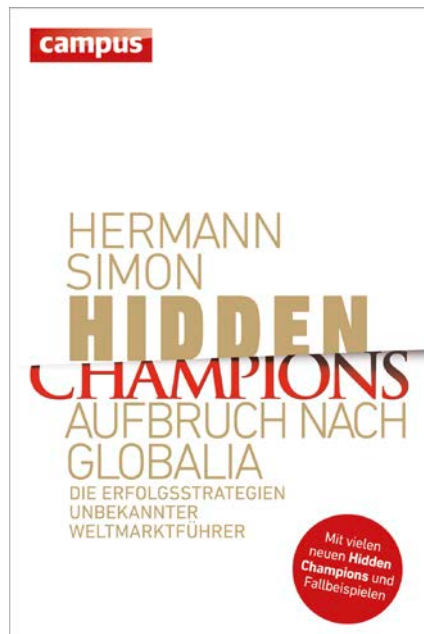
Wie Unternehmer denken und handeln – warum sind einige erfolgreicher als andere?

Was sind Hidden Champions?

Der Vater des Begriffs „Hidden Champion“

Prof. Dr. Hermann Simon

- Ehem. Professor für BWL in Bielefeld und Mainz
- Gründer der Unternehmensberatung Simon, Kucher & Partner



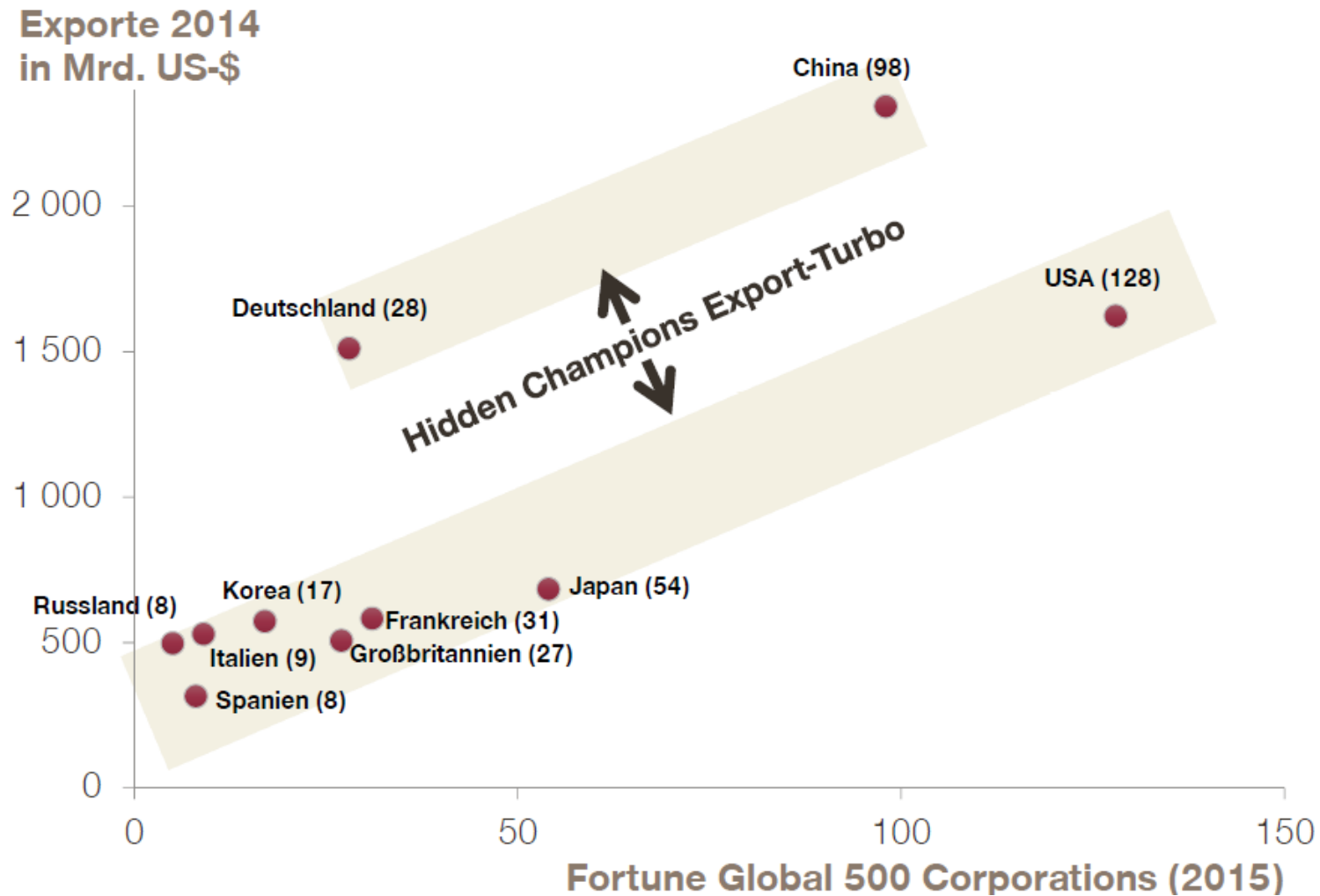
SIMON • KUCHER & PARTNERS
Strategy & Marketing Consultants

Definition und Merkmale von Hidden Champions

- Top 3 in der Welt oder Nr. 1 auf seinem Kontinent („champion“)
- Aktivität in Nischenmärkten und geringer Bekanntheitsgrad („hidden“)
- Weniger als 5 Milliarden € Umsatz
- Oft inhabergeführtes Familienunternehmen
- Oft produzierendes Unternehmen und Business-2-Business (B2B)



Hidden Champions als Weg zum Exportweltmeister



Quelle: Simon (2016)

