

„Weltmeister. Made in Germany.“

**Mittelständische Unternehmen als Weltmarktführer:
Fakten und Überzeugungen.**

INHALT	SEITE
Zu dieser Studie und zu IRES	3
1. Vorangestellte Zusammenfassung	4
1.1 Als Erstes: Sieben IRES Folgerungen	4
1.2 Die wesentlichen Ergebnisse	6
2. Ergebnisse im Detail	11
2.1 Wer sind die ‚Weltmeister‘?	11
2.1.1 Strukturdaten	11
2.1.2 Marktdaten	18
2.2 Wie wurde und wie bleibt man ‚Weltmeister‘?	28
2.2.1 Erfolgsfaktoren	28
2.2.2 Gefährdungsfaktoren	35
2.3 Abgrenzung gegenüber dem Wettbewerb	46
2.4 Der Blick auf die Mitarbeiter	68
2.5 ‚Innerer Kompass‘ und Zukunftszuversicht	75
2.5.1 ‚Innerer Kompass‘	75
2.5.2 Zukunftszuversicht	86
3. Zur Untersuchungsmethode	94

Zu dieser Studie und zu IRES

Im Herbst 2008 starteten die VDI nachrichten ihre ‚Straße der Weltmeister‘ als Datenbank im Internet. Inzwischen sind dort nahezu 500 mittelständische Unternehmen, die in ihrem Bereich Weltmarktführer sind, registriert. Auf sie richtete sich die vorliegende Studie:

Im Mai 2009 wurde eine repräsentative Stichprobe von 103 dieser Unternehmen von IRES telefonisch interviewt. Gesprächspartner waren 31 Unternehmer/Teilhaber/Gesellschafter, 41 Geschäftsführer/Vorstände sowie 31 weitere Führungskräfte.

Was zeichnet diese Unternehmen und die Überzeugungen der für sie Verantwortlichen aus? Antworten darauf gibt unser Bericht. Er erweitert die Studienreihe, die IRES für die *VDI nachrichten* und *Spektrum der Wissenschaft* realisiert. Beispiele aus dem letzten Jahrzehnt:

- Der Ingenieur als Führungsnachwuchs: Wie gewinnt und bindet man ihn? (2000)
- Die unterschätzte Elite: SciTechs – Pioniere der Zukunft (2004)
- Einstellungen und Verhaltensweisen von Ingenieuren gegenüber den privaten Finanzen (2006)
- Erwartungen von Ingenieurinnen gegenüber ihrem Beruf (2006)
- Berufsstarter und Stellenwechsler: Einstellungen, Erwartungen, Änderungen bei Ingenieuren (2006–2008)
- Was Ingenieure fasziniert: Der IRES-FASZINATIONS-ATLAS® *INGENIEURE* (2008).

IRES löst seit seiner Gründung – 1962 – Aufgaben der qualitativen Markt- und Sozialforschung. Besondere Expertise besteht für die Klärung der Kundenbeziehungen technologisch-geprägter Unternehmen und der Einstellungen ihrer Mitarbeiter. Das auf dieser Basis entwickelte ‚*Kunden- und Mitarbeiter-Forschungsprogramm für mittelständische Unternehmen*‘ bietet speziell kleineren und mittelgroßen Unternehmen die Möglichkeit, ihre Beurteilungsposition extern wie intern objektiv und kostengünstig klären zu lassen.

IRES
Gesellschaft für Unternehmens-, Marketing- und Kommunikationsforschung mbH

Düsseldorf, Juli 2009

Dieter Franke Jürgen Kersjes Christine Wallner

1. Vorangestellte Zusammenfassung

1.1 Als Erstes: Sieben IRES-Folgerungen

Die im Berichtsverlauf dargestellten Ergebnisse bieten eine Fülle von Erkenntnissen. Damit bei der Lektüre der Wald vor lauter Bäumen nicht aus dem Blick gerät, umreissen wir in sieben Punkten vorab, was aus den Befunden im Kern zu folgern ist.

1. Ist die innovative technologische Alleinstellung die Grundlage der Marktführerschaft mittelständischer ‚Weltmeister‘, so das Engagement ihrer Mitarbeiter der Schlüssel für die Sicherung der errungenen Position.
2. Das Engagement der Mitarbeiter kann sich bei flachen Hierarchien und kurzen Entscheidungswegen wirksam entfalten. Es wird durch das Vorbild der Führungsspitze – harmonisches Zusammenwirken, Offenheit gegenüber der Belegschaft – emotional gefestigt.
3. Führungsspitze und engagierte Mitarbeiter sind persönlich nah am Kunden. Zuhören können, Vorausdenken und individuelle Betreuung führen zu Partnerschaft und Langzeitbindung.
4. Durch die zentrale Bedeutung der Mitarbeiter auch für die Kundenbindung ist die – trotz der sich verändernden Arbeitsmarktlage – konstatierte Schwierigkeit, top-qualifiziertes Personal zu finden, ein Kernproblem, das es zu lösen gilt.

5. **Im Wettbewerb stehen die mittelständischen ‚Weltmeister‘ oft mit größeren, finanzstärkeren Unternehmen. Deren Plus hinsichtlich Kostenmanagement, Marketing und Vertrieb wird registriert und erfordert entsprechendes Gegenhalten.**
6. **In der Region verankert und in der Welt zu Hause: Das intensive internationale Agieren der Unternehmen hat sein Fundament in der Identifikation mit dem Heimatstandort und im dort gepflegten gesellschaftlichen Engagement.**
7. **Durch ihre „spitze“ Angebotspezialisierung und deren hohes technologisches Niveau sind die meisten mittelständischen ‚Weltmeister‘ von der gegenwärtigen Wirtschaftslage nur in Maßen betroffen. Ihre ausgeprägte Zuversicht, sie erfolgreich zu durchstehen, ist ein positives Signal in schwieriger Zeit.**

Beschließen wir diese Übersicht mit einer Erkenntnis am Rande, die verdeutlicht, wie die meisten Führungspersönlichkeiten dieser Unternehmen gewissermaßen „ticken“: Unternehmensberater-„Sprech“ mögen sie durchaus kennen, ist ihnen als eigenes Vokabular aber eher fremd – sehr selten sprachen sie in den Interviews von „CRM“, „scorecards“, „tools“ und dergleichen. Man orientiert sich offenbar mehr an der beruflichen Lebenswirklichkeit, als an ihren Abstraktionen.

1.2 Die wesentliche Ergebnisse

Wer sind die ‚Weltmeister‘?

- Mit 63% dominieren Unternehmen mittlerer Größe (51 bis 1.000 Beschäftigte), bei einem durchschnittlichen Anteil von knapp 30% für Ingenieure/Techniker/Naturwissenschaftler an der Mitarbeiterschaft. Sie sind in der großen Mehrheit von einem geschäftsführenden Gesellschafter bzw. Inhaber geführt (78%) und wurden zumeist nach 1945 gegründet (zu 63%). Als Rechtsform steht die GmbH (mit 61%) an erster Stelle.

Der Status als Weltmarktführer ist überwiegend jüngeren Datums (2000 und später: 41%, 1990-1999: 31%). Fast die Hälfte (45%) gehört zum Bereich Maschinen-/Anlagen-/Fahrzeugbau; es folgen Elektronik/Elektrotechnik/IT/EDV (17%), Chemie/Pharma/Biotechnologie (11%) und Metallerzeugung/-verarbeitung (9%).

- Der Anteil des Weltmarktführer-Angebots am Gesamtumsatz beträgt im Mittel 64,1% – er sinkt mit der Unternehmensgröße und steigt mit der „Frische“ des Gründungsjahrs. Die Bedeutung ausländischer Märkte für den Gesamtumsatz ist hoch (60,9% im Durchschnitt) und wird in der Erwartung bis 2012/13 auf 66,7% steigen. Dementsprechend verfügen bereits jetzt gut zwei Drittel der Unternehmen über Auslands-Niederlassungen/-Tochtergesellschaften.
- Asien/der pazifische Raum führt die Hierarchie der Auslandsmärkte jetzt und künftig an – 60% sind dort bereits aktiv und 66% erwarten das für 2012/13 (an der Spitze: China, Indien). Realisierte sich die Zukunftserwartung, so würde Westeuropa seine jetzige Zweitposition verlieren und hinter USA/Nordamerika und Osteuropa (vor allem: Russland) zurückfallen.
- Mehr als vier Fünftel der ‚Weltmeister‘ haben Erfahrungen mit unvollkommenen Märkten, also solchen mit hohen Markteintrittsbarrieren/Regulierungen. Man konstatiert dann vor allem hohe Zölle/Kosten, einengende Bürokratie und ein schwaches Technologieniveau. Vor diesem Hintergrund veranschlagen 72% die Bedeutung von „Made in Germany“ für den Auslandserfolg des eigenen Unternehmens als groß.

Wie wurde und wie bleibt man ‚Weltmeister‘?

- Ihre innovative technologische Alleinstellung – in einem bestimmten Anwendungsgebiet, einer Marktnische – ist für drei Viertel der Weltmarktführer Basis sowohl für die errungene Position wie auch für deren Verteidigung und Ausbau. Sie steht damit vor der – oft persönlichen – Nähe zum Kunden an der Spitze der spontan genannten Einflussgrößen. Hinzu tritt die Qualität des Angebots.
- Die subjektive Hierarchie dieser Erfolgsfaktoren ist weitgehend unabhängig von der Unternehmensgröße. Erst bei einigen der nachgeordneten kommt diese zum Zuge: So wird auf die Bedeutung eigener Finanzkraft/Größe für das Erringen der Marktführerschaft besonders von Firmen mit mehr als 500 Mitarbeitern verwiesen.
- Niedrige Kosten/schlanke Strukturen und Marketing/Vertrieb nennen nur wenige, geht es um das Warum des gewonnenen Status. Beides rückt stärker in den Blick bei der künftigen Sicherung des Unternehmenserfolgs. Speziell Marketing/Vertrieb bleibt aber auch dann noch mit einem Nennungsanteil von lediglich 20% eine nachgeordnete Einflussgröße, niedrige Kosten/schlanke Strukturen rücken dagegen mit 36% an die dritte Position (nach technologischer Alleinstellung und Kundenorientierung).
- Ohne qualifiziertes Personal geht aber auf Dauer nichts – das ist die Überzeugung so gut wie aller ‚Weltmeister‘. Sie ist weitgehend unabhängig davon, ob das Unternehmen groß oder klein, schon lange existent oder erst seit kurzem etabliert ist. Deshalb gilt auch der Mangel an qualifiziertem Personal als größte Gefährdung für die Unternehmensposition – 45% sind dieser Auffassung. Kleinere Unternehmen sehen sich dadurch verstärkt tangiert.
- Setzen 68% der Weltmarktführer auf organisches Wachstum, so nur 14% auf ein solches durch Merger & Akquisition – die größeren fassen letzteres allerdings häufiger ins Auge. Insgesamt zeigt sich eine gewisse Resistenz gegenüber den Möglichkeiten der Unternehmensberatung (nur 10% sind dafür aufgeschlossen).

