

**Gründerwettbewerb 250 000 Euro  
für die beste Geschäftsidee**

**Siemens-Chaos Aufsichtsrat  
Ackermann vor dem Absprung**

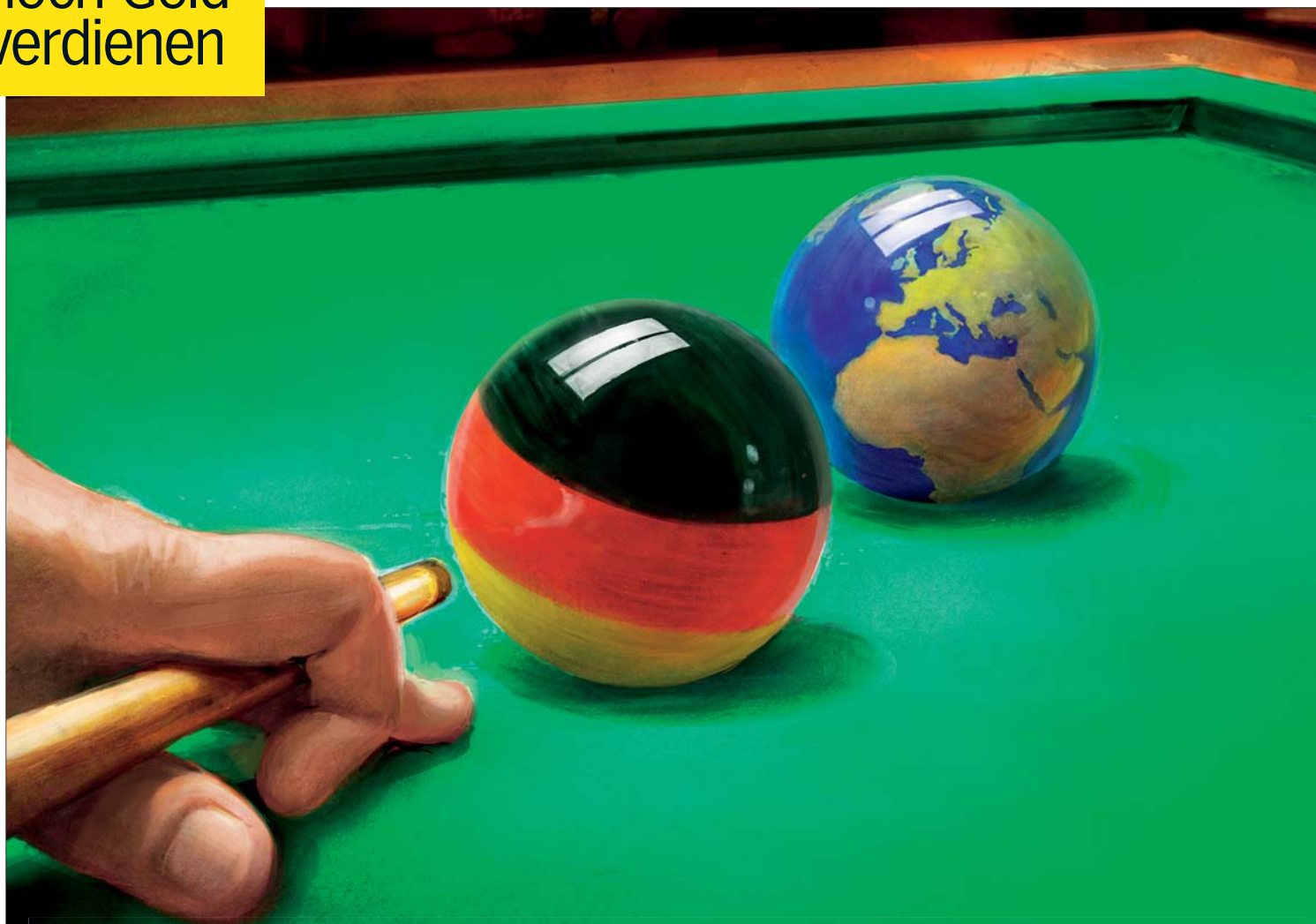
**Hausbau**

Das Klima  
schützen –  
und dabei  
noch Geld  
verdienen

# Wirtschafts Woche

19

7,5.2007 | Deutschland € 3,40  
19  
4 198065 1803400



Wer ist der heimliche  
Gewinner der Globalisierung?  
**Deutschland!**

Wo wir überall Weltmarktführer sind

# Wir sind Weltmeister

Deutsche Unternehmen gewinnen in den meisten Branchen Weltmarktanteile dazu – anders als Globalisierungskritiker glauben machen wollen. Das zeigt die hohe Zahl der **Weltmarktführer**. Wer dazugehört – und mit welchen Strategien die Unternehmen von der Öffnung der internationalen Märkte profitieren.

FOTO: CLAUDIA KEMPF/LANXESS

Dorma Türsysteme in  
der Sportarena Budapest

Lanxess Chemikalien-  
tanks in Leverkusen

**R**ational ist bei der Rational AG auf den ersten Blick nur der Name. Denn das, was die Großküchengeräte des Unternehmens aus dem bayrischen Landsberg am Lech können, grenzt für den Laien ein wenig an Zauberei. Ob gefüllte Ente, Krustenbraten, Spareribs, Hähnchen, Forelle, Brokkoli oder Spiegelei: Das Self Cooking Center, wie der Ofen von Rational neudeutsch heißt, gart alles vollautomatisch auf den Punkt. Die Bayern stellen Edelstahlchränke her, die backen, braten, grillen, dämpfen, dünsten, blanchieren und pochieren können. Fünf verschiedene Heißluftgeschwindigkeiten lassen selbst heikle Kreationen wie Soufflés, Windbeutel oder Biskuits gelingen – auf Wunsch sogar über Nacht. Ein Ofen, der ganze Küchenbrigaden ersetzt, jede Menge Platz spart und sich nach getaner Arbeit selbst reinigt.