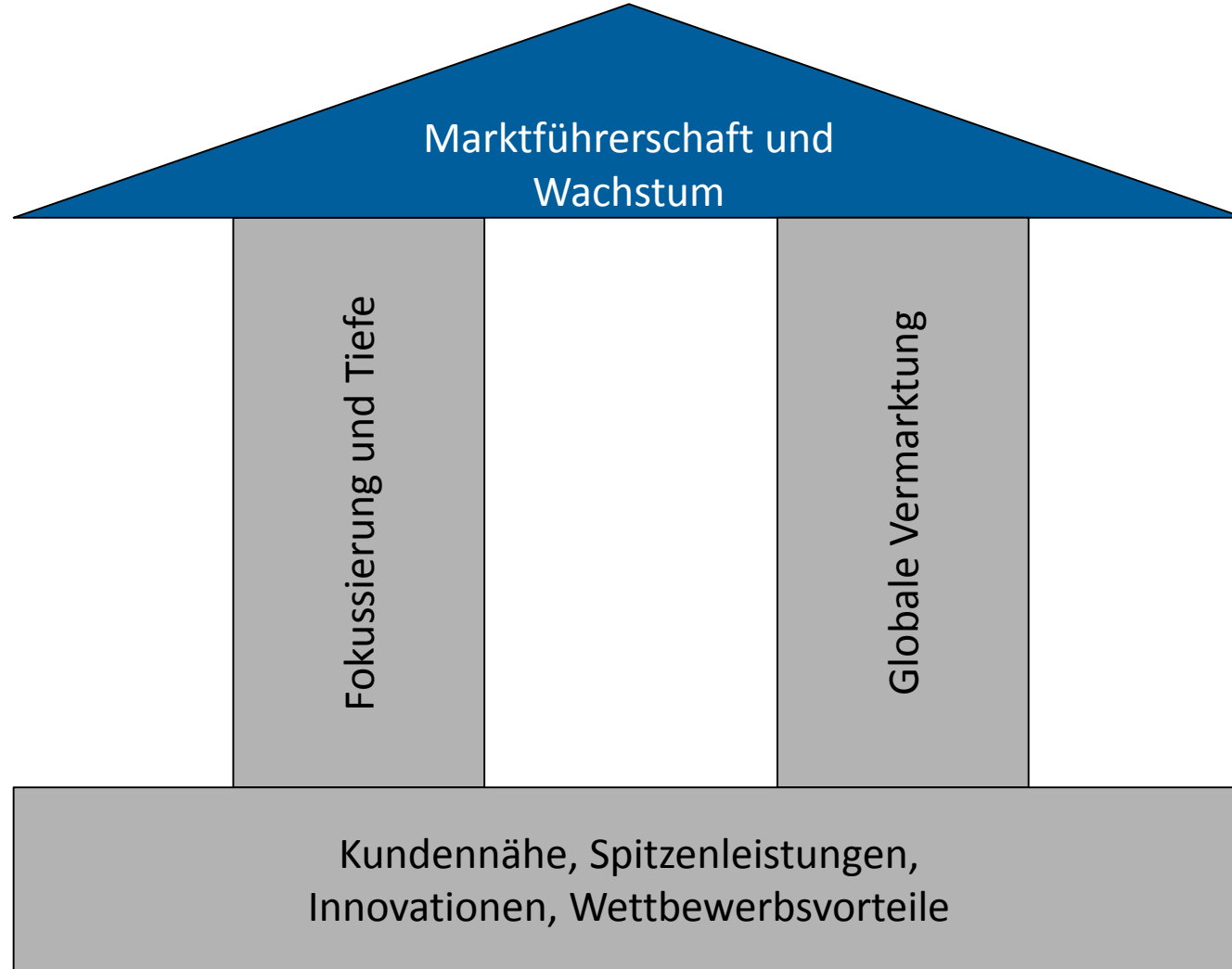
Warum sind Hidden Champions erfolgreich?

Generische Strategien nach Porter (1980)

		Strategischer Vorteil	
		Kostenvorsprung	Differenzierung
Zielmarkt	Gesamtmarkt	Kostenführerschaft	Differenzierung
	Teilmarkt	Preisfokus	Differenzierungsfokus

