



**Noch nicht ausgereizt**

Bulthaup-Geschäftsführer Wolfgang Steib setzt auf hohe Qualität und pflegt den Nimbus der Marke. Das lukrative Auslandsgeschäft lässt sich seiner Ansicht nach noch deutlich ausbauen

**FIRMEN**

# 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?



**Jede Küche ein Unikat**  
**Bulthaup will keine**  
**Massenware liefern. Etwa**  
**40 Prozent der Produktion**  
**sind Handarbeit**

## BULTHAUP

### DIE EDEL-AUSSTATTER

**Etwa 10000 Küchen pro Jahr verkauft der bayerische Luxus-Hersteller.**

#### ■ Bulthaup gilt als chic

Zum Beispiel in Hollywood. Dort stehen oft zwei Küchen im Haus: eine zum Repräsentieren und eine im Souterrain, wo wirklich gekocht wird. Geschäftsführer Wolfgang Steib: „Im Ausland funktioniert die Kombination aus Marke, Glaubwürdigkeit und deutscher Qualität besonders gut.“

#### ■ Vorsprung vor der Konkurrenz

Bulthaup will sich mit Innovationen absetzen: Die Entwickler verbinden Regale besonders haltbar zum Beispiel mit Klebstoff aus der Fahrzeugtechnik oder verwenden eine in der Raumfahrt erprobte Schweißtechnik.

#### ■ Geschäft wächst in Nordamerika und Asien

Die Küchenfirma produziert aber nur in Deutschland. Steib: „Im Ausland wäre der Qualitätsanspruch bei dem hohen Anteil manueller Arbeit schwer sicherzustellen.“ Die Belegschaft sei flexibel. „Wir finden immer Leute, die für einen dringenden Auftrag Überstunden machen.“

<b>Mitarbeiter</b>	<b>590</b>
<b>Umsatz</b>	<b>mehr als 100 Mio. Euro</b>
<b>Auslandsanteil</b>	<b>ca. 70 Prozent</b>

## IMMER AUF DER SUCHE

- **Messen, Stellenmarkt** oder Presseberichte – überall kann ein Hinweis auf einen interessanten Mittelständler stecken. Bernd Venohr, Unternehmensberater und Professor für strategisches Management in Berlin, baut seit Jahren eine Datenbank mit führenden deutschen Unternehmen auf, die er für FOCUS exklusiv auswerte.



**FIRMEN-SAMMLER**  
 Bernd Venohr will auf die Stärken des Standorts hinweisen

- **1133 Mittelständler** gehören weltweit zu den Top drei ihres Segments. Die Global Player setzten im Vorjahr 466 Milliarden Euro um – fast 60 Prozent im Ausland. Börsennotierte Firmen und Tochterunternehmen nahm Venohr aus der FOCUS-Auswertung heraus.

**N**ach 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 Furnierhölzer 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 30000

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 10000 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 ►



**Verschluss-Sache**  
Thomas Krauß (r.) und Bert Hütchen leiten das erfolgreiche Familienunternehmen

Mitarbeiter	<b>165</b>
Umsatz	<b>56 Mio. Euro</b>
Auslandsanteil	<b>80 Prozent</b>

## SCHNEIDER

### DIE KORKEN-BÄNDIGER

**Der Schampus fließt erst, wenn die Schneider-Produkte ihre Arbeit getan haben.**

#### ■ Vorsprung seit den 30er-Jahren

Die Metallwarenfabrik Philipp Schneider produziert pro Jahr 1,8 Milliarden – nur scheinbar simple – Drahtkörbchen und Bügelverschlüsse, die Korken auf Sekt-, Wein- und Prosecco-Flaschen festhalten (Weltmarktanteil: 75 Prozent).

#### ■ Zuverlässigkeit zählt

Kellereien gelten als besonders penibel. Viele bestehen auf eine Fehlerquote von null Prozent.

#### ■ Alle Produkte unter einem Dach

Die Firma entwickelt zudem Transportsysteme für die Füllstraßen: Diese Maschinen bestücken die Verdrahtungsautomaten mit den Schneider-Produkten. So können mehr als 28000 Flaschen pro Stunde verschlossen werden.

**Feuer frei!** 378 Millionen Verschlüsse landen pro Jahr allein auf deutschen Flaschen



**Konkurrenz aufgekauft**  
Storsack-Chef Thomas Noor beliefert internationale Kunden rund um den Globus

Mitarbeiter	<b>4000</b>
Umsatz	<b>150 Mio. Euro</b>
Auslandsanteil	ca. <b>75 Prozent</b>



## STORSACK

### DIE VERPACKUNGS-PROFIS

**Riesige Behälter für Milchpulver oder Zement (Schüttgut) sind die Domäne von Storsack.**

#### ■ Hygienisch rein und extrem reißfest

Die Viernheimer Firma bietet die passende Transporthülle und verkauft mehr so genannte Big Bags als jeder andere Anbieter der Welt.

