

# Das Geheimnis der Weltmarktführer

---

*Prof. Dr. Bernd Venohr*

*1. Deutscher Kongress der Weltmarktführer  
Schwäbisch Hall  
25. Januar 2011*

© 2011 Prof. Dr. Bernd Venohr

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means - electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise - without written permission.

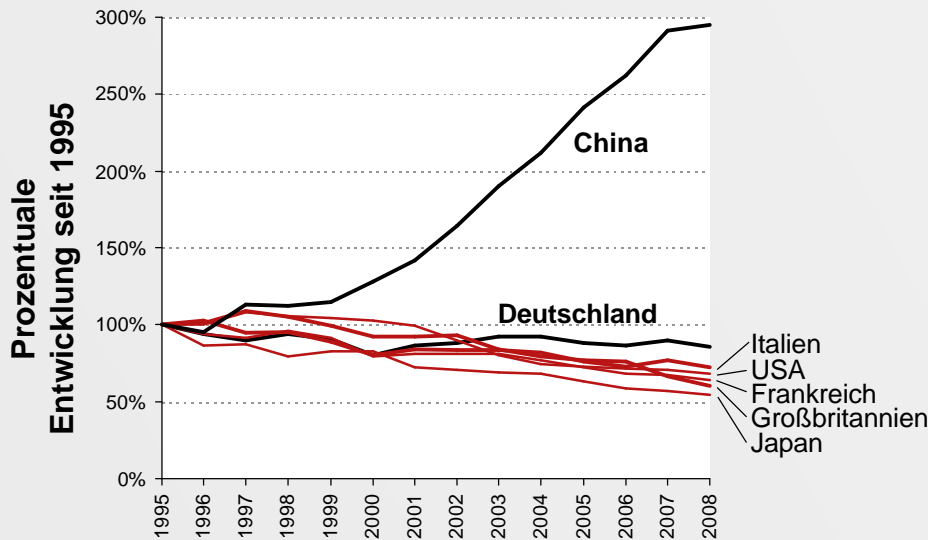
# Agenda

- 1** Deutsche Weltmarktführer: Z/D/F

---
- 2** Das Erfolgsmodell
- 3** Stabilität der Führungspositionen:  
Einmal Weltmarktführer - immer Weltmarktführer?
- 4** Ausblick: Wachstumspotentiale und  
Managementherausforderungen

# Deutschland hält eine führende Position im Welthandel

**Deutschland gewinnt als einziges großes Industrieland neben China seit mehreren Jahren wieder Anteile auf dem Weltmarkt**



Anteil eines Landes am weltweiten Export; 1995 = 1  
Quelle: UN-Comtrade DB

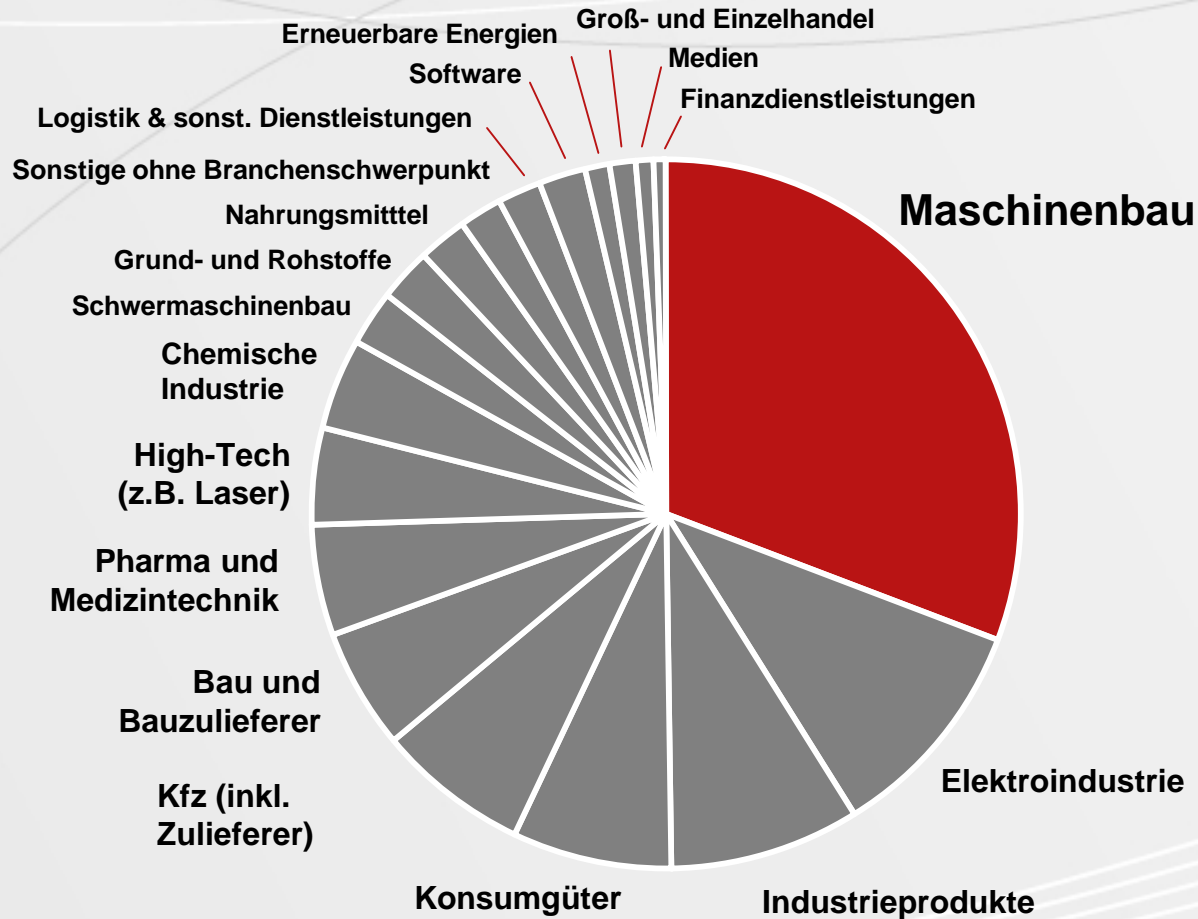
**In ca. 2/3 aller Marktsegmente weltweit rangieren deutsche Unternehmen unter den Top 3 Anbietern**

Rang	Land	Anzahl Top-Positionen			Anzahl Marktsegment mit einer Top3 Position	in % von allen Marktsegmenten
		Nr.1	Nr.2	Nr.3		
1	Deutschland	67	40	35	142	61,21%
2	China	72	19	16	107	46,12%
3	USA	34	37	26	97	41,81%
4	Italien	5	27	26	58	25,00%
5	Japan	10	21	19	50	21,55%
6	Frankreich	5	9	17	35	13,36%
7	Großbritannien	3	8	8	31	8,19%

Top-Exporteure in 232 Marktsegmenten weltweit (2007)  
Quelle: Eigene Berechnung und International Cluster Competitiveness Project (ICCP), Institute for Strategy and Competitiveness, Harvard Business School