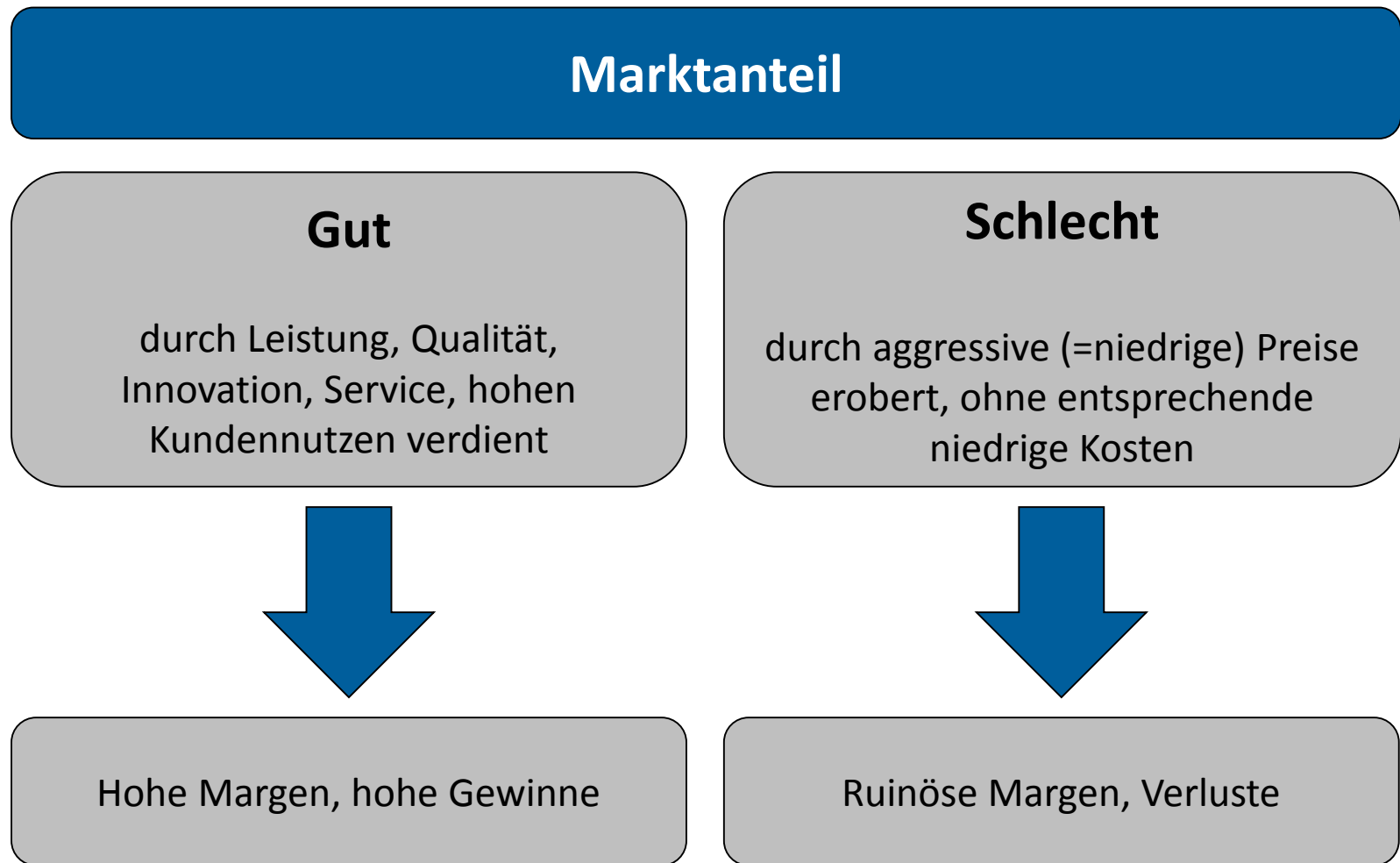
Nischenstrategien

Die zwei Säulen der Hidden Champion Strategie



Quelle: Simon (2012, S. 189)