Abgrenzung gegenüber dem Wettbewerb

- Mit im Durchschnitt 14,5 ist die Zahl der ernsthaften Wettbewerber, mit denen man sich konfrontiert sieht, beträchtlich – bei 10,5 handelt es sich um ausländische, bei 4,0 um deutsche Unternehmen. Sie kommen – außer aus Deutschland – in dieser Abfolge aus Westeuropa, den USA und Asien (Japan, China, Südkorea).
- Vergleicht man das eigene Unternehmen mit seinem schärfsten Konkurrenten, so sieht man sich selbst deutlich im Plus in Hinblick auf flache Hierarchien und kurze Entscheidungswege, Servicequalität und Kundenorientierung, Innovation, High-Tech-Niveau und F&E, Harmonie der Führungsspitze, Teamgeist und motivierte Mitarbeiter. Speziell keine „Hire-and-fire-Mentalität“ zu haben konstatieren 62% bei sich und nicht beim Konkurrenten.
- Je kleiner das Unternehmen, umso mehr schreibt man sich und nicht dem Wettbewerber die eher „weicheren“ Qualitäten zu. Dazu gehören der Verzicht auf eine Hire-and-fire-Einstellung, Teamgeist und Harmonie der Führungsspitze, aber auch Kundenorientierung und Servicequalität.
- Bei zwei Kriterien punktet der schärfste Konkurrent deutlich stärker als man selbst: Das ist vor allem dessen Größe und dann seine Stärke in Marketing und Werbung. Auch Preisführerschaft und Gewinnorientierung schreiben mehr ‚Weltmeister‘ ihrem wichtigsten Wettbewerber als dem eigenen Unternehmen zu.
- Trotz der Konkurrenten-Pluspunkte sind aber 55% unserer ‚Weltmeister‘ davon überzeugt, alles in allem über einen (sehr) großen Vorsprung ihm gegenüber in dem Gebiet zu haben, in dem man Weltmarktführer ist; weitere 19% setzen diesen Vorsprung mit „ziemlich groß“ an.

Der Blick auf die Mitarbeiter

- Angesichts der ausschlaggebenden Bedeutung, die der Mitarbeiterqualität für den Unternehmenserfolg zugemessen wird, bringt die Erfahrung von 68%, dass es (sehr) schwer ist, entsprechendes Personal zu finden, ein Kernproblem zum Ausdruck.
- Von Mitarbeitern für anspruchsvolle Positionen werden in erster Linie sowohl fachliche als auch soziale Kompetenz erwartet: 89% der ‚Weltmeister‘ kommen spontan auf Expertentum und entsprechende Ausbildung/Erfahrung zu sprechen und mit 76% nicht viel weniger auf Teamgeist und dass die „Chemie“ stimmen muss. Speziell auf soziale Kompetenz legen Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern besonders Wert – die größere Mitarbeiterzahl lässt sie erhöht als erforderlich erscheinen. Außerdem von Belang sind Engagement/Loyalität, Selbstständigkeit/Charakterstärke und Flexibilität/Ideenreichtum.
- Was man meint, Mitarbeitern für anspruchsvolle Positionen zu bieten, ist vor allem ein gutes Betriebsklima bzw. eine besondere Unternehmenskultur: Mit 71% steht das an der Spitze der Spontannennungen. Nicht weit danach folgen berufliche Entfaltungsmöglichkeiten und interessante finanzielle Konditionen mit 63% bzw. 58%. Fachliche Herausforderungen und Arbeitsplatzsicherheit runden das Bild ab (mit je gut 30%).
- Bringen kleinere ‚Weltmeister‘ besonders das bei ihnen gegebene Betriebsklima, die Interessantheit der gebotenen Tätigkeit und die Eigenverantwortung zur Sprache, so verweisen größere verstärkt auf finanzielle Konditionen, Arbeitsplatzsicherheit und Aufstiegs- sowie Weiterbildungsperspektiven.

„Innerer Kompass“ und Zukunftszuversicht

- **„Den Mitarbeitern verpflichtet“:** Gut zwei Drittel der Weltmarktführer sehen darin ihre wesentliche Grundhaltung sowohl für eine erfolgreiche Durchsetzung im Markt als auch für die Akzeptanz bei Mitarbeitern wie in der Gesellschaft. Mit Anteilen zwischen 45% und 40% kommen als Werthaltungen/Zielorientierungen hinzu: „Qualitäts- und Umweltbewusstsein“, „Langzeit- und Ertragsdenken“, „Alte Werte sind nicht alt“ und „Auf den Kunden ausgerichtet“. Außerdem von Belang: „Innovation und Kreativität“ sowie „Dem Herkommen verpflichtet“ mit 30% und 22%.
- Die also zumeist auf eine Kombination mehrerer Werte/Ziele ausgerichtete innere Kompassnadel wird dabei durch die aktuelle wirtschaftliche Gesamtlage offenbar nur in Maßen irritiert: Lediglich 32% sehen sich dadurch (sehr) stark betroffen und 28% verneinen ein Tangiertsein sogar mehr oder weniger explizit; dazwischen rangieren 40% mit einem „etwas betroffen“.
- Noch wesentlich positiver ist die Zukunftszuversicht: Mit 95%, die für das Durchstehen der gegenwärtig schwierigen Gesamtlage (sehr) zuversichtlich sind, gehören so gut wie alle ‚Weltmeister‘ zu den Optimisten. Der Anteil für „sehr zuversichtlich“ legt mit der Unternehmensgröße von 46% über 64% auf 83% eklatant zu.

2. Ergebnisse im Detail

2.1 Wer sind die ‚Weltmeister‘?

2.1.1 Strukturdaten

Mit 45% sind Unternehmen des Maschinen-/Anlagen-/Fahrzeugbaus weitaus am häufigsten unter den ‚Weltmeistern‘ vertreten. Es folgen die Bereiche Elektronik/Elektrotechnik/IT/EDV, Chemie/Pharma/Bio-technologie und Metallerzeugung/-verarbeitung. Die restlichen 18% verteilen sich über eine Vielzahl weiterer Branchen.

Die Angebote/Produkte, für die man angibt, Weltmarktführer zu sein differieren – naturgemäß – in hohem Maße, eine sinnvolle Clusterung kann dafür nicht vorgenommen werden. Die im Chart angegebenen Beispiele veranschaulichen die Vielfalt der Möglichkeiten.

Chart 1

Knapp zwei Drittel der Unternehmen wurden nach 1945 gegründet und mit 12% ist der Anteil der Firmen, die erst im laufenden Jahrzehnt starteten, beachtlich. Die Weltmarktführerschaft ist jedoch oft noch jüngeren Datums: Bei 41% besteht sie erst seit 2000 bzw. ist noch früheren Ursprungs und 31% gewannen diesen Status im Jahrzehnt davor.

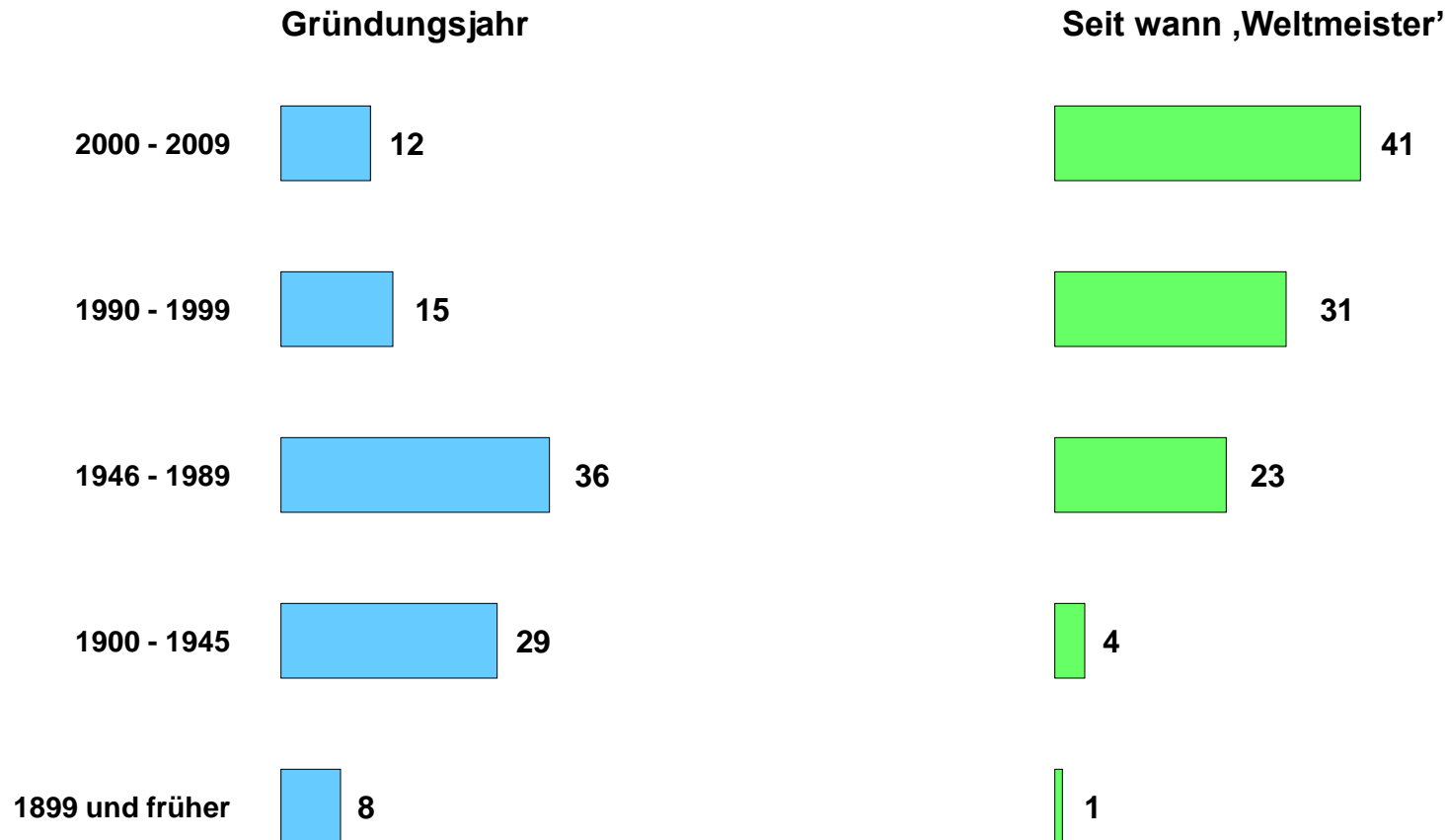
Chart 2

Bei denen, die seit dem Jahr 2000 entstanden, handelt es sich im Übrigen in der Mehrzahl um Team-Startups (45%), gefolgt von Einzel-Startups (18%). Auf MBOs (Management-Buy-Out) und Hochschul-Spin-Offs entfallen jeweils 9%.

