



## Wie Unternehmen erfolgreich wachsen

Der Unternehmensberater und Mittelstandsforscher Bernd Venohr hat für das Handelsblatt das Ranking „Kommende Weltmeister“ erstellt. Im Interview geht er darauf ein, was diese extrem wachstumsstarken Mittelständler von ihren Konkurrenten unterscheidet, wie sie der Krise trotzen – und weshalb sich mehr als die Hälfte von ihnen in nur zwei Bundesländern ballt.



Bernd Venohr ist Unternehmensberater und Mittelstandsforscher.

**Herr Venohr, welche Rolle spielen Wissenschaftler als erfolgreiche Unternehmensgründer – der diesjährige und der letztjährige Rankingsieger haben diesen Hintergrund?**

Bernd Venohr: Erfolgsgeschichten wie bei Roth & Rau oder Novaled sind nicht die Regel. Bis zum Weltmarktführer ist es ein weiter Weg, den die meisten Universitätsausgründungen nicht schaffen. Innovation spielt für den Erfolg aber eine sehr wichtige Rolle. Trotz vieler Unkenrufe klappt in Deutschland die Kooperation von Wissenschaft und Unternehmen in vielen Bereichen sehr gut. Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang das weltweit einzigartige Netzwerk der 60 deutschen Fraunhofer-Institute. Auch durch den Wechsel von Wissenschaftlern zu Firmen finden Hochtechnologien den Weg in die Praxis. Die Wirtschaft erkennt diesen Nutzen zunehmend, wie zahlreiche Stiftungslehrstühle zeigen.

**Wie unterscheiden sich die kommenden Weltmeister von anderen Unternehmen?**

Die kommenden Weltmeister sind die Champions der Nische. Wenn man als Mittelständler an die Weltspitze kommen und dort auch bleiben möchte, muss man sich auf ein kleines Marktsegment konzentrieren und es weltweit bearbeiten. Neben dem Nischenfokus sind Innovationen als Erfolgsfaktor besonders wichtig. Allerdings sind diese sehr breit gefächert und nicht nur bei Produkten zu finden, sondern auch in Produktion, Logistik, Vertrieb, Marketing und Service.

**Vor welche Schwierigkeiten stellt das schnelle Wachstum die Unternehmen?**

Die erfolgskritischen Unternehmensbereiche müssen sich mit dem Wachstum weiterentwickeln und Engpässe, die natürlich auftreten, müssen schnell behoben werden. Fatal ist beispielsweise fehlendes Controlling. Das zeigen die massiven Probleme von sehr rasch gewachsenen Firmen wie etwa Conergy.



### INFOGRAFIK

## Die kommenden Weltmeister 2009

Exklusiv für das Handelsblatt hat Professor Bernd Venohr die 100 kommenden Weltmarktführer beispielhaft zusammengestellt.

**Warum kommt gut die Hälfte der kommenden Weltmeister aus Baden-Württemberg oder Bayern?**

Das sind Bundesländer, in denen die technische Hochschulausbildung und der Technologietransfer von der Politik seit vielen Jahren sehr stark gefördert werden. In Baden-Württemberg, einem klassischen Mittelstandsland, schaffen es dann die Firmen, mit fortwährenden Innovationen an der Weltspitze zu bleiben und sich immer wieder neu zu erfinden - auch dank sehr gut ausgebildeter Ingenieure und enger Kooperation mit Hochschulen.

**Etliche Unternehmen, nämlich 28, die letztes Mal noch zu den kommenden Weltmeistern zählten, sind in diesem Jahr wegen mangelnden Wachstums aus den Top 100 gefallen. Woran liegt das?**

Das hängt auch mit der Finanz- und Wirtschaftskrise zusammen. Die Firmen sind meist auf eine Nische konzentriert. Wenn hier die Nachfrage wegbricht, wie in vielen Bereichen des Maschinenbaus, kann das einzelne Unternehmen kaum etwas dagegen machen. Die diesjährigen Top 100 hatten meist das Glück, dass ihr Marktsegment nicht so stark von der Krise getroffen wurde. Wichtig war auch, nicht nur von einer Kundengruppe abhängig zu sein, beispielsweise der Automobilindustrie. Vielen Unternehmen half es zudem, dass sie sich in den Boomjahren ein Polster aufgebaut hatten und so Engpässe bei der Finanzierung vermeiden konnten.

**Wie ist die aktuelle Entwicklung?**

Das Bild ist extrem differenziert. Im Allgemeinen sind neben dem Maschinenbau die Autoindustrie und ihre Zulieferer sehr schwer von der Krise getroffen. In anderen Branchen läuft es besser, die Nachfragerückgänge sind deutlich geringer. Eine allgemeine Gefahr ist aber weiterhin, dass bei vielen Unternehmen eine Herabstufung der Ratings zu befürchten ist. Das würde für sie die Finanzierung verteuern.

**Mit welchen Strategien steuern die Unternehmen erfolgreich durch die Rezession?**

Wichtig ist die optimale Balance. Einerseits müssen die Unternehmen Kosten senken und Liquidität sichern. Andererseits ist es wichtig, Expansionschancen wahrzunehmen, beispielsweise durch die Einführung neuer Produkte oder die Übernahme angeschlagener Wettbewerber. Die Erfahrung zeigt: In Krisen werden typischerweise die Marktanteile neu verteilt, da ergeben sich sehr interessante Möglichkeiten für finanzstarke Unternehmen.

Verlags-Services für Werbung: [www.iqm.de](http://www.iqm.de) (Mediadaten) | Verlags-Services für Content: [Content Sales Center](#) | [Sitemap](#) | [Archiv](#) | [Schlagzeilen](#)

Powered by **Interactive Data Managed Solutions**

Keine Gewähr für die Richtigkeit der Angaben. Bitte beachten Sie auch folgende [Nutzungshinweise](#), die [Datenschutzerklärung](#) und das [Impressum](#).