



# LEXIKON DER DEUTSCHEN **WELTMARKTFÜHRER**

Herausgegeben von Florian Langenscheidt und Bernd Venohr

DEUTSCHE ■  
STANDARDS ■



## Das Erfolgsmodell der deutschen Weltmarktführer

**Prof. Dr. Bernd Venohr** (\*1959) gilt international als einer der profiliertesten Analysten und Kenner der Erfolgsunternehmen des deutschen Mittelstands. Als Unternehmensberater verfügt er über eine langjährige praktische Erfahrung, u. a. durch seine Tätigkeit bei der Strategieberatung Bain & Company, wo er zuletzt als Teilhaber und Senior Partner sowie Mitglied des weltweiten Board of Directors tätig war. Im Anschluss an seine Tätigkeit bei Bain war Prof. Venohr in den Jahren von 2000 bis 2005 Geschäftsführer von Accenture Deutschland. Heute berät er Gesellschafter und Geschäftsführer bzw. Vorstände deutscher Mittelstandsunternehmen bei der Entwicklung und Umsetzung von Strategie- und Organisationskonzepten sowie bei Unternehmenskäufen und -verkäufen. Neben seiner Beratungstätigkeit lehrt Bernd Venohr Strategisches Management an der Hochschule für Wirtschaft und Recht in Berlin.

Die starke Exportleistung

Unternehmensführung „made in Germany“

Strategie: globale Nischendominanz

Spitzenleistungen in den operativen Kernprozessen

Führungsmodell: aufgeklärter Familienkapitalismus

Deutsche Institutionen als Basis für den langfristigen Erfolg

Zusammenfassung und Literaturverzeichnis

Deutschlandkarte der Weltmarktführer

# Das Erfolgsmodell der deutschen Weltmarktführer

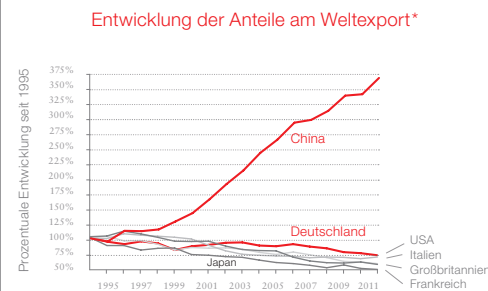
von Prof. Dr. Bernd Venohr

## Die starke Exportleistung

Das Welthandelsvolumen ist in den letzten zwei Jahrzehnten kontinuierlich angewachsen. Der Anteil Deutschlands am globalen Warenhandel blieb dabei seit 2000 weitgehend konstant. Während die Bedeutung Chinas stark stieg, gingen die Anteile anderer etablierter Industrieländer am globalen Warenhandel zurück. Deutschland ist somit das einzige größere Industrieland, das seinen Anteil am Weltmarkt weitgehend behauptete. Die vergleichsweise positive wirtschaftliche Entwicklung Deutschlands wurde zu einem großen Teil getragen durch das starke Wirtschaftswachstum in zahlreichen Schwellenländern (Miotti/Sachwalk 2006). Das Angebotsprofil der deutschen Wirtschaft in den Schwerpunktbranchen Maschinen- und Anlagenbau, Elektrotechnik, Chemie und Automobil passt hervorragend zum Nachfrageprofil der sogenannten BRIC-Länder (Brasilien, Russland, Indien, China) und anderer rasch wachsender Schwellenländer. In vielen dieser Länder entstanden und entstehen immer noch industrielle Kapazitäten in großem Umfang. Weiterhin werden dort hohe Investitionen in Infrastruktureinrichtungen zur Energieversorgung und zum Ausbau der Transportwege getätigt. Vom steigenden Wohlstand und von der stark wachsenden Kaufkraft der Oberschicht in diesen Ländern profitieren wiederum auch viele deutsche Premium-Gebrauchsgüterhersteller.

Allerdings mehren sich die Anzeichen, dass das „Geschäftsmodell Deutschland“ (Wittenstein 2012), basierend auf einer exportorientierten und auf hochwertige Industriegüter spezialisierten Industrie, zunehmend an Grenzen stößt. Zum einen flachen die hohen Zuwachsraten in den Schwellenländern ab (Pritchett/Summers 2013). Zum anderen entstehen auch lokale Wettbewerber in einigen dieser Länder, vor allem in China, die versuchen, über eine starke Binnenmarktposition

und Erfolge auf Drittmärkten deutsche Anbieter anzugreifen (Berthold 2012). Auch werden die nachhaltigen Leistungsbilanzüberschüsse der deutschen Wirtschaft immer wieder als eine der Ursachen für weltweite makroökonomische Ungleichgewichte herangezogen und führen so zum Druck auf politische Entscheidungsträger, stärker die deutsche Binnennachfrage statt den Export zu fördern (vgl. Berthold 2012).



Quelle: UN-Comtrade Database und eigene Berechnung (2014 © Prof. Dr. Bernd Venohr)  
\* Anteil eines Landes am weltweiten Export 1995 = 1

## 1.620 deutsche Weltmarktführer

Insgesamt gibt es circa 1.620 deutsche Unternehmen, die in ihren jeweiligen Marktsegmenten weltweit führend sind, d. h. gemessen an der Umsatzhöhe zu den ersten drei Unternehmen gehören (vgl. Datenbank Deutsche Weltmarktführer 2014). Die Unternehmen erzielen zusammen einen globalen Jahresumsatz von ca. 2 Billionen Euro und beschäftigen 8.126 Millionen Arbeitnehmer (Basis jeweils letzte verfügbare Unternehmensdaten, i. d. R. 2012 oder 2013). Anspruch auf Vollständigkeit erheben diese Zahlenangaben nicht. Dafür ist der Markt zu sehr in Bewegung und zu intransparent.

Das Kriterium „Weltmarktführerschaft“ beinhaltet neben einer führenden Marktposition auch die

Internationalität eines Unternehmens. Hat sich ein Unternehmen bei einem bestehenden internationalen Markt nur national oder nur geringfügig international durchgesetzt, gilt es nicht als Weltmarktführer, auch wenn es das weltgrößte Unternehmen seiner Art ist. Deswegen wird bei der Einstufung auch darauf geachtet, dass ein Unternehmen eine Präsenz in mindestens einem Schlüsselland der sogenannten Triade (Europa; Asien; Nord- und Südamerika) unterhält. Neben diesen quantitativen Kriterien spielen auch qualitative Kriterien, vor allem die Qualitäts- und Technologieführerschaft, für die Aufnahme in die Datenbank eine wichtige Rolle.

Hinter dem Exporterfolg Deutschlands stehen nicht nur Großkonzerne, sondern auch eine große Anzahl mittelständischer Unternehmen. Typischerweise werden in zahlreichen deutschen Statistiken kleine und mittlere Unternehmen mit einem Jahresumsatz bis 50 Millionen und maximal 499 Beschäftigten zum Mittelstand gezählt (vgl. Ifm 2014). Weiterhin wichtig sind qualitative Merkmale wie die Einheit von Eigentum und Leitung (d. h. Familienbesitz), Unabhängigkeit, die lokale Verankerung sowie langfristige, konsensorientierte Beziehungen zu den wichtigsten Stakeholdern wie Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und Banken (vgl. Welter 2013 und Berghoff 2004, S. 120–122, Fear 2012, S. 128–130). Fasst man die an Umsatzgrenzen orientierte Mittelstandsdefinition weiter und zählt auch die Unternehmen des „gehobenen Mittelstands“ (Jahresumsatz zwischen 50 Millionen und 1 Milliarde) zu dieser Gruppe, so erwirtschaften diese Unternehmen circa 68 Prozent der deutschen Exportleistung. Circa 1.400 der 1.620 deutschen Weltmarktführer sind Mittelständler.

Das Vorhandensein einer so großen Gruppe exportstarker, mittelgroßer Industrieunternehmen ist nach unseren Einschätzungen weltweit einzigartig, auch wenn fundierte Vergleichszahlen hierzu leider fehlen. Am ehesten vergleichbare Strukturen gibt es in Österreich, der Schweiz und Norditalien. Betriebsgrößenvergleiche auf EU-Ebene zeigen (Arrighetti et al. 2012, S. 9), dass selbst im Bereich des „kleinen Mittelstands“ bis 50 Millionen Jahresumsatz das durchschnittliche klein- und mittelständische Unternehmen in der produzierenden Industrie aus Deutschland mit

Der gehobene Mittelstand als Speerspitze des deutschen Exporterfolges

Jahresumsatz	Anzahl Unternehmen <sup>1)</sup>	Anteil am Gesamtexport <sup>2)</sup>
Großkonzerne >1.000 Mio. €	501 (0,02%)	31,69 %
Gehobener Mittelstand 250–1.000 Mio. €	1.806 (0,06%)	36,88 %
100–250 Mio. €	3.483 (0,11%)	
50–100 Mio. €	5.508 (0,17%)	
Klassische KMU < 50 Mio. €	3.239.021 (99,65%)	31,43 %

<sup>1)</sup> Umsatzsteuerstatistik 2012

<sup>2)</sup> Statistisches Bundesamt, Deutscher Außenhandel 2011 (2014 © Prof. Dr. Bernd Venohr)

einem Jahresumsatz von 36 Millionen um den Faktor 1,5 bis 4 Mal größer ist als Unternehmen aus anderen großen EU-Ländern (Italien, Spanien, Frankreich, England). Derartige Vergleiche zeigen auch, dass generell mit steigender Betriebsgröße wichtige Erfolgsfaktoren wie Produktivität, Innovationsstärke und Internationalisierungsgrad hoch korrelieren, alles Merkmale, die deutsche Mittelständler auszeichnen.

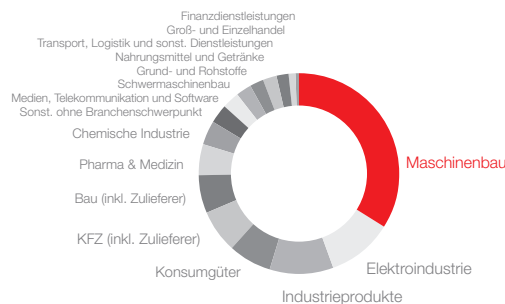
Die Gründe für diese deutsche Exportstärke bei hochwertigen Industrieprodukten sind nur unzureichend erforscht und liegen sicherlich zum Teil in der industriellen Geschichte und geostrategischen Lage Deutschlands begründet (vgl. dazu z. B. Simon 2012 und Abelshausen 2003). Deutschland war bis Ende des 19. Jahrhunderts kein Nationalstaat, sondern eine Ansammlung von Kleinstaaten. Jeder Unternehmer, der wachsen wollte, musste „internationalisieren“. Einen großen Schub erlebte die deutsche Industrie in der ersten Phase der Globalisierung, Ende des 19. Jahrhunderts bis zum Beginn des Ersten Weltkriegs. Unternehmen wie Siemens waren schon damals auf der Basis ihres technologischen und organisatorischen Know-hows „Global Player“. Siemens beispielsweise dominierte in dieser Zeitperiode lange Jahre den gesamten Weltmarkt für Telegraphen-Netzwerke (Berghoff 2004, S. 133–136). Geostrategisch hat Deutschland eine Mittellage zwischen Asien und Amerika, was zu kürzeren Reisezeiten und Kommunikationsvorteilen gegenüber den beiden anderen Triade-Regionen führt. Deutschland als größtes

Land Europas, gemessen an der Bevölkerungszahl und Wirtschaftskraft, liegt im Zentrum Europas, des größten Wirtschaftsraums der Welt, und grenzt an neun andere europäische Länder an. Die Größe und Stärke des deutschen Binnenmarktes fördert die Entwicklung von leistungsstarken Mittelstandsunternehmen, die aufgrund der geografischen Lage des Landes dann auch vergleichsweise leichter den Sprung über die Landesgrenzen schaffen. Positiv wirkt sich auch das deutsche „Institutionengefüge“ aus, das die Entwicklung innovationsstarker und global aktiver mittelständischer Unternehmen unterstützt.