Die Kunden von Rational sind Profiköche: Chefs von Kantinen, Großküchen, Caterern und Spitzenrestaurants. Die bis zu 30 000 Euro teuren Gargeräte stehen im Kremel und in der Kantine einer peruanischen Goldmine, in den Küchen des Top-hotels Burj al Arab in Dubai und der Luft-hansa, auf dem Kreuzfahrtdampfer Aida, bei den Nato-Truppen in Afghanistan und in den Spitzenrestaurants von Paul Bocuse oder Alfons Schuhbeck.

Mit 900 Mitarbeitern und mehr als 280 Millionen Euro Umsatz ist Rational zwar kein großes Unternehmen. Aber auf seinem

## „In Deutschland überwiegt immer noch die negative Wahrnehmung“



Gebiet ist es unangefochten Spitze: Der Weltmarktanteil liegt bei 53 Prozent.

Rational ist ein Weltmeister – und nur ein Beispiel unter Hunderten. Es sind schon lange nicht mehr nur die Konzerne wie DaimlerChrysler, ThyssenKrupp, Metro oder Henkel, die mit Exportschlägern die globalen Märkte erobern, Niederlassungen im Ausland gründen oder ihre Produktion dorthin verlagern. Auch der deutsche Mittelstand und selbst Kleinstunternehmen beherrschen die Klaviatur der Globalisierung. Ein Großteil des deutschen Exportbooms geht auf das Konto mittelständischer Unternehmen.

Wie viele deutsche Weltmeister es tatsächlich gibt, das herauszufinden hat sich Bernd Venohr, Professor für Strategisches Management an der Fachhochschule für Wirtschaft in Berlin, zur Lebensaufgabe gemacht.

In jahrelanger Arbeit hat er in seiner Datenbank weltweit führende Unternehmen zusammengetragen: kleine und große, börsennotierte und familiengeführte, Maschinenbauer und Logistiker, Hersteller von mobilen Toilettenanlagen, Panzern, Glo-

ckenspielen und Gefäßprothesen. Allein bei Unternehmen ab 50 Millionen Euro Jahresumsatz zählt Venohr rund 1300 deutsche Weltmarktführer.

Daneben gebe es „sicherlich noch weit über 1000 Mikro-Weltmarktführer“ in Kleinstnischen, schätzt der Wissenschaftler. Eine Übersicht über die je fünf größten Weltmeister in ihren Branchen aus Venohrs Datenbank finden Sie in den Tabellen auf den folgenden Seiten.

Von Beiersdorf – mit Nivea führend bei Hautpflegeprodukten – über die Lübecker Drägerwerk AG mit Geräten für die Notfallmedizin bis zu den optisch-elektronischen Systemen von Carl Zeiss in Oberkochen, ob die badische Herrenknecht AG als weltgrößter Hersteller von Tunnelbohrmaschinen, Glasbau Hahn aus Frankfurt als Lieferant für Vitruv in allen großen Museen dieser Welt oder die Trumpf-Gruppe aus Ditzingen im Bereich industrieller Lasertechnik: In der Mehrzahl profitieren die hiesigen Unternehmen von der Globalisierung, also der weltweiten Öffnung der Märkte für Waren, Kapital und Dienstleistungen. Und legen damit die Basis für den

aktuellen Wirtschafts- und Jobboom in Deutschland.

Venohrs Forschungsschwerpunkt sind die Erfolgsstrategien vor allem mittelständischer Weltmarktführer. Neben volkswirtschaftlichen Gründen hat Venohr vor allem drei betriebsinterne Faktoren identifiziert, die Unternehmen in die Weltspitze führen: die Beherrschung profitabler Nischen, die Kombination aus Familienbesitz und professionellem Management sowie eine operative Exzellenz, die höchste Qualität sicherstellt.

**Wie gut wir dastehen**, zeigt eine Studie der Harvard Business School: Ihr zufolge haben deutsche Unternehmen in den meisten Branchen von 1997 bis 2005 (jüngere Zahlen liegen noch nicht vor) trotz der zunehmenden Konkurrenz der Schwellenländer Marktanteile im weltweiten Export hinzugewonnen. Besonders stark legte Deutschland zu bei Luftfahrt und Rüstung, Flugzeugmotoren, Baudienstleistungen und Automobilen (siehe Grafik Seite 54).

„Dennoch überwiegt in Deutschland immer noch die negative Wahrnehmung“, klagt Venohr. So hat sich der Anteil der Deutschen, die in der Globalisierung mehr Risiken als Chancen sehen, nach einer Altbach-Umfrage seit Ende der Neunzigerjahre fast verdoppelt: von 25 Prozent 1998 auf 47 Prozent im vergangenen Jahr. Sie fürchten sinkende Einkommen oder Arbeitslosigkeit durch die billiger produzierende Konkurrenz aus dem Ausland. „Diese Skepsis könnte zu einem neuen Protektionismus führen“, warnt Jürgen Matthes, Leiter des Bereichs Internationale Wirtschaftspolitik beim Institut der deutschen Wirtschaft (IW) in Köln. Matthes hat Thesen der Globalisierungskritiker auf den Prüfstand gestellt. Und belegt in einer aktuellen Studie, dass die Bundesrepublik weiter zu den Gewinnern der Globalisierung zählen wird (siehe auch Kasten Seite 57).

„Seine traditionellen Stärken hat Deutschland in höherwertigen Technologien wie Automobilbau, Chemie und Maschinenbau“, sagt Matthes. Vor allem der Maschinenbau steht gut da. 45 Prozent der Unternehmen zählen sich nach einer Umfrage des Branchenverbands VDMA zu den Top Five in ihrem Segment. 18 Prozent betrachten sich als Weltmarktführer, darunter große Namen wie INA Schaeffler aus Herzogenaurach mit Präzisionswalzlagern, oder Heidelberger Druck mit Druckmaschinen. Weltweit kommt jede fünfte Maschine aus deutschen Fabriken. In Venohrs Datenbank machen die Maschinen- und Anlagebauer mit 356 Firmen die größte Zahl an Welt- >>

