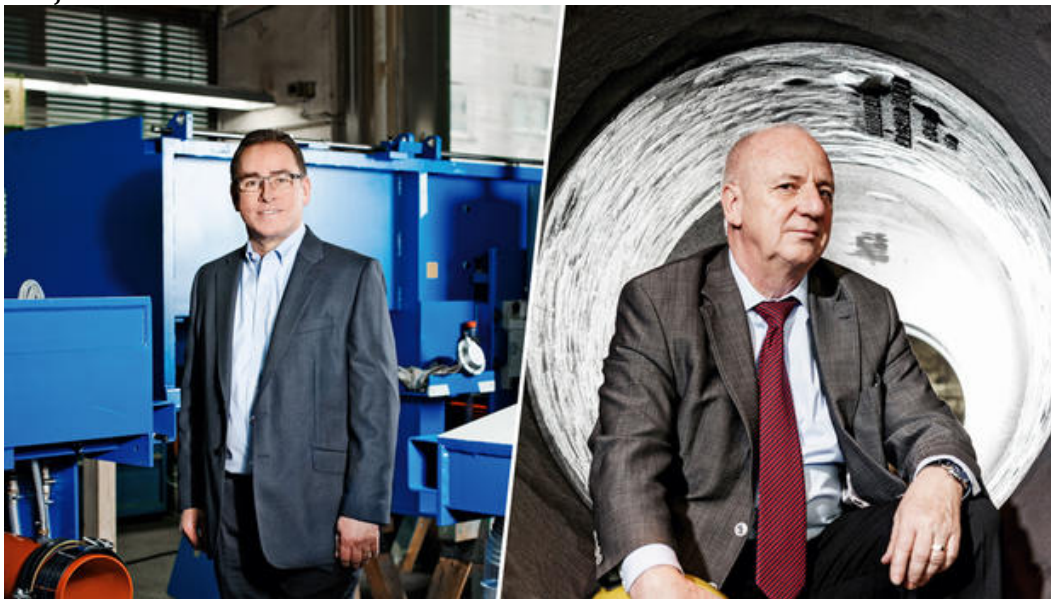


Mittelstand

So werden aus Unternehmen Weltmarktführer

26. Januar 2016



Familienunternehmer Koch (links) und Gießerei-Chef Pfaffe

Wer sind die aufstrebenden Mittelständler, die es zum globalen Champion in ihrer Nische bringen können? Was zeichnet sie aus? Welche Stärken Mittelständler brauchen, welche Unternehmen das größte Potenzial haben.

Wilfried Pfaffe ist weder Pessimist noch Nihilist, im Gegenteil, er leitet ein Unternehmen, das auf dem Weg zum Weltmarktführer ist. Trotzdem sagt er: „Der schlimmste Feind eines Unternehmens ist die Hoffnung.“ Hoffnung verneble die Fähigkeit zur kritischen Analyse, zu erkennen, was geht und was nicht, so seine Überzeugung. Viel wichtiger, als sich an Hoffnungen festzuklammern, sei „die Bereitschaft, keinen Stein auf dem anderen zu lassen“. Der langjährige Chef der Walzengießerei Coswig aus dem gleichnamigen Städtchen bei Dresden spricht aus Erfahrung. Ihm ist es gelungen, ein 123 Jahre altes Ex-DDR-Unternehmen in die Marktwirtschaft und trotz zahlreicher Niederlagen und Neuanfänge in Richtung Weltmarktspitze bei den Anbietern spezieller Gussteile zu führen. Deutschland ist nicht nur das Land der mittelständischen globalen Champions, sondern auch Heimat zahlreicher kleiner Unternehmen, die sich gerade erst aufmachen, Weltstars zu werden. Wer zu diesen „Future Champions“ gehört, hat erstmals die Schweizer Universität St. Gallen erhoben.