### Der Branchenmix

Deutsche Firmen sind tendenziell in zwei Typen von Märkten stark vertreten, im Business-to-Business-Bereich (B2B) und im Premiumsegment. Der B2B-Bereich stellt mit Lieferanten und Dienstleistern für andere Industrieunternehmen den Großteil (ca. 85 Prozent) der Weltmarktführer. Neben ausgeprägten Volumenmärkten (zum Beispiel Standard-Zulieferteile für den Automobilbereich oder PCs), gibt es hier eine Vielzahl von Märkten kleinerer und mittlerer Größe, oft mit einem jährlichen Marktvolumen im zwei- oder unteren dreistelligen Millionenbereich. Ganz typisch ist der Maschinen- und Anlagenbau: Hier sind über 500 der 1.620 Weltmarktführer zu finden. Eng verbunden mit diesem Sektor sind auch zahlreiche Komponentenlieferanten aus den Be-

Deutsche Weltmarktführer nach Branchen



Quelle: Datenbank Deutsche Weltmarktführer, (2014) © Prof. Dr. Bernd Venohr

reichen Elektroindustrie und Industrieprodukte. Der Maschinenbau selbst wird meist von Spezialisten dominiert, die Fertigungsausrüstungen für eng definierte Zielkunden anbieten. Beispielsweise existiert für Werkzeugmaschinen – im Gegensatz etwa zu Baggern oder Baukränen – kein weitgehend homogener Markt, der komplett von wenigen Unternehmen bedient werden kann. Die Vielfalt der Anwendungen (etwa Fräsen, Drehen, Schleifen, Stanzen, Biegen und dies wiederum für unterschiedliche Materialien wie Metall oder Holz) in einer Reihe von Kundenbranchen, wie Fahrzeugbau oder Möbel- und Holzindustrie, schafft Betätigungsfelder für sehr viele Spezialisten, die in ihrem jeweiligen Segment weltweit bedeutende Marktanteile erreichen. Ein anderer wichtiger Exportsektor ist die Medizintechnik. Auch hier gibt es, neben einigen wenigen größeren Volumenmärkten (z. B. für Herzerkrankungen), eine Vielzahl kleinerer Märkte für Spezialprodukte. In vielen dieser kleinvolumigen Märkten nehmen deutsche Mittelständler mit Umsätzen im zweistelligen oder unteren dreistelligen Millionenbereich weltweit eine Spitzenposition ein, etwa bei Inhalationsgeräten für Atemwegserkrankungen. Aber auch in vielen ungewöhnlichen B2B-Branchen geben deutsche Unternehmen den Ton an, wie zum Beispiel die Firma Poly-clip System bei Clipverschluss-Lösungen für die Lebensmittelindustrie, die Firma Mauer Söhne, die sowohl bei Dehnfugen für Brücken als auch bei Achterbahnen zu den Weltmarktführern gehört, oder auch das Ingenieur- und Architekturunternehmen Tilke, weltweit führend bei Autorenn- und Teststrecken.

Der zweite Absatzschwerpunkt deutscher Unternehmen ist das Premiumsegment großvolumiger Massenmärkte. Nach unseren Schätzungen beträgt zum Beispiel der kombinierte Anteil der deutschen Premiummarken Audi, BMW, Daimler und Porsche am gesamten Weltmarkt für Premiumautos fast 90 Prozent. Starke Marktpositionen kann man auch in den Premiumsegmenten vieler anderer Konsum- und Gebrauchsgütermärkte beobachten, von Haushaltsgeräten (Miele, Bosch-Siemens) über Schreibgeräte (Montblanc, Staedtler) bis hin zu hochwertigen Trinkgläsern für die Spitzengastronomie (Zwiesel Kristallglas). Auch im B2C-Segment gibt es wieder un-

gewöhnliche Weltmarktführer wie zum Beispiel das Unternehmen Vladi Private Islands, weltgrößter Insel-Makler. Wie zu Beginn beschrieben, profitierten diese Unternehmen sehr stark von der Globalisierung und wichtigen globalen Nachfragetrends.

### Unternehmensführung „made in Germany“

Die weltmarktführenden Unternehmen zeichnen sich durch ein ganz besonderes Managementmodell aus, das Strategie, Kernprozesse und das Führungs- und Organisationsmodell zu einem schlagkräftigen Ganzen verbindet. Für den Erfolg sind nicht nur herausragende Produkte und Dienstleistungen verantwortlich, sondern auch ein ganz spezifisches Managementmodell. In vielerlei Hinsicht ist dieses Modell ein Gegenentwurf zum US-geprägten Mainstream-Modell der Unternehmensführung. Vor allem bei zwei Grundprinzipien gibt es gravierende Abweichungen (vgl. hierzu Kormann 2005, S. 17–19):

#### Langfristiges Überleben statt kurzfristige Shareholder-Value-Maximierung

Das US-Modell räumt dem Interesse der Aktionäre (Shareholder) Priorität ein. Das oberste Unternehmensziel ist es, den Wohlstand der Eigentümer (Shareholder Value, gemessen am Marktwert des Eigenkapitals) zu mehren. In der Theorie ist das Konzept des Shareholder Value durchaus auch auf eine langfristige und nachhaltige Entwicklung des Unternehmenswertes ausgerichtet, da in den Marktwert des Eigenkapitals auch alle in der Zukunft liegenden, auf den heutigen Zeitpunkt diskontierten Cashflows einfließen. In Verbindung mit der Börsennotierung zahlreicher US-Unternehmen führt die einseitige Orientierung an diesem Ziel in der Praxis jedoch zu gravierenden Fehlsteuerungen. Setzt man die Maximierung des Shareholder Value mit der fortlaufenden Steigerung der Aktienkurse gleich und kompensiert man gleichzeitig das Management auf der Basis der kurzfristigen Kurssteigerungen, führt das zu einem extrem kurzfristigen Zeithorizont der Unternehmensführung. Dieses Problem hat sich vor allem in den USA in den

letzten Jahren noch durch eine starke Verkürzung der Haltedauer von Aktien und den dort dominierenden Hochfrequenzhandel verschärft. Eine weitere Konsequenz dieser auf kurzfristige Aktienkursteigerungen ausgerichteten Politik ist die Vernachlässigung von Investitionen. Zwischen 2003 und 2012 verwendeten die im S&P 500 Index vertretenen US-Großkonzerne 54 Prozent der erzielten Gewinne für Rückkäufe ihrer eigenen Aktien; 37 Prozent flossen in Dividendenzahlungen an Aktionäre; für Investitionen zur Stärkung des Geschäftes verblieben nur 9 Prozent (Lazonick 2014). Hauptziel der Rückkäufe war, den Gewinn pro Aktie zu steigern; auf dieser Kennzahl basieren viele Anreizprogramme von US-Managern.

Fast 70 Prozent der deutschen Weltmarktführer sind nicht börsennotiert und vollständig in Familienbesitz. Oberstes Ziel der meisten dieser Unternehmen ist die Sicherung des langfristigen Überlebens sowie die Wahrung der Unabhängigkeit („Treuhänder-Perspektive“). Der für börsennotierte Aktiengesellschaften typische Principal-Agent-Konflikt (abweichende Interessen von Eigentümern und Management) entfällt durch die Einheit von Eigentum und Leitung. Selbst wenn die operative Unternehmensführung durch externe Manager erfolgt, führt die dominierende Stellung der Eigentümerfamilie meist dazu, dass die langfristigen Inhaberinteressen dominieren. Um langfristiges Überleben zu sichern, versucht man die Interessen aller für den Unternehmenserfolg wichtigen Gruppen zu berücksichtigen. Die Unternehmenspolitik ist auf die Schaffung nachhaltiger Vertrauensbeziehungen zu allen wesentlichen Stakeholdern des Unternehmens (Eigentümer, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und Gesellschaft) ausgerichtet. Statt kurzfristiger Gewinnmaximierung stehen die Erzielung angemessener Gewinne und eine nachhaltige Wertsteigerung im Vordergrund.

Trotz dieser strukturellen Unterschiede zwischen Familienunternehmen und börsennotierten Aktiengesellschaften sollte man sich vor einer Schwarz-Weiß-Malerei hüten: Es gibt auch viele Gemeinsamkeiten und Zwänge, die durch den Markt oder die Unternehmensgröße verursacht werden. Bei gleicher Größe, gleichem Markt und gleichem Globalisierungsgrad, nähern sich



die langfristigen Renditeziele von Familienunternehmen und börsennotierten Aktiengesellschaften an. Was bleibt, ist jedoch die Unabhängigkeit der nicht börsennotierten Familienunternehmen von kurzfristigen Kapitalmarkterwartungen und die Ausrichtung des Unternehmens an den langfristigen Inhaberinteressen.

### Kundenbindung statt Wettbewerbsfokus

Die US-Denkshule der Unternehmensstrategie setzt sehr stark auf das Thema Wettbewerbsorientierung (zum Folgenden vgl. Kormann 2005, S. 20–25): Es gilt, die Wettbewerber zu überwinden, gegebenenfalls auch durch aggressive wettbewerbliche Maßnahmen, um Marktdominanz und überdurchschnittliche Profitabilität zu erzielen. Das Leitbild sind großvolumige Massenmärkte mit einer großen Zahl von letztlich anonymen Kunden, auf denen man entweder Qualitätsführer (durch Produktdifferenzierung) oder Kostenführer sein kann. Die meisten der deutschen Weltmarktführer sind jedoch, wie beschrieben, auf B2B-Märkten tätig. B2B-Märkte weisen eine Reihe von Besonderheiten auf, die eine andere strategische Schwerpunktsetzung erfordern (Kormann 2005, S. 70–95):

- B2B-Produkte bzw. -Dienstleistungen haben hohe Bedeutung für den Kunden, wobei sich der Wert nicht unbedingt am Kaufpreis für die Anlage oder für die Komponente festmacht. Er zeigt sich vor allem in den gegebenenfalls hohen indirekten Kosten durch den Ausfall von Anlagen oder Komponenten. Niedrigpreise, durch Abstriche an der Produktleistung erkauft, sind hier kein schlagendes Verkaufsargument. Beispielsweise weisen Verpackungsmaschinen für hochwertige Pharma- oder Lebensmittelprodukte meist einen sehr hohen Durchsatz an Endprodukten auf. Produktionsunterbrechungen sind sehr teuer und Verpackungsfehler, zum Beispiel in Form von Verunreinigungen, können hohe Schadenersatzansprüche auslösen und das Renommee des Produktherstellers gefährden.
- Die Produkte werden in enger Kooperation mit den Kunden entwickelt, sehr oft nach deren Spezifikationen. Beide Organisationen arbe-

ten auf mehreren Hierarchieebenen intensiv zusammen.

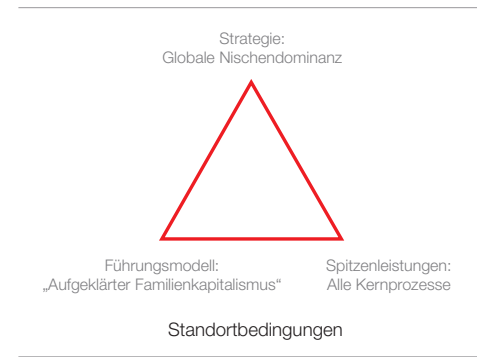
- Maschinen und Anlagen sind „Erfahrungsgüter“, die, anders als Konsum- oder Gebrauchsgüter, nicht einfach ausprobiert und bei Nichtgefallen ohne weiteres ausgetauscht werden können.
- B2B-Märkte sind auf der Anbieter- und Nachfragerseite relativ eng. Jeder Kunde kennt im Prinzip jeden potenziellen Lieferanten und umgekehrt. Sehr oft besteht eine gegenseitige Abhängigkeit.
- Oft sind Wettbewerbsstrukturen auf diesen Märkten, die tendenziell nicht so stark wachsen wie zum Beispiel viele Hightech-Märkte, über viele Jahre stabil. Eine weitere kurzfristige Steigerung des einmal erreichten Marktanteils bringt unter Ertragsgesichtspunkten im Vergleich zu rasch wachsenden Märkten nichts, sondern ist im Gegenteil hochriskant.

Nachhaltiger Erfolg auf B2B-Märkten basiert deshalb sehr stark auf stabilen, durch Vertrauen geprägten Kundenbeziehungen. Der Aufbau und Erhalt langfristiger, nachhaltiger Beziehungen zu Kunden ist neben der Sicherung der wirtschaftlichen Unabhängigkeit der Unternehmen ein wichtiges Unternehmensziel. Robert Bosch hat diese Leitidee wie folgt formuliert: „immer habe ich nach dem Grundsatz gehandelt, lieber Geld verlieren als Vertrauen. Die Unantastbarkeit meiner Versprechungen, der Glaube an den Wert meiner Ware und an mein Wort, standen mir höher als ein vorübergehender Gewinn.“ Kundenorientierung bedeutet nicht, dass den Unternehmen eine gesunde Wettbewerbsorientierung fehlt. Viele der Weltmarktführer sind in ihren Branchen als äußerst harte Wettbewerber bekannt, die auf dem Weg zur Weltmarktführerschaft viele Konkurrenten hinter sich gelassen haben. Man geht aber den indirekten Weg über herausragende Leistungen für Kunden und vermeidet zum Beispiel aggressive Preiskämpfe.

