

# Weltmarktführer kommen in kleinen Nischen groß heraus

Der Wirtschaftsprofessor Bernd Venohr über das Erfolgsgeheimnis von Familienunternehmen, Innovation und Blumenerde

Deutschland bringt 1700 Weltmarktführer hervor – das sind so viele wie in keinem anderen Land. Bernd Venohr, der zu den profiliertesten Analysten und Kennern der deutschen Weltmarktführer gehört, beschreibt 1000 von ihnen in einem Lexikon.

VON STEFANIE KÖHLER

**Herr Venohr, stehen in Ihrem Büro Pflanzen?** Pflanzen? Ja, in meinem Büro stehen ein Bonsaibaum und ein Orchideentopf.

**Wissen Sie, wer die Blumenerde verkauft?** ASB Grünland.

**Das Unternehmen verkauft jedes Jahr 1,8 Millionen Kubikmeter Blumenerde und belegt damit international Platz 1. Kennen Sie die Firma, bevor Sie sich mit deutschen Weltmarktführern beschäftigen?**

Nein. Aber durch meine Beschäftigung mit dem Thema habe ich meinen Blick für viele ungewöhnliche Unternehmen geschärft.

**In Ihrem Lexikon stehen viele unbekannt mittelständische Firmen. Wie wird ein unbekanntes Unternehmen Weltmarktführer?**

Dahinter steckt ein Erfolgsmodell aus drei Elementen. Mittelständische Weltmarktführer bieten herausragende Produkte und Dienstleistungen an. Sie sind Nischen-Champions und meist auf einen engen Bereich spezialisiert. Haupttriebfeder ist die Innovationskraft. Durch neue Produkte schaffen es die Besten immer wieder, das berühmte Näschen vorne zu haben. Dann sind die Topfirmen häufig – zu 70 Prozent – in Familienbesitz. Diese Eigentumsstruktur ermöglicht langfristiges Handeln. Wichtig sind auch noch die internen Abläufe: Deutschland ist ein Hochkostenstandort, man kann auf dem Weltmarkt nur bei höchster Effizienz überleben. Man sollte auch die Vorteile unseres Standortes nicht vergessen. Deutschland hat immer noch eine exzellente Ausbildung in den Ingenieur- und Naturwissenschaften. Unser weltweit einzigartiges duales Berufsbildungssystem bringt trotz aller Probleme hervorragend qualifizierte Facharbeiter hervor. Wichtig ist auch der Technologietransfer, um Forschungsergebnisse in die Praxis zu übertragen. Wir haben zum Beispiel mit den über 60 Fraunhofer-Instituten ein Netzwerk, um das uns die gesamte Welt beneidet.

**Welche Vorteile hat der Mittelstand gegenüber Konzernen?**

Die klassischen mittelständischen Tugenden wie Markt- und Kundennähe, flache Hierarchien, kurze und direkte Kommunikation.

## Zur Person

### Bernd Venohr

- Wird 1959 in Hanau geboren. Studiert von 1978 bis 1983 BWL in Frankfurt und Chicago. 1987 promoviert er.
- Arbeitet danach als Unternehmensberater bei Bain & Company und Accenture.
- Seit 2009 berät er Gesellschafter, Geschäftsführer, Vorstände und Investoren bei der Entwicklung und Umsetzung von Strategie- und Organisationskonzepten.
- Venohr wohnt in München, ist verheiratet und Vater von zwei Kindern. (sk)



tionswege und eigenverantwortliches Handeln spielen sicher eine wichtige Rolle. In großen Unternehmen gehen solche Tugenden leider oft verloren. Kleine Firmen im Familienbesitz können auch unabhängig von kurzfristigen Kapitalmarkterwartungen agieren. Andererseits müssen Mittelständler aufpassen, dass sie nicht in Geschäfte hineingehen, bei denen ein zu großer Kapitalbedarf besteht.

