

# Die Erfolgsrezepte mittelständischer Weltmarktführer

---

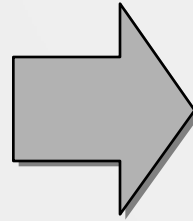
*Prof. Dr. Bernd Venohr*

**Heimhausen, 19. Mai 2009**

© 2009 Prof. Dr. Bernd Venohr

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Autors unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

# Background



# Künzelsau/Hohenlohekreis: (Welt)-Hauptstadt der Weltmarktführer

	Kreis	Bundesland	Anzahl WMF	Einwohner	Einwohner pro WMF
1	Hohenlohekreis	Baden-Württemberg	11	109.717	9.974
2	München	Bayern	31	311.493	10.048
3	Main-Tauber-Kreis	Baden-Württemberg	12	136.296	11.358

Unternehmen+Märkte Nirgendwo in Deutschland gibt es mehr **Weltmarktführer** als im württembergischen Künzelsau. Warum eigentlich? Eine Nahtaufnahme.



## Immer nach oben

**E**s ist freilich an diesem Nachmittag, an dem sich die gute Gesellschaft des kleinen Städtchens auf dem Basen im Grünen einer Villa aus dem Zwanzigjährigen mit Heiß- und auch die Musik, die die herrliche Tüftler begleitet. „Montag Solo, was heute aber zum Montag dema“, oder der München Süd Stadt Nizza Front.

Es gibt Seit und 19.84. Der Bürgermeister ist gekommen, die sonntägliche De-kanis, die Lokalpresse. Ein Firmenschein hier. Die Montag-Song passt, es geht um die Erhebung eines neuen Hinrenten, genau es gesagt, die Montag-Musikanten.

Von dieser Villa aus, in die Mitglieder der Unternehmensfamilie nach von fünf Jahren weichen, erleben sich die Familien der Weltmarkt. Hier, mitten in dem kleinen Städtchen Künzelsau, an nördlichen Weinberg, werden 1948 die ersten deutschen Jeans geübt. Heute ist Montag eine der größten Jeansfabriken weltweit und in Deutschland bekannt als Levi's, Diesel oder Lee.

Wollweber in Künzelsau, willkommen in der Welt mit der Weltmarkt und Weltmarktführer. Angerechnet hier, mit dem Hohenlohekreis.

Land, in der kleinen Künzelsau und ihrer Umgebung im fränkischen Teil Baden-Württembergs, sitzen über zehn Weltmarktführer. Bekannt, wie oben von Weltmarktführer und -Angebot, sind der Schwabenküchle der Woth und sein Wettbewerb Berlin. Oder Hohenlohe, die Hersteller des Karussells Dreife und des Künzelsauer Stuhl, die heute bei den Luxuskonzernen von Louis Vuitton oder Gucci als Werkstoff beliebt ist.

**Weniger bekannt sind jedoch** an Hohenlohe kleingewerbliche Firmen wie Zehlfeld oder EBM Paper. Doch auch sie sind Weltmarktführer und so in Wirtschaftsform. Zehlfeld-Abzug ist bei den Kunden beliebt. Ein großer Industrieunternehmen, EBM Paper für kleine Vertriebsfirmen, wie an in Anis oder Compaq zu finden sind. Heute bekannt ist auch der Verpackungsspezialist Hohenlohe, der Farblösungen und Chemieverpackungen für ein 32 Liter Gelbhersteller. Dabei hat Hohenlohe Packaging 70 Prozent aller 5-Liter-Packungen für Bier weltweit.

„Künzelsau und der umgebende Hohenlohekreis sind – bezogen auf die Künzelsauer – die größte Vertikalisierung von Machtfaktoren in Deutschland“, sagt Bernd Voss, Professor für Strategisches Management von der Fachhochschule für Wirtschaft in Berlin, der auch eine Veranstaltung über deutsche Weltmarktführer veröffentlicht hat. 2006 Weltmarktführer (2008): In der Konsumgüter-Branche zählt die Wirtschaftswache in ihrer Folge Weltmarktführer aus Deutschland von 1,1 Unternehmen, die insgesamt über 100 Milliarden Euro Umsatz erwirtschaften.

Künzelsau und der Hohenlohekreis: nicht Menschen, mehr Stuttgart, Künzelsau: 15000 Menschen, Hohenlohe zwischen 200 und 600.000. Eine Hohenlohe ist einmal keine Umgebung, ganz Autarkieunternehmen – aber kein eigener Bahnhof.

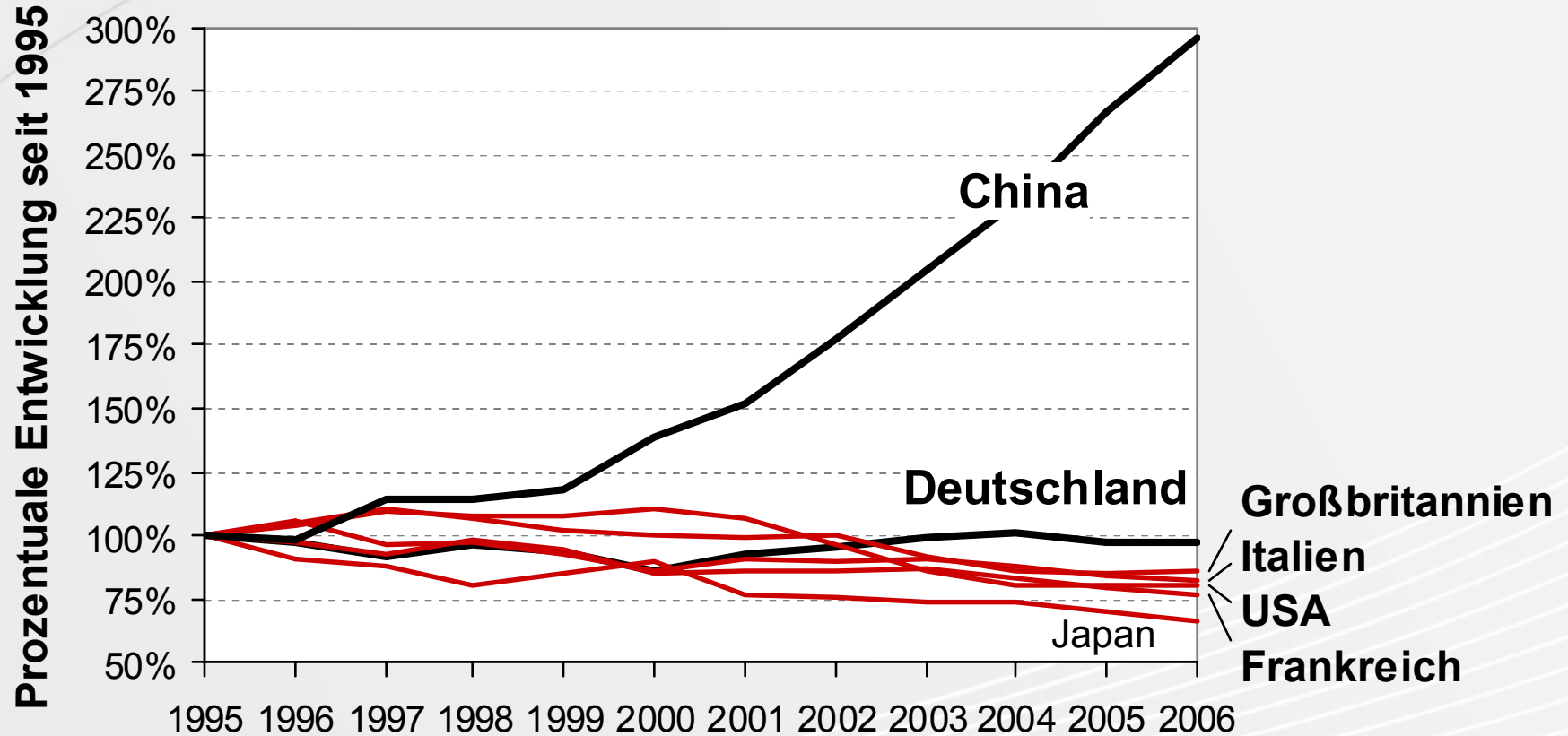
Weniger freigelegt, aber, sagt man in Hohenlohe aus, gibt über die Grenze zu den westlichsteigenen Ländern neben in Richtung Berlin/Paris. Eine Gewinnerumgebung für die Hohenlohe gibt es nicht – und es regnet den ganzen Tag.