### Strategie: globale Nischendominanz

Die Unternehmen dominieren Marktsegmente weltweit. Dafür entwickeln sie qualitativ hoch-

Management-Modell „Made in Germany“



(2014 © Prof. Dr. Bernd Venohr)

wertige Produkte und Dienstleistungen, von der Werkzeugmaschine über Küchengeräte bis hin zu Software. Sehr viele Firmen, vor allem natürlich die kleineren Mittelständler in Familienbesitz, verfolgen ausgeprägte Nischenstrategien (vgl. Simon 2007, S. 85–105). Die Unternehmen konzentrieren sich auf eng abgegrenzte Teilmärkte, d. h. bestimmte Kundengruppen, für die maßgeschneiderte Produkte und Dienstleistungen mit herausragenden Produkteigenschaften angeboten werden. Die typischen „deutschen Stärken“ wie Leistungsfähigkeit, Zuverlässigkeit, Sicherheit, Qualität, Langlebigkeit und Design führen zu einer hohen Akzeptanz dieser Produkte auf dem Weltmarkt, was sich wiederum in Premiumpreisen niederschlägt. In einer weltweiten Vergleichsuntersuchung im Konsum- und Gebrauchsgüterbereich wurde beispielsweise ermittelt, dass alleine durch die Verwendung der Herkunftsbezeichnung „Made in Germany“ bei funktional vergleichbaren Produkten eine Preisprämie von bis zu circa 20 Prozent erzielt werden kann (vgl. Feige et al. 2014).

Aufgrund der Ressourcen eines Familienunternehmens ohne Kapitalmarktzugang meiden diese Firmen typischerweise Märkte, die einen hohen Kapitalbedarf erfordern und/oder in denen sie mit großen, kapitalstarken Publikumsgesellschaften konkurrieren müssen. In vielen Fällen werden kleine (mehrere hundert Millionen weltweites Marktvolumen) oder auch kleinste Marktsegmente bedient, das allerdings weltweit. Die globale Marktbearbeitung macht kleine Märkte groß („Zwei-Säulen-Strategie“, Simon 2007, S. 118–130). Das Motto ist „Wir konzentrieren

uns auf das, was wir können – und das tun wir weltweit!“. Die Marktanteile der Unternehmen liegen im Mittel bei 50 Prozent (bei einer mittleren Abweichung von 20 Prozentpunkten), in manchen Fällen, vor allem in kleinsten Nischenmärkten, sind die Unternehmen sogar „Quasi-Monopolisten“.

Diese „Zwei-Säulen-Strategie“ basiert auf der Tatsache, dass Kundenbedürfnisse in einem eng definierten Marktsegment über nationale Grenzen hinweg tendenziell ähnlicher sind als Kundenbedürfnisse in verschiedenen benachbarten Marktsegmenten. Die erfolgreichsten Firmen verstehen sich als Spezialisten, die eine hochwertige Problemlösung für eine ganz bestimmte Zielgruppe anbieten. Das gesamte Geschäftsmodell dieser Unternehmen ist auf die Bedürfnisse der Zielgruppe abgestimmt. Sie liefern nicht mehr nur ein Produkt, sondern sehr oft auch komplementäre Dienstleistungen. Dabei agieren sie als „Systemhaus“ und „Full-Service-Partner“.

Ein typisches Beispiel ist die Firma Rational AG, weltweit führender Anbieter von Systemlösungen für die thermische Speisezubereitung in gewerblichen Großküchen. Nicht bedient wird dagegen der volumenmäßig ungleich größere Markt der privaten Kochgeräte. Die Zielgruppe der professionellen Köche in Groß- und Gewerbeküchen hat weltweit ähnliche Bedürfnisse: in kurzer Zeit eine große Anzahl von oft sehr unterschiedlichen Gerichten in optimaler Qualität zuzubereiten. Für diese Zielgruppe bietet man innovative Geräte an, zum Beispiel ein computergesteuertes Gargerät („Self-Cooking Center“), das eine punktgenaue Garung ermöglicht. Der Koch braucht sich um den Garprozess nicht mehr zu kümmern und hat mehr Zeit für die Auswahl der Zutaten und die Kreation der Gerichte. Die Geräte weisen darüber hinaus weitere Leistungsmerkmale auf, die die Arbeitsprozesse in Großküchen entscheidend verbessern (zum Beispiel platzsparendes Design und einfache Reinigung). Das Unternehmen definiert sich selbst als „Anwalt der Köche“ und beschäftigt circa 270 Köche im Außendienst. Man versteht sich als „Systemhaus“ für die Lösung „kochologischer Probleme“ von Profi-Köchen. Eine interdisziplinär besetzte Forschungs- und Entwicklungsabteilung mit circa 80 Mitarbei-

tern, u. a. Physiker, Ingenieure, Ernährungswissenschaftler und 30 Küchenmeister, entwickelt fortlaufend neue Produkte und Problemlösungen für diese Zielgruppe.

Nischenstrategien sind allerdings riskant, insbesondere wenn die Produkte auch noch an eine ganz enge Zielgruppe beziehungsweise Abnehmergruppe geliefert werden. Technischer Wandel und sich verändernde Kundenbedürfnisse oder auch nur ein gravierender vorübergehender Nachfrageeinbruch, wie während der Wirtschaftskrise 2008/2009 zu beobachten war, können sehr schnell zu existenzbedrohenden Situationen führen. Viele der großen und älteren Weltmarktführer in Familienbesitz wie Bosch, Voith, Heraeus sind deshalb auch diversifiziert und bearbeiten eine Reihe von Geschäftsfeldern.

Eine weitere Herausforderung ist für die meisten im Premiumsegment angesiedelten deutschen Unternehmen das Aufkommen neuer Wettbewerber aus den Schwellenländern, insbesondere aus China. Bisher konnten viele deutsche Mittelstandsunternehmen, zum Beispiel im Maschinen- und Anlagenbau, mit ihren klassischen Wettbewerbsvorteilen Qualität, überlegene technische Leistung, Anwendungs-Know-how und Service im Premiumsegment eine dominierende Stellung erarbeiten und Preisaufschläge von bis zu 100 Prozent und mehr erzielen. Lokale Wettbewerber, wie etwa in China, fokussierten sich mit deutlich weniger leistungsfähigen und deshalb günstigeren Produkten auf den unteren und mittleren Preisbereich („good enough products“, „Gut-genug-Produkte“; vgl. Gadish et al. 2007). Weitreichende Produktfeatures oder integrierte Serviceangebote wollen und können sich viele Käufer auf dem chinesischen Markt und auch auf weniger anspruchsvollen Drittmärkten wie zum Beispiel Afrika (noch) nicht leisten. Dieses „Gut-genug“-Segment wächst mittlerweile in vielen Produktkategorien erheblich schneller als der Gesamtmarkt und umfasst meist mehr als 50 Prozent des Marktes.

Zu erwarten ist, dass auch das zukünftige Marktwachstum auf vielen Gebrauchs- und Konsumgütermärkten überwiegend im Niedrig- und Mittelpreissegment stattfinden wird. Für die Produktion dieser Produkte sind oft auch keine hochwertigen Maschinen notwendig. Lokale

Wettbewerber dominieren schon jetzt das untere Preissegment und werden versuchen, auch im Mittelpreissegment eine führende Position einzunehmen, um danach auch in das Premiumsegment vorzudringen. Vernachlässigen deutsche Unternehmen das mittlere Marktsegment weiter und geben ihren chinesischen Wettbewerbern Raum, um Qualität und Service zu verbessern, so besteht das Risiko, dass diese Unternehmen zu starken Konkurrenten auf dem Weltmarkt werden.

Für viele deutsche Unternehmen stellt sich deshalb die strategische Frage, wie auf dem Hintergrund der zu erwartenden Marktentwicklung langfristig die globale Marktposition abgesichert werden kann. In vielen Fällen wird das einen Einstieg in den Massenmarkt erfordern.

Eine stärkere Lokalisierung von Entwicklung und Produktion wird wahrscheinlich erforderlich werden, um Volumenmärkte mit 30–50 Prozent niedrigeren Preisen abdecken zu können. Die bisherigen Erfahrungen einiger multinationaler Konzerne wie Volvo AB, Grundfos und Otis zeigen, dass es sehr schwer ist, ohne Vor-Ort-Präsenz derartige Produkte zu entwickeln (vgl. Tsang/Chong 2014). Weitere Herausforderungen sind auch neue Vertriebs- und Servicekonzepte. Die Basis hierfür bildet eine klar differenzierte Kundensegmentierung und eine Zwei-Marken-Strategie. Das Ziel dieser Positionierung ist, sowohl das bestehende hochmargige Premiumgeschäft nicht zu gefährden als auch ein eigenständiges und innovatives Produkt- und Serviceangebot für Volumenmärkte zu entwickeln, um gegen lokale Wettbewerber wettbewerbsfähig zu werden.

Die Firma Trumpf, Weltmarktführer bei Laserschneidmaschinen, erwarb aus diesem Grund im Jahre 2013 die Mehrheit am chinesischen Werkzeugmaschinenhersteller JFY, Marktführer in China bei Werkzeugmaschinen für die Blechbearbeitung, insbesondere Stanz- und Biegemaschinen (vgl. dazu o.V. 2013: TRUMPF kauft chinesischen Maschinenbauer). Laut Unternehmensangaben kostet die beste Stanzmaschine des chinesischen Herstellers zurzeit circa 100.000 Euro, während die günstigste Trumpf-Maschine 250.000 Euro kostet. Die Akquisition ermöglicht Trumpf, in das untere und mittlere Preissegment einzudringen, das in Deutschland weniger als zehn Prozent, in

China aber zwei Drittel des Marktes ausmacht. Beide Marken sollen auch in Zukunft getrennt geführt werden. Ziel dieser Akquisition ist es einerseits, zusätzliche Wachstumspotenziale in China und auf anderen Drittmärkten zu erschließen; auf der anderen Seite sollen dadurch auch lokale chinesische Wettbewerber an einer weiteren Expansion gehindert werden (vgl. dazu o.V. 2014: Werkzeugmaschinen aus und für China).

## Technologieführerschaft und Innovationsstärke

Basis des Markterfolges sind in der Regel innovative Produkte hoher Qualität mit Alleinstellungsmerkmalen, die oftmals den Stand der Technik definieren. Hauptverkaufsargument ist der Wert und nicht der Preis. Herausragende Innovationskraft ist deswegen ein wichtiger Erfolgsfaktor. Fast alle Unternehmen sind Technologieführer in ihrer Branche.

Viele Firmen passen allerdings nicht ins traditionelle „Hightech-Raster“. Deutsche Firmen sind meist nicht führend bei Basisinnovationen in Sektoren wie Pharma, Informationstechnologie oder Halbleitertechnik, sondern erbringen vielmehr technologische Spitzenleistungen in der Anwendung solcher Innovationen und der akribischen und kundennahen Perfektion von traditionellen Produkten wie zum Beispiel Fertigungsmaschinen und Komponenten, im Hinblick auf Eigenschaften wie Miniaturisierung, Präzision und Umweltverträglichkeit. Indem die Unternehmen ihre Produkte unter diesen Aspekten ständig weiterentwickeln und an steigende Kundenanforderungen anpassen oder auf neue Anwendungen hin verändern, schaffen sie immer wieder neue Marktnischen. Vielen Firmen kommt zugute, dass sie meist schon seit Jahrzehnten in ihrem Marktsegment tätig sind und daher über eine große Erfahrung verfügen. Das angesammelte Produkt- und Verfahrens-Know-how bildet die Basis, um das Leistungsspektrum, etwa durch Integration neuer Technologien, kontinuierlich aufzuwerten und in neue Anwendungsgebiete hinein zu erweitern.