### Sind Familien die besseren Unternehmer?

Jein. Ist die Familie sich einig und ordnet das langfristige Wohlergehen der Firma Familieninteressen über, hat Familienbesitz viele Vorteile. Familienkonflikte hingegen trieben schon so manche Firma in den Ruin. Oft stehen hinter kleinen Unternehmen ausgeprägte Persönlichkeiten, die sich gesagt haben: „Ich habe eine Idee, und die setz' ich um.“ Da besteht ein Risiko, wenn es die Persönlichkeit plötzlich nicht mehr gibt und wenn unter den Familienmitgliedern Neid und Missgunst ausbricht. Ein weiteres Problem ist, wenn die Familie es nicht schafft, die Führungsprozesse an neue Anforderungen anzupassen. In kleineren Mittelständlern kann noch auf Sicht geführt werden, der Unternehmer geht durch den Betrieb und sieht die Probleme. Das geht bei einem Unternehmen mit einem dreistelligen Millionenumsatz nicht mehr. Hinter Pleiten stecken dann oft Streitereien und das Versäumnis, sich rechtzeitig zu professionalisieren.

### Ein Negativbeispiel ist Märklin. Es gilt als Marktführer der Modellisenbahnbranche. Trotzdem schlitterte es in die Insolvenz.

Der Mittelständler hat sich zwar erfolgreich auf eine Nische konzentriert, doch diese Nische schrumpft, und das schon seit vielen Jahren. Einen solchen schmerzhaften Prozess hält kein Unternehmen auf Dauer durch. Entweder man schafft es, gleichzeitig die Kapazitäten im alten Bereich anzupassen und neue Produkte und Geschäftsmodelle zu entwickeln, oder man geht unter. Leider zeigt die Praxis: Die meisten Unternehmen schaffen das nicht.

### Bedeutet es auch das Aus, wenn sich kein Nachfolger aus der Familie findet?

Das hängt von der Größe des Unternehmens ab. Bei kleinen Unternehmen gibt es oft das Problem, ein geeignetes externes Management zu rekrutieren. Verkäufe sind dann oft die Folge. Größere Unternehmen ab 20 bis 30 Millionen Euro Jahresumsatz haben es einfacher, ein qualifiziertes externes Management zu finden.

### In welchen Branchen gibt es die meisten Weltmarktführer?

Im Maschinen- und Anlagebau und ihren Zulieferunternehmen. Dort finden sich sehr viele hoch spezialisierte Nischen, auf die sich Unternehmen konzentrieren können.

### In Baden-Württemberg, Bayern und Nordrhein-Westfalen sind die mit Abstand meisten Topfirmen angesiedelt. Woran liegt das?

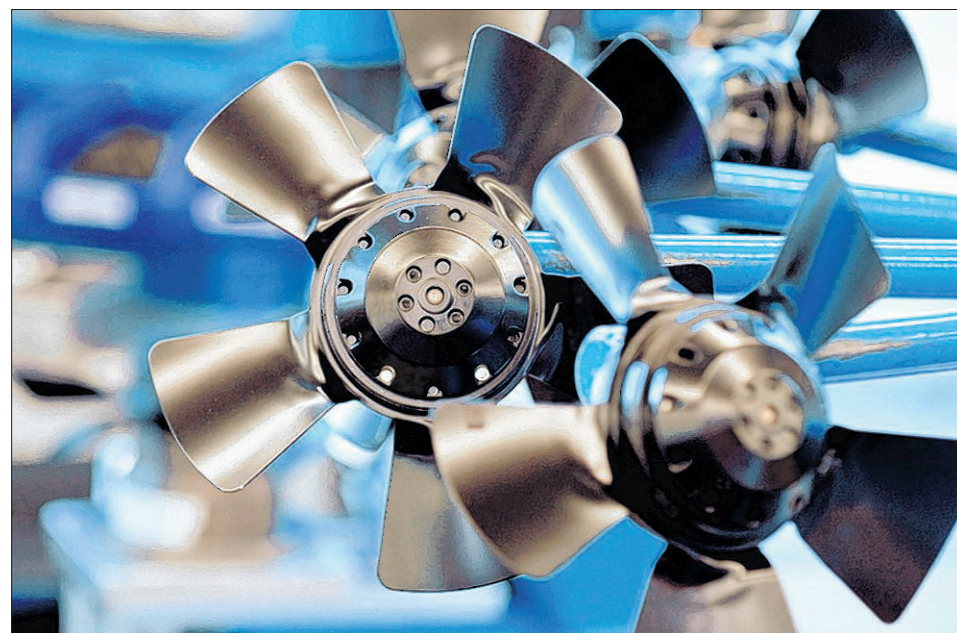
Baden-Württemberg hat eine herausragende Stärke im industriellen Bereich. Das ist auch durch seine Geschichte bedingt. Die Agrarwirtschaft war schwach, zusätzlich führten die Erbrechtsregelungen zur Teilung von Höfen, so dass die einzige Möglichkeit zum Überleben das Erlernen handwerklicher Berufe war. Aus den Handwerks- und Gewerbebetrieben entwickelten sich dann Industrieunternehmen. Das Land hat quasi aus der Not eine Tugend gemacht. Nicht vergessen werden dürfen die bekannten schwäbischen Tugenden wie Bodenständigkeit, Fleiß, Sparsamkeit und Tüftlertum.

