



Foto: Kemper

Auf der ganzen Welt erfolgreich sind auch die Produkte der Firma Kemper. Was ist das Erfolgsgeheimnis der mittelständischen Weltmarktführer?

Gipfelstürmer

Produkte deutscher Mittelständler sind auf der ganzen Welt gefragt. Drei Weltmarktführer berichten, welche Erfolgsstrategien dahinterstecken.

Von Lisa König-Topf

IN KEINEM LAND gibt es so viele mittelständische Weltmarktführer wie in Deutschland. 2012 zählte der Unternehmer und emeritierte Wirtschaftsprofessor Hermann Simon 1.300 solcher

Unternehmen in Deutschland auf und nannte sie „Hidden Champions“. Wann sich ein Unternehmen als Weltmarktführer bezeichnen darf, hängt von den Bewertungskriterien ab.

Als Weltmarktführer beziehungsweise „Hidden Champion“ gilt bei Simon, wer

mit seinen Produkten zu den Top-3-Unternehmen auf dem Weltmarkt gehört oder die Nummer 1 auf einem Kontinent ist, einen Umsatz von unter 5 Milliarden Euro erwirtschaftet und zudem in der Öffentlichkeit kaum bekannt ist. Einen weiteren Bewertungsmaßstab, an

dem die mittelständische Weltspitze nun gemessen werden soll, entwickelte Christoph Müller, Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität St. Gallen. Die Idee dahinter: „Der Weltmarktführerindex soll alle Firmen auflisten und zudem öffentlich zugänglich sein“, erklärt Müller. Außerdem sollten die Kriterien, nach denen die Mittelständler als Weltmarktführer gelten, noch strenger sein als in vorangegangenen Studien. Als „Weltmarktführer Champion“ gelten demnach Firmen, die ihren Stammsitz zu mindestens 50 Prozent im DACH-Raum, also in Deutschland, Österreich oder der Schweiz, haben; die auf mindestens drei von sechs Kontinenten in Produktion oder Vertrieb tätig sind; die einen Jahresumsatz von mindestens 50 Millionen Euro erwirtschaften; die die Nummer 1 oder 2 in einem relevanten Weltmarktsegment sind und über einen Exportanteil von mindestens 50 Prozent am Umsatz verfügen.

Welche Kriterien die Weltmarktführer nun tatsächlich definieren sollen, darüber gibt es in der Wissenschaft also noch keinen Konsens. Allerdings scheint es Gemeinsamkeiten in den Strategien jener Firmen zu geben, die es an die Weltmarktspitze geschafft haben, wie eine Umfrage der Uni St. Gallen zeigt. Doch wie allgemeingültig sind solche individuellen Erfolgsstrategien?

Nischen finden // Die Eheleute Herold sind Eigentümer und Geschäftsführer des Industrieklebstoffherstellers Delo im bayerischen Windach. Mit den mittlerweile 500 Mitarbeitern kommt das Unternehmen derzeit auf einen Umsatz von rund 80 Millionen Euro, davon werden 70 Prozent im Ausland erwirtschaftet. Die Industrieklebstoffe sind auf der ganzen Welt im Einsatz und werden beispielsweise dazu verwendet, die Kabinenausstattungen von Flugzeugen oder die Touchdisplays von Smartphones zu verkleben. Mit diesen Eckdaten gilt Delo sowohl nach Simons als auch nach Müllers Definition als Weltmarktführer. „Wir haben uns auf Nischen fokussiert, in denen wir Spitze sein können“, beschreibt Sabine Herold den Ursprung des weltweiten Erfolgs. 15 Prozent des Umsatzes

werden bei Delo in Forschung und Entwicklung reinvestiert – ein beachtlicher Prozentsatz, der sich auszahlt. Denn den Innovationsprozess bezeichnet Herold als einen der wichtigsten Erfolgsfaktoren ihres Unternehmens. „Wir entwickeln unsere Produkte sehr spezifisch mit Blick auf die Bedürfnisse des jeweiligen Kunden“, sagt die Geschäftsführerin. Als Mittelständler echte Grundlagenforschung zu betreiben ist in der Praxis kaum möglich. Deswegen verfolgt Delo ein besonderes Konzept für die Neuentwicklung von Produkten. „Wir sind der schnelle Folger, wenn neue Märkte entstehen“, erklärt Herold den Innovationsprozess mit wenigen Worten. In der Praxis bedeutet das: Delo arbeitet sehr eng mit den jeweiligen Kunden zusammen und bekommt von diesen Input dazu, welche Produkteigenschaften ihre Bedürfnisse am besten befriedigen würden. Die chemische Entwicklung der passenden Spezialkleber liegt dann bei dem Windacher Familienunternehmen.

