



# LEXIKON DER DEUTSCHEN WELTMARKT FÜHRER



Die Königsklasse deutscher Unternehmen in Wort und Bild.  
Herausgegeben von Florian Langenscheidt und Bernd Venohr

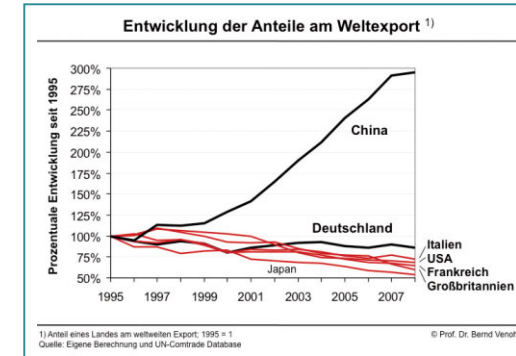


DEUTSCHE  
STANDARDS

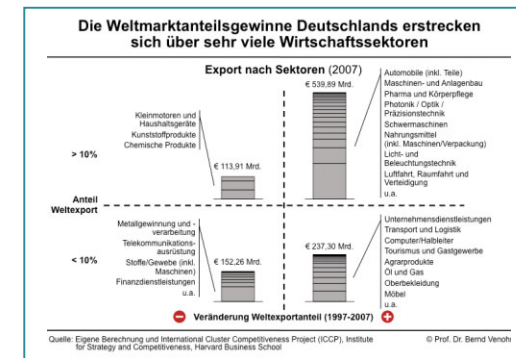


## DIE STARKE EXPORTLEISTUNG

Deutschland liefert sich mit China ein Rennen um den Titel des Exportweltmeisters und konnte seit der Jahrtausendwende als einziges großes, etabliertes Industrieland seine Anteile am Weltexport ausbauen. Neben China gehört Deutschland damit zu den großen Gewinnern der Globalisierung.



Beeindruckend ist auch die Tatsache, dass sich die Anteilsgewinne deutscher Firmen auf sehr viele Industrie-sektoren erstrecken: Neben den Paradebranchen Auto und Maschinenbau gewinnen deutsche Firmen sogar in den eher schwierig eingeschätzten Hightech-Sektoren wie Pharma und Halbleiter und selbst im traditionellen Textilsektor Marktanteile.



Die breite Stärke der deutschen Unternehmen zeigt sich auch darin, dass in fast zwei Dritteln aller Marktsegmente deutsche Unternehmen eine Position unter den Top-3-Exporteuren einnehmen.

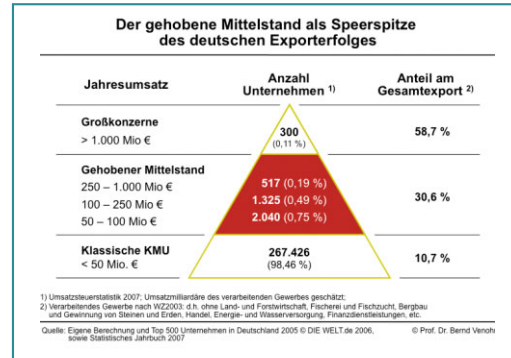
**Top-Exporteure in 232 Marktsegmenten weltweit**

Rang	Land	Anzahl Top-Positionen			Anzahl Marktsegmente mit einer Top3 Position	In % von allen Marktsegmenten
		Nr.1	Nr.2	Nr.3		
1	Deutschland	67	40	35	142	61,21%
2	China	72	19	16	107	46,12%
3	USA	34	37	26	97	41,81%
4	Italien	5	27	26	58	25,00%
5	Japan	10	21	19	50	21,55%
6	Frankreich	5	9	17	35	13,36%
7	Großbritannien	3	8	8	31	8,19%

Quelle: Eigene Berechnung und International Cluster Competitiveness Project (ICCP), Institute for Strategy and Competitiveness, Harvard Business School, 2007 © Prof. Dr. Bernd Venohr

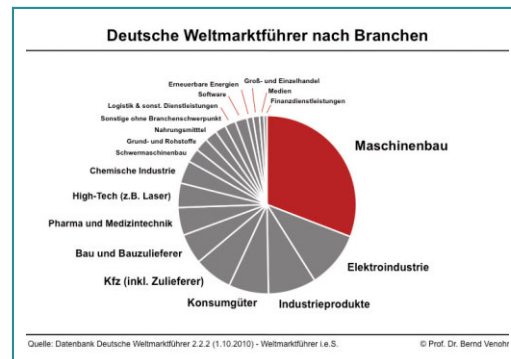
## 1.500 DEUTSCHE WELTMARKTFÜHRER

Insgesamt gibt es circa 1.500 deutsche Unternehmen, die in ihren jeweiligen Marktsegmenten weltweit führend sind, d. h. gemessen an der Umsatzhöhe zu den ersten drei Unternehmen gehören. Anspruch auf Vollständigkeit erhebt diese Zahl nicht. Dafür ist der Markt zu sehr in Bewegung und er ist auch nicht immer transparent. Hinter diesem Exporterfolg stehen nicht nur Großkonzerne, sondern auch eine große Anzahl mittelständischer Unternehmen. Fasst man den Mittelstandsbegriff etwas weiter als in der üblichen Abgrenzung (Jahresumsatz bis 50 Mio. Euro) und zählt auch die besonders exportstarken Unternehmen des „gehobenen Mittelstands“ (Jahresumsatz zwischen 50 Mio. Euro und 1 Mrd. Euro) zu dieser Gruppe, so erwirtschaften diese Unternehmen ca. 40 % der deutschen Exportleistung. Ca. 1.400 der 1.500 deutschen Weltmarktführer sind Mittelständler. Im Folgenden konzentrieren wir uns auf das Erfolgsmuster dieses Unternehmenstyps.