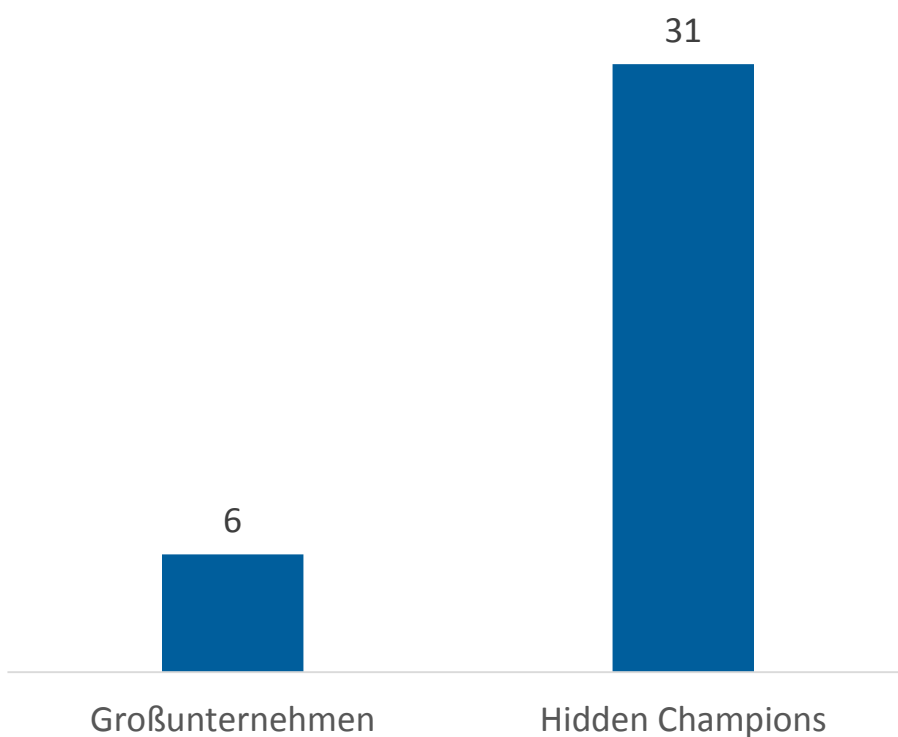
Gute versus schlechte Marktführerschaft



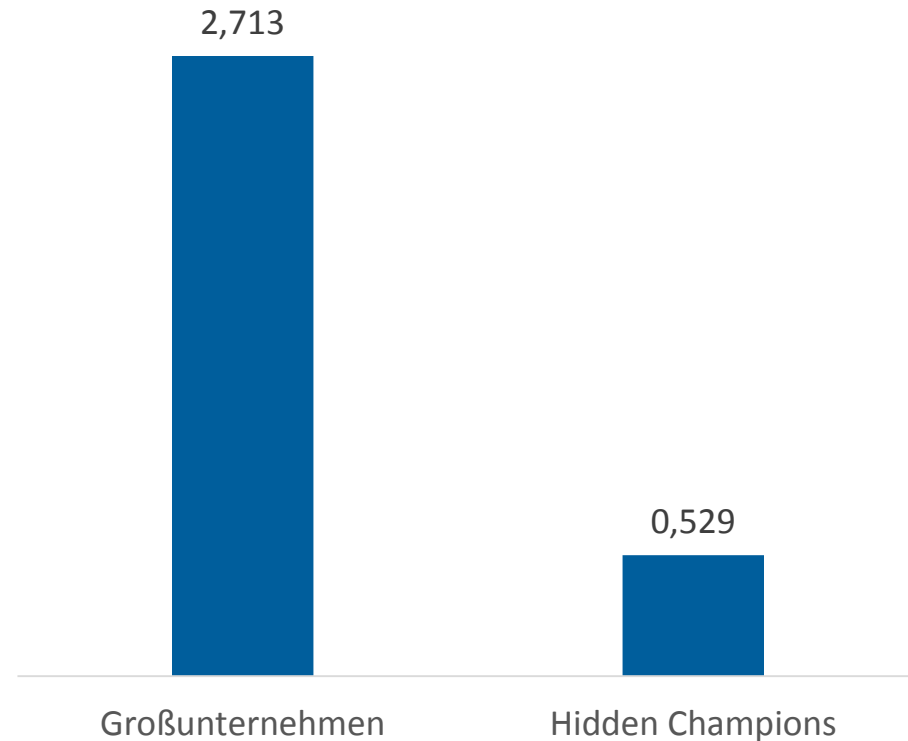
Quelle: Simon (2012, S. 145)

Hohe Innovationskraft von Hidden Champions

Patente pro 1.000 Mitarbeiter



Kosten pro Patent (Mio. €)



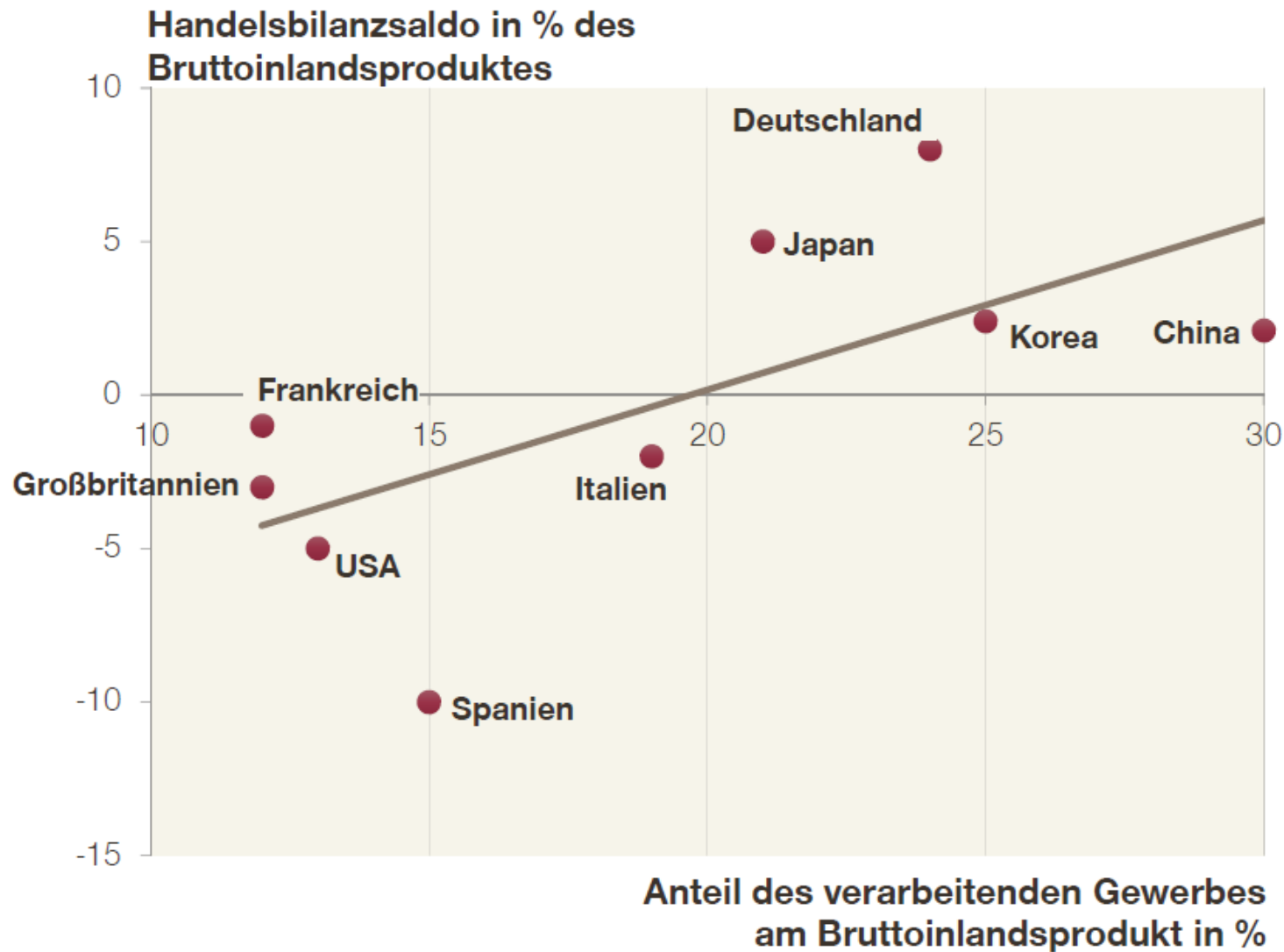
Quelle: Simon (2016)

Hidden Champions versus Großunternehmen

	Hidden Champions	Großunternehmen
Amtsdauer des Chefs	20 Jahre	5,2 Jahre
Ausrichtung	Fokussiert	Eher Breit
Kundennähe	38%	8%
Ausbildungsquote	9%	6%
Fluktuation	2,7%	7,3%
F&E-Quote	6%	3%
Tiefe/Outsourcing	50%	29%
Integration Kunde/Technologie	65%	19%