#### ■ Marktführerschaft dank weltweiter Präsenz

Storsack-Chef Thomas Noor profitiert davon, dass die zahlreichen Konkurrenten nur regional aktiv sind. Internationale Konzerne bestellen aber am liebsten bei Firmen, die ebenfalls an vielen Orten der Welt vertreten sind.

#### ■ Rasante Entwicklung zum Global Player

1989 suchte Storsack einen Standort mit günstigen Arbeitskräften und baute in Thailand eine Fabrik. Seither kaufte Noor fast jedes Jahr weltweit weitere Firmen hinzu.

**China muss sein** Seit 2005 produziert Storsack auch in der Volksrepublik Riesensäcke



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 für Radarfallen; die bekannte Marke Duravit statet 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 Stammebelegschaften.“ 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. ▶



**PRAXISERPROBT**

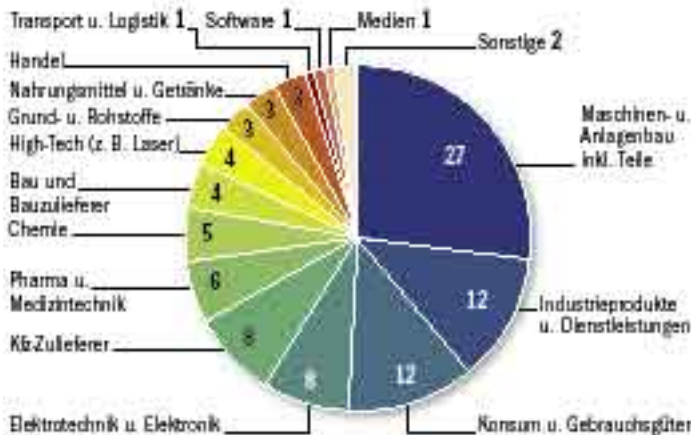
Unternehmensberater Arnold Weissman berät eine große Zahl von Familienbetrieben

„Familienfirmen gehen das Geschäft mit enorm viel Leidenschaft und Engagement an“

**Arnold Weissman**

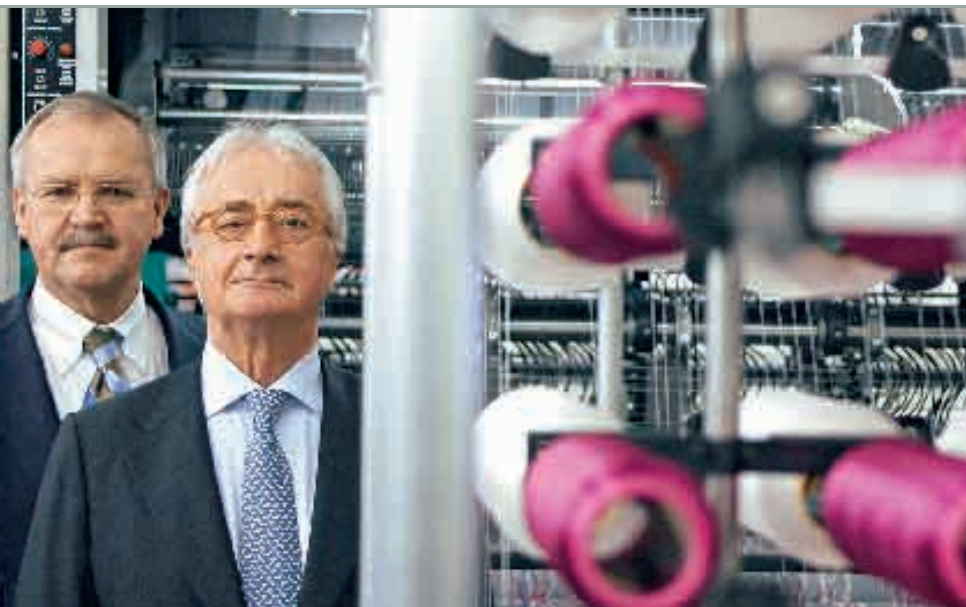
**WO MADE IN GERMANY WELTSPITZE IST**

Branchenverteilung deutscher Weltmarktführer in Prozent



**GUTE MISCHUNG**

Mehr als ein Viertel der deutschen Weltmarktführer kommen aus dem Maschinen- und Anlagenbau. Doch auch die anderen Branchen sind stark besetzt



**Engagierte Brüder**  
Fritz und Ulrich Mayer (v.l.) übernahmen die Firma vom Vater. Die nächste Generation ist bereits eingebunden

