

ZDF.reporter

Erfolgreich trotz Krise

Was große Unternehmen von Mittelständlern lernen können

von Jessica Buschmann

Insolvenzen, Kurzarbeit und Arbeitslosigkeit: Die deutsche Wirtschaft befindet sich in der Krise. Trotzdem gibt es auch Unternehmen, die Erfolge verbuchen - insbesondere mittelständige Betriebe. Bernd Venohr bezeichnet diese Firmen als "das Rückgrat der deutschen Wirtschaft". Häufig sind sie in Familienbesitz, haben sich auf eine kleine Nische konzentriert und sich dort dank ihrer Innovationskraft und Managementmodelle als Weltmarktführer etabliert. ZDFonline sprach mit dem Professor für Mittelstand und Familienunternehmen an der FHW Berlin über die Erfolgsrezepte dieser Firmen und darüber, was die "Großen" von ihnen lernen können.

ZDFonline: Sie beschäftigen sich seit Jahren mit der wirtschaftlichen Entwicklung im deutschen Mittelstand. Wie geht es dem "Rückgrat der Wirtschaft" in der Krise?

Bernd Venohr: Die deutschen Firmen sind insgesamt hervorragend positioniert, mit wettbewerbsfähigen Produkten und Kostenstrukturen. Die Unternehmen können sich den teilweise sehr starken Nachfragerückgängen jedoch nicht entziehen. Betroffen sind hiervon insbesondere die deutschen Paradebranchen Automobil und Maschinenbau. Andere Branchen sind weniger stark betroffen. Zum Beispiel viele konsumnahe Bereiche, also Unternehmen, die Dinge für den täglichen Bedarf, zum Beispiel Lebensmittel, anbieten.

ZDFonline: Was ist aus Ihrer Sicht deren Erfolgsrezept?

Venohr: Die Erfolgsrezepte sind unterschiedlich: Wenn man stark von Nachfrageeinbrüchen betroffen und mittelfristig keine Besserung erkennbar ist, sollte man rechtzeitig aus einer Position der Stärke heraus Kapazitätsanpassungen vornehmen. Weniger stark betroffene Unternehmen können dagegen auch Expansionschancen wahrnehmen, zum Beispiel Kundenverbindungen von angeschlagenen Wettbewerbern übernehmen. Insgesamt hat in Krisenzeiten die Sicherung der Liquidität absoluten Vorrang.

ZDFonline: Was können große Unternehmen von den mittelständischen lernen?

Venohr: Vorbildlich sind die typisch mittelständischen Tugenden wie Kundenorientierung und Flexibilität sowie der Wille vieler Mittelständler, Produkte und Abläufe permanent zu verbessern. Im Gegensatz zu den großen Unternehmen sind dies hier nicht nur Lippenbekenntnisse, sondern diese Tugenden werden dort tatsächlich gelebt.

ZDFonline: Sie untersuchen vor allem Firmen, die in ihrer Branche Weltmarktführer sind. Wie erreicht ein Unternehmen die Marktführerschaft? Und wie hält es diese?

Venohr: Weltmarktführer wird man durch das Angebot eines herausragenden Produktes, das man weltweit vermarktet. Weltmarktführer bleibt man, wenn man sich nicht auf der Position ausruht, sondern die Produkte und Dienstleistungen ständig verbessert.

ZDFonline: Wo sind solche Unternehmen in Deutschland angesiedelt und um welche Branchen geht es?

Venohr: Im Südwesten Deutschlands gibt es eine Ballung mittelständischer Weltmarktführer. Das hängt damit zusammen, dass Baden-Württemberg nie ein starkes Agrarland war, so dass die Menschen gezwungen waren, sich auf das Gewerbe zu konzentrieren. Wichtig ist auch die schwäbische Mentalität, wie beispielsweise der Drang zur Perfektion. Häufig findet man in dieser Region mittelständische Unternehmen in der Maschinenbaubranche. Doch ist hier jeder einzelne Betrieb auf eine andere Nische spezialisiert und kann so Weltmarktführer sein und auch bleiben.

ZDFonline: Müssen die Mitarbeiter solcher Unternehmen also keine Angst haben, ihren Job wegen der Wirtschaftskrise zu verlieren?

Venohr: Diese Frage kann nur unternehmensspezifisch beantwortet werden. Wie schon gesagt, kann es erforderlich sein, Kapazitäten anzupassen und damit auch Arbeitsplätze abzubauen, wenn mittelfristig kein Anspringen der Nachfrage zu erwarten ist. Im Moment hilft hier noch das Instrument der Kurzarbeit; das allerdings auf zwei Jahre befristet ist.

Infobox

Vorsprung dank Know-how

Eine Reportage von Beate Klein

Sendedatum: Donnerstag, 25. Juni 2009, 21 Uhr, bei ZDF.reporter