## DER BRANCHENMIX

Deutsche Firmen sind tendenziell in zwei Typen von Märkten stark vertreten, im Business-to-Business-Bereich (B2B) und im Premium-Segment. Der B2B-Bereich stellt mit Lieferanten und Dienstleister für andere Industrieunternehmen den Großteil (ca. 85 %) der Weltmarktführer. Neben ausgeprägten Volumenmärkten (zum Beispiel Standard-Zulieferteile für den Automobilbereich oder PCs) gibt es hier eine Vielzahl von Märkten kleinerer und mittlerer Größe, oft mit einem jährlichen Marktvolumen im zwei- oder unteren dreistelligen Millionenbereich. Ganz typisch ist der Maschinen- und Anlagenbau: Hier sind über 400 der 1.500 Weltmarktführer zu finden. Eng verbunden mit diesem Sektor sind auch zahlreiche Komponentenlieferanten aus den Bereichen Elektroindustrie und Industrieprodukte. Der Maschinenbau selbst wird meist von Spezialisten dominiert, die Fertigungsausrüstungen für eng definierte Zielkunden anbieten. Beispielsweise existiert für Werkzeugmaschinen – im Gegensatz etwa zu Baggern oder Baukränen – kein weitgehend homogener Markt, der komplett von nur wenigen Unternehmen bedient werden könnte. Die Vielfalt der Anwendungen (etwa Fräsen, Drehen, Schleifen, Stanzen, Biegen und dies wiederum für unterschiedliche Materialien wie Metall oder Holz) in einer Reihe von Kundenbranchen, wie Fahrzeugbau oder Möbel- und Holzindustrie, schafft Betätigungsfelder für sehr viele Spezialisten, die in ihrem jeweiligen Segment weltweit bedeutende Marktanteile erreichen. Ein anderer wichtiger Exportsektor ist die Medizintechnik. Auch hier gibt es, neben einigen wenigen größeren Volumenmärkten (z. B. für Herzkrankheiten), eine Vielzahl kleinerer Märkte für Spezialprodukte. In vielen dieser kleinvolumigen Märkte nehmen deutsche Mittelständler, mit Umsätzen im zweistelligen oder unteren dreistelligen Millionenbereich, weltweit eine Spitzenposition ein, etwa bei Prothesen oder Inhalationsgeräten für Atemwegserkrankungen. Aber auch in ungewöhnlichen B2B-Branchen geben deutsche Unternehmen den Ton an, wie zum Beispiel die Firma ADCO Umweltdienste, die mit ihren bekannten Marken ToiToi und Dixi Weltmarktführer für mobile Sanitäreinheiten ist.



Der zweite Absatzschwerpunkt deutscher Unternehmen ist das Premium-Segment großvolumiger Massenmärkte. Nach meinen Schätzungen beträgt zum Beispiel der kombinierte Anteil der drei großen deutschen Premium-Marken BMW, Daimler und Audi am gesamten Weltmarkt für Premium-Autos fast 90 Prozent. Starke Marktpositionen kann man auch in den Premium-Segmenten vieler anderer Konsum- und Gebrauchsgütermärkte beobachten, von Haushaltsgeräten (Miele, Bosch-Siemens), Küchen (Bulthaup, Siematic) über Schreibgeräte (Montblanc, Städlér) bis hin zu Reisegepäck (Rimowa). Die Unternehmen profitieren dabei sehr stark von der Globalisierung und wichtigen globalen Nachfragetrends. Die Produkte vieler deutscher Firmen passen beispielsweise hervorragend zum Nachfrageprofil der sogenannten BRIC-Länder (Brasilien, Russland, Indien, China). In diesen Ländern entstehen zurzeit industrielle Kapazitäten in großem Umfang. Weiterhin werden dort hohe Investitionen in Infrastruktureinrichtungen zur Energieversorgung und zum Ausbau der Transportwege getätigt. Vom steigenden Wohlstand und der stark wachsenden Kaufkraft der Oberschicht in diesen Ländern profitieren wiederum auch viele deutsche Premium-Gebrauchsgüterhersteller.

## UNTERNEHMENSFÜHRUNG „MADE IN GERMANY“

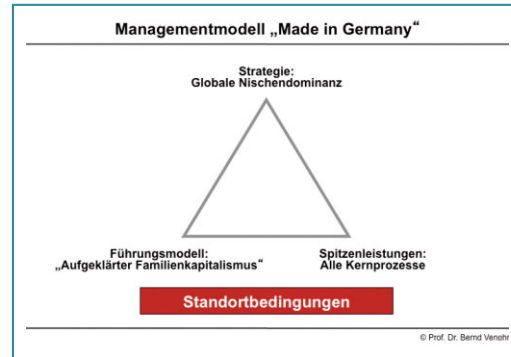
Die weltmarktführenden Unternehmen zeichnen sich durch ein ganz besonderes Managementmodell aus, das Strategie, Kernprozesse und das Führungs- und Organisationsmodell zu einem schlagkräftigen Ganzen verbindet. Für den Erfolg sind nicht nur herausragende Produkte und Dienstleistungen verantwortlich, sondern ein ganz spezifisches Managementmodell. In vielerlei Hinsicht ist dieses Modell ein Gegenentwurf zum US-geprägten Mainstream-Modell der Unternehmensführung. Vor allem bei zwei Kernelementen gibt es gravierende Abweichungen (vgl. hierzu Kormann 2005):

### Langfristiges Überleben statt kurzfristige Shareholder-Value-Maximierung

Das US-Modell räumt dem Interesse der Aktionäre (Shareholder) Priorität ein. Das oberste Unternehmensziel ist es, den Wohlstand der Eigentümer (Shareholder Value, gemessen am Marktwert des Eigenkapitals) zu mehren. In der Theorie ist das Konzept des Shareholder Value durchaus auch auf eine langfristige und nachhaltige Entwicklung des Unternehmenswertes ausgerichtet, da in den Marktwert des Eigenkapitals auch alle in der Zukunft liegenden, auf den heutigen Zeitpunkt diskontierten Cashflows einfließen. In Verbindung mit der Börsennotierung zahlreicher US-Unternehmen führt die einseitige Orientierung an diesem Ziel in der Praxis jedoch zu gravierenden Fehlsteuerungen. Setzt man die Maximierung des Shareholder Value mit der fortlaufenden Steigerung der Aktienkurse gleich und kompensiert man gleichzeitig das Management auf der Basis der kurzfristigen Kurssteigerungen, führt das zu einem extrem kurzfristigen Zeithorizont der Unternehmensführung. Dieses Problem hat sich vor allem in den USA in den letzten Jahren noch durch eine starke Verkürzung der Haltedauer von Aktien, von historisch mehreren Jahren auf einige Monate, verschärft.

Circa 70 Prozent der deutschen Weltmarktführer sind nicht börsennotiert und vollständig in Familienbesitz. Oberstes Ziel der meisten dieser Unternehmen ist die Sicherung des langfristigen Überlebens sowie die Wahrung der Unabhängigkeit („Treuhand-Perspektive“). Der für börsennotierte Aktiengesellschaften typische Principal-Agent-Konflikt (abweichende Interessen von Eigentümern und Management) entfällt durch die Einheit von Eigentum und Leitung. Selbst wenn die operative Unternehmensführung durch externe Manager erfolgt, führt die dominierende Stellung der Eigentümerfamilie meist dazu, dass die langfristigen Inhaberinteressen dominieren. Um langfristiges Überleben zu sichern, versucht man die Interessen aller für den Unternehmenserfolg wichtigen Gruppen zu berücksichtigen. Die Unternehmenspolitik ist auf die Schaffung nachhaltiger Vertrauensbeziehungen zu allen wesentlichen Stakeholdern des Unternehmens (Eigentümer, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und Gesellschaft) ausgerichtet. Statt kurzfristiger Gewinnmaximierung stehen die Erzielung angemessener Gewinne und eine nachhaltige Wertsteigerung im Vordergrund.

