

Mittelstand & Familienunternehmen



Mut, Ausdauer, eine gute Idee, Kampfgeist, Selbstvertrauen, Wissensdurst, Ehrgeiz, Perfektionismus, Trotz, Andersartigkeit, Einzigartigkeit – Schlagwörter, die immer wieder fallen, wenn Weltmarktführer über die Gründe ihres Erfolges sprechen. Klingt simpel, ist es aber nicht. Und das Leben wird

# Wie Jäger zu Gejagten werden

Über den harten Weg an die Spitze des Weltmarktes und die Qual, sich dort zu halten

Von Elisabeth Dostert

**München** – Der Umzug im Forschungsgebäude der Firma Bürkert im schwäbischen Ingelfingen ist in vollem Gange. Eine Mitarbeiterin klaubt noch ein paar Stifte von ihrem Schreibtisch, andere schieben schon ihren Rollcontainer auf den neuen Platz im Großraumbüro. Umzug ist alle paar Monate. „Immer wenn ein Projekt abgeschlossen ist, werden die Teams neu gemischt. Das erhöht Kreativität und Innovationskraft“, sagt Heribert Rohrbeck, 48, Chef des Mittelständlers. „Blaukittel und Weißkittel arbeiten eng zusammen.“ Rohrbeck duldet keine eingefahrenen Prozesse, schon gar nicht in der Wirtschaftskrise. „Bewegliche Ziele sind schwerer zu treffen. Gerade jetzt im Verdrängungswettbewerb muss man schnell reagieren“, sagt Rohrbeck.

Die Produkte von Bürkert messen, regeln und steuern Gase und Flüssigkeiten. Sie stecken zum Beispiel in Kühlaggregaten, Zahnarztstühlen, Zapsäulen oder Wasseraufbereitungsanlagen. „Wir sind in vielen Nischen Marktführer. Aber wir konkurrieren gegen Konzerne mit mehreren zigtausend Beschäftigten. Differenzierung ist unsere einzige Überlebenschance.“ 2008 setzte die Gruppe mit weltweit 2000 Mitarbeitern 326 Millionen Euro um. „Wenn wir etwas machen, versuchen wir es komplett zu machen“, so Rohrbeck. Die Produktion findet weitgehend in der Region statt.

Rohrbeck greift nach einem Pipettengerät für Blutanalysen, das für einen Medizintechnikkonzern entwickelt wurde. „Die Herausforderung war, die Ventile so schmal zu konstruieren, dass 16 in eine Reihe passen“, erläutert Rohrbeck. „Wir müssen unseren Kunden zuhören, um zu verstehen, was ihr Problem ist.“ Das neue Produkt wurde gemeinsam mit dem Kunden entwickelt. Rohrbeck ist stolz auf Innovationen wie diese, aber ru-

gelernt. Einen davon, die Firma Papst, übernahm er 1992. „Papst war eine Beteiligung mit japanischen Konkurrenten eingegangen und hatte sich frontal gegen den Wettbewerb gestellt“, erzählt Sturm. Eine weitere Lehre lautet: „Es ist besser, immer ein bisschen anders zu sein als andere Firmen.“

Gerhard Schubert, Gründer und Chef des gleichnamigen Herstellers von Verpackungsmaschinen, 190 Millionen Euro Umsatz, 900 Mitarbeiter, liebt es, „wenn es drunter und drüber geht. In der Krise kann man doch beweisen, dass man richtig gut ist“. Bisher war er das. Schubert sieht sich als Marktführer bei Verpackungsmaschinen für Stückgut. „Jedes zweite bis dritte Produkt, das im Supermarkt steht, wurde auf unseren Maschinen verpackt.“ Anfang der Siebziger habe er für den Süßwarenhersteller Rowntree Macintosh eine Maschine entwickelt, um Afters Eight zu verpacken. Ein Meilenstein für den Mittelständler. „Alle haben gesagt, das geht nicht. Aber wenn jemand sagt, das geht nicht, bin ich sofort hellwach.“ Vor ihm auf dem Tisch im Besprechungsraum liegt ein weißer Zollstock. Den braucht er, um die Pläne nachzumessen. „Jede Neuentwicklung geht über meinen Schreibtisch.“