Produktinnovationen entstehen sehr oft nicht aus der wissenschaftlichen Grundlagenforschung, sondern durch das Lösen praktischer Kunden-

probleme. Die Top-Unternehmen verbinden eine starke Kundenorientierung mit technologischer Spitzenleistung. Vorbildlich ist das Management der klassischen Spannungsfelder „Markt“ und „Technologie“ (vgl. Simon 2007, S. 206–210). Einseitig marktorientierte Unternehmen neigen dazu, zu wenig in technische Weiterentwicklungen zu investieren – das Risiko, technische Neuerungen zu verpassen, steigt. Ebenso kann eine zu technologieorientierte Ausrichtung dazu führen, dass die wirklichen Kundenwünsche und -bedürfnisse nicht genügend in die Produktentwicklung integriert werden und „am Markt vorbei“ entwickelt wird. Enge Zusammenarbeit mit Kunden heißt aber nicht, nur deren Anforderungen umzusetzen. Technologieführerschaft bedeutet, den Kunden auf der Basis überlegener Anwendungskenntnisse zu führen. Das Leitmotiv vieler Firmen lautet: „Wir machen nicht, was der Kunde will, sondern was der Kunde braucht“ und „unsere Ingenieure pflegen engen Kundenkontakt, so dass schlussendlich der Kunde weiß, dass er unsere Lösung braucht“.

Ein wichtiges Fundament der Innovationsstärke ist die funktionsübergreifende Zusammenarbeit in Projektteams mit Mitarbeitern aus Forschung, Entwicklung, Fertigung und Vertrieb. Die überschaubaren Strukturen vieler Mittelständler in Verbindung mit dem technischen Hintergrund der Führungskräfte führen dazu, dass in vielen Fällen auch das Topmanagement noch direkt am Innovationsprozess beteiligt ist.

Fortlaufende Innovationen erfordern erhebliche Investitionen. Beispielsweise sind die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung von mittelständischen Weltmarktführern, die im Mittel bei 7,2 Prozent vom Umsatz liegen, weit überdurchschnittlich. Der Umsatzanteil der F+E-Aufwendungen für die deutsche Industrie insgesamt liegt bei 3,5 Prozent (Stifterverband 2012, S. 10). Auch im internationalen Vergleich ist der Anteil der F+E-Aufwendungen am Umsatz circa zweimal so hoch wie branchenüblich (vgl. dazu strategy& 2013: „industrials“). Eine ähnliche Spitzenstellung besteht bei vielen anderen Indikatoren für Innovationsstärke, wie zum Beispiel bei der Anzahl der gehaltenen Patente. Auch bei dieser Kennzahl liegen viele Mittelständler an der Spitze ihrer jeweiligen Branche.

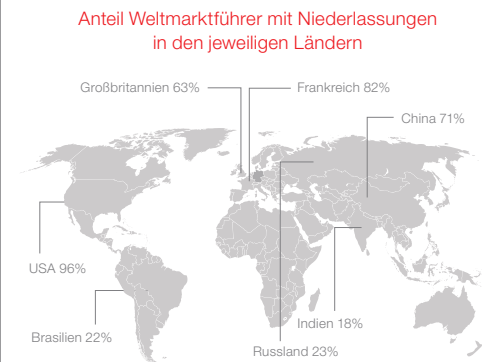
Weiterhin profitieren die Unternehmen auch von der langjährigen und engen Zusammenarbeit mit leistungsfähigen Lieferanten und anspruchsvollen Kunden am Standort Deutschland. Nicht zuletzt gewährleisten industrienaher Forschungseinrichtungen wie zum Beispiel die 67 Fraunhofer-Institute in Deutschland und eine stark dezentrale Hochschullandschaft eine enge Anbindung an wissenschaftliche Forschungsergebnisse.

### Enge Kundenbindung durch weltweite Präsenz

Neben der Innovationskraft sind die weltweiten Vertriebs- und Servicenetze ein entscheidender Erfolgsfaktor. Weltmarktführerschaft bedeutet natürlich auch weltweite Präsenz. Der durchschnittliche Auslandsanteil am Umsatz liegt bei circa 66 Prozent, die Produkte werden in 72 Ländern vertrieben.

Viele der mittelständischen Weltmarktführer haben in den letzten Jahren stark internationalisiert und sind heute in allen wichtigen Märkten mit eigenen Tochtergesellschaften vertreten („Mittelstand-Multinationals“; Fear 2013). Die Beziehung zum Kunden wird, wenn immer möglich, nicht an Dritte delegiert. Das sichert Top-Service über den gesamten Lebenszyklus eines Produktes und ist eine unerlässliche Quelle für Innovationen. Unternehmen, die „vor Ort“ agieren, haben ein besseres Gespür für die marktspezifischen Kundenbedürfnisse und können Produkte und Dienstleistungen an den Anforderungen und Besonderheiten der ausländischen Zielmärkte ausrichten. In vielen Branchen ermöglichen weltweite Servicenetze auch das Angebot komplementärer, produktbegleitender Dienstleistungen zur Festigung der Kundenbindung. Weiterhin können dadurch zusätzliche Umsatzquellen erschlossen und so die Abhängigkeit vom zyklischen Produktgeschäft reduziert werden. Besonderes Gewicht hat das Thema Dienstleistungen in der Investitionsgüterindustrie. Die laufenden Betriebskosten einer Maschine oder Anlage schlagen häufig stärker zu Buche als die ursprünglichen Investitionskosten („Total-Cost-of-Ownership-Betrachtung“). Daraus ergeben sich viele Ansatzpunkte für einen produktbegleitenden Service – beispielsweise im Rahmen eines Teleservice-Konzeptes, das unter ande-

rem die laufende Optimierung der Betriebsparameter, eine vorausschauende Wartung und schnelle Ersatzteilversorgung umfasst. Diese Stärke im Service schafft den Unternehmen auch grundsätzlich eine gute Ausgangsposition für sogenannte Smart Services, das heißt Internetbasierte Dienstleistungen, die über klassische technisch orientierte Servicedienstleistungen auf Kundennachfragen hinausgehen und auch die Analyse von Maschinendaten beinhalten, um Wartungsarbeiten vorherzusagen und den Anlageneinsatz bei den Endkunden zu optimieren (vgl. Acatech 2014).



Quelle: Eigene Schätzung; Deutsche Bundesbank, Bestandserhebung über Direktinvestitionen 2012, (2014 © Prof. Dr. Bernd Venohr)

### Spitzenleistungen in den operativen Kernprozessen

Trotz ihrer starken Marktstellung stehen die meisten Firmen natürlich unter Wettbewerbsdruck und müssen ihre Kostenposition und preisliche Wettbewerbsfähigkeit fortlaufend verbessern. Globalisierung schafft die Möglichkeit, arbeitsintensive Produktionsschritte in Niedrigkostländer zu verlagern, sei es in eigene Fertigungsstätten oder an Dritte. Viele vor allem größere deutsche Weltmarktführer haben deswegen auch ihre Produktion internationalisiert, um beispielsweise Zulieferteile kostengünstig herzustellen. Daneben spielen auch Absatzmotive eine wichtige Rolle, denn zahlreiche ausländische Märkte wachsen schneller als der deutsche Markt. Darüber hinaus folgen Unternehmen häufig ihren großen Kunden ins Ausland oder die einheimische Politik verlangt den Einsatz von „Local Content“.

### Fertigung in Deutschland als „strategisches Asset“

Die meisten der Weltmarktführer sehen die eigene Produktion in Deutschland allerdings immer noch als „strategisches Asset“ an. Entgegen kurzfristigen Modetrends wie Outsourcing (Fremdvergabe der Produktion) und Offshoring (Verlagerung der Produktion in Niedriglohnländer) wird es als essenziell angesehen, auch noch selbst in Deutschland zu produzieren, da die Entwicklung innovativer Produkte die enge Verbindung zur Produktion benötigt.

Die zunehmende Internationalisierung von Produktionsstätten ist deswegen oft auch verknüpft mit einer bewussten Stärkung des Heimatstandortes. Wettbewerbsrelevante Aktivitäten, mit denen sich Unternehmen differenzieren, werden überwiegend in Deutschland angesiedelt. Dazu gehört neben Funktionen wie Forschung, Entwicklung, Konstruktion, Finanzen, Marketing, Design und Einkauf auch meist noch eine eigene Fertigung. Die weiter oben am Beispiel des Maschinen- und Anlagenbaus beschriebene strategische Herausforderung, zukünftig auch große Volumensegmente vor allem im Mittelpreisbereich zu bedienen, wird sicherlich dazu führen, dass zukünftig verstärkt auch Entwicklungs- und Produktionsaktivitäten in Wachstumsregionen, vor allem Asien, verlegt werden. Mittel- und langfristig kann das in vielen Fällen dazu führen, dass Unternehmen in dieser Region einen zweiten „Heimatstandort“ aufbauen werden (vgl. dazu z. B. PWC 2014). Insbesondere für kleinere Mittelständler dürfte der Aufbau eigener Entwicklungs-, Produktions- und Dienstleistungsstandorte allerdings eine große Herausforderung darstellen. Alternativen wie Joint Ventures oder Lizenzvergaben sind wiederum unter den Gesichtspunkten des Know-how-Schutzes und der Sicherung der Produkt- und Servicequalität sehr sorgfältig zu prüfen.

Tendenziell ist die Fertigungstiefe der Weltmarktführer höher als im Industriedurchschnitt und liegt im Mittel bei circa 50 Prozent, wobei allerdings zwischen Firmen je nach Branche und Unternehmensstrategie starke Unterschiede bestehen. Gemeinsamer Nenner bei allen Auslagerungsentscheidungen ist, dass für die Produktquali-

tät kritische Komponenten in jedem Falle selbst gefertigt werden, auch findet die Endmontage in der Regel intern statt. Bei der Fremdvergabe von Teilen profitieren die Unternehmen sehr stark von eingespielten Zulieferer-Netzwerken. Global Sourcing wird zwar betrieben, in vielen Fällen baut man aber aus Qualitäts- und Flexibilitätsgründen noch sehr stark auf wichtige Zulieferer in räumlicher Nähe oder unterstützt diese Unternehmen dabei, gleichfalls Kapazitäten in Niedrigkostenstandorten aufzubauen. So bilden sich in Ländern wie China Industriegebiete mit Hunderten von deutschen Mittelständlern, die fest in die globalen Wertschöpfungsketten ihrer Großkunden eingebunden sind. Beispielsweise haben sich in Taicang, in der Nähe von Shanghai, rund 200 Mittelständler aus Baden-Württemberg angesiedelt und prägen die Stadt (vgl. Mattheis/Eisert 2014), die deshalb auch als „Little Swabia“ (Ewing 2014, S. 87) bezeichnet wird.

Eine wettbewerbsfähige Produktion an einem Hochkostenstandort erfordert vorbildliche Abläufe in der Produktion. Die Basis bilden modernste Fertigungstechnologien und im internationalen Vergleich hoch qualifizierte Belegschaften. Beim Einsatz moderner Fertigungstechnologien profitieren die Unternehmen natürlich von der räumlichen Nähe zu leistungsfähigen Maschinenbauern. Sehr oft setzt man aber zusätzlich auch auf Eigenentwicklungen, um die Fertigungsprozesse weiter zu optimieren. Noch entscheidender für den Markterfolg ist die Spitzenstellung der deutschen Industrie bei der Einführung moderner Produktionsmethoden und bei der konsequenten Umsetzung der Prinzipien der „Lean Production“ und des „Total Quality Managements“. Diese Spitzenstellung zeigen internationale Vergleichsstudien (vgl. Bloom/Van Reenen 2006). Eine deutsche Pilotstudie zum selben Thema ergab, dass alle befragten größeren Industrieunternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern Lean-Management-Prinzipien und -Methoden anwenden, wobei es beim Grad der Umsetzung allerdings noch starke Unterschiede gab (Siebold/Widmaier 2013).

Entwickelt und zuerst erfolgreich umgesetzt wurden diese richtungweisenden Methoden von japanischen Unternehmen wie zum Beispiel Toyota. Alle deutschen Spitzenunternehmen haben diese Systeme übernommen, auf die eigenen Bedürfnisse



abgestimmt und weiterentwickelt. Standardisierte Arbeitsabläufe, einfache Logistik und modernste Fertigungstechnologien bilden die Basis für reibungslose Abläufe. Das entscheidende Element für die Umsetzung und den nachhaltigen Erfolg dieser Produktionssysteme ist das Prinzip des ständigen Verbesserns der Abläufe durch informierte und engagierte Mitarbeiter, die ihr Detailwissen über Probleme in Verbesserungen aktiv einbringen. Diese Art der Produktionsorganisation stellt hohe Anforderungen an die Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter. Das weltweit einzigartige System der dualen Berufsausbildung bildet eine wichtige Voraussetzung für den Aufbau einer hoch qualifizierten und loyalen Stammbesetzung.