1 Branchenzugehörigkeit und Art des ‚weltmeisterlichen‘ Angebots

	Branche	Angebotsbeispiele
Maschinen-/Anlagen-/Fahrzeugbau	45	Hologramm-Prägemaschinen Laser-Microbearbeitungssysteme Mahltechnik für die Zementindustrie Winde-Bremse-Kombinationsmaschinen
Elektronik/Elektrotechnik/IT/EDV	17	Anti-Reflexbeschichtung kristalliner Silizium-Solarzellen Digitale Impuls-Messtechnik Halbisolierende und halbleitende GaAs-Wafer Messgeräte zur Fehlerortung
Chemie/Pharma/Biotechnologie	11	Biologisch abbaubare Etikettierklebstoffe Extraktion von genetischen Proben Polyurethansysteme RFID-Tracking
Metallerzeugung/-herstellung/-verarbeitung	9	Bremsprellböcke Pumpen zur Erzeugung von hochpräzisen Kalibriergasgemischen Prototypfertigung von Gussteilen Wellenfedern
Sonstige (Feinmechanik/Optik, Bauindustrie, Dienstleistungen...)	18	Blähglasgranulat Schweißzusatzwerkstoffe Spiegelsysteme für die Mikroelektronik Verfahrenstechnik bei der Veredelung von Spezialtextilien

2 Wann gegründet und seit wann ‚Weltmeister‘?



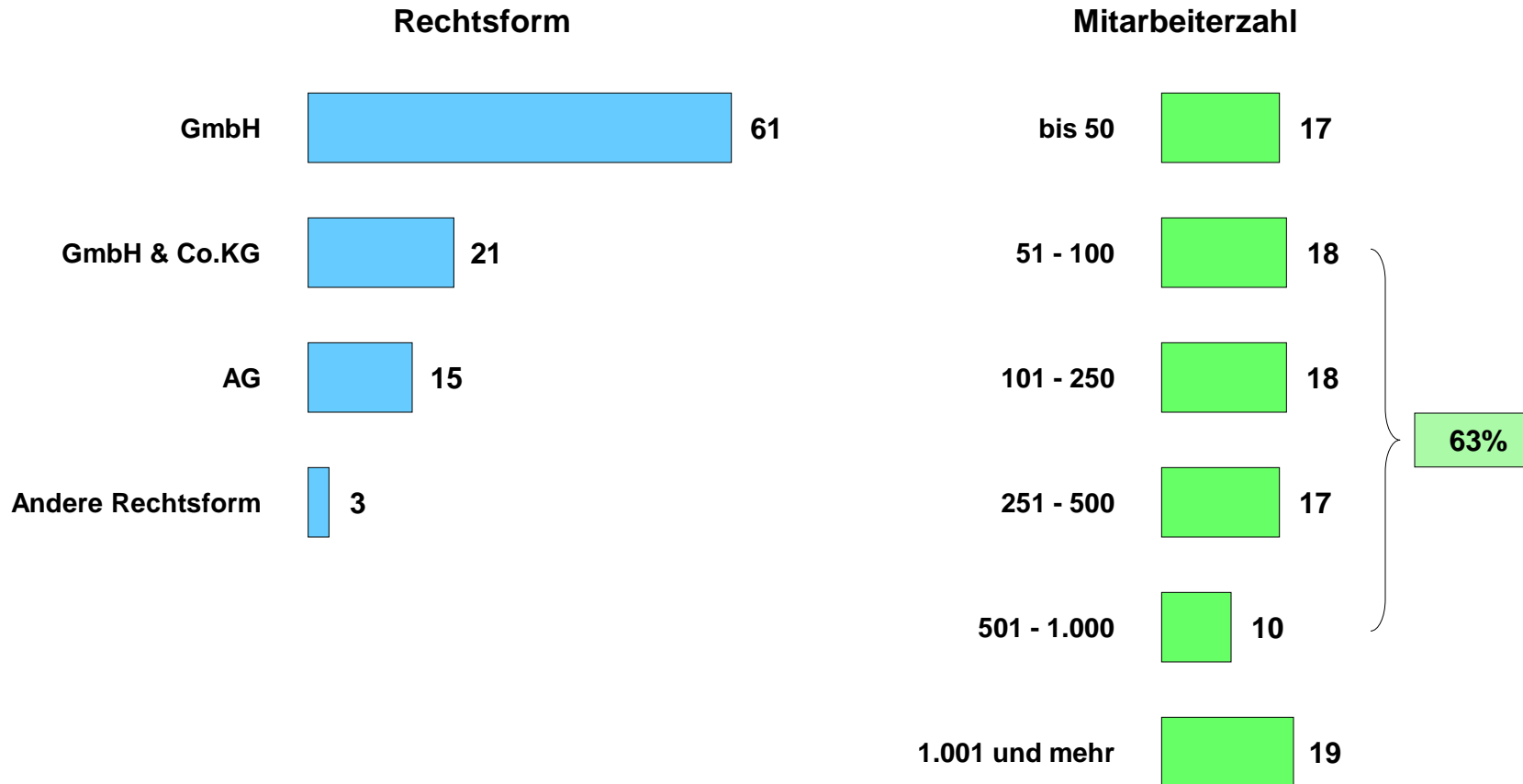
Als Rechtsform dominiert mit 61% die GmbH, es folgen GmbH & Co. KG und AG. Da es sich so gut wie durchweg um mittelständische Unternehmen handelt, sind solche mit mehr als 1.000 Mitarbeitern in der Minderheit – unter dieser Marke sind alle möglichen Unternehmensgrößen mit sehr vergleichbaren Anteilen anzutreffen.

Chart 3

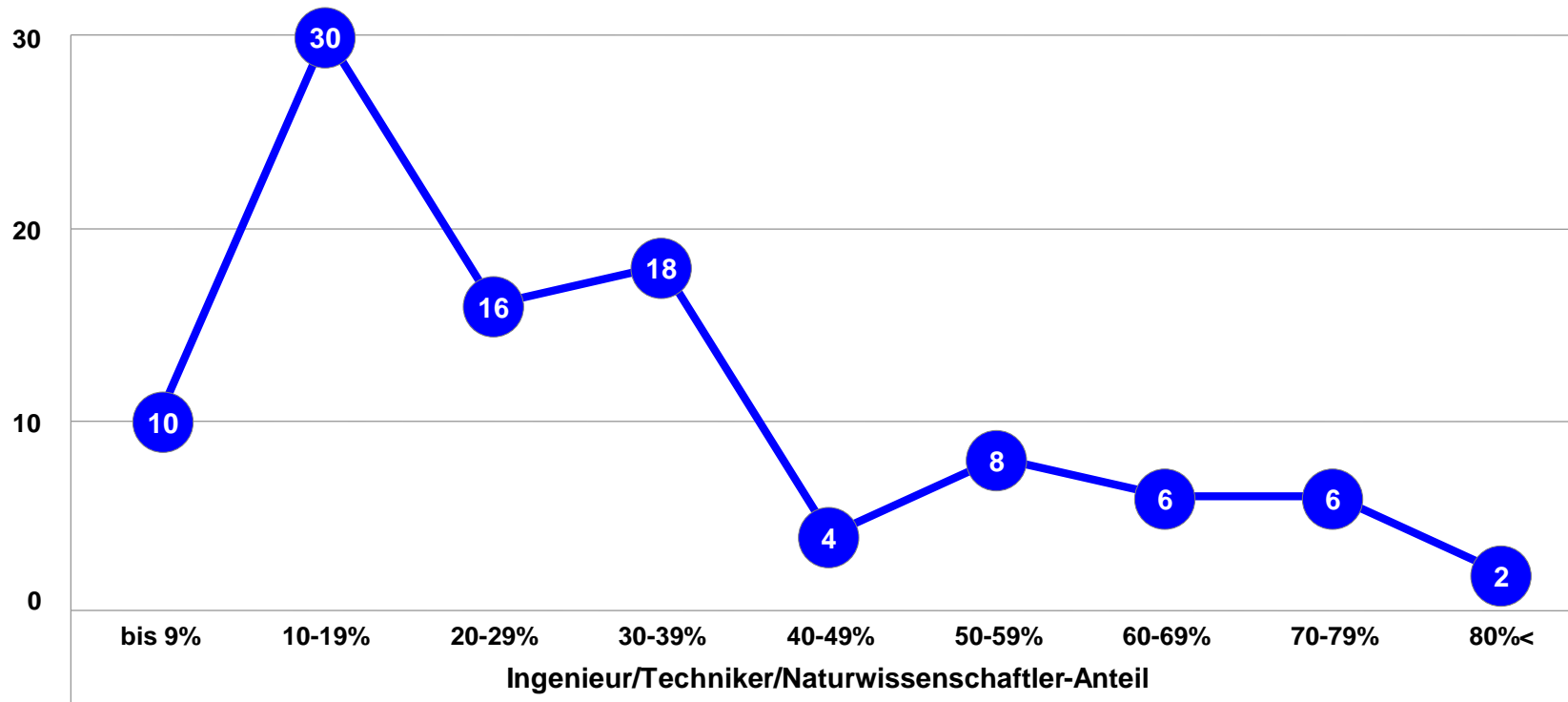
Der Anteil von Ingenieuren/Technikern/Naturwissenschaftlern an der Gesamtbelegschaft ist mit 29,1% im Mittel hoch – in rund zwei Drittel der Unternehmen machen sie zwischen 10% und 39% aus.

Chart 4

3 Rechtsform und Mitarbeiterzahl



4 Anteil der Ingenieure/Techniker/Naturwissenschaftler an der Gesamtbelegschaft



Im Durchschnitt: **29,1%** an der Gesamtbelegschaft

Bemerkenswert dabei: Der Anteil der technisch/naturwissenschaftlich qualifizierten Mitarbeiter ist von der Größe der Gesamtbelegschaft kaum abhängig: Er beträgt in der kleinsten Gruppe (bis 100 Mitarbeiter) im Durchschnitt 33% und in der größten (mehr als 500 Mitarbeiter) 29,9%. Er variiert dagegen mit dem Gründungsjahr: Liegt es vor 1990, so sind Ingenieure/Techniker/Naturwissenschaftler mit 24,7% vertreten, ist der Unternehmensstart jüngerem Datums, dagegen mit 42,3%.

Und ein weiteres Strukturergebnis: Mit 78% sind die allermeisten ‚Weltmeister‘-Unternehmen Inhaber- bzw. von einem geschäftsführenden Gesellschafter geführt; hinzukommen 6%, in denen die führenden Manager maßgeblich am Unternehmen beteiligt sind.

2.1.2 Marktdaten

29% der Unternehmen leben so gut wie ausschließlich von dem Angebot, mit dem sie Weltmarktführer sind – bei ihnen macht es 90% und mehr vom Gesamtumsatz aus. Im Durchschnitt beträgt der Umsatzanteil dieses Angebots 64,1%, wobei er mit der Unternehmensgröße sinkt und mit der „Frische“ des Gründungsjahrs steigt.

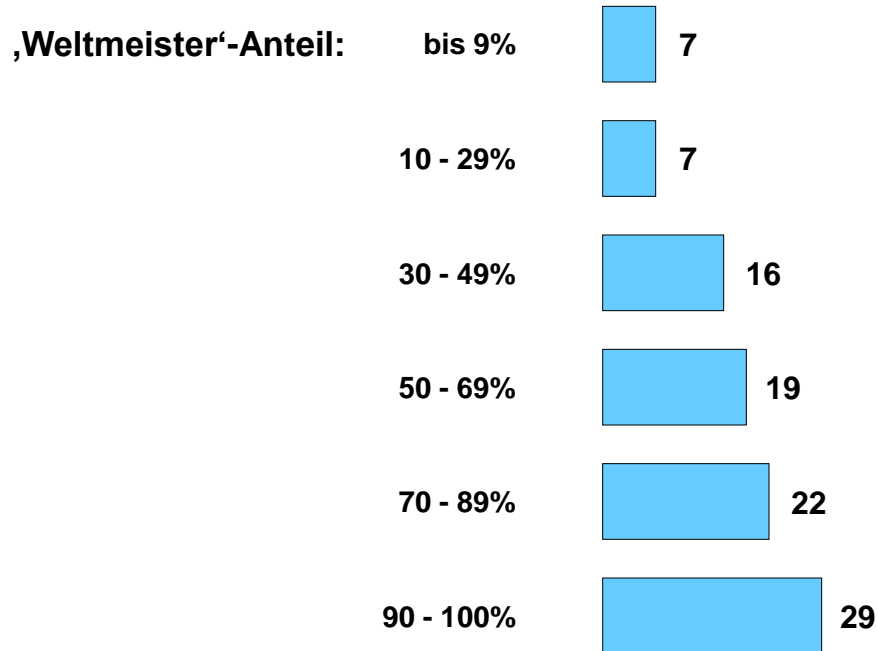
Chart 5

Vom Unternehmens-Gesamtumsatz entfielen 2008 im Mittel 60,9% auf ausländische Märkte, wobei dafür mit Blick auf 2012/13 noch eine größere Bedeutung erwartet wird. Der Auslandsanteil ist bei Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten zwar deutlich erhöht, eine größere Zunahme als diese „prognostizieren“ jedoch die mittelgroßen und kleineren Firmen.