„Weltmarktführer wird man nicht, wenn man es nur wegen des Geldes macht. Die Arbeit muss Spaß machen, wie das ganze Leben Spaß machen muss.“ Deshalb denkt Schubert auch mit 71 Jahren nicht an Aufhören. Chef wollte er immer sein. Als Junge hat er seinen Vater, einen Bildhauer, in den Steinbruch begleitet. „Den Chef dort habe ich bewundert, weil er so viele Menschen unter sich hatte.“ Ein normales Anstellungsverhältnis hätte Schubert nicht genügt.

Thomas Bauer ist schon als Unternehmerkind geboren. Er weiß genau, wo seine Firma Spitze ist: bei Leistungen und Maschinen für den Spezialtiefbau. „Bei



Auf dem Treppchen

Unternehmen	Firnsitz	Umsatz 2007	Mitarbeiter 2007	Tätigkeitsfelder
Metro AG	Düsseldorf	64 300	242 378	Großmärkte, Warenhäuser, Unterhaltungselektronik wie Saturn
Aldi	Essen	40 000	k.A.	Lebensmitteldiscount
Franz Haniel & Cie. GmbH	Duisburg	29 173	56 261	Handel und Dienstleistungen, u.a. Arzneimitteltochter Celesio
Bertelsmann AG	Gütersloh	18 758	102 397	Medien, u.a. Buchclubs und TV-Sender RTL
Continental AG	Hannover	16 619	151 654	Automobilzulieferer für Reifen, Bremsen und Kfz-Interieur
Henkel KGaA	Düsseldorf	13 074	52 303	Klebstoffe, Dichtstoffe, Kosmetik, Wasch- und Reinigungsmittel
Heraeus Holding GmbH	Hanau	12 190	11 875	Edelmetalle
Marquard & Bahls AG	Hamburg	11 457	4 145	Mineralölhandel und Tanklagerhaltung für Mineralöle
Otto GmbH & Co KG	Hamburg	11 243	53 000	Versandhandel und Online-Warenhaus
C. H. Boehringer Sohn AG & Co. KG	Ingelheim	10 952	39 800	Arzneimittelentwicklung und -produktion
HeidelbergCement AG	Heidelberg	10 862	67 916	Baustoffe wie Zement und Beton
Schaeffler Gruppe	Herzogenaurach	8 900	66 000	Präzisionswälzlager für Autos, Maschinen oder Luft-/Raumfahrt
Würth Gruppe	Künzelsau	8 485	65 000	Befestigungstechnik wie Schrauben und Dübel
Helm AG	Hamburg	7 751	1 285	Vertrieb von Chemie-Produkten
Liebherr Gruppe	Biberach/Riß	7 491	29 660	Maschinen- und Anlagenbau
Merck KGaA	Darmstadt	7 057	30 968	Pharma und Chemie
Benteler AG	Paderborn	6 319	22 938	Automobilzulieferer und Rohrersteller
Beiersdorf AG	Hamburg	5 507	21 101	Haut- und Schönheitspflege sowie Klebefolie Tesa
Knauf Gips KG	Iphofen	5 500	22 000	Gipsrohstoffe und Baustoffe
Freudenberg & Co. KG	Weinheim	5 341	34 330	Dichtungen, Vliese und Schmierstoffe
Voith AG	Heidenheim/Brenz	4 190	36 844	Papiermaschinen, Turbinen, Generatoren, Antriebsselemente
Schmolz + Bickenbach AG	Düsseldorf	4 138	11 272	Stahlherstellung
Wacker Chemie AG	München	3 781	14 926	Chemieunternehmen, u.a. Wafer aus Silicium
Hella KGaA Hueck & Co.	Lippstadt	3 667	25 451	Licht und Elektronik für Autos
B. Braun Melsungen AG	Melsungen	3 573	35 096	Medizintechnik, etwa Infusions- und Injektionslösungen
Behr GmbH & Co KG	Stuttgart	3 383	19 448	Fahrzeugklimatisierung und Motorkühlung
Knorr-Bremse AG	München	3 251	13 426	Bremssysteme für Schienen- und Nutzfahrzeuge
SMS GmbH	Düsseldorf	2 937	7 613	Anlagenbau für die Stahl-, Aluminium- und Kupferindustrie
Wieland-Werke AG	Ulm	2 908	5 959	Halbfabrikate aus Kupfer- und Kupferlegierungen