**„Genehmigungen gehen hier etwas schneller als anderswo“**



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

## Entwicklung der Anteile am Weltexport<sup>1)</sup>



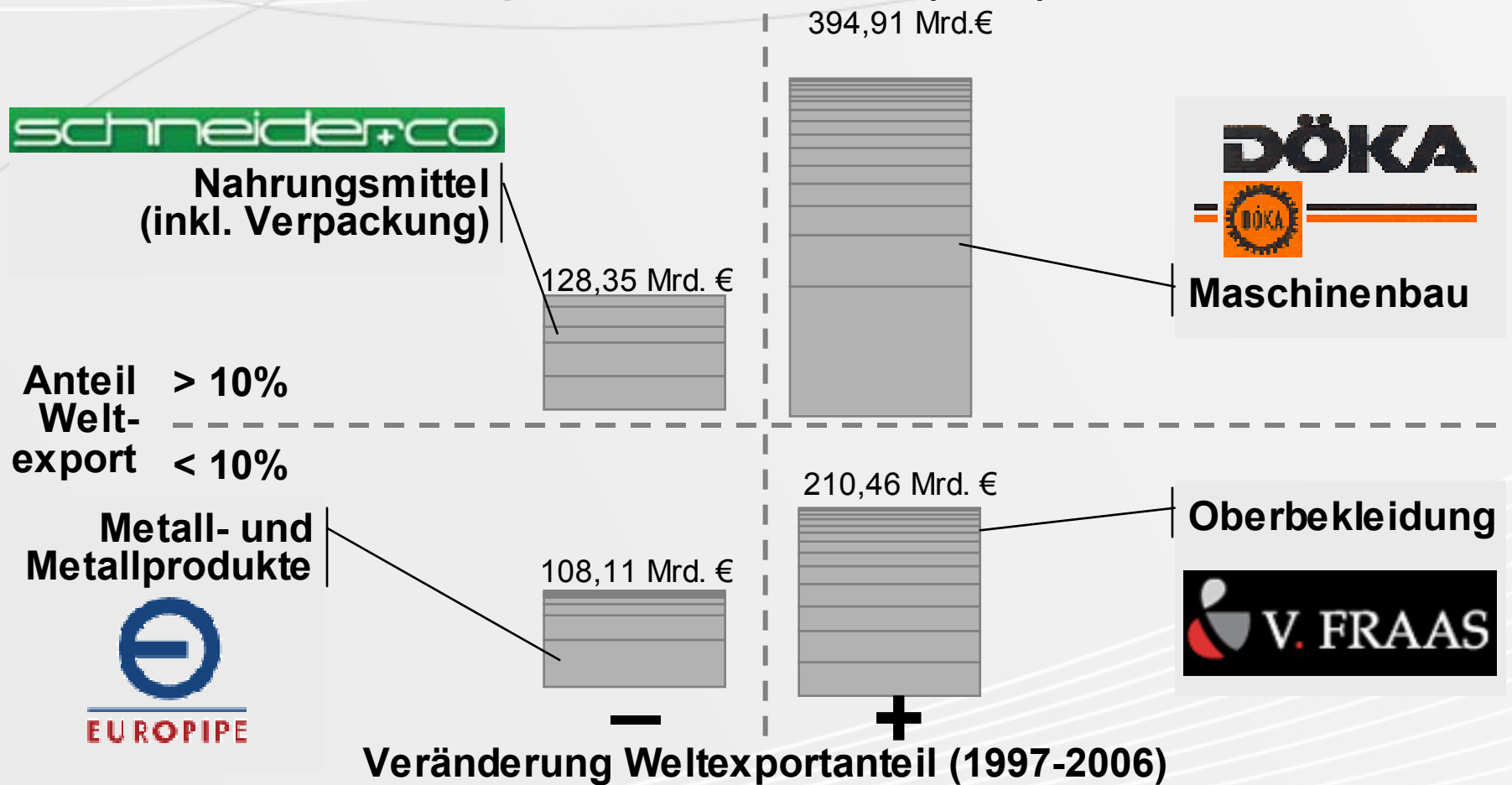
Anteil eines Landes am weltweiten Export der OECD Länder samt China; 1995 = 1  
Quelle: UN-Comtrade DB

# Was haben diese vier Produkte gemeinsam?



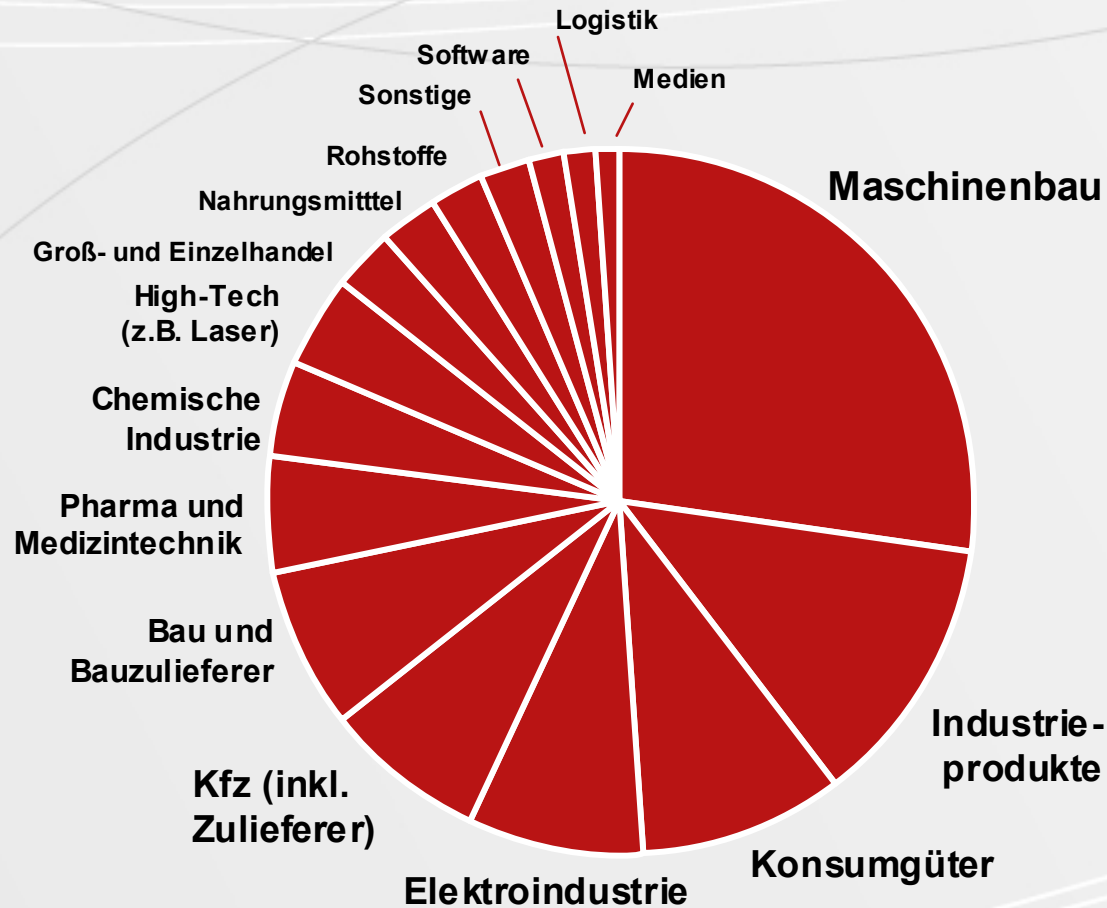
# Die Weltmarktanteilsgewinne Deutschlands erstrecken sich auf sehr viele Branchen

## Export nach Sektoren (2006)



Quelle: International Cluster Competitiveness Project - ISC - Harvard Business School

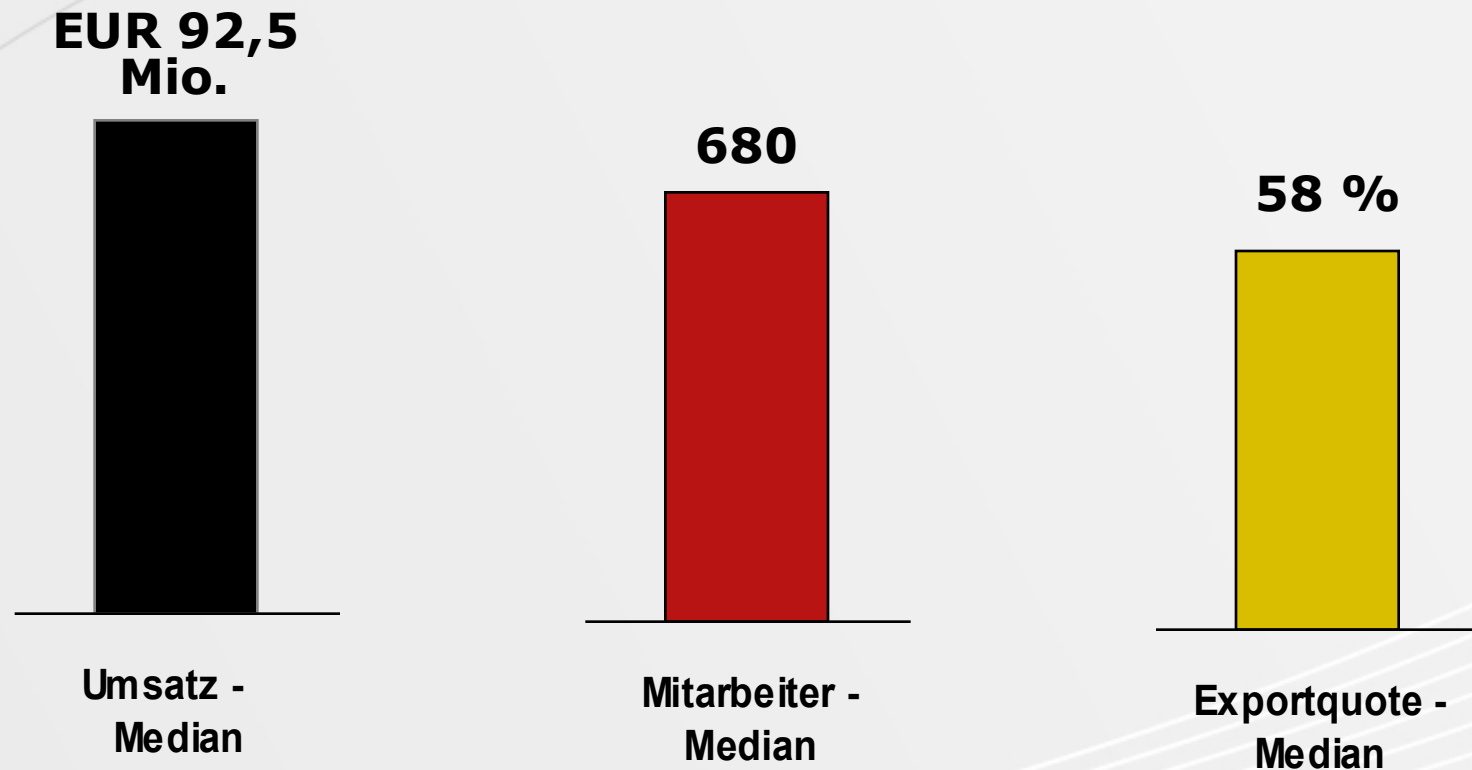
# Der größte Anteil an Weltmarktführern ist im Maschinenbau zu finden



