

INTERVIEW – Prof. Bernd Venohr weiß, warum Unternehmen der Region Heilbronn-Franken so erfolgreich sind.

Region der Weltmarktführer



*Unternehmen
der Region –
kraftvoll an
die Weltspitze*

Heilbronn-Franken ist eine der stärksten Wirtschaftsregionen Deutschlands. Überproportional hoch ist auch die Zahl der Weltmarktführer, die hier zu Hause sind. Der Hohenlohekreis steht beim Verhältnis von Weltmarktführern pro 100 000 Einwohner gar deutschlandweit an der Spitze aller 437 Kreise und kreisfreien Städte. Der Berliner Wirtschaftswissenschaftler Prof. Bernd Venohr ist dem erstaunlichen Phänomen auf die Schliche gekommen. Er nennt im w.news-Interview Gründe dafür, warum die Region so erfolgreich ist.

Herr Prof. Venohr, in den vergangenen Jahren hat Heilbronn-Franken beim Export deutlich zugelegt. Dass hier jedoch besonders viele

Weltmarktführer beheimatet sind, überrascht dann aber doch. Wie haben Sie das herausgefunden?

Ich beschäftige mich seit mehreren Jahren mit dem erstaunlichen weltweiten Erfolg deutscher Mittelständler. Basis meiner Arbeit bildet eine Datenbank mit über 1 500 deutschen Weltmarktführern. Durch mein Buch über Würth ("Wachsen wie Würth") bin ich zum ersten Mal mit der Region direkt in Berührung gekommen und habe einige Unternehmen näher kennen gelernt. Ich war erstaunt über die Vielzahl erfolgreicher Mittelständler, die hier ihre Heimatbasis haben. Ich habe dann die Unternehmen in meiner Datenbank unter regionalen Gesichtspunkten ausgewertet mit dem Ergebnis, dass in der Tat der Hohenlohekreis

deutschlandweit die höchste Weltmarktführerdichte aufweist.

Was zeichnet einen Weltmarktführer aus?

Wir definieren Weltmarktführer als Unternehmen, die, bezogen auf den Marktanteil in ihrem jeweiligen Marktsegment, weltweit eine Position unter den ersten drei Unternehmen einnehmen. Anspruch auf Vollständigkeit erheben wir nicht, da die Märkte, auf denen die Unternehmen tätig sind, zu sehr in Bewegung sind. So haben sich nach der Veröffentlichung der Heilbronn-Franken-Liste im Pro-Sonderheft zur Stallwächterparty über die Region noch einige Firmen gemeldet, die auch noch zum Kreis der Weltmarktführer zu zählen sind. So zum Beispiel die Wirthwein AG.

Haben Sie eine Erklärung dafür, warum gerade in unserer Region besonders viele Unternehmen an die Weltspitze kamen?

Die Region war, mit Ausnahme der Stadt Heilbronn, vor dem zweiten Weltkrieg ja nur wenig industrialisiert. Umsiedlungen von Firmen aus kriegszerstörten Städten wie Berlin (z.B. Ziehl-Abegg) haben zu einer "Initialzündung" geführt und mittelständisches Unternehmertum in die Region "importiert".

Ein Erfolg nur von außen?

Aber nein. "Weiche Standortfaktoren" wie unternehmerischer Wagemut, Fleiß, Sparsamkeit und "Tüftlertum" führten dann zahlreiche Unternehmen an die Weltspitze. Eine wichtige Rolle spielen auch noch die sogenannten Cluster in den Bereichen Befestigungstechnik (u.a. Würth, Berner), Ventilatorenbau (ca. 10 Hersteller rund um

STARKE WIRTSCHAFTSREGION HEILBRONN-FRANKEN

Marktführer pro Region

Region	Anzahl	Einwohner	Einwohner pro WMF	WMF pro 100 000 EW
Bundesrepublik Deutschland	1 500	82 305 552	54 870	1,822
Baden-Württemberg	359	10 738 542	29 912	3,343
Heilbronn-Franken	48	886 722	18 473	5,413