Miele & Cie. KG	Gütersloh	2 740	10 652	Hochwertige Hausgeräte
Claas KG a. A.	Harsewinkel	2 659	8 293	Agrarmaschinen, u.a. Mähdrischer und Traktoren
Getrag GmbH & Co KG	Untergruppenbach	2 604	12 927	Antriebstechnik wie Getriebe
Wilh. Werhahn KG	Neuss	2 481	9 083	Diversifizierter Konzern, u.a. Zwilling-Messer und Backprodukte
Brose Fahrzeugteile GmbH & Co. KG	Coburg	2 481	9 948	Autozulieferer etwa für Türen, Elektromotoren und Fensterheber
Otto Fuchs KG	Meinerzhagen	2 472	7 599	Autozulieferer sowie Fenster und Fassadentechnik mit Schüco
Vallant GmbH	Remscheid	2 388	10 758	Heiz-, Lüftungs- und Klimatechnik sowie Haushaltsprodukte
Eberspächer Holding GmbH & Co. KG	Esslingen/Neckar	2 250	5 477	Automobilzulieferer für Abgas- und Fahrzeugheizungen
Diehl Stiftung & Co. KG	Nürnberg	2 217	10 982	Steuern sowie Waffensysteme
Krones AG	Neutraubling	2 156	9 169	Getränkeabfüll- und Verpackungsanlagen
Stihl Holding AG & Co. KG	Waiblingen	2 084	9 700	Motorsägen
Jungheinrich AG	Hamburg	2 001	9 907	Lagertechnik und -fahrzeuge wie Stapler
Trumpf GmbH + Co. KG	Ditzingen	1 928	7 258	Medizin- und Fertigungstechnik wie Laser
Drägerwerk AG & Co. KGaA	Lübeck	1 820	10 192	Medizin- und Sicherheitstechnik, bspw. Alkoholtestgeräte
Rittal GmbH & Co. KG	Herborn	1 800	10 000	Gehäuse- und Schaltschränke
Sew-Eurodrive GmbH & Co KG	Bruchsal	1 800	11 000	Antriebe und Getriebe
Webasto AG	Stockdorf	1 791	6 619	Automobilzulieferer für Standheizungen und Schiebedächer
KSB AG	Frankenthal	1 771	13 793	Pumpen und Armaturen
Daun & Cie. AG	Rastede	1 765	15 068	Technische Textilien
Mann + Hummel Holding GmbH	Ludwigsburg	1 750	11 353	Automobilzulieferer
Festo AG & Co. KG	Esslingen/Neckar	1 650	12 000	Automatisierungstechnik
Giesecke & Devrient GmbH	München	1 551	8 648	Banknoten-, Wertpapierherstellung und Smartcard-Technologie
Lohmann & Co. AG (PHW-Gruppe)	Visbek	1 532	3 936	Geflügelzucht, Tierfutter- und Impfstoffe
Vonwerk & Co. KG	Wuppertal	1 522	22 570	Haushaltsgeräte, aber auch Kosmetika, Leasing und Teppiche
Wilhelm Karmann GmbH	Osnabrück	1 500	5 000	Spezialist für Automobil-Dachsysteme
Wirtgen Beteiligungsgesellschaft mbH	Windhagen	1 420	4 400	Maschinen für den Straßenbau
Altana AG	Bad Homburg	1 380	4 700	Spezialchemieprodukte, etwa für Lackhersteller
Alfred Kärcher GmbH & Co. KG	Winningen	1 380	6 591	Reinigungsgeräte
Rohde & Schwarz GmbH & Co. KG	München	1 366	7 207	Messtechnik, Funk- und Kommunikationstechnik
Fuchs Petrolub AG	Mannheim, BW	1 365	3 807	Schmierstoffe wie Motorenöl
Putsch GmbH & Co. KG	Kaiserslautern	1 326	8 500	Flugzeug- und Fahrzeugstutze via Keiper Recaro
Kathrein-Werke KG	Rosenheim	1 300	6 425	Sendeanlagen für Mobilfunk
Rehau AG + Co	Rehau	1 296	7 356	Polymer-Produkte für Bau, Industrie und Kfz wie Stoßfänger
Leopold Kostal GmbH & Co. KG	Lüdenscheid	1 260	11 000	Kfz-Elektronik
Neumann Gruppe GmbH	Hallertau	1 250	2 100	Rohkaffee-Dienstleister für Röster
Hager SE	Bleskastel	1 184	9 601	Elektroinstallations
Phoenix Contact GmbH & Co. KG	Blomberg	1 116	9 300	Verbindungstechnik zwischen Leitern und Leiterplatten