Chart 6

5 Anteil des ‚Weltmeister‘- Angebots am Gesamtumsatz

In % der Unternehmen:

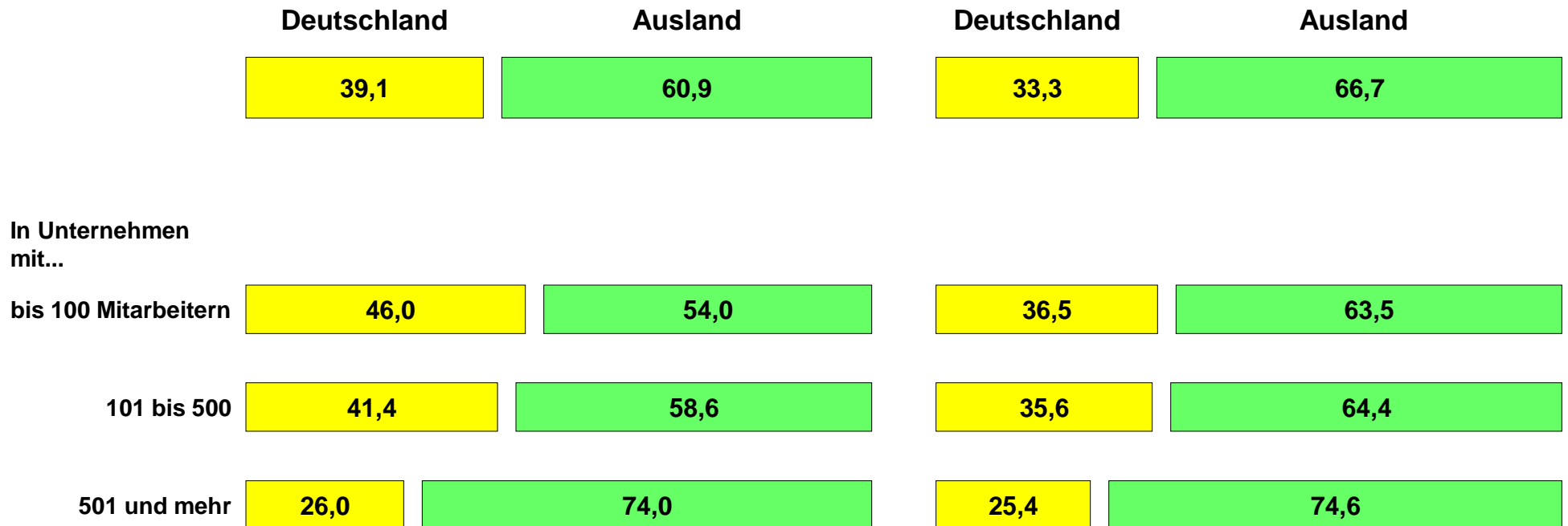


Durchschnittlicher Umsatzanteil des ‚Weltmeister‘- Angebots:	In Unternehmen mit			Die gegründet wurden		
	bis 100	101 bis 500	501 und mehr Mitarbeitern	vor 1946	1946 bis 1989	1990 bis 2009
64,1%	70,6%	65,9%	53,2%	60,8%	63,2%	68,5%

6 Derzeitiger und erwarteter Gesamtumsatz: Deutschland versus Ausland

Vom Gesamtumsatz 2008
entfielen % auf...

Für den Gesamtumsatz 20012/13
wird erwartet...



Außerdem gilt: Je größer der Anteil des Weltmarktführer-Angebots am Gesamtumsatz ist, um so höher ist die Bedeutung der Auslandsmärkte:

Unternehmen, bei denen das Weltmarktführer-Angebot am Gesamtumsatz...			
(Angaben in %)	bis 49%	50 bis 89%	90 bis 100% betrŠgt
Vom Gesamtumsatz entfielen 2008 auf:			
Deutschland	47,4	37,3	34,1
Ausland	52,6	62,7	65,9
FŸr 2012/13 wird als Umsatzanteil erwartet fŸr:			
Deutschland	41,8	31,7	27,7
Ausland	58,2	68,3	72,3

Die Hierarchie der Auslandsmärkte bei unseren ‚Weltmeistern‘ sieht gegenwärtig wie künftig Asien/den pazifischen Raum an der Spitze und zwar mit deutlich steigender Tendenz; China und Indien werden am häufigsten genannt. Westeuropa – 2008 noch zweitplaziert – fällt in der Erwartung für 2012/13 dagegen markant zurück. Dadurch rücken die USA/Nordamerika in die zweite Position, werden aber mit 30% seltener als 2008 genannt. Bemerkenswert ist der zeitstabile Wert für Osteuropa, wobei Russland am häufigsten in Erscheinung tritt.

Chart 7

Durch den durchweg hohen Auslandsanteil haben die meisten ‚Weltmeister‘ Erfahrungen auch mit „unvollkommenen“ Märkten, in Märkten also mit hohen Eintrittsbarrieren und einem hohen Regulierungsmaß. Sie haben es dann vor allem mit hohen Zöllen/Kosten, einengender Bürokratie und schwachem Technologieniveau zu tun.

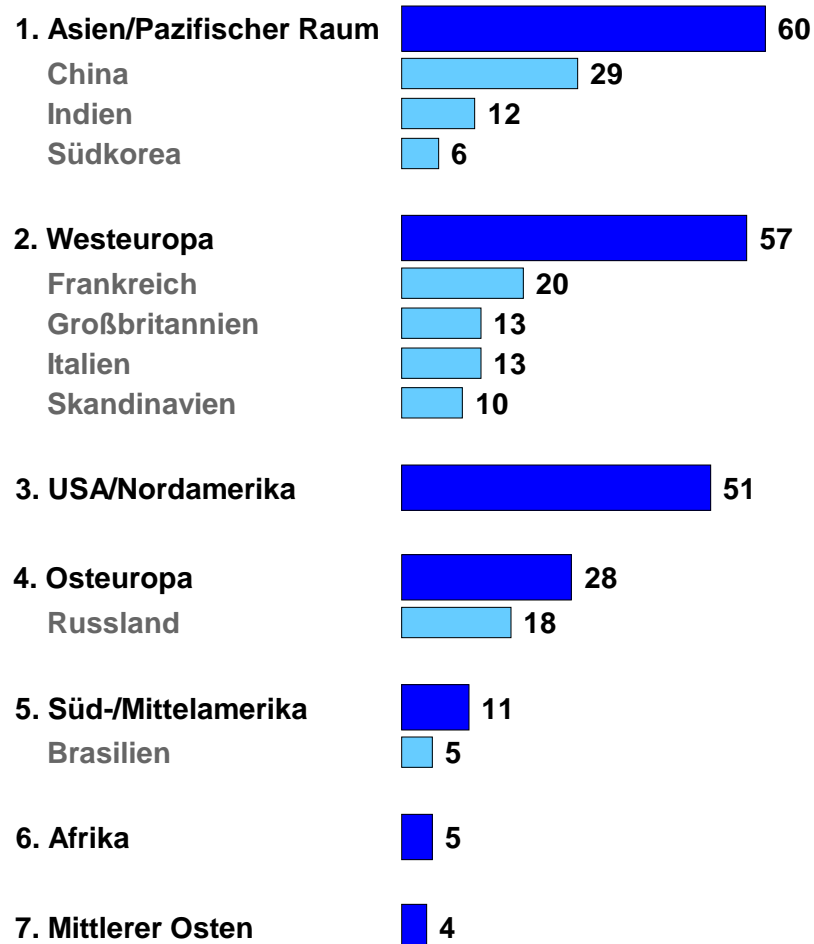
Chart 8

Der hohe Auslandsanteil hat zudem die Konsequenz, dass gut zwei Drittel der Unternehmen Auslandsniederlassungen/-Tochterunternehmen haben, wobei dieser Anteil mit der Firmengröße eklatant zunimmt.