Sie kam dabei auf rund zwei Dutzend Unternehmen mit Stammsitz in Deutschland, Österreich und der deutschsprachigen Schweiz. Die bisher wenig beachtete Gruppe der Aussichtsreichen ist so bunt wie die der amtierenden Champions. Sie machen bereits Umsätze zwischen 5 und 50 Millionen Euro, erzielen mehr als 40 Prozent ihrer Einnahmen im Ausland, sind bereits auf mindestens drei Kontinenten mit eigenen Produktionslinien oder Vertriebsgesellschaften tätig – und auf dem besten Weg zum globalen Player. „Sie besetzen sehr früh neu entstehende Märkte“, sagt Studienleiter Christoph Müller, Professor an der Henri B. Meier Unternehmerschule der Universität St. Gallen. „Ihre relevanten Märkte sind eng gefasste Segmente oder neue Technologien, die gerade erst den Weltmarkt erobern.“ Allein das erklärt jedoch nicht, weshalb solche Unternehmen das Zeug zum Weltmarktführer haben.

Ein wesentliches Kriterium ist laut Müller die Persönlichkeit des Unternehmers. „Es stellt sich die Grundsatzfrage: Will ein Unternehmer überhaupt in diese Höhen wachsen, oder ist er aus persönlichen Überlegungen mit einer auskömmlichen Position in einem kleinen oder mittelgroßen Unternehmen zufrieden?“ Zudem müsse im Wesen des Chefs der Wunsch verankert sein, wertorientiert und integer zu führen – sonst gingen Kunden und Mitarbeiter von der Fahne. Gleichzeitig seien Aufsteiger eher Pioniere denn Nachahmer. Abzuwarten und von den schlechten Erfahrungen des ersten Konkurrenten auf einem neuen Markt zu profitieren lohne sich auf Dauer nicht. „Weltmarktführer müssen rasch und konsequent auf ausgewählten Ländermärkten auf drei Kontinenten Fuß fassen. Da sie in der Regel technologisch führend sind, spricht das für die First-Mover-Position“, so Müller.

Die von der Universität St. Gallen als aussichtsreich identifizierten Unternehmen entstammen unterschiedlichsten Branchen, vom Baugewerbe über Landwirtschaft und Pharmazie bis zur Informationstechnik und dem Maschinen- sowie Anlagenbau. Auf den ersten Blick haben sie nur gemein, dass sie Spezialprodukte anbieten. Kann es sein, dass Weltmarktführer wird, wer es schafft konjunkturunabhängige Nischen zu finden? Die gebe es nicht mehr, widerspricht Siegfried Koepp, Geschäftsführer des sauerländischen Automatisierungsspezialisten EMG: „Wir erleben inzwischen alle drei bis vier Jahre starke zyklische Schwankungen in unseren Geschäftsbereichen. Für uns kann die Lösung nur lauten, unsere Angebote ständig für neue Märkte zu erweitern.“

Folglich diversifiziert Koepp seine Produktpalette am laufenden Band. Er beliefert inzwischen Kunden in den Bereichen Stahl, Antriebstechnik, Druck und Papier, Reifenherstellung und Kunststoffverarbeitung. Motto: Irgendwas geht immer. Auch Studienautor Müller hält es für eine Illusion, zu glauben, es gäbe noch von der Weltkonjunktur unbeeinflusste Paradiese. Er führt an: Die beiden deutschen Pumpenhersteller Putzmeister aus Aichtal bei Stuttgart und Schwing aus Herne, die sich erst einen Wettkampf um den Titel des Weltmarktführers lieferten, wurden nach einem massiven Markteinbruch in ihrem Segment von chinesischen Investoren aufgekauft. Auch solch ein Label hilft kaum noch beim Aufstieg. Eher befürchten Kunden bei diesen Produkten überfrachtete, zu teure Technik („German Overengineering“).

Weltmarktführer Ost

Die heimlichen Weltmarktführer aus den neuen Ländern

Von Gleichstand keine Spur: Auch nach 25 Jahren sind Topunternehmen in Ostdeutschland viel seltener als im Westen. Doch es gibt Ausnahmen.