Kaefer Isoliertechnik GmbH & Co. KG	Bremen	1 100	12 100	Wärme-, Kälte-, Schall- und Brandschutz
Rudolf Wild GmbH & Co KG	Eppelheim	1 100	2 500	Getränkedunststoffe, Fruchtzubereitungen wie Capri Sonne
Gebr. Röching KG	Mannheim	1 091	6 068	Kunststoffe für die Automobilbranche und die Industrie
EBM-Papst Mulfingen GmbH & Co. KG	Mulfingen	1 046	9 807	Ventilatoren und Lüfter
Putzmeister Holding GmbH	Aichtal	1 010	3 659	Spezialmaschinen wie Betonpumpen
Hörmann Gruppe	Steinhagen	1 000*	5 500	Tore, Türen und Torantriebe
Wilo SE	Dortmund	927	5 821	Pumpen für Klimatechnik sowie Wasserversorgung
STO AG	Stühlingen	885	4 023	Produkte für Gebädefassaden, u.a. Wärmedämmssysteme
Gauselmann AG	Eschelkamp	872	4 996	Geldspielautomaten unter der Marke Merkur
Grillo-Werke AG	Duisburg	846	1 521	Spezialist für Zink und Schwefelchemikalien
Dorma Holding GmbH + Co. KGaA	Ennepetal	838	6 312	Türschließer, Glasbeschläge, Raumteiler
Herrenknecht AG	Schwanaun	838	2 345	Maschinen für den Tunnelbau
Huf Hülsbeck & Fürst GmbH & Co. KG	Velbert	815	4 900	Automobil-Schließsysteme und Wegfahrsperrern
Neptun Wert GmbH	Papenburg	800	4 400**	Bau von Kreuzfahrtschiffen
Häfele GmbH & Co KG	Nagold	800	4 000	Möbelbeschläge
Schütz GmbH & Co. KGaA	Selters/Westertal	800	2 600**	Container für Transport und Lagerung, Öltanks
H&R Wasag AG	Salzbergen	798	1 227	Chemisch-pharmazeutische Spezialitäten wie Weißöl
Hettich Holding GmbH & Co. OHG	Kirchlengern	777	5 500	Möbelbeschläge
Viega GmbH & Co. KG	Attendorf	768	3 019	Rohrleitungssysteme, Entwässerungstechnik
Schwing GmbH	Herne	760	2 966*	Betonbaumaschinen
Eisenmann AG	Böblingen	757	2 400	Anlagen für Kunststoff- und Automobilackierungen
Wacker Neuson SE	München	742	3 609	Baummaschinen wie Bagger
Veka AG	Sendenhorst	719	3 450	Fenster, Türen, Roll- und Klappläden aus Kunststoff
Sick AG	Waldkirch	708	1 794	Sensoren für die Industrie
Felix Schoeller Holding GmbH & Co. KG	Osnabrück	686	2 439	Spezialpapiere, bspw. Fotopapiere
Lapp Holding AG	Stuttgart	630	3 000	Kabel und Steuerleitungen
Sartorius AG	Göttingen	623	4 518	Laborausruster für Biotechnologie und Mechatronik
EDAG GmbH & Co. KGaA	Fulda	611	4 995	Ingenieurdienstleister der Automobilindustrie
EirngKlinger AG	Dettingen/Erms	608	3 602	Zylinderkopf- und Spezialdichtungen, Motorenteile, Getriebe
Läpple AG	Heilbronn	604	4 000	Anlagen für die Blech verarbeitende Industrie
Roto Frank AG	Leinfelden-Echterdingen	603	3 800	Dach- und Solartechnik, Fenster und Türen
ACO Severin Ahlmann GmbH & Co. KG	Büdeltsdorf	602	3 800	Entwässerung, u.a. für Sportstätten, Flughäfen und Innenstädte
E.G.O. Blanc und Fischer & Co. GmbH	Oberderdingen	598	7 117	Zulieferer für Haushaltsgeräteindustrie
Otto Bock Holding GmbH & Co. KG	Duderstadt	556	4 184	Medizintechnik, bspw. Schaumsysteme
Fischerwerke GmbH & Co. KG	Waldachtal	545	3 500	Befestigungstechnik wie Dübel und Aufbewahrungssysteme
Karl Storz GmbH & Co. KG	Tuttlingen	522	3 000	Medizintechnik, bekannt durch Endoskope
Groz-Beckert KG	Albstadt	496	7 447	Werkzeuge zur Textilproduktion: Stricken, Weben, Filzen, Nähen

