

Wo wir Weltmeister sind

Mehr als 1100 deutsche Mittelständler sind weltweit führend in ihrer Branche. Was ist ihr Erfolgsgeheimnis? Mit welchen Produkten und Strategien rollen sie die globalen Märkte auf?

Nach all den Feldern, Weiden und Bauernhöfen können Besucher die Firmeneinfahrt am idyllischen Ortseingang von Aich in Niederbayern leicht verfehlen. Auch im Werk des Nobelküchenherstellers Bulthaup sieht es deutlich anders aus als in den meisten anderen deutschen Fabriken. Statt Vollautomaten stehen hier viele Menschen in der Halle: Meister, die für jede Küche einzeln die Furnierholzer aussuchen; Frauen und Männer, die hingebungsvoll jede Holzoberfläche von Hand schleifen und Lacke prüfen – von Massenproduktion ist die Traditionsmarke weit entfernt. Bulthaup fertigt nur in Deutschland – und ist profitabel. „Die Kunden sind bereit, für individuelle Küchen entsprechend mehr zu zahlen“, erklärt Geschäftsführer Wolfgang Steib. Der Durchschnittspreis liegt bei etwa 30 000 Euro, oft ist es deutlich mehr. Gerade im Ausland verkauft sich die Kombination aus Edelmarke und deutscher Qualitätsarbeit prächtig. Knapp 70 Prozent der jährlich etwa 10 000 Küchen gehen über die Grenze. Steib: „Wir profitieren von der Globalisierung.“

Das gilt nicht nur für Bulthaup. Deutsche Unternehmen verkauften im Jahr 2005 Waren für 864 Milliarden Euro ins Ausland. Jeder fünfte hiesige Arbeitsplatz hängt am Export. Hinter den Ausfuhrrekorden stecken jedoch nicht nur Konzernriesen wie DaimlerChrysler oder ThyssenKrupp. Ein Großteil des Booms geht auf das Konto mittelständischer Firmen. 1133 von ihnen haben es in ihrem Segment sogar unter die Top Drei weltweit geschafft. Manch eines der Unternehmen dominiert sogar 80 bis 90 Prozent des Weltmarkts in seinem ganz speziellen Bereich. Diese heimlichen Weltmarktführer hat Bernd Venohr ermittelt, Unternehmensberater und Professor für strategisches Management an der Berliner Fachhochschule für Wirtschaft. Seit Jahren sammelt Venohr Unternehmen, die international erfolgreich sind: „Deutschlands Stärke sind Firmen, die nicht über den Preis, sondern über die Qualität konkurrieren und ihre Produkte ganz nah an den Wünschen der Kunden entwickeln.“ Das Spektrum der Wirtschaftsweltmeister ist enorm: Der hoch spezialisierte, aber fast unbekannt Nischenanbieter Robot Visual Systems aus Monheim dominiert den Markt fuer Radarfallen; die bekannte Marke Duravit stattet Badezimmer rund um den Globus mit klarem Design aus; aber auch Giganten wie Bosch gehören dazu. Der Stuttgarter Automobilzulieferer ist nach Umsatz (41 Milliarden Euro) und Mitarbeiterzahl (251 000) dem Mittelstand schon lange entwachsen, hat sich aber traditionell mittelständische Tugenden wie etwa das langfristige Denken bewahrt.

Die deutschen Unternehmer betreiben so gut wie alles: Pharma, Maschinenbau, High Tech, Handel – und sind gut vernetzt. Venohr: „Die Firmen ziehen enorme Vorteile aus der Nähe zu Zulieferern und anspruchsvollen Kunden, aber auch aus der dichten Forschungslandschaft und den gut ausgebildeten Stammbeschafteten.“ Der Autozulieferer Bosch schwört auf die Stärken dieser so genannten Technologie-Cluster. „Gerade im Südwesten Deutschlands gibt es ein intensives Beziehungsgeflecht aus Automobil- und Maschinenbauindustrie, das sich kaum kopieren lässt“, betont Franz Fehrenbach, Chef der Bosch-Gruppe.

Damit aus Mittelständlern Weltmarktführer werden, müssen sie sich aber auch im globalen Geschäft beweisen. Hier profitieren viele Firmen von einer langen Tradition. „Die technologisch anspruchsvollen Produkte sind seit jeher weltweit gefragt – umgekehrt brauchen die Firmen den Weltmarkt, um ihre Entwicklungskosten zurückzuerzielen“, argumentiert Venohr. Viele Mittelständler haben den Weltmarkt beackert – lange bevor von „Globalisierung“ überhaupt die Rede war. Typisches Beispiel ist der Textilmaschinenhersteller Karl Mayer in Obertshausen.

Die hessische Firma eröffnete Anfang der 50er-Jahre ihre erste Auslandsniederlassung in den USA. 1955 lieferte Gründer Karl Mayer höchstpersönlich eine Anlage nach Japan, die er auch noch selbst in Rekordzeit montierte. „Das begründete unter anderem den guten Ruf der Firma in Asien bis heute“, sagt Ulrich Mayer, der den Betrieb gemeinsam mit seinem Bruder Fritz führt. Ebenso selbstverständlich wie sie

ihre Produkte global vermarkten, suchen Top-Mittelständler weltweit nach Lieferanten und günstigen Produktionsstandorten. Auch die Firma Mayer lässt längst Maschinen in China herstellen, um ihren Weltmarktanteil von 80 Prozent zu verteidigen. Im Schnitt arbeitet etwa die Hälfte der Belegschaft von Global Playern im Ausland – das drückt die Kosten.

Forschung und Entwicklung bleiben dagegen fast immer in Deutschland. „Schließlich hängt der Erfolg vieler Weltmarktführer an ihren Innovationen“, beobachtet der Münchner Unternehmensberater Arnold Weissman. So fertigen die knapp 4000 Mitarbeiter der hessischen Storsack Group ihre Behälter für Schuttgut wie Zement, Fischfutter oder Metalle rund um den Globus. An technischen Neuerungen, etwa einem faltbaren Fass, tüfteln Beschäftigte aber in der deutschen Niederlassung Rheine (Nordrhein-Westfalen). „Wir müssen immer weiterentwickeln, die Konkurrenten kopieren gnadenlos“, sagt Storsack-Geschäftsführer Thomas Noor.

Im Mittelstand sind die Reserven knapp. Eine Fehlinvestition wie den Rover-Kauf kann vielleicht ein Konzern wie BMW überstehen, ein Familienbetrieb verkraftet ein solches Abenteuer kaum. Viele Unternehmen suchen sich daher kleine, aber profitable Nischen. Hermann Simon, Chef der Bonner Unternehmensberatung Simon – Kucher: „Manche Weltmarktführer verkaufen tatsächlich nur ein oder zwei Produkte“ – die aber konkurrenzlos gut. So konzentriert sich das oberbayerische Unternehmen Truma auf Heizungen für Reisemobile, Nutzfahrzeuge und Boote, verzichtet aber bewusst auf das Geschäft mit Pkws. „Da müssten sie sich plötzlich gegen viel größere Konkurrenten behaupten“, erklärt Berater Weissman. Die Firma Müssel (Marktrechwitz) geht noch weiter. Die Oberfranken fertigen neben der Serienproduktion etliche Spezialmaschinen nur als Unikate. Dafür kümmern sie sich um alles – Montage, Inbetriebnahme, Testlauf. „Das macht uns quasi konkurrenzlos“, so Firmeninhaber Hannes Müssel.

Der Maschinenbau-Spezialist befindet sich in Familienhand – genau wie 72 Prozent der Weltmarktführer. Hierin sieht Strategieexperte Venohr ein weiteres Erfolgsgeheimnis: „Die Chefs denken langfristig, sind oft Techniker, aber mit großem Gespür fuer Markt und Kunden.“ Viele Firmenpatriarchen fühlen sich für ihre Beschäftigten besonders verantwortlich. Entsprechend loyal verhalten sich die gut ausgebildeten Mitarbeiter. Für Thomas Kraus, Geschäftsführer der Philipp Schneider Draht und Metallwarenfabrik, ist „Kündigung“ ein Fremdwort: „Bei uns gibt es fast nur die natürliche Fluktuation durchs Alter.“

Auch an der Spitze kommt es sehr selten zum Wechsel. Diese extreme Form der Kontinuität kann jedoch zu einem Problem werden. Experten warnen, dass gerade Top-Familienunternehmen die Nachfolge häufig nicht regeln – oder viel zu spät.

71 000 Firmen standen im Vorjahr zur Übergabe bereit, weil etwa der Senior in den Ruhestand geht – fast 6000 von ihnen werden mangels Nachfolger stillgelegt. „Viele Unternehmer sind selbst schuld“, kritisiert Berater Weissman. „Die meisten vermitteln ihren Kindern nur, welche Lasten und Pflichten das Unternehmertum bedeutet, und vergessen die Freuden und Freiheiten der Selbstständigkeit.“

Selbst bei renommierten Unternehmen hakt die Übergabe. Haribo-Kronprinz Hans-Juergen Riegel, 51, verlies im Januar 2006 das Unternehmen. Er soll sich mit seinem allgegenwärtigen Onkel und Chef, Hans Riegel, 83, zerstritten haben. Der muss jetzt schleunigst einen neuen Nachfolger aufbauen. Die Liste existenzbedrohender Risiken für Mittelständler ist lang: Sie müssen auf den technischen Wandel reagieren und dürfen veränderte Kundenwünsche nicht verschlafen wie etwa der kriselnde Modelleisenbauer Märklin. Der Schreibwarenhersteller Herlitz hat sich in fremden Märkten verzettelt. Und Lackieranlagen Bauer Dürr schlidderte in die Krise, weil er viel zu abhängig von seinem Großabnehmer General Motors wurde. Berater Simon: „Wer sich auf zu wenige Kunden konzentriert, kommt in Bedrängnis, sobald es dem Abnehmer selber finanziell schlecht geht.“ Küchen-Profi Bulthaup plagt da eher ein Luxusproblem: Die Nachfrage ist so groß, dass die Firma ihr Auslandsgeschäft ausbauen muss. Geschäftsführer Steib, der gerade einen Großauftrag aus Hongkong mitgebracht hat, bleibt hungrig: „Wir müssen noch viel systematischer vorgehen.“

"Mit freundlicher Genehmigung des FOCUS Magazin"