### Automobile und Automobilzulieferer

Unternehmen	Ort	Weltmarktführer für..	Umsatz 2006 (in Mio. €)
DaimlerChrysler	Stuttgart	Nutzfahrzeuge und Automobil-Premiumsegment	151 589
Bosch	Gerlingen	Kfz-Zulieferungen bei ABS-Systemen, Einspritztechnik und Bremssystemen	43 684
Continental	Hannover	Telematiksysteme, Bremsenkomponenten, Folien und Formhäute für die Kfz-Innenausstattung (Contitech)	14 887
ZF Friedrichshafen	Friedrichshafen	Antriebs- und Fahrwerkstechnik vor allem bei Nutzfahrzeugen	11 659
Porsche	Stuttgart	Automobile der Luxusklasse (Sportwagen)	7 273 <sup>1</sup>

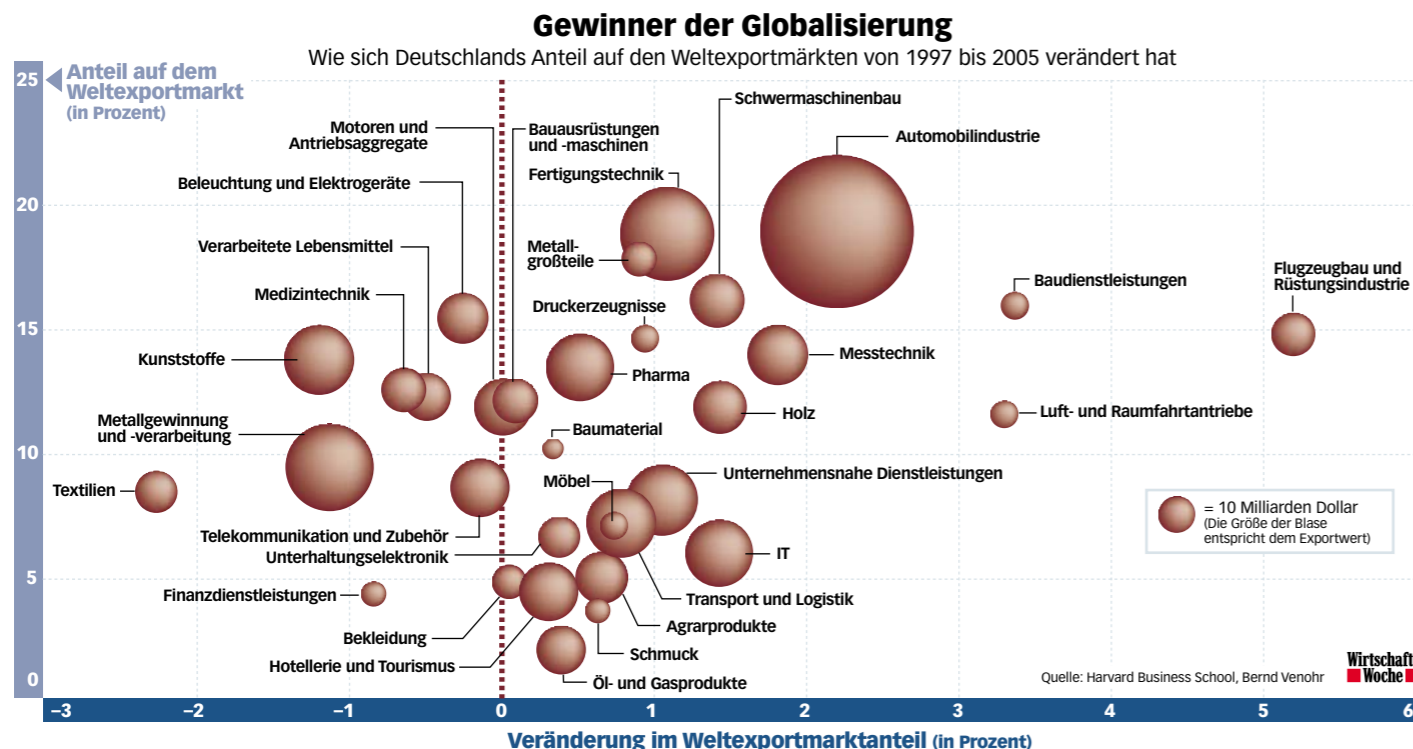
### Bau und Bauzulieferer

Hochtief	Essen	Zahlreiche Segmente des Infrastrukturbaus (u.a. Sportstätten, Krankenhäuser)	15 508
Knauf Gips	Iphofen	Gips	3 900
Schüco International	Bielefeld	Aluminiumglasfassaden- und Fenster	1 600
Pfleiderer	Neumarkt	Laminatfußböden	1 415
Grohe	Hemer	Sanitärarmaturen im Premium-Bereich	939

<sup>1</sup> 2005/2006 Quelle: Bernd Venohr, Fachhochschule für Wirtschaft, Berlin



**Porsche Renditestärkster Autobauer der Welt**  
**Hochtief Vorreiter beim Infrastrukturbau**



marktführern aus. Es folgen Hersteller von Industrieprodukten (158) sowie Konsum- und Gebrauchsgütern (117).

Gut aufgestellt sind deutsche Unternehmen aber auch in einigen sich dynamisch entwickelnden Zukunfts- und Spitzentechnologien, zum Beispiel Optik, Medizin-, Umwelt-, Nano-, Solar-, Bio- und Werkstofftechnik. Als Weltmarktführer in der hochauflösenden optischen Nahfeldmikroskopie entwickelt und produziert Nascatec aus Stuttgart High-Tech-Lösungen in den Bereichen der Mikrosystemtechnik und Nanoanalytik. Und das erst vor zehn Jahren gegründete Unternehmen Tinox aus München ist weltweit führend bei Beschichtungen für Solarthermie-Anlagen.

Weniger erfreulich ist die Lage in reifen Konsumgüterbranchen wie Nahrungsmitteln und Getränken, aber auch in der Unterhaltungselektronik inklusive der Mobiltelefone: „Hier fehlt oft das Gespür für Konsumentenwünsche, um diese rasch in Produkte umzusetzen“, sagt Venohr.

Vergleichsweise schwach sind deutsche Unternehmen auch in Branchen wie der Pharma- und Halbleiterindustrie. Die sind stark von Durchbruchinnovationen geprägt und erfordern extrem hohe Forschungsinvestitionen. Hier dominieren heute vor allem amerikanische Unternehmen.