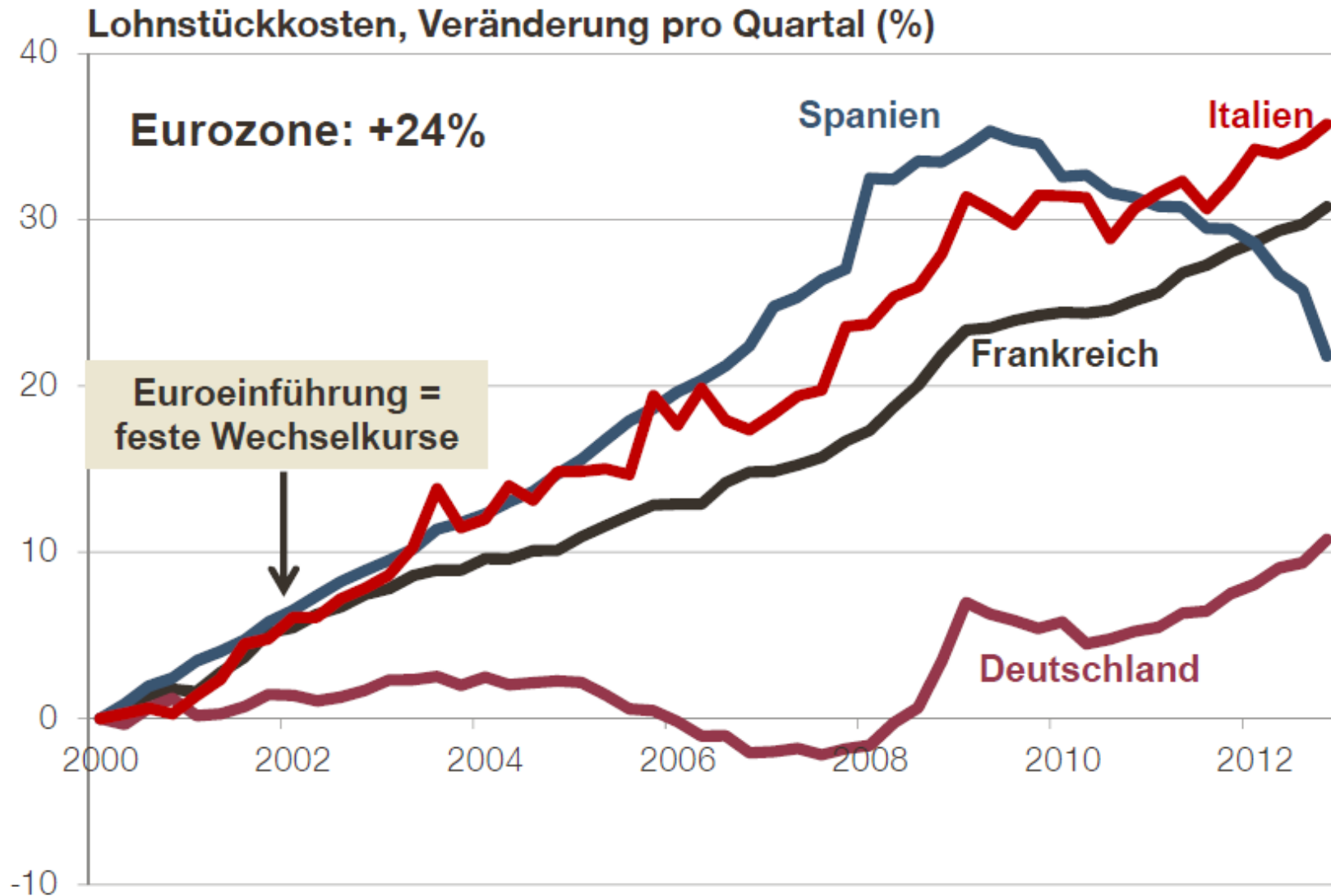
Quelle: Simon (2016)

Warum Deutschland? – Starke Produktionsbasis



Quelle: Simon (2016)