# Deutsche Weltmarktführer nach Branchen

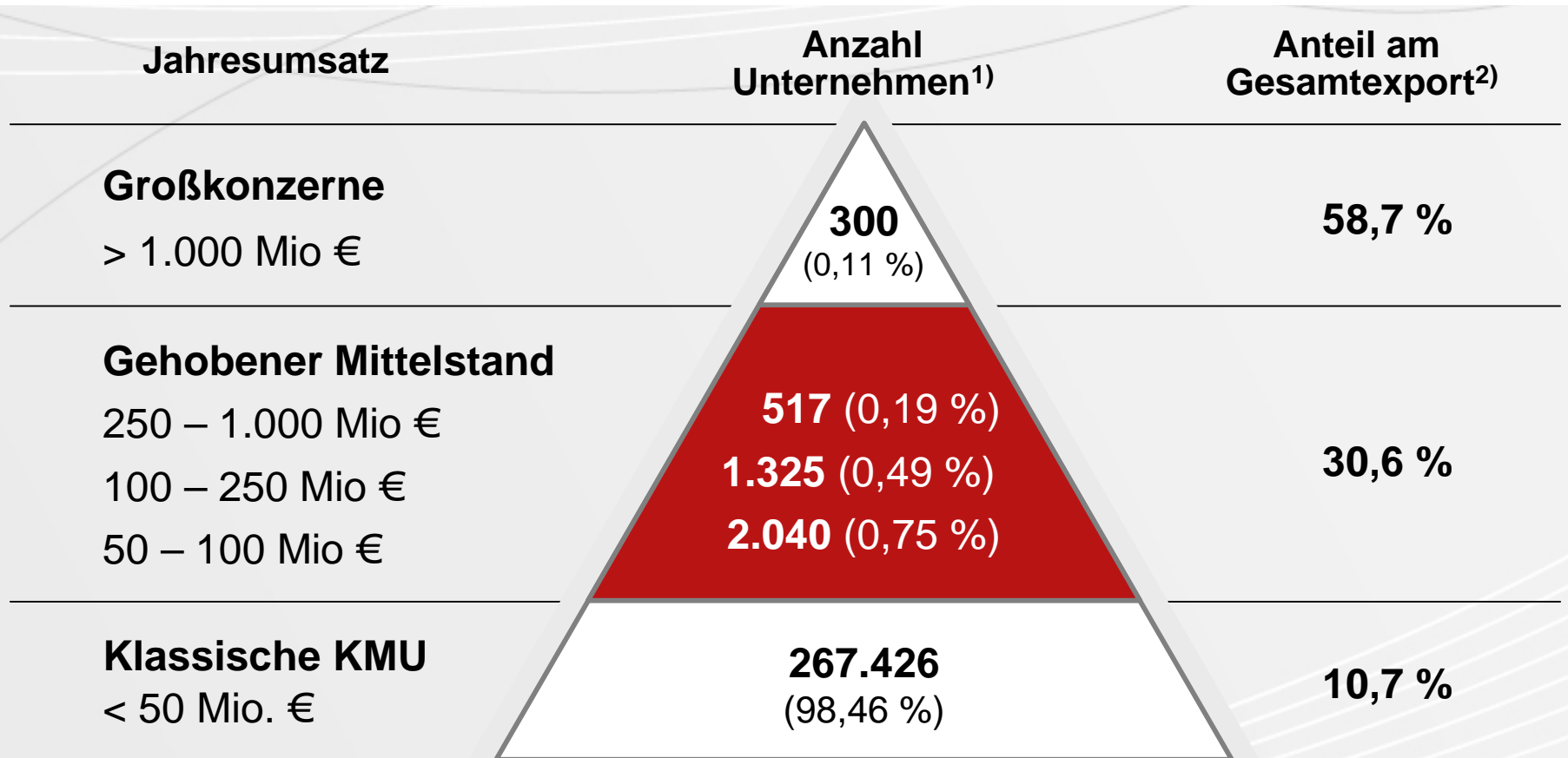
Größter Anteil an Weltmarktführern in der Maschinenbauindustrie:  
Ca. 85 % der Unternehmen im B2B Bereich tätig



- Rund 1.500 Unternehmen insgesamt
- Über 1.350 kleine und große Mittelständler (klassische KMU; „gehobener Mittelstand“)
- Ca. 150 Großkonzerne, oft mit mehreren weltmarktführenden Gesellschaften
- Grauzone: Mikro-Weltmarktführer

Quelle: Datenbank Deutsche Weltmarktführer 2.2.2 (01.10.2010) - Weltmarktführer i.e.S.; .

# Der gehobene Mittelstand als Eckpfeiler des deutschen Exporterfolges

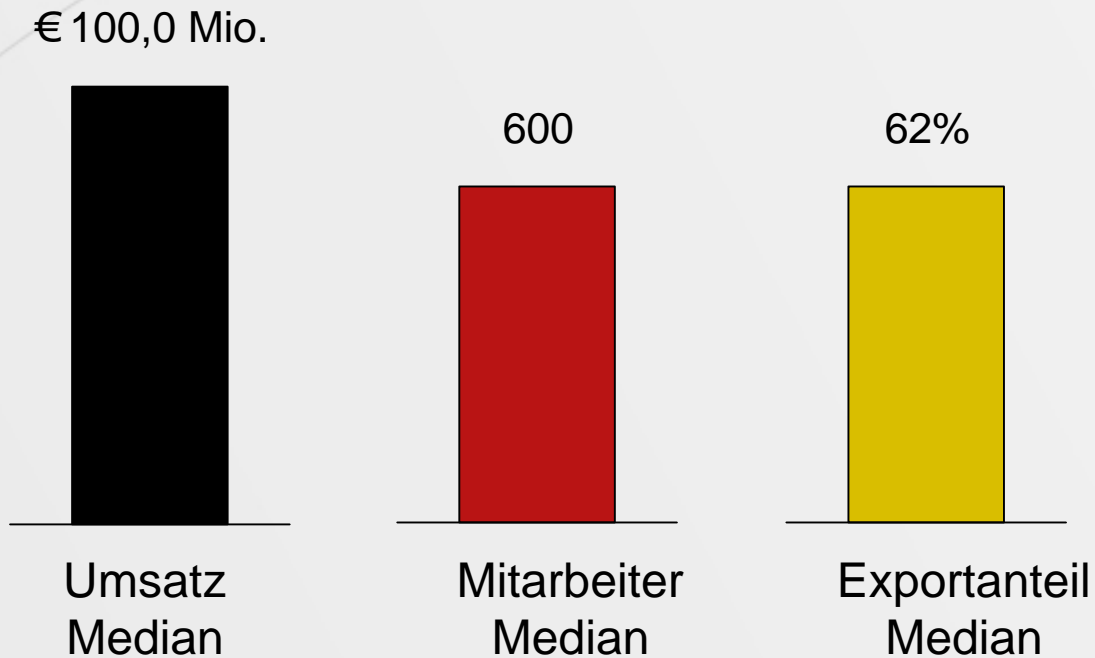


1) Umsatzsteuerstatistik 2007 – Verarbeitendes Gewerbe; Umsatzmilliardäre des verarbeitenden Gewerbes geschätzt aus Top1000 Familienunternehmen (eigene Statistik) und DAXplus Family, Construction and Analysis of a Family Firm Index, Center for Entrepreneurial and Financial Studies, TU München, 2009

2) Verarbeitendes Gewerbe nach WZ2003: d.h. ohne Land- und Forstwirtschaft, Fischerei und Fischzucht, Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden, Handel, Energie- und Wasserversorgung, Finanzdienstleistungen, etc.