**Besser als es auf den ersten Blick** scheint, steht es in der Informationstechnologie: „Deutschland ist ein starker IT-Standort, obwohl es neben SAP, und mit

Einschränkung, der Software AG nur wenige größere Firmen mit weltweiter Bedeutung gibt“, sagt Venohr. Es entstünden immer wieder sehr gute junge Softwarefirmen. Diese sind allerdings oft zu klein und landen dann oft in den Armen ausländischer Unternehmen. So wurde Gate5 aus Berlin, Weltmarktführer bei Navigationssoftware für Mobiltelefone, im vorigen Herbst von Nokia geschluckt.

Andere schaffen es, als hochspezialisierte mittelständische Nischenspieler wie die Bremer Mevis Diagnostics bei bildbasierter Diagnostik eine weltweit führende Position aufzubauen. Zudem zeichnen sich viele der klassischen Branchen wie Maschinenbau durch eine sehr hohe IT-Durchdringung aus. „Ein gutes Beispiel ist die Rational AG, die man vielleicht oberflächlich als Serien-Maschinenbauer einstufen würde, die aber im Kern ein Systemhaus ist, das stark IT-gestützt Kochprozesse optimiert“, sagt Venohr. „Doch selbst wenn Deutschland nicht auf breiter Front an der technologischen Spitze dabei ist, spricht vieles dafür, dass hochwertige deutsche Produkte auch in Zukunft ihren Absatzmarkt finden“, konstatiert Forscher Matthes.

Gesamtwirtschaftlich gesehen kommt den Unternehmen zugute, dass sie in den vergangenen Jahren konsequent restrukturiert haben, massiv in Vertriebs- und Servicenetze investieren und bestimmte Dienstleistungen wie Service Center oder Auftragsbearbeitung in Billiglohnstandorte verlagern. Zudem haben zahlreiche Unternehmen betriebliche Bündnisse für Arbeit

geschlossen und damit die Lohnkosten gesenkt und die Arbeitszeit flexibilisiert.

Generell passen deutsche Produkte gut zum Nachfrageprofil der stark wachsenden Schwellenstaaten Brasilien, Russland, Indien und China. „Deutschland produziert, was diese Länder brauchen: Infrastruktur-Produkte für den Industrialisierungsprozess und Qualitätsprodukte für die rasch wachsende Oberschicht“, sagt Venohr. „Und wir brauchen, was diese Länder produzieren, zum Beispiel billige Massenware wie Textilien und Unterhaltungselektronik aus China sowie natürlich Gas und Öl aus Russland.“

Bei den unternehmensinternen Gründen für weltweiten Erfolg identifiziert Venohr vor allem das „Management-Modell made in Germany“ mit den Erfolgsfaktoren Nischendominanz, Familienkapitalismus und operative Exzellenz.

**Nischendominanz.** Die vielen Mittelständler, die Weltmarktführer in einem sehr kleinen Marktsegment sind, zeigen: Es gibt eine Vielzahl von profitablen Spezialisierungsmöglichkeiten. In den Nischen nutzen die Deutschen zudem ihre oft jahrzehntelange Erfahrung.

Schon seit mehr als 100 Jahren stellt das Familienunternehmen Kolbus aus Rahden Buchbindereimaschinen her. Der Exportanteil liegt bei 90 Prozent, die Westfalen decken ein Drittel des Weltmarktes ab. „Mehr als 80 Prozent der weltweit verkauften Hardcover-Bücher sind auf einer oder meh-

renen unserer Maschinen hergestellt worden“, sagt Geschäftsführer Kai Büntemeyer.

Die Zeck GmbH ist Weltspitze bei der Herstellung von hochwertigen Spezialmaschinen für den Leitungsbau. Das 1918 gegründete Unternehmen aus dem fränkischen Scheßlitz liefert Kabelwinden und Trommelblöcke von Argentinien bis Vietnam. Und die Familie Schiedmayer baut seit rund 270 Jahren Tasteninstrumente. Heute gibt es weltweit kaum Orchester, Opernhäuser, Musikhochschulen oder Rundfunkstudios, die nicht mindestens ein Instrument aus der Werkstatt von Schiedmayer Celesta erklingen lassen. Spezialität der Stuttgarter sind Tastenglockenspiele und die Celesta – ein klavierähnliches Tasteninstrument, bei dem die Schwingungen aber nicht durch Saiten erzeugt werden, sondern über mit Filzhämmern angeschlagene Stahlplatten.

**Aufgeklärter Familienkapitalismus.** So bezeichnet Venohr die Kombination aus Familieneignern und professionellem Management. „Familienunternehmen sind grundsätzlich ein gutes Unternehmensmodell“, sagt Venohr. Mehr als 800 der rund 1300 Weltmarktführer in seiner Datenbank sind in Familienbesitz. Sie sind langfristiger orientiert als börsennotierte Unternehmen, konzentrieren sich auf langlebige und nicht zu stark schwankende Märkte und expandieren so konservativ, dass die Firma nicht gefährdet wird.

Ein typisches Beispiel ist die Dorma-Gruppe. Karl-Rudolf Mankels Büro liegt »

ILLUSTRATION: TORSTEN WOLBER

Epcos Nummer eins bei der Produktion von keramischen Bauelementen



**Chemie**

Unternehmen	Ort	Weltmarktführer für...	Umsatz 2006 (in Mio. €)
BASF	Ludwigshafen	Grundstoffe und Vorprodukte wie Ameisensäure, Acrylsäure, Spezialchemikalien, Bauchemie, Industrielacke, Möbelfolien	52 610
Bayer Schering	Leverkusen	Zahlreiche führende Positionen u.a. Insektizide (Pflanzenschutz), Polyurethane und Lackrohstoffe	28 956
Linde	Wiesbaden	Industriegase	12 439
Degussa	Düsseldorf	Zahlreiche führende Positionen in Segmenten der Spezialchemie (z.B. Katalysatoren zur Biodieselherstellung)	10 919
Lanxess	Leverkusen	Nischensegmente wie anorganische Pigmente (zur Baustoff-, Kosmetik- oder Glaseinfärbung)	6 944

**Elektronik- und Elektrotechnik**

Epcos	München	Keramische Bauelemente (Leistungskondensatoren, Thermistoren zum Überhitzungsschutz)	1 309
Rohde & Schwarz	München	Messtechnik, Informations- und Kommunikationstechnik, vor allem elektronische Funksysteme	1 330 <sup>1</sup>
Kathrein	Rosenheim	Sendeanlagen für Mobilfunk	1 300
Hager	Saarbrücken	Elektrische Verteilungen (Elektroinstallationstechnik)	1 000
Phoenix Contact	Blomberg	Industrielle elektrische und elektronische Verbindungstechnik	941

<sup>1</sup> 2005/2006 Quelle: Bernd Venohr, Fachhochschule für Wirtschaft, Berlin

Warum **Deutschland** seinen **Vorsprung** gegenüber den Schwellenländern auch in Zukunft halten kann.