Hochflexible Produktionssysteme ermöglichen den stark spezialisierten Unternehmen eine auftragsbezogene Fertigung („Production on Demand“/„Just-in-time-Produktion“). Hergestellt wird nur, was man sofort benötigt. Das vermeidet Überproduktion und Lagerhaltung. Ein wichtiger Erfolgsbaustein sind auch unternehmensspezifische Arbeitszeitmodelle, die den Unternehmen einen hohen Grad an Flexibilität ermöglichen. In den letzten 10 Jahren haben sich auf breiter Front sogenannte betriebliche Bündnisse für Arbeit durchgesetzt, mit denen Unternehmen, in Einvernehmen mit den örtlichen Betriebsräten, die Regelungen der Branchentarifverträge, zum Beispiel im Hinblick auf Arbeitszeiten, an die unternehmensspezifischen Belange anpassen können.

Die Kostenposition und damit preisliche Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Unternehmen konnte durch eine starke Reduktion der Durchlaufzeiten und Bestände bei gleichzeitiger signifikanter Steigerung der Produktivität und Senkung der Fehlerkosten deutlich verbessert werden. Ein weiterer Effekt dieser sehr flexiblen Produktionssysteme ist, dass man die meist modular im Baukastensystem aufgebauten Produkte für besondere Kundenwünsche konfigurieren kann. Das ermöglicht vielen hoch spezialisierten Unternehmen, die Vorteile moderner Serienfertigung mit dem Anspruch einer kundenindividuellen Bedienung zu verknüpfen. Unter dem Oberbegriff „Industrie 4.0“ existieren in Deutschland seit einigen Jahren eine Vielzahl von Initiativen und Projekten, an denen Branchen-

verbände (BITKOM, VDMA, ZVEI), Unternehmen und Forschungsinstitute beteiligt sind (vgl. z. B. Acatech 2013). Das Ziel ist, sowohl die Produktionsflexibilität der beteiligten deutschen Unternehmen noch weiter deutlich zu verbessern als auch die führende Weltmarktposition deutscher Unternehmen im Bereich der Produktionstechnologie abzusichern. Schwerpunkte sind neben der Schaffung der technischen Basis für eine weltweite Vernetzung von Maschinen, Betriebsmitteln und Logistiksystemen sogenannte Smart Factories und in Echtzeit steuerbare Wertschöpfungsnetzwerke.

### Kontinuierliche Verbesserung aller Kernprozesse

Immer mehr Firmen gehen auch dazu über, die in der Produktion gewonnenen Erfahrungen bei der Prozessgestaltung und ständigen Verbesserung in andere Kernprozesse wie Einkauf, Logistik, Vertrieb und Service zu übertragen, um auch hier Spitzenleistungen in Bezug auf Schnelligkeit, Flexibilität und Qualität sicherzustellen (Siebold/Widmaier 2013). Die Unternehmenskultur vieler deutscher Erfolgswirtschaften weist so deutliche Parallelen zu weltweiten Spitzenunternehmen wie Toyota auf. Der Prozess der kontinuierlichen Verbesserung (Kaizen) ist ein integraler Bestandteil dieser Unternehmenskultur und bildet die Basis für eine ausgeprägte Lern- und Innovationsorientierung.

### Führungsmodell: aufgeklärter Familienkapitalismus

Neben den beiden Faktoren „Strategie“ und „Prozesse“ bilden die Eigentumsstruktur und das damit verknüpfte Führungsmodell einen weiteren wichtigen Erfolgsbaustein. Fast 70 Prozent der Weltmarktführer sind in Familienbesitz, das heißt, die Kapitalmehrheit sowie gegebenenfalls die Führungsverantwortung liegen in der Hand eines oder mehrerer Familienmitglieder.

### Familienbesitz: die starke und schwache Seite der Weltmarktführer

Familienbesitz prägt die Unternehmenspolitik und die Kultur und Werte der Unternehmen. Unternehmenseigner können ihre ganz persönlichen Werteentscheidungen und Überzeu-

gungen in die Unternehmenspolitik einfließen lassen und – anders als börsennotierte Aktiengesellschaften in Streubesitz – ohne Rücksicht auf oft sehr kurzfristige Anlegerinteressen langfristig agieren.

Die Tradition der Unternehmen reicht oft Generationen zurück und der Fortbestand des Unternehmens soll auch für die folgenden Generationen gesichert werden. Aus dieser emotional geprägten Grundhaltung ergibt sich eine nachhaltige, am langfristigen Erhalt des Unternehmens ausgerichtete Unternehmenspolitik.

Diese Langfristorientierung der Unternehmenspolitik zeigt sich auch in deutlich höheren Eigenkapitalquoten und dem Investitionsverhalten (bei Industrieunternehmen mit vergleichbarer Unternehmensgröße). Große deutsche Familienunternehmen weisen nach unseren Schätzungen eine Eigenkapitalquote von 43,5 Prozent gegenüber 37,6 Prozent bei börsennotierten Unternehmen auf. Diese hohen Eigenkapitalquoten sorgen für finanzielle Stabilität. Ein weiterer Beleg für die Langfristorientierung ist das antizyklische Vorgehen bei Investitionen. So wurden in vielen Fällen trotz starker Umsatzeinbrüche die Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen im Krisenjahr 2009 nicht wesentlich reduziert (vgl. ergo Unternehmenskommunikation/Roland Berger Strategy Consultants, 2010). Weiterhin liegt die Investitionsquote (Höhe der Sachinvestitionen bezogen auf den Umsatz) bei Familienunternehmen mit 7,3 Prozent wesentlich höher als bei börsennotierten Unternehmen mit 4,3 Prozent.

Anders als bei börsennotierten Konzernen mit anonymen Aktionären steht in Familienunternehmen auch eine Familie im Hintergrund – als Garant für Werte und Kultur. Die Werte der Firmengründer werden in Ehren gehalten und gepflegt. Über 70 Prozent der Weltmarktführer sind außerhalb von Großstädten, oft in ländlichen Regionen, angesiedelt, stark am Standort verwurzelt und fühlen sich ihren Mitarbeitern und auch der Region insgesamt verpflichtet. Familienbesitz hat auch sehr gut dokumentierte Schattenseiten. Viele Familienunternehmen sind an Konflikten, die aus der Sphäre der Familie kommen, gescheitert. Durch die hohe emotio-

nale Bindung der Familie an das Unternehmen tun sich diese Unternehmen auch oft schwer, ökonomisch notwendige, aber sozial harte Entscheidungen zu treffen. Ein weiteres Problemfeld ist die Auswahl der Führungskräfte. Wenn nur Familienmitglieder für Führungspositionen infrage kommen, steht dem Unternehmen ein sehr kleiner Know-how-Pool zur Verfügung – entsprechend geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass man den besten Kandidaten für einen Posten bekommt.

Die umfangreiche Forschung über Familienunternehmen konnte deshalb nicht belegen, dass familiengeführte Unternehmen börsennotierten Aktiengesellschaften in Streubesitz generell überlegen sind (vgl. Wifu 2009 sowie Klein 2010). Allerdings scheint die Performance-Differenz zwischen gut und schlecht bei Familienunternehmen sehr viel größer zu sein als bei Nicht-Familienunternehmen. Dies liegt unter anderem daran, dass Eigner in der Regel zügig entscheiden können, ohne langwierige politische Prozesse durchlaufen zu müssen, die oft nicht die Entscheidungsqualität verbessern, sondern nur der Absicherung der Entscheider dienen. Daher sind auch unkonventionelle Entscheidungen eher in Familienunternehmen zu finden. Sind diese Entscheidungen erfolgreich, werden die Familienunternehmen Weltmarktführer, sind sie es nicht, führt dies häufig zum Verschwinden vom Markt.

### Traditionelle Tugenden und hoher Professionalisierungsgrad

Die Top-Performer kombinieren die traditionellen Tugenden des Familienkapitalismus mit einem hohen Professionalisierungsgrad. Erfolgreiche Familienunternehmen haben deshalb im Feld der Corporate Governance eine Reihe von Regeln entwickelt, um der potenziellen Gefährdung des Unternehmens durch die Familie vorzubeugen (vgl. May 2012).

Eine Achillesferse des „klassischen“ Familienunternehmens ist die Nachfolge: Die möglicherweise fehlende Managementkompetenz der die Gründer folgenden Generationen ist ein hoher Risikofaktor. Ein Merkmal des Professionalisierungsgrades mittelständischer Weltmarktführer ist die Rolle, die externe Manager bei der operati-



ven Führung spielen. Viele erfolgreiche deutsche Mittelständler in Familienbesitz werden ab der zweiten Generation durch familienfremde Manager (mit-)geführt. Das Tagesgeschäft übernehmen externe Manager, die Familie konzentriert sich auf eine aktive Gesellschafterrolle. Unsere Analyse von Weltmarktführern in Familienbesitz ergab, dass 28 Prozent nur durch Familienmitglieder geführt werden; 24 Prozent alleine durch Fremdmanager. Mischmodelle waren mit annähernd 48 Prozent am meisten verbreitet. Eine internationale Vergleichsstudie bestätigt diese Ergebnisse. Mischmodelle bei der Unternehmensführung von Familienunternehmen sind in Deutschland im Vergleich zu den Ländern USA, England und Frankreich überdurchschnittlich häufig anzutreffen (vgl. Bloom/Van Reenen 2006). Unternehmen mit diesem Führungsmodell wiesen im Durchschnitt die besten Ergebnisse bei Kennzahlen wie der Unternehmensproduktivität auf. Eine mögliche Erklärung hierfür ist, dass dieses Führungsmodell die Vorteile von Familienbesitz, wie langfristige Orientierung und Unabhängigkeit von kurzfristigen Kapitalmarkterwartungen, mit dem Einsatz moderner Führungsmethoden verbindet, wobei Letztere verstärkt durch die extern rekrutierten Manager mit Erfahrungen aus anderen, meist größeren Unternehmen eingebracht werden.

Die Führungskultur der Erfolgreichen zeichnet sich weiterhin durch eine gute Mischung aus „klassischen“ mittelständischen Tugenden wie große Nähe zu Mitarbeitern und Kunden, hohe Flexibilität sowie durch einen hohen Professionalisierungsgrad der gesamten Führungsprozesse aus. Vor allem größere Familienunternehmen werden heute mit Hilfe entsprechender Controlling- und Risikomanagementsysteme nach unseren Erfahrungen vergleichbar professionell und transparent geführt, wie börsennotierte Aktiengesellschaften.

Der Zusammenhalt der Familie sowie das erfolgreiche Zusammenwirken von Familie und Unternehmen werden vor allem bei größeren und älteren Weltmarktführern in Familienbesitz durch entsprechende Governance-Systeme gewährleistet. Ziel dieser Systeme ist es, die möglichen Spannungsfelder zwischen Unternehmen und Familie und innerhalb der Familie durch einen klaren Wertekodex, Gesellschaftsverträge

und Spielregeln für die Entscheidungsfindung innerhalb der Gesellschafter-, Geschäftsführungs- und Aufsichtsgremien zu regeln (vgl. Simon/Wimmer/Groth 2005; Hennerkes 2004; May 2012; Kormann 2011).

Stark ausgeprägt ist auch die Kontinuität in der Führung. Die durchschnittliche Verweildauer der Geschäftsführer liegt nach unseren Erhebungen bei circa 20 Jahren, während die durchschnittliche Amtsdauer von Vorstandsvorsitzenden bei deutschen Aktiengesellschaften bei knapp 7 Jahren liegt (vgl. strategy& 2014). Kontinuität und die interne Entwicklung der Führungskräfte, die die ganz spezifische Unternehmenskultur kennen und vorleben sollen, werden gepflegt. Typischerweise werden Führungskräfte häufig in einem langen Ausbildungsprozess entwickelt. Quereinsteiger sind eher selten.

#### Vertrauensorganisation als Basis der Innovationsstärke

Die Besten schaffen es, eine „Vertrauensorganisation“ aufzubauen, mit hohen Zufriedenheitswerten der Mitarbeiter und dementsprechend niedrigen Fluktuationsraten, die nach unseren Erhebungen bei circa 2,8 Prozent pro Jahr liegen. Die Bindung des Unternehmens an die Mitarbeiter und der Mitarbeiter an das Unternehmen ist sehr eng. Viele mittelständische Weltmarktführer sind der größte Arbeitgeber am Ort, so haben Mitarbeiter wenig Arbeitsplatzalternativen. Umgekehrt haben solche Unternehmen aber auch eine kleinere Personalauswahl als in der Großstadt. Es besteht eine gegenseitige Abhängigkeit, die sich in fachlich stark spezialisierten Bereichen noch verschärft.

