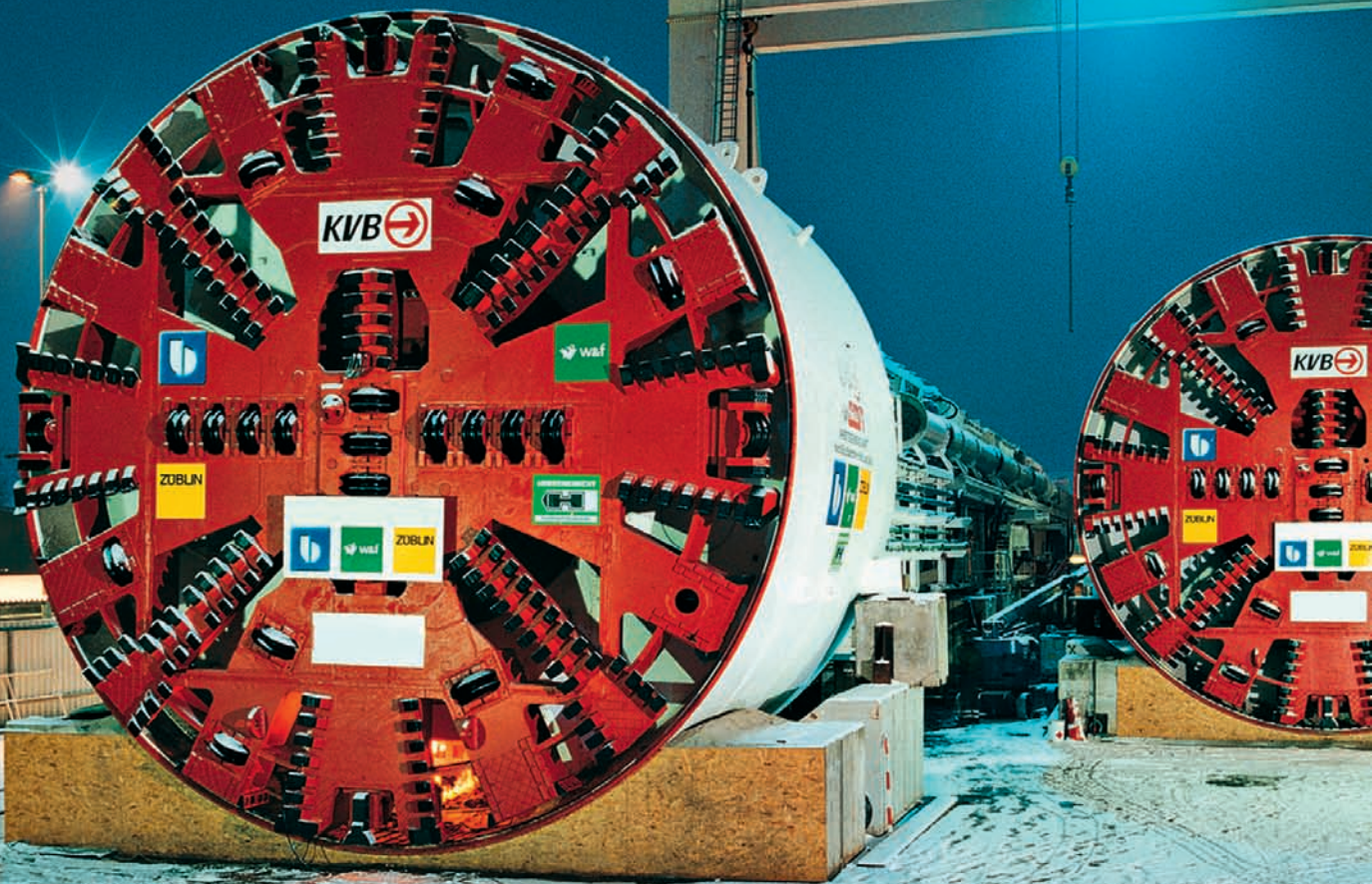


MADE IN GERMANY



*Tunnelbohrmaschinen der Herrenknecht AG
sind weltweit im Einsatz.*

SPEZIAL

| WELTMARKENFÜHRER |

Erfolgsmodell Mittelstand

Deutschlands wertvollste Markenunternehmen sind, so hat das European Brand Institute in Wien unlängst ermittelt, Mercedes, die Deutsche Telekom und BMW. Zu Recht stolz sind also die Bundesbürger auf die Autos „Made in Germany“. Dies gilt allerdings auch für die Vielzahl der kleineren und mittelgroßen Firmen in Deutschland, deren Produkte auf den jeweiligen Weltmärkten ganz vorne liegen. Dass Deutschland (noch) Exportweltmeister ist, ist gerade auch diesen „geheimen Champions“ zu verdanken.

Regional Sales Manager Schwerindustrie mit Zielkunden auf dem Balkan: Im Kopf entsteht sofort das Bild eines vier-schrötigen und mit allen Wassern gewaschenen Vertrieblers, mit roter Nase, dröhnender Stimme und List im Blick. Und dann steht da eine zierliche Blondine in der Tür, Annika Zschörnig, noch keine 25 Jahre jung, Diplom-Ingenieurin und firm in allem, was sich für, mit und aus Zement machen lässt. „Hochspannend“ findet sie das, was ihr Arbeitgeber seinen Kunden anbieten kann. Das Darmstädter Unternehmen Schenck Process entwickelt und produziert Produkte und Lösungen für das Wiegen von Gütern aller Art, das Sieben und Dosieren von Schüttgütern, zur Planung von Pro-

mittelständischen Erfolgfirmen, die sich trotzig gegen die Krise stemmen, ohne dafür öffentlich beklatscht zu werden. Müde, kopfschüttelnd, mitunter zornig registrieren deren Eigentümer und Geschäftsführer die auf Konzerne herabregnenden Fördergelder in Form von Steuersubventionen und Abschreibungsoasen. Aber aus der Tatsache, dass die mittelständischen Wachstumsträger von der Politik so oft allein gelassen werden, haben sie den richtigen Schluss gezogen: Trotz weitgefächerten gesellschaftlichen Engagements kümmern sich um nichts mehr und intensiver als um die Firma. Und das scheint just die richtige Strategie zu sein.

Weltmarktführer in allen Branchen

Mehr als 1500 deutsche Unternehmen sind in ihren jeweiligen Marktsegmenten weltweit führend. Hinter dieser Zahl stehen mehrheitlich mittelständische Unternehmen. Zusammen erwirtschafteten sie 2007 rund 40 Prozent der deutschen Exportleistung, wie Weltmarkenexperte Professor Bernd Venohr aus Berlin errechnet hat. Angesichts des weltweiten Rückgangs beim Automobilabsatz dürfte der Anteil des Mittelstands schon rasch weiter steigen. Wenn die Politik ihn denn in Ruhe seinen offensichtlich guten Geschäften nachgehen lässt. Venohrs und den Untersuchungen anderer Wissenschaftler zufolge finden sich die weitgehend unbekanntesten Weltmarktführer in allen Branchen. Vor allem natürlich im Maschinenbau (Krones mit Getränkeabfüllanlagen, Schwing aus Herne mit Betonbaumaschinen, RENA ist der Weltmarktführer in naschemischen Prozessen für die Solarzellen-Fertigung), aber auch in der Gebäudeausstattung (Dorma mit Türschließsystemen, Hansgrohe und Keuco mit Sanitärarmaturen,

„Mehr als 1500 deutsche Unternehmen sind in ihren jeweiligen Marktsegmenten weltweit führend.“

zessabläufen und zur Regelung von Materialflüssen, zur Erfassung von Warenströmen und für die Automatisierung von Transportabläufen. Die mehr als 130 Niederlassungen und 16 Produktionsstätten der deutschen Firmengruppe verteilen sich über 27 Länder auf allen Kontinenten. Knapp die Hälfte der weltweit rund 2100 Mitarbeiter sind Ingenieure und Ingenieurinnen, vor allem Maschinenbauer und Mechatroniker, Physiker, Elektro- und Wirtschaftsingenieure. Doch nur etwa ein Viertel der Belegschaft arbeitet in Darmstadt. Deshalb ist das Unternehmen in vielen Ländern der Welt weitaus bekannter als in der Heimat. So geht es vielen

Roto Frank führt bei Bodentreppen und Wohndachfenstern), bei Umweltdiensten (ADCO mobile Sanitäreinheiten), in der Chemie (Wacker mit Dispersionspulver, Gelita aus Göppingen mit Gelatine, SGL Carbon bei Kohlenstoff) sowie auf vielen anderen Gebieten. Mit gerade mal 30 Mitarbeitern führt Spieth Gymnastic aus Esslingen weltweit den Markt für Sportgeräte an. ASB Grünland aus Ludwigs-hafen verkauft jährlich 1,8 Millionen Kubikmeter Blumenerde und liegt damit international auf dem ersten Platz. Mink in Uhigen setzt mit 300 Mitarbeitern für rund 15000 Kunden in aller Welt jährlich 35 Millionen Euro um – mit hochwertigen technischen Bürsten. „Auf dem Feld der Bündelbeborstung sind wir weltweit der größte Hersteller“, sagt Geschäftsführer Peter Zimmermann. Wer weiß das schon, außer den Abnehmern der spitzen Kunststoffteile?

