



ENDLICH WELTMEISTER



EXKLUSIVSTUDIE 1000 deutsche Weltmarktführer – vom Dax-Konzern bis zum Mittelständler – mischen die internationale Wirtschaft auf. Was ist ihr Erfolgsgeheimnis? Und wie lange hält der Boom?

Die Strapazen der Reise sind ihm nicht anzumerken. Eben noch war Anton Kathrein (59) in Brasilien, um seine Fabrik zu inspizieren, um dutzendsfach mit Kunden und Interessenten zu reden. Jetzt sitzt der bullige Bayer wieder an seinem Schreibtisch daheim in Rosenheim, arbeitet schwungvoll die Post ab – und denkt schon an den nächsten Trip.

Kathrein ist Inhaber und Geschäftsführer des größten Antennenbauers der Welt. Die Kathrein-Werke machen 1,2 Milliarden Euro Umsatz, produzieren auf vier Kontinenten, betreiben in gut 60 Ländern eigene Niederlassungen. Eine globale Gruppe wie diese kann man nicht vom Büro aus steuern, sagt Kathrein, „da muss man nun mal raus“. Als Nächstes will er in den Kongo aufbrechen. Das Ziel sei bei den Mitarbeitern „nicht beliebt“, verrät er, also fährt der Chef selbst hin.

Der agile Kathrein gehört zu den Stützen der deutschen Volkswirtschaft – zu den 1000 Weltmarktführern dieses Landes.

Keine große Industrienation bringt in Relation zur Wirtschaftskraft so viele Topunternehmen hervor. Nirgendwo sonst gibt es eine solche Vielfalt der Bestleistungen: Deutsche Firmen sind in mehr als der Hälfte der globalen Branchen Spitzenklasse. Alle anderen Industriestaaten, egal ob die USA oder China, fallen dagegen ab (siehe Grafik rechts).

Sichtbar wird die Tausendschaft der deutschen Stars erst durch akribische Analyse. Bernd Venohr (51), Professor und Partner der Beratungsgesellschaft Rothgordt + Cie., hat gemeinsam mit seinem Team über Jahre hinweg eine Datenbank erstellt, die eine Vielzahl von Unternehmen umfasst – führende Anbieter bis hinein in kleinste Nischen. Exklusiv für manager magazin hat Venohr jetzt eine Essenz destilliert: 1000 Weltmarktführer, die Höchstleistung und ökonomisches Gewicht vereinen.

Auf der Liste finden sich nur Firmen, die entweder eine ganze Branche dominieren oder zumindest bei einzelnen Produkten oben mitspielen; als Nummer eins, zwei oder drei. Etwa 60 Prozent der börsennotierten deutschen Konzerne haben es bis in die erste Liga geschafft. Hinzu kommen zahlreiche Familienbetriebe (siehe Interview Seite 44). Gemeinsam erreichen sie einen Umsatz von 1,7 Billionen Euro und beschäftigen

rund um den Globus sieben Millionen Menschen.

„Ohne ihre Zugpferde wäre die deutsche Wirtschaft nicht so schnell dem Konjunkturtal entkommen“, sagt Venohr. Allein im zweiten Quartal dieses Jahres stiegen die Exporte um 8,2 Prozent. Im Juni wurden Waren für 86 Milliarden Euro ausgeführt – dieser Wert lag nur geringfügig unter dem Niveau bei Ausbruch der Krise im Herbst 2008.

Die deutsche Industrie erlebt derzeit eine regelrechte Renaissance, sie meldet sich zurück und ist erfolgreicher denn je. Die Champions aus Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen und Bayern – dort sind die meisten Weltmarktführer angesiedelt (siehe Ranking Seite 40) – haben ein Konjunkturwunder vollbracht, sie schaffen Arbeitsplätze und bestimmen die Zukunft des Landes.

Was aber macht diese Unternehmen so stark? Wie ist ihnen der Aufstieg auf den Olymp gelungen? Und vor allem: Wie dauerhaft ist ihre Vorherrschaft?