Quellen: Eigene Berechnung und Top 500 Unternehmen in Deutschland 2005 © DIE WELT.de 2006, sowie Statistisches Jahrbuch 2008/9

# Profil eines typischen mittelständisches Weltmarktführers



- 70%+ in Familienbesitz
- 70% Hauptsitz in ländlichen Regionen\*
- Durchschnittliches Alter: 70 Jahre

\* Ländliche Gebiete: Hauptsitz in Städte/Gemeinden < 100.000 Einw.  
Quelle: Datenbank Deutsche Weltmarktführer 2.2.2 - Weltmarktführer i.e.S;

# Agenda

- 1 Deutsche Weltmarktführer: Z/D/F
- 2 Das Erfolgsmodell**

---
- 3 Stabilität der Führungspositionen:  
Einmal Weltmarktführer - immer Weltmarktführer?
- 4 Ausblick: Wachstumspotentiale und  
Managementherausforderungen

# Managementmodell „Made in Germany“

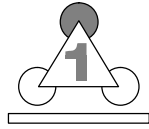
Das Erfolgsmuster der Weltmarktführer





# Globale Nischendominanz-Beispiel Automarkt

Konzentration auf keine, profitable Nischenmärkte  
bzw. auf das Premium-Segment von Massenmärkten



## Enge Marktnischen: Beispiel Veigel



## Premium Segment Massenmärkte



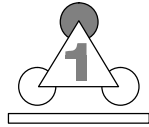
**DAIMLER**



- Vermeiden von preisgetriebenen Massenmärkten („Don't play where the elephants dance“)
- „Wir konzentrieren uns auf das, was wir können - und das tun wir weltweit!“  
(Bohrer, Regensburg)\*
- „Wir sind Spezialist für...“:  
Problemlösung für bestimmte Zielgruppe statt Produktfokus

\* WMF für bedienerfreundliche und maßgeschneiderte Kastenwaschmaschinen für Getränkekästen jeder Art und Größe

# Kundennähe durch weltweite Niederlassungsnetze



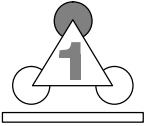
## Anteil Weltmarktführer mit Tochtergesellschaften in den jeweiligen Ländern



Quelle: Eigene Schätzungen, Deutsche Bundesbank, Bestandserhebung über Direktinvestitionen 2010; Mindestgröße 3 Mio € Bilanzsumme

# Kundenbeziehungen

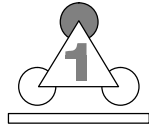
Enge Beziehungen mit anspruchsvollen Kunden als zentrales Element der Strategie



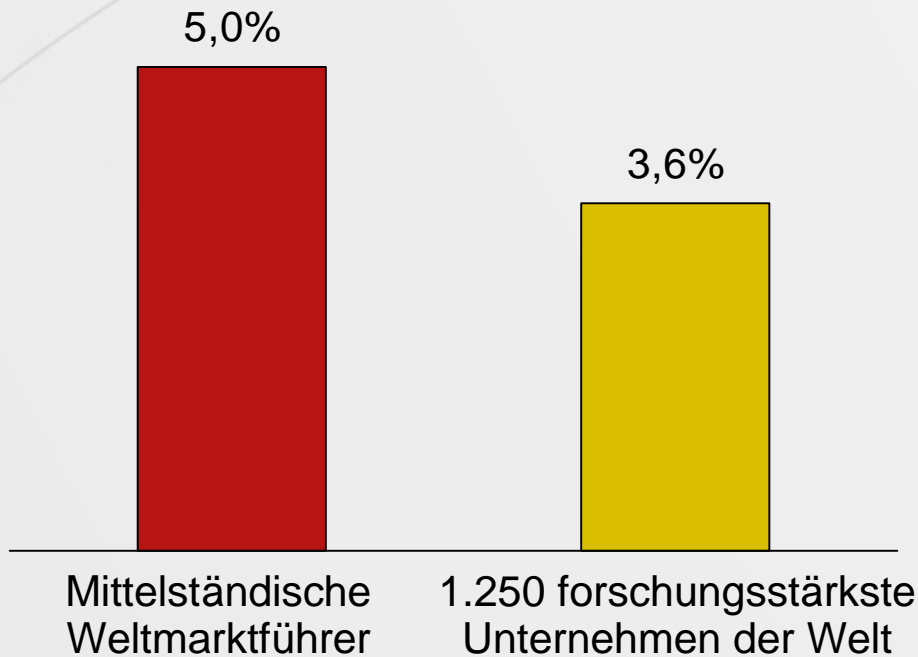
- Wann immer möglich, eigene Vertriebs- und Serviceniederlassungen statt Zusammenarbeit mit fremden Distributoren
  - Sicherung Kundennähe (Sicherstellung Top Qualität; wichtige Quelle für Innovationen: “Der Kunde ist der beste Innovator“)
  - Service als Umsatzquelle: z.B. Angebot von Dienstleistungen/Produkten zur Optimierung TLC (Investitionsgüter)
  - Schaffung von Eintrittsbarrieren: schwerer kopierbar als Produkte
- Bedeutung Renommierkunden (Weltmarktführer der Abnehmerbranche) und Leuchtturmprojekte (z.B. Belieferung NASA; Mitwirkung bei weltweiten Renommierbauten wie Burj Dubai oder dem Dreischluchtenstaudamm)
  - Leistungstreiber nach innen
  - Referenzwert nach außen

# Technologiestärke und Innovationskraft

Mittelständische Weltmarktführer mit überproportionalen Ausgaben für Forschung und Entwicklung



## F+E Aufwendungen in % vom Umsatz

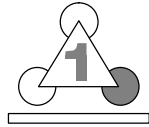


- Überleben = f (W,I)
- Innovationsstärke  
Mittelstand massiv unterschätzt  
(„High Tech Obsession“)
- Eigenes Innovationsmodell
  - Überragende Kundennähe
  - Innovation als Grundhaltung

1) Quelle: J. Meffert/P. Radtke/H. Klein/J. Freiling/T. Hutzschenreuter, Unternehmertum Deutschland, Düsseldorf, McKinsey & Company 2005. Untersucht wurden ca. 600 mittelständische Unternehmen mit Jahresumsatz zw. 50 Millionen und €3 Milliarden €, Datenerhebung 2003; hier herangezogen wurden die F+E Aufwendungen eines vergleichbaren Subsamples