Die Umfrage der Uni St. Gallen zeigt: Innovationsführerschaft halten die meisten der befragten Unternehmen für einen der größten Erfolgsfaktoren. Eine Nische finden und in dieser innovativer sein als die anderen – das klingt plausibel und wahnsinnig kompliziert zugleich. Denn die Fokussierung auf eine enge Produktnische ist mit hohen Risiken verbunden – und führt nicht zwangsläufig zum Erfolg. Die größten Risiken,

die die befragten Unternehmen sehen, nämlich Konjunkturschwankungen und Marktveränderungen, sprechen eigentlich gegen die Spezialisierung auf eine Nische. Stattdessen sind, wie im Falle Delo, Diversifizierung und mehrere Standbeine gefragt. Wie schwierig das ist, zeigt auch das Beispiel des baden-württembergischen Maschinenbauunternehmens Rena, des Weltmarktführers für Anlagen zur nasschemischen Oberflächenbehandlung, die etwa für die Produktion von Solarzellen benötigt werden. Der Mittelständler wuchs mit dem Boom der Solarindustrie – und stürzte auch gemeinsam mit ihr ab. Der Gründer und damalige Geschäftsführer versuchte sein Unternehmen durch den Kauf der SH+E Gruppe, die im Bereich der Wasser- und Abwasseraufbereitung tätig war, auf ein zweites Standbein zu stellen. Das Vorhaben scheiterte, Rena musste Insolvenz anmelden. 2015 schließlich wurde das Unternehmen von der schweizerischen Beteiligungsgesellschaft Capvis erworben.

Label Weltmarktführer // Dass deutsche mittelständische Weltmarktführer immer häufiger internationale Eigentümer haben, sei nicht selten, sagt auch Christoph Müller. Ein Grund könnte auch der hohe Innovationsdruck und damit der Investitionsaufwand sein, den eine Technologieführerschaft und eine eigene Globalisierungsstrategie mit sich bringen und dem nicht alle Mittelständler auf Dauer standhalten können. Auch Björn Kemper, Unternehmer aus Vreden in Nordrhein-Westfalen und Geschäftsführer des Familienunternehmens Kemper, weiß, was es bedeutet, sich auf kleine Nischen zu spezialisieren. Das Unternehmen, das sein Vater Gerd Kemper 1977 gründete, hat sich im Maschinen- und Anlagenbau auf die Schweißtechnik spezialisiert, insbesondere auf die Herstellung von Maschinen für die Absaug- und Filtertechnik in der metallverarbeitenden Industrie. Mittlerweile beschäftigt das Familienunternehmen rund 300 Mitarbeiter und setzte im vergangenen Jahr rund 30 Millionen Euro um. Tochtergesellschaften gibt es unter anderem in den Vereinigten Staaten und >>



Foto: Delo

Sabine Herold, Geschäftsführerin, Delo

>> Indien – nicht ohne Grund: „Um zu wachsen, mussten wir uns zwangsläufig Märkte außerhalb Deutschlands suchen“, sagt Kemper.

Internationalität als Strategie für Wachstum und Unternehmenserfolg – zwei Faktoren, die im Interesse aller Unternehmen liegen sollten. Warum also sind nicht noch viel mehr der mittelständischen Unternehmen, die sich auf eine Nische spezialisiert haben, auf der ganzen Welt aktiv? Weltmarktführerschaft ist auch eine Frage des Wollens, sagt Müller. „Nicht alle Firmen wollen international so stark aktiv sein“, erklärt er. Viele seien mit ihrer Nische auf dem deutschen oder europäischen Markt durchaus zufrieden und auch allein nicht in der Lage, die hohen Investitionskosten für eine eigene Globalisierung zu tragen. Denn eines steht fest: „Weltmarktführer“ ist auch ein Label. Eines, das international Druck auf Produktqualität und Innovationsbereitschaft auslöst. Aber auch eines, das Vertrauen schafft, sagt Kemper. „Weltmarktführer zu sein suggeriert beim Kunden Vertrauen, dass man mit den Spezialisten arbeitet, auf die auch viele andere Kunden weltweit vertrauen“, erläutert er. Doch das Beispiel Kemper zeigt auch, wie schwierig die Einordnung als Weltmarktführer ist: Nach Simons Definition gilt die Firma Kemper bereits als Weltmarktführer, sagt der Geschäftsführer. Nach den strengeren Kriterien des Weltmarktführerindex gehört das Unternehmen jedoch bisher noch zu den