Mehr als 90 Prozent des Tausender-Klubs gehören zum produzierenden Gewerbe. Mithin zu einer Gattung, die noch vor wenigen Jahren als „Old Economy“ geschmäht wurde, als Relikt einer überlebten Industrie. Die New-Economy-Blase indes ist längst geplatzt; die Finanzkrise hat den Glauben an die waren- und substanzarme Wirtschaft angelsächsischer Prägung erst recht erschüttert. Jetzt reden wieder alle über handfeste Dinge.

Die sind besonders in den aufstrebenden Schwellenländern gefragt. Gekauft wird alles, was dazu dient, moderne und lebenswerte Volkswirtschaften aufzubauen: Hochleistungsmaschinen, wie sie deutsche Maschinen- und Anlagenbauer liefern, eine Hauptgruppe der Weltmarktführer; Materialien, Chemikalien, Infrastruktur und natürlich Automobile von VW, Daimler oder BMW.

Im Dienstleistungssektor sind die Deutschen eher unterrepräsentiert, doch auch hier finden sich zumindest ein paar formidable Firmen. Etwa die Allianz (siehe Kasten Seite 39), der größte Sachversicherer der Erde, oder das Ingenieurbüro Stengel, das für alle Kontinente atemberaubende Achterbahnen entwirft.

Der aktuelle Boom ist mehr als nur ein Nebeneffekt der hohen Nachfrage durch Chinesen, Inder und Brasilianer. Die Besten ihrer Klasse haben hart gearbeitet, um in diese günstige Lage zu kommen. Die Erfahrungen von Berater Venohr zeigen, dass sie fast alle die gleichen Erfolgskriterien erfüllen.

1. FRÜH DABEI SEIN

Ein erheblicher Teil der großen Tausend kann auf eine beeindruckende internationale Geschichte zurückblicken. Die BASF, gegründet 1865, war schon im 19. Jahrhundert ein führender Lieferant von Farbstoffen. Siemens pflegte bereits zur Zarenzeit enge Beziehungen mit Russland, verband England und Indien

Deutsche Spitzenreiter





Franz Fehrenbach,
Vorsitzender der
Geschäftsführung

FOTO: BERTHOLD STEINHILBER / LAIF

BOSCH, GERLINGEN

Domäne: Bosch ist einer der größten Fahrzeugzulieferer der Welt. Zu seinen Innovationen gehören das elektronische Motormanagement und der Schleuderschutz ESP.

Aufstieg: 1886 eröffnete Robert Bosch in Stuttgart eine Werkstätte für Feinmechanik und Elektrotechnik. Heute schaffen 281 000 Mitarbeiter „beim Bosch“. Der Konzern erwartet 2010 einen Umsatz von 46 Milliarden Euro, davon 75 Prozent im Ausland.

Erfolgsformel: Schon ein Jahr nach seiner Gründung präsentierte Bosch mit dem Einbau eines Zündapparates in einen Gasmotor eine Weltneuheit. Seither hat die Firma ihre Innovationsfähigkeit immer weiter gesteigert. „Die Erfindergabe steckt in den Bosch-Genen“, sagt Unternehmenschef Franz Fehrenbach.

noch in der Kolonialära mit einem Seekabel.

Der Zweite Weltkrieg zerschneidet die internationalen Bande nur vorübergehend. Die Wirtschaftswunderfirmen drängen bald wieder nach außen. „Wir haben 1972 gemerkt, dass der deutsche Markt zu klein für uns wird“, erinnert sich Anton Kathrein, „also sind wir Zug um Zug ins Ausland gegangen.“

Die meisten Konzerne beließen es nicht bei Exporten, sie bauten in der Ferne eigene Niederlassungen und Werke. Heute sind in den USA 3000 deutsche Unternehmen aktiv. Die brasilianische Wirtschaftskapitale São Paulo gilt als größter deutscher Industriestandort mit rund 250 000 Beschäftigten bei deutschen

Ablegern. Und in China waren Schwaben, Bayern, Hessen sofort vor Ort, als die Industrialisierung begann. Mittlerweile laufen dort 4700 deutsche Projekte.