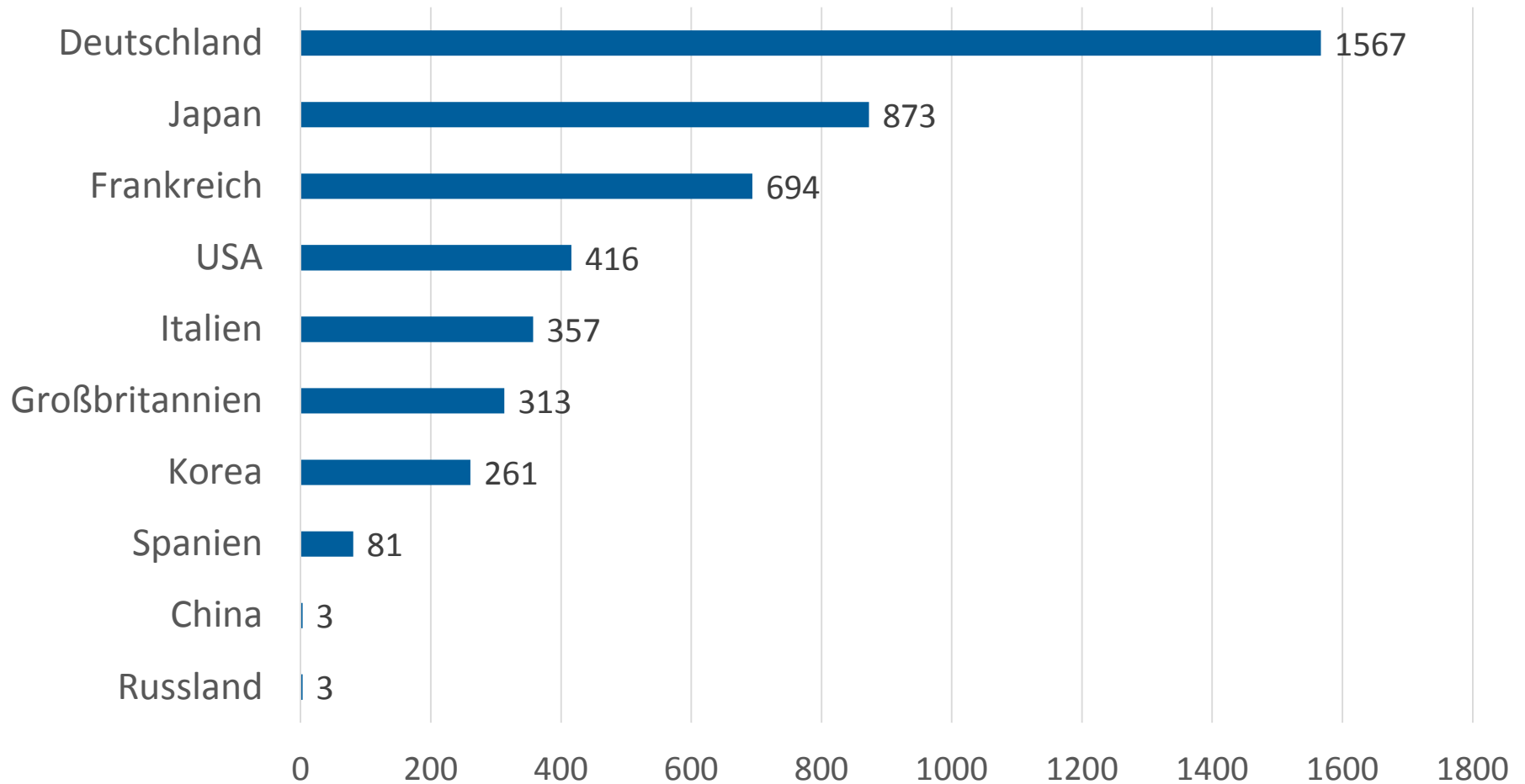
Warum Deutschland? – Niedrige Lohnstückkosten



Quelle: Simon (2016)

Warum Deutschland? – Hohe Innovationskraft

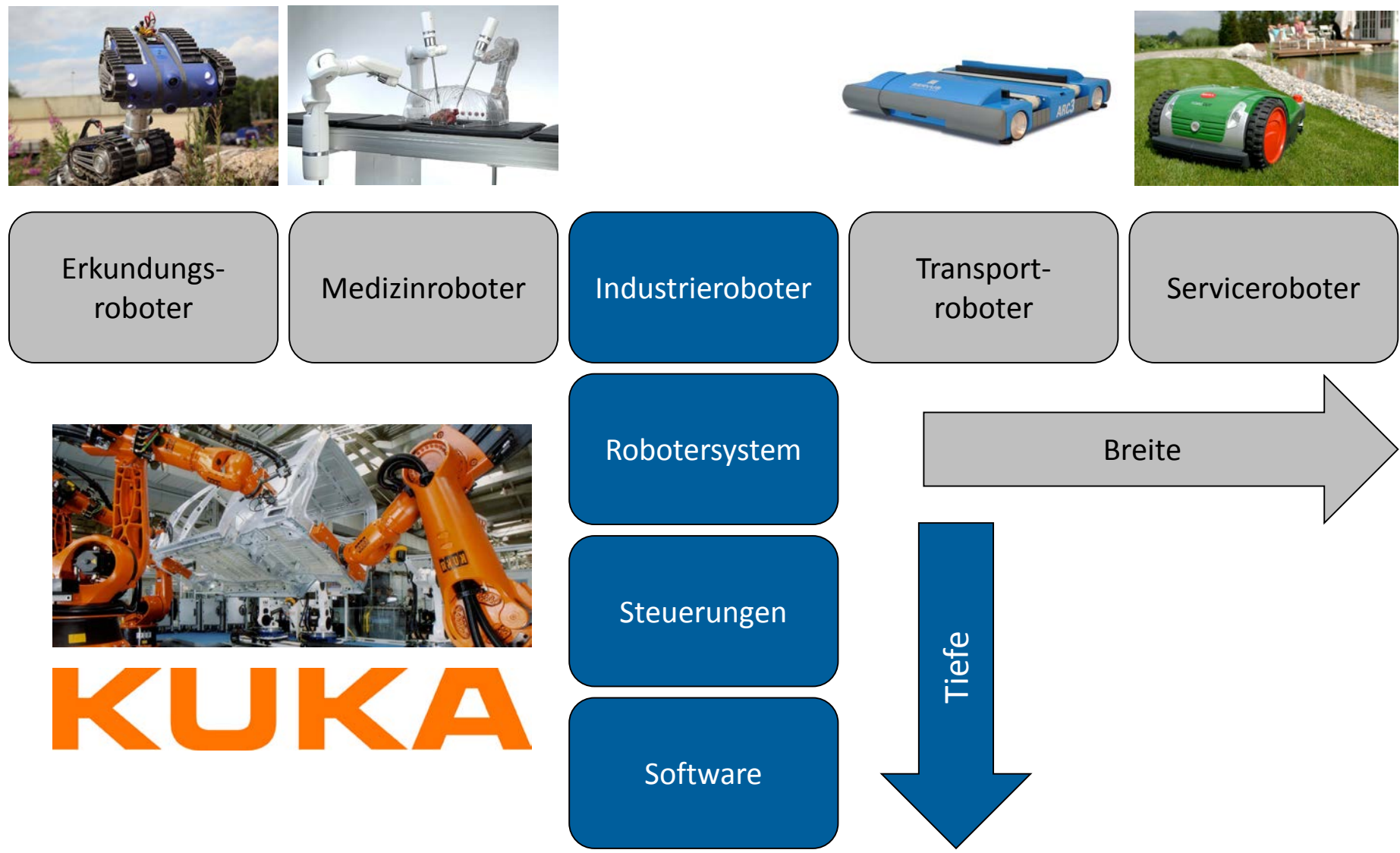
Zahl der europäischen Patente 2005-2014 pro Mio. Einw.