\* im Geschäftsjahr 2006 \*\* im Geschäftsjahr 2008

Quelle: www.deutschemittelstand.de (Angaben ohne Gewähr); Illustration: h1-dax.de

nicht einfacher, wenn die Jäger zu Gejagten werden. Auch die Wirtschaftskrise wird in der Rangliste der deutschen Weltmarktführer Spuren hinterlassen. Eine der größten Gefahren lauert aber in der eigenen Firma: sich seiner Marktposition zu sicher zu werden und abzuheben.

# „Bescheiden bleiben“

Manager Volker Kronseder über das Leben als Branchenprimus

Es kommt vor, dass sich **Volker Kronseder** gehetzt fühlt vom Pulk der Verfolger und Nachahmer. Er ist Chef des auf Maschinen für die Getränkeindustrie spezialisierten Unternehmens Krones aus Neutraubling. Im vergangenen Jahr setzte der Konzern mit weltweit rund 10 000 Mitarbeitern 2,4 Milliarden Euro um.

**SZ:** Herr Kronseder, Ihr Vater hat 1951 die Firma gegründet. Wie viel Zeit hat er bis zur Marktführung gebraucht?

**Kronseder:** Seit 1970 sind wir Weltmarktführer bei Etikettiermaschinen im Getränke- und Lebensmittelbereich. Mit Etikettierertechnik hat mein Vater ja auch begonnen. Unser Hauptkonkurrent war damals die Jagenberg-Werke. Sie gaben aber 1989 auf und wir haben die Ersatzteilfertigung und Patente übernommen. Bald danach sind wir auch bei Flascheninspektionsmaschinen Weltmarktführer geworden. Heute sind wir es sicher auch bei Getränkeabfüllmaschinen, vielleicht auch bei Komplettanlagen im Bereich der Getränkeindustrie. Ob wir es bei Streckblasmaschinen sind, weiß ich nicht. Da will ich mal bescheiden sein.

**SZ:** Vielleicht ist schon längst ein Chinese an Ihnen vorbeigezogen?

**Kronseder:** Wir kennen unsere chinesischen Wettbewerber und beobachten deren Entwicklung sehr aufmerksam. Sie präsentieren mir auf den Messen immer ganz stolz ihre Produkte, die oft wie Kopien unserer Maschinen aussehen. Ich lasse mich dann zähneknirschend mit ihnen davor fotografieren. Wir wissen, was die bauen, wie groß sie sind und sind sicher, dass sie uns nicht überflügeln werden. Erfahrung, Qualität und Zuverlässigkeit lassen sich glücklicherweise nicht durch bloßes Nachahmen kopieren. Hier haben wir nach wie vor einen Vorsprung, auf dem wir uns allerdings nicht ausruhen.