Mitarbeiter	<b>2450</b>
Umsatz	<b>350 Mio. Euro</b>
Auslandsanteil	<b>95 Prozent</b>

## KARL MAYER

### DIE NISCHEN-KÖNIGE

**Jahrelang beherrschte der Maschinenbauer seinen Markt – jetzt kommen die Chinesen.**

- Textilmaschinen für Badeanzüge und Plüsch**  
Karl Mayer im hessischen Obertshausen beliefert die Welt mit Maschinen, die einfache Waren produzieren. „Wir decken 80 Prozent des Marktes ab“, freut sich Ulrich Mayer, der mit seinem Bruder Fritz die Geschäfte führt.
- Die Konkurrenz drängt ins Geschäft**  
Seit vier Jahren „haben wir es erstmals mit ernsthafter Konkurrenz zu tun“, sagt Fritz Mayer. Kleine chinesische Firmen bauen billigere, einfachere Maschinen, um an der großen Nachfrage mitzuverdienen. Mayer will kämpfen: „Wir besetzen nur eine kleine Nische, daher wollen wir alle Kunden – auch die im einfachen Segment.“
- Sichtbare Tradition zählt**  
Das unveränderte Büro des Firmengründers Karl Mayer ist noch heute, lange nach seinem Tod, in der Eingangshalle des Betriebes zu besichtigen.

## DURAVIT

### DER NASS-MACHER

**Der Sanitärhersteller aus dem Schwarzwald prägt weltweit Trends in den Badezimmern.**

- Frühzeitig Star-Designer verpflichtet**  
Mit den Modellen Philippe Starcks löst Duravit eine Revolution bei Klo und Wanne aus. Dank der Starck-typischen klaren Linien mischt Duravit seit 15 Jahren die Sanitärbranche auf.
- Der Baumarkt-Billig-Falle entgangen**  
Duravit umging den in der Branche herrschenden Preisdruck durch den Umstieg auf eine höherwertige Produktpalette. Die Firma erzielt 40 Prozent des Umsatzes mit Großaufträgen in Luxushotels und exklusiven Bürogebäuden.
- Der Wachstumsmotor internationales Geschäft**  
Das erklärte Ziel (zweistelliges Umsatzwachstum pro Jahr) erreicht das Unternehmen hauptsächlich durch die boomenden Märkte in China, in den USA und im Mittleren Osten. Der Auslandsanteil stieg von 4,6 Prozent (1990) auf aktuell 71,4 Prozent.



**Ecken und Kanten**  
Der Vorstandsvorsitzende Franz Kook verlangt von den Entwicklern der Produktpalette konsequent modernes Design.

Mitarbeiter	<b>3100</b>
Umsatz	<b>212 Mio. Euro</b>
Auslandsanteil	<b>71 Prozent</b>

### Blickfang Die kolossale Kloschüssel in der Hornberger Duravit-Zentrale



**Edles Wasserspiel** Mit luxuriösen Bäderwelten erobert Duravit weltweit Marktanteile



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 Schüttgut wie Zement, Fischfutter oder Metalle rund um den Globus. An technischen ►

## ES MUSS NICHT DIE METROPOLE SEIN



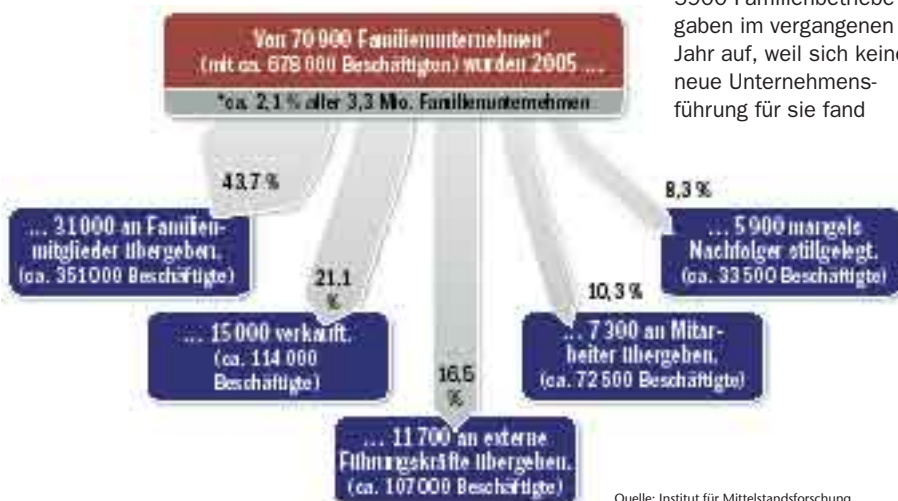
### KLARE VERTEILUNG

Während sich Konzerne häufig in Großstädten ansiedeln, sitzen Mittelständler vor allem in kleineren Orten