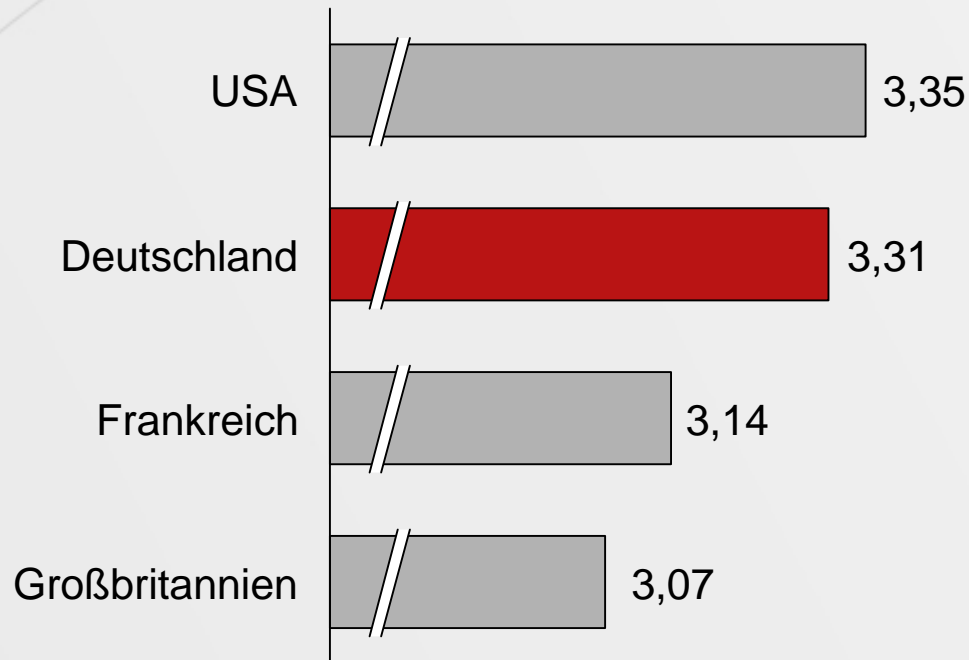
2) Quelle: DTI, The R&D Scoreboard 2006, Commentary and Analysis, Volume 1 and 2, London, 2007, p. 60 . Zu berücksichtigen sind: Skalenvorteile in F+E ; Hidden Champions sind überwiegend nicht tätig in den typischen F+E intensiven Sektoren: Pharma, IT, Telco

# Operative Spitzenleistungen: Deutsche Firmen Weltklasse im operativen Management



## Durchschnittlicher Management Score

(Skala von 1 bis 5 = bester Wert)



- Management Score:  
Fertigungsprozesse  
(Reifegrad Lean-  
Management), Monitoring,  
Zielsetzungs- und  
Anreizsysteme
- Deutsche Unternehmen  
Weltspitze bei  
Fertigungsprozessen  
(laufende  
Prozessverbesserung)

Quelle: Bloom, and J. Van Reenen, Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries, 2005

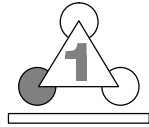


# Wertesystem deutscher Familienunternehmen

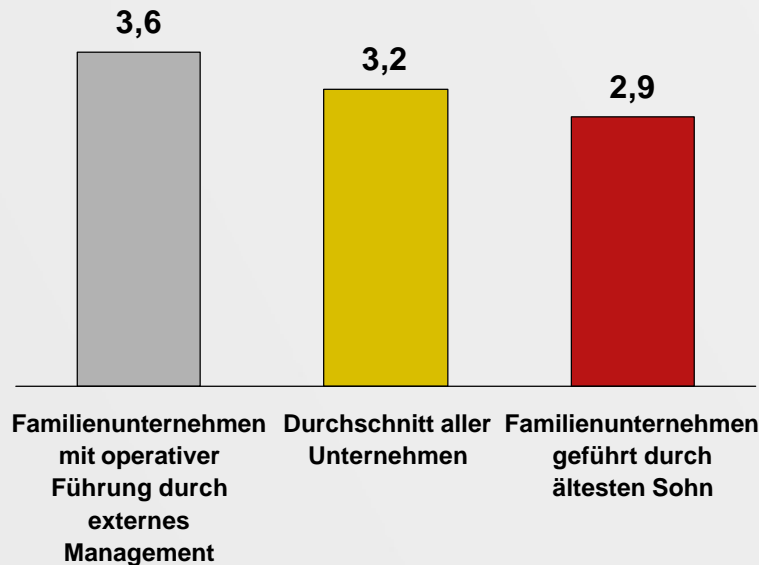
Das Wertesystem deutscher Familienunternehmen weicht deutlich vom einseitig am Shareholder Value orientierten System angloamerikanischer Unternehmen ab

- Gewinn als Ergebnis der Marktleistung und nicht oberstes Unternehmensziel
- Unternehmen ist mehr als nur ein „Geschäft“ sondern erfüllt eine Mission („Lebenswerk“)
- Bewahrung der Unabhängigkeit des Unternehmens als oberstes Unternehmensziel („Treuhanders Perspektive“)
- Hohe Re-Investitionsquote statt Maximierung der Ausschüttung an Aktionäre
- Bekenntnis zu Grundwerten wie Zuverlässigkeit, Fairness, Loyalität und Ehrlichkeit, die auch gelebt werden
- Nachhaltigkeit in den Beziehungen zu Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und auch zur Region
- Hohe Kontinuität der Führung (Verweildauer Geschäftsführer : 20 Jahren; Dax Vorstände: 7 Jahre)
- Stabile und auf Wertschätzung beruhende Arbeitsbeziehungen: der Mitarbeiter findet im Betrieb seine berufliche Heimat; starke Identifikation mit dem Unternehmen und der Tätigkeit (Lebensstellung statt Job)

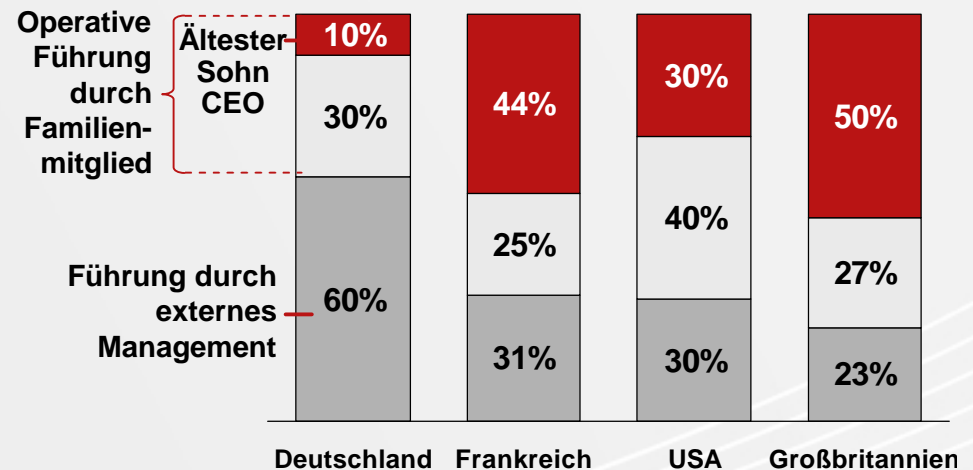
# Familienunternehmen mit externem Management sind weltweit am erfolgreichsten



