

# Wirtschafts Woche

AUSGABE 48 • 19.11.2018 • DEUTSCHLAND 5,90 EUR

**BEST PRACTICE** 20 Fallstudien –  
von Arri bis Zwiesel Kristallglas

**TOTAL GLOBAL** So rollen Stihl und  
Knorr-Bremse neue Märkte auf

**FAMILY FIRST** Wie Miele-Gesellschafter  
Reinhard Zinkann seinen Clan bändigt



## DEUTSCHLANDS WELTMARKTFÜHRER 2018

Diese 450 Unternehmen haben es geschafft, in  
ihrer Branche die Nummer eins zu werden. Wie die  
ganze Volkswirtschaft von ihnen profitiert

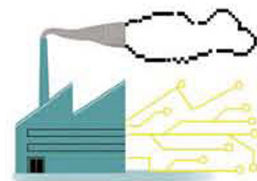
# 8 Die Ökonomie der Weltmarktführer: Warum Familienbetriebe wie Thielenhaus der gesamten Volkswirtschaft nutzen.



**18** Wie Zwiesel Kristallglas vom Sanierungsfall zum begehrten Weinglas-hersteller wurde.



**28** Wie lockt man Talente in die Provinz? Man gibt ihrer Arbeit Sinn, sagt Doppstadt-Chef Muhme.



**38** „Lesen, lesen, lesen und fragen, fragen, fragen“



**THOMAS KAESER**, Chef des Drucklufttechnikers Kaeser, über seine Methode, mit der er auf neue Ideen kommt

# Die heimlichen Stars

Kein Land bringt so viele **Weltmarktführer** hervor wie Deutschland. Davon profitiert die gesamte Volkswirtschaft. Doch ist das auch ein Erfolgsmodell für die Zukunft?

TEXT MICHAEL SCHEPPE



**Innovativ** Christian-Marius Metz, CEO des Anlagenbauers IST Metz, will die Konkurrenz mit neuen Ideen auf Abstand halten

19.11.2018 / WirtschaftsWoche 48



FOTOS: ANNETTE CARDINALE, MARC US SIMATIS BEIDE FÜR WIRTSCHAFTSWOCHE

**Familiäre Kontinuität**  
Dietrich Thielenhaus wird das Geschäft des Anlagenbauers an Tochter Maya übergeben

19.11.2018 / WirtschaftsWoche 48

wollen das bleiben. Sonst machen wir unsere Marke kaputt.“

Diese Strategie sei typisch für Weltmarktführer, sagt Experte Simon: „Sie folgen der Einsicht, dass sie nur durch Fokussierung auf einen Nischenmarkt erfolgreich sein können.“ Gerade im Werkzeugmarkt ist die Konkurrenz groß. Bei Festool etwa lauert die fast vor der Haustür. Der Werkzeugriese Bosch ist keine 30 Autominuten entfernt, der Mittelständler Metabo gerade mal zehn Kilometer. Von ihnen versucht sich Festool mit Produktionsstätten in Deutschland abzugrenzen – den Motor für die Elektrowerkzeuge fertigt die Firma etwa im schwäbischen Werk.

Dass sich Konkurrenten in einer Region konzentrieren und ökonomische Cluster bilden, kommt vergleichsweise häufig vor. Und es ist von Nutzen: „Die Konkurrenz stachelt uns an“, sagt Rolfs. Zudem entstehen ökonomische Führungsvorteile: Kontakte und Kooperationen der Firmen funktionieren durch räumliche Nähe besser und schneller. Und Facharbeiter können die Firma wechseln, ohne umziehen zu müssen.

#### **Faktor 4: Global fokussiert**

Doch die Nische allein reicht nicht. Was sie ertragreich macht, ist ein großer Auslandsmarkt. 78 Prozent des Umsatzes erwirtschaftet Werkzeughersteller Festool im Ausland, vor allem in Amerika, Russland und China. Commerzbank-Ökonom Krämer: „Die starke Exportorientierung ist das herausragende Merkmal der deutschen Weltmarktführer.“ Die Firmen seien so auch unabhängiger von Konjunkturschwankungen.

#### **Faktor 5: Nah am Kunden**

Als 1969 die Mondmission Apollo 11 startete, war die Firma Thielenhaus Technologies mit an Bord. Die Kreiselnavigation, eine technische Vorrichtung, die eine exakte Landung der Mondfähre ermöglichte, war mit Miniaturlagern ausgestattet, deren Oberflächen zuvor auf Maschinen der Wuppertaler Firma bearbeitet wurden. Auch andere Technologien würden heute ohne extrem präzise bearbeitete Oberflächen nicht funktionieren. Für die

Autoindustrie liefert der Weltmarktführer etwa Maschinen zum Finishen von Kurbel- oder Nockenwellen. Die Oberflächen werden mit einer Präzision von bis zu einem zehntausendstel Millimeter bearbeitet, damit die Komponenten länger, leiser und energiesparender laufen.