Die Personalpolitik insgesamt zeichnet sich durch große Stetigkeit und Langfristigkeit aus. Mitarbeiter werden wertschätzend behandelt, attraktive Anreiz- und Personalentwicklungssysteme und gut ausgestattete Arbeitsplätze sorgen für ein angenehmes Arbeitsumfeld. Eine Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenserfolg ist bei erfolgreichen Firmen überdurchschnittlich häufig anzutreffen. Umgekehrt ist auch die Loyalität der Mitarbeiter zur Firma groß und damit auch die Bereitschaft, das Beste zu geben und für Kunden viel zu leisten. Die meisten Welt-

marktführer investieren viel in Aus- und Weiterbildung. Eine wichtige Rekrutierungsquelle für Fachkräfte- und Führungsnachwuchs sind Kooperationsmodelle mit lokalen Hochschulen, die auf den Bedarf der Unternehmen der Region zugeschnittene Hochschulausbildungsgänge anbieten. Ermöglicht wird die Stetigkeit in der Personalpolitik auch durch flexible Arbeitszeitmodelle, die es erlauben, Personalkapazitäten vorübergehend an Auftragseingangsschwankungen anzupassen.

Niedrige Fluktuationsraten verhindern auch das Abfließen kritischen Know-hows aus den Unternehmen. Stabile Arbeitsbeziehungen führen dazu, dass sich über Jahre und Jahrzehnte hinweg spezielles Produkt- und Verfahrenswissen im Unternehmen bildet. Die innovativen und technisch komplexen Produkte verlangen häufig ein enges Zusammenspiel vieler Funktionen und Unternehmensbereiche. Die für den Erfolg notwendige Innovationsgeschwindigkeit basiert auf gegenseitigem Vertrauen und der Bündelung des speziellen Wissens einzelner Mitarbeiter und Teams aus unterschiedlichen Bereichen sowie der aktiven Weitergabe bestehenden Wissens als auch neuer Ideen. Eine durch Vertrauen geprägte Organisationskultur bildet die Basis für die Innovationsstärke der Unternehmen. Kernelemente dieser Vertrauenskultur sind (vgl. Kalverkamp 2009):

- Führungspersönlichkeiten, die mit ihrem Verhalten eine Vorbildfunktion übernehmen. Die Führungsstile unterscheiden sich natürlich sehr stark. Die Basis bildet häufig große Fachkompetenz durch langjährige Branchen- und Unternehmenserfahrung. Viele Erfolgsunternehmen werden geprägt durch Ingenieure und Naturwissenschaftler. Nach unseren Erhebungen haben circa 45 Prozent der Top-Führungskräfte einen technischen Hintergrund in Ingenieur- und Naturwissenschaften; 23 Prozent einen wirtschaftswissenschaftlichen Hintergrund und 32 Prozent eine sonstige Ausbildung. Bei Dax-Konzernen sieht das anders aus (vgl. Roland Berger 2012, S. 9): Circa 45 Prozent haben einen wirtschaftswissenschaftlichen Background; circa 35 Prozent sind als Ingenieure oder Naturwissenschaftler ausgebildet worden. Das Führungsverhalten

wird einerseits geprägt durch die Orientierung an Grundwerten wie Ehrlichkeit, Verlässlichkeit, Respekt und Wertschätzung – Verhaltensweisen, die dafür sorgen, dass die Mitarbeiter im Unternehmen ihre berufliche Heimat finden. Andererseits spielen ehrgeizige Ziele und der Wille, auf dem Weltmarkt eine Führungsposition einzunehmen, eine sehr wichtige Rolle. Top-Führungskräfte handhaben dieses Spannungsfeld und schaffen es, ein persönliches Vertrauensverhältnis zu den Mitarbeitern aufzubauen.

- Ausgeprägte dezentrale Organisationsstrukturen und flache Hierarchien: Teams und einzelne Mitarbeiter vor Ort besitzen weitgehende Entscheidungsfreiheiten. Die Hierarchien sind deutlich flacher als in Großunternehmen, die Kommunikationswege kürzer und direkter. „Politik- und Machtkämpfe“ fallen weitgehend weg oder werden schnell erkannt und aktiv besprochen und aufgelöst. Die Strukturen sind insgesamt flexibler als bei Großkonzernen und jeder Mitarbeiter kann sein Arbeitsumfeld stärker selbst mitgestalten.
- Transparenz: Unternehmensstrategie und -ziele sind im Unternehmen breit verankert, es gibt eine offene Kommunikation über Erfolge und Misserfolge („Echtkommunikation“). Eine schnelle und umfassende Information der Mitarbeiter wird stark gefördert.

#### Deutsche Institutionen als Basis für den langfristigen Erfolg

Eine wichtige Rolle für den Erfolg vieler Unternehmen spielen auch das auf Langfristigkeit und kooperative Zusammenarbeit ausgerichtete deutsche Institutionengefüge sowie die beschriebenen gemeinsamen Wertvorstellungen, vor allem die Langfristigkeit in der Geschäftspolitik. Beides führt zu einer gewachsenen und spezifisch deutschen „Wirtschaftskultur“, die insbesondere bei technisch sehr anspruchsvollen Produkten, die spezifisch auf Kundenanforderungen ausgerichtet sind („diversifizierte Qualitätsprodukte“), im weltweiten Vergleich komparative Vorteile aufweist (vgl. zu dieser These Abelshäuser 2003).

Institutionen wie das System der Industrie- und Handelskammern sowie die in allen Branchen bestehenden Industrieverbände fördern die vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und schaffen die Basis für langfristig geprägte Kunden- und Lieferantenbeziehungen. Viele Unternehmen, vor allem in den Bereichen Automobil, Maschinenbau, Medizintechnik, Elektrotechnik und Chemie, profitieren sehr stark von historisch gewachsenen Clustern. So gibt es alleine in der Automobil- und Automobilzulieferindustrie in Deutschland mehrere regionale Cluster in der Nähe der Fertigungsstätten der großen deutschen Leitunternehmen VW AG (mit den Konzernunternehmen Audi AG und Porsche AG), Daimler AG und BMW AG. Wichtige Clusterregionen sind die Regionen Stuttgart; in Bayern München/Ingolstadt/Dingolfing; die Metropolregion Hannover-Braunschweig-Göttingen-Wolfsburg; das Bergische Land, Südwestfalen und in Sachsen die Region Leipzig. In diesen regionalen Clustern ist jeweils nahezu die gesamte Automobil-Wertschöpfungskette vertreten: Zulieferer, die vorgefertigte Komponenten, Systeme und Module produktionssynchron ans Band liefern, sowie Unternehmen mit Bezug zur Autoindustrie wie Ingenieurdienstleister, Logistikunternehmen, Softwarefirmen und natürlich auch Universitäten, Hochschulen und wissenschaftliche Transferinstitute mit einem Automobil-Schwerpunkt.

Einen wichtigen Beitrag zur Vernetzung der Unternehmen mit ihren Endkunden und Zulieferern liefern Messen. Rund zwei Drittel der global führenden Messen der einzelnen Branchen („Leitmessen“) finden in Deutschland statt. Vier der zehn größten Messegesellschaften kommen aus Deutschland (Auma e.V. 2014)

Innerhalb der Unternehmen selbst sorgen Institutionen wie Betriebsräte sowie umfassende arbeitsrechtliche Schutzregelungen für eine gewisse Machtbalance zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern und einen Interessenausgleich, was wiederum auch die Mitarbeiterloyalität fördert. Leitgedanke all dieser betriebsverfassungsrechtlichen Regelungen ist das Gebot der vertrauensvollen Zusammenarbeit. Hinter diesem Grundsatz steht der Gedanke, dass Arbeitgeber und Betriebsrat Konflikte grundsätzlich nicht in einer

offenen Auseinandersetzung wie zum Beispiel die Tarifvertragsparteien, sondern in einem ständigen Dialog austragen sollen. Dabei wird nicht verkannt, dass Arbeitgeber und Betriebsrat in der Regel gegensätzliche Interessen haben. Diese Interessengegensätze sollen aber möglichst durch einvernehmliche Lösungen ausgeglichen werden. Der Grundsatz der vertrauensvollen Zusammenarbeit verpflichtet Arbeitgeber und Betriebsrat auch dazu, fair und respektvoll miteinander umzugehen (vgl. Ifb 2014).

Das System der dualen Berufsausbildung, das es weltweit in ähnlicher Form nur noch in der Schweiz, in Österreich und Dänemark gibt, sorgt für hoch qualifizierte, praxisnah ausgebildete und loyale Mitarbeiter.

Eine weitere deutsche Besonderheit ist das dreigliedrige deutsche Bankensystem mit öffentlich-rechtlichen Banken (Sparkassen und Landesbanken), Genossenschaftsbanken (Kreditgenossenschaften und genossenschaftliche Zentralbanken) und privaten Kreditinstituten (Kreditbanken), die jeweils als Universalbanken agieren. Insbesondere die dem Gemeinwohl verpflichteten über 400 öffentlich-rechtlichen Sparkassen sowie die über 1.000 Genossenschaftsbanken stellen eine breite und kostengünstige Versorgung mit Bankdienstleistungen in der Fläche vor allem für kleinere und mittlere Mittelstandsunternehmen sicher. Diese regional aktiven Banken stellen vor allem auch „ruhiges Kapital“, das heißt Langfristkredite für die Investitionsfinanzierung, zur Verfügung. Beispielsweise weiteten Sparkassen und Genossenschaftsbanken die Höhe ihrer Langfristkredite in den Jahren 2007–2012 aus, während andere Bankgruppen, vor allem die Landesbanken diese deutlich zurückführten (vgl. o.V. 2012, Germany's banking system). Weiterhin profitieren die deutschen Unternehmen vor allem im Export- und Auslandsgeschäft von Spezialisierung einiger Geschäftsbanken mit einem globalen Niederlassungsnetz, wie zum Beispiel der Commerzbank, auf den Mittelstand.

Wichtig für den internationalen Markterfolg der Unternehmen sind auch zahlreiche Institutionen und Programme, die kleine und mittlere Unternehmen dabei unterstützen, auf ihrem jeweiligen Markt eine Position als Technologieführer zu er-

reichen. Neben spezifischen Förderprogrammen aus öffentlichen Mitteln spielen insbesondere eine stark dezentralisierte und unternehmensnahe Universitäts- und Hochschullandschaft und Transfereinrichtungen wie die Fraunhofer-Institute und die AiF-Forschungsvereinigungen hierfür eine wichtige Rolle.

Die starke internationale Ausrichtung der Unternehmen wird weiterhin unterstützt durch weltweite Netzwerke, vor allem das System der Auslandshandelskammern, die mittlerweile an 130 Standorten in 90 Ländern bestehen (vgl. AHK Organisation und AHK Aufgaben 2014). Die Auslandshandelskammern sind meist als bilaterale Handelskammern organisiert, das heißt freiwillige Zusammenschlüsse von Unternehmen aus Deutschland und dem Partnerland. Weltweit gibt es mehr als 40.000 Mitgliedsunternehmen. Neben ihrer Rolle als offizielle Vertretungen der deutschen Wirtschaft, die zusammen mit den deutschen Auslandsvertretungen (Botschaften und Konsulate) die Interessen der deutschen Wirtschaft gegenüber der Politik und Verwaltung im jeweiligen Gastland vertreten, bieten die AHKs auch entgeltliche Serviceleistungen an. Sie agieren als Dienstleister für deutsche Unternehmen im Gastland und unterstützen durch Auslandsaktivitäten. Gleichzeitig sind sie Dienstleister für einheimische Unternehmen, die sich auch im bilateralen Wirtschaftsverkehr engagieren.

## Zusammenfassung

Das Erfolgsmodell der Unternehmen lässt sich wie folgt zusammenfassen: Familienbesitz bildet sehr oft die Basis für eine nachhaltige, am langfristigen Erfolg ausgerichtete Unternehmenspolitik. Die Unternehmensführung, in die sehr oft auch familienexterne Manager eingebunden sind, versteht sich als „Treuhänder“ und handelt mit dem Ziel, das Unternehmen in einer guten Verfassung an die nächste Generation weiterzugeben. Die Interessen der wichtigen „Stakeholder“ neben den Eignern (das sind in der Regel Familien), das heißt von Kunden, Mitarbeitern, Lieferanten, werden in der Unternehmenspolitik berücksichtigt. So ist sichergestellt, dass sich alle für den langfristigen Unternehmenserfolg wichtigen Gruppen stark für den Erfolg einsetzen.