2. KURS HALTEN

Ein Wort lieben sie alle: „langfristig“. „Es liegt in der Natur unseres Geschäfts“, rät etwa BASF-Chef Jürgen Hambrecht (64), „dass zwischen einer neuen Idee und der Markteinführung eines Produkts oft mehrere Jahre vergehen. Wirklicher Erfolg ist in unserer Branche langfristiger Erfolg.“ Was für die Chemie gilt, reklamieren die meisten Weltmarktführer auch für ihr Business. „Ohne Geduld läuft gar nichts“, meint Hans Georg Näder (49), geschäftsführender Gesellschaf-



Michael Diekmann,
Vorstandsvorsitzender

FOTO: THOMAS DASHUBER / AGENTUR FOCUS

ALLIANZ, MÜNCHEN

Domäne: Die Allianz belegt international Platz eins bei Sachversicherungen, liegt aber auch bei Nischenprodukten wie Filmversicherungen ganz vorn.

Aufstieg: Zu Beginn der 70er Jahre betrug die Auslandsquote des Münchener Unternehmens weniger als 3 Prozent, heute sind es 64 Prozent – gemessen an den gesamten Prämieinnahmen von rund 93 Milliarden Euro. Die Allianz beschäftigt weltweit mehr als 153 000 Mitarbeiter.

Erfolgsformel: Das Auslandsgeschäft der Allianz weitete sich in der Vergangenheit stark durch Übernahmen aus, etwa durch den Kauf des amerikanischen Fireman’s Fund und der italienischen RAS. Die Zukunft sieht Konzernchef Michael Diekmann jedoch „primär in einem organischen Wachstum der Gruppe“.

ter des Prothesenspezialisten Otto Bock (siehe Kasten Seite 42). „In Japan zum Beispiel dauert es manchmal zehn Jahre, bis aus einem Kontakt ein Kunde wird. Aber dann geht es richtig los.“

Wie Otto Bock sind rund 70 Prozent der deutschen Weltmarktführer im Familienbesitz. Deren Eigentümer denken fast immer in Generationen – auch das ein Garant für Langmut.

3. MASSPRODUKTE BIETEN

„Am deutschen Wesen soll die Welt genesen“ – die Weltmarktführer haben dieses Leitmotiv teutonischen Größen-

Bitte lesen Sie nach der Karte „Weltmarktführer nach Bundesländern“ weiter auf Seite 42.

Geballte Kraft im alten Westen

Wo die deutschen Weltmarktführer zu Hause sind

Weltmarktführer nach Bundesländern

Baden-Württemberg	270
Nordrhein-Westfalen	255
Bayern	207
Hessen	82
Niedersachsen	51
Rheinland-Pfalz	43
Hamburg	35
Schleswig-Holstein	21
Berlin	8
Bremen	7
Sachsen	5
Saarland	5
Sachsen-Anhalt	4
Mecklenburg-Vorpommern	3
Thüringen	3
Brandenburg	1
Gesamt	1000

Quelle: Bernd Venohr



Die Regionen der Spezialisten

1. Sicherheits- und Schließtechnik

Rund 17 000 Menschen fertigen in der Region um Velbert Schlüssel, Schlösser und Scharniere – bei globalen Champions wie Huf Hülsbeck & Fürst, Kiekert und Emka Beschlagteile.

2. Messer

Solingen ist seit Jahrhunderten die Stadt der Messer und Klingen. Bis heute residieren dort die international führenden Firmen der Branche, etwa Zwilling J. A. Henckels.

3. Messtechnik

Nirgendwo sonst auf der Erde ballen sich so viele Messtechnikfirmen wie in Göttingen und Umgebung. Einige von ihnen wie Mahr und Sartorius gehören zu den Weltbesten.

