

| IM INTERVIEW: PROF. DR. BERND VENOHR |

## „Kopieren bringt nichts“

**Der Unternehmensberater und Wirtschaftsprofessor Bernd Venohr gehört neben Herman Simon zu den profiliertesten Analysten und Kennern der deutschen Weltmarktführer – auch der weitgehend unbekannt, die sich eine profitable Nische erobert haben. Seine umfassenden Analysen beantworten nicht nur Fragen wie „Warum sie wurden, was sie sind“, sondern geben auch Hinweise auf die künftigen Herausforderungen, vor der die Champions stehen.**

**Wirtschaftsbild:** *Beginnen wir mit der „Eine Million Dollar-Frage“: Wie muss ein Unternehmen sein und was muss es tun, um ein Weltmarkt-Champion zu werden? Gibt es ein typisches „Erfolgsprofil“?*

**Venohr:** Eigentlich ist es ganz einfach: Die Firmen sind auf eine Nische fokussiert und dominieren diese weltweit, getrieben durch technische Spitzenleistungen. Eng geknüpfte Vertriebs- und Servicenetze schaffen Kundenbindung. Eine weitere Stärke der oft durch Ingenieure geführten Unternehmen ist die Prozess-Exzellenz, vor allem in der Fertigung, oft aber auch in Vertrieb, Service und Logistik. Mehr als 70 Prozent der Weltmarkt-Champions sind noch vollständig im Familienbesitz. Familienbesitz ist wegen der langfristigen Orientierung grundsätzlich gut und ermöglicht einen langen Atem bei der Eroberung der Weltmärkte. Ab der zweiten Generation setzen vielen Familienunternehmen aber auch ganz oder teilweise auf externes Management, wenn geeignete Nachfolger in der Familie fehlen.

**Wirtschaftsbild:** *Also gibt es kein Erfolgsgeheimnis?*

**Venohr:** Nein, wenn man hinter die Kulissen der Unternehmen blickt, wird man kein Geheimnis entdecken. Die Grundprinzipien, nach denen diese Unternehmen geführt werden, sind einfach nachzuvollziehen. Die Umsetzung im Tagesgeschäft erfordert dann allerdings enorme Konsequenz und Disziplin.

**Wirtschaftsbild:** *Wo stehen die deutschen Firmen in europäischen und weltweiten Vergleich?*

**Venohr:** Wir haben in Deutschland eine einzigartige mittelständische Unternehmenslandschaft mit mehr als 1700 weltmarktführenden kleinen und großen Mittelständlern



**Prof. Dr. Bernd Venohr**

und das bei weltweit rund 3000 bis 4000 Marktsegmenten. Grob geschätzt könnte man sagen, dass in jedem zweiten Marktsegment weltweit ein deutsches Unternehmen zu den Top 3 Anbietern gehört; eine ganz erstaunliche Zahl, wie ich finde.

**Wirtschaftsbild:** *In welchen Branchen und Regionen Deutschlands finden sich die meisten Weltmarktführer?*

**Venohr:** Bei den Regionen dominieren die alten Bundesländer: An der Spitze stehen Nordrhein-Westfalen, Baden-Württemberg und Bayern, alle in etwa gleich auf bei der absoluten Zahl der führenden Unternehmen. Bei den Branchen dominieren Maschinen- und Anlagenbauer und ihre Zulieferunternehmen.

**Wirtschaftsbild:** *Zeigen Ihre Untersuchungen, wie lange es dauert, bis der Marsch an die Spitze geschafft ist? Ebenso schnell oder langsam wie früher?*

**Venohr:** Der Aufbau eines Weltmarktführers, vor allem im produzierenden Bereich, ist in der Regel eine Generationenaufgabe. Schneller geht es da, wo staatliche Förderungen das Wachstum einer Branche und ihrer Zulieferer stark begünstigen, wie zum Beispiel bei der Photovoltaik und im Bereich Windkraft. Hier sind in kürzester Zeit nach meinen Einschätzungen mehrere Dutzend neue weltmarktführende Unternehmen entstanden.

**Wirtschaftsbild:** *Kann es ein Mittelständler heute überhaupt noch schaffen, sich aus dem Stand an die Spitze eines Weltmarktes zu setzen? Was ist dafür nötig?*

**Venohr:** Ja, es ist möglich, wie die eben zitierten Beispiel zeigen. Das Erfolgsprofil der Unternehmen entspricht dem zu Beginn skizzierten Erfolgsrezept. Wichtig ist bei raschem

Unternehmenswachstum weiterhin noch der Rückgriff auf Finanzierungsressourcen. Unter Umständen kann ein Börsengang oder die Hereinnahme von Private Equity notwendig sein, wenn man für die Expansion viel Kapital benötigt.

**Wirtschaftsbild:** *Ist es eine gute Idee, die Rezepte der „Big Player“ zu kopieren? Oder sollten, andersherum, die Großen von den Kleinen lernen?*

**Venohr:** Kopieren bringt nichts. Der Mittelstand hat Vorteile bei der Marktnähe und Flexibilität durch überschaubare Organisationsstrukturen. Weiterhin wichtig ist „ruhiges Kapital“, das heißt Eigner, die nicht in Quartalen, sondern in Jahren oder sogar Jahrzehnten denken. Ein Nachteil gegenüber Großunternehmen besteht bei den finanziellen Ressourcen. Insofern müssen Mittelständler besonders umsichtig agieren und ihre Mittel gezielt einsetzen.

Ich glaube, dass Konzerne sehr viel vom Mittelstand lernen können. Jack Welch, einer der erfolgreichsten Konzernmanager, hat in seiner Zeit bei General Electric genau das versucht und seinen Managern immer wieder gepredigt, dass es für den Erfolg darauf ankommt: „to install a small company heart into a big company body“. Besser kann man es meines Erachtens nicht ausdrücken.

**Wirtschaftsbild:** *Welche Rolle spielen die im Unternehmen hoch gehaltenen Prinzipien und Werte? Wir meinen die wirklichen, nicht die allein der Öffentlichkeitsarbeit geschuldeten.*

**Venohr:** Gelebte Werte wie Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit und Fairness spielen eine große Rolle für den Erfolg der Unternehmen. Wichtig ist, dass diese Werte sowohl nach außen, gegenüber den Kunden, als auch nach innen, gegenüber der Belegschaft, tatsächlich gelebt werden. Wir haben in Deutschland einen ganz spezifischen „German Way of Management“, den wir bewahren sollten: Die verantwortungsbewusste Führung eines Unternehmens mit einer Langfristsicht; die Wertschätzung aller Mitarbeiter; Chefs, die authentisch und kompetent sind.

**Wirtschaftsbild:** *Bei Familienunternehmen ist die Nachfolge ein kritischer Erfolgsfaktor. Private Equity hält gerne Ausschau nach Unternehmen, in denen es an fähigen Nachfolgern mangelt. Was raten Sie betroffenen Unternehmen?*

**Venohr:** Unternehmer sollten diese Option prüfen, wenn geeignete Nachfolger fehlen und die Familie nicht länger das unternehmerische Risiko tragen will. Oft erspart man durch einen rechtzeitigen Verkauf sowohl der Familie als auch dem Unternehmen einen langen Leidensweg. Bei Private Equity Firmen sollte man allerdings die Spreu vom Weizen trennen und genau prüfen, an wen man verkauft.

**Wirtschaftsbild:** *Wie können Bund, Länder und Kommunen dazu beitragen, den Erfolg der Nischen-Player zu festigen?*

**Venohr:** Im Gegensatz zu vielen Unkenrufen passiert in Deutschland schon sehr viel Positives auf allen Ebenen. Vor dem Hintergrund der negativen demographischen Entwicklung in Deutschland wird die Rekrutierung von Nachwuchskräften, vor allem im technischen Bereich, eine große Aufgabe sein. Hier brauchen wir intelligente Regelungen zur Zuwanderung.

**Wirtschaftsbild:** *Vor welchen Herausforderungen stehen die mittelständischen Weltmarktführer? Wie unterscheiden sich die Aufgabenstellungen von jenen der Konzerne?*

**Venohr:** Wichtig ist es, innovativ zu bleiben und flexibel die Marktchancen einer globalisierten Welt zu nutzen. Mittelständler, die ihr Wachstum selbst finanzieren, dürfen dabei weniger große Fehler machen als Großkonzerne und müssen ihre Ressourcen besonders umsichtig einsetzen. Bei Großkonzernen geht es darum, die Tendenzen zur Verkrustung zu bekämpfen und bezüglich Marktnähe und Innovationskraft von den besten Mittelständlern zu lernen.

**Wirtschaftsbild:** *Welche Perspektive geben Sie den deutschen Champions? Werden es insbesondere die kleinen und mittleren Marktführer schaffen, ihren Erfolg in die Zukunft zu tragen?*

**Venohr:** Ja, ich bin optimistisch. Die Firmen haben gezeigt, dass sie erfolgreich Weltmärkte bearbeiten können. Viele der Champions haben Lösungen für drängende Probleme der Menschheit, wie zum Beispiel den intelligenten Umgang mit Energieressourcen oder die Unterstützung von Alterungsprozessen.

Weitere Informationen zu diesem Thema finden Sie hier: [www.deutscheweltmarktfuehrer.de](http://www.deutscheweltmarktfuehrer.de)