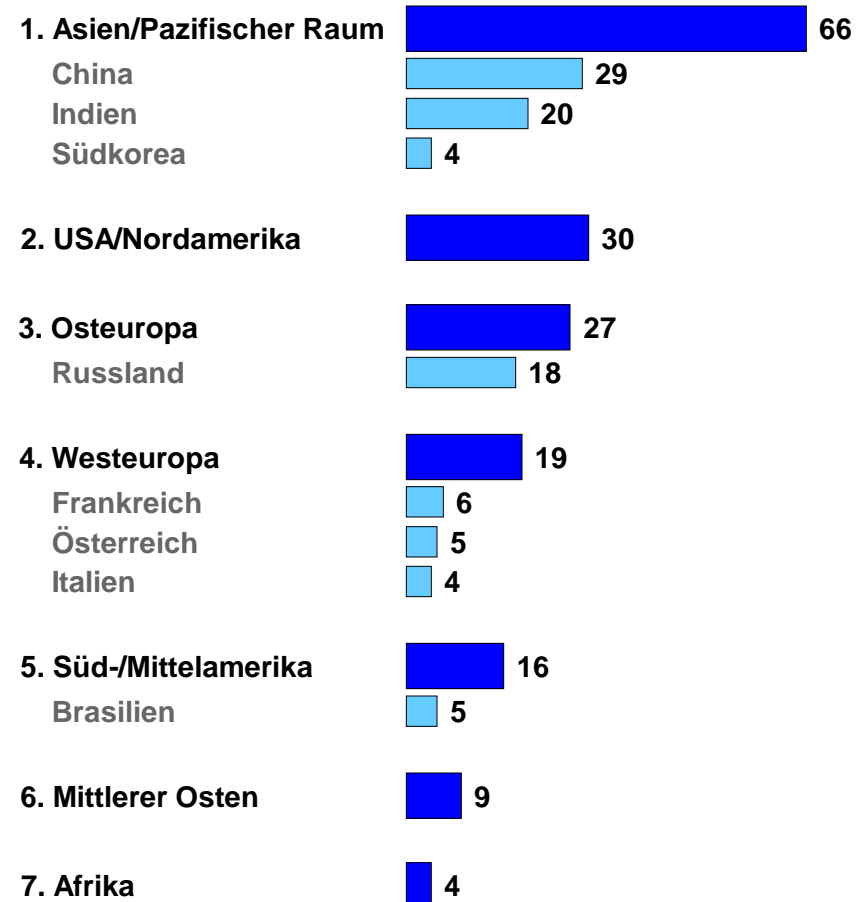
Chart 9

7 Hierarchie der Auslandsmärkte

Hierarchie 2008



Erwartete Hierarchie 20012/13



8 Agiert man in „vollkommenen“ oder „unvollkommenen“ Märkten?

**Ausschließlich in
„vollkommenen“ Märkten**
(Markteintrittsbarrieren niedrig,
Mindestmaß an Regulierungen)

17

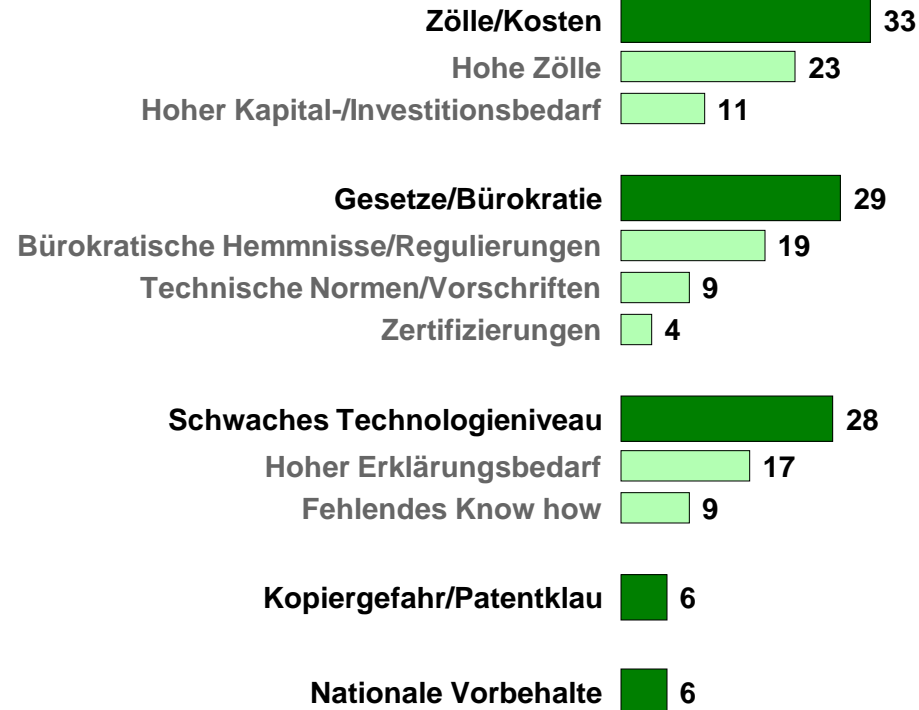
**Ausschließlich in
„unvollkommenen“ Märkten**
(Markteintrittsbarrieren hoch,
hohes Maß an Regulierungen)

18

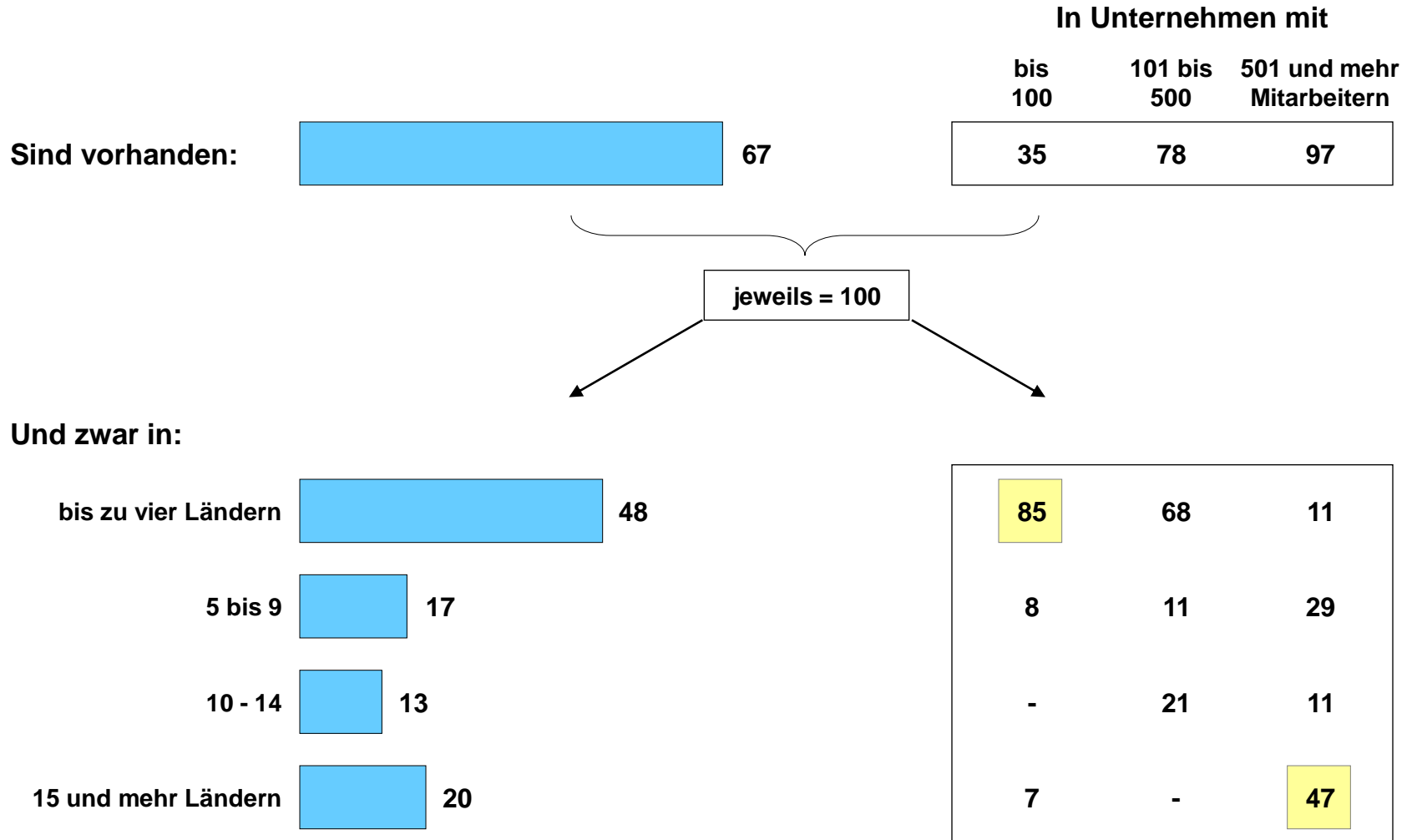
In beiden Markttypen

64

Art der Markteintrittsbarrieren:



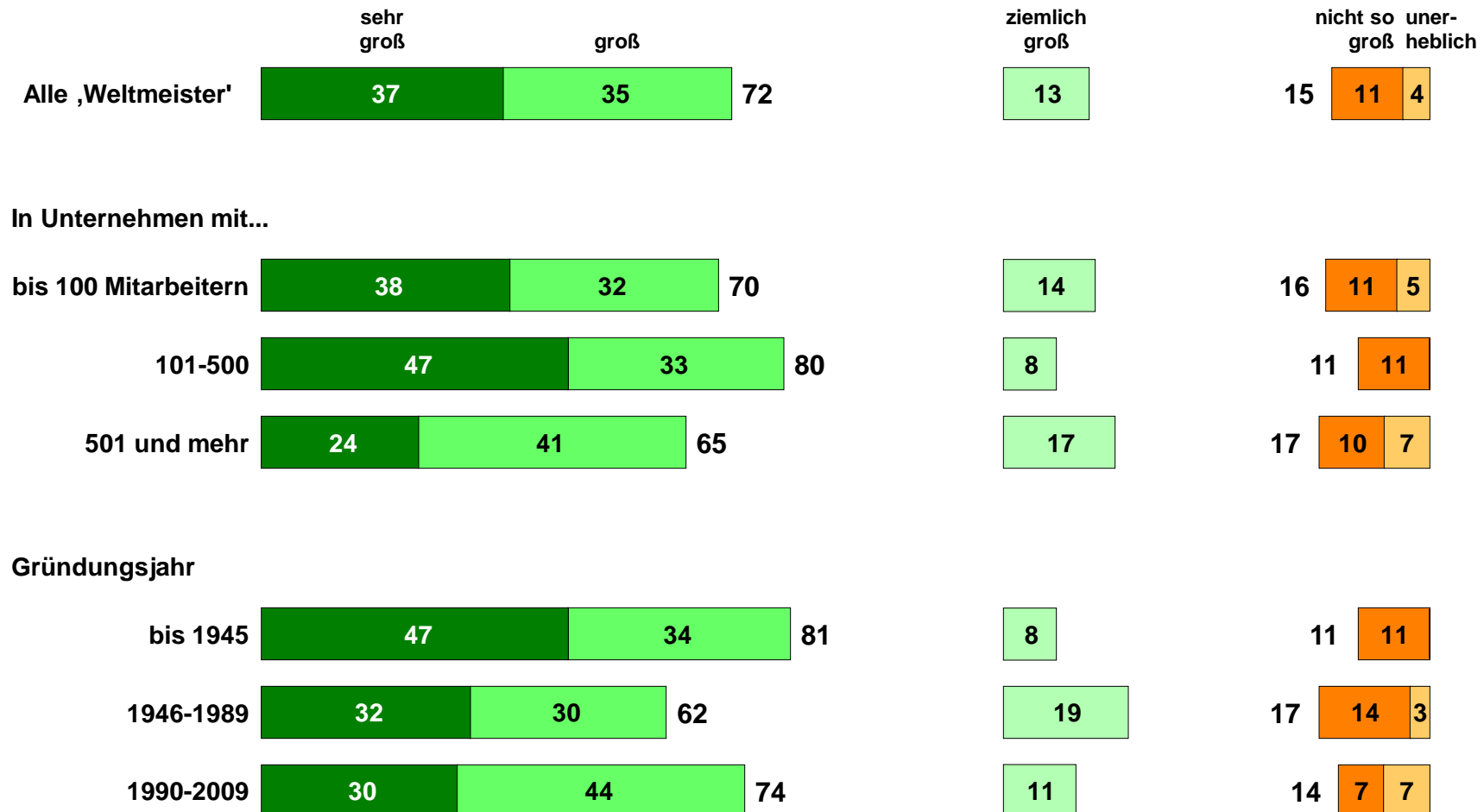
9 Hat man Auslandsniederlassungen/-Tochterunternehmen?



Wohl auch gerade vor dem Hintergrund der Erfahrungen mit unvollkommenen Märkten ist der hohe Wert zu sehen, den die überwiegende Mehrheit dem „Made in Germany“ für den Auslandserfolg des eigenen Unternehmens zubilligt. Mit Unternehmensgröße und -alter variiert die Höhe dieses Anteils zwar, wodurch die überwiegend positive Einschätzung aber nicht tangiert wird.

Chart 10

10 Bedeutung von „Made in Germany“ für den Unternehmenserfolg in internationalen Märkten



2.2 Wie wurde und wie bleibt man ‚Weltmeister‘?

2.2.1 Erfolgsfaktoren

An welchen Kriterien macht man seine Weltmarktführerschaft überhaupt fest? Bei den Antworten auf die entsprechende offene Frage stehen zwei Aspekte im Vordergrund: Marktanteile/Umsatzzahlen und das innovative/technologische Niveau des Angebots. Zur Alleinstellung im Technologischen treten Angebotsqualität und Leistungsfähigkeit hinzu, wie zu den Marktanteilen die Beobachtung des Wettbewerbs.

Chart 11

Bemerkenswert dabei ist, dass mit der Unternehmensgröße die Orientierung an „harten“ Zahlen steigt und die an der sicher „weicheren“ Innovationsbeurteilung abnimmt:

(Angaben in %)	Unternehmen mit		
	bis 100	101 bis 500	mehr als 500 Mitarbeitern
Kriterien für die Weltmarktführerschaft:			
Marktanteile/Umsatzzahlen	30	53	79
Innovative/technologische Alleinstellung	49	44	28

11 An welchen Kriterien macht man seine Weltmarktführerschaft fest?

(offene Frage; Mehrfachantworten)



Geht es dann darum zu schildern, was für das Erringen der Weltmarktführerposition ausschlaggebend war, rückt die Innovative/technologische Alleinstellung des Angebots an die Spitze, gefolgt von Kundenorientierung und Angebotsqualität/-vielfalt. Die Antwortsumme beträgt 283%, der einzelne Gesprächspartner gibt also im Mittel knapp 3 verschiedene Antworten. D.h.: Es werden in der Regel mehrere Bedingungen genannt, die für den Statusgewinn ausschlaggebend waren.