- Rund 1.500 Unternehmen insgesamt
- Über 1.400 kleine und große Mittelständler
- Ca. 100 Großkonzerne oft mit mehreren weltmarktführenden Gesellschaften
- Grauzone: Mikro-Weltmarktführer

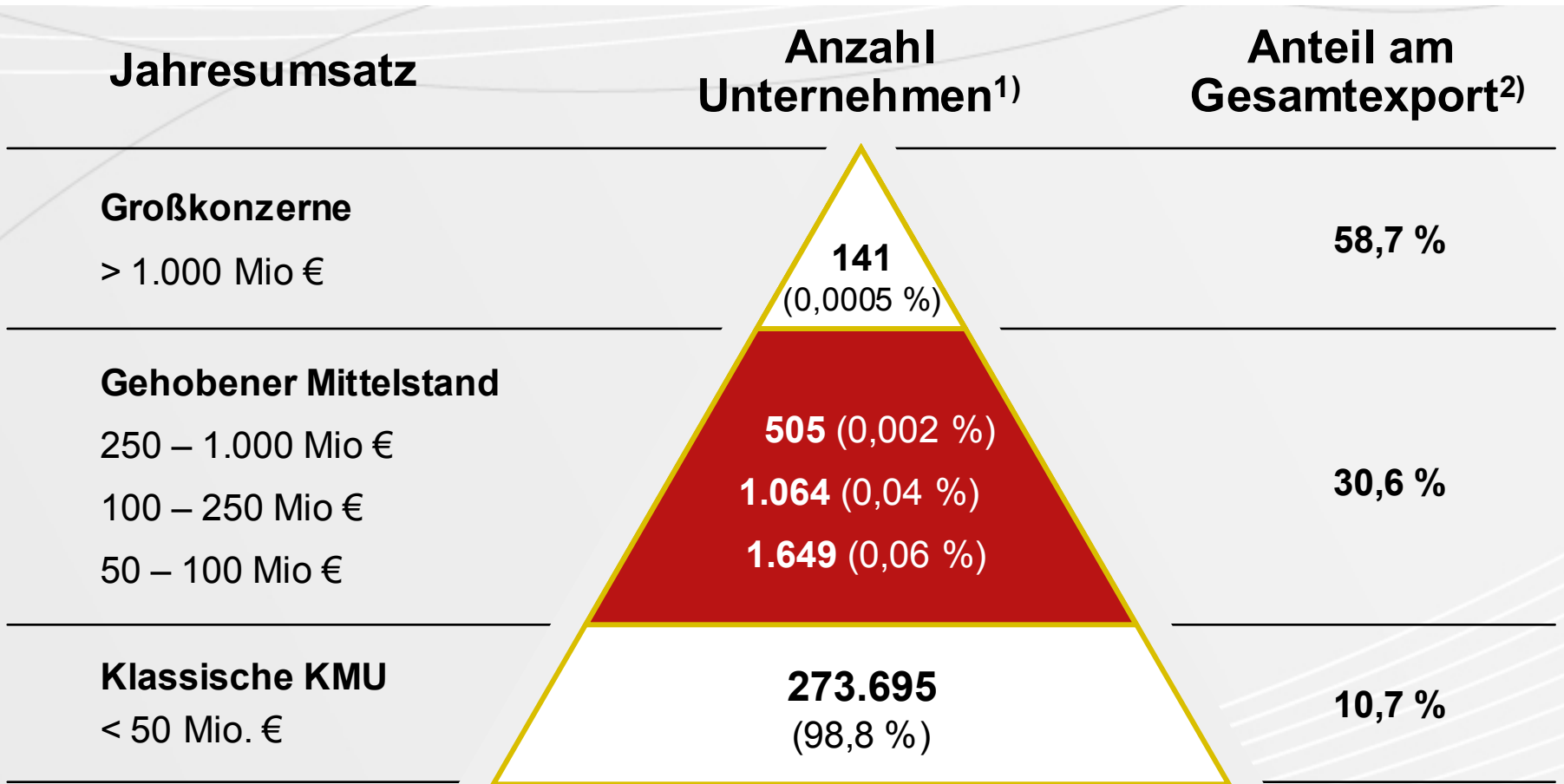
Quelle: Datenbank Deutsche Weltmarktführer (24.01.2008)

# Profil eines typischen mittelständischen Weltmarktführers



*Grundgesamtheit: Nicht börsennotiert und Umsatz größer 10 Mio. Euro  
Quelle: Datenbank Deutsche Weltmarktführer (24.01.2009)*