**Management-Scores von Unternehmen**  
(Skala von 1 bis 5 = bester Wert)



**Führungsmodelle und Organisation in Familienunternehmen**



Quelle: Bloom, and J. Van Reenen, Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries

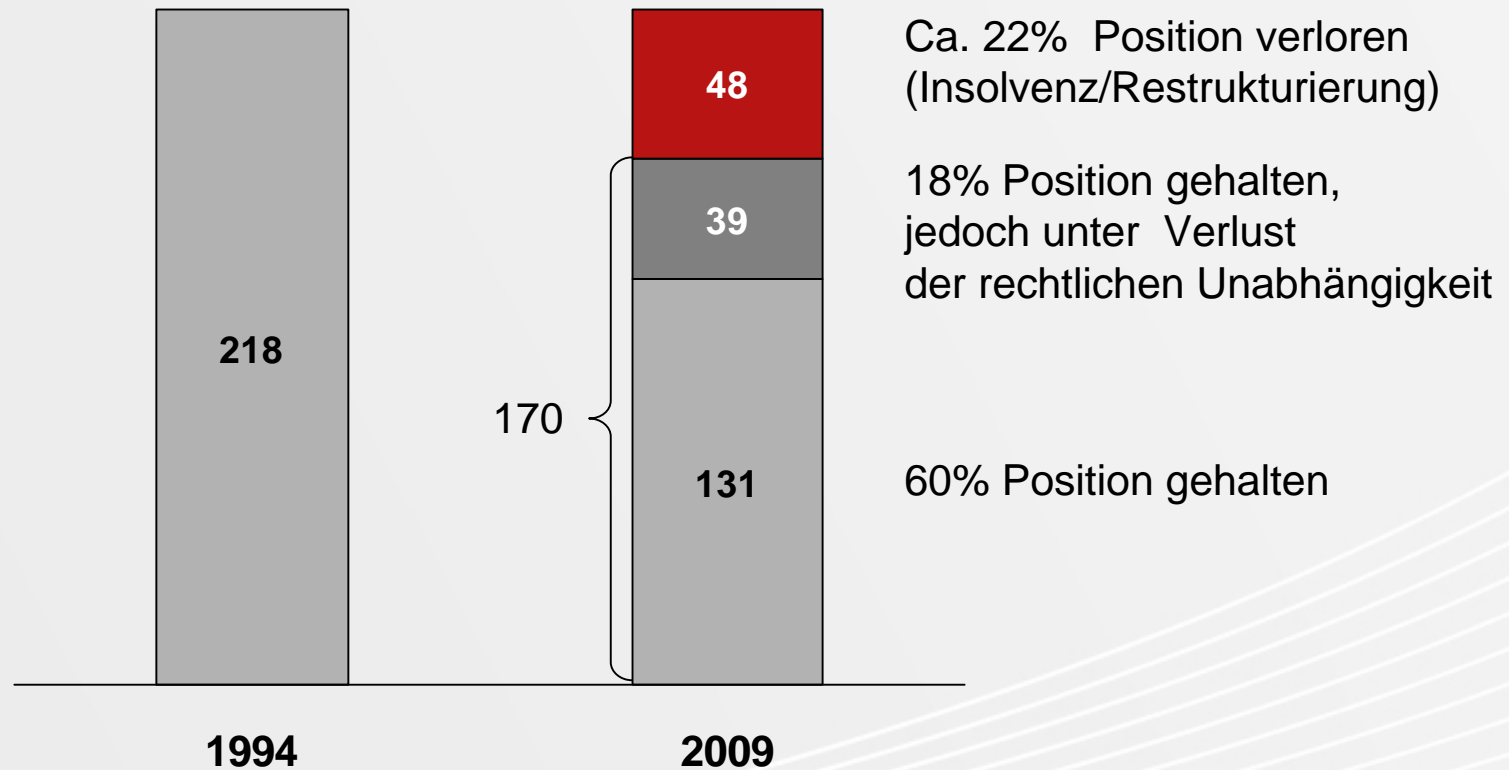
# Agenda

- 1 Deutsche Weltmarktführer: Z/D/F
- 2 Das Erfolgsmodell
- 3 Stabilität der Führungspositionen:  
Einmal Weltmarktführer - immer Weltmarktführer?**
- 4 Ausblick: Wachstumspotentiale und Managementherausforderungen



# Fakt 1: Performance der sogenannten „Hidden Champions“\*

Ca. 80% aller Firmen konnten ihre führende Weltmarktposition behaupten



\* Quelle: Basis: 218 mittelständische Weltmarktführer (Buch Hidden Champions, Simon 1995); Umsatzzahlen 1994/95 und 2009 eigene Analysen

## Fakt 2: Insolvenzstatistik Datenbank Deutsche Weltmarktführer: ca. 45 Insolvenzen 2008 - 2010







### Insolvenzen von Weltmarktführern zwischen 2008 und 2010

	Familienbesitz	Private Equity Fonds	Streubesitz	Sonstige	Anteil	WMF insgesamt
Maschinen- und Anlagenbau inkl. Teile	6	2	3	1	26,7 %	26,0 %
Automotive und Zulieferer	2	6	1	1	22,2 %	7,1 %
Industrieprodukte	3	1	0	2	13,3 %	8,5 %
Konsum- und Gebrauchsgüter	2	2	0	0	8,9 %	8,5 %
Chemische Industrie	1	2	0	1	8,9 %	4,1 %
Sonstige	5	2	2	0	20,0 %	45,8 %
<b>Anteil</b>	42,2 %	33,3 %	13,3 %	11,1 %	45	
<b>WMF insgesamt</b>	66,6 %	9,0 %	6,5 %	17,8 %		

- Überdurchschnittlich viele Insolvenzen bei Private Equity Fonds und Aktiengesellschaften
- Stark betroffen, die Automobilbranche aber auch die Chemische Industrie und Industrieprodukte

Quelle: Eigene Analyse; Datenbank Deutsche Weltmarktführer 2.2.2; Basis ca. 1.850 Unternehmen; Weltmarktführer i.w.S.