Chart 12

Die in Chart 12 ausgewiesenen Einflussgrößen/Bedingungen sind jeweils übergreifende Antwortkategorien, die wir für die drei am häufigsten genannten noch differenzieren wollen. So spielen bei der innovativen/technologischen Alleinstellung auch Nischenorientierung und Patentabsicherung eine Rolle. Für die Kundenorientierung sind – neben Service und Lieferbereitschaft – der persönliche Kontakt und Zuhören können von Belang und in der Kategorie Angebotsqualität/-vielfalt geht es vor allem um die Qualität.

Chart 13

In Abhängigkeit von der Unternehmensgröße variieren die Antworten auf diese Frage nur in geringem Maße. Kleinere Unternehmen verweisen lediglich häufiger als mittlere und größere darauf, Marktpionier zu sein, für die letzteren haben dagegen Angebotsvielfalt sowie Finanzkraft/Größe mehr Gewicht:

(Angaben in %)	Unternehmen mit		
	bis 100	101 bis 500	mehr als 500 Mitarbeitern
Ausschlaggebend für die Weltmarktführerschaft:			
Marktpionier sein	35	22	28
Angebotsvielfalt	6	6	17
Finanzkraft/Größe	22	17	34

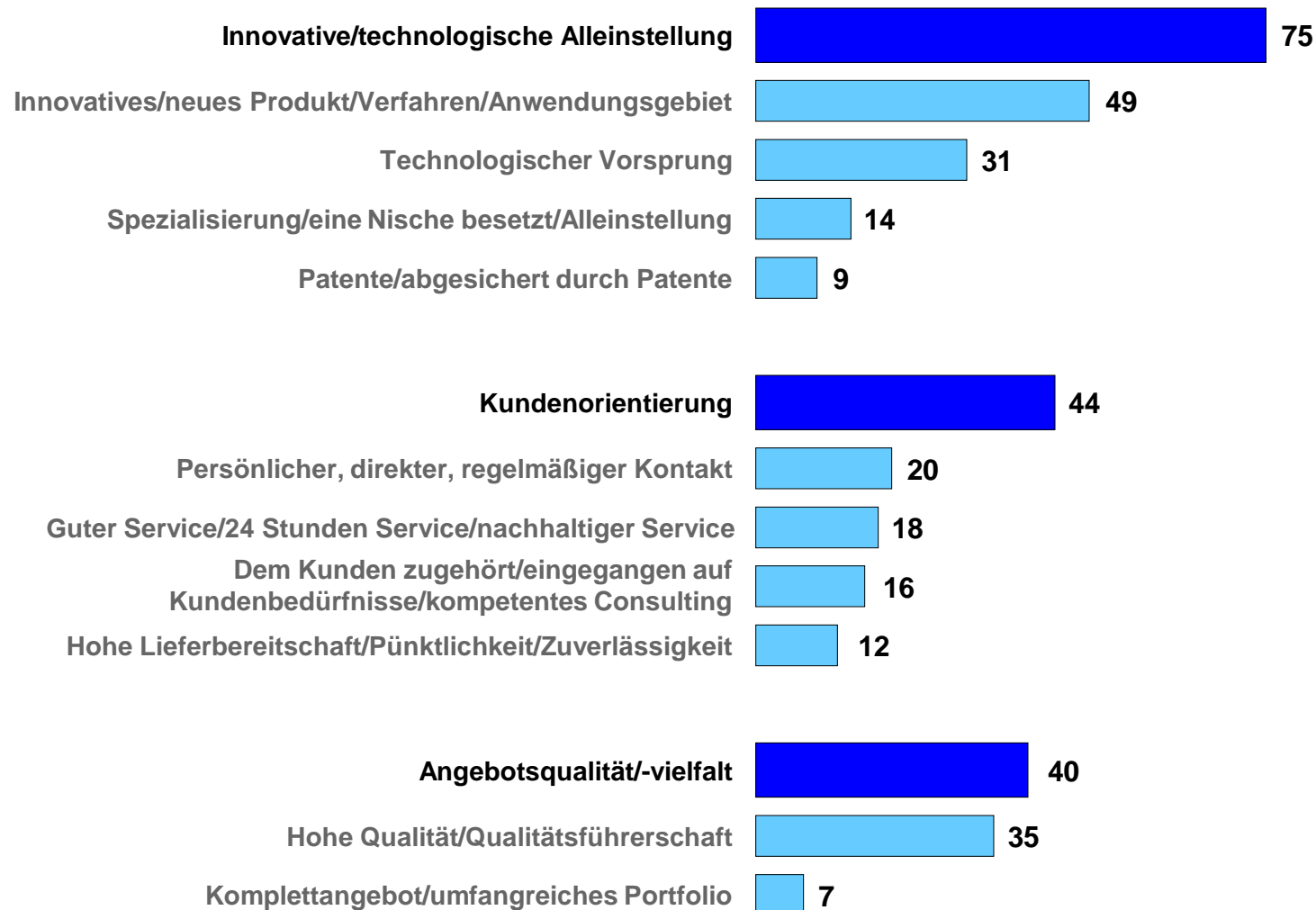
12 Wie wurde man ‚Weltmeister‘? Die ausschlaggebenden Einflussgrößen/Bedingungen

(offene Frage; Mehrfachantworten)



13 Wie wurde man ‚Weltmeister‘ ? Differenzierung der drei häufigsten Einflussgrößen/Bedingungen

(offene Frage; Mehrfachantworten)

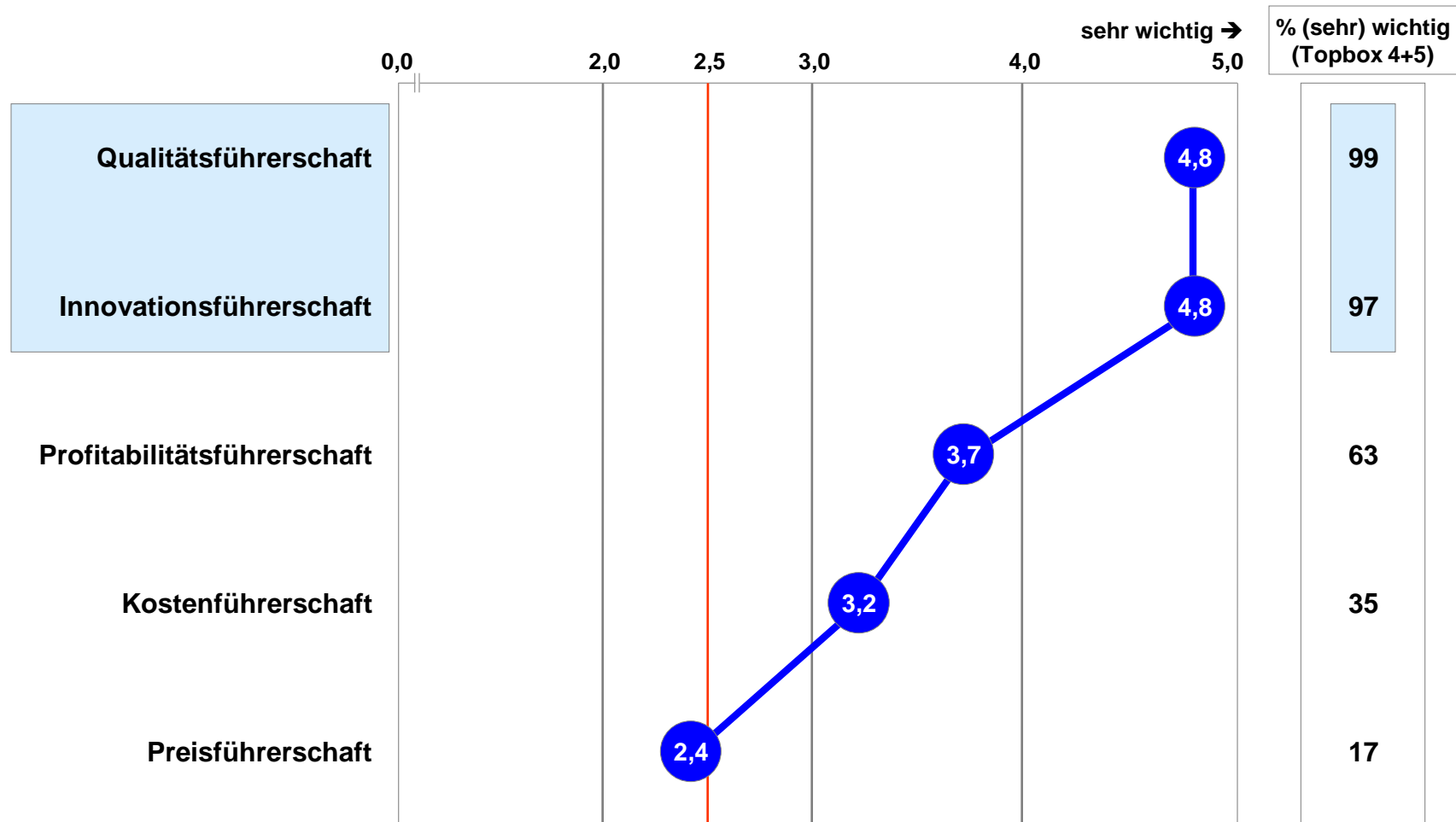


Werden dann vorgegebene Kriterien danach eingestuft, wie wichtig sie für das Werden zum Weltmarktführer waren, so stehen Qualitäts- und Innovationsführerschaft mit großem Abstand an der Spitze: So gut wie alle Gesprächspartner ordnen sie auf den beiden höchsten Wichtigkeitsstufen ein. Danach rangieren Profitabilitäts- und Kostenführerschaft vor der Preisführerschaft.

Chart 14

Die beiden wichtigsten Einflussgrößen stehen dabei völlig unabhängig von allen Differenzierungsmerkmalen der Unternehmen an der Spitze. Als leichte Tendenz zeigt sich allenfalls, das die drei finanzbezogenen Aspekte – Profitabilitäts-, Kosten-, Preisführerschaft – von den kleineren Unternehmen noch etwas schwächer als von den mittleren und größeren veranschlagt werden.

14 Wie wurde man ‚Weltmeister‘ ? Einflusshierarchie vorgegebener Kriterien



2.2.2 Gefährdungsfaktoren

Was ist erforderlich, um die gewonnene Führungsposition gegenüber der Konkurrenz zu halten und möglichst weiter auszubauen? Bis auf vier Ausnahmen werden mit gleicher Häufigkeit die Einflussgrößen/Bedingungen angeführt, die zuvor bereits bei der Frage nach dem Werden zum Weltmarktführer zum Zuge kamen. So steht vor allem die innovative/technologische Alleinstellung weiterhin mit deutlichem Abstand an der Spitze, gefolgt von der Kundenorientierung.

Hatten jedoch Angebotsqualität/-vielfalt und Bekanntheit/Präsenz/Ruf beim Start einen höheren Stellenwert als man ihnen für den Ausbau der Führungsposition einräumt, so sind jetzt niedrige Kosten/schlanke Strukturen/Prozesse und stark in Marketing/Vertrieb mehr als damals angesagt.