# Auf Abstand

**Jüngste Thesen der Globalisierungskritiker untersucht Jürgen Matthes, Wissenschaftler beim Institut der deutschen Wirtschaft (IW) in Köln in einer aktuellen Studie.**

**These 1**  
Schwellenländer sind nicht nur in arbeitsintensiven Branchen sehr wettbewerbsfähig, sondern werden zunehmend auch bei höherwertigen Gütern im Bereich Industrie, IT- und Ingenieurdienstleistungen zum Konkurrenten. Denn der technologische Vorsprung schrumpft.

Nach Matthes' Berechnungen konnte Deutschland gegenüber dem wichtigsten Schwellenland China seinen Qualitätsvorsprung im vergangenen Jahrzehnt sogar noch ausbauen. Der Forscher untersuchte die Qualität chinesischer und deutscher Waren, die von den USA und Frankreich importiert werden. In diese beiden Länder geht rund ein Fünftel der deutschen Exporte. Dabei betrachtet er Einheitswerte, das sind Verhältnisse von Wert- und Gewichtsangaben für eine Warengruppe. Dieser Wert pro Tonne gilt als Indikator für Qualität. Die Idee dabei: Je höher der Einheitswert einer Warengruppe (zum Beispiel T-Shirts), desto höher ist die Qualität. Matthes wertete für die Zeiträume 1996 bis 2000 und 2001 bis 2004 die 100 Warengruppen aus, die für den deutschen Export am wichtigsten sind. Ergebnis: Bei einem Großteil der Warengruppen hat das Reich der Mitte in beiden Zeiträumen eine schlechtere Qualität als Deutschland in die USA und nach Frankreich geliefert. So stieg zum Beispiel beim wichtigen Exportgut Kleinwagen der Qualitätsrückstand Chinas von minus 38 Prozent auf minus 58 Prozent. Matthes' Fazit: Der technologische und qualitative Abstand zwischen Deutschland und China ist bisher nicht geringer geworden.

**These 2**  
In großen Schwellenländern wie Indien und China gibt es genug Forscher und Ingenieure, um mehr Innovationen hervorzubringen und so den Industrieländern auch bei High Tech ihre Märkte streitig zu machen.

Das IW geht davon aus, dass sich die bereits kräftig gestiegenen Löhne bei hoch Qualifizierten in den Schwellenländern zügig an das Niveau der Industriestaaten angleichen. Damit würde der Konkurrenzdruck mittelfristig abgeschwächt. Zudem sänke der Anreiz für eine Verlagerung von High-Tech-Jobs in Schwellenländer. „Die Nachfrage nach hoch qualifizierten Fach- und Führungskräften in den Schwellenländern wird das Angebot deutlich übersteigen“, sagt Matthes. Nicht nur pushen die Regierungen mit Industriepolitik das Vordringen in die Hochtechnologie. Auch multinationale Unternehmen suchen dort Fachkräfte. Zudem wandern Akademiker in Länder mit höheren Gehältern ab. Da gleichzeitig die Standards in der Hochschulausbildung oft noch zu niedrig sind, deuten sich laut Matthes in China und Indien bereits in fünf Jahren Engpässe im IT- und Ingenieursbereich an. Für Osteuropa rechnet der Forscher vor: Bei einem Lohnstandard von 20 Prozent des deutschen Niveaus und einer Steigerung von 15 Prozent pro Jahr sind nach rund elf Jahren 75 Prozent des deutschen Gehaltslevels erreicht. Dann lohnt sich eine Verlagerung nicht mehr wirklich. Indien wäre in gut zwölf Jahren so weit, rechnet man mit einem Lohnniveau von 10 Prozent und einer Zunahme von 20 Prozent. „China und Indien“, sagt Matthes, „dürften trotz ihrer Größe und der massiven Investitionen in Bildung und Forschung im Hochtechnologiebereich auf absehbare Zeit keinen entscheidenden Vorteil entwickeln.“

stephanie.heise@wiwo.de





**Norddeutsche Affinerie** Weltgrößter Kupfer-Recycler  
**Leica** Spitze mit hochauflösenden Mikroskopen



**Grund- und Rohstoffe**

Unternehmen	Ort	Weltmarktführer für...	Umsatz 2006 (in Mio. €)
Salzgitter	Salzgitter	Großrohre	8 447
Norddeutsche Affinerie	Hamburg	Kupferrecycling	5 753 <sup>1</sup>
Schmolz + Bickenbach	Düsseldorf	Rostfreie Langstähle und Werkzeugstähle	2 757
Wieland Gruppe	Ulm	Halbfabrikate aus Kupfer- und Kupferlegierungen	2 504 <sup>1</sup>
Dillinger Hüttenwerke	Dillingen	Grobbleche für Pipelines, Kraftwerkessel, Brücken und Hochbau	2 266

**Hochtechnologie**

Infineon Technologies	München	Halbleiter und Systemlösungen in Spezialanwendungen (Chipkarten, Breitbandkommunikation etc.)	7 929
Carl Zeiss	Oberkochen	Zahlreiche führende Positionen im Bereich optisch-elektronischer Systeme (u.a. Lithografieoptiken für Mikrochipherstellung)	2 433 <sup>1</sup>
Schott	Mainz	Spezialglas und Glaskeramik	2 233 <sup>1</sup>
Trumpf	Ditzingen	Laser und Lasersysteme für die Fertigungstechnik	1 646 <sup>1</sup>
Leica Microsystems	Wetzlar	Optische Präzisionsgeräte und -instrumente für die Analyse von Mikrostrukturen	519

<sup>1</sup> 2005/2006 Quelle: Bernd Venohr, Fachhochschule für Wirtschaft, Berlin

im siebten Stock des mondänen Verwaltungsturms. Sein Lieblingsplatz am Besprechungstisch ist unterhalb eines Ölgemäldes, das seinen Großvater, den Firmengründer Rudolf Mankel zeigt. Gern schweift Mankels Blick durch die raumhohen Fensterfronten über die nur ein paar Hundert Meter entfernte Kleinstadt Ennepetal, die Höhen des Sauerlandes und eine nahegelegene Talsperre.