# Der gehobene Mittelstand als Eckpfeiler des deutschen Exporterfolges

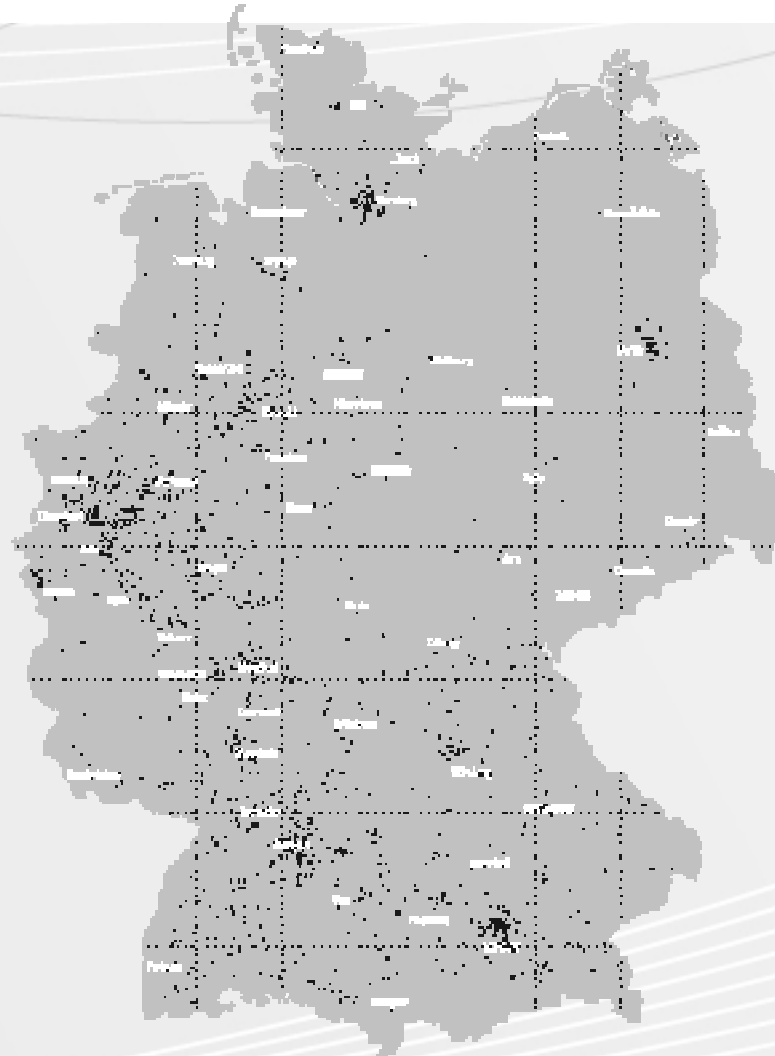


1) Umsatzsteuerstatistik 2004

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 2006

# Regionale Verteilung der Weltmarktführer: Über 70% in ländlichen Gebieten ansässig



Quelle: Datenbank Deutsche Weltmarktführer

# Managementmodell „Made in Germany“: Das Erfolgsrezept der Weltmarktführer



# Globale Nischendominanz



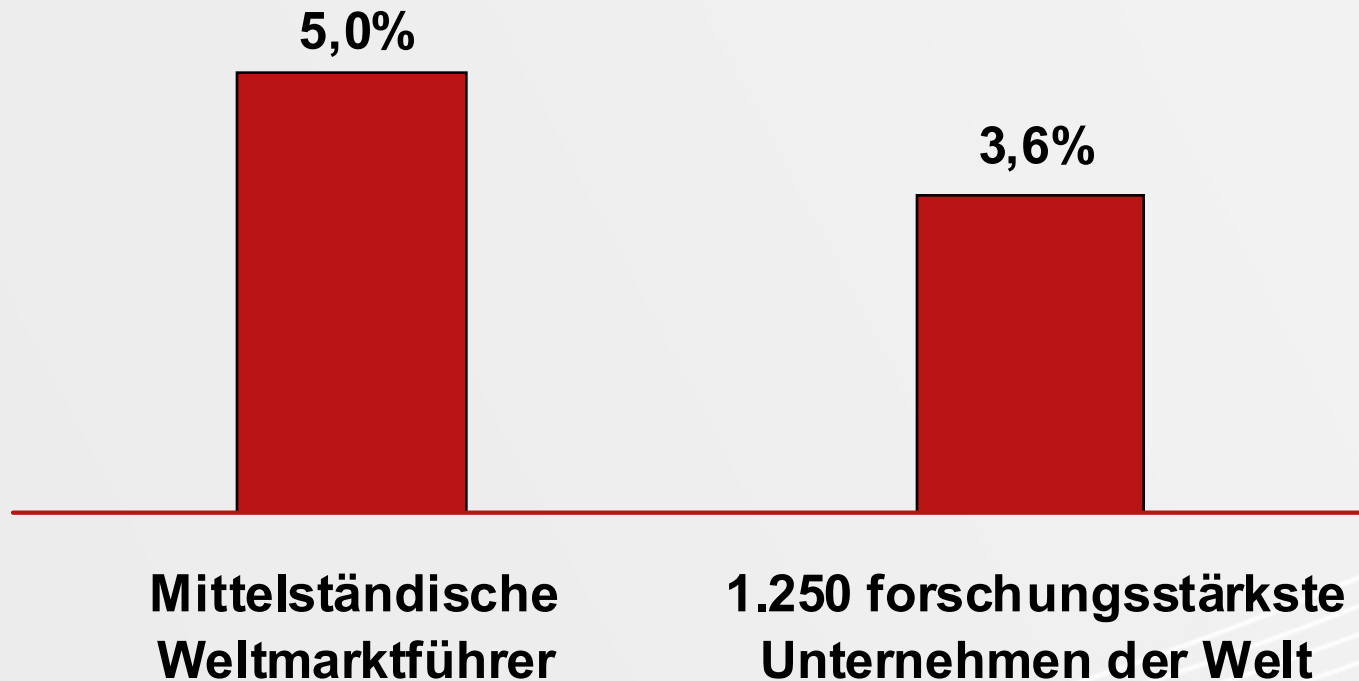
- Konzentration auf ein bestimmtes Produkt-/Marktsegment; globale Marktabdeckung
- Hohe Marktanteile
  - absoluter Marktanteil ca. 30%
  - relativer Marktanteil von ca. 2
  - Idealfall: Quasi-Monopol

Kriterium Weltmarktführerschaft: Top 3 Position in einem bestimmten Marktsegment weltweit und/oder Nr. 1 Position Europa

# Technologiestärke und Innovationskraft



## F+E Aufwendungen in % vom Umsatz



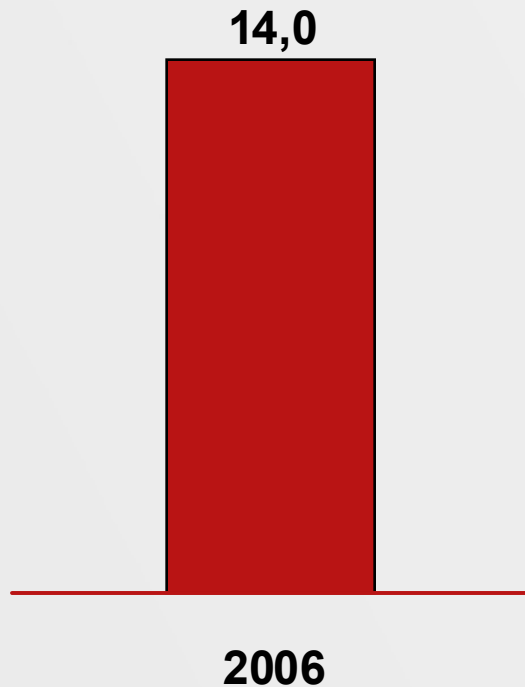
1) Quelle: J. Meffert/P. Radtke/H. Klein/J. Freiling/T. Hutzschenreuter, *Unternehmertum Deutschland*, Düsseldorf, McKinsey & Company 2005. Untersucht wurden ca. 600 mittelständische Unternehmen mit Jahresumsatz zw. 50 Millionen und € 3 Milliarden €; Datenerhebung 2003; hier herangezogen wurden die F+E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

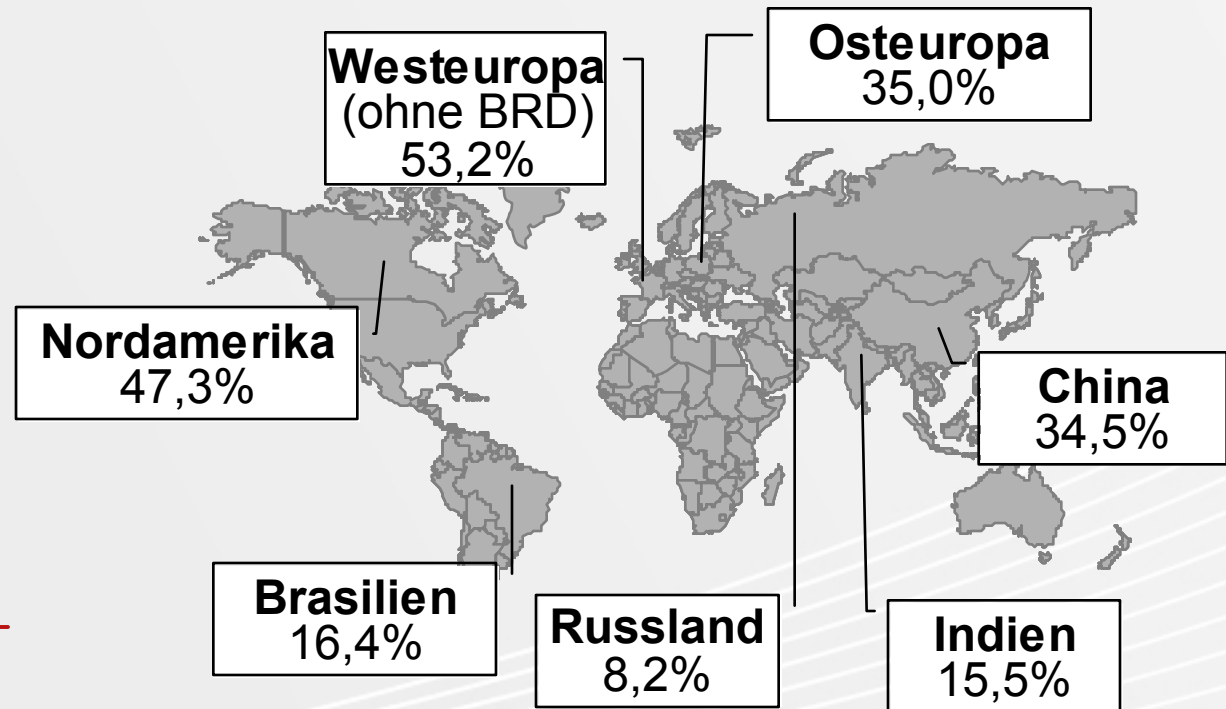
# Kundennähe durch weltweite Vertriebs- und Servicenetze



**Durchschnittliche Anzahl ausländischer Vertriebsniederlassungen mittelständischer Weltmarktführer**



**Länder / Regionen, in denen mittelständische Weltmarktführer mit eigenen Vertriebsniederlassungen vertreten sind**



Quelle: Venohr, B. Meyer, K.; *The German Miracle keeps running: How Germany's Hidden Champions Stay Ahead in the Global Economy*; Sample von 220 Firmen

