

Im Kernland der Hidden Champions

Das Projekt «Weltmarktführer-Index» bündelt Vorzeigefirmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz



Dank ihrem Know-how – etwa in der Fertigung von Metall-Zahnkronen – sind Firmen wie EOS Weltmarktführer.

Nicht zuletzt wegen Übernahmen durch chinesische Investoren steht er im Fokus: der Typus der diskreten, exportorientierten Familienfirma. Doch wie ticken diese Unternehmen, und wo findet man sie?

GERHARD BLÄSKE

Die meisten Dentalkronen und -brücken in Deutschland werden nicht mehr handwerklich gefertigt, sondern im industriellen 3-D-Druck-Verfahren: auf Maschinen der EOS GmbH Electro Optical Systems aus Krailling bei München. Das 1989 gegründete Unternehmen ist «Weltmarktführer für den industriellen 3-D-Druck».

Eine Million pro Maschine

Weltweit 2000 seiner Laser-Sinter-Maschinen, die einzeln etwa 1 Mio. € kosten, hat EOS bisher installiert. Bei der sogenannten additiven Fertigung auf Basis dieser Technologie verfestigt ein

und Metallwerkstoffe Schicht für Schicht zu einem festen Bauteil. Einzelteile für Flugzeuge oder die Autoindustrie, Prothesen, Zahnkronen und sogar Legosteine lassen sich so schneller, in besserer Qualität, flexibel und zu niedrigeren Kosten fertigen. EOS ist ausser in Europa auch in den USA und in Asien präsent und wächst schnell. Mit zuletzt 750 Mitarbeitern stieg der Umsatz 2015 um 50% auf 260 Mio. €.

Das Unternehmen ist eine von rund 1600 global führenden Firmen, die Professor Bernd Venohr in seinem «Lexikon der deutschen Weltmarktführer» identifiziert hat. Die meisten haben ihren Sitz in Nordrhein-Westfalen, Baden-Württemberg und Bayern. Viele von ihnen sind der Öffentlichkeit unbekannt. Sie werden oft als «hidden champions» bezeichnet. Es sind oft hochspezialisierte Technologiefirmen, die in einem kleinen Marktsegment führend sind. 70% dieser Unternehmen seien langfristig orientierte Gesellschaften in Familienhand, die nicht kurzfristig unter Druck stehen und einen langen Planungshorizont haben. Die Ausschüttungsquote sei niedrig. Der Grossteil des

nohr. Sie seien zudem hoch innovativ und gäben durchschnittlich 72% ihres Umsatzes für Forschung und Entwicklung aus. Ausser in Grossstadregionen wie um Köln, Stuttgart oder München sind sie oft auch in ländlichen Regionen zu finden, im Sauerland, im nordbayrischen Oberfranken oder im Hohenloher Land, zwischen Stuttgart und Nürnberg.

Auch in der Schweiz, die eine sehr ähnliche Wirtschaftsstruktur wie Baden-Württemberg aufweist, und in Österreich gibt es viele solche «hidden champions». Christoph Müller, Professor an der Henri-B.-Meier-Unternehmensschule der Universität St. Gallen, stellte kürzlich beim «Gipfeltreffen der Weltmarktführer» in Schwäbisch Hall sein Projekt eines Weltmarktführerindex für Deutschland, Österreich und die Schweiz vor. Er will bis 2017 eine Studie mit objektiven Kriterien für die Definition von Weltmarktführern vorlegen. Die gebe es bis jetzt nicht.

Ein globaler Champion müsse mehr als 50% seines Umsatzes im Ausland erzielen. So wie Pils. Das 1948 gegründete Unternehmen aus Ostfildern bei Stuttgart produziert Sicherheitsschaltgeräte

Gepäckförderanlagen in Flughäfen ebenso gefahrlos laufen wie Seil- und Achterbahnen. Auch das global höchste Kettenkarussell im Wiener Prater wird von Pils-Sicherheitstechnologie überwacht und gesteuert.

Nachdem ihr Mann Peter 1975 mit nur 37 Jahren tödlich verunglückt war, übernahm Renate Pils Verantwortung. «Ich hatte keine Ahnung», sagt die heute 75-Jährige, die nach dem Ausscheiden eines familienfremden Geschäftsführers 1994 selbst das Steuer übernahm. Mit Hilfe der Mitarbeiter gelang es ihr, das Unternehmen, das mehr als zwei Drittel seiner Erlöse im Export verdient, auf der Erfolgsstrasse zu halten. Um technologisch vorn zu bleiben, werden fast 20% des Umsatzes von zuletzt 260 Mio. € (2014) in Forschung und Entwicklung gesteckt. Demnächst übernimmt mit Tochter Susanne Kunschert und Sohn Thomas Pils, die längst in der Geschäftsführung sind, die dritte Generation das Ruder.

