



„Im Vergleich zur Sozialhilfe haben wir mit dem Regelsatz von Hartz IV Fortschritte gemacht. Der Lebensstandard ist gestiegen.“

PROF. DR. JUTTA ALLMENDINGER, Präsidentin des Wissenschaftszentrums Berlin

## MANAGER AWARD

### „Die Strategiedebatte bestimmt“

Thomas Carl Schwoerer, Geschäftsführer des Campus Verlags in Frankfurt am Main, hat den diesjährigen Manager Award des Bundesverbands deutscher Unternehmensberater (BDU) erhalten. Schwoerer habe mit seinem verlegerischen Gespür die Debatte über Lebensziele, Managementtechniken und Unternehmensstrategien maßgeblich bestimmt, sagte BDU-Ehrenpräsident Malte W. Wilkes in seiner Laudatio. Zu den Autoren des Campus Verlags gehören die Globalisierungskritikerin Naomi Klein, der Marketingexperte Philip Kotler und der Personalspezialist Reinhard K. Sprenger.

## 4 FRAGEN AN:

### Prof. Dr. Bernd Venohr

Der Wissenschaftler von der FHW Berlin erklärt die Erfolgsfaktoren mittelständischer Weltmarktführer.

**Herr Professor Venohr, Sie haben in Ihrer Datenbank rund 1.400 Mittelständler zusammengetragen, die in ihrem Geschäftsfeld jeweils Weltmarktführer sind. Was sind die Erfolgsfaktoren dieser Firmen?**

**Venohr:** Erstens konzentrieren sie sich darauf, ihre Nische zu dominieren. Zweitens erschließen sich diese Unternehmen durch starke Vertriebs- und Servicenetze die Welt. Drittens stecken sie mehr als fünf Prozent ihres Umsatzes in Forschung und Entwicklung, um dauerhaft innovativ zu bleiben.

**Kürzlich erschien eine Neuauflage der vor mehr als zehn Jahren erschienenen Studie „Hidden Champions“ über mittelständische Weltmarktführer. Inwieweit unterscheiden sich die Befunde dieses Buches von Ihren Ergebnissen?**

**Venohr:** Ein Unterschied betrifft die Führungsorganisation. Natürlich ist der Gründungsunternehmer

entscheidend; Was passiert aber nach seinem Rückzug aus dem operativen Geschäft? Weltweite Vergleichsstudien ergaben, dass die erfolgversprechendste Kombination „Familienbesitz plus externes Management“ lautet. Gerade dieses Modell ist im deutschen Mittelstand im internationalen Vergleich am stärksten verbreitet. Auch das Thema Fertigungstiefe muss differenziert betrachtet werden. „Alles Selbermachen“ ist für rasch wachsende Mittelständler keine Lösung. Erfolgreiche Unternehmen nutzen

das Outsourcing. Kärcher etwa genügt bei seinen Reinigungsgeräten eine Fertigungstiefe zwischen zehn und 20 Prozent.

**Viele Unternehmen litten in den vergangenen Jahren unter der restriktiven Kreditvergabe der Banken. Wie finanzieren sich Weltmarktführer?**

**Venohr:** In den neunziger Jahren spielten Beteiligungsgesellschaften noch keine Rolle. Von den von mir untersuchten Unternehmen nutzt dagegen jedes zehnte Privatequity-Kapital. Bei der Wahl ihrer Bankverbindungen verhalten sich

Weltmarktführer weiterhin sehr konservativ: Mehr als die Hälfte arbeitet mit örtlichen Sparkassen zusammen.

**Die „Hidden-Champions“-Studie kommt zu dem Ergebnis, Cluster hätten eher geringen Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Sehen Sie das ähnlich?**

**Venohr:** Nein, viele Mittelständler profitieren stark von der räumlichen Nähe zu anspruchsvollen Kunden, Lieferanten, Konkurrenten und Forschungsinstituten. Sie werden dadurch fit für den Weltmarkt.



„Bei der Wahl ihrer Bankverbindung verhalten sich Weltmarktführer sehr konservativ.“