

Wir sind 60x Weltmeister



WENIGER ARBEITSLOSE Denn unsere Industrie boomt. Lesen Sie, in welchen Branchen ostdeutsche Betriebe Weltmarktführer sind

Herr Venohr, als Professor für Strategisches Management an der Berliner Fachhochschule für Wirtschaft haben Sie einen einzigartigen Forschungsgegenstand gewählt: Sie spüren deutsche Weltmarktführer auf, analysieren sie und versuchen herauszufinden, warum sie erfolgreich sind. Was ist das eigentlich, ein Weltmarktführer?

Das sind Unternehmen, die in ihrer Branche auf dem Weltmarkt einen der ersten drei Plätze einnehmen. In den 90er-Jahren umfasste meine Datenbank noch rund 450, heute sind es knapp 1300! Diese Zahl belegt, dass der Standort Deutschland so schlecht gar nicht sein kann, wie es immer wieder heißt.

► **Ähneln sich Weltmarktführer in ihrer Struktur?**

Viele von ihnen sind familiengeführte Mittelständler – Firmen, die einen eigenen Stil fahren, ihrer jeweils ureigenen Philosophie folgen. Oft weisen sie vier spezifische Elemente auf: eine starke Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen; eine starke lokale Verwurzelung; ein auf Langfristigkeit ausgelegtes Denken und Handeln; eine gelebte und verinnerlichte Orientierung auf Innovationen. Die Mehrheit der von mir erfassten Firmen konzentriert sich auf kleine und kleinste Nischen, die sie mit hochinnovativen Produkten und enormen Vertriebsanstrengungen bearbeiten und schließlich dominieren. Auch die exzellente und dicht gewebte deutsche Forschungs- und Hochschullandschaft trägt dazu bei, dass keine zweite Volkswirtschaft der Welt so viele

Weltmarktführer hervorgebracht hat und hervorbringt wie unsere.

► **In welchen Branchen sind die deutschen Weltmarktführer vorrangig tätig?**

Den größten Anteil bilden Maschinen- und Anlagenbauer, die Hersteller von Industrieprodukten sowie Konsum- und Gebrauchsgütern folgen auf den Plätzen. Die meisten Firmen blicken auf eine lange, lange Tradition zurück. Trotzdem ist der Markt stark in Bewegung, weshalb ich mit meiner Datenbank keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebe. Auch ist der Markt nicht

immer ganz transparent, denn einige Unternehmen schotten sich ganz bewusst ab. So werden mögliche Konkurrenten erst gar nicht auf ihren Erfolg aufmerksam! Schwer zu fassen sind auch jene Firmen, die nur sehr geringe Welt-Umsätze einfahren, im ein- oder unteren zweistelligen Millionenbereich. Ich nenne sie

»Mikro-Weltmarktführer«, von ihnen existieren in Deutschland noch mal tausend.

► **Stellt man auf einer Deutschlandkarte die Weltmarktführer durch Punkte dar, sind diese in den neuen Bundesländern eher dünn gesät: Von Ihnen rund 1300 erfassten Firmen gibt es hier gerade mal 60. Warum?**

An den Mitarbeitern liegt es nicht, die sind hochqualifiziert! Es liegt an den Startbedingungen, die hier zur Wiedervereinigung herrschten, es gab einfach keinen gesunden »Mittelstand«. Der Aufbau eines Unternehmens, das eine auf dem Weltmarkt führende Position

innehat, dauert aber mehrere Generationen, 18 Jahre reichen da nicht aus. Viele Faktoren spielen eine Rolle, nicht zuletzt die Wirtschaftspolitik. Da wurden in den neuen Bundesländern auch Fehler gemacht. Die Grundfrage lautet: Fördert man Trends wie Biotechnologie oder Biomedizin oder stärkt man vorhandene Kerne und lokale Strukturen? Doch letztlich ist es falsch, stets auf politische Entscheidungen zu warten oder sie einzufordern. Die Unternehmer müssen selbst Initiative zeigen und das Heft ergreifen!