**SZ:** Was ist schwieriger, Weltmarktführer zu werden – oder zu bleiben?

**Kronseder:** Beides ist schwierig. Es zu werden, bedeutet enorme Anstrengungen. Aber es ist mindestens genau so schwer, es zu bleiben, denn am Weltmarktführer orientieren sich alle.

**SZ:** Fühlen Sie sich manchmal gehetzt?

**Kronseder:** Ja.



Volker Kronseder Foto: dpa

**SZ:** Wie äußert sich das?

**Kronseder:** Die ganzen Kopien ärgern mich. Jeder glaubt, wenn er es so macht wie wir, kommt der Erfolg automatisch. Die Geschäftszahlen unserer Konkurrenten sind aber trotzdem schlechter als die unsrigen. Nichtsdestotrotz wird es immer schwieriger, unverwundbar zu bleiben, denn der Wettbewerb orientiert sich nicht nur an unserer Technik, er lehnt sogar seinen gesamten optischen Auftritt so eng wie möglich an uns an.

**SZ:** Wie bleibt man Weltmarktführer?

**Kronseder:** Mit Innovationen, Systemlösungen, fähigen und motivierten Mitarbeitern. Strategie, Portfolio, enge Kundenbeziehung und die Kosten, vor allem die langfristigen Betriebskosten unserer Produkte, müssen natürlich auch stimmen.

**SZ:** Wie groß ist die Gefahr, sich seiner Marktstellung zu sicher zu sein?

**Kronseder:** Es ist einer der größten Fehler, sich für den Größten und Schönsten zu halten. Man muss bescheiden bleiben und immer mit Gegenwind rechnen. Lang anhaltender Erfolg ist kein Grund zur Selbstzufriedenheit.

**SZ:** Tun Sie sich als Platzhirsch in Krisen leichter als die Verfolger?

**Kronseder:** Das Wort leichttun, will ich in diesem Zusammenhang nicht in den Mund nehmen. Aber in Krisenzeiten ergeben sich für den Weltmarktführer mehr Chancen als für andere. Die Kunden orientieren sich nun erst recht an ihm, weil sie damit rechnen müssen, dass einige Anbieter auf der Strecke bleiben. Und wer will schon gerne ein Investitionsgut kaufen, das 20 Jahre in Betrieb ist, wenn die Gefahr besteht, dass er nach zwei Jahren keine Ersatzteile und keinen Service mehr bekommt.

Interview: Elisabeth Dostert

**E-Mail:** familienunternehmen@sueddeutsche.de  
**Internet:** www.sueddeutsche.de/familienunternehmen



hen darf er nicht. „Wir dürfen uns nicht für die Schönsten und Tollsten halten. Möglicherweise kommt nächstes Jahr schon ein Querdenker, der es besser macht. Wenn der Markt einen auf den Teppich zurückholt, ist es meist zu spät.“

Ein simples Erfolgsrezept hat Rohrbeck nicht. Das Geheimnis der Weltmarktführer würden viele gerne lüften – auch Bernd Venoehr, Unternehmensberater und Professor an der Hochschule für Recht und Wirtschaft. 1500 Weltmarktführer hat er in Deutschland identifiziert, die 100 größten zeigt die Tabelle (siehe auch die SZ vom 14. Mai). Das Ergebnis seiner Analyse: „Jedes Mal a bisschen besser“ – gemäß diesem Motto würden die meisten Spitzenunternehmen arbeiten. Weltmarktführer zu werden ist schwer, es zu bleiben auch. Wohl deshalb bedienen sich die Manager gerne des Vokabulars von Krieger und Sportlern, um den alltäglichen Konkurrenzkampf zu schildern. „Im Windschatten fährt es sich eben bequemer“, sagt Thomas Bauer, 53, Chef des Tiefbauspezialisten Bauer aus Schrobenehausen mit 1,5 Milliarden Euro Umsatz und 8700 Beschäftigten im Jahr 2008. „Das ist wie beim Radfahren. Wer vorausfährt, muss unglaublich schnell vorausfahren. Aber es ist auch schön, wenn man vorausfährt.“