Der 65-Jährige ist Inhaber der Dorma-Gruppe, eines weltweit führenden Systemanbieters von Produkten rund um die Tür. Er ist Alleinerbe des Unternehmens mit einem Umsatz von 767 Millionen Euro, das sein Großvater vor fast 100 Jahren gründete. Um das Tagesgeschäft aber kümmert sich sein Geschäftsführer Michael Schädlich – der fünfte familienfremde Manager in der dritten Generation des Familienunternehmens Dorma.

Dorma ist einer der größten Arbeitgeber im Umkreis von Ennepetal, mit rund 1100 Mitarbeitern am Hauptsitz und 6200 weltweit. Größter Geschäftsbereich ist die Türtechnik. Bei mobilen Raumtrennsystemen wurde Dorma vor fünf Jahren durch die Übernahme eines deutschen und amerikanischen Unternehmens zum Weltmarktführer. Weltmeister ist Dorma auch bei Glasbeschlagtechnik und mit automatischen Türsystemen (Drehflügel-, Schiebe-, Karusselltüren).

An Vorzeigeprojekten mangelt es den Westfalen nicht. In der St. Petersburger Nobel-Shopping-Mall Vanity Opera sind die Drehtüren von Dorma, im Frankfurter Radisson-Hotel die schalldämmenden Trennwände im Ballsaal. „Wir rüsten rund 100 Flughäfen weltweit aus, warten Drehtüren im Kapitol und im Weißen Haus und dem russischen Präsidenten Wladimir Putin haben wir ein Türsystem für seine Dusche geliefert“, sagt Schädlich.

Auch die Türschließsysteme im Berliner-Kanzleramt sind von Dorma und in Dubai die Schiebetür zur Helikopter-Plattform des Hotels Burj al Arab. Dort steht auch das jüngste Prestigeobjekt der Westfalen: der Wolkenkratzer Burj Dubai, der in gut einem Jahr einmal das höchste Gebäude der Welt sein wird. Hier rüstet Dorma rund 6000 Türen mit Schließ- und Sicherungssystemen aus.

Trotz seiner bis heute währenden Standort-treue wagte das Fami-



„Deutschland produziert, was die Schwellenländer brauchen“

lienunternehmen schon vor 30 Jahren den Schritt über die Grenzen – mit Dorma France als erster Vertriebsgesellschaft im Ausland. Heute ist Dorma mit 66 Gesellschaften in 45 Ländern präsent, in weiteren 30 Staaten wird mit Agenturen zusammengearbeitet.

Gegründet wurde Dorma 1908 als kleine Schmiede, die Pendeltürbänder und gefräste Schrauben herstellte. „Mein Großvater stellte nach dem Zweiten Weltkrieg einen tüchtigen jungen Mann aus Dresden ein, der später Geschäftsführer wurde“, erinnert sich Mankel. Seitdem wird das Unternehmen von familienfremden Managern geführt. „Wir besprechen uns fast jeden Vormittag. Aber er lässt uns genügend Raum“, sagt Geschäftsführer Schädlich, der seit fast 13 Jahren an der Seite von Mankel steht. Die beiden duzen sich.

Ein harmonisches und gut eingespieltes Team. Dorma vermeidet damit die Schwäche vieler eigentümergeführter Familienunternehmen: Streitigkeiten innerhalb der Familie, fehlende Nachfolgeregelungen und der Mangel an professioneller Führung („Blut über Kompetenz“). Am erfolgreichsten sind laut Venohr Familienunternehmen mit professionellem Management – ein Modell, das in Deutschland weiter verbreitet ist als etwa in Frankreich, Großbritannien oder den USA. Bei Dorma hat sich das Modell Fremdmanagement etabliert. Und so soll es auch bleiben. „Das werde ich meinen beiden Töchtern schon auch noch klar machen“, scherzt Mankel.

**Operative Exzellenz.** „Im operativen Management sind die Deutschen Weltklasse“, sagt Venohr. Ein Forschungsteam der London School of Economics hat vor Kurzem 700 mittelgroße Industrieunternehmen (zwischen 500 und 10 000 Beschäftigte) in den USA, England, Frankreich und Deutschland befragt. Es ging darum, inwieweit sie anerkannte Managementmethoden wie Qualitätsmanagement oder transparente Personalbeurteilungssysteme einsetzen. Aus den Antworten wurde ein sogenannter Management Score ermittelt. Dieser misst, wie gut die Unternehmen geführt werden.

Die US-Unternehmen schnitten am besten ab, knapp vor den deutschen. Franzosen und Briten waren im Mittel deutlich schwächer. Die Untersuchung bestätigte auch, dass Unternehmen mit einem ho- ➤

**Industrieprodukte und -services**

Unternehmen	Ort	Weltmarktführer für...	Umsatz 2006 (in Mio. €)
Siemens	München	u.a. Automatisierungstechnik, Kraftwerkstechnik	87 325
ThyssenKrupp	Düsseldorf	Flachstahl für die Autoindustrie, Kurbelwellen und Nockenwellen bei Pkws, Nickelbasislegierungen	47 125
Heraeus Holding	Hanau	Sensoren für Stahlherstellung, UV-Lampen zur Wassentkeimung	12 000
Freudenberg	Weinheim	Dichtungs- und Schwingungstechnik, Spezial-schmierstoffe, Kautschukfußböden, Vliesstoffe	4 837 <sup>1</sup>
Voith	Heidenheim an der Brenz	Verbindungen und Auffahrtschutz für Schienenfahrzeuge, Ausrüstungen und Dienstleistungen für Wasserkraftwerke	3 739