Und sie schauen auf die Kosten, sagt Jochen Koch, geschäftsführender Gesellschafter des Drahtmaschinenherstellers Ernst Koch in Ihmert im Sauerland. „Man schätzt unseren robusten Maschinenbau“, so der Mittelständler. „Aber selbst bei den Familienunternehmen, die seit vielen Jahren unsere Kunden sind, entscheiden immer häufiger familienfremde Manager über Investitionen.“ Die bleiben selbst nur für einige Jahre im Unternehmen – und sie interessiert selten, ob Maschinen 10 oder 20 Jahre halten. Wie aber gelingt, allen Widrigkeiten zum Trotz, der Weg an die Weltmarktspitze? Die WirtschaftsWoche stellt vier Mittelständler vor, die es nach Einschätzung der Forscher aus St. Gallen mittelfristig zum Weltmarktführer bringen können.

Rembe, Sicherheitstechnik, 90 Mitarbeiter, 25 Millionen Euro Umsatz. Das Mantra von Rembe-Chef Stefan Penno, 43, ist Fluch und Segen zugleich: „Mit weniger Qualität könnten wir unseren Umsatz verdoppeln, aber das entspräche nicht unserem Ansatz.“ Das Unternehmen im westdeutschen Brilon fertigt Berstschutzscheiben und Sicherheitstechnik, um Großanlagen für Chemiekonzerne, Spanplattenhersteller, Nahrungsmittelproduzenten oder Energieerzeuger vor Explosionen zu bewahren. Darauf gründet der 43-jährige, studierte Maschinenbauer seinen erhofften Aufstieg zum Champion. Seit der Gründung 1973 verzichtet das

Unternehmen auf Umsatz- und Gewinnmaximierung, sondern setzt auf kompromisslose Technik mit maximalem Nutzen. „Wir halten es nicht wie der Hersteller günstiger Rasierer, der später am Verkauf teurer Ersatzklingen verdient“, sagt Penno. Soll heißen: Mancher Branchenkonkurrent verkauft billigere, aber verschleißanfällige Technik und macht danach bis zu 70 Prozent seines Umsatzes mit Ersatzteilen – auch ein erträgliches Geschäftsmodell. Penno dagegen verspricht sich nachhaltig wachsendes Geschäft, indem er immer bessere Technik anbietet.

Hidden Champions Diese Weltmarktführer haben die stärksten Marken



„Wir schaden uns mit der hohen Qualität, aber sie zwingt uns auch, hoch innovativ zu bleiben“, sagt er. „Unsere Sicherheitstechnik hält Jahrzehnte, also müssen wir beständig neue Produkte anbieten und neue Märkte akquirieren.“ Allerdings zwingt auch der Gesetzgeber Rembe bisweilen zu Innovationen. Nach dem Atomausstieg der Bundesregierung 2011 war für Firmenchef Penno klar: Damit geht auch ein Großteil des Geschäftes mit Überdruck-Schutzsystemen für Atomkraftwerke zur Neige. Also entwickelte Rembe Sicherheitstechnik für die Betriebssysteme von erneuerbaren Energien. Firmenchef Penno ist sich sicher: „Auf die Dauer ist unser Geschäftsmodell stabiler und zukunftsfähiger als das der sogenannten Rasierklingenverkäufer.“ Um seine Mitarbeiter zu motivieren, praktiziert Penno etwas, was bei nicht börsennotierten Mittelständlern eher selten ist: „Wir schütten seit gut 30 Jahren an wirklich alle Mitarbeiter im Haus eine jährliche Gewinnbeteiligung aus, die in guten Jahren bis zu einem 15. Monatseinkommen reichen kann“, schwärmt der Unternehmer.

Extrem flache Hierarchien

EMG, Automation und Antriebstechnik, 1054 Mitarbeiter, 188 Millionen Euro Umsatz. „Abteilungsleiter absetzen, alle Zwischenstufen zum Geschäftsführer komplett herausnehmen, sämtliche Geschäftsbereiche als Profitcenter führen und den Papierkram zwischen den Abteilungen abschaffen.“ Abbau von Bürokratie sieht Siegfried Koepp als Voraussetzung dafür, dass Mittelständler über Jahrzehnte konkurrenzfähig bleiben.

Ergebnis: „Die meisten Mitbewerber machen vieles richtig“, sagt er. „Aber wir machen es schneller.“ Der 60-jährige Ingenieur leitet den Automatisierungsspezialisten EMG in Wenden, eine Autostunde östlich von Köln. EMG ist nur in der Region bekannt – und bei Kunden in der Metallbearbeitung, in der Papier-, Kunststoff- und Reifenherstellung.