Thielenhaus entwickelt Anlagen für unterschiedliche Branchen und Länder – jeweils mit eigenen Anforderungen. „Wir sind in unserem Geschäft hochflexibel und nah am Kunden – das ist ein wesentlicher Wettbewerbsvorteil“, sagt Dietrich Thielenhaus, Beiratsvorsitzender und Geschäftsführer der Unternehmensholding. Seine Mitarbeiter warten die verkauften Maschinen und setzen sie instand, bei Problemen gibt es eine 24-Stunden-Hotline und die Fernwartung übers Internet. Hinzu kommt eine globale Produktdifferenzierung: Für den chinesischen Markt baut Thielenhaus in puncto Automatisierungsgrad abgespeckte Versionen seiner Maschinen, um preislich konkurrenzfähig zu bleiben.

Für Berater Simon ist die Kundennähe die eigentliche Stärke der Weltmarktführer – noch vor der Technologie. Ihm zufolge haben bei Deutschlands heimlichen Weltmeistern 38 Prozent der Mitarbeiter regelmäßig Kundenkontakt, bei Großunternehmen seien es lediglich acht Prozent. „Unsere Weltmarktführer sind die Schnellboote der Marktwirtschaft“, sagt Ökonom Krämer.

#### **Faktor 6: Langfristig denken**

Dietrich Thielenhaus sitzt mit seiner Tochter Maya im Besprechungsraum des Anlagenbauers. Er, 70, steht für die dritte Generation, sie, 30, für die vierte. In der Vitrine hinter ihnen steht die 100-Jahres-Urkunde der örtlichen IHK, im kommenden Jahr feiert die Firma 110-Jähriges. „Familiäre Geschlossenheit zieht sich wie ein roter Faden durch die Firmenhistorie – eine willkommene Kontinuität“, sagt Tochter Maya. Sie arbeitet sich zwei Jahre lang in alle Abteilungen ein, später soll sie Führungsaufgaben übernehmen. So lernt sie Strukturen und Mitarbeiter persönlich kennen. In manchen Fällen arbeiten Ange-

stellte aus drei Generationen derselben Familie gleichzeitig im Unternehmen.

Kurzlebige Managementlehren haben in einem solchen Umfeld wenig Chancen. Die Chefs der Hidden Champions bleiben im Schnitt 20 Jahre an der Spitze ihrer Firmen, hat Berater Simon ermittelt – drei Mal so lange wie in Großunternehmen. Sie achten auf langfristige Entwicklungen und hohe Eigenkapitalquoten, vermeiden unnötige Risiken. Das stabilisiert nicht nur den eigenen Laden, sondern indirekt auch die Volkswirtschaft.

Doch ist dies alles auch die Erfolgsformel für die Zukunft? Ein Blick auf die Straßen in Wuppertal und im Landkreis Esslingen genügt, um skeptisch zu werden. Fahrzeuge stehen dicht an dicht, Lieferwagen müssen stundenlange Umwege fahren, weil Brücken nicht mehr tragfähig sind. Es staut sich nicht nur auf den Straßen, sondern auch in den Internetleitungen. In der Provinz sind viele Weltmarktführer oft digital abgehängt, der Konkurrenz aus dem Ausland wird die Aufholjagd so erleichtert. „Deutschland spielt mit seinem Erfolgsmodell“, warnt Ökonom Krämer.

Ein weiteres Problem für die Volkswirtschaft: Durch die hohe Zahl der Top-Firmen gibt es nur wenig Neugründungen, beobachtet Ökonom Christoph Müller von der Universität St. Gallen. Gerade im Südwesten entstehen laut Statistischem Bundesamt nur unterdurchschnittlich häufig neue Firmen, womöglich mitverursacht durch die erdrückende Präsenz der Weltmarktführer. „Die Fach- und Führungskräfte gehen lieber zu einem Unternehmen von Weltruf mit vielen interessanten Optionen, als das Risiko der Neugründung einzugehen“, sagt Müller.

Hinzu kommt der eskalierende Fachkräftemangel. Ob Christian Metz in Zizishausen, Christian Rolfs in Wendlingen oder Familie Thielenhaus in Wuppertal: Die Unternehmer beklagen, dass es schwieriger werde, qualifizierte Arbeitskräfte zu finden. 83 Prozent der Mittelständler konnten zuletzt nicht alle Ausbildungsplätze besetzen, weil geeignete Bewerber fehlten, zeigt eine Umfrage der Commerzbank. Die junge Generation zieht es in die urbanen Regionen, nicht aufs platte Land. Viele Weltmarktführer arbeiten zudem gern im Verborgenen. Zwar bekommt die Konkurrenz so weniger Einblicke ins Geschäft. Aber der Attraktivität unter potenziellen Bewerbern ist das gewiss nicht förderlich.

Immerhin: Um eines müssen sich die Champions nicht sorgen: dass das Ausland das Erfolgsmodell Weltmarktführer kopiert. „Die deutsche Unternehmenskultur ist über Jahrhunderte gewachsen“, sagt Berater Simon: „Sie lässt sich nicht so einfach aus dem Boden stampfen.“

## „Unsere Weltmarktführer sind die Schnellboote der Marktwirtschaft“

**JÖRG KRÄMER**  
Chefvolkswirt Commerzbank



**WiWo App**  
Jetzt gratis testen

Anzeigen

WELTMARKTFÜHRER

# Warum diese Unternehmer der gesamten Wirtschaft nutzen

**PREMIUM**

von **Michael Scheppe**

19. November 2018



Feedback