# Weltmarktführerschaft auch in ungewöhnlichen Branchen: ADCO - „Das Geschäft mit dem Geschäft“

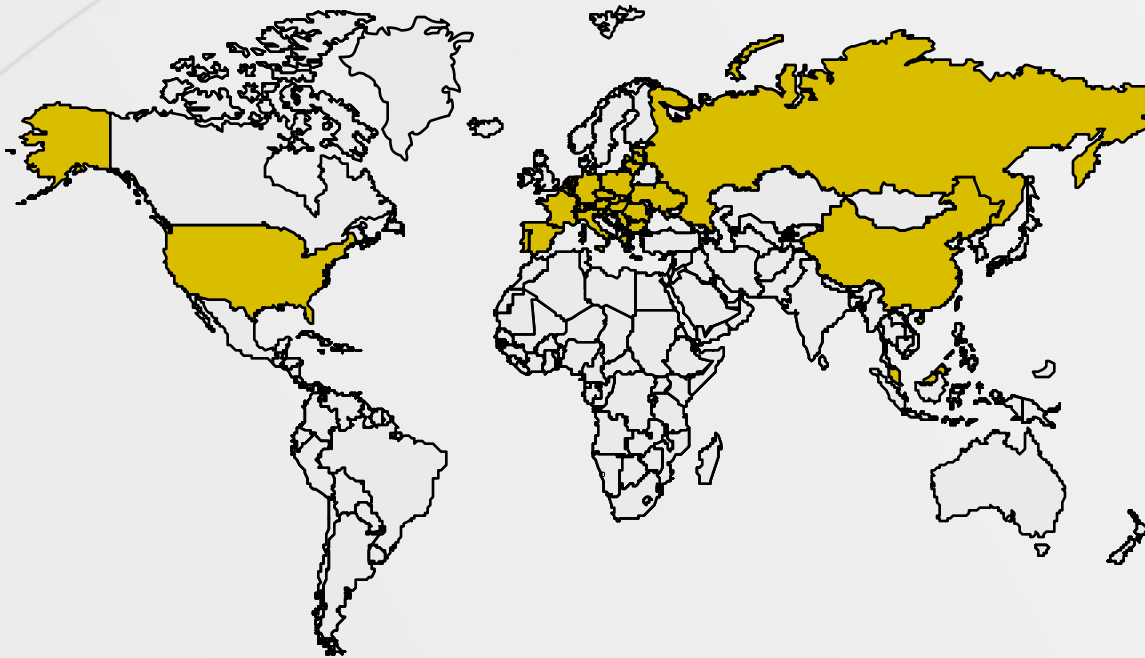


- ADCO Umweltdienste („Dixi/ToiToi“) Düsseldorf<sup>1)</sup>
- Weltweit größter Anbieter mobiler anschlussfreier Sanitäreinheiten: Über 170.000 Einheiten im Einsatz
- 200 Millionen € Umsatz 2007
- 1.800 Mitarbeiter

# ADCO: Kundennähe durch 56 eigene Niederlassungen in 32 Ländern



## Weltweit 56 eigene Niederlassungen



### Europa:

Belgien  
Bulgarien  
Deutschland  
Estland  
Frankreich  
Griechenland  
Italien  
Kosovo  
Kroatien  
Lettland  
Litauen  
Luxemburg  
Mazedonien  
Niederlande  
Österreich  
Polen  
Portugal  
Rumänien

Russland  
Schweiz  
Serbien  
Slowakei  
Slowenien  
Spanien  
Tschechien  
Ukraine  
Ungarn

### USA

### Asien:

Hongkong  
Malaysia  
Singapur  
Taiwan

# ADCO: Der Technologieführer



- Patente
- Verfahrensinnovationen
- Produktinnovationen
- Selbstentwickelter, in Eigenproduktion hergestellter Servicewagen



TOI Cap:  
Toiletten  
für  
Gehbehinderte



TOI Flush:  
Ein Event für  
Ihre VIPs

# Windpilot Hamburg: Mikro-Weltmarktführer für Windfahnen



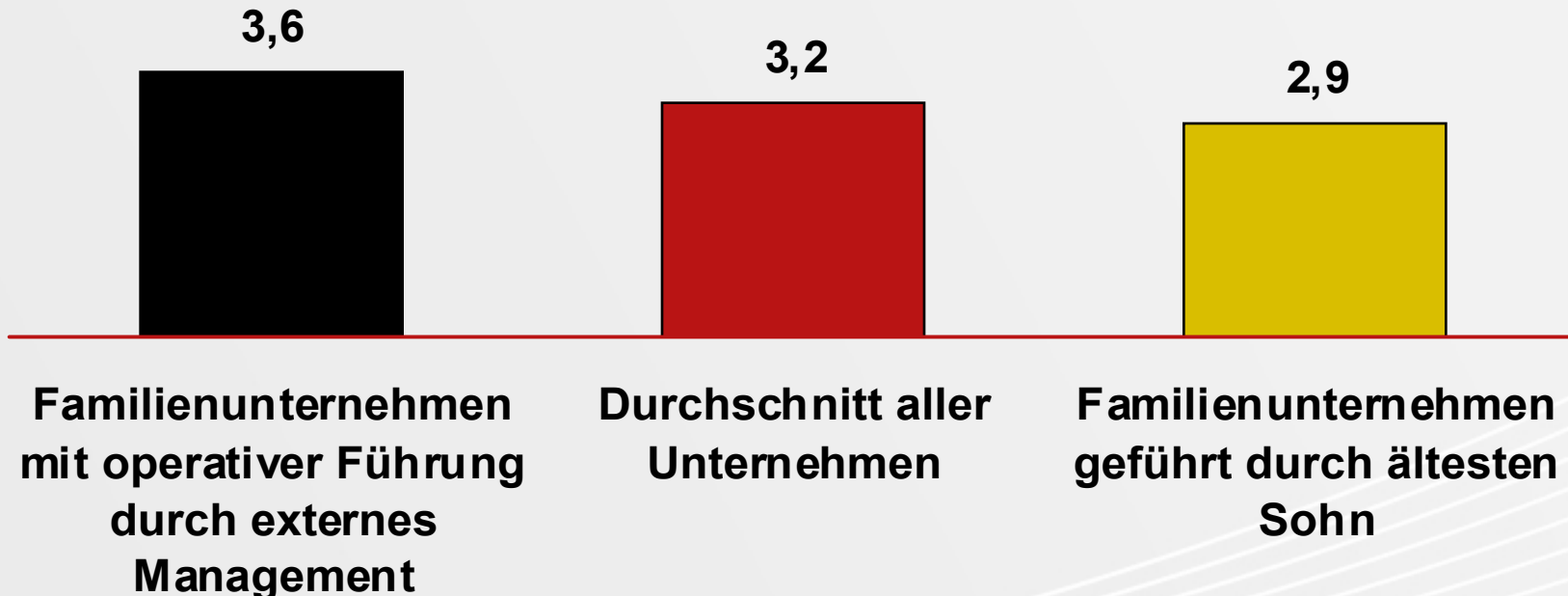
# WINDPILOT



# Managergeführte Familienunternehmen sind weltweit am erfolgreichsten



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



Quelle: Bloom, and J. Van Reenen, *Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries*, p. 6-7 and 31

Bei deutschen Unternehmen ist das erfolgreichste Führungsmodell „Familienbesitz und operative Führung durch externe Manager“ am weitesten verbreitet

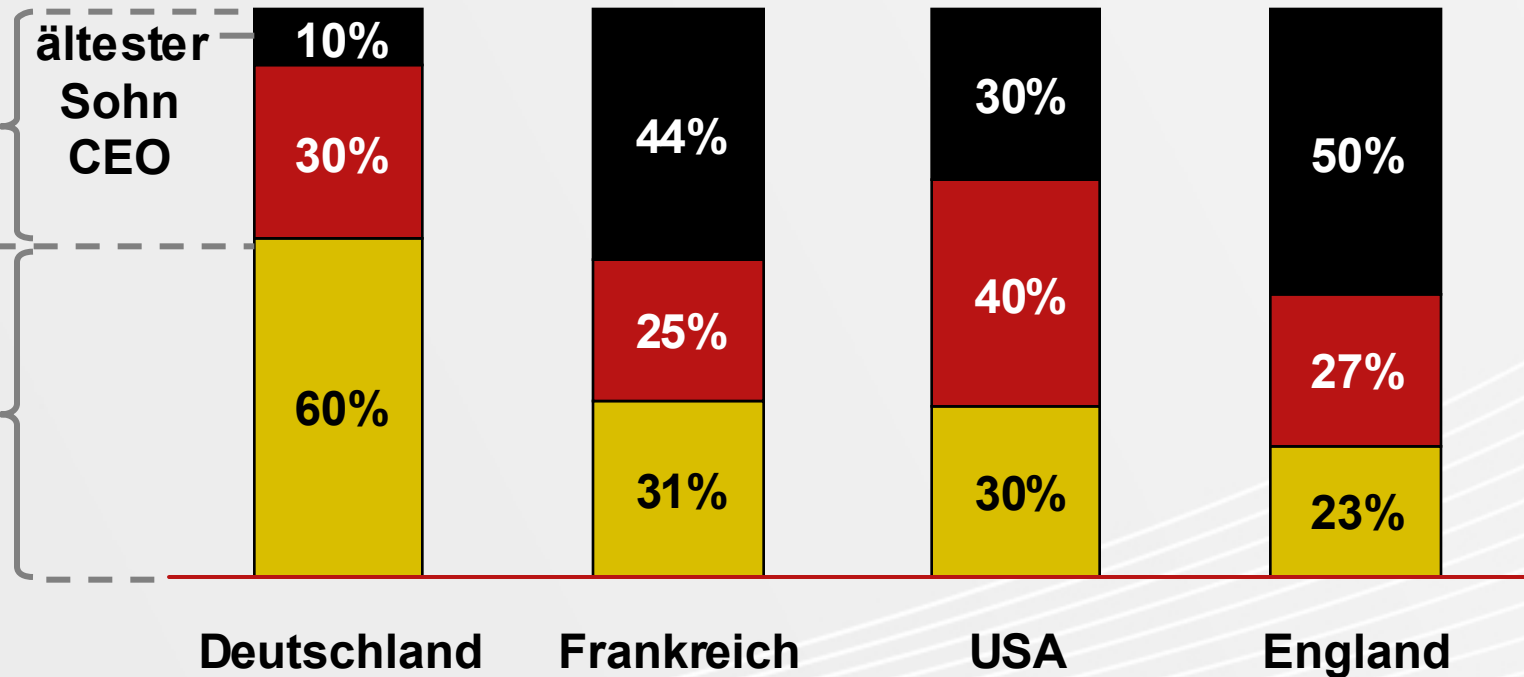


## Führungsmodelle in Familienunternehmen

Operative Führung durch Familienmitglied

ältester Sohn CEO

Führung durch externes Management



Quelle: Bloom, and J. Van Reenen, *Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries*, p. 6-7 and 31

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



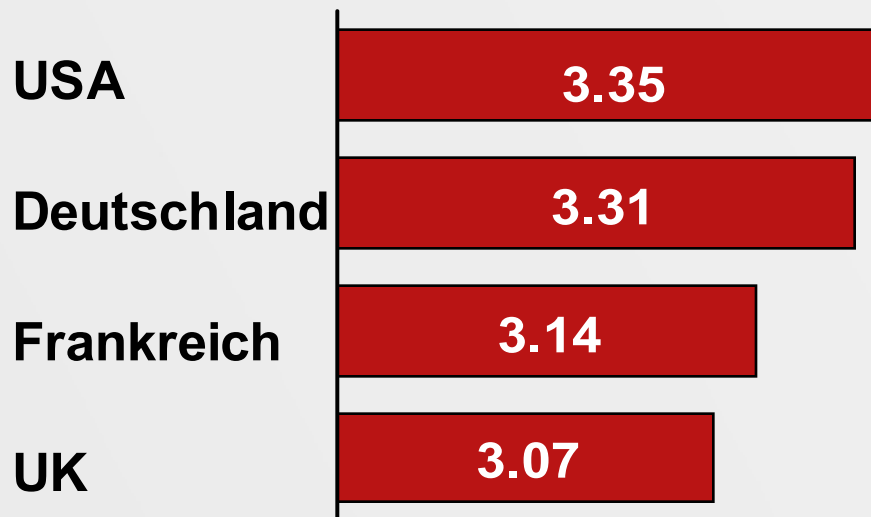
- Gewinn als Ergebnis der Marktleistung und nicht oberstes Unternehmensziel
- Unternehmen ist mehr als nur ein „Geschäft“ sondern erfüllt eine Mission
- Orientierung an den brennenden Bedürfnissen der Kunden: Entwickelt wird, was der Kunde braucht (Anspruch auf Technologieführerschaft)
- Nachhaltigkeit in den Beziehungen zu Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und auch zur Region
- Bekenntnis zu klaren Grundwerten wie Zuverlässigkeit, Fairness, Loyalität, die auch gelebt werden
- Bewahrung der Unabhängigkeit des Unternehmens

# Operative Spitzenleistungen: Deutsche Firmen Weltklasse im operativen Management



## Durchschnittlicher Management Score

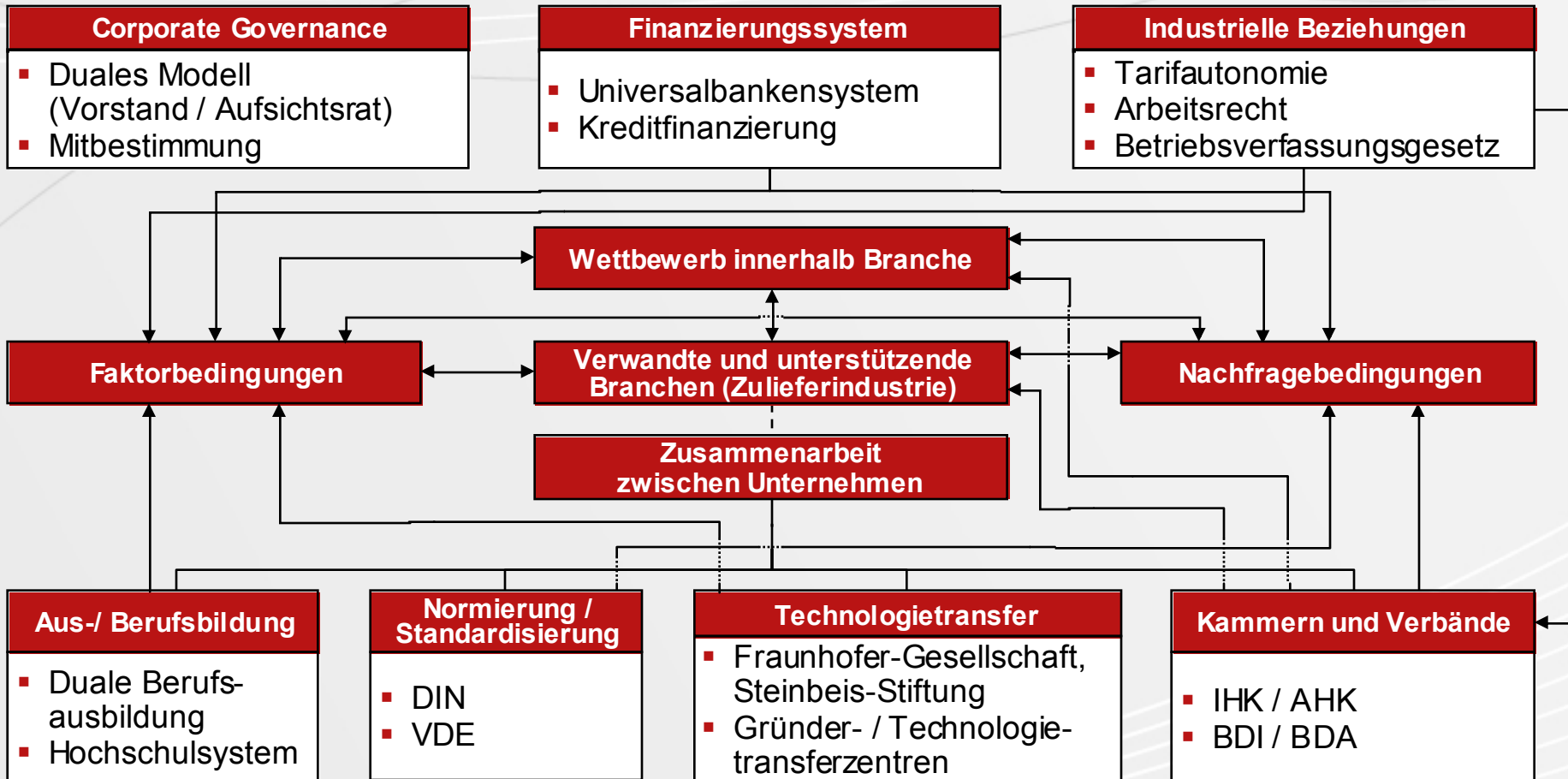
(Skala von 1 bis 5 = bester Wert)



- **Deutsche Unternehmen Weltspitze bei Fertigungsprozessen**
- **Relative Schwäche im Personalbereich (Mitarbeiterförderung)**

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

# Deutschland als Top- Standort für hochwertige Produkte und Dienstleistungen



**Institutionelle Rahmenbedingungen fördern Langfristigkeit und vertrauensvolle Zusammenarbeit**

# Die gegenwärtige Krise-Zwischenfazit

- Globaler Abschwung: Alle Regionen und Länder betroffen
- Epizentrum USA (US Konsum in der Vergangenheit weltweiter Wachstumsmotor)
- Finanz- und Konsumkrise: Bankensystem in vielen Ländern insolvent; Überschuldung Verbraucher vor allem in den USA
- Große staatliche Rettungsaktionen weltweit (Rettung der Banken; Versorgung der Märkte mit Liquidität)
- In einigen Schlüsselbranchen trifft der Abschwung auf eine Strukturkrise (z.B. Automobil)
- Unternehmen sind als Ganzes betroffen: Die komplette Wertschöpfungskette gerät in Gefahr (Lieferanten, Banken, Kunden)
- Starke Vertrauensverluste in der breiten Bevölkerung
- Unsicherheit über den weiteren Verlauf

# Finanzkrisen lösen i.d.R. stärkere Rezessionen aus

## Analyse 10 großer Bankenkrisen der letzten 100 Jahre zeigt...

- **Norwegen 1899**
- **USA 1929**
- **Spanien 1977**
- **Norwegen 1987**
- **Finnland 1991**
- **Schweden 1991**
- **Japan 1992**
- **Asien-Krise 1997-98**
- **Kolumbien 1998**
- **Argentinien 2001**



## ... Auswirkungen von finanzinduzierten Rezessionen auf Realwirtschaft sind stärker und von längerer Dauer

Indikator	Spitze-Tiefpunkt Ø-Veränderung	Spitze-Tiefpunkt Ø-Dauer
BIP	(9%)	2 Jahre
Arbeitslosen- quote	7%	5 Jahre
Immobilien- preise*	(36%)	6 Jahre
Kapitalan- lagen*	(56%)	3 Jahre
Staats- verschuldung	86%	6 Jahre

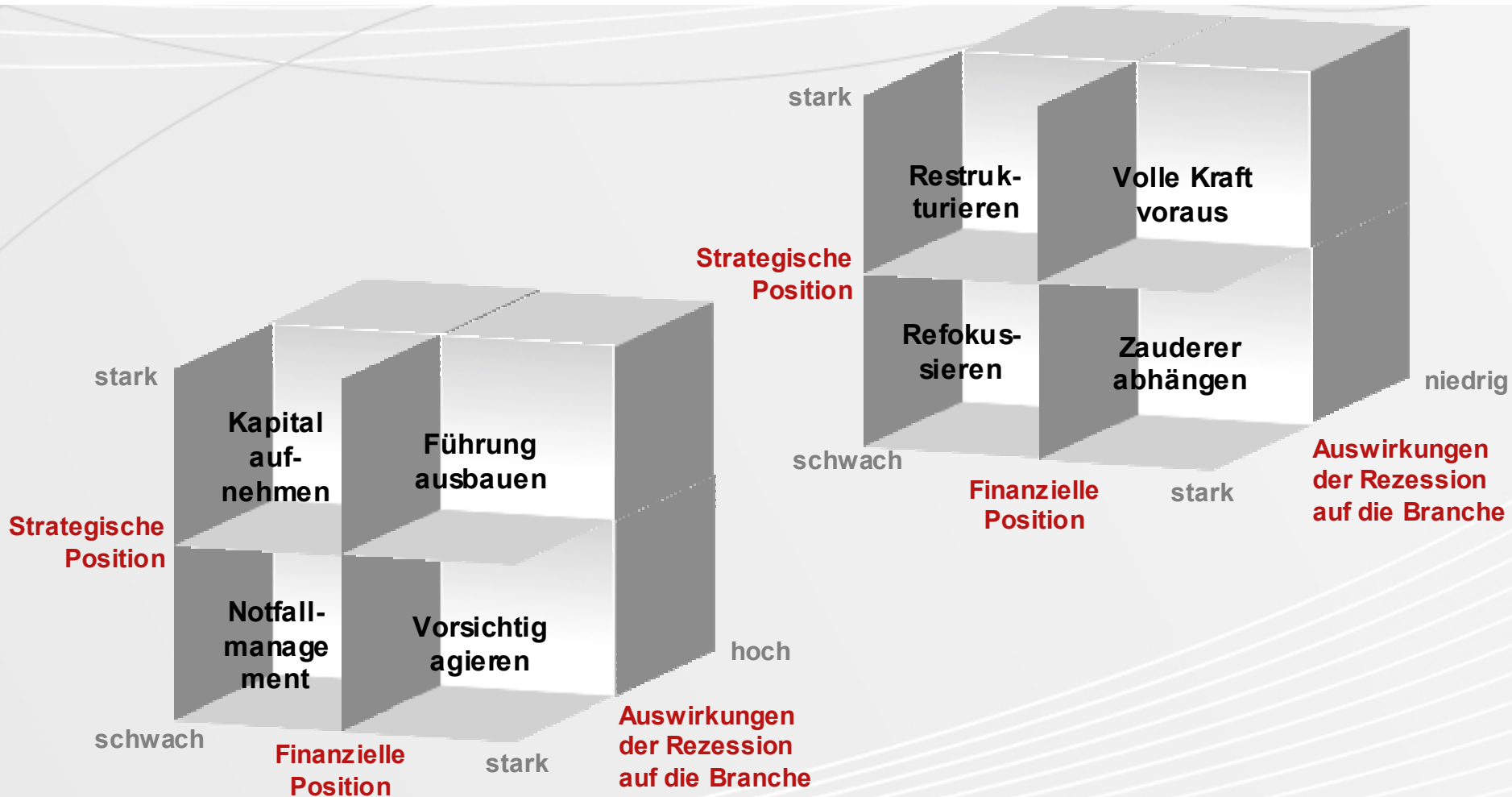
\* Effektive Preise (inflationbereinigt)

Quelle: Reinhart and Rogoff, "Aftermath of Financial Crises," Dez 2008

# Erfahrungen Rezessionsmanagement

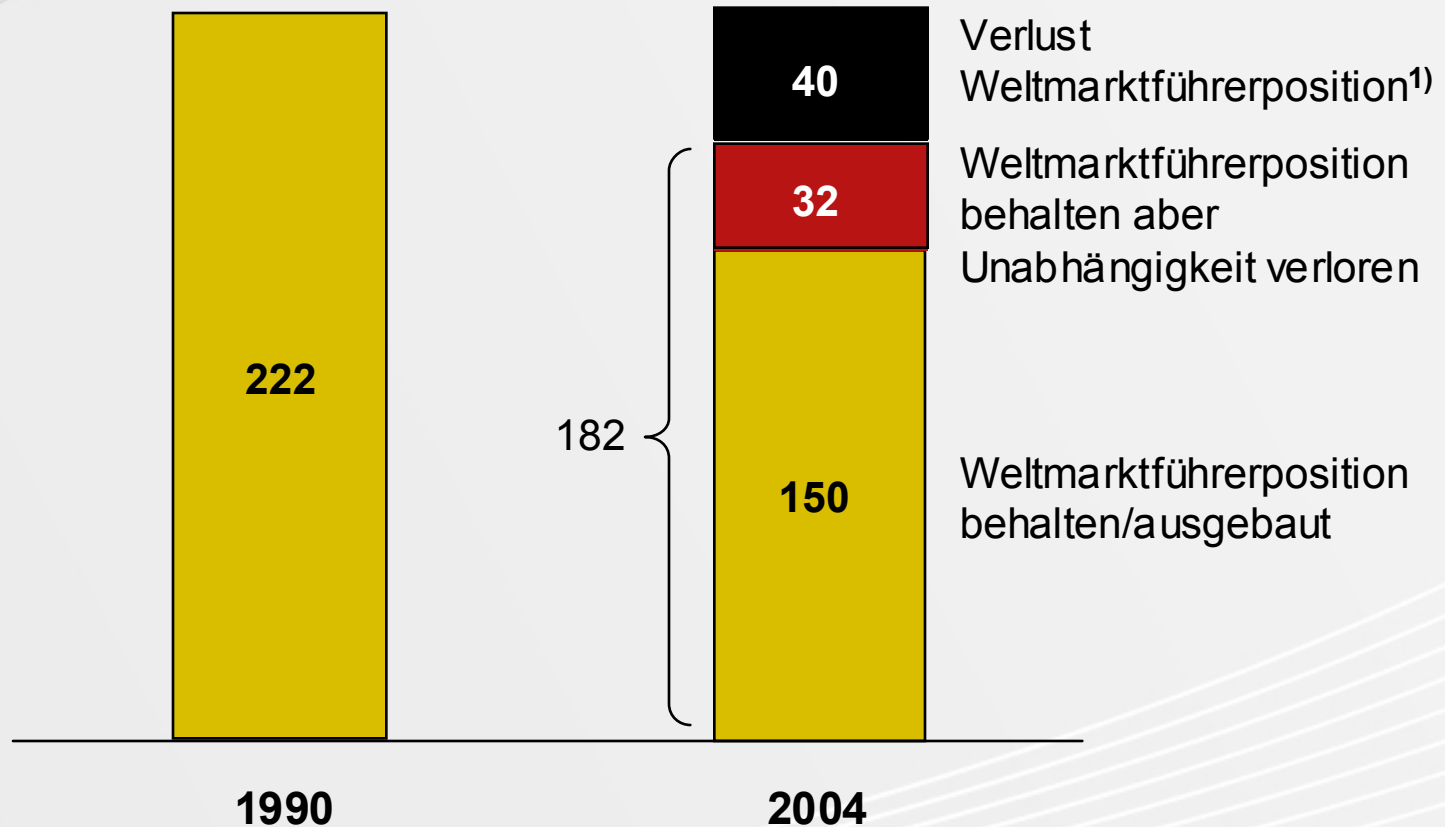
- Rezessionen sind etwas völlig Normales
  - ca. alle 10 Jahre (Tiefs 2002,1993,1983,1974)
  - Dauer 2-4 Jahre
- Haupterfolgskfaktor: Schnelle Anpassung der Kapazitäten an neue mittelfristige Nachfragesituation sowie Sicherung der Liquidität
- Typische Fehler
  - fehlende Bereitschaft zu raschen deutlichen Einschnitten: Anpassung erfolgt zu spät
  - Kostensenkung nach der „Rasenmähermethode“ statt unter strategischen Gesichtspunkten
  - fehlendes Chancenmanagement
- Unternehmensspezifische Balance zwischen „Bremsen“ und „Gas geben“ finden