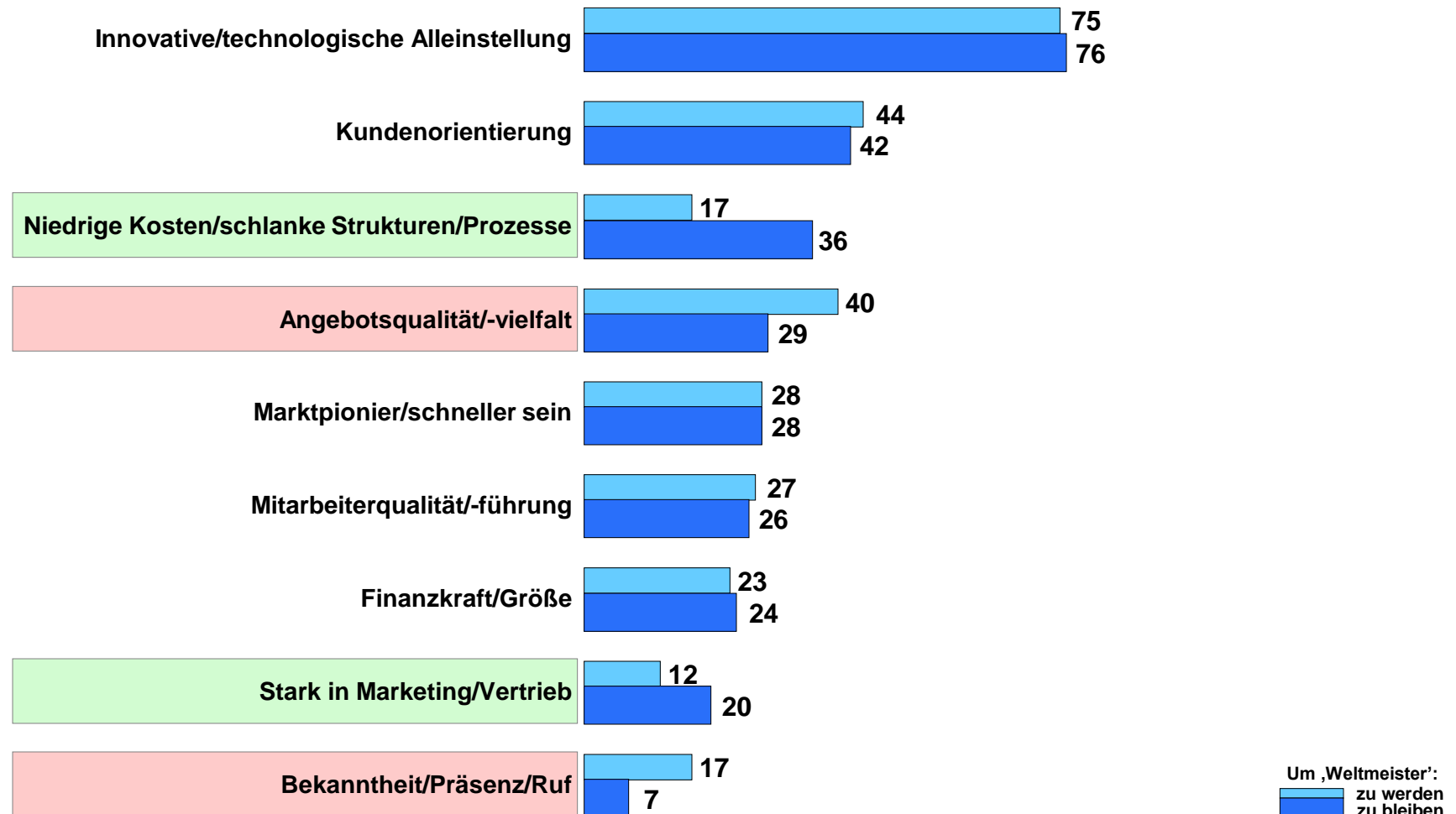
Chart 15

Speziell für niedrige Kosten/schlanke Strukturen/Prozesse wie außerdem für Finanzkraft/Größe schärft sich der Blick, je höher der Umsatzanteil des Weltmarktführerangebots ist:

(Angaben in %)	Anteil des Weltmarktführerangebots am Gesamtumsatz		
	bis 49%	50 bis 89%	90 bis 100%
Ausschlaggebend für Halten/Ausbau der Weltmarktführerschaft:			
Niedrige Kosten/schlanke Strukturen/Prozesse	29	37	42
Finanzkraft/Größe	19	24	29

15 Wie wurde und wie bleibt man ‚Weltmeister‘? Die ausschlaggebenden Einflussgrößen/Bedingungen

(offene Fragen; Mehrfachantworten)



Werden dann Möglichkeiten, die für das Halten der erreichten Position von Belang sein können, vorgegeben und für diese die Einflusshierarchie bestimmt, so rangieren *qualifiziertes Personal* und *starke F&E* on top: So gut wie alle Gesprächspartner erachten sie als (sehr) wichtig. Hinzutreten *Patente/Technologieführerschaft*, *Eigenkapital stärken*, *in Wachstumsregionen investieren*, *hoher IT-Standard* und *organisches Wachstums*.

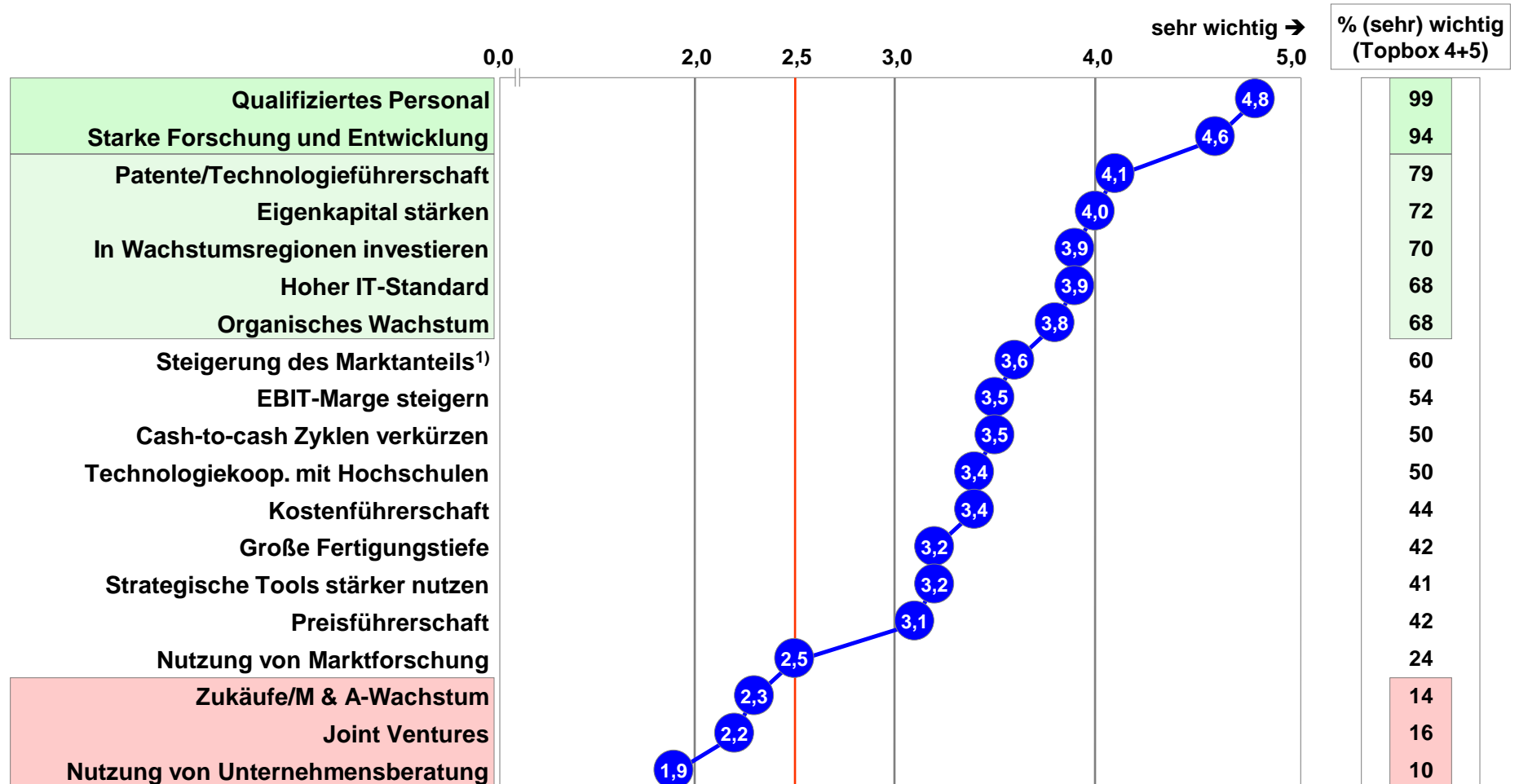
Im Mittel unterhalb der 2,5-Skalenlinie werden dagegen die *Nutzung von Unternehmensberatung*, *Joint Ventures* und *Zukäufe/M&A* platziert – lediglich zwischen 10 und 16% sehen darin (sehr) wichtige Steuerungsoptionen.

Chart 16

Mit der Unternehmensgröße wächst u.a. die Aufgeschlossenheit gegenüber der *Unternehmensberatung*, wenn sie auch in der größten Einheit mit einem Mittelwert von 2,2 immer noch unterhalb der 2,5-Linie bleibt. Deutlich mehr Anklang finden dagegen die *Investition in Wachstumsregionen*, *M&A-Wachstum* sowie die stärkere *Nutzung von Marktforschung*.