Region Heilbronn-Franken

Kreis/Stadt	Anzahl	Einwohner	Einwohner pro WMF	WMF pro 100 000 EW
Hohenlohekreis	12	109 717	9 143	10,937
Main-Tauber-Kreis	10	136 296	17 037	7,337
Schwäbisch Hall	8	189 346	27 049	4,225
Heilbronn (Kreis)	3	121 384	40 461	2,471
Heilbronn (Stadt)	15	329 979	21 999	4,546
Summe	48	886 722	18 473	5,413

Quellen: Prof. Dr. Bernd Venohr – Datenbank Deutsche Weltmarktführer v.1.8.0
Statistisches Bundesamt – Gemeindeverzeichnis 2006

Hinweis: Seit dem 01.05.08 identifizierte Weltmarktführer (WMF) aus der Region Heilbronn-Franken sind noch nicht berücksichtigt.

Künzelsau mit den Leitfirmen ebm-Pabst und Ziehl-Abegg) und Verpackungsmaschinen, vor allem im Landkreis Schwäbisch-Hall (u.a. Schubert, Optima Packaging). Zum Teil ergänzen sich diese hoch spezialisierten Firmen auf dem Weltmarkt, zum Teil stehen sie auch in starker Konkurrenz miteinander und treiben sich gegenseitig zu Höchstleistungen an.

Sie machen bei vielen Weltmarktführern ein besonderes Management-Modell aus. Wie sieht dies aus?

Das Erfolgsmodell vieler mittelständischer Weltmarktführer der Region lässt sich wie folgt zusammenfassen: die Firmen beherrschen bestimmte Marktnischen weltweit. Hinter dem Markterfolg steht vor allem eine herausragende Innovationskraft. Ein Indiz dafür sind die hohen F + E-Aufwendungen, die für den typischen deutschen Weltmarktführer bei ca. 5 Prozent vom Umsatz liegen und damit zweimal so hoch wie international branchenüblich. Klar ist, dass internationaler Erfolg nur durch dicht geknüpfte Vertriebs- und Servicenetze möglich ist. Die Unternehmen der Region sind im Durchschnitt in 70 Ländern aktiv, wenn möglich immer über eigene Gesellschaften. Das sichert den direkten Kundenkontakt.

Gibt es weitere Auffälligkeiten?

Aber ja. Fast alle Weltmarktführer der Region sind im Familienbesitz;

das ermöglicht eine langfristige Orientierung in der Geschäftspolitik. Ab der zweiten Generation setzt man dann sehr stark auch auf externes Management: Bei über 70 Prozent der Unternehmen erfolgt die operative Führung ganz oder teilweise durch externe Manager. Als letztes Merkmal sind die vorbildlichen internen Abläufe hervorzuheben: die sehr oft von Ingenieuren geprägten Firmen glänzen durch Spitzenleistungen in allen wichtigen Prozessen von F + E über

Produktion und Logistik bis zu Vertrieb und Service. Ganz wichtig ist auch noch der Geist der dauerhaften Verbesserung; bei Würth heißt das "JMABB": "Jedes Mal a' bissle besser."

Wie sehen Sie die Region Heilbronn-Franken künftig positioniert?

Die Unternehmen sind hervorragend positioniert und werden, soweit ich das erkennen kann, auch gut durch ein unternehmensfreundliches Umfeld unterstützt. Was in der Region noch fehlt, sind mehr Hochschulausbildungsplätze sowie industriennahe Forschungseinrichtungen. Überspitzt gefragt: warum gibt es noch kein Fraunhofer Institut für Befestigungstechnik in der Region? Denn nur durch Innovationen wird es den Unternehmen gelingen, auch noch im Jahre 2020 an der Weltspitze zu stehen.

ZUR PERSON

Bernd Venohr ist Professor für Strategisches Management am Institute of Management der Fachhochschule für Wirtschaft, Berlin. Sein besonderes Interesse gilt global tätigen Unternehmen, insbesondere mittelständisch geprägten, die auf ihren Märkten weltweit eine führende Position einnehmen.

www.berndvenohr.de



Prof. Venohr

www.deutschemarktfuehrer.de