# Strategische Stoßrichtung auf Basis der eigenen Ausgangslage und Branchensituation festlegen



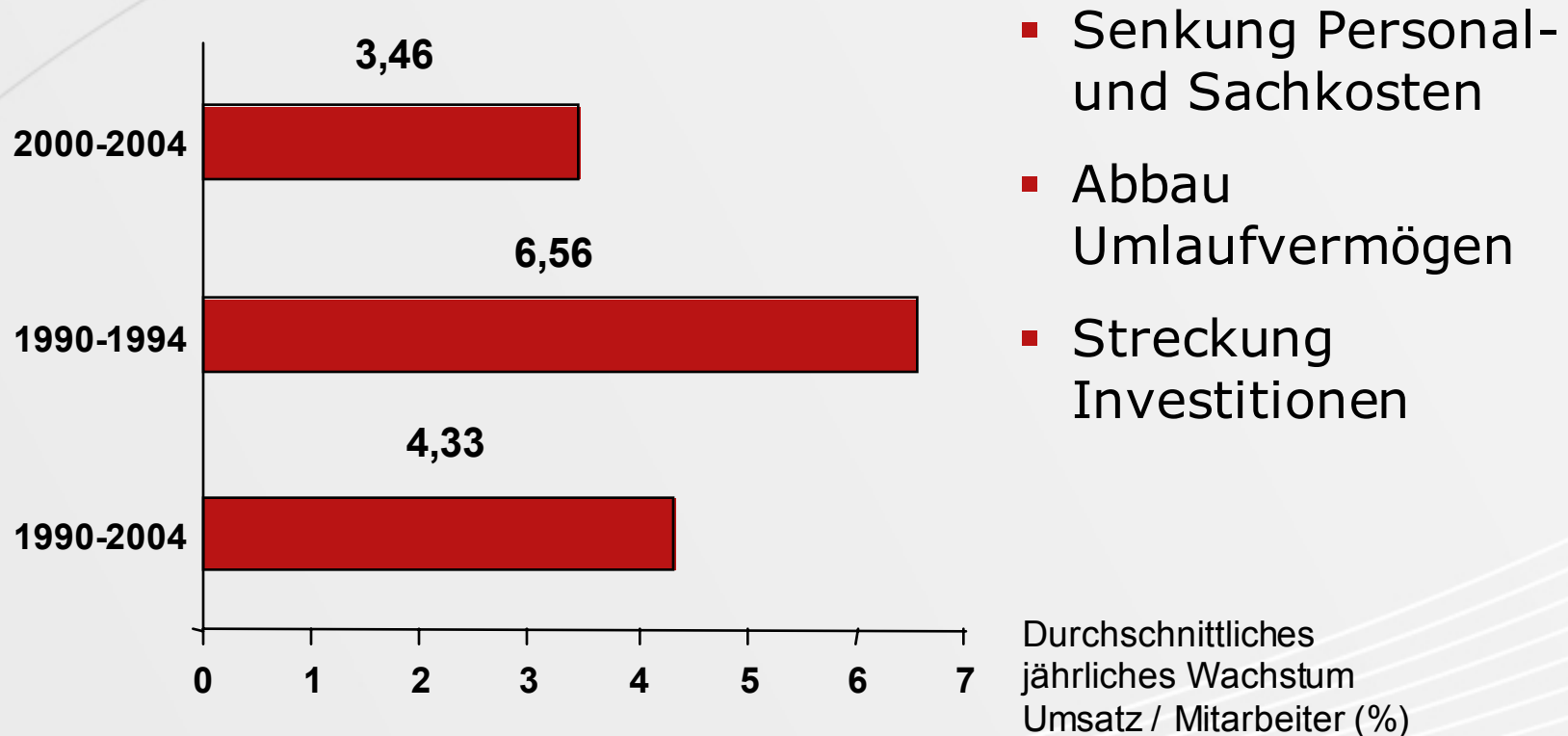
Quelle: Bain

# Entwicklung Weltmarktposition 1990-2004: Über 80% der Unternehmen konnten ihre führende Weltmarktposition halten bzw. ausbauen



1) 65% wurden aufgekauft:  
- 17 durch ausländische Firmen (42,5%)  
- 9 durch deutsche Firmen (22,5%)  
In Summe sind 14 Firmen insolvent geworden (einige davon wurden aufgekauft, andere abgewickelt)

# In den Abschwungphasen wurden zunächst auch die klassischen Restrukturierungsmaßnahmen durchgeführt



Quelle: Datenbank Deutsche Weltmarktführer

# „Offensive“ strategische Maßnahmen zur Sicherung und zum Ausbau der Weltmarktführerschaft

## Maßnahmen während der letzten beiden Rezessionsperioden 1991-1993 und 2001-2003

- Akquisitionen / Firmenkäufe
- Markteintritte in ausländische Märkte / Aufbau und Gründung Vertriebsgesellschaften im Ausland
- Große Produktinnovationen / Produktneueinführungen
- Größere Reorganisationen / Neustrukturierungen (z.B. neue Organisationsstruktur; Führungswechsel)
- Große Erweiterungsinvestitionen (Werk / Verwaltung / Logistikzentren)



**Wie aktiv waren mittelständische Weltmarktführer während der vergangenen Rezessionsperioden ?**

# Aktivitätswert der Unternehmen bezogen auf „offensive“ strategischen Maßnahmen

- 32% der Firmen waren in den Rezessionsperioden aktiver als in den Normaljahren
- 62% der Unternehmen waren sowohl in den Rezessionsperioden als auch in den Normaljahren vergleichbar aktiv
- 6% der Unternehmen hielten sich in den Rezessionsperioden deutlich zurück und waren in den Normaljahren aktiver

Quelle: Datenbank Deutsche Weltmarktführer

# Besonders auffällig war die Häufigkeit von Akquisitionen in den Rezessionsphasen

- 84 der erfassten 222 Unternehmen kauften andere Firmen in der Periode zwischen 1990 und 2008
- In den Rezessionsperioden 1991-1993 und 2001-2003 waren 51 dieser 84 Firmen aktiv
- Zahlreiche bedeutende Akquisitionen in:  
Die Marktposition im Kerngeschäft wurde deutlich verstärkt bzw. neue Kerngeschäftsfelder wurden aufgebaut von Firmen wie ebm-papst, Knorr Bremse, SGL Carbon, DGF Stoess und Dorma

# Aktuell ca. 25 Firmenkäufe in den letzten Wochen

## Beispiele

- Einstieg **Krüger Gruppe** bei der Alma Food S.A. (Russland)
- **Olymp** (Spezialist für Friseurausstattung) kauft von Procter&Gamble Welonda (Hauptwettbewerber)
- **Grenzebach Maschinenbau** GmbH kauft 19% von KUKA
- **Laufenberg** kauft das Trennpapiergeschäft von Huhtamaki
- **Weishaupt** Mehrheitserwerb Baugrund Süd (Geothermie); Neues Geschäftsfeld
- **Roth & Rau AG**: CTF Solar GmbH (Erweiterung Technologiebasis)
- **Simba-Dickie Group**: Smoby-Gruppe (Expansion Frankreich)
- **TAKKT** akquiriert führenden US-Versandhändler im Bereich Restaurantausstattung
- **Heraeus** : u.a. Kulicke & Soffa Industries Inc. ; Dickfilm- und Keramikfarbensparte von BASF Catalysts
- **Stiehl**: Zama (japanischer Vergaserhersteller)
- ...

Quelle: Mergermarket

# Zahlreiche Weltmarktführer haben vor kurzem Akquisitionen angekündigt

- **Centrotherm Photovoltaics:** Aufbau ergänzende Technologiefelder
- **Douglas:** Weitere Internationalisierung Parfümeriesparte
- **ElringKlinger:** Aufbau Geschäftsfeld Batteriekomponenten durch Zukauf
- **Fresenius:** Zukauf Kliniken
- **Hailo:** Zukäufe Südeuropa
- **Mobotix AG:** Erwerb angrenzender Technologien
- **Minichamps:** Zukäufe Deutschland und China
- **R. Stahl:** Ausweitung Produktangebot

Quelle: Mergermarket

# Zusammenfassung

- Erfahrungen vergangener Abschwungphasen nur begrenzt übertragbar:
  - stärkerer Rückgang im Bruttoinlandsprodukt und wahrscheinlich längere Dauer der Abschwungphase
  - Unternehmen in robuster Verfassung
- Kein Patentrezept: Unternehmen sehr unterschiedlich betroffen
- Unsicherheit über weitere Entwicklung
- Hohe Flexibilität notwendig: „auf Sicht“ agieren
  - Szenarien und Maßnahmenpläne entwickeln
  - Frühwarnindikatoren festlegen

# Kontakt

**Prof. Dr. Bernd Venohr**

[www.berndvenohr.de](http://www.berndvenohr.de)  
[www.deutscheweltmarktfuehrer.de](http://www.deutscheweltmarktfuehrer.de)