Von Bender bis Rational Die 15 innovativsten deutschen Mittelständler



Wollen die ihre Produktion automatisieren, kontaktieren sie EMG. Der Mittelständler, der in diesem Jahr sein 70-jähriges Bestehen feiert, schrieb von Beginn an schwarze Zahlen, selbst in der Finanzkrise 2009, als die Aufträge um 30 Prozent einbrachen und ein hartes Kostensparprogramm folgte. Flache Hierarchien hätten nicht nur den Vorteil, dass alle Mitarbeiter zu Wort kämen. Sie verpflichteten jeden Beschäftigten zugleich, sich mitverantwortlich für den Erfolg des Unternehmens zu fühlen und bei Bedarf Extrameilen zu gehen, erklärt EMG-Chef Koepp. „Mehr Eigenverantwortung heißt für alle Kollegen, sich auch mal um Kundenfragen zu kümmern, die nicht in ihren Zuständigkeitsbereich fallen.“ Und das nicht nur montags bis freitags von 9 bis 17 Uhr, sondern sieben Tage die Woche 24 Stunden lang – wenn’s brennt, auch an Weihnachten. „So kommen die Kunden am schnellsten weiter bei Problemen“, sagt Koepp, „und das hält sie bei uns.“

Ernst Koch Drahtmaschinen, 120 Mitarbeiter, 45 Millionen Euro Umsatz. Jochen Koch hält einen Weltrekord, den das menschliche Auge kaum wertschätzen kann: Seine beste Maschine zieht in einer einzigen Sekunde Metall zu 50 Meter Draht. Das ist fast fünfmal so schnell wie Weltrekordler Usain Bolt die 100 Meter sprintet. Die Superleistung bietet Kochs Unternehmen, der Firma Ernst Koch Drahtmaschinen im sauerländischen Hemer-Ihmert, beste Chancen, zum weltweit führenden Anbieter aufzusteigen. Denn der Mittelständler hat sich nicht auf Maschinen zur Produktion einfacher Wald- und Wiesendrähte, sondern auf Anlagen zur Herstellung feinsten Hightechware verlegt: von hauchfeinen medizinischen Drähten bis hin zu Strängen, die tonnenschwere Lasten aushalten, zum Beispiel Seilbahnen. Auf diese Weise hat es das 1921 gegründete Unternehmen inzwischen unter die Topanbieter von Zieh- und Kaltwalzanlagen für die Eisen- und Stahldrahtindustrie geschafft. Zu verdanken hat dies der 54-jährige Firmenmitinhaber der Weitsicht seines Großvaters Ernst. Getrieben von benachbarten Wettbewerbern im Märkischen Kreis, expandierte der Firmengründer früher als

viele andere Anbieter nach Skandinavien sowie Zentral- und Südamerika. Enkel Jochen, der aktuelle Chef, weiß das zu schätzen: „So hat er den Grundstein für den heutigen Erfolg gelegt. Gleichzeitig hat uns die Nähe zu den Kunden im Märkischen Kreis unterstützt, innovativ zu sein.“

Weltmarktführer-Ranking Welcher selbsternannte Weltmarktführer ist wirklich einer?

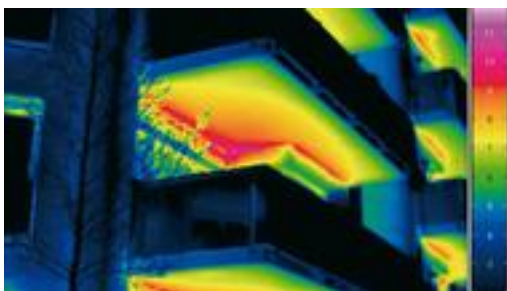
Welches Unternehmen ist ein Weltmarktführer? Diese Frage will ein gleichnamiger Index der Hochschule St. Gallen nun endgültig beantworten.