China löst Nachfolgeproblem

Die Nachfolgefrage sei für viele Unternehmen eine Schicksalsfrage, sagt Venohr. Das ist oft der Moment, in dem auch ausländische Investoren, die auf der Suche nach Zugang zu Spitzentechnologie deutscher Mittelständler sind, zuschlagen. Neben Amerikanern und Franzosen sind in den letzten Jahren die Chinesen sehr aktiv geworden. Sie haben es vor allem auf Autozulieferer und Maschinenbauer abgesehen. Neben dem Spezialmaschinenbauer Krauss-Maffei (Chem-China) fielen die Betonpumpenhersteller Putzmeister (Sany) und Schwing (XCMG), Dürrkopp Adler (Nähmaschinen), Waldrich Coburg und Emag (beide Werkzeugmaschinen), Schiess (Dreh- und Fräsmaschinen) sowie der Gabelstaplerproduzent Kion (Weichai) in chinesische Hände. Unter den Autozulieferern wurden Saargummi, Kiekert, Hilti, ZF Rubber und Pihl chinesisch.

Eine grosse Herausforderung stellen auch die Digitalisierung, die Internationalisierung sowie der Fachkräftemangel speziell in technischen Berufen dar. Auch bei der Gründung neuer Unternehmen sind Deutschland, Österreich und die Schweiz international nicht immer vorn dabei. Professor Müller, der in seinen Index auch die Kategorie der Future Champions, also künftiger Weltmarktführer, aufgenommen hat, sieht im deutschsprachigen Raum vor allem das Fehlen einer ausreichenden Zahl von Business-Angels, die oft geringe

etwa gegenüber Grossbritannien, Nachteile im Aktienrecht als Problem. Das bestehende Netzwerk an Hochtechnologieunternehmen und Hochschulen sowie die gute Bildung und Infrastruktur seien andererseits Voraussetzungen, auf denen sich aufbauen lasse. Langer von EOS spricht von einer «tollen Infrastruktur» in Bayern, speziell im «Isar-Valley» um München. In Berlin, München, Karlsruhe und Heidelberg, um Zürich, Zug (Fintech) und verstärkt in der Westschweiz entstehen neue Unternehmen, die das Zeug zum Weltmarktführer der Zukunft haben.

Rasch Gene entschlüsseln

Dass auch Startups aus dem deutschsprachigen Raum ihren Weg machen zeigt das Beispiel des von der Ärztin und Naturwissenschaftlerin Saskia Biskup gegründeten CeGaT. Das Center for Genomics and Transcriptomics aus dem schwäbischen Tübingen wurde 2009 gegründet. Das Unternehmen hat Laborgeräte entwickelt, die sämtliche für eine Krankheit in Betracht kommenden Gene gleichzeitig und schnell entschlüsseln. Damit lassen sich enorme Zeit- und Kostenersparnisse erzielen. CeGaT gehört zu den am schnellsten wachsenden Technologieunternehmen der Region Europa, Mittlerer Osten und Afrika.

Was ist ein Weltmarktführer?

seine 1620 Weltmarktführer listet das «Lexikon der deutschen Weltmarktführer» von Florian Langenscheid und Professor Bernd Venohr allein für Deutschland auf. Gemeint seien damit Unternehmen, die in ihrem jeweiligen Marktsegment weltweit führend sind, das heisst gemessen am Umsatzvolumen zu den ersten drei gehören. Neben den führenden Marktposition sei aber auch die Internationalität entscheidend. Ein Weltmarktführer müsse in mindestens einem Schlüsselmarkt der Triade (Europa, Asien, Nord- und Südamerika) führend sein und eine Qualitäts- und Technologieführerschaft einnehmen.

Für Professor Christoph Müller von der Universität St. Gallen ist diese Definition nicht klar genug. Er will einen objektiven Index schaffen. Nach seiner Einschätzung muss ein Weltmarktführer auf mindestens drei Kontinenten vertreten sein und mehr als 50% seines Um-