**Konsum- und Gebrauchsgüter**

Henkel	Düsseldorf	Klebstoffe, Dichtstoffe und Oberflächentechnik für Konsumenten, Handwerker und Industrie	12 740
Beiersdorf	Hamburg	Hautpflegeprodukte (Nivea)	5 120
Miele	Gütersloh	Hochwertige Hausgeräte	2 540
Wella	Darmstadt	Friseurprodukte	1 598
Hugo Boss	Metzingen	Gehobene Herrenbekleidung	1 496

<sup>1</sup>2005 Quelle: Bernd Venohr, Fachhochschule für Wirtschaft, Berlin



**ThyssenKrupp** Flachstahl für die Weltmärkte  
**Beiersdorf** Weltmeister mit Weltmarke Nivea





Heidelberger Druck Führend bei Druckmaschinen  
Fresenius Medical Care Champion mit künstlichen Nieren



**Maschinen- und Anlagenbau**

Unternehmen	Ort	Weltmarktführer für...	Umsatz 2006 (in Mio. €)
INA Schaeffler	Herzogenaurach	Präzisionswälzlager für Autoindustrie, Maschinenbau sowie Luft- und Raumfahrt	8 300
GEA Group	Frankfurt	Industrielle Lüftkühlungen, Prozesse und Anlagen der Flüssigkeits- und Feststoffverarbeitung	4 346
Heidelberger Druckmaschinen	Heidelberg	Druckmaschinen (insbesondere Drucksysteme des Bogenoffsetdrucks)	3 586
SMS Demag	Düsseldorf	Anlagenbau für die Stahl-, Aluminium- und Kupferindustrie	2 826
Stihl Holding	Waiblingen	Motorsägen	2 019

**Pharma- und Medizintechnik**

Fresenius	Bad Homburg	Dialysesysteme (Fresenius Medical Care)	10 777
Siemens (Medical Solutions)	Erlangen	Bildgebende Systeme und Informationstechnologie für die Gesundheitsbranche	8 227
Schering	Berlin	Orale Verhütungsmittel, Röntgenkontrastmittel	5 667
B. Braun Melsungen	Melsungen	Infusions- und Injektionslösungen, minimalinvasive Geräte für Knieimplantationen (OrthoPilot)	3 321
Drägerwerk	Lübeck	Geräte und Systemlösungen für die Notfallmedizin	1 801

Quelle: Bernd Venohr, Fachhochschule für Wirtschaft, Berlin

hen Management Score auch tatsächlich wirtschaftlich erfolgreicher sind.

„Gute Unternehmen sind gut in allen Bereichen und stützen sich nicht nur auf eine Stärke“, sagt Venohr. „Sie sind nicht nur innovativ bei der Entwicklung neuer Produkte, sondern investieren auch viel in modernste interne Prozesse sowie in den Aufbau weltweiter Vertriebs- und Servicenetze.“ Als Grund dafür sieht er auch den hohen Anteil der Ingenieure und Naturwissenschaftlicher im deutschen Topmanagement: „Das führt zu ganzheitlichem Denken bei der Optimierung und Weiterentwicklung, fernab von kurzfristigen Managementmoden, die ein einfaches Allheilmittel versprechen.“

Der Weltmarktführer Rational verkörpert diese operative Exzellenz. Nicht nur die Geräte sind der Konkurrenz technologisch um Jahre voraus, auch bei den internen Betriebsabläufen ticken die Landsberger anders. Abteilungsleiter? Fehlanzeige. „Wir haben keine Abteilungen mehr. Das kommt von abteilen, und das wollen wir nicht“, sagt Vorstandschef Günter Blaschke. In der Montage wurde entgegen allen Lehrbuchmeinungen die Arbeitsteilung abgeschafft: Ein Mitarbeiter schraubt das Gerät komplett zusammen und ist auch für Auftragsbearbeitung, Disposition und Produktionsplanung verantwortlich. Bis zu acht Stunden dauert die Montage. Geliefert wird spätestens nach sechs Tagen. „Diese Art der Fertigung würden wir in Billiglöhnländern gar nicht hinbekommen“, sagt Chefkoch Blaschke. Darum wird auch ausschließlich in Deutschland produziert. Mit einer Vorsteuerrendite von 28 Prozent belegen die Bayern Rang fünf der ertragsstärksten Unternehmen an der deutschen Börse.

Wird der Wettbewerb auch bei anspruchsvoller herzustellenden Produkten härter, gilt es, sich mit Zusatzangeboten und Differenzierung von der Konkurrenz abzusetzen. Oft geht es dem Kunden nicht nur um ein Produkt, sondern um die Lösung eines Problems. Deutsche Unternehmen haben sich hier als sehr findig erwiesen. „Sie passen ihre Produkte an den individuellen Bedarf an und bieten immer umfangreichere Dienstleistungspakete über Planung bis zu Wartung und langfristigem Service an“, sagt IW-Experte Matthes. Rational etwa schaltet nicht nur an 365 Tagen im Jahr eine Hotline zu einem Küchenmeister sowie ein dichtes, weltweites Netz von Service-Partnern. Via Internet können sich die Kunden auch eine Software herunterladen. „Unsere Kunden bekommen so automatisch und kostenlos die neuesten Entwicklungen der Garforschung auf ihr Gerät“, sagt Blaschke.

Gerade bei langfristiger Wartung und Service hat Deutschland auch einen kulturellen Vorteil, der sicher auch mit den sprichwörtlichen Tugenden Zuverlässigkeit und Pünktlichkeit zu tun hat. „Anbieter aus Schwellenländern“, sagt Matthes, „mögen es aufgrund ihrer unterschiedlichen Mentalität in den Bereichen auch künftig schwer haben, in den Industrieländern das notwendige Vertrauenskapital aufzubauen.“

**Cluster.** Neben den internen Stärken gibt es noch einen wichtigen Standortfaktor, der zum weltweiten Erfolg beiträgt. Neue Ideen entstehen am besten in Clustern, das heißt Zusammenballungen von Unternehmen, Forschungseinrichtungen, Hochschulen und wichtigen Kunden. „Räumliche Nähe ist für Innovationsprozesse sehr wichtig“, sagt Venohr, „Unternehmen profitieren ungemein von der Verankerung in einem Cluster.“ In Deutschland gibt es davon nach seiner Schätzung rund 200.