Der Aufbau und Erhalt langfristiger Kundenbeziehungen ist das oberste Unternehmensziel. Die Unternehmen arbeiten sehr kundenorientiert und zwar nicht im oberflächlichen Sinn, dass genau das entwickelt und produziert wird, was Kunden im Moment wollen und dann deren Anforderungen 1:1 umgesetzt werden. Die Unternehmen verstehen sich demgegenüber als Technologieführer: Es geht nicht darum, zu entwickeln, was der Kunde will, sondern die Maxime lautet, das Produkt zu entwickeln, das der Kunde tatsächlich braucht. Die Unternehmen versuchen, immer einen Schritt voraus zu sein, und entwickeln auf der Basis ihrer Kundennähe und überragenden Anwendungskennnisse Lösungen für die zukünftigen Bedürfnisse ihrer Kunden. Abgesichert wird diese überragende Kundenorientierung durch dicht geknüpft Service- und Vertriebsnetze, die eine hohe Verfügbarkeit der oft kritischen Produkte sicherstellen.

Die herausragende Innovationskraft der Unternehmen speist sich aus vielen Quellen. Die Unternehmen investieren mehr als ihre internationalen Wettbewerber in Forschung und Entwicklung. Die funktionsübergreifende Zusammenarbeit in den Unternehmen und die gelebte Kundennähe führen immer wieder zu Lösungen mit hoher Marktakzeptanz. Funktionen und Bereiche arbeiten vertrauensvoll und zum Wohle der Kunden zusammen, statt „ihre“ Bereichs- und Funktionsinteressen zu vertreten. So entstehen immer wieder innovative Produkte im Zusammenspiel von Entwicklung, Marketing, Vertrieb und Service. Die Hierarchien sind flach, auch die Unternehmensleiter verbringen sehr viel Zeit mit Kunden. An der Spitze der Unternehmen stehen oft Ingenieure und Naturwissenschaftler mit einem tiefen Verständnis der technischen Lösungsmöglichkeiten und der Kundenprobleme. Aus dieser tiefen Kenntnis heraus entstehen immer wieder Produkte, die weltweit den Stand der Technik definieren. Die enge Zusammenarbeit mit Technologie-Transfereinrichtungen wie den Fraunhofer-Instituten stellt sicher, dass Spitzen-Know-how der Universitäten und Hochschulen in die Unternehmenspraxis einfließt.

Die Fertigung wird als „strategisches Asset“ betrachtet und nicht als unwillkommenes Anhängsel. Die hohen Standortkosten zwingen die Unterneh-

men, durch innovative Maßnahmen ihre Kostenstruktur laufend zu verbessern. Hier gehen die Unternehmen sehr intelligent vor. Statt undifferenziertem Outsourcing wird genau überlegt, welche Teile Kern-Know-how enthalten – diese werden dann intern produziert. Auch wird die Endmontage fast immer selbst durchgeführt. Wichtig ist auch die unternehmensweite Einführung von Lean-Management-Methoden: Hier sind viele deutsche Unternehmen inzwischen die „besseren Japaner“, weil es die Firmen schaffen, anders als im stark hierarchisch geprägten Japan, alle Mitarbeiter in Verbesserungsprozesse einzubinden. Weiterhin wichtig sind auch die funktionierenden Zuliefer-Netzwerke zwischen den Unternehmen, die gepflegt werden und auch auf Auslandsstandorte übertragen werden.

Mitarbeiter sind keine kurzfristig disponierbare Ressource, sondern bilden den Unternehmenskern und werden dementsprechend wertschätzend behandelt. Auch hier sind die Unternehmen sehr innovativ in der Entwicklung von richtungsweisenden Arbeitszeit- und Karrieremodellen. So wird sichergestellt, dass wertvolles Wissen im Unternehmen verbleibt. Gleichzeitig wird auch viel in die Ausbildung junger Mitarbeiter investiert. Die duale Berufsausbildung und die dualen Hochschul-ausbildungsgänge sind weltweit einzigartig und sichern hoch qualifizierten Nachwuchs.

Insgesamt setzen die meisten Unternehmen auf einfache und bewährte Grundprinzipien, statt den neuesten Management-Moden hinterherzulaufen. Diese Grundsätze sind einfach zu verstehen, aber nicht leicht umzusetzen. Die Umsetzung im Tagesgeschäft erfordert enorme Konsequenz und Disziplin.

*Der Autor dankt Prof. Jeffrey Fear und Andreas Herzig für die wertvolle Unterstützung bei der Erstellung des Artikels. Vor allem danke ich zahlreichen Weltmarktführern, die ich in gemeinsamen Beratungsprojekten begleiten durfte, für die vertrauensvolle Zusammenarbeit.*

#### Quellenverzeichnis

*Alle im Text verwendeten Daten, soweit nicht anderweitig gekennzeichnet, basieren auf der Datenbank Deutsche Weltmarktführer. Abgerufen wurden die Daten im September und Oktober 2014.*

**Abelshäuser, Werner:** Kulturkampf: Der deutsche Weg in die neue Wirtschaft und die amerikanische Herausforderung. Berlin: Kulturverlag Kadmos, 2003.

**Acatech Promotorengruppe Kommunikation der Forschungsunion Wirtschaft – Wissenschaft (Hrsg.):** Deutschlands Zukunft als Produktionsstandort sichern: Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Industrie 4.0. Abschlussbericht des Arbeitskreises Industrie 4.0. München/Frankfurt/Berlin, April 2013.

**Acatech (Hrsg.):** SMART SERVICE WELT. Berlin, 2014.

**AHK Organisation und Aufgaben:** www.ahk.de (abgerufen am 25.10.2014).

**Arrighetti, A. & Ninni, A.; Breda, E., Cappariello, R.; Clemens, M.; Schumacher, D.:** 2012: Competitiveness in manufacturing: Germany vs. Italy – a comparison. Economics Department Working Papers (2012–EP01), Department of Economics, Parma University (Italy).

**Auma e.V. Messemarkt Deutschland:** <http://www.auma.de/de/Messemarkt/MessemarktDeutschland/Seiten/Default.aspx> (abgerufen am 05.11.2014).

**Berghoff, Hartmut:** Moderne Unternehmensgeschichte: Eine themen- und theorieorientierte Einführung. Stuttgart: UTB, 2004.

**Berthold, Norbert:** Steht das „Geschäftsmodell Deutschland“ auf der Kippe?: Euro-Rettungsschirme sind „struktureller Merkantilismus“. Blogbeitrag 27. März 2012. <http://wirtschaftlichefreiheit.de/wordpress/?p=8912BDI> (abgerufen am 24.10.2014).

**Bloom, Nick; Van Reenen, John:** Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries. Working Paper, Centre of Economic Performance, London School of Economics 2006.

**Datenbank Deutsche Weltmarktführer;** Oktober 2014; alle Zahlenangaben im Text zur Gruppe der deutschen Weltmarktführer, wenn nicht anders vermerkt, basieren auf Auswertungen und Sonderanalysen der Datenbank.

**ergo Unternehmenskommunikation; Roland Berger Strategy Consultants:** Bewältigung einer Krise: Die Ertrags- und Finanzlage von Familienunternehmen im Vergleich zu börsennotierten Gesellschaften. Köln, 2010.

**Ewing, Jack:** Germany's Economic Renaissance: Lessons for the United States. New York: Palgrave Macmillan, 2014.

**Fear, Jeffrey:** Straight outta Oberberg: Transforming mid-sized family firms into global champions 1970–2010. In: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte/Economic History Yearbook, 53/1 (2012). S. 125–169.

**Fear, Jeffrey:** Globalization from a 17 mm-Diameter Cylinder Perspective, Mittelstand Multinationals. In: Lubinski, Christina; Fear, Jeffrey; Fernández Pérez, Paloma: Family Multinationals: Entrepreneurship, Governance, and Pathways to Internationalization. New York: Routledge, 2013. S. 73–95.

**Feige, Stephan; Fischer, Peter Mathias; Mahrenholz, Peter John; Reinecke, Sven:** Marke Deutschland: Image und Mehrwert im internationalen Marketing: Empirische Ergebnisse. St. Gallen: Thexis, 2014.

**Gadiesh, Orit; Leung, Philip; Vestring, Till:** The Battle for China's Good-Enough Market. In: Harvard Business Review. September 2007. S. 81–89.

**Hennerkes, Brun-Hagen:** Die Familie und ihr Unternehmen: Strategie, Liquidität, Kontrolle. Frankfurt: Campus-Verlag, 2004.

**Ifb (Hrsg.):** Lexikon für die tägliche Betriebsratsarbeit: Artikel Vertrauensvolle Zusammenarbeit, Seehausen, 2014. <https://www.ifb.de/betriebsratsvorsitzende/lexikon/do/lexikondetail/letter/V/shortlink/vertrauensvolle-zusammenarbeit.html> (abgerufen am 05.11.2014).

**Ifm-Bonn:** <http://www.ifm-bonn.org/mittelstandsdefinition/definition-kmu-des-ifm-bonn> (abgerufen am 24.10.2014).

**IKB und Creditreform:** Wachstum finanzieren: Eine Analyse der sich wandelnden Finanzierungsmuster im deutschen Mittelstand. Düsseldorf und Neuss, August 2014. S. 8.

**IW Köln; Roland Berger; vbw (Hrsg.):** Systemkopf Deutschland Plus: Die Zukunft der Wertschöpfung am Standort Deutschland. In: Management Summary, BDI-Drucksache Nr. 405, Köln (2008–01).

**Kalverkamp, Klemens:** Miteinander ernten: Das Erfolgsgeheimnis des German Management. Weinheim: Wiley-VCH Verlag, 2009.

**Klein, Sabine:** Familienunternehmen: Die starke und schwache Seite der Weltmarktführer. In: WirtschaftsBild, Ausgabe 1, 2010–01.

**Kormann, Hermut:** Nachhaltige Kundenbindung: Gegen den Mythos nur wettbewerbsorientierter Strategien. Frankfurt am Main: VDMA-Verlag, 2005.

**Kormann, Hermut:** Zusammenhalt in der Unternehmerfamilie. Berlin: Springer Verlag, 2011.

**Lazonick, William:** Profits without Prosperity. Harvard Business September 2014. <http://hbr.org/2014/09/profits-without-prosperity/ar/1> (abgerufen am 24.10.2014).

**Mattheis, Philipp; Eisert, Rebecca:** Provinz Jiangsu: Willkommen im chinesischen Baden-Württemberg!. In: Wirtschaftswoche vom 28.2.2014. [http://www.wiwo.de/unternehmen/mittelstand/provinz-jiangsu-willkommen-im-chinesischen-baden-wuerttemberg/v\\_detail\\_tab\\_print/9542218.html](http://www.wiwo.de/unternehmen/mittelstand/provinz-jiangsu-willkommen-im-chinesischen-baden-wuerttemberg/v_detail_tab_print/9542218.html) (abgerufen am 26.10.2014).

**May, Peter:** Erfolgsmodell Familienunternehmen. Hamburg: Murmann Publishers, 2012.

**Meffert, Jürgen; Klein, Holger:** DNS der Weltmarktführer: Erfolgsformeln aus dem Mittelstand. Heidelberg: Redline Wirtschaft, 2007.

**Miotti, Luis; Sachwalk, Frédérique:** The “Old Economy” in the New Globalization Phase. Paris: Institute Français des Relations International, 2006.

**O.V.:** TRUMPF kauft chinesischen Maschinenbauer. Ditzingen: Presseerklärung, 16.10.2013. <http://www.trumpf.com/nc/de/presse/pressemitteilungen/pressemitteilung/rec-uid/266296.html> (abgerufen am 24.10.2014).

**O.V.:** Werkzeugmaschinen aus und für China: Interview mit Dr.-Ing. Mathias Kammüller. 05.05.2014. <http://www.cnc-arena.com/de/vdvw/news/werkzeugmaschinen-aus-und-fuer-china-2786.html>.

**O.V.:** Defending the three pillars: Old-fashioned but in favour. In: Economist, 12.11.2012. <http://www.economist.com/news/finance-and-economics/21566013-defending-three-pillars-old-fashioned-favour> (abgerufen am 26.10.2012).