Unter dem Strich stieg die Exportquote über die Jahre auf heute 80 Prozent. Der Ingenieur setzte den Gang ins Ausland fort. Dazu gründete er 1988 in den USA ein Gemeinschaftsunternehmen mit einem amerikanischen Hersteller und übernahm 1991 dessen Anteile. Das reichte den Sauerländern aber noch nicht. „Seit den Neunzigerjahren bauen wir unser Netzwerk von Partnerfirmen aus“, sagt Koch. Dabei vermeidet der Mittelständler, sich Konkurrenten heranzuzüchten. „Bei uns geht es nicht um Kooperationen mit Firmen, die bei Lieferengpässen das Gleiche wie wir anbieten und einspringen können“, sagt er, „sondern um Betriebe, die unser Angebot ergänzen.“ Das sind Firmen etwa aus Belgien und Kanada, die zum Beispiel Reinigungsanlagen oder Maschinen zur Wärmebehandlung oder Beschichtung anbieten. Mit ihrer Hilfe tritt Koch heute als Systemanbieter auf und bietet Maschinenlinien zur Drahtherstellung wie aus einer Hand an. „Deshalb können wir bei unseren Kunden auch höhere Preise durchsetzen“, freut sich der Familienunternehmer der dritten Generation.

Studie der Munich Strategy Group Das sind Deutschlands erfolgreichste Mittelständler

ImageGallery





123 Jahre Neuanfang

Walzengießerei Coswig 139 Mitarbeiter, 485 Millionen Euro Umsatz. So leicht kann Wilfried Pfaffe nichts mehr erschüttern. Das liegt nicht nur an seinen 63 Lebensjahren oder an seiner kräftigen Statur, sondern auch und vor allem an seinen 40 Jahren Berufserfahrung bei der Walzengießerei Coswig im gleichnamigen Ort nahe Dresden. Pfaffe ist Ingenieur für Bergbau-Verfahrenstechnik, stammt aus Ostdeutschland und hat die Wende 1989 im Volkseigenen Betrieb (VEB) Walze Coswig miterlebt. Dessen 750 Mitarbeiter belieferten vor allem Unternehmen in der DDR. Im sozialistischen Osteuropa waren die Sachsen nur wenig präsent. Gut ein Vierteljahrhundert später ist das Unternehmen nicht mehr wiederzuerkennen, ist der ehemalige volkseigene Betrieb auf dem Sprung zum internationalen Champion beim Walzen- und Kolbenguss.

Weitere Artikel

- *Weltmarktführer-Ranking* Welcher selbsternannte Weltmarktführer ist wirklich einer?
- *Studie der Munich Strategy Group* Das sind Deutschlands erfolgreichste Mittelständler
- *Weltmarktführer Ost* Die heimlichen Weltmarktführer aus den neuen Ländern

Die Coswiger liefern heute weltweit alles vom Rohteil bis zur einbaufertigen, 40 Tonnen schweren Walze. Das Schwermetall geht zumeist an Kunden aus der Stahlindustrie und dem Maschinenbau. Die Einzelstücke fertigen die Gießer gar von Hand. Doch der Aufstieg war steinig und für die Belegschaft schmerzhaft. „Wir haben nach der Wende konsequent restrukturiert“, sagt Pfaffe. Jede Technologie, jede Abteilung und jeder Arbeitsplatz stand erst mal zur Disposition. „Wir wollten lieber mit nur 133 Mitarbeitern überleben als mit 250 sterben.“ Die Bereitschaft, sich neu zu erfinden, ist Teil der Firmen-DNA, seit der Gründung des Unternehmens 1892, damals als Eisenwerk Coswig. Den Ersten Weltkrieg überstand das Unternehmen noch. Nach dem Zweiten Weltkrieg aber wurde das Werk als Reparationsleistung an die Sowjetunion demontiert. Walze Coswig fing wieder bei null an und wurde zum VEB. Der dritte Neustart gelang als Tochter der DIHAG Holding in Essen, eines Zusammenschlusses traditionsreicher Gießereien, zu dem Walze Coswig seit 1996 gehört.