# Warum scheitern Weltmarktführer?

Scheiterungsgrund	Unternehmensbeispiel
Technologiesprung	
Markt-/Nische.. - stagniert / geht langsam zurück - oder bricht zusammen	-  - Helmut Knorr Maschinenbau 
Überexpansion (Wachstum durch M+A)	
„Drama der verstrickten Systeme“	Bankhaus Oppenheim 
Zu hohes Fremdkapital	

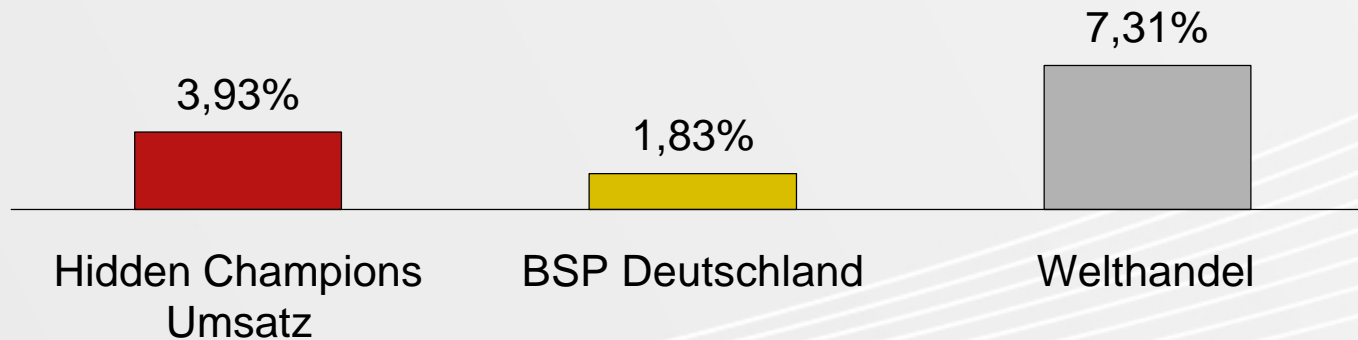
**Managementfehler: kein Naturgesetz**

# Starke Unterschiede bei Wachstumsraten der „Hidden Champions“

## Durchschnittliche jährliche Wachstumsraten 1994 – 2009

„Hidden Champions“	Verlierer	Stagnierer	Gewinner	Superstars
Jährliches Umsatzwachstum (DJW)	unter 0 %	0 bis 3 %	3 bis 10 %	über 10 %
% der „Hidden Champions“	24 %	30 %	38 %	8 %

## Weitere Wachstumsraten (1994 – 2009)



Quelle: Basis: 218 mittelständische Weltmarktführer (Buch Hidden Champions, Simon 1995); Umsatzzahlen 1994/95 und 2009 und Einschätzung Wachstumsraten eigene Analysen

# Wachstums-Superstars\* mit zweistelligen jährlichen Umsatzwachstumsraten 1994-2009

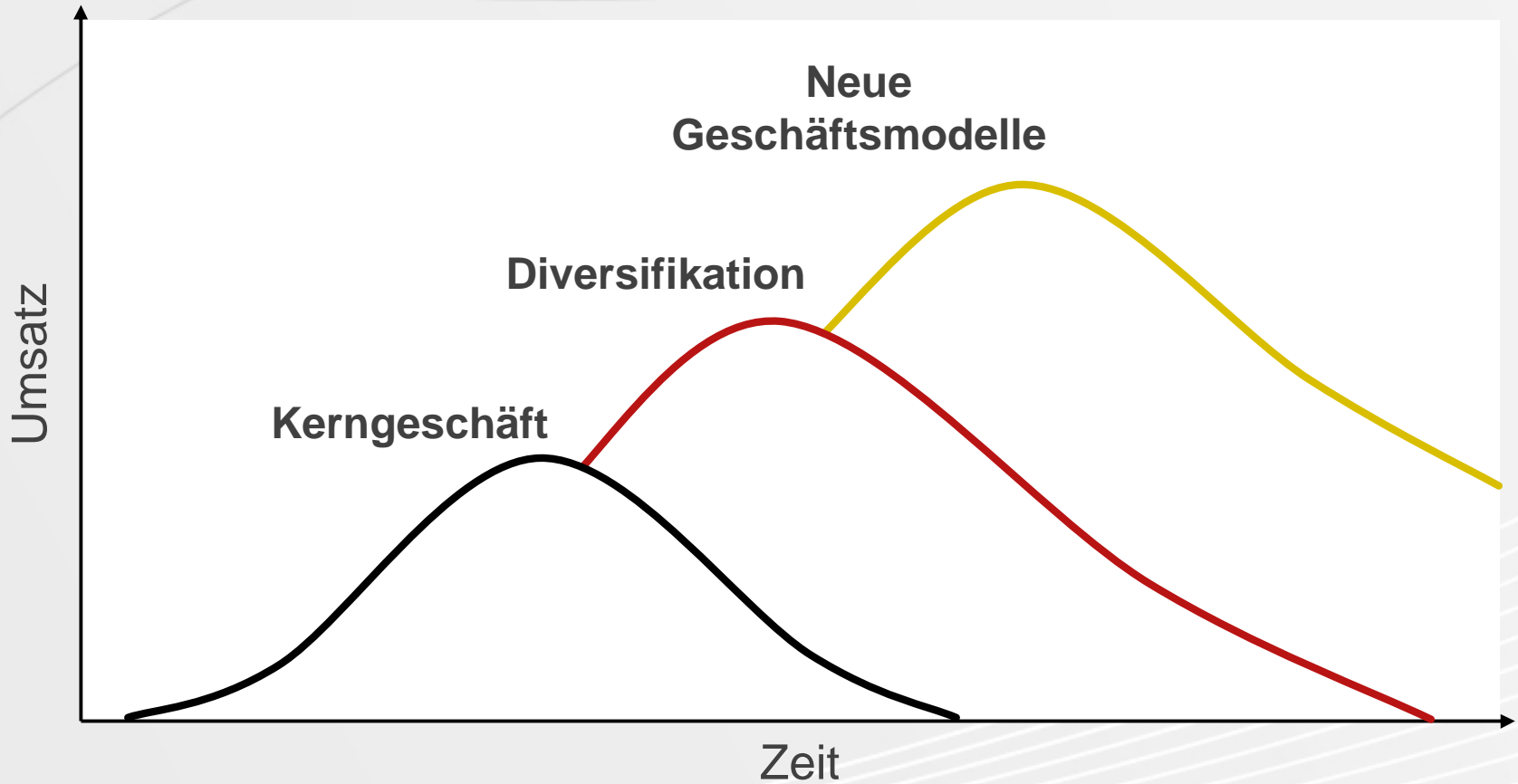
Unternehmen / Gruppe	Durchschnittliches jährliches Umsatzwachstum	Umsatz (in Mio. EUR)	
		1994	2009
Aixtron AG	25,34%	10,23	302,9
Fresenius	18,98%	1.045,59	14.165,00
SAP AG	17,62%	936,00	10.672,00
Rofin-Sinar	15,28%	56,00	472,52
EJOT	13,20%	35,79	230,00
Wirtgen	14,37%	180,00**	1.180,00
Söring (Ultraschall-Trenngeräte)	11,69%	2,50	13,12
Brita-Wasserfilter (Brita GmbH)	12,87%	46,02	282,80
Uhde	12,79%	332,85	2.025,40
<b>ebm</b>	<b>13,21%</b>	<b>153,39</b>	<b>986,00</b>
Trumpf	10,04%	319,00	1.340,00
Claas	11,36%	577,76	2.900,82
Schleifring	11,25%	17,38	86,00
SMS GmbH	11,06%	895,78**	3.890,75
Hillebrand	10,77%	135,49**	567,00
Eppendorf-Netheler-Hinz	10,10%	102,26	433,21
<b>Würth</b>	<b>9,91%</b>	<b>1.822,20</b>	<b>7.522,00</b>