► **Wo in Ostdeutschland sieht es am besten aus?**

Hervorragende Beispiele sind die Regionen um Chemnitz mit ihrem Maschinenbau oder Dresden mit der Halbleiter- und Solartechnologie. – Spitzenreiter ist allerdings Künzelsau nordöstlich von Stuttgart. Rund um dieses Städtchen mit 15 000 Einwohnern ohne Bahnhof und Autobahnanschluss gibt es sage und schreibe elf Weltmarktführer! Wirtschaftlicher Erfolg im Weltmaßstab muss also nichts mit einem Firmensitz in Metropolen oder Ballungszentren zu tun haben. Über 70 Prozent der Firmen in meiner Datenbank kommen

aus Städten mit weniger als 100 000 Einwohnern.

► **Können die deutschen Mittelständler ihren Vorsprung halten? Wie geht es weiter?**

Die Globalisierung ist ein unumkehrbarer Prozess. Wir müssen uns nur unsere Stärken bewusst machen – natürlich ohne in Selbstzufriedenheit zu verfallen.

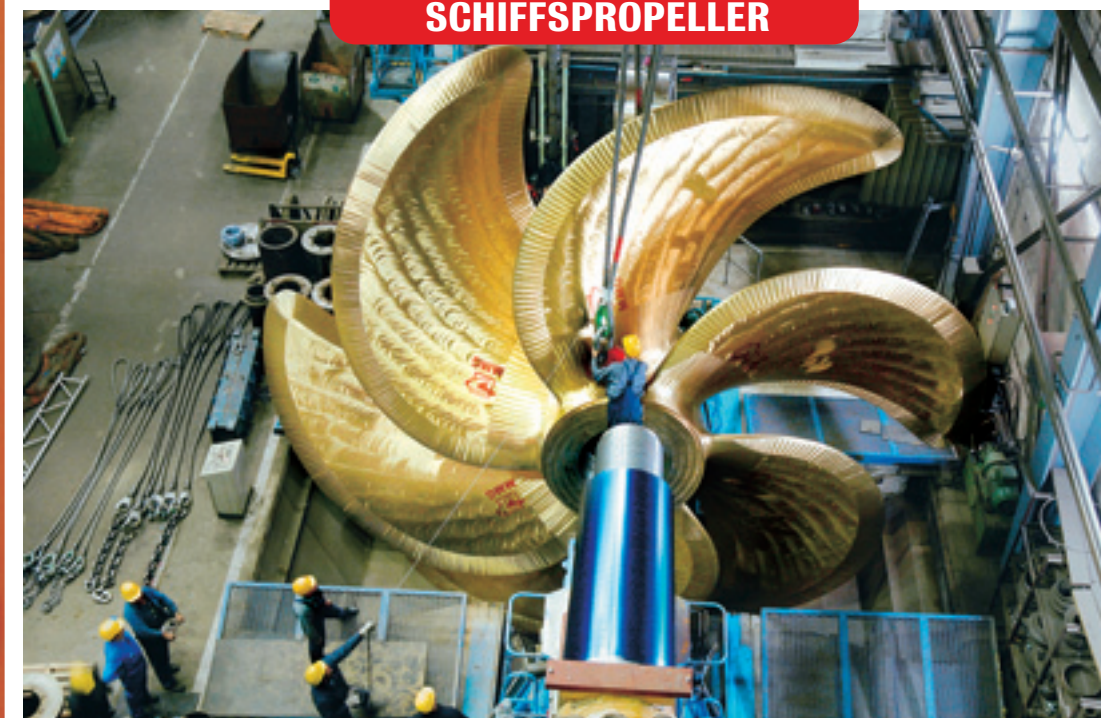
sebastian.krueger@superillu.de

»Wer Weltmarktführer werden will, braucht eine lange Tradition«

»Die Unternehmer müssen selbst das Heft ergreifen«

»Das Heft in die Hand nehmen« fordert Bernd Venohr (51), Professor für Strategisches Management der Berliner Fachhochschule für Wirtschaft

SCHIFFSPROPELLER



Gewaltiger Antrieb aus Mecklenburg

Riesenpropeller. Schrauben für alle Schiffsklassen und -größen, ausreichende Kapazitäten, hohe Qualität und Zuverlässigkeit – das ist die Visitenkarte der Mecklenburger Metallguss GmbH (MMG) in Waren/Müritz. Sie baut im Jahr rund 140 Schiffsschrauben,

80 Prozent sind für das Ausland bestimmt. Die Herstellung der Propeller ist Hightech, sie sind extrem glatt geschliffen und bestehen aus einer geheimen Kupfer-Mangan-Nickel-Aluminium-Legierung. Letztes Jahr lieferte die MMG die größte jemals gegossene

Schiffsschraube der Welt aus: Sie wiegt über 130 Tonnen, hat einen Durchmesser von knapp zehn Metern (Foto). Die Riesenschraube aus Mecklenburg treibt das derzeit weltgrößte Containerfrachtschiff der Welt, die »Emma Maersk«, mit 120 000 PS an.