Gefahren lauern überall – sie kommen von außen und von innen. „Manchmal fühlt man sich schon gehetzt“, sagt Gerhard Sturm, Gründer des Ventilatorenherstellers EBM Papst. 74 Jahre ist er alt, vor gut zwei Jahren hat er sich aus dem operativen Geschäft zurückgezogen. Weltmarktführer zu werden, war nie sein Ziel. Er hatte mit Heinz Ziehl, einem seiner ehemaligen Chefs, einen kleinen sogenannten Außenläufermotor weiterentwickelt. Die Kaufmänner von Ziehl-Abegg zweifelten am Markterfolg, deshalb machte sich Sturm 1963 mit Hilfe Ziehls in Mulfingen selbstständig.

Die Zeiten als Hidden Champion, das Wachstum in aller Stille, seien schön gewesen, sagt Sturm. Die Größe habe ihm manchmal Angst gemacht. „Früher habe ich gesagt, wenn wir 500 Mitarbeiter haben, ist Schluss. Später habe ich gesagt, 1000 reichen.“ 2008 setzte EBM Papst mit weltweit knapp 10 000 Mitarbeitern gut eine Milliarde Euro um. Sturm hat auch aus den Fehlern der Konkurrenten

**Bürkert, Hersteller von Mess- und Regeltechnik für Flüssigkeiten und Gase, der Ventilatorenproduzent EBM Papst, der Tiefbauspezialist Bauer und der Verpackungsmaschinenhersteller Schubert gehören zu den führenden Unternehmen ihrer Branche (von links im Uhrzeigersinn). Sie können sich auch deswegen an der Spitze halten, weil sie nie aufhören, nach neuen, noch besseren Produkten und Lösungen zu suchen.** Fotos: oh

Maschinen sind wir etwa doppelt so groß wie der zweitgrößte Anbieter der Welt. Der heißt Solimex und gehört zur italienischen Trevi-Group. „Die ist so ähnlich strukturiert wie wir“, sagt Bauer. Er kennt seine Verfolger. „Ein börsennotiertes Familienunternehmen, wie wir. Die machen Bau und Maschinen, wie wir. Im Maschinenbau haben wir später angefangen, aber heute sind wir da größer.“ Bis an die Spitze hat Bauer mehr als zwei Jahrzehnte gebraucht. So richtig habe der Konzern erst vergangenes Jahr die Konkurrenz abgehängt. „Wir haben erst in den achtziger Jahren begonnen und systematisch das Ausland erobert, mehr aus der Not geboren als aus eigenem Willen. Wir hatten daheim einfach zu wenig Arbeit.“

Ein unfreiwilliger Weltmarktführer? „Mei“, sagt Bauer. „Viele Strategien entstehen doch unter dem Druck des Marktes, sich etwas Neues zu suchen.“ Rückschläge hat es reichlich gegeben. „Jedes Land ist anders, die Menschen, die Kultur, die Böden sowieso. Wir haben aber nie aufgegeben“, sagt Bauer: „Wer Erfolg haben will, braucht Mut und Ausdauer.“ Er hält es für schwieriger, Weltmarktführer zu werden, als es zu bleiben, weil die Internationalisierung so viele Risiken birgt. Doch es sei auch schwierig, Marktführer zu bleiben.

„Man gewöhnt sich daran. Und wenn man den Erfolg zu sehr gewöhnt ist, ist das immer die Basis für Misserfolg.“ Daher warnt er seine Mitarbeiter: „Die Leute, die mir ständig erzählen, wie super gut sie alles machen, sind mit hundertprozentiger Sicherheit diejenigen, die in den nächsten Jahren eine große Krise in der Firma herbeiführen. Ich sage immer: Bleiben wir bodenständig. Bleiben wir normal.“