\*) Basis: 218 „Hidden Champions“; alle Umsatzangaben eigene Schätzungen; \*\* Umsatz 1995

# Wachstum notwendig für langfristiges Überleben

- „Klein aber fein“ Strategien nur tragfähig bei hoch spezialisierten Einzelkämpfern (Rechtsanwälte, Berater, Chirurgen..)
- Größere Organisationen brauchen Wachstum
  - Neue Mitarbeiter bringen neues externes Wissen
  - Mitarbeiter benötigen Karriere-Perspektiven
  - Umsatzstagnation-/schrumpfung führt zu Teufelskreisen
- In vielen Branchen Mindestgröße erforderlich (Begleitung großer Kunden):  
z. B. globaler First Tier Automobilzulieferer, 1 Mrd. € Jahresumsatz, 6-10 Werke weltweit
- Optimaler Wachstumspfad zw.
  - Vergreisung: Stagnation ,Schrumpfung und Niedergang
  - Burnout: Überexpansion
- „Skill“ (Wachstumsfähigkeit) und „Will“ (Wachstumsbereitschaft) als Hauptherausforderung

# Hauptstellhebel für nachhaltiges Wachstum



# Langlebigkeit erfordert immer wieder ein komplettes Neuerfinden der Geschäftsschwerpunkte

		Geschäftsschwerpunkt - bei Gründung -	Geschäftsschwerpunkt - Heute -
	<b>Franz Haniel &amp; Cie. GmbH</b> (gegr. 1756)	„Packhaus“ für Kolonialwaren aus Holland	Mischkonzern (u.a. Mietwäsche; Celsio; Metro; ELG)
	<b>Freudenberg</b> (gegr. 1849)	Gerberei (Herstellung von Leder)	Mischkonzern (u.a. Dichtungs- und Schwingungstechnik; Vileda; Klüber Spezialschmierstoffe)
	<b>Achenbach Buschhütten</b> (gegr. 1452)	Eisenhammer / Gießerei / Walzwerke für Eisenbleche	Walzwerke zur Herstellung von Folien und Bändern aus NE-Metallen (u.a. Alufolien)
	<b>Prym Group</b> (gegr. 1340)	Goldschmiedebetrieb / Maschinen zur Produktion von Fertigwaren aus Messing / Druckknöpfe	Mischkonzern (Prym Consumer / Fashion; Inovan: Zulieferer hochpräzise Kontakttechnik-Teile)



# Agenda

- 1 Deutsche Weltmarktführer: Z/D/F
  - 2 Das Erfolgsmodell
  - 3 Stabilität der Führungspositionen:  
Einmal Weltmarktführer - immer Weltmarktführer?
  - 4 Ausblick: Wachstumspotentiale und  
Managementherausforderungen**
-

# Sehr herausfordernde weltwirtschaftliche Rahmenbedingungen: hohe Volatilität und Unsicherheit

2008



Schwerste weltweite  
Wirtschaftskrise  
seit 1929

Konjunkturprogramm;  
Massive  
Zinssenkungen;

2009



2010

Erste  
Stabilisierung  
USA am  
Abgrund (QE 2)  
Massive Probleme  
Eurozone (PIGS)

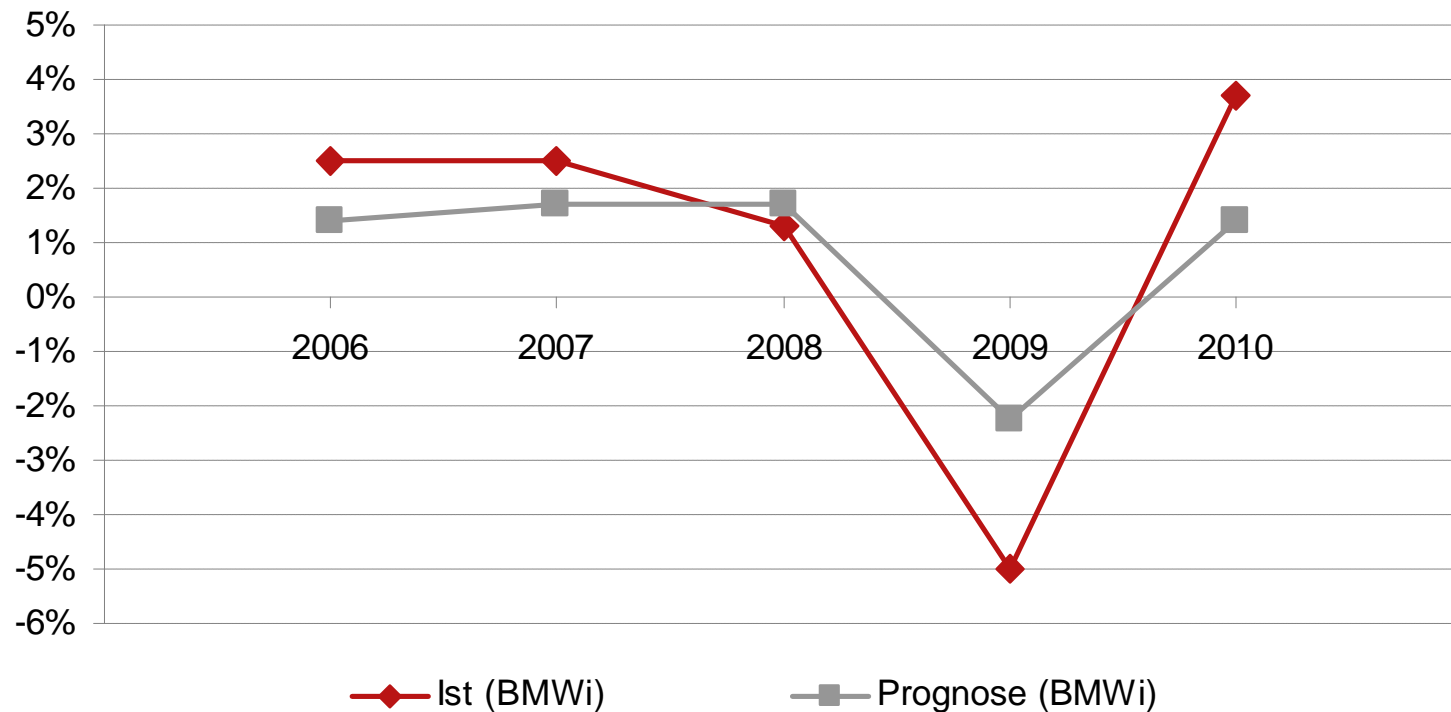
2011 ff

Deflation / Inflation  
(Rohstoffpreise / EM) ?  
\$/ €Kurs ?