Chart 17

16 Wie bleibt man ‚Weltmeister‘? Einflusshierarchie vorgegebener Möglichkeiten

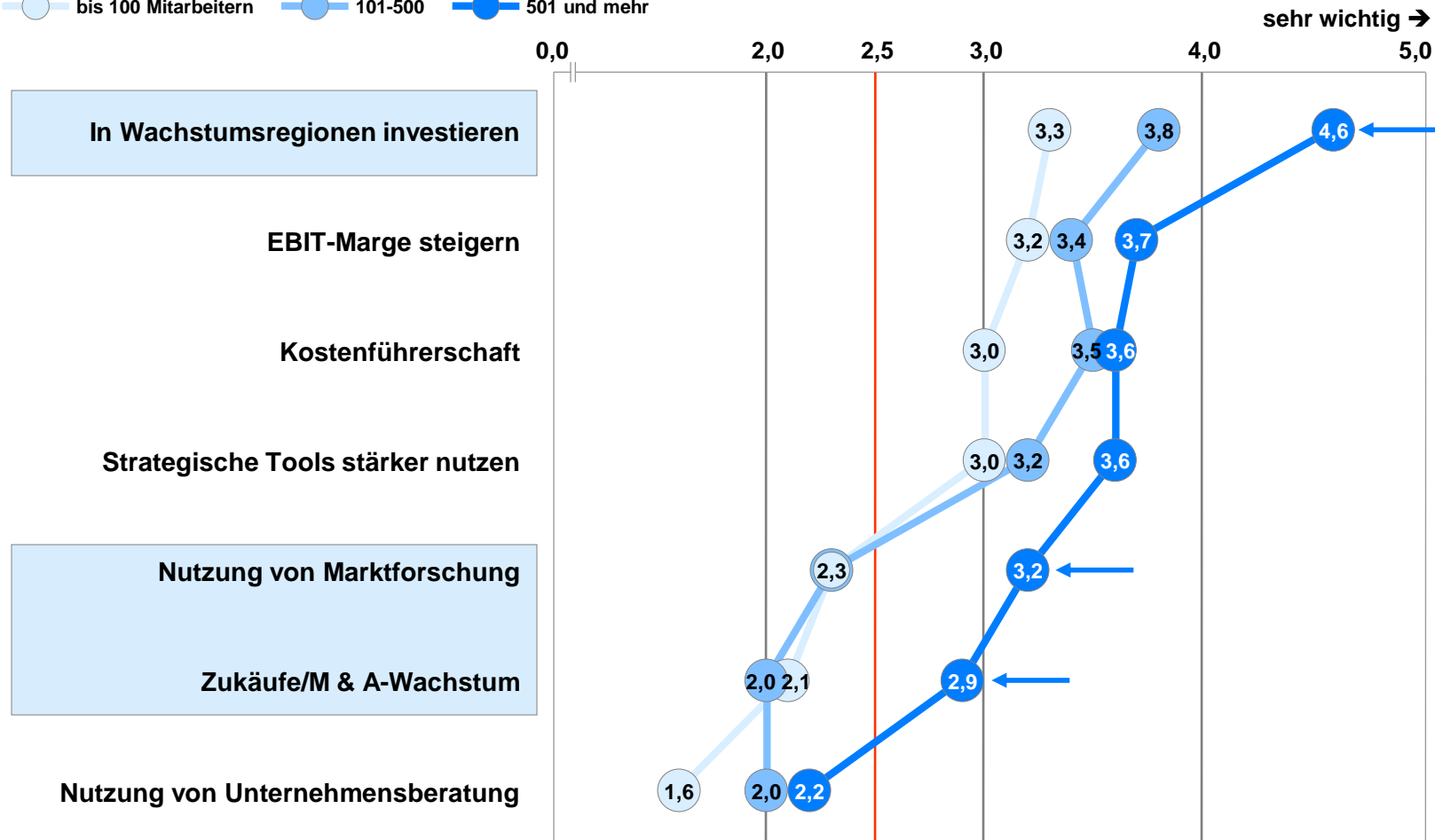


¹⁾ ohne Return on Sales

17 Wie bleibt man ‚Weltmeister‘? Kriterien, die mit der Unternehmensgröße an Bedeutung zunehmen

In Unternehmen mit...

○ bis 100 Mitarbeitern ● 101-500 ● 501 und mehr

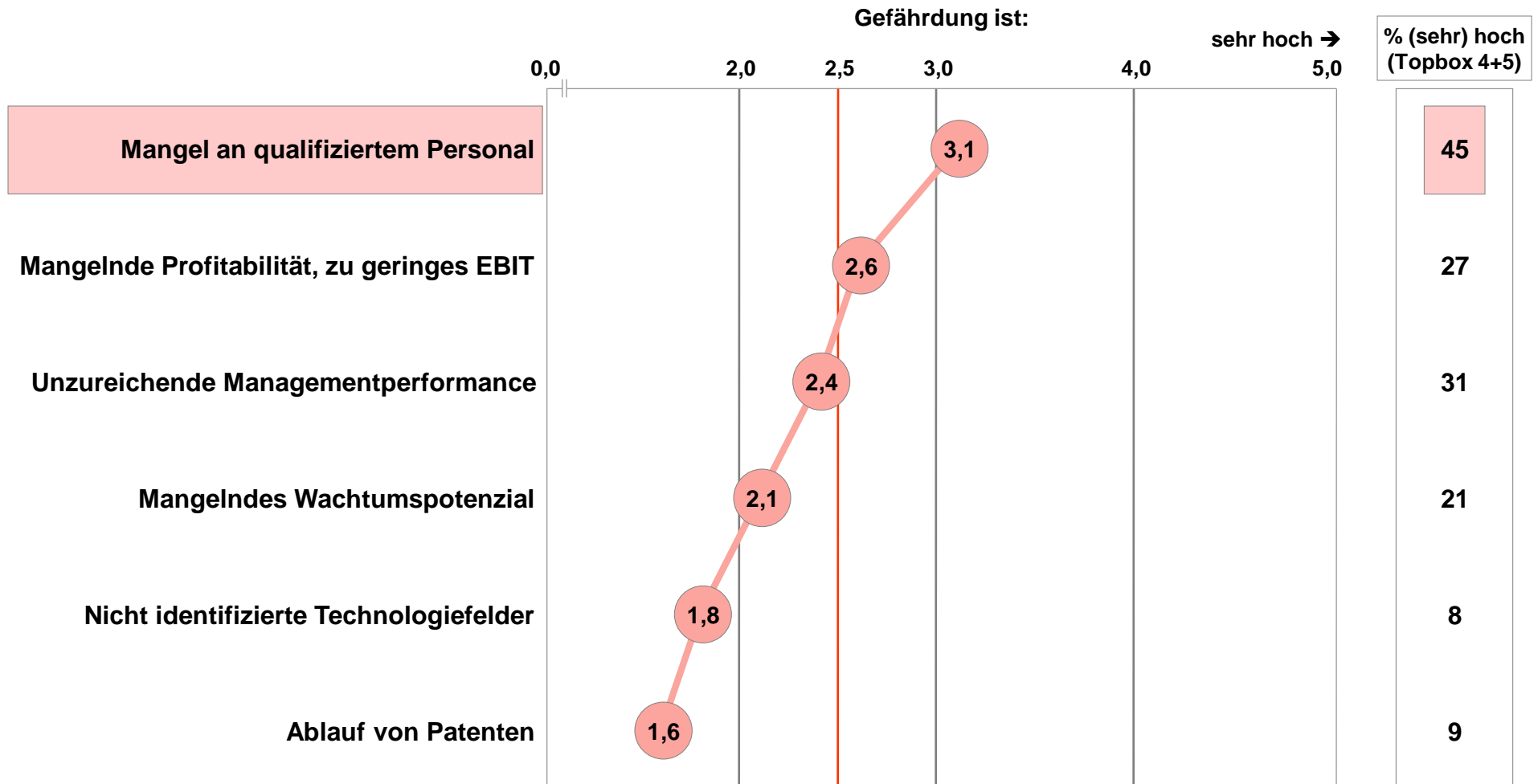


Hat man ziemlich genaue Vorstellungen davon, was zu tun ist, um die erreichte Position zu halten bzw. auszubauen – die hohen Einstufungsmittelwerte bei bzw. über der 4,0-Skalenlinie in Chart 16 zeigen das –, so sieht man mögliche Gefährdungen offenbar weniger scharf: Die am höchsten veranschlagte – *Mangel an qualifiziertem Personal* – erzielt einen Mittelwert von lediglich 3,1, und 45% platzieren sie auf den beiden höchsten Gefährdungsstufen. Die nächstfolgende – *mangelnde Profitabilität/zu geringes EBIT* – rückt noch näher an die Skalenmitte und die drei übrigen liegen darunter.

Chart 18

Es sind die kleineren Unternehmen (also die bis zu 100 Mitarbeitern), die verstärkt im *Mangel an qualifiziertem Personal* eine mögliche Gefährdung sehen (zu 54% in Relation zu den 40% in mittleren/größeren Unternehmen); *unzureichende Managementperformance* befürchten dagegen eher die größeren (zu 34%) gegenüber 29% in den mittleren/kleinen.

18 Was könnte die Unternehmensposition gefährden?

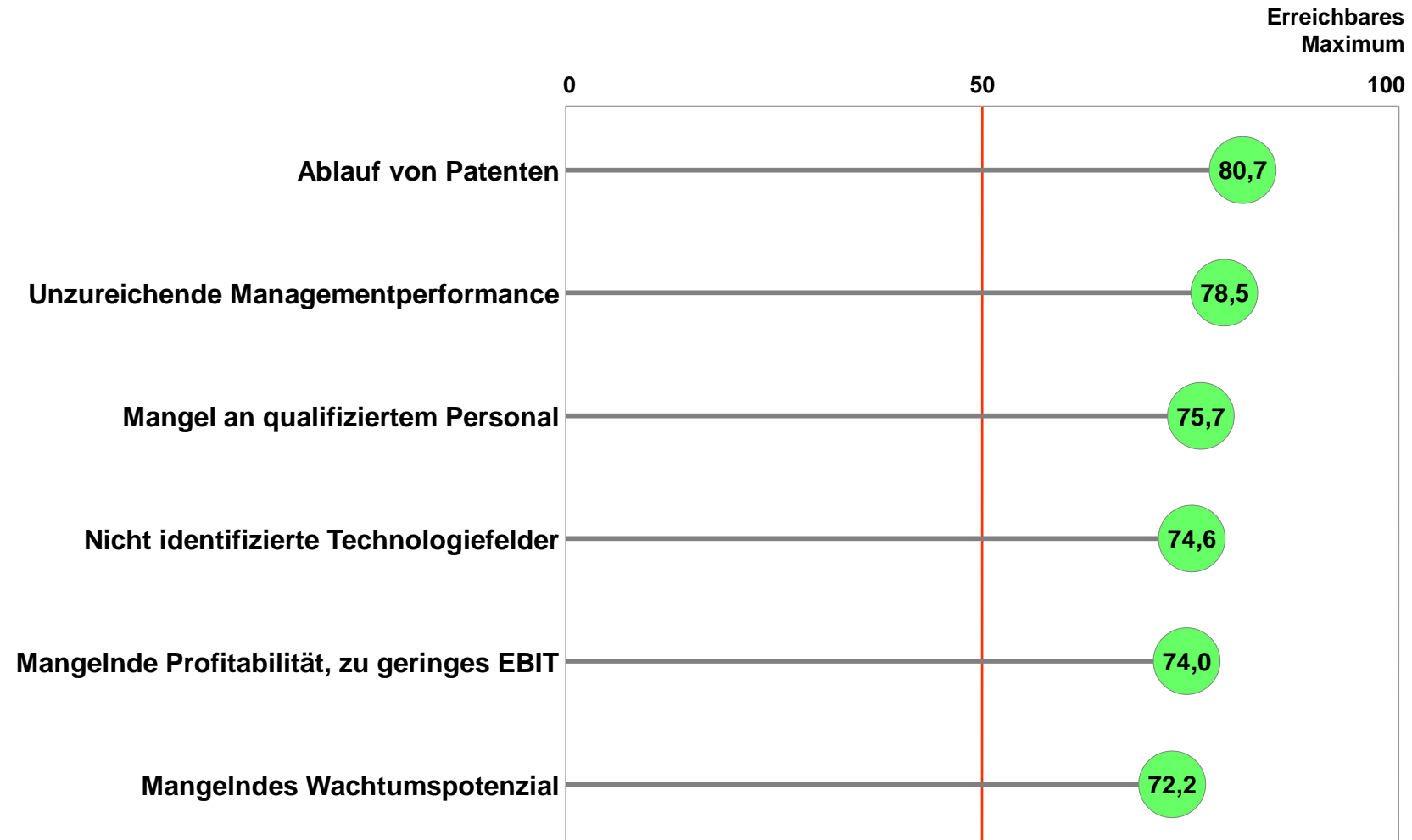


Jene Gefährdungsmöglichkeiten, bei denen man eine – wenn zumeist auch nur geringe – Relevanz für die eigene Position konstatierte, waren dann danach zu bewerten, inwieweit bereits entsprechend Vorsorge getroffen wurde. Die Vergabe von 100 Punkten bedeutete dabei, dass dafür schon alles getan wurde. So gesehen macht der mögliche *Ablauf von Patenten* offenbar die wenigsten Sorgen – der Vorsorgeindex ist dafür mit 80,7 Punkten am höchsten (wie auch das veranschlagte Gefährdungspotenzial mit 1,6 am niedrigsten ausfällt). Gegen *mangelndes Wachstumspotenzial* und *nicht identifizierte Technologiefelder* tat man dagegen bislang weniger – sie werden aber auch recht selten als mögliche Gefährdungen erachtet. