

Standort Deutschland

„Made in Germany“ ist Weltspitze

Ist Deutschland Gewinner oder Verlierer der Globalisierung? Welche Auswirkungen hat die Globalisierung auf den deutschen Mittelstand? Und was zeichnet unsere Unternehmen im internationalen Vergleich aus – und was nicht? Über diese Fragen haben wir mit Prof. Dr. Bernd Venohr vom Institute of Management der Fachhochschule für Wirtschaft in Berlin gesprochen.

Herr Venohr, ist der deutsche Mittelstand ein Gewinner oder ein Verlierer der Globalisierung?

Prof. Dr. Bernd Venohr: In der deutschen Wirtschaft ist die Auftrags- und Stimmungslage so gut wie schon lange nicht mehr. Deutschland hat als einzige große Industrienation neben China in den vergangenen Jahren Anteile auf dem Weltmarkt gewinnen können. Die Unternehmen sind in der Mehrheit außerordentlich leistungsfähig und sind im internationalen Wettbewerb bestens aufgestellt. Meiner Meinung nach sind wir ein Gewinner der Globalisierung. Aber wir müssen uns weiterhin anstrengen, um Weltspitze zu bleiben.

? In der deutschen Medienlandschaft ist die Wahrnehmung über die Globalisierung und den Standort Deutschland weitaus negativer.

Das ist richtig. In den Talkshows des deutschen Fernsehens gab es noch bis vor kurzem eine endlose Schleife über den katastrophalen Standort Deutschland. Das gleiche Bild bekommen wir am Buchmarkt vermittelt. Ich habe allein 60 Bücher nach dem Motto »Ist Deutschland noch zu retten?« gefunden. Hier werden sehr akribisch unsere Schwachstellen und Fehler aufgedeckt. Es scheint so, als seien wir dem Untergang geweiht. Ich persönlich habe eine andere These. Diese lautet: Deutschland ist der weltbeste Standort für hochwertige Produkte und Dienstleistungen.

? Wer ist Ihrer Meinung nach für den Exporterfolg Deutschlands verantwortlich?

Neben rund 100 deutschen, meist börsennotierten Großkonzernen wie Siemens, BMW und BASF bildet der gehobene Mittelstand die Speerspitze des deutschen Exporterfolges. Dazu zähle ich Firmen mit einem Umsatz von 50 bis 1000 Millionen Euro, insgesamt rund 3200 Industrie-Unternehmen, die für etwa 30 Prozent des gesamten deutschen Exportaufkommens verantwortlich sind. Rund 1300 Unternehmen in dieser Gruppe zählen zu den drei weltweit führenden Firmen in ihrem jeweiligen Marktsegment. Diese Unternehmen wachsen dabei über Jahre hinweg überdurchschnittlich in punkto Umsatz und Ertrag und gewinnen Marktanteile auf dem Weltmarkt.





„Das Erfolgsrezept der Weltmarktführer skizziere ich gerne als magisches Dreieck. Die drei Eckpunkte sind dabei Strategie, Führungsmodell und operative Spitzenleistungen.“

? Wieso profitiert insbesondere der gehobene Mittelstand?

Die Premium-Produkte und komplexen Dienstleistungen unserer Mittelständler passen optimal zur Nachfrage auf den internationalen Märkten. Länder wie China, Indien, Russland oder Brasilien verzeichnen derzeit enorme Wachstumsraten. Diese Länder importieren sowohl hochwertige Gebrauchsgüter wie unsere Premium-Automarken als auch Ausrüstungsgüter für den Aufbau von Fabriken und die Sanierung der öffentlichen Infrastruktur. Nicht zu vergessen sind auch hochwertige Dienstleistungen, zum Beispiel im Prüfwesen. Die Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen aus Deutschland ist größer denn je.



Prof. Dr. Bernd Venohr

Prof. Dr. Bernd Venohr beschäftigt sich seit über 25 Jahren mit den Themen Strategie und Unternehmenserfolg aus unterschiedlichen Blickwinkeln. Als Wissenschaftler forschte er am Seminar für Industriewirtschaft der Goethe-Universität Frankfurt über Methoden der Erfolgsfaktorenforschung. Als Berater war er 13 Jahre in der Strategieberatung Bain & Company tätig. Zuletzt als Senior Partner und Mitglied des weltweiten »Board of Directors«. Bei Bain hat er zahlreiche Großprojekte in den Bereichen Strategieentwicklung, Mergers & Acquisitions sowie Post Merger Integration geleitet. Zuletzt war er fünf Jahre Geschäftsführer bei Accenture, dem weltgrößten IT-Dienstleistungsunternehmen. Dort hat er am Ende

die Corporate Development Aktivitäten von Accenture im deutschsprachigen Raum geleitet und war Mitglied des weltweiten Managementteams des Unternehmensbereiches Business Process Outsourcing. Seit April 2006 ist er Professor an der Fachhochschule für Wirtschaft (FHW) Berlin, der größten Wirtschaftshochschule in Deutschland. Am Institute of Management Berlin (IMB), einer angegliederten Business School, forscht und lehrt er über strategisches Management. Er ist außerdem Mitglied des Direktoriums des IMB. Sein Interesse gilt global tätigen Unternehmen, insbesondere mittelständisch geprägten, die auf ihren Märkten weltweit eine führende Position einnehmen.



„Mittelständler haben die Strategie der globalen Nischendominanz perfektioniert.“

→ ? Worin liegt der Erfolg des gehobenen Mittelstandes begründet?

Der deutsche Mittelstand konzentriert sich auf seine Stärken. Wettbewerbsfähig kann heute nur sein, wer Innovation und exzellenten Kundenservice bietet.

? Sie haben ein viel beachtetes Managementmodell »Made in Germany« entwickelt. Wie sieht dieses Modell aus?

Das Erfolgsrezept der Weltmarktführer skizziere ich gerne als magisches Dreieck. Die drei Eckpunkte sind dabei Strategie, Führungsmodell und operative Spitzenleistungen. Das Modell bietet Mittelständlern ein Raster, mit dem sie prüfen können, wo sie stehen und woran sie noch arbeiten können.

? Wie sieht die Strategie des deutschen Mittelstandes aus?

Unsere Mittelständler haben die Strategie der globalen Nischendominanz perfektioniert. Sie sind in kleinen und zum Teil sogar kleinsten Marktsegmenten tätig. Sie liefern hochspezialisierte und genau auf den Bedarf anspruchsvoller Kunden zugeschnittene Produkte und Dienstleistungen – von Automobilteilen über Werkzeugmaschinen bis hin zu Softwarelösungen. Die Globalisierung, das heißt der freie Marktzugang, verbunden mit stark gesunkenen Telekommunikations- und Transportkosten, schafft ideale Rahmenbedingungen für diese Unternehmen.

? Woher resultiert die weltweit führende Marktposition in ausgewählten Branchensegmenten?

Die mittelständischen Weltmarktführer geben rund 5,0 Prozent des Umsatzes für Forschung und Entwick-

lung aus. Damit investieren sie bezogen auf den Umsatz deutlich mehr in Forschung und Entwicklung als die forschungsstärksten Unternehmen der Welt. Und das, obwohl diese Unternehmen nicht in den so genannten High-Tech-Sektoren wie Pharma und IT, sondern in meist fälschlicherweise als Low- oder Medium-Tech bezeichneten Sektoren tätig sind. Das zeigt, mit welcher ungeheuren Intensität deutsche Mittelständler forschen. Daraus resultierten hoch innovative Produkte. Außerdem wissen sie um die Kraft der Kundennähe. Die Weltmarktführer setzen auf ein weltweit funktionierendes Ver-

triebs- und Servicenetz. Dabei wird meist ein direkter Kundenkontakt über ein eigenes Niederlassungsnetz gesucht. Im Durchschnitt verfügen sie über 13,5 eigene Auslandsniederlassungen. Darüber hinaus setzen sie natürlich auch noch auf externe Vertriebspartner, vor allem für kleinere Länder. Diese Vorgehensweise begünstigt einerseits den eben angesprochenen Wissenstransfer, so dass aus Kundenproblemen innovative Produkte werden können. Andererseits ist dies ein Garant für einheitlich hohe Qualitätsstandards und Top-Serviceleistungen, die man mit der Marke »Made in Germany« seit jeher in Verbindung bringt.

? Der zweite Eckpunkt des Managementmodells ist das Führungsmodell. Wie sieht dieses aus?

Weltweite Vergleichsstudien zeigen, dass Familienunternehmen mit operativer Führung durch ein externes Management in vielen Fällen ein erfolgversprechendes Führungsmodell sind. Dieses Modell bezeichne ich als »aufgeklärten Familienkapitalismus«. Es beruht auf den Stärken des Familienunternehmens – vor allem langfristiges und nicht quartalsgetriebenes Denken und Handeln sowie verantwortungsbewusstes Unternehmertum. Der Einsatz familienfremder Manager ermöglicht den Zugriff auf das beste verfügbare Management-Know-how. Lassen Sie mich ein Bild wählen: unsere Fußballnationalmannschaft, mit der wir 2010 in Südafrika Weltmeister werden wollen, besteht eben auch nicht aus den Söhnen unserer Weltmeister von 1990. Interessanterweise trifft die Konstellation »Familienbesitz und externes Management« in Deutschland im Vergleich zu den USA, Großbritannien und Frankreich am häufigsten zu. Die klassische Achillesferse des Familienunternehmens, die oft fehlende Managementkompetenz der dem Gründer nachfolgenden Generationen, kann dadurch überwunden werden.

? Und wie steht es um die operativen Spitzenleistungen des deutschen Mittelstandes innerhalb des Erfolgsmodells »Made in Germany«?

Auch hier gibt es interessante internationale Vergleichsstudien. Wir landen knapp hinter den Amerikanern auf einem sehr guten zweiten Platz. Dabei schneiden wir deutlich stärker ab als die Franzosen oder Engländer. Vor allem bei den Fertigungsprozessen sind wir stark. Eine gewisse Schwäche haben wir im Personalbereich, insbesondere in der Mitarbeiterförderung. Dies könnte mittelfristig eine Achillesferse sein.

? Setzt der deutsche Mittelstand auch auf das Thema Outsourcing?

Auch hier verfolgen unsere sehr oft von Ingenieuren geführten Unternehmen meist intelligente Strategien und folgen nicht wie die Lemminge allzu einfachen Managementmoden, wie »alles outsourcen« oder »alles selbst erstellen«. Schauen Sie sich beispielsweise den Reinigungsgerätehersteller Kärcher an. Das Unternehmen hat eine Wertschöpfungstiefe in der Fertigung von unter 20 Prozent. Es lagert also sehr viel aus. Dabei bleiben aber alle kritischen Bereiche im Unternehmen, wie die Fertigung der für die Produktleistung entscheidenden Teile wie die Düsen.

? Welche Rolle spielt die Informationstechnologie (IT) für mittelständische Unternehmen im Zuge der Globalisierung?

Größere Mittelständler sind heute meist international aufgestellt mit Produktionsstätten in Osteuropa oder Fernost und weltweiten Vertriebs- und Servicenetzen. Eine Steuerung auf »Sicht«, das heißt der Unternehmer läuft einmal am Tag durch seinen Betrieb, ist nicht mehr möglich. Einheitliche und IT-gestützte Prozesse sind überlebenswichtig. Ein weltweit einheitliches ERP-System ist ein Muss.

? Nimmt die IT auch andere elementare Rollen im Mittelstand ein?

Ja, natürlich. Eine tragende Rolle spielt die IT auch im Vertrieb und Service. So können selbst kleinste Unternehmen weltweit über das Internet vertreiben. Darauf setzt zum Beispiel die Firma Windpilot. Das Hamburger Unternehmen vertreibt ausschließlich über das Internet und hat eine Homepage in sieben Sprachen. Im Mikro-Markt für Windsteueranlagen für Segelboote ist Windpilot mit 60 Prozent Marktanteil führend. Und das mit zwei Personen! Aber auch im Service können Sie mit einer modernen IT innovative Geschäftsprozesse unterstützen. Ein Beispiel hierfür ist die Fernwartung von Anlagen über das Internet.

? Und welche Marktposition nimmt die deutsche Software-Branche weltweit ein?

Auch hier sind wir uns unserer Stärken nicht bewusst. Wir alle denken ja, die USA sei weltweit führend im Export von Software. Dem ist aber gar nicht so. Es ist vielmehr einmal mehr Deutschland, das Weltmarktführer im Export von Softwarelösungen ist. Neben SAP gibt es nach meinen Schätzungen zwischen 50 und 100

wiederum sehr stark spezialisierte Softwarefirmen mit weltweit sehr starken Positionen. Wir sind also auch in der Software-Branche der heimliche Gewinner der Globalisierung.

? Wird Deutschland auch künftig der Gewinner der Globalisierung bleiben?

Mittelfristig, also bis in das nächste Jahrzehnt, auf jeden Fall. Auf dem Weltmarkt herrscht derzeit eine ausgesprochen positive Situation, vor allem dadurch, dass zwei sehr große Länder wie Indien und China gleichzeitig einen Industrialisierungsprozess durchlaufen. Kommt es nicht zu großen politischen Krisen oder Umweltkatastrophen, wird das auch so bleiben. Gleichzeitig sind unsere mittelständischen Unternehmen sehr gut aufgestellt, um die Chancen auf dem Weltmarkt auch wahrzunehmen. Wir haben also ein kleines goldenes Zeitalter. Langfristig ist das Rennen aber offen. Wir müssen unsere Wettbewerbsvorteile verteidigen. Der Schlüssel hierfür sind Innovationen. Diese entstehen nach wie vor am ehesten am Heimatstandort durch die Zusammenarbeit mit anspruchsvollen Kunden und Lieferanten, sehr stark auch gefördert durch industriennahe Forschungseinrichtungen. Interessanterweise hilft auch die unmittelbare Nähe zu Wettbewerbern als Ansporn. Die Entwicklung der Unternehmen hängt also sehr stark von den volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen ab.

? Welche kritischen Rahmenbedingungen sehen Sie und wie bewerten Sie diese?

Ich sehe hier drei elementare Fragen. Erstens, können wir Weltspitze in der Forschung und Entwicklung bleiben? Da sind deutsche Unternehmen in vielen Sektoren ganz weit vorne. Da gebe ich gerne die Note 1 bis 2. Die wesentliche Herausforderung ist hier die weitere Stärkung der universitären Spitzenforschung. Zweitens, wie können Bildung, Ausbildung und Weiterbildung an die Weltspitze geführt werden? Obwohl hier viel Positives sowohl im schulischen Bereich als auch im Hochschulbereich passiert, gebe ich uns hier nur die Note 3. Durch die zu große Anzahl der Schul- und Studienabbrecher gehen wir immer noch sehr verschwenderisch mit unserer wichtigsten »Ressource« um. Und drittens, wie können Negativtrends der demographischen Entwicklung in ihren Auswirkungen abgemildert werden? Hier sehe ich die meisten Hausaufgaben auf uns zukommen. Ohne eine starke Zuwanderung hochqualifizierter Fachkräfte wird es nicht gehen. Aber in der Summe ist das alles machbar. Wir brauchen aber einen echten Willen, auch künftig Weltspitze zu bleiben.

Herr Venohr, wir danken Ihnen für das Gespräch.



Als Key speaker auf dem 20. Steeb Mittelstandsforum referierte Prof. Dr. Bernd Venohr über das Thema „Der deutsche Mittelstand: Gewinner der Globalisierung!“