THEATERSCHMINKE

Die Kunden heißen Hollywood und Bollywood

Farbe für die Stars. Wenige Wochen nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs gründete **Arnold Langer (86, rechts)** in Berlin das Unternehmen **Kryolan**. Seine erste Produktpalette

umfasste Hautcremes und Zahnpasta. Für die gerade wieder öffnenden Bühnen der Hauptstadt stellte er Theaterblut und Schminke her. Seit den 60er-Jahren ist Kryolan die deutsche Nr. 1. Heute setzt die Firma zwei Drittel



► **Weltformat** Es könnte sein, dass auch Stars wie Brad Pitt mal mit einem Kryolanprodukt geschminkt wurden

der insgesamt über 16 000 Produkte – von denen Blut nur den geringsten Teil ausmacht, dafür Schminke und andere Utensilien für Maskenbildner überwiegen – im Ausland ab. Das Netz der Kryolan-Tochterfirmen reicht von Hollywood über London und

Melbourne bis nach Seoul, Sao Paulo und Bollywood (Indien). Produziert wird in Berlin, den USA, Indien und Polen. »Die Zutaten sind kein großes Geheimnis«, erklärt der Sohn des Firmengründers und heutige Chef **Wolfram Langer (56, links)**, »worauf es ankommt, ist die richtige Mischung und langjährige Erfahrung.«

Fortsetzung von Seite 19

SOLARZELLEN



Eine sonnige Idee

Energie für den Klimaschutz. Seit seiner Gründung 1999 hat sich das Unternehmen Q-Cells AG aus Thalheim (Bitterfeld-Wolfen) zum zweitgrößten Solarzellenproduzenten der Welt emporgearbeitet. Die 1000 Mitarbeiter, die das Unternehmen heute hat, erwirtschaften einen Umsatz von 540 Millionen Euro. Das Wachstum ist nicht abzusehen: Kürzlich wurde die fünfte Fabrik eröffnet, in der besonders leistungsfähige Sechszoll-Solarzellen hergestellt werden können. Zum rasanten Ausbau trugen auch die vorhandenen Strukturen der früheren Chemieregion bei: Qualifiziertes Personal mit Industrierfahrung, gute Infrastruktur, günstiges Investitionsklima.

ORIGINELLE KLEIDUNG

T-Shirts per Mausclick

Mode-Idee. »Spreadshirt« wurde 2002 von Lukasz Gadowski in Leipzig gegründet. Internet-Nutzer können auf der Firmen-Website ihre eigenen T-Shirts entwerfen: Mit wenigen Mausklicks wählen sie aus einer Vielzahl an Motiven und Schriften aus oder sie werden selbst kreativ. Mit dieser Geschäftsidee schuf Gadowski bislang rund 250 Arbeitsplätze in 17 Ländern. Die T-Shirts werden in Taucha, in Polen und den USA produziert. »Spreadshirt« gehört zu den am stärksten wachsenden Firmen in Europa.



TELEKOMMUNIKATION

Erfolgskonzept: Klein, aber fein

Traditionsunternehmen. Die Funkwerk AG mit Hauptsitz im thüringischen Kölleda ist weltweit gefragter Spezialist für maßgeschneiderte Kommunikationssysteme. Sie werden zum Beispiel in Eisenbahnen eingesetzt, in Unternehmen und Institutionen. Mitten im Aktienfieber des Jahres 2000 wagten die Funkwerk-Manager den Gang an die Börse. Viele Technologie-Neulinge gingen danach unter, die Funkwerk AG blieb nicht nur, sie baute ihre Position kon-

tinuierlich aus. Der Erfolg fußt auf einer eigenwilligen Strategie: Statt auf das Geschäft mit Massenprodukten zu setzen, konzentriert man sich auf die Fertigung exklusiver Kleinserien. Seit 1948 wurden hier u. a. Rundfunkgeräte entwickelt. Nach der Wende verwaltete zunächst die Treuhand die Standorte in Thüringen und Brandenburg, 1992 wurde die Firma von den Unternehmern Hans Hörmann und Hans Grundner neu gegründet.