**Pritchett, Lant; Summers, Lary:** Asiaphoria Meets Regression to the Mean. Harvard Kennedy School and Center for Global Development; Harvard University. Boston; 6.11.2013.

**PWC (Hrsg.):** Weltmeister auch jenseits des Exports. Oktober 2014.

**Roland Berger (Hrsg.):** Deutschlands versteckter Standortvorteil Akademiker im Chefsessel. ohne Ort (München) Studie 2012.

**Siebold, Tobias Niclas; Widmaier, Gerald:** Verbreitung der LEAN-Philosophie bei Industrieunternehmen in Deutschland. Studienarbeit Duale Hochschule Baden Württemberg, Stuttgart in Verbindung mit IMIG AG, Leonberg, März 2013.

**Simon, Fritz B.; Wimmer, Rudolf; Groth, Torsten:** Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag, 2005.

**Simon, Hermann:** Hidden Champions des 21. Jahrhunderts: Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer. Frankfurt/New York: Campus Verlag, 2007.

**Simon, Hermann:** Erfolgsgeheimnisse: Deutschlands Stärke hat 13 Gründe. FAZ vom 14.10.2012 <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/erfolgsgeheimnisse-deutschlands-staerke-hat-13-gruende-11925735.html?printPagedArticle=true#lesermeinungen> (abgerufen am 05.10.2014).

**Stifterverband Wissenschaftsstatistik GmbH (Hrsg.):** FuE-Datenreport 2012 – Analysen und Vergleiche. Essen, 2012.

**Strategy&: The Global Innovation 1000: Comparison of R&D Spending by Regions and Industries. 2013.** <http://www.strategyand.pwc.com/global/home/what-we-think/global-innovation-1000/rd-intensity-vs-spend-2013-v2stage> (abgerufen am 24.10.2014).

**Strategy&:** 19% der CEO-Wechsel im deutschsprachigen Raum erfolgten 2013 ungeplant bzw. unfreiwillig. Pressemitteilung, München 29. 4.2014. <http://www.strategyand.pwc.com/de/home/Presse/Pressemitteilungen/pressemitteilung-detail/chief-executive-study-2013-de> (abgerufen am 24.10.2014).

**Tsang, Raymond; Chong, Kevin:** How to win on China's “good enough” battlefield. o.O.: Bain & Company Inc., 2014.

**Venohr, Bernd; Meyer, Klaus E.:** The German Miracle Keeps Running: How Germany's Hidden Champions Stay Ahead in the Global Economy. Institute of Management Berlin (IMB) Working paper No. 30. Fachhochschule für Wirtschaft Berlin – Berlin School of Economics, 2007.

**Welter, Friederike:** Der Mittelstand, Deutschlands Geheimwaffe. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 25.10.2013, Nr. 248, S. 14. [http://fazarchiv.faz.net/document/saveSingleDoc/FAZ\\_\\_FD1201310254066402](http://fazarchiv.faz.net/document/saveSingleDoc/FAZ__FD1201310254066402) (abgerufen am 24.10.2014).

**Wifu/Wittener Institut für Familienunternehmen:** Die 10 Wittener Thesen zu Familienunternehmen. Witten/Herdecke, 2009.

**Wittenstein, Manfred:** Geschäftsmodell Deutschland: Warum die Globalisierung gut für uns ist. Hamburg: Murmann Verlag, 2010.



## Deutsche Weltmarktführer

von Prof. Dr. Bernd Venohr und Dr. Thilo Lang

Die Karte zeigt die räumliche Verteilung der Weltmarktführer in Deutschland. Basis der Karte ist die „Datenbank Deutsche Weltmarktführer“, die Einträge zu 1.622 Unternehmen enthält (Basis jeweils letzte verfügbare Unternehmensdaten, i. d. R. 2012 oder 2013).

In Baden-Württemberg, Bayern und Nordrhein-Westfalen finden sich in absoluten Zahlen die meisten Weltmarktführer; die drei Bundesländer stellen knapp über 70 Prozent aller deutschen Weltmarktführer. Grundsätzlich enthält die Datenbank eher wenig Einträge von Weltmarktführern mit einem Hauptsitz in Ostdeutschland. Hier zeigt sich, dass der Aufbau eines weltmarktführenden Unternehmens in vielen Branchen eine Generationenaufgabe ist. Die Dynamik der letzten Jahre ist dabei für viele Regionen in Ostdeutschland positiv (s. a. Nationalatlas aktuell 11/2011).

Hamburg ist mit 45 Datenbank Einträgen die Stadt mit den meisten Weltmarktführern, dicht gefolgt von München mit 41 Unternehmen. Danach rangieren Berlin (28) und Köln (22) vor Wuppertal (17) und Stuttgart (16). Als erste ostdeutsche Stadt liegt Dresden mit fünf Weltmarktführern gemeinsam mit Städten wie Kiel, Paderborn oder Esslingen auf Rang 35.

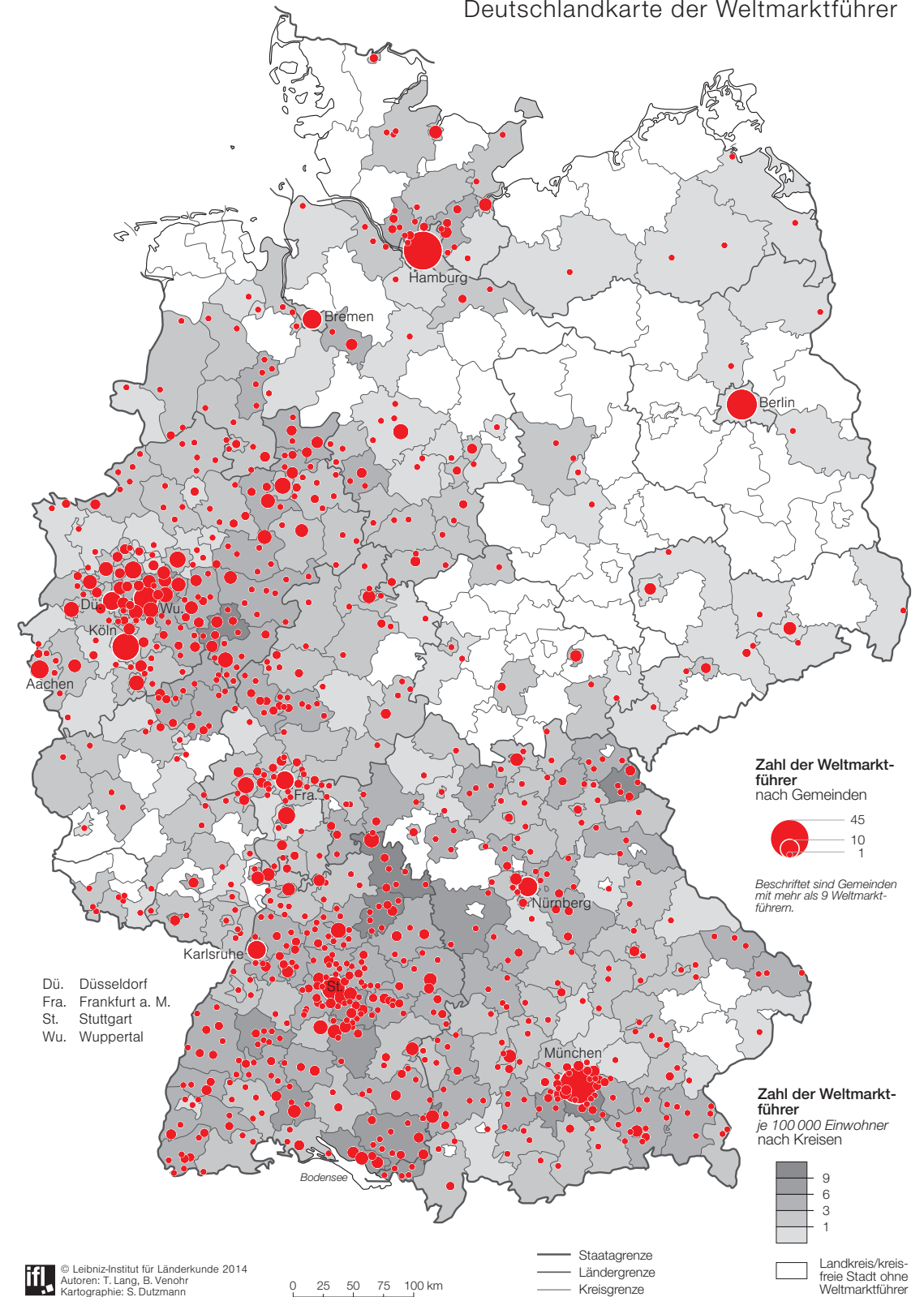
Ein großer Teil der deutschen Weltmarktführer ist außerhalb der großen Agglomerationsräume ansässig, häufig sogar in eher peripher gelegenen, ländlich geprägten Regionen. Eine eindeutige Präferenz hinsichtlich bestimmter struktureller Raumtypen ist also nicht auszumachen.

Hinsichtlich der Konzentration von weltweit führenden Unternehmen im Verhältnis zu den Einwohnern gibt es allerdings deutliche Unterschiede: Im bundesweiten Mittel kommen auf 100.000 Einwohner etwa zwei Weltmarktführer. Auf Ebene der Landkreise und kreisfreien Städte variiert die Dichte in einem Spektrum zwischen 0 und 12,2. Von den 21 Landkreisen bzw. kreisfreien Städten mit einer Weltmarktführerdichte

von über sechs Unternehmen je 100.000 Einwohner liegen neun in Baden-Württemberg (die Landkreise Main-Tauber-Kreis, Hohenlohekreis, Tuttlingen, Bodensee, Freudenstadt, Lindau (Bodensee), Esslingen, Ravensburg und Reutlingen), sieben in Bayern (die kreisfreien Städte Memmingen, Coburg, Ansbach und Rosenheim sowie die Landkreise München, Wunsiedel und Starnberg), drei in Nordrhein-Westfalen (Landkreis Olpe, Ennepe-Ruhr-Kreis, Stadt Remscheid) und je einer in Hessen (Darmstadt Stadt) und Rheinland-Pfalz (Pirmasens Stadt). Die Orte mit der größten Weltmarktführerdichte liegen damit fast ausnahmslos abseits der klassischen Hochtechnologie und Wissenschaftsstandorte.

Quelle: Datenbank Deutsche Weltmarktführer:  
www.berndvenohr.de  
Projektleitung: Andreas Herzig

Deutschlandkarte der Weltmarktführer





# LEXIKON DER DEUTSCHEN WELTMARKTFÜHRER

Der Begriff Weltmarktführer lässt spontan an große, globale Konzerne denken. Tatsächlich aber sind die auf dem Weltmarkt führenden deutschen Unternehmen überwiegend im Mittelstand zu finden. Zu ihnen gehören hoch spezialisierte Problemlöser, deren Namen kaum medial präsent sind. Diese oft durch Ingenieure und Naturwissenschaftler geführten Unternehmen zeichnen sich durch Erfindungsreichtum, Kreativität, Flexibilität und Prozessexzellenz aus. Die Firmen verfolgen einen ganz eigenen Managementansatz, fernab von kurzfristigen Managementmoden und kurzatmigen Finanzziele. Das „Lexikon der deutschen Weltmarktführer“ stellt in der erweiterten, neu bearbeiteten zweiten Auflage rund 1.000 deutsche Weltmarktführer – davon über 750 im Porträt – nach enzyklopädischen Prinzipien redaktionell aufbereitet vor. Dichte, lexikalisch formulierte Textstrecken werden von umfassenden Factsheets ergänzt. Die oft hochkomplexen Produkte werden in leicht verständlicher Sprache erklärt, ihre Erfinder in gesonderten Porträts gewürdigt. Aussagekräftige Grafiken machen wichtige Eckdaten wie Marktanteile, globale Präsenz oder Umsatzentwicklung auf einen Blick erfassbar. Die chronologische Entwicklung und bedeutsame Meilensteine werden gesondert hervorgehoben, Bildstrecken lockern die Einträge visuell auf. Umfassende Register erlauben zugleich einen gezielten Zugriff auf die einzelnen Lexikoneinträge.

Wir danken den Partnern und Förderern:

COMMERZBANK 

  
IHREM ERFOLG VERPFLICHTET

FUTURE READY  
singapore

  
Wirtschafts  
Woche

thermik®

WÜRTH



VDMA

VDA | Verband der  
Automobilindustrie

  
ZVEI:  
Die Elektroindustrie

Deutschland  
Land der Ideen  