Trotz dieser strukturellen Unterschiede zwischen Familienunternehmen und börsennotierten Aktiengesellschaften sollte man sich vor einer „Schwarz-Weiß-Malerei“ hüten: Es gibt es auch viele Gemeinsamkeiten und Zwänge, die durch den Markt oder die Unternehmensgröße verursacht werden. Bei gleicher Größe, gleichem Markt und gleichem Globalisierungsgrad nähern sich die langfristigen Renditeziele von Familienunternehmen und börsennotierten Aktiengesellschaften an. Was bleibt, ist jedoch die Unabhängigkeit der nicht börsennotierten Familienunternehmen von kurzfristigen Kapitalmarkterwartungen und die Ausrichtung des Unternehmens an den langfristigen Inhaberinteressen.



### Kundenbindung statt Wettbewerbsfokus

Die US-Denkshule der Unternehmensstrategie setzt sehr stark auf das Thema Wettbewerbsorientierung: Es gilt die Wettbewerber zu überrunden, gegebenenfalls auch durch aggressive wettbewerbliche Maßnahmen, um Marktdominanz und überdurchschnittliche Profitabilität zu erzielen. Das Leitbild sind großvolumige Massenkörkte mit einer großen Zahl von letztlich anonymen Kunden, auf denen man entweder Qualitätsführer (durch Produktdifferenzierung) oder Kostenführer sein kann. Die meisten der deutschen Weltmarktführer sind jedoch, wie beschrieben, auf B2B-Märkten tätig. B2B-Märkte weisen eine Reihe von Besonderheiten auf, die eine andere strategische Schwerpunktsetzung erfordern:

- B2B-Produkte bzw. -Dienstleistungen haben eine hohe Bedeutung für den Kunden, wobei sich der Wert nicht unbedingt am Kaufpreis für die Anlage oder für die Komponente festmacht. Er zeigt sich vor allem in den gegebenenfalls hohen indirekten Kosten durch den Ausfall von Anlagen oder Komponenten. Niedrigpreise, durch Abstriche an der Produktleistung erkauft, sind hier kein schlagendes Verkaufsargument. Beispielsweise weisen Verpackungsmaschinen für hochwertige Pharma- oder Lebensmittelprodukte meist einen sehr hohen Durchsatz an Endprodukten auf. Produktionsunterbrechungen sind sehr teuer und Verpackungsfehler, zum Beispiel in Form von Verunreinigungen, können hohe Schadenersatzansprüche auslösen und das Renommee des Produktherstellers gefährden.
- Die Produkte werden in enger Kooperation mit den Kunden entwickelt, sehr oft nach deren Spezifikationen. Beide Organisationen arbeiten auf mehreren Hierarchieebenen intensiv zusammen.
- Maschinen und Anlagen sind „Erfahrungsgüter“, die, anders als Konsum- oder Gebrauchsgüter, nicht einfach ausprobiert und bei Nichtgefallen ohne weiteres ausgetauscht werden können.
- B2B-Märkte sind auf der Anbieter- und Nachfragerseite relativ eng. Jeder Kunde kennt im Prinzip jeden potenziellen Lieferanten und umgekehrt. Sehr oft besteht eine gegenseitige Abhängigkeit.
- Oft sind Wettbewerbsstrukturen auf diesen Märkten, die tendenziell nicht so stark wachsen wie zum Beispiel viele Hightech-Märkte, über viele Jahre stabil. Eine weitere kurzfristige Steigerung des einmal erreichten Marktanteils bringt unter Ertragsgesichtspunkten, im Vergleich zu rasch wachsenden Märkten, nichts, sondern ist im Gegenteil hochriskant.

Nachhaltiger Erfolg auf B2B-Märkten basiert deshalb sehr stark auf stabilen, durch Vertrauen geprägten Kundenbeziehungen. Der Aufbau und Erhalt langfristiger, nachhaltiger Beziehungen zu Kunden ist, neben der Sicherung der wirtschaftlichen Unabhängigkeit der Unternehmen, ein wichtiges Unternehmensziel. Robert Bosch hat diese Leitidee wie folgt formuliert: „... immer habe ich nach dem Grundsatz gehandelt, lieber Geld verlieren als Vertrauen. Die Unantastbarkeit meiner Versprechungen, der Glaube an den Wert meiner Ware und an mein Wort, standen mir höher als ein vorübergehender Gewinn“.

Kundenorientierung bedeutet nicht, dass den Unternehmen eine gesunde Wettbewerbsorientierung fehlt. Viele der Weltmarktführer sind in ihren Branchen als äußerst harte Wettbewerber bekannt, die auf dem Weg zur Weltmarktführerschaft viele Konkurrenten hinter sich gelassen haben. Man geht aber den indirekten Weg über herausragende Leistungen für Kunden und vermeidet zum Beispiel aggressive Preiskämpfe.

### STRATEGIE: GLOBALE NISCHENDOMINANZ

Die Unternehmen dominieren Marktsegmente weltweit. Dafür entwickeln sie qualitativ hochwertige Produkte und Dienstleistungen, von der Werkzeugmaschine über Küchengeräte bis hin zu Software. Sehr viele Firmen, vor allem natürlich die kleineren Mittelständler in Familienbesitz, verfolgen ausgeprägte Nischenstrategien. Man konzentriert sich auf eng abgegrenzte Teilmärkte, d. h. bestimmte Kundengruppen, für die maßgeschneiderte Produkte und Dienstleistungen mit herausragenden Produkteigenschaften angeboten werden. Die typischen „deutschen Stärken“ wie Leistungsfähigkeit, Zuverlässigkeit, Sicherheit, Qualität, Langlebigkeit und Design führen zu einer hohen Akzeptanz dieser Produkte auf dem Weltmarkt, welche sich wiederum in Premium-Preisen niederschlägt. Aufgrund der Ressourcen eines Familienunternehmens ohne Kapitalmarktzugang meiden diese Firmen typischerweise Märkte, die einen hohen Kapitalbedarf erfordern und/oder in denen sie mit großen, kapitalstarken Publikumsgesellschaften konkurrieren müssten. In vielen Fällen werden kleine (mehrere Hundert Millionen Euro weltweites Marktvolumen) oder auch kleinste Marktsegmente bedient, das allerdings weltweit. Die globale Marktbearbeitung macht kleine Märkte groß („Zwei-Säulen-Strategie“, Simon 2007). Das Motto ist „Wir konzentrieren uns auf das, was wir können – und das tun wir weltweit!“. Die Marktanteile der Unternehmen liegen im Mittel bei 30-50 %, in manchen Fällen, vor allem in kleinsten Nischenmärkten, sind die Unternehmen sogar „Quasi-Monopolisten“.

Diese „Zwei-Säulen-Strategie“ basiert auf der Tatsache, dass Kundenbedürfnisse in einem eng definierten Marktsegment über nationale Grenzen hinweg tendenziell ähnlicher sind als Kundenbedürfnisse in verschiedenen benachbarten Marktsegmenten. Die erfolgreichsten Firmen verstehen sich als Spezialisten, die eine hochwertige Problemlösung für eine ganz bestimmte Zielgruppe anbieten. Das gesamte Geschäftsmodell dieser Unternehmen ist auf die Bedürfnisse der Zielgruppe abgestimmt. Sie liefern nicht mehr nur ein Produkt, sondern sehr oft auch komplementäre Dienstleistungen. Dabei agieren sie als „Systemhaus“ und „Full-Service-Partner“. Ein typisches Beispiel ist die Firma Rational AG, weltweit führender Anbieter von Produkten und Dienstleistungen für die thermische Speisezubereitung in gewerblichen Großküchen. Nicht bedient wird dagegen der volumenmäßig ungleich größere Markt der privaten Kochgeräte. Die Zielgruppe der professionellen Köche in Groß- und Gewerbeküchen hat weltweit ähnliche Bedürfnisse: in kurzer Zeit eine große Anzahl von oft sehr unterschiedlichen Gerichten in optimaler Qualität zuzubereiten. Für diese Zielgruppe bietet man innovative Geräte an, zum Beispiel ein computergesteuertes Gargerät (Self-Cooking Center), das eine punktgenaue Garung ermöglicht. Der Koch braucht sich um den Garprozess nicht mehr zu kümmern und hat mehr Zeit für die Auswahl der Zutaten und die Kreation der Gerichte. Die Geräte weisen darüber hinaus weitere Leistungsmerkmale auf, die die Arbeitsprozesse in Großküchen entscheidend verbessern (zum Beispiel platzsparendes Design und einfache Reinigung). Das Unternehmen definiert sich selbst als „Anwalt der Köche“ und beschäftigt alleine 200 Köche im Außendienst. Man versteht sich als „Systemhaus“ für die Lösung „kochologischer Probleme“ von Profi-Köchen. Eine interdisziplinär besetzte Forschungs- und Entwicklungsabteilung aus Physikern, Ingenieuren, Ernährungswissenschaftlern und Köchen entwickelt fortlaufend neue Produkte und Problemlösungen für diese Zielgruppe.

Nischenstrategien sind allerdings riskant, insbesondere wenn die Produkte auch noch an eine ganz enge Zielgruppe bzw. Abnehmergruppe geliefert werden. Technischer Wandel und sich verändernde Kundenbedürfnisse oder auch nur ein gravierender vorübergehender Nachfrageeinbruch, wie er während der Wirtschaftskrise 2008/2009 zu beobachten war, können sehr schnell zu existenzbedrohenden Situationen führen. Viele der großen und älteren Weltmarktführer in Familienbesitz wie Bosch, Voith, Heraeus sind deshalb auch diversifiziert und bearbeiten eine Reihe von Geschäftsfeldern.

## Technologieführerschaft und Innovationsstärke

Basis des Markterfolges sind in der Regel innovative Produkte hoher Qualität mit Alleinstellungsmerkmalen, die oftmals den Stand der Technik definieren. Hauptverkaufsargument ist der Wert und nicht der Preis. Herausragende Innovationskraft ist deswegen ein wichtiger Erfolgsfaktor. Fast alle Unternehmen sind Technologieführer in ihrer Branche.

Viele Firmen passen allerdings nicht ins traditionelle „Hightech-Raster“. Deutsche Firmen sind meist nicht führend bei Basisinnovationen in Sektoren wie Pharma, Informationstechnologie oder Halbleitertechnik, sondern erbringen vielmehr technologische Spitzenleistungen in der Anwendung solcher Innovationen und der akribischen und kundennahen Perfektion von traditionellen Produkten wie zum Beispiel Fertigungsmaschinen und Komponenten im Hinblick auf Eigenschaften wie Miniaturisierung, Präzision und Umweltverträglichkeit. Indem die Unternehmen ihre Produkte unter diesen Aspekten ständig weiterentwickeln und an steigende Kundenanforderungen anpassen oder auf neue Anwendungen hin verändern, schaffen sie immer wieder neue Marktnischen. Vielen Firmen kommt zugute, dass sie meist schon seit Jahrzehnten in ihrem Marktsegment tätig sind und daher über eine große Erfahrung verfügen. Das angesammelte Produkt- und Verfahrens-Know-how bildet die Basis, um das Leistungsspektrum, etwa durch Integration neuer Technologien, kontinuierlich aufzuwerten und in neue Anwendungsgebiete hinein zu erweitern.

Produktinnovationen entstehen sehr oft nicht aus der wissenschaftlichen Grundlagenforschung, sondern durch das Lösen praktischer Kundenprobleme. Die Top-Unternehmen verbinden eine starke Kundenorientierung mit technologischer Spitzenleistung, Vorbildlich ist das Management der klassischen Spannungsfelder „Markt“ und „Technologie“. Einseitig marktorientierte Unternehmen neigen dazu, zu wenig in technische Weiterentwicklungen zu investieren – das Risiko, technische Neuerungen zu verpassen, steigt. Ebenso kann eine zu technologieorientierte Ausrichtung dazu führen, dass die wirklichen Kundenwünsche und Bedürfnisse nicht genügend in die Produktentwicklung integriert werden und „am Markt vorbei“ entwickelt wird. Enge Zusammenarbeit mit Kunden heißt aber nicht, nur deren Anforderungen umzusetzen. Technologieführerschaft bedeutet, den Kunden auf der Basis überlegener Anwendungskenntnisse zu führen. Das Leitmotiv vieler Firmen lautet: „Wir machen nicht, was der Kunde will, sondern was der Kunde braucht“ und „unsere Ingenieure pflegen engen Kundenkontakt, so dass schlussendlich der Kunde weiß, dass er unsere Lösung braucht“.

Ein wichtiges Fundament der Innovationsstärke ist die funktionsübergreifende Zusammenarbeit in interdisziplinär besetzten Projektteams mit Mitarbeitern aus Entwicklung, Fertigung und Vertrieb. Die überschaubaren Strukturen vieler Mittelständler, in Verbindung mit dem technischen Hintergrund der Führungskräfte, führen dazu, dass in vielen Fällen auch das Topmanagement noch direkt am Innovationsprozess beteiligt ist.

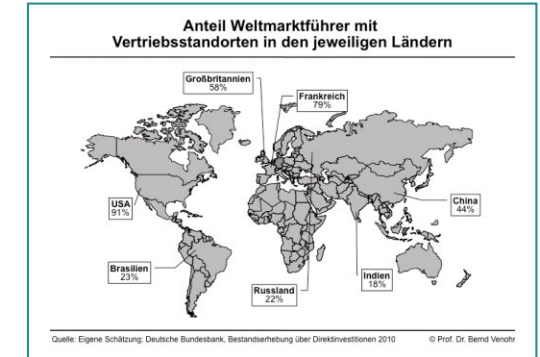
Fortlaufende Innovationen erfordern erhebliche Investitionen. Beispielsweise sind die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung von mittelständischen Weltmarktführern, die im Mittel bei 5–6 % vom Umsatz liegen, weit überdurchschnittlich. Sie liegen mehr als zweimal so hoch wie international branchenüblich. Auch bei anderen Indikatoren für Innovationsstärke, wie zum Beispiel bei der Anzahl der gehaltenen Patente, liegen viele Mittelständler an der Spitze ihrer jeweiligen Branche.

Weiterhin profitieren die Unternehmen auch von der langjährigen und engen Zusammenarbeit mit leistungsfähigen Lieferanten und anspruchsvollen Kunden am Standort Deutschland. Nicht zuletzt gewährleisten industriennahe Forschungseinrichtungen, wie zum Beispiel die über 60 Fraunhofer-Institute, und eine stark dezentrale Hochschullandschaft eine enge Anbindung an wissenschaftliche Forschungsergebnisse.

## Enge Kundenbindung durch weltweite Präsenz

Neben der Innovationskraft sind die weltweiten Vertriebs- und Servicenetze ein entscheidender Erfolgsfaktor. Weltmarktführerschaft bedeutet natürlich auch weltweite Präsenz. Viele der mittelständischen Weltmarktführer haben in den letzten Jahren stark internationalisiert und sind heute in allen wichtigen Märkten mit eigenen Tochtergesellschaften vertreten.

Die Beziehung zum Kunden wird, wenn immer möglich, nicht an Dritte delegiert. Das sichert Top-Service über den gesamten Lebenszyklus eines Produktes und ist eine unerlässliche Quelle für Innovationen. Unternehmen, die „vor Ort“ agieren, haben ein besseres Gespür für die marktspezifischen Kundenbedürfnisse und können Produkte und Dienstleistungen an den Anforderungen und Besonderheiten der ausländischen Zielmärkte ausrichten. In vielen Branchen ermöglichen weltweite Servicenetze auch das Angebot komplementärer, produktbegleitender Dienstleistungen zur Festigung der Kundenbindung. Weiterhin können dadurch zusätzliche Umsatzquellen erschlossen und so die Abhängigkeit vom zyklischen Produktgeschäft reduziert werden. Besonderes Gewicht hat das Thema Dienstleistungen in der Investitionsgüterindustrie. Die laufenden Betriebskosten einer Maschine oder Anlage schlagen häufig stärker zu Buche als die ursprünglichen Investitionskosten („Total Cost of Ownership“-Betrachtung). Daraus ergeben sich viele Ansatzpunkte für einen produktbegleitenden Service – beispielsweise im Rahmen eines Teleservice-Konzeptes, das unter anderem die laufende Optimierung der Betriebsparameter, eine vorausschauende Wartung und schnelle Ersatzteilversorgung umfasst.



## SPITZENLEISTUNGEN IN DEN OPERATIVEN KERNPROZESSEN

Trotz ihrer starken Marktstellung stehen die meisten Firmen natürlich unter Wettbewerbsdruck und müssen ihre Kostenposition und preisliche Wettbewerbsfähigkeit fortlaufend verbessern. Globalisierung schafft die Möglichkeit, arbeitsintensive Produktionsschritte in Niedrigkostländer zu verlagern, sei es in eigene Fertigungsstätten oder an Dritte. Viele deutsche Weltmarktführer, vor allem größere, haben deswegen auch ihre Produktion internationalisiert, um beispielsweise Zulieferteile kostengünstig herzustellen. Daneben spielen auch Absatzmotive eine wichtige Rolle, denn zahlreiche ausländische Märkte wachsen schneller als der deutsche Markt. Darüber hinaus folgen Unternehmen häufig ihren großen Kunden ins Ausland oder die einheimische Politik verlangt den Einsatz von „Local Content“.

## Fertigung in Deutschland als „strategisches Asset“

Die meisten der Weltmarktführer sehen die eigene Produktion in Deutschland allerdings immer noch als „strategisches Asset“ an. Entgegen kurzfristigen Modetrends wie Outsourcing (Fremdvergabe der Produktion) und Offshoring (Verlagerung der Produktion in Niedriglohnländer) wird es als essenziell angesehen, auch noch selbst in Deutschland zu produzieren, da die Entwicklung innovativer Produkte die enge Verbindung zur Produktion benötigt.

Die zunehmende Internationalisierung von Produktionsstätten ist deswegen oft auch verknüpft mit einer bewussten Stärkung des Heimatstandortes. Wettbewerbsrelevante Aktivitäten, mit denen sich Unternehmen differenzieren, werden überwiegend in Deutschland angesiedelt. Dazu gehört, neben Funktionen wie Forschung, Entwicklung, Konstruktion, Finanzen, Marketing, Design und Einkauf, auch meist noch eine eigene Fertigung.

Tendenziell ist die Fertigungstiefe der Weltmarktführer höher als im Industriedurchschnitt und liegt im Mittel bei ca. 50 %, wobei allerdings zwischen Firmen je nach Branche und Unternehmensstrategie starke Unterschiede bestehen. Gemeinsamer Nenner bei allen Auslagerungsentscheidungen ist, dass für die Produktqualität kritische Komponenten in jedem Falle selbst gefertigt werden, auch findet die Endmontage in der Regel intern statt. Bei der Fremdvergabe von Teilen profitieren die Unternehmen sehr stark von eingespielten Zulieferernetzwerken. Global Sourcing wird zwar betrieben, in vielen Fällen baut man aber aus Qualitäts- und Flexibilitätsgründen

noch sehr stark auf wichtige Zulieferer in räumlicher Nähe oder unterstützt diese Unternehmen dabei, gleichfalls Kapazitäten in Niedrigkostenstandorten aufzubauen.

Eine wettbewerbsfähige Produktion an einem Hochkostenstandort erfordert vorbildliche Abläufe in der Produktion. Die Basis bilden modernste Fertigungstechnologien und im internationalen Vergleich hoch qualifizierte Belegschaften. Beim Einsatz moderner Fertigungstechnologien profitieren die Unternehmen natürlich von der räumlichen Nähe zu leistungsfähigen Maschinenbauern. Sehr oft setzt man aber zusätzlich auch auf Eigenentwicklungen, um die Fertigungsprozesse weiter zu optimieren. Noch entscheidender für den Markterfolg ist die Spitzenstellung der deutschen Industrie bei der Einführung moderner Produktionsmethoden und bei der konsequenten Umsetzung der Prinzipien der „Lean Production“ und des „Total Quality Managements“. Diese Spitzenstellung zeigen internationale Vergleichsstudien (vgl. Bloom/Van Reenen, 2006).

Entwickelt und zuerst erfolgreich umgesetzt wurden diese richtungweisenden Methoden von japanischen Unternehmen wie zum Beispiel Toyota. Alle deutschen Spitzenunternehmen haben diese Systeme übernommen, auf die eigenen Bedürfnisse abgestimmt und weiterentwickelt. Standardisierte Arbeitsabläufe, einfache Logistik und modernste Fertigungstechnologien bilden die Basis für reibungslose Abläufe. Das entscheidende Element für die Umsetzung und den nachhaltigen Erfolg dieser Produktionssysteme ist das Prinzip des ständigen Verbesserns der Abläufe durch informierte und engagierte Mitarbeiter, die ihr Detailwissen über Probleme in Verbesserungen aktiv einbringen. Diese Art der Produktionsorganisation stellt hohe Anforderungen an die Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter. Das weltweit einzigartige System der dualen Berufsausbildung bildet eine wichtige Voraussetzung für den Aufbau einer hoch qualifizierten und loyalen Stammebelegschaft.

Hochflexible Produktionssysteme ermöglichen den stark spezialisierten Unternehmen eine auftragsbezogene Fertigung („Production on Demand“ / „Just-in-Time-Produktion“). Hergestellt wird nur, was man sofort benötigt. Das vermeidet Überproduktion und Lagerhaltung. Ein wichtiger Erfolgsbaustein sind auch unternehmensspezifische Arbeitszeitmodelle, die den Unternehmen einen hohen Grad an Flexibilität ermöglichen. In den letzten 10 Jahren haben sich auf breiter Front sogenannte „betriebliche Bündnisse für Arbeit“ durchgesetzt, mit denen Unternehmen, in Einvernehmen mit den örtlichen Betriebsräten, die Regelungen der Branchentarifverträge, zum Beispiel im Hinblick auf Arbeitszeiten, an die unternehmensspezifischen Belange anpassen können.

Die Kostenposition und damit preisliche Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Unternehmen konnte durch eine starke Reduktion der Durchlaufzeiten und Bestände, bei gleichzeitiger signifikanter Steigerung der Produktivität und Senkung der Fehlerkosten, deutlich verbessert werden. Ein weiterer Effekt dieser sehr flexiblen Produktionssysteme ist, dass man die meist modular im Baukastensystem aufgebauten Produkte für besondere Kundenwünsche konfigurieren kann. Das ermöglicht vielen hoch spezialisierten Unternehmen, die Vorteile moderner Serienfertigung mit dem Anspruch einer kundenindividuellen Bedienung zu verknüpfen.

### Kontinuierliche Verbesserung aller Kernprozesse

Immer mehr Firmen gehen auch dazu über, die in der Produktion gewonnenen Erfahrungen bei der Prozessgestaltung und ständigen Verbesserung in andere Kernprozesse wie Einkauf, Logistik, Vertrieb und Service zu übertragen, um auch hier Spitzenleistungen in Bezug auf Schnelligkeit, Flexibilität und Qualität sicherzustellen. Die Unternehmenskultur vieler deutscher Erfolgfirmen weist so deutliche Parallelen zu weltweiten Spitzenunternehmen wie Toyota auf. Der Prozess der kontinuierlichen Verbesserung (Kaizen) ist ein integraler Bestandteil dieser Unternehmenskultur und bildet die Basis für eine ausgeprägte Lern- und Innovationsorientierung.

### FÜHRUNGSMODELL: AUFGEKLÄRTER FAMILIENKAPITALISMUS

Neben den beiden Faktoren „Strategie“ und „Prozesse“ bilden die Eigentumsstruktur und das damit verknüpfte Führungsmodell einen weiteren wichtigen Erfolgsbaustein. Ca. 70 % der Weltmarktführer sind in Familienbesitz, d. h. die Kapitalmehrheit sowie gegebenenfalls die Führungsverantwortung liegen in der Hand eines oder mehrerer Familienmitglieder.

### Familienbesitz: Die starke und schwache Seite der Weltmarktführer

Familienbesitz prägt die Unternehmenspolitik und die Kultur und Werte der Unternehmen. Unternehmenseigner können ihre ganz persönlichen Werteentscheidungen und Überzeugungen in die Unternehmenspolitik einfließen lassen und – anders als börsennotierte Aktiengesellschaften in Streubesitz – ohne Rücksicht auf oft sehr kurzfristige Anlegerinteressen langfristig agieren.

Die Tradition der Unternehmen reicht oft Generationen zurück und der Fortbestand des Unternehmens soll auch für die folgenden Generationen gesichert werden. Aus dieser emotional geprägten Grundhaltung ergibt sich eine nachhaltige, am langfristigen Erhalt des Unternehmens ausgerichtete Unternehmenspolitik.

Diese Langfristorientierung der Unternehmenspolitik zeigt sich auch in deutlich höheren Eigenkapitalquoten (bei vergleichbarer Unternehmensgröße). Eine aktuelle Vergleichsstudie ergab für große deutsche Familienunternehmen eine Eigenkapitalquote von 40 % gegenüber 29 % bei börsennotierten Unternehmen in Streubesitz. Diese hohen Eigenkapitalquoten sorgen für finanzielle Stabilität. Da Eigenkapital bei Familienunternehmen in der Regel nur aus thesaurierten Gewinnen gebildet werden kann, ist auch die Ausschüttungsquote wesentlich geringer als bei Aktiengesellschaften. Ein weiterer Beleg für die Langfristorientierung ist das antizyklische Vorgehen bei Investitionen. So wurden in vielen Fällen trotz starker Umsatzeinbrüche die Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen im Krisenjahr 2009 nicht wesentlich reduziert (vgl. ergo Unternehmenskommunikation/Roland Berger Strategy Consultants, 2010).

Anders als bei börsennotierten Konzernen mit anonymen Aktionären steht in Familienunternehmen auch eine Familie im Hintergrund – als Garant für Werte und Kultur. Die Werte der Firmengründer werden in Ehren gehalten und gepflegt. Über 70 % der Weltmarktführer sind in ländlichen Räumen angesiedelt, stark am Standort verwurzelt und fühlen sich ihren Mitarbeitern und auch der Region insgesamt verpflichtet.

Familienbesitz hat auch sehr gut dokumentierte Schattenseiten. Viele Familienunternehmen sind an Konflikten, die aus der Sphäre der Familie kommen, gescheitert. Durch die hohe emotionale Bindung der Familie an das Unternehmen tut man sich auch oft schwer, ökonomisch notwendige, aber sozial harte Entscheidungen zu treffen. Ein weiteres Problemfeld ist die Auswahl der Führungskräfte. Wenn nur Familienmitglieder für Führungspositionen infrage kommen, steht dem Unternehmen ein nur sehr kleiner Know-how-Pool zur Verfügung – entsprechend geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass man den besten Kandidaten für einen Posten bekommt.

Die umfangreiche Forschung über Familienunternehmen konnte deshalb nicht belegen, dass familiengeführte Unternehmen börsennotierten Aktiengesellschaften in Streubesitz generell überlegen sind (vgl. Wifu, 2009, sowie Klein, 2010).

Allerdings scheint die Performance-Differenz zwischen gut und schlecht bei Familienunternehmen sehr viel größer zu sein als bei Nicht-Familienunternehmen. Dies liegt unter anderem daran, dass Eigner in der Regel zügig entscheiden können, ohne langwierige politische Prozesse durchlaufen zu müssen, die oft nicht die Entscheidungsqualität verbessern, sondern nur der Absicherung der Entscheider dienen. Daher sind auch unkonventionelle Entscheidungen eher in Familienunternehmen zu finden. Sind diese Entscheidungen erfolgreich, werden die Familienunternehmen Weltmarktführer, sind sie es nicht, führt dies häufig zum Verschwinden vom Markt.

### Traditionelle Tugenden und hoher Professionalisierungsgrad

Die Top-Performer kombinieren die traditionellen Tugenden des Familienkapitalismus mit einem hohen Professionalisierungsgrad. Erfolgreiche Familienunternehmen haben deshalb im Feld der Corporate Governance eine Reihe von Regeln entwickelt, um der potenziellen Gefährdung des Unternehmens durch die Familie vorzubeugen (vgl. May, 2008).

Eine Achillesferse des „klassischen“ Familienunternehmens ist die Nachfolge: Die möglicherweise fehlende Managementkompetenz der auf die Gründer folgenden Generationen ist ein hoher Risikofaktor. Ein Merkmal des Professionalisierungsgrades mittelständischer Weltmarktführer ist die Rolle, die externe Manager bei der operati-

ven Führung spielen. Viele erfolgreiche deutsche Mittelständler in Familienbesitz werden ab der zweiten Generation durch familienfremde Manager (mit)geführt. Ganz typisch sind Mischmodelle: Das Tagesgeschäft übernehmen externe Manager, die Familie konzentriert sich auf eine aktive Gesellschafterrolle. Diese Konstellation ist in Deutschland im Vergleich zu Ländern wie den USA, England oder Frankreich überdurchschnittlich häufig anzutreffen (vgl. Bloom/Van Reenen, 2006). Dieses Führungsmodell vereint die Vorteile von Privatbesitz, wie langfristige Orientierung und Unabhängigkeit von kurzfristigen Kapitalmarkterwartungen, mit modernen Führungsmethoden. Die Führungskultur der Erfolgreichen zeichnet sich weiterhin durch eine gute Mischung aus klassischen mittelständischen Tugenden, wie große Nähe zu Mitarbeitern und Kunden, hohe Flexibilität sowie durch einen hohen Professionalisierungsgrad der gesamten Führungsprozesse aus. Vor allem größere Familienunternehmen werden heute, mithilfe entsprechender Controlling- und Risikomanagementsysteme, vergleichbar professionell und transparent geführt, wie börsennotierte Aktiengesellschaften.

Der Zusammenhalt der Familie sowie das erfolgreiche Zusammenwirken von Familie und Unternehmen werden vor allem bei größeren und älteren Weltmarktführern in Familienbesitz durch entsprechende Governance-Systeme gewährleistet. Ziel dieser Systeme ist es, die möglichen Spannungsfelder zwischen Unternehmen und Familie und innerhalb der Familie durch einen klaren Wertekodex, Gesellschaftsverträge und Spielregeln für die Entscheidungsfindung innerhalb der Gesellschafter-, Geschäftsführungs- und Aufsichtsgremien zu regeln (vgl. Simon/Wimmer/Groth, 2005, sowie Hennerkes, 2004).

Stark ausgeprägt ist auch die Kontinuität in der Führung. Die durchschnittliche Verweildauer der Geschäftsführer liegt bei ca. 20 Jahren, während die durchschnittliche Amtsdauer von Vorstandsvorsitzenden bei deutschen Aktiengesellschaften bei knapp 7 Jahren liegt. Kontinuität und die interne Entwicklung der Führungskräfte, die die ganz spezifische Unternehmenskultur kennen und vorleben sollen, werden gepflegt. Typischerweise werden Führungskräfte häufig in einem langen Ausbildungsprozess entwickelt. Quereinsteiger sind eher selten.

### Vertrauensorganisation als Basis der Innovationsstärke

Die Besten schaffen es, eine „Vertrauensorganisation“ aufzubauen, mit hohen Zufriedenheitswerten der Mitarbeiter und dementsprechend niedrigen Fluktuationsraten, die bei 2-3 % pro Jahr liegen. Die Bindung des Unternehmens an die Mitarbeiter und der Mitarbeiter an das Unternehmen ist sehr eng. Viele mittelständische Weltmarktführer sind der größte Arbeitgeber am Ort, so haben Mitarbeiter wenig Arbeitsplatzalternativen. Umgekehrt haben solche Unternehmen aber auch eine kleinere Personalauswahl als in der Großstadt. Es besteht eine gegenseitige Abhängigkeit, die sich in fachlich stark spezialisierten Bereichen noch verschärft.

Die Personalpolitik insgesamt zeichnet sich durch große Stetigkeit und Langfristigkeit aus. Mitarbeiter werden wertschätzend behandelt, attraktive Anreiz- und Personalentwicklungssysteme und gut ausgestattete Arbeitsplätze sorgen für ein angenehmes Arbeitsumfeld. Eine Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenserfolg ist bei erfolgreichen Firmen überdurchschnittlich häufig anzutreffen. Umgekehrt ist auch die Loyalität der Mitarbeiter zur Firma groß und damit auch die Bereitschaft, das Beste zu geben und für Kunden viel zu leisten. Die meisten Weltmarktführer investieren sehr viel in Aus- und Weiterbildung. Ausbildungsquoten liegen typischerweise deutlich über dem deutschen Gesamtdurchschnitt von 5 %. Eine wichtige Rekrutierungsquelle sind Kooperationsmodelle mit lokalen Hochschulen, die auf den Bedarf der Unternehmen der Region zugeschnittene Hochschulausbildungsgänge anbieten. Ermöglicht wird die Stetigkeit in der Personalpolitik auch durch flexible Arbeitszeitmodelle, die es erlauben, Personalkapazitäten vorübergehend an Auftragseingangsschwankungen anzupassen.

Niedrige Fluktuationsraten verhindern auch das Abfließen kritischen Know-hows aus den Unternehmen. Stabile Arbeitsbeziehungen führen dazu, dass sich über Jahre und Jahrzehnte hinweg spezielles Produkt- und Verfahrenswissen im Unternehmen bildet. Die innovativen und technisch komplexen Produkte verlangen häufig ein enges Zusammenspiel vieler Funktionen und Unternehmensbereiche. Die für den Erfolg notwendige Innovationsgeschwindigkeit basiert auf gegenseitigem Vertrauen und der Bündelung des speziellen Wissens einzelner

Mitarbeiter und Teams aus unterschiedlichen Bereichen sowie der aktiven Weitergabe bestehenden Wissens als auch neuer Ideen. Eine durch Vertrauen geprägte Organisationskultur bildet die Basis für die Innovationsstärke der Unternehmen. Kernelemente dieser Vertrauenskultur sind (vgl. Kalverkamp, 2009):

- Führungspersönlichkeiten, die mit ihrem Verhalten eine Vorbildfunktion übernehmen. Die Führungsstile unterscheiden sich natürlich sehr stark. Die Basis bildet häufig große Fachkompetenz durch langjährige Branchen- und Unternehmenserfahrung. Viele Erfolgsunternehmen werden geprägt durch Ingenieure und Naturwissenschaftler. Nach meinen Schätzungen haben ca. 50 % der Top-Führungskräfte einen technischen Hintergrund. Das Führungsverhalten wird einerseits geprägt durch die Orientierung an Grundwerten wie Ehrlichkeit, Verlässlichkeit, Respekt und Wertschätzung – Verhaltensweisen, die dafür sorgen, dass die Mitarbeiter im Unternehmen ihre berufliche Heimat finden. Andererseits spielen ehrgeizige Ziele, der Wille, auf dem Weltmarkt eine Führungsposition einzunehmen, eine sehr wichtige Rolle. Top-Führungskräfte handhaben dieses Spannungsfeld und schaffen es, ein persönliches Vertrauensverhältnis zu den Mitarbeitern aufzubauen.
- Ausgeprägte dezentrale Organisationsstrukturen und flache Hierarchien: Teams und einzelne Mitarbeiter vor Ort besitzen weitgehende Entscheidungsfreiheiten. Die Hierarchien sind deutlich flacher als in Großunternehmen, die Kommunikationswege kürzer und direkter. „Politik- und Machtkämpfe“ fallen weitgehend weg oder werden schnell erkannt und aktiv besprochen und aufgelöst. Die Strukturen sind insgesamt flexibler als bei Großkonzernen und jeder Mitarbeiter kann sein Arbeitsumfeld stärker selbst mitgestalten.
- Transparenz: Unternehmensstrategie und -ziele sind im Unternehmen breit verankert, es gibt eine offene Kommunikation über Erfolge und Misserfolge („Echtkommunikation“). Eine schnelle und umfassende Information der Mitarbeiter wird stark gefördert.

### ZUSAMMENFASSUNG

Das Erfolgsmodell der Unternehmen lässt sich wie folgt zusammenfassen: Familienbesitz bildet die Basis für eine nachhaltige, am langfristigen Erfolg des Unternehmens ausgerichtete Unternehmenspolitik. Möglichst hohe Gewinne sind nicht das oberste Unternehmensziel, dem alles untergeordnet wird, sondern das Ergebnis der Marktleistung. Man konzentriert sich auf die brennenden Kundenprobleme und bietet hierfür herausragende Lösungen, die ständig weiterentwickelt werden. Auch das Unternehmen intern wird in den wichtigen Funktionen ständig optimiert. Mitarbeiter sind kein kurzfristiger „Produktionsfaktor“, sondern werden wertschätzend behandelt. Viele Erfolgsunternehmen werden auch geprägt durch Ingenieure und Naturwissenschaftler, die sich von den ständig wechselnden Managementmethoden überhaupt nicht beeindruckt lassen und stetig ihren eigenen Kurs verfolgen.

Insgesamt finden wir bei diesen Unternehmen oft einen Managementstil, den ich „uncommon common sense“ nenne, einen leider nicht mehr weit verbreiteten gesunden Menschenverstand. Die Grundprinzipien, nach denen diese Unternehmen geführt werden, sind einfach nachzuvollziehen. Die Umsetzung im Tagesgeschäft erfordert dann allerdings enorme Konsequenz und Disziplin.

Eine wichtige Rolle für den Erfolg vieler Unternehmen spielt auch das auf Langfristigkeit und kooperative Zusammenarbeit ausgerichtete deutsche Institutionengefüge, auf das wir hier nicht näher eingehen können (vgl. Abelshauer, 2003). Institutionen wie das System der Industrie- und Handelskammern sowie die in allen Branchen bestehenden Industrieverbände fördern die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und schaffen die Basis für langfristig geprägte Kunden- und Lieferantenbeziehungen. Innerhalb der Unternehmen selbst sorgen Institutionen wie Betriebsräte sowie umfassende arbeitsrechtliche Schutzregelungen für eine gewisse Machtbalance zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern und einen Interessenausgleich, was wiederum auch die Mitarbeiterloyalität fördert.

PROF. DR. BERND VENOHR

---

## QUELLENVERZEICHNIS

- Abelshauser, Werner: Kulturkampf : Der deutsche Weg in die neue Wirtschaft und die amerikanische Herausforderung. Berlin: Kulturverlag Kadmos, 2003
- BDI; IW Köln; Roland Berger; vbw (Hrsg.): Systemkopf Deutschland Plus : Die Zukunft der Wertschöpfung am Standort Deutschland. In: Management Summary, BDI-Drucksache Nr. 405, Köln (2008-01)
- Bloom, Nick; Van Reenen, John: Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries. Working Paper, Centre of Economic Performance, London School of Economics 2006. Auch veröffentlicht als: Van Reenen, John; Bloom, Nick: Measuring and explaining management practices across firms and countries. In: Quarterly journal of economics, Bd. 122 (2007), Nr. 4, S. 1351-1408
- Deutsche Industriebank AG (Hrsg.): Deutschlands Mittelstand : Fit für die Zukunft. In: IKB-Report, Düsseldorf (2008-07)
- Deutsche Industriebank AG; Bundesverband der Deutschen Industrie e. V. (Hrsg.): Innovation – Unternehmerische Strategien für den Aufschwung. In: IKB-Report, Düsseldorf (2010-06)
- ergo Unternehmenskommunikation; Roland Berger Strategy Consultants: Bewältigung einer Krise : Die Ertrags- und Finanzlage von Familienunternehmen im Vergleich zu börsennotierten Gesellschaften. Köln, 2010
- Hennerkes, Brun-Hagen: Die Familie und ihr Unternehmen : Strategie, Liquidität, Kontrolle. Frankfurt : Campus-Verlag, 2004
- Kalverkamp, Klemens: Miteinander ernten : Das Erfolgsgeheimnis des German Management. Weinheim : Wiley-VCH Verlag, 2009
- Klein, Sabine: Familienunternehmen: Die starke und schwache Seite der Weltmarktführer. In: WirtschaftsBild, Ausgabe 1 (2010-01)
- Kormann, Hermut: Nachhaltige Kundenbindung : Gegen den Mythos nur wettbewerbsorientierter Strategien. Frankfurt am Main : VDMA-Verlag, 2005
- May, Peter: Familienunternehmen: Nicht nur anders, sondern besser : Grundzüge einer Managementtheorie für Familienunternehmen. In: Rödl, Christian; Scheffler, Wolfram; Winter, Michael (Hrsg.): Internationale Familienunternehmen : Recht, Steuern, Bilanzierung, Finanzierung, Nachfolge, Strategien. München : C.H. Beck, 2008, S. 417-429
- Meffert, Jürgen; Klein, Holger: DNS der Weltmarktführer : Erfolgsformeln aus dem Mittelstand. Heidelberg: Redline Wirtschaft, 2007
- Simon, Fritz B.; Wimmer, Rudolf; Groth, Torsten: Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Heidelberg : Carl-Auer-Systeme Verlag, 2005
- Simon, Hermann: Hidden Champions des 21. Jahrhunderts : Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer. Frankfurt/New York : Campus Verlag, 2007
- Venohr, Bernd; Meyer, Klaus E.: The German Miracle Keeps Running : How Germany's Hidden Champions Stay Ahead in the Global Economy. Institute of Management Berlin (IMB) Working paper No. 30, Fachhochschule für Wirtschaft Berlin – Berlin School of Economics, 2007
- Wifu/Wittener Institut für Familienunternehmen: Die 10 Wittener Thesen zu Familienunternehmen. Witten/Herdecke, 2009



DEUTSCHE STANDARDS