BOBSPORT

Gewinner-schlitten

Streng geheim. Bei nahezu jedem Weltcup im Bobsport fahren die Schlitten aus einer kleinen Dresdner Manufaktur vordere Plätze ein. Stephan Weber, ein erzgebirgischer Mittelständler, bewahrt die Dresdner Sportgeräte GmbH 1995 vor der Insolvenz und hält sie seither auf Weltmarktkurs. Die Hälfte aller Olympiagoldmedaillen, die seit 1980 vergeben wurden, entfallen auf Bobs »Made in Dresden«. Bobsportler aus über 20 Ländern donnern in den Sachsenpfeilen die Eiskanäle hinab. Jedes Gefährt wird von dem Zehn-Mann-Unternehmen maßgeschneidert. Die Schlittenhauben bestehen aus glasfaserverstärktem Kunststoff, die Legierung des Stahls ist so geheim, dass sie noch nicht einmal dokumentiert wird...



GAUMENFREUDEN



Süße Küsse aus Grabow

Schoko-Chef. Otto Lithardt (64, Foto) übernahm im Herbst 1996 die bankrotten »Grabower Küsse« in der gleichnamigen mecklenburgischen Kleinstadt. Seitdem wächst die Firma ununterbrochen, 18 Firmen wurden bisher übernommen und in das Süßwarenimperium eingegliedert. Heute wird an fünf Standorten in

Deutschland mit 700 Beschäftigten ein Umsatz von 145 Mio. Euro in den fünf Geschäftsfeldern Schaumwaffeln und -küsse, Waffeln, Gebäck und Knäckebrot erwirtschaftet. Neben dem rasant wachsenden Inlandsgeschäft wird systematisch der Export ausgebaut: Konkret ins Visier genommen hat Lithardt Osteuropa und die USA.

MUSIKSOFTWARE

Klänge aus dem Computer

Rock-Stars. Das Berliner Unternehmen Ableton gibt es seit 1999, heute vertreibt es die weltweit führende Musiksoftware »Live«. Die Hauptstärke des Programms liegt in der Echtzeitbearbeitung von Klängen. Mit anderen Worten: Der Computer wird zum Instrument und kann von Musikern, DJs und Produzenten bei Live-Auftritten verwendet werden. Zu Abletons Kunden gehören z. B. der britische Rockmusiker Pete Townshend oder das Berliner Ensemble. Den Firmengründern Bernd Roggendorf (39, l.) und Gerhard Beles (37, r.) bleibt gar nichts anderes übrig, als global zu denken, denn die wichtigsten Märkte für Musiksoftware sind nun einmal Nordamerika, Japan und Westeuropa.



ERFOLGREICHE FIRMEN

Ostdeutsche Weltmarktführer

FIRMEN	LAND	STADT	PRODUKT	UMSATZ 2005 Mio. Euro
Augusta-Heckenrose Werkzeugfabriken GmbH & Co. KG	Brandenburg	Trebbin	Werkzeugmaschinen	5,60
Brahms AG		Hennigsdorf	Medizintechnik	48,92
Dockweiler AG	Mecklenburg-Vorpommern	Neustadt-Glewe	Maschinen- & Anlagenbau	20,00
DOT GmbH		Rostock	Medizintechnik	13,00
Grabower Süßwaren GmbH		Grabow	Nahrungsmittel	135,00
Mecklenburger Metallguss GmbH - MMG		Waren (Müritzt)	Maschinenbau	50,00
Dresdener Sportgeräte Dipl.-Chem. Stephan Weber GmbH		Dresden	Feinmechanik	0,20
Freiberger Compound Materials GmbH		Freiberg	Halbleiterherstellung	41,52
Kieselstein International GmbH		Chemnitz	Maschinen- & Anlagenbau	3,60
KIROW Leipzig AG	Sachsen	Leipzig	Schwermaschinenbau	65,88
MPT Präzisionsteile GmbH Mittweida		Mittweida	Maschinenbau	32,13
Roth + Rau AG		Hohenstein-Ernstt.	Maschinen- & Anlagenbau	33,40
sprd.net AG (spreadshirt)		Leipzig	Online-Einzelhandel	k.A.
Theegarten PACTEC GmbH & Co. KG		Dresden	Verpackungsindustrie	45,00
VITA 34 International AG		Leipzig	Medizintechnik	10,23
VON ARDENNE Anlagentechnik GmbH		Dresden	Präzisionsoptik	44,20
Elektro-Thermit GmbH & Co. KG		Halle	Maschinen- & Anlagenbau	27,00
Q-Cells Aktiengesellschaft	Sachsen-Anhalt	Thalheim	Solartechnik	299,40
Schuberth Helme GmbH		Magdeburg	Schutzhelme	39,79
Schunk GmbH		Thale	Kunststoffverarbeitung	683,30
VERBIO Vereinigte BioEnergie AG		Zörbig	Biokraftstoffe	284,60
Asclepion Laser Technologies GmbH		Jena	Medizintechnik	11,14
Bauerfeind Aktiengesellschaft		Zeulenroda	Sanitätstechnik	200,00
bioiltec AG		Jena	Medizintechnik	24,90
Carl Zeiss Meditec AG		Jena	Medizintechnik	323,67
Funkwerk AG	Thüringen	Köllda	Kommunikationstechnologie	242,00
GÖPEL electronic GmbH		Jena	IT-Dienstleistungen	13,00
JENOPTIK AG		Jena	Optik- & Feinmechanik	1 914,38
MITEC Automotive AG		Eisenach	Autozulieferer	131,82
Silbitz Guss GmbH		Silbitz	Metallbau	65,47
Ableton AG		Berlin	Software	4,69
August Storck KG		Berlin	Nahrungsmittel	1 200,00
Axel Springer AG		Berlin	Verlagshaus/Medien	2 391,50
Bayer Schering Pharma AG		Berlin	Arzneimittel	5 308,00
Berlin Heart GmbH		Berlin	Medizintechnik	14,19
BERLINER GLAS KGaA Herbert Kubatz GmbH & Co.		Berlin	Präzisionsoptik	85,13
Berliner Seilfabrik GmbH & Co.		Berlin	Konsumgüter	5,00
BIOTRONIK GmbH & Co. KG		Berlin	Medizintechnik	287,00
Burmester Audiosysteme GmbH		Berlin	Unterhaltungselektronik	6,00
C. Bechstein Pianofortefabrik AG		Berlin	Instrumentenbau	27,58
Deutsche Bahn AG		Berlin	Logistik	25 055,00
Eckert & Ziegler Strahlen- und Medizintechnik AG		Berlin	Medizintechnik	41,79
FMB Feinwerk- und Messtech. GmbH		Berlin	Fein- & Messtechnik	5,00
Freiberger Lebensmittel GmbH & Co. Produktions- & Vertriebs KG		Berlin	Lebensmittel	400,00
Georg Neumann GmbH		Berlin	Unterhaltungselektronik	12,00
GERB Schwingungsisolierungen GmbH & Co. KG	Berlin	Berlin	Maschinenbau	22,83
Gerhard Flemming & Hermann Petrsson GmbH		Berlin	Maschinenbau	k.A.
Hasse & Wrede GmbH		Berlin	Autozulieferer	50,00
Heliocentris Fuel Cells AG		Berlin	Brennstoffzellentechnik	1,70
ib vogt GmbH		Berlin	Ingenieur-Dienstleistungen	3,95
IVU Traffic Technologies AG		Berlin	IT-Dienstleistungen	31,25
Jamba! GmbH		Berlin	Multimedia	527,00
KRYOLAN GmbH		Berlin	u.a. Theaterschminke	17,00
LayTec - Gesellschaft für in-situ und Nano-Sensorik mbH		Berlin	Präzisionsoptik	2,00
MAGIX AG		Berlin	Multimedia	27,50
MELAG Medizintechnik		Berlin	Medizintechnik	30,00
mental images GmbH		Berlin	Software	4,67
NATIVE INSTRUMENTS GmbH		Berlin	Software	15,00
Semperlux AG - Lichttechnische Werke		Berlin	Konsumgüter	67,01
SOLOM AG für Solartechnik		Berlin	Solartechnik	201,20
Willy Vogel Aktiengesellschaft		Berlin	Feinmechanik	120,00
Wirecard AG		Berlin	Finanzdienstleistungen	48,92

Bitte blättern Sie um ▶