Wie etwa Tuttlingen: Im Umkreis des 35 000-Einwohner-Städtchens haben sich rund 400 Medizintechnikunternehmen angesiedelt. Etwa die zu B. Braun in Melsungen gehörende Aesculap, Weltmarktführer bei der Herstellung von chirurgischen Instrumenten. Karl Storz, ein Experte für minimalinvasive Chirurgie, dessen Endoskopte an Kliniken in 140 Ländern der Welt zum Einsatz kommen. Oder Binder, die wissenschaftliche und industrielle Labore mit Thermoschränken ausstattet, ebenfalls Weltmarktführer. Rund 10 000 Menschen in der Region leben direkt oder indirekt von der Medizintechnik. Ostdeutschland ist durch seine Vernetzung von Unternehmen, Hochschulen und Politik sogar zu einem der wichtigsten Solarstandorte der Welt geworden (siehe Kasten).

Die Hauptstadt der Weltmarktführer gemessen an der Einwohnerzahl pro Spitzenreiter ist allerdings, wie Venohr herausgefunden hat, das württembergische Künzelsau mit dem umliegenden Hohenlohekreis. Künzelsau, vielen allenfalls als Heimat des früheren Turnweltmeisters Eberhard Gienger bekannt, versammelt in seinem Kreis allein zehn unternehmerische Weltmeister. Darunter sind der weltgrößte Schraubenspezialist Würth und Ziehl-Abegg, die Nummer eins bei Industrie-Ventilatoren. Zum Club gehört aber auch Huber Packaging, aus dessen Hallen 70 Prozent aller Partykegs kommen: die nicht nur bei Junggesellenfeiern beliebten Fünf-Liter-Einweg-Bierfässchen mit eingebautem Hahn.

Ihre Meinung?

► mario.brueck@wiwo.de, stephanie.heise@wiwo.de

Ostdeutschland ist aufgrund der Vernetzung von Forschung und Unternehmen ein wichtiger Solarstandort.

# Ex oriente lux

Thüringen hat mehr zu bieten als die drei bekannten Ws: Wald, Würstchen und Wandern. An der innovativen Wirtschafts- und Technologieregion, führt, vor allem in der Solarwirtschaft, kein Weg vorbei. „Solar-technik ist eine Zukunftstechnologie und kann sich in Thüringen mittelfristig zu einer echten Jobmaschine entwickeln“, sagt Jürgen Reinholz, Wirtschaftsminister in Thüringen. In Deutschland hat keine andere Region eine solche Dichte von Unternehmen dieser Branche. Der Firmencluster in Ostdeutschland belegt, wie aus einer Vielzahl kleiner Unternehmen eine schlagkräftige Industrie entstehen kann. Denn hinter dem deutschen Erfolg in der Solartechnik steht kein Großkonzern, wie es etwa in Ländern wie Frankreich der Fall wäre, sondern er wird getrieben von Mittelständlern; Siemens beispielsweise ist aus der Solartechnik ausgestiegen.

Die rund 15 Thüringer Solarunternehmen – darunter innovative und global agierende Unternehmen wie Ersol Solar Energy, Sunways Production, PV Crystalox Solar, ASS Automotive Solar Systems und Schott Solar – decken die gesamte Wertschöpfungskette vom Wafer bis zum Solarmodul ab. Der Mainzer Technologiekonzern Schott investiert am Standort Jena 60 Millionen Euro in den Aufbau einer Fertigung für Dünnschicht-Solarstrommodule seiner Tochtergesellschaft Schott Solar. Die Produktionskapazität wird bei über 30 Megawatt pro Jahr liegen. Der Start ist für Herbst 2007 geplant. Mit dem Aufbau der Solarproduktion schafft Schott 160 neue Arbeitsplätze. Auch in Brandenburg ging die Sonne auf, als



Schott Solar Der Mainzer Technologiekonzern investiert in Jena 60 Millionen Euro

Brandenburgs Ministerpräsident Matthias Platzeck den größten privaten Investor seit der Wiedervereinigung in Frankfurt an der Oder begrüßen konnte: das Hamburger Solarunternehmen Conergy, das auf dem Gelände einer ehemaligen Chipfabrik rund 250 Millionen Euro investiert und über 1000 Mitarbeiter einstellen will. Platzeck nannte Frankfurt stolz eine Solarstadt und gab im akzentfreien Latein zum Besten „Ex oriente lux – aus dem Osten kommt das Licht.“

**Hintergrund des Erfolgs** ist ein Cluster aus Wissenschaft und Wirtschaft: Bei der Grundlagenforschung und Entwicklungsarbeit werden die Thüringer Solarunternehmen von Forschungseinrichtungen unterstützt. Dazu zählen das Thüringer Solarzentrum, das Cis Institut für Mikrosensorik in Erfurt, das Institut für Festkörperphysik der Universität Jena, die Technische Universität Ilmenau, das Institut für Physikalische Hochtechnologie in Jena sowie das Thüringische Institut für Textil- und Kunststoff-Forschung.

Allein für die Einrichtung des Solarzentrums hat der Freistaat eine Anschubfinanzierung von insgesamt 2,2 Millionen Euro zur Verfügung gestellt. Als Kompetenzzentrum und Technologietransferstelle soll das Solarzentrum die Forschungen in Mikrosensorik und Fotovoltaik verbinden und die wirtschaftliche Verwertung beschleunigen. Unternehmen sind die Hauptnutznießer des Clusters. Kleine und mittlere Betriebe ziehen den größten Nutzen aus der Kooperation. Die Nähe von Zulieferern, Dienstleistern oder Forschungs- und Ausbildungseinrichtungen minimiert die logistischen Kosten. Zu den Gewinnern zählen aber auch Forschung und Wissenschaft. Durch die koordinierte Zusammenarbeit sämtlicher Einrichtungen, die in jedem Cluster durch eine mitteldeutsche Hochschule organisiert wird, können sich diese besser auf die regionalen Unternehmen ausrichten und mit diesen im Rahmen neuer Forschungs- und Entwicklungsprojekte zusammenarbeiten.

mario.brueck@wiwo.de