## DIE NACHFOLGE ALS SCHICKSALSFRAGE

### FIRMEN-AUS

5900 Familienbetriebe gaben im vergangenen Jahr auf, weil sich keine neue Unternehmensführung für sie fand





**Grüne Welle**  
Bosch-Chef Franz Fehrenbach fördert jetzt mehr ökologische Projekte

Mitarbeiter	<b>251 000</b>
Umsatz	<b>41 Mrd. Euro</b>
Auslandsanteil	<b>73 Prozent</b>



## BOSCH

### INDUSTRIE-GIGANT

**Der Konzern hat sich unauffällig zum Global Player der Autoindustrie aufgeschwungen.**

- **23 000 Mitarbeiter forschen und entwickeln**  
Bosch-Produkte wie das Anti-Blockier-System ABS oder das elektronische Stabilitäts-Programm ESP werden weltweit eingesetzt und gelten als epochale Erfindungen.
- **Eine Stiftung leitet alles**  
Das wichtigste Gremium des schwäbischen Konzerns sitzt in einer Stiftung. Die erwirtschafteten Gewinne wandern nicht aus dem Unternehmen heraus zu Aktionären oder zu Familieneigentümern, sondern bleiben im Konzern.
- **Neuer Trend: ökologische Globalisierung**  
Der Autozulieferer Bosch wächst weiter, weil schadstoffarme und sparsame Motoren zur Kernkompetenz des Traditionsunternehmens zählen.

**Fertigungsanlage** Bosch beschäftigt allein in Deutschland 110 000 Mitarbeiter

## MOTOR DER WIRTSCHAFT

Je nach Kriterium (Umsatz, Mitarbeiter usw.) umfasst der Mittelstand von sämtlichen Unternehmen weit mehr als **90 Prozent**

Von allen Beschäftigten in Deutschland arbeiten im Mittelstand etwa **70 Prozent**

Von den fast 1,5 Millionen Ausbildungsplätzen stellen die mittelständischen Betrieben zirka **80 Prozent**

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 (Marktedwitz) 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 für Markt und Kunden.“ Viele Firmenpatriarchen fühlen sich für ihre Beschäftigten besonders verantwortlich. Entsprechend loyal verhalten sich die gut ausgebildeten Mitarbeiter. Für Thomas Krauß, 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 Ruhestand geht – fast 6000 von ihnen werden mangels Nachfolger stillgelegt (s. Grafik S. 119). „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-Jürgen Riegel, 51, verließ 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 Bulthaupt plagt da eher ein Luxus-Problem: 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.“ ■

N. MATTHES/S. SAMMET/J. SCHUSTER/F. SCHWAB

**ABGERUTSCHT** Der Strumpfhersteller Kunert produzierte zu lange zu teuer und verlor 80 Prozent seines Umsatzes



## DREI IM ABSEITS

### KLASSISCHE FEHLER DER MITTELSTÄNDLER

**Die niedrige Kapitaldecke vieler Unternehmen verzeiht keine Fehler.**

- **Wachstum um jeden Preis.** Eine zu teure oder zu schnelle Expansion kann das Unternehmen finanziell gefährden oder durch die notwendige Integration der neuen Firmen überfordern. So ist es dem baden-württembergischen Industrie-Bodenhersteller Rinol nicht gelungen, die allzu rasch aufgekauften Firmen effizient in das Unternehmen einzugliedern. Zu Beginn des Jahres musste Rinol Insolvenz anmelden.
- **Ausschließlich deutsche Standorte.** Nur die wenigsten mittelständischen Firmen können es sich im Zeitalter der Globalisierung leisten, alle Unternehmensteile im Inland zu belassen. Gerade bei einfachen, aber personalintensiven Arbeiten sparen die Betriebe viel, wenn sie diese Tätigkeiten in Billiglohnländern erledigen – top ausgebildete Ingenieure für Forschung und Entwicklung lassen sich dann weiter in Deutschland beschäftigen. Diese Chance hatte zum Beispiel der krisengeschüttelte Strumpfhersteller Kunert aus Immenstadt im Allgäu über viele Jahre hinweg verpasst.
- **Konzentration auf nur einen oder zwei Kunden.** Stecken einer oder mehrere Großabnehmer in einer wirtschaftlichen Flaute, gerät auch der mittelständische Zulieferer in die Krise. Die Firma Dürr Lackierungen aus Stuttgart tappte vor einiger Zeit in diese Falle. Der Strategieexperte Bernd Venohr warnt: „In der Autoindustrie ist die Gefahr besonders groß, von einigen wenigen Kunden zu abhängig zu werden.“ Die Zahl der potenziellen Abnehmer ist dort nicht allzu groß.