Quelle: Simon (2016)

Gefahren und Herausforderungen für Hidden Champions

Als Spezialist attraktives Ziel von (feindlichen) Übernahmen



Chinesische Übernahmen in Deutschland (Auswahl)



German Companies
acquired by Chinese
investors

Machines and Robots

Automotive Suppliers

Environmental Tech

Consumer Brands

Medical Products

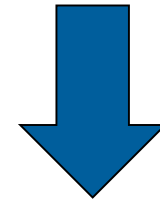
Services

Quelle: Klaus Meyer (2016)

(Nischen)Markt verschwindet



VS.



Auspuff



Katalysator

Familienunternehmen und Nachfolgeprobleme



Sanitär

Der Fall Grohe liefert Zündstoff

Der Weltmarktführer für Sanitär- und Küchenarmaturen muß 1.500 Stellen abbauen. Das Unternehmen gehört Finanzinvestoren. Eine Steilvorlage für den Kapitalismus-Kritiker Müntefering: Grohe hat seinen Sitz in dessen Wahlkreis.

27.05.2005, von RÜDIGER KÖHN

[f Teilen](#) [Twittern](#) [Teilen](#) [E-mailen](#)



Grohe - Weltmarktführer aus Hemer

© PICTURE-ALLIANCE / DPA/DPAWEB

Quelle: www.faz.net

Finanzinvestoren

Abgedreht

Die Krise beim Armaturenhersteller Grohe ist ein Lehrstück über Finanzinvestoren: Sie verstehen Deutschland so wenig wie Deutschland sie

Von Arne Storn

9. Juni 2005 / Quelle: (c) DIE ZEIT 09.06.2005 Nr.24

Quelle: ZEIT Online



Imitation der Produkte und Produktpiraterie



Schaeffler



Tupperware



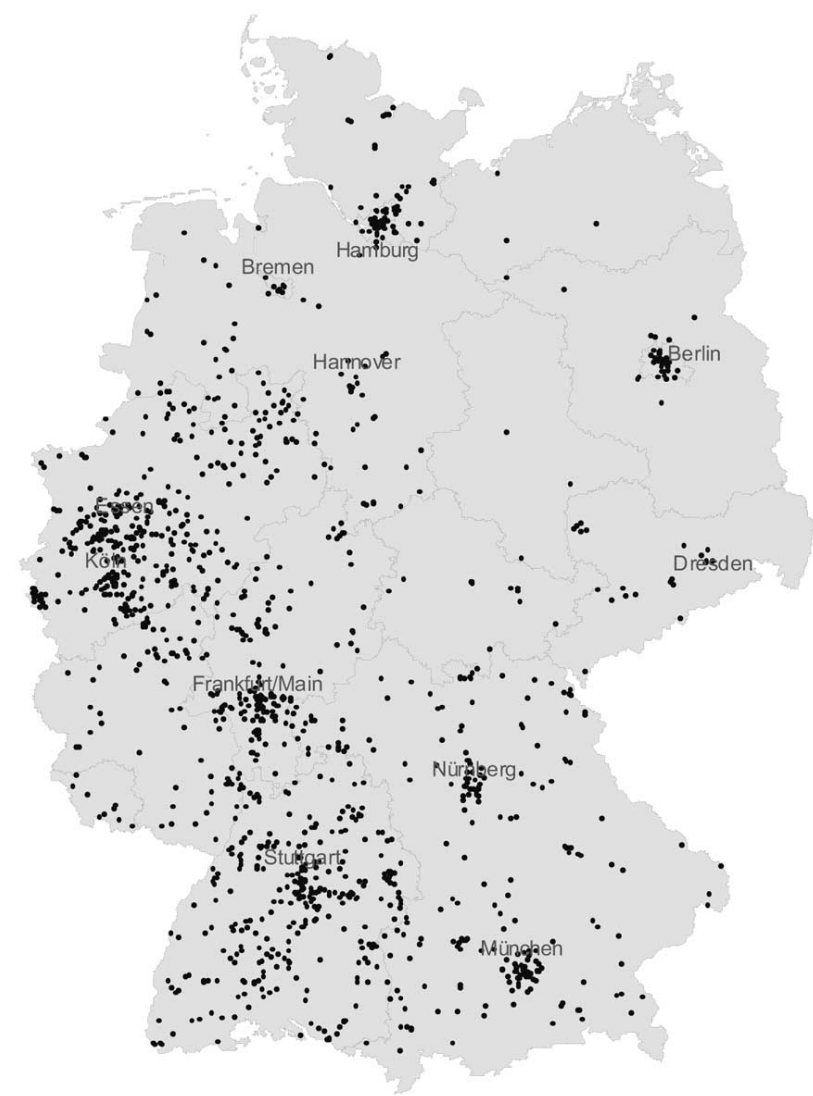
Kaercher

Quelle: www.plagiarus.de

Wie Unternehmer denken und handeln – warum sind einige erfolgreicher als andere?

Wo sitzen Hidden Champions?