### Welche Rolle spielt der von Ihnen als German Way of Management bezeichnete Führungsstil?

Eine sehr große Rolle. Herausragende Tech-



In der Gartenbranche ganz vorn dabei: Produktion von Blumenerde bei ASB Grünland Foto: dpa



Bekannt für Effizienz: EBM-Papst aus Muldingen ist Weltmarktführer bei Ventilatoren Foto: Ebm



Wenig bekannt, aber unverzichtbar: Betonpumpen vom Branchenriesen Putzmeister Firmenfoto

nik kann kopiert werden, wesentlich schwieriger ist es, die weichen Erfolgsfaktoren nachzuahmen. Das Führungsmodell ist einfach: Man konzentriert sich auf die brennenden Kundenprobleme und bietet dafür herausragende Lösungen, die ständig weiterentwickelt werden. Auch der Betrieb intern wird in den wichtigen Funktionen ständig optimiert, die Schwaben nennen das jmbab: „Jedes Mal a bissle besser.“ Mitarbeiter sind kein kurzfristiger Produktionsfaktor, sondern werden anständig behandelt. Viele Unternehmen sind in ländlichen Regionen angesiedelt, da ist ein Hire and Fire gar nicht möglich. Die Chefs sind meist sehr lange im Amt, sie verstehen ihr Geschäft und führen authentisch ohne Schnickschnack. Und ganz wichtig: Kurzfristige Gewinnmaximierung ist nicht das oberste Unternehmensziel, dem alles untergeordnet wird, sondern das Ergebnis der Marktleistung.

### Welche Herausforderungen müssen die Mittelständler meistern, damit das so bleibt?

Zurzeit profitieren viele Unternehmen sehr stark von den großen Nachfragentrends der Weltwirtschaft. Deutsche Produkte sind in den rasch wachsenden Ländern stark ge-

fragt. China etwa ist jetzt schon der größte Auslandsmarkt von Audi. Andererseits entsteht hier auch Konkurrenz. China industrialisiert mit aller Macht und hat deutsche Domänen wie Automobilbau, Windkraft oder Fotovoltaik als strategische Industrien definiert. Kurzfristig stehen wir auf dem Weltmarkt gut da, langfristig bleibt das Rennen offen. Eine große Herausforderung wird das Personal sein. Bei der Rekrutierung von Führungs- und Fachkräften konzentrierten die Firmen sich bisher auf das regionale Umfeld. Hier stößt man zunehmend auf Grenzen. Die Frage lautet: Wie kommen wir an neue Talente heran? Zudem müssen die Unternehmen aufpassen, wie sie mit Marktveränderungen umgehen. Wer war lange Jahre eines der profitabelsten deutschen Industrieunternehmen? Heidelberger Druck. Jetzt kämpft das Unternehmen ums Überleben. Das Internet führt zu einem starken Rückgang des Printwerbemarktes, man braucht dementsprechend weniger Druckmaschinen. Zugleich braucht man neue Geschäftsfelder. In meinen Beratungsprojekten stelle ich immer wieder fest: Unternehmen tun sich bei der Bewältigung dieser doppelten Herausforderungen extrem schwer.

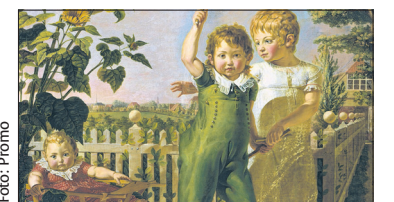
## ► 11 · Wirtschaft

### Für Versicherer war 2010 ein Katastrophenjahr

Katastrophen und Unwetter haben 2010 so viele Schäden angerichtet wie seit langem nicht mehr. Auch die Zahl der Toten ist enorm hoch. Chaotische Wetterverhältnisse werden immer häufiger.