Fast alle Weltmarktführer bedienen Nischenmärkte

Die Frage, woher der Erfolg der deutschen Markenweltklasse rührt, ist oft gestellt und mittlerweile ausführlich beantwortet worden. Zum Beispiel von dem Bonner Unternehmensberater Hermann Simon, der die Erfolgsrezepte 1996 in seinem Buch „Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer“ detailliert beschrieben hat. Fast alle Weltmarktführer bedienen Nischenmärkte, die in der eigenen Region nicht besonders groß sind, die aber weltweit oft enorme Dimensionen annehmen. Das können kleine Knöpfe sein (Knopf-Union), große Tunnelvortriebsmaschinen (Herrenknecht) oder auch Lehr-Skelette für den anatomischen Unterricht (3B Scientific). Auch bei hochkomplexen Dienstleistungen wie etwa der Sanierung von Wetterschäden (Belfor) beherrschen deutsche Betriebe den internationalen Markt.

Eine solide Eigenkapitalausstattung, das stete Suchen nach Innovationen, eine von gegenseitigem Vertrauen getragenen und auf langfristigen Zusammenhalt ausgerichtete Unternehmenskultur sowie Kontinuität in der Führung sind die wichtigsten Ingredienzien des nachhaltigen Erfolgs. Die schwäbische Traditionsfirma Bosch zählt in den 123 Jahren ihres Bestehens zurzeit den sechsten Chef. Die langfristige Orientierung scheint der hyperventilierenden Renditejagd allemal überlegen. Davon zeugen auch die Erfolge der zahlreichen Familienunter-

nehmen in Deutschland, die Sabine Klein an der European Business School in Oestrich-Winkel und nun an der WHU in Vallendar gründlich unter die Lupe genommen hat.

Die deutschen mittelständischen Weltmarktführer investieren viel in Forschung und Entwicklung. Ihre Aufwendungen sind, so hat Bernd Venohr herausgefunden, sind zweimal so hoch wie international branchenüblich. Die Unternehmen profitieren von der langjährigen Zusammenarbeit und dem Wissenstransfer mit den Lieferanten, sie suchen die Nähe zu Hochschulen und wissenschaftlichen Einrichtungen vor Ort und sichten auf diese Weise gleichzeitig den potenziellen Führungsnachwuchs. Beim Aufbau weltweiter Service- und Vertriebsnetze wird nichts über die Knie gebrochen, sondern langer Atem bewiesen. Qualität ist Pflicht, Schlamperei wird nicht geduldet, Kundenorientie-



rung großgeschrieben. Und nicht erst in der aktuellen Krise, sondern ununterbrochen stehen die betrieblichen Prozesse auf dem Prüfstand. Die mittelständischen Champions scheinen genau zu wissen, dass nur die kontinuierliche Verbesserung den kontinuierlichen Erfolg bewahrt.

Heimliche Helden der Heimat

Vielleicht noch entscheidender: Die „heimlichen Helden der Heimat“, so bezeichnet sie der Autor Hilmar Poganatz, verfallen selten in unrealistische Wachstumsphantasien – und wenn doch, dann ziehen sie angesichts drohender Verluste rasch die Reißleine. Dank ihrer Überschaubarkeit nämlich bewahren sie die Flexibilität, die es ihnen gestattet, schnell auf Veränderungen des Marktes zu reagieren. Bis

zum Ausbruch der Finanz- und der nachfolgenden Wirtschaftskrise konnte Deutschland als einziges etabliertes Industrieland seinen Anteil am Weltexport stetig ausbauen. Nur China schickt sich an, dem amtierenden Exportweltmeister den Rang abzulaufen. Darüber kann man klagen – aber angesichts des Milliarden Menschen zählenden Reichs der Mitte immer noch ein kleines bisschen stolz sein.

Nach Ansicht von Hermann Simon sind Deutschland und China die Gewinner der Globalisierung. Nur nehme das in Deutschland kaum jemand wahr. Natürlich werde China die Fabrik der Welt, sagt Simon. „Aber keiner fragt: Wer baut denn die Fabrik? Die bauen wir, die Deutschen!“ Das Potenzial der Hidden Champions sei deshalb noch lange nicht ausgeschöpft. Denn: „Die Nachfrage nach Entwicklung in der Welt ist quasi unendlich.“ **cd.**



***Sanitärarmaturen aus Deutschland –
auf dem Weltmarkt ein Renner!***

Foto: PIXELIO/Thorsten Freyer