Hidden Champions in Deutschland



Region	Hidden Champions	Einwohner Mio.	HC pro Mio. Einwohner
Baden-Württemberg	302	10,8	28,0
Hamburg	45	1,8	25,0
Hessen	139	6,1	22,8
Nordrhein-Westf.	332	17,8	18,6
Bayern	229	12,6	18,2
Rheinland-Pfalz	67	4,0	16,7
Bremen	8	0,5	14,6
Saarland	10	1,0	9,8
Schleswig-Holstein	27	2,8	9,5
Berlin	30	3,5	8,6
Niedersachsen	63	8,0	8,0
Sachsen	20	4,1	4,8
Thüringen	10	2,2	4,5
Brandenburg	8	2,5	3,2
Mecklenburg-Vorp.	4	1,6	2,4
Sachsen-Anhalt	3	2,3	1,3
Deutschland	1307	81,8	16,0

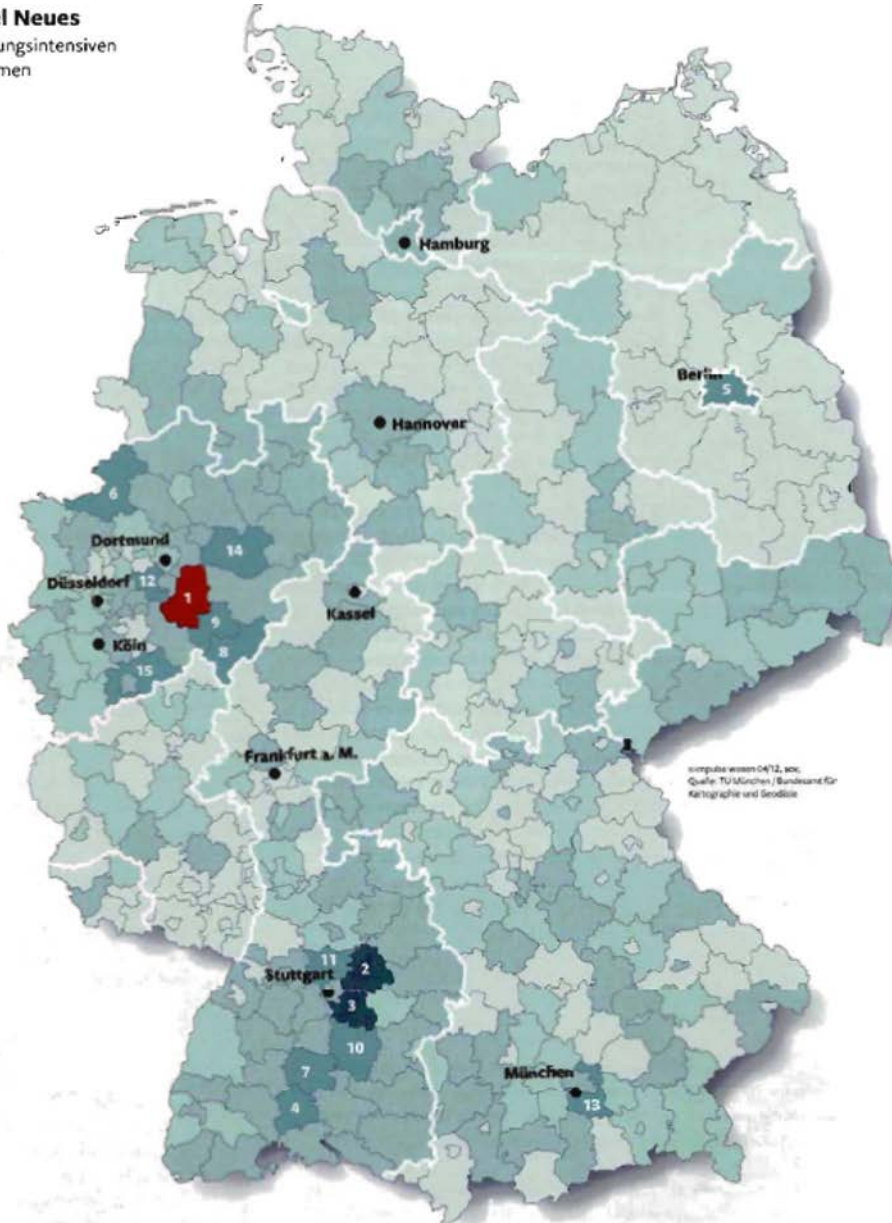
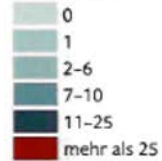
Quelle: Handelsblatt (2014), Simon (2012)

Wie Unternehmer denken und handeln – warum sind einige erfolgreicher als andere?

Innovative Familienunternehmen nach Kreis

Im Westen viel Neues

Anzahl der forschungsintensiven
Familienunternehmen
nach Kreisen



Die Sieger

1. Märkischer Kreis (29 Unternehmen)
2. Rems-Murr-Kreis (12)
3. Esslingen (11)
4. Tuttlingen (10)
5. Berlin (10)
6. Borken (9)
7. Zollernalbkreis (9)
8. Siegen-Wittgenstein (8)
9. Olpe (8)
10. Reutlingen (8)
11. Ludwigsburg (7)
12. Ennepe-Ruhr-Kreis (7)
13. München (7)
14. Soest (7)
15. Rhein-Sieg-Kreis (7)

Quelle: IMPULSE WISSEN (2011)

... in Schleswig-Holstein (Auswahl)



Lübeck



Lübeck



Bargteheide

IBAK

Kiel



Unternehmenslandschaft in Dithmarschen



ARMATURENFABRIK UND METALLGIEßEREI



DEUTSCHE
AMPHIBOLIN-WERKE
VON ROBERT MURJAHN



Vielen Dank! Fragen?

block@uni-trier.de