## ► 13 · Kultur

### Runge war kein künstlerisches Leichtgewicht



Diese nahezu lückenlose Präsentation des gesamten Schaffens von Philipp Otto Runge zeigt, dass der Maler der „Hülensbeck'schen Kinder“ kein künstlerisches Leichtgewicht war.

## Magnetstreifen hat ausgedient

BERLIN/WIESBADEN (dpa). Im Kampf gegen den Datenklau an Geldautomaten wollen die Sparkassen den Magnetstreifen von EC-Karten (Girocards) nach und nach verbannen. Ab Juli 2011 werden alle EC-Zahlungen etwa im Handel nur noch über den Chip mit Eingabe der persönlichen Geheimzahl abgewickelt. Ab 2012 werden dann alle Abhebungen am Geldautomat mittels Girocard ausschließlich per Chip und Pin erfolgen, wie der Deutsche Sparkassen- und Giroverband (DSGV) mitteilte. Im Anschluss sollen auch Geschäfte wie etwa der Ausdruck des Kontoauszugs umgestellt werden.

Der Verband reagierte auf einen Vorstoß des Bundeskriminalamtes (BKA), das wiederholt das Aus der unsicheren Magnetstreifen gefordert hatte. Nur so könne das Ausspähen von Kundendaten am Automaten verhindert werden.

Der Zentrale Kreditausschuss (ZKA) erklärte am Montag, dass seit Jahresbeginn alle 93 Millionen Girocards in Deutschland mit einem Chip ausgestattet seien. „Europaweit gilt damit ein einheitliches technisches System, welches die höchsten Sicherheitsanforderungen erfüllt“, teilte der ZKA mit, in dem die fünf Spitzenverbände der deutschen Kreditwirtschaft zusammengeschlossen sind. Bei betrügerischen Manipulationen erstatte die Kreditwirtschaft den Kunden im Normalfall die Schäden.

## Exxon ist teuerster Konzern der Welt

DÜSSELDORF (dpa). Von den 100 Konzernen mit dem höchsten Börsenwert weltweit kommen nur vier aus Deutschland: Siemens, BASF, VW und Daimler gehören in diese Gruppe, wie eine Analyse des „Handelsblatts“ ergab. Laut dem Ranking liegt Siemens als teuerster deutscher Konzern mit einem Marktwert von 87 Milliarden (plus 44 Prozent zum Vorjahr) auf Platz 42, es folgen BASF (56 Milliarden, plus 36 Prozent, Platz 82), Daimler (55 Milliarden, plus 37 Prozent, Platz 86) und VW (52 Milliarden, plus 75 Prozent, Platz 94). Insgesamt steigerten die Konzerne weltweit ihren Wert um 581 Milliarden Euro auf 9,3 Billionen Euro. Neue Nummer eins ist laut der „Handelsblatt“-Auswertung der US-Ölriese Exxon mit einem Börsenwert von 276 Milliarden Euro.

## Telefontarife

### Ortsnetz (Call-by-Call)

Täglich außer Samstag und Sonntag		
Zeit	Anbieter / Vorwahl	Cent pro Minute
0-7 Uhr	Tele2 / 0 10 13	0,50
	Arcor / 0 10 70	0,95
	star79* / 0 10 79	1,49
	01097* / 0 10 97	1,58
7-12 Uhr	01097* / 0 10 97	1,39
	star79* / 0 10 79	1,84
	01058* / 0 10 58	1,95
	01081* / 0 10 81	2,20
12-17 Uhr	01097* / 0 10 97	1,73
	star79* / 0 10 79	1,84
	01058* / 0 10 58	1,95
	01081* / 0 10 81	2,20
17-19 Uhr	01097* / 0 10 97	1,79
	star79* / 0 10 79	1,84
	01058* / 0 10 58	1,95
	01081* / 0 10 81	2,20
19-24 Uhr	Tele2 / 0 10 13	0,50
	Arcor / 0 10 70	0,95
	star79* / 0 10 79	1,49
	01097* / 0 10 97	1,58

\* Anbieter mit kostenloser Tarifansage. Ohne Gewähr, da kurzfristige Preisänderungen möglich. Alle Anbieter – Minutentakt. Weitere Infos: www.stuttgarter-nachrichten.de/telefon Quelle: biallo.de Stand: 03.01.2011