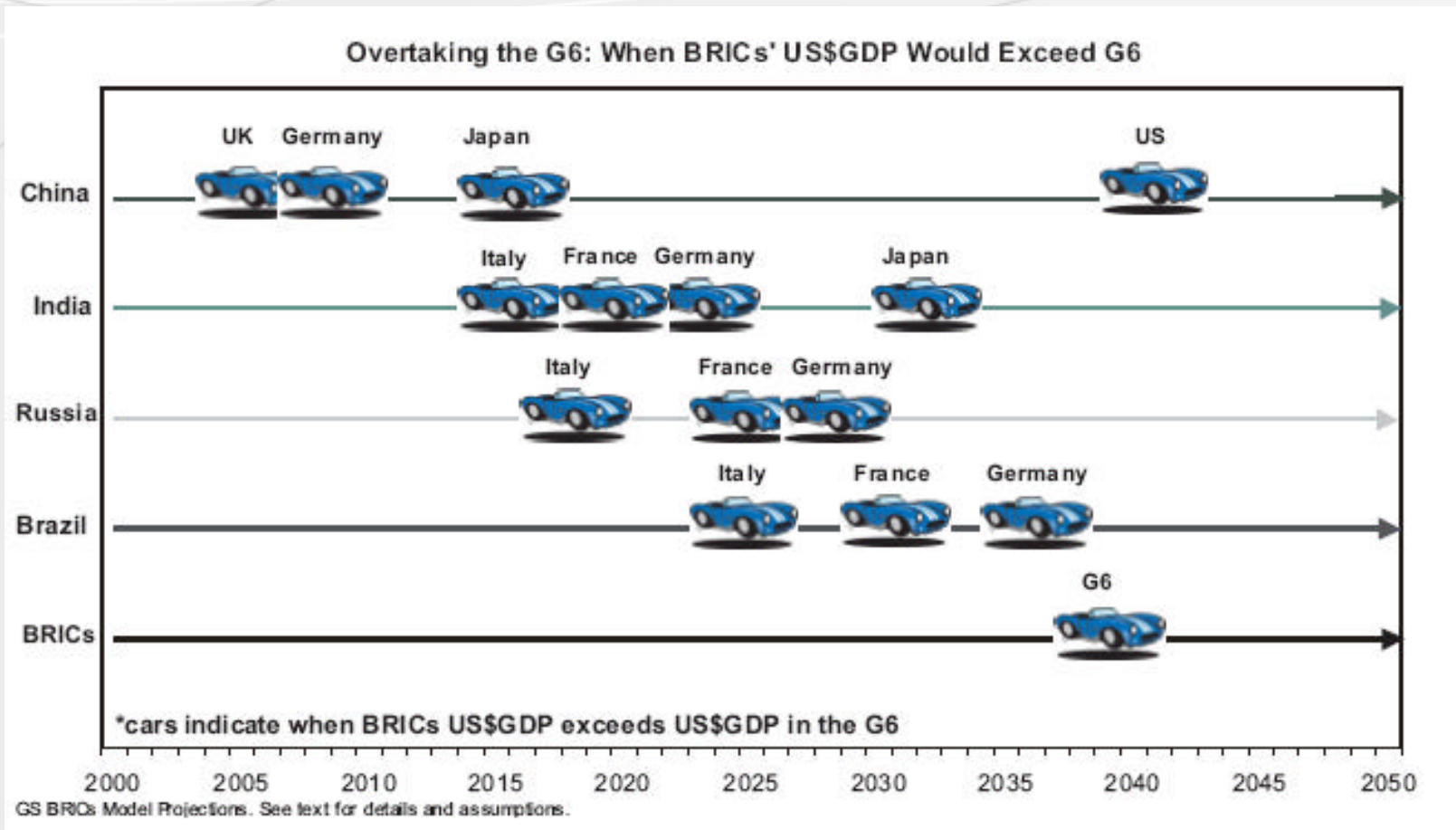
„Prognosen sind schwierig, vor allem wenn sie sich auf die Zukunft beziehen“

## BIP-Wachstum Deutschland



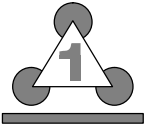
Quelle: Bundeswirtschaftsministerium

# „Fast Sicher“: Stark wachsende Bedeutung der BRIC Länder

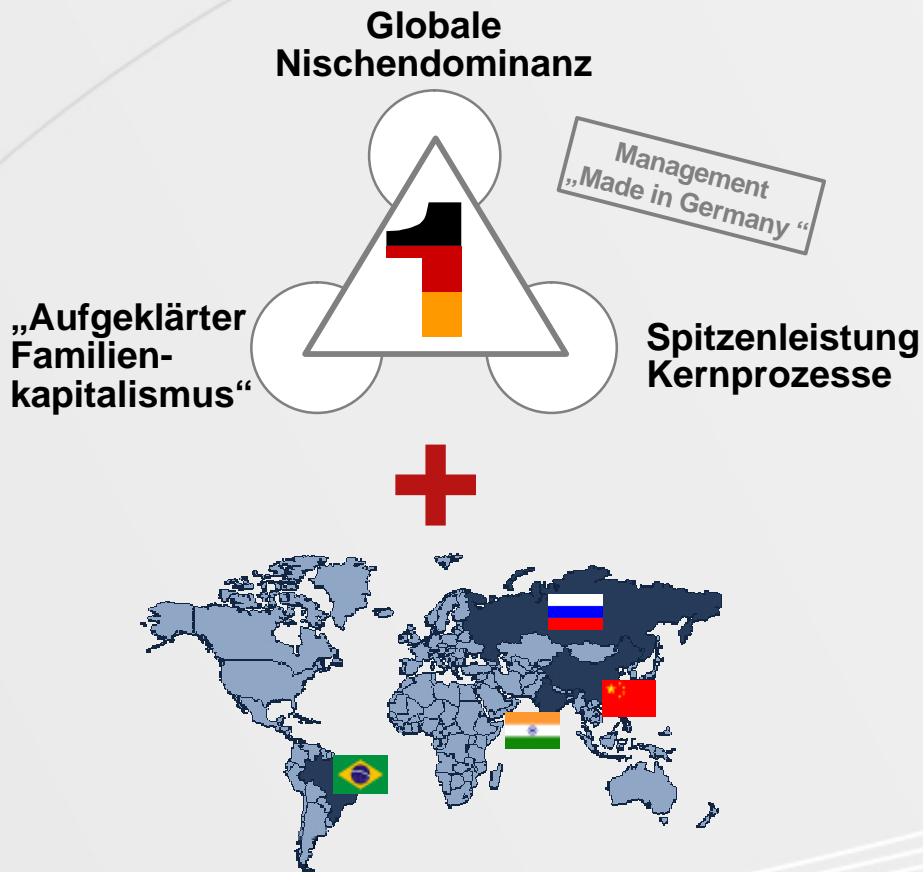


\*) Quelle: Goldman Sachs, The World and the BRICs dream, 2006

# Deutsche Weltmarktführer: Gewinner der Globalisierung ! (?)



## Mittelfristig – Ja!



## Langfristig?

- Können wir Weltspitze in der Forschung und Entwicklung bleiben?
- Wie können Bildung, Ausbildung und Weiterbildung an die Weltspitze geführt werden?
- Wie können die Negativtrends der demographische Entwicklung in ihren Auswirkungen abgemildert werden?



**Wille, Weltspitze zu bleiben**