Doch auch das bedeutete nicht die Rettung, denn nach zwei Kriegen, DDR und der Wende kam das Internet. „Unser Markt für Druckmaschinen brach in den Jahren 2006/07 ein und erholte sich nicht mehr. Wir mussten sehr schnell aus dieser Abhängigkeit heraus und ein neues, zukunftsträchtiges Geschäftsfeld finden“, erinnert sich Firmenchef Pfaffe. Also schwenkte er auf Gussteile für Rotorhohlwellen von Windkraftanlagen auf hoher See um. Dann bremste die Bundesregierung den Ausbau der Offshore-Windenergie, und wieder muss Pfaffe sich etwas Neues einfallen lassen. Er hat sich entschieden, verstärkt Gussteile für Erz- und Zementmühlen zu produzieren. „So wachsen wir schrittweise und dosiert“, sagt Pfaffe, überzeugt davon, weiter vorn mitspielen zu können – auch und gerade, wenn das Unternehmen sich wieder neu erfinden müsste.

Auf dem Sprung an die Spitze

Diese Unternehmen haben nach einer Studie der Universität St. Gallen das Potenzial, in den nächsten Jahren Weltmarktführer zu werden*

Unternehmen/Stammsitz/Bundesland	Branche	Weltmarktführers chaft	Umsatz (in Mio.)	Mitarbeiter
----------------------------------	---------	---------------------------	---------------------	-------------

			Euro)	
EMG Automation /Wenden/NRW	Maschinen- und Anlagenbau	Automation	188	1054
Blickle Räder + Rollen /Rosenfeld/BW	Metallverarbeitung	Räder, Lenk- und Bockrollen	140	690
Walzengießerei Coswig /Coswig/Sachs.	Maschinen- und Anlagenbau	Schiffspropeller	139	485
Technotrans /Sassenberg/NRW	Maschinen- und Anlagenbau	Flüssigkeits-/Temperaturmanagement	105	771
Klafs /Schwäbisch Hall/BW	Baugewerbe	Sauna und Spa	100	795
EFAFLEX Torsysteme /Bruckberg/BY	Baugewerbe	Schnelllauf-Industrietore	99	950
Margarete Steiff /Giengen/BW	Textil	Schadstofffreie Kuscheltiere	50	1170
ASB Grünland H. Aurenz /Stuttgart/BW	Landwirtschaft	Torfersatzstoffe	47	244
Ernst Koch /Hemer/NRW	Maschinen- und Anlagenbau	Drahtziehmaschinen	45	120
Amapharm /Neunkirchen/Saarl.	Lebensmittel	Vitaminhaltige Gummibärchen	43	200
Schwank /Köln/NRW	Baugewerbe	Heiz- und Wärmetechnik	40	250
MPG Präzisionsrohr /Menden/NRW	Baugewerbe	Wärmerohre	34	170
Sikora /Bremen	Elektronik und Elektrotechnik	Mess- und Regeltechnik	34	200
G. Theodor Freese /Bremen	Baugewerbe	Schiffsbodenbeläge	30	100
3B Scientific /Hamburg	Medizintechnik	z. B. anatomische Modelle	30	226
MK Metallfolien /Hagen/NRW	Auto	Abgasnachbehandlung	29	75
Kemper /Vreden/NRW	Maschinen- und Anlagenbau	Schweißtechnik	26	300
Rembe Safety + Control /Brilon/NRW	Sicherheitstechnik	Explosionsdruckentlastung	25	90
Teupen Maschinenbau /Gronau/NRW	Maschinen- und	Hebebühnen und -kräne	23	180

	Anlagenbau			
IGEL Technology/Bremen	Kommunikation	Rechnerterminals	20	240
Pöttker Auszüge/Lippstadt/NRW	Werkzeugbau	Tischtechnik	16	220
Berliner Seilfabrik/Berlin	Baugewerbe	Seilspielgeräte	15	50
Miltitz Aromatics/Bitterfeld/SA	Chemie/Pharma	Chemische Riechstoffe	11	40

*Umsatz zwischen 5 und 50 Millionen Euro pro Jahr, davon mehr als 40 Prozent im Ausland; Führung/Stammsitz überwiegend im deutschsprachigen Raum

- Seite 1: *So werden aus Unternehmen Weltmarktführer*
- Seite 2: *Gefährliche Illusion*
- Seite 3: *Kompromisslose Qualität*
- Seite 4: *Gezielte Kooperationen*
- Seite 5: *Tabelle: Diese Unternehmen haben das Potenzial zum Weltmarktführer*