4. Fotovoltaik

Fast die Hälfte des deutschen Fotovoltaikumsatzes erzielen Firmen in Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen, darunter Größen wie Q-Cells oder Bosch Solarenergy.

5. Mikroelektronik

In der Region um Chemnitz, Freiberg und Dresden haben die meisten Mikroelektronikfirmen Produktionsstätten, von Infineon über Siemens bis Carl Zeiss, die allesamt in bestimmten Bereichen zu den großen Drei der Welt zählen.

6. Verpackungsmaschinen

Der Kreis Schwäbisch Hall bildet mit 40 Unternehmen das Weltzentrum der Verpackungsmaschinenhersteller. Dazu gehören die Optima Packaging Group, Kocher-Plastik Maschinenbau und Gerhard Schubert.

7. Medizintechnik

Im schwäbischen Hechingen und dem nahen Tuttlingen stellen 470 Firmen medizintechnische Produkte und Hilfsmittel her. Mehrere von ihnen belegen eine weltweite Spitzenposition, wie Storz oder Aesculap.

8. Autos

Zwischen Stuttgart und München werden rund 60 Prozent aller international verkauften Luxus- und Premiumautos entwickelt – von Daimler, Porsche, BMW und Audi, die in verschiedenen Segmenten zur Weltspitze zählen.

3D-ILLUSTRATION: DIRK SCHLIEFF FÜR MANAGER MAGAZIN / VEKTORKARTE: GFX GEOMARKETING

wahns glatt umgekehrt. Varianten, Maßlösungen und Anpassung an lokale Eigenheiten sind ihre Stärke. Der Bielefelder Fenster- und Fassadenbauer Schüco (siehe Kasten unten) fertigt seine Bauteile so, dass daraus jedes gewünschte Modell entstehen kann. Denn praktisch jede Nation hat andere Vorstellungen, wie ein Fenster aussehen muss, wie es bedient werden sollte und ob es sich nach innen öffnet, nach außen oder sich hochschieben lässt.

Mitunter erzwingen fremde Gebräuche und Kulturen sogar ein vollkommen neues Geschäftsmodell. So bietet die Münchener Allianz in muslimischen Ländern seit einiger Zeit Versicherungen an, die den islamischen Moralvorstellun-

gen genügen und vor allem das Zinsverbot einhalten.

4. TECHNISCH VORANGEHEN

„Wir sind bei vielen Produkten zwangsläufig Marktführer, weil wir oft die Ersten sind, die sie auf den Markt bringen“, sagt der Vorsitzende der Bosch-Geschäftsführung Franz Fehrenbach (61; siehe Kasten Seite 39). Ständig Neues, Besseres schaffen, ist das Mantra nahezu aller Weltmeister. Für Forschung und Entwicklung geben sie in der Regel 50 bis 100 Prozent mehr aus als der Durchschnitt der Branche. Bosch etwa investiert in der Kraftfahrzeugtechnik fast ein Zehntel der Erlöse ins Tüfteln und Sinnieren.

Das Gros der Tausend hat den enormen Aufwand auch in der jüngsten Krise beibehalten. Zu tief sitzt die Ehrfurcht vor technischer Innovation. Fast die Hälfte der Topmanager bei hiesigen Weltmarktführern besitzt eine naturwissenschaftliche Ausbildung.

Wie es scheint, stemmt sich das deutsche Modell erfolgreich gegen die angelsächsische Mode. In Amerika und Großbritannien jedenfalls fielen in den vergangenen beiden Dekaden jene Firmenlenker auf, die sich ausdrücklich als General Manager verstanden – Allrounder ohne technischen oder operativen Hintergrund. Werte schaffen wollten die Generalisten lieber mit Financial Engineering, also Finanzkapriolen, anstatt



Hans Georg Näder,
Eigentümer und
Geschäftsführer

FOTO: HEIKO MEYER / LAIF

OTTO BOCK, DUDERSTADT

Domäne: Keine andere Firma in der Welt stellt so viele Arm- und Beinprothesensysteme her wie das in Duderstadt beheimatete Familienunternehmen Otto Bock.