Björn Kemper, Geschäftsführer, Kemper



Jürgen Vutz, Chef, Windmüller & Hölscher

„Weltmarktführer Future Champions“. Die aufstrebenden Unternehmen dieser Kategorie erfüllen die gleichen Kriterien wie die Weltmarktführer, mit zwei Ausnahmen: Der Umsatz der Unternehmen liegt bei 5 bis 50 Millionen Euro und der Anteil des Auslandsumsatzes ist größer als 40 Prozent. Kemper nutzt allerdings das Label „Weltmarktführer“ für die interne sowie externe Positionierung – und profitiert davon. „Wir sind in der Regel die teuersten in unserer Branche, aber die Kunden sind bereit, diesen Preis zu zahlen, weil sie auf unsere Expertise vertrauen“, erzählt der Unternehmer. „Unsere Mitarbeiter sind sicher auch ein wenig stolz, bei einem Weltmarktführer zu arbeiten.“

Faktor Mensch // Qualifizierte Mitarbeiter seien immer einer der größten Erfolgsfaktoren, meint auch Jürgen Vutz, Vorsitzender der Geschäftsführung beim Maschinenbauunternehmen Windmüller & Hölscher. Das Unternehmen aus Lengerich in Nordrhein-Westfalen ist nach beiden Definitionen Weltmarktführer im Bereich der Maschinen für flexible Verpackung. Die 2.500 Mitarbeiter sind nach eigenen Angaben der wichtigste Erfolgsfaktor des Unternehmens. Dafür investiert das Unternehmen auch in die Attraktivität als Arbeitgeber. „Wir geben unseren Mitarbeitern sehr viel Freiraum für die Umsetzung von Innovationen“, erzählt Vutz. Weltmarktführer benötigen Innovationen, und diese benötigen wiederum qualifizierte Mitarbeiter. Dass diese gern bei einem weltweit führenden Unternehmen arbeiten möchten, liegt auf der Hand. „Eine regelmäßig durchgeführte Mitarbeiterbefragung zeigt, dass unsere Mitarbeiter stolz auf unsere Produkte sind“, sagt Vutz. Und wie wichtig ist der Unternehmer selbst für die Weltmarktführerschaft? „Natürlich spielt die Persönlichkeit des Unternehmers auch eine Rolle, da er eine besondere Vorbildfunktion hat“, meint Vutz. Doch, sagt er: „Wirtschaftlicher Erfolg ist immer das Ergebnis der Arbeit aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, nicht einer Einzelperson.“ <<

Erfolg und Risiko der Weltmarktführer

Umfrage der Universität St. Gallen unter 45 mittelständischen Weltmarktführern

| Größte Erfolgsfaktoren | Größte Risiken |
|--------------------------------------|---|
| > Innovationsführerschaft | > Weltwirtschaftskonjunktur |
| > Qualitäts-/Technologieführerschaft | > Rohstoff- und Beschaffungsmärkte |
| > globale Präsenz | > Substitutionstechnologien |
| > Topmitarbeiter | > Marktveränderungen, Länderrisiken |
| Größte Herausforderungen | Größte Forderungen an die Wirtschaftspolitik |
| > Rekrutierung der besten Talente | > Regulierung mit Augenmaß, Bürokratieabbau |
| > Innovationsführerschaft halten | > vorausschauende (bezahlbare) Energiepolitik |
| > Internationalisierung forcieren | > Investitionszusage in Infrastruktur |
| > zunehmende Regulierungsdichte | > Abbau von Handelshemmnissen, Freihandel |

Quelle: Henri B. Meier, Unternehmerschule, Universität St. Gallen

lisa.koenig-topf@marktundmittelstand.de