# Münchener Kanzlei will Porsche 2011 verklagen

In den USA hat der Sportwagenbauer zwar einen Etappensieg errungen, doch hiesige Investoren pochen weiterhin auf Schadenersatz

VON PETRA OTTE

STUTTGART. In den USA hat Porsche vor wenigen Tagen einen Etappensieg errungen, in Deutschland steht dem Stuttgarter Sportwagenbauer ein ähnlicher Rechtsstreit noch bevor: Der Münchener Anwalt Franz Braun erklärte auf Anfrage unserer Zeitung, „dieses Jahr auf alle Fälle“ Schadenersatzklage gegen Porsche und wahrscheinlich auch gegen Volkswagen einreichen zu wollen.

Die Kanzlei CLLB, der Braun angehört, vertritt über ein Dutzend Investmentfonds, die mit VW-Aktien Geld verloren haben. Sie werfen Porsche vor, nicht rechtzeitig über die geplante Übernahme von VW informiert zu haben. Der Sportwagenbauer hatte über Jahre hinweg VW-Aktien erworben, aber stets bestritten, den 60-mal so großen Wolfsburger Konzern kontrollieren zu wollen. Im Oktober 2008 teilte Porsche dann überras-

chend mit, Zugriff auf 74 Prozent der VW-Stammaktien zu haben, und löste einen Höhenflug der VW-Papiere auf über 1000 Euro aus. Zu diesem Zeitpunkt hatten die von CLLB vertretenen Fonds bereits Anteile verkauft und 2,4 Milliarden Euro eingebüßt. Diese fordern sie nun zurück. Neben Porsche sieht die Kanzlei auch VW in der Verantwortung, da der Aufsichtsrat laut Braun von den Aktiengeschäften gewusst habe.

In den USA erheben insgesamt 46 Hedgefonds Schadenersatzansprüche von umgerechnet mehr als 2,5 Milliarden Euro. Die Klage von 39 Fonds mit rund 1,5 Milliarden Euro Gesamtschaden hat ein New Yorker Gericht jetzt mit der Begründung abgewiesen, für Aktiengeschäfte außerhalb der USA nicht zuständig zu sein. Dagegen können die Kläger binnen 30 Tagen Berufung einlegen. Zusätzlich können sie ihre Ansprüche bei einem deutschen Gericht anmelden.

Eine Stellungnahme zum weiteren Vorgehen war gestern nicht zu erhalten. Die Porsche-Aktie stieg am Montag zeitweise um knapp 15 Prozent auf über 68 Euro.

Porsche kommentiert die Entscheidung in den USA nicht, hatte in der Vergangenheit aber stets darauf hingewiesen, dass das Unternehmen die Klage der US-Fonds für unzulässig und unbegründet hält. Während die CLLB-Mandanten Braun zufolge vorwiegend mit „Verkäufen aus dem Bestand“ Geld verloren haben, hatten die US-Fonds auch mit sogenannten Leerverkäufen auf fallende VW-Kurse spekuliert. Dabei können Anleger Aktien verkaufen, ohne diese zu besitzen. Um die Papiere zum vereinbarten Zeitpunkt liefern zu können, mussten die Fonds praktisch zu jedem Preis VW-Aktien kaufen. In Deutschland sind solche Geschäfte mittlerweile verboten.

Porsche war im Frühjahr 2009 mit seinen

Übernahmeplänen gescheitert. Daraufhin hat VW den Spieß umgedreht und wollte ursprünglich dieses Jahr Porsche als zehnte Marke in den Wolfsburger Konzern integrieren. Wegen der Klagen in den USA, steuerlicher Unwägbarkeiten sowie Ermittlungen der Stuttgarter Staatsanwaltschaft wegen des Verdachts auf Marktmanipulation rechnen Porsche und VW zwischenzeitlich damit, dass sich die Fusion verzögert. Anfang Februar will die Staatsanwaltschaft den Stand ihrer Ermittlungen präsentieren.

Diesen will Rechtsanwalt Braun abwarten, für die Einreichung der Klage sieht er „keine Eile“. Zurzeit stimme er sich mit seinen Mandanten ab, zudem hofft Braun auf weitere Aufträge der gescheiterten US-Fonds. Das Angebot von CLLB zu einer gütlichen Einigung hatten Porsche und VW im Sommer 2010 abgelehnt. Braun: „Die wollen sich streiten, dann streiten wir uns.“