Aufstieg: Seit den 60er Jahren dominiert der 1919 gegründete Spezialist die Branche. Inzwischen hält Otto Bock einen Weltmarktanteil von 60 Prozent im Bereich technische Orthopädie. Für die Sparte Healthcare arbeiten 4218 Menschen. Der Umsatz legte 2009 um 5,8 Prozent auf 500 Millionen Euro zu.

Erfolgsformel: „Die Qualität unserer Prothesensysteme ist der Konkurrenz immer eine Spur voraus“, rühmt sich Hans Georg Näder, Eigentümer und Geschäftsführer von Otto Bock. Er sieht die Kontinuität in der Führung als eine Voraussetzung für das Gedeihen der Firma: In 90 Jahren hatte Otto Bock nur drei Chefs.



Dirk Hindrichs,
Schüco-Chef

FOTO: PR

SCHÜCO INTERNATIONAL, BIELEFELD

Domäne: Schüco ist der dominierende europäische Anbieter von Fenstern und Glasfassaden und führt weltweit bei Kombinationslösungen mit Solarsystemen.

Aufstieg: 1996 begann das Familienunternehmen mit einer Auslands Offensive. Bis 2006 konnte Schüco seinen Umsatz verdoppeln, obwohl der heimische Fenstermarkt um fast 60 Prozent zurückging. Heute setzen die Bielefelder rund zwei Milliarden Euro um und sind in mehr als 75 Ländern präsent, darunter in den USA, in China, Argentinien und Dubai.

Erfolgsformel: Schüco-Chef Dirk Hindrichs hat sich ganz dem Klimaschutz und dem Energiesparen verschrieben. Eine große Zukunft sieht er etwa für Fassaden, die nicht nur Energie sparen, sondern dank Solarmodulen sogar Energie gewinnen.

„Es wird Verschiebungen geben“

Berater Bernd Venohr über Gewinner und Verlierer am globalen Markt

Herr Venohr, nur ein Drittel der deutschen Weltmarktführer sind Publikums-gesellschaften. Wie erklärt sich der niedrige Anteil?

Deutschland hat im internationalen Vergleich überproportional viele große und weltweit aktive Familienfirmen. Sie agieren hochprofessionell und werden oftmals von externen Managern geführt.

Profis von außen sind also die besseren Manager?

Das ist mir zu pauschal. In der Praxis finden Sie häufig Mischmodelle: Die Familie übernimmt eine aktive Gesellschafterrolle, das Tagesgeschäft betreiben Fremdmanager. Die Erfolgreichen sind auch offener für Impulse von außen und holen externen Rat ein.

Familienunternehmen wie Märklin oder Dual waren Weltmarktführer und sind

dann in die Pleite geschlittert. Warum scheitern einst so erfolgreiche Firmen?

Wir haben eine Gruppe von mehr als 200 Weltmarktführern über 15 Jahre analysiert. Es stellte sich heraus, dass rund 20 Prozent Insolvenz anmelden mussten und weitere 30 Prozent stagnierten. Die meisten dieser Verlierer waren Nischenanbieter, die es nicht geschafft haben, sich neuen Technologien oder Kundenbedürfnissen anzupassen.

Was muss ein Unternehmen konkret tun, um an der Spitze zu bleiben?

In meiner Beratungspraxis sehe ich, dass Spitzenfirmen ihr Geschäftsmodell ständig überprüfen. Nehmen Sie Würth. Der Weltmarktführer für Befestigungstechnik setzte lange nur auf den eigenen Außendienst. Aber es gibt viele Handwerker, die gern im Laden kaufen. Deshalb hat Würth auch Abholniederlassungen eröffnet, und die laufen wohl prima.

mit handfester Ingenieurkunst. Tatsächlich haben sie damit diverse Konzerne heruntergewirtschaftet, von General Motors bis British Airways.

Selbstredend birgt das starke Wachstum vieler Weltmarktriesen auch Risiken. Die Komplexität steigt, es wird schwieriger, nah am Kunden zu bleiben. Gleichwohl weist Studienleiter Venohr einen zählbaren Vorteil für die Asse nach. Ihre Umsatzrendite liegt im Allgemeinen 2 bis 5 Prozentpunkte höher als bei Mitläufern. Der Marktführer flößt Vertrauen ein, das lockt Kunden, bestens ausgebildete Mitarbeiter und potente Industriepartner. Der Erste seiner Zunft wird zu jeder Ausschreibung eingeladen, ihm überlässt man gern Prestigeprojekte.

Wer in großem Stil wirtschaftet, kann zudem Mengenvorteile nutzen – zuweilen überraschende. So punktet Aurubis, vormals als Norddeutsche Affinerie bekannt und weltgrößter Kupferrecycler, gerade dann bei seinen Abnehmern, wenn Kupfer am zyklischen Markt mal wieder knapp wird. Die Kunden schätzen es, dass beim Branchenprimus, der ständig mit riesigen Mengen hantiert, immer Material zu bekommen ist.

Für die deutsche Gesellschaft sind die Weltmarktführer allemal ein Gewinn. Gewiss, sie beschäftigen oft mehr Menschen jenseits der Grenzen als in der Heimat. Sogar die Forschung ist nicht mehr allein deutsche Sache, die Konzerne pflanzen ihre Entwicklungszentren in alle Welt. Und doch sichern die Satelliten Arbeitsplätze – überall in Deutschland. Die Weltmarktführer spiegeln den deutschen Föderalismus wider: sie sind über die ganze Republik verteilt, 70 Prozent haben ihren Stammsitz in der Provinz (siehe Karte Seite 40).

Wie lange das Modell noch funktioniert? Die Deutschen rüsten die Schwellenländer auf, versorgen sie mit Maschinen und reichlich Know-how. Gerade die Chinesen könnten die Rangordnung umkehren, mit deutscher Technik deutsche Unternehmen niederringen.

Tückisch scheint außerdem der allfällige Technologiewandel. Das Internet etwa setzt dem klassischen Druckgewerbe zu, treibt Hersteller wie Heidelberger Druckmaschinen oder Manroland in die Enge. Rund um den Verbrennungsmotor sind große deutsche Konzerne entstanden. Ob die Blüte im Zeitalter



FOTO: AXEL GRIESCH



Enzyklopädie: Im Winter erscheint das „Lexikon der Deutschen Weltmarktführer“, herausgegeben von Florian Langenscheidt und Bernd Venohr (oben)

Wie wird die Liste der 1000 deutschen Weltmarktführer in fünf Jahren aussehen?

So eine Liste ist immer eine Momentaufnahme. Es wird Verschiebungen geben, es wird Gewinner und Verlierer geben. Insgesamt bin ich aber sehr optimistisch, dass die Position der deutschen Industrie stabil bleibt, wenn sie sich nicht sogar verbessert. ◆

des Elektromobils aber anhalten wird, ist ungewiss.

„Die Herausforderungen sind immens“, urteilt Experte Venohr. „Nur wenn es den Unternehmen gelingt, die alten Tugenden mit dem Mut zum Aufbau neuer Geschäftsmodelle zu verbinden, können die Spitzenpositionen gehalten werden.“

Immerhin: In bedeutenden Zukunftsfeldern sind die Deutschen bereits etabliert. Bei Windkraftanlagen erreicht die deutsche Industrie mit ihren vielfältigen Produkten einen Weltmarktanteil von 30 Prozent. Produktionsanlagen für Solarmodule kommen zu 70 Prozent aus Deutschland.

Und so stehen die Chancen nicht schlecht, dass die deutsche Phalanx in fünf Jahren sogar noch stärker sein könnte als heute.

Michael Machatschke/Ursula Schwarzer

ONLINE

Alle 1000 Weltmarktführer und ergänzende Informationen finden Sie unter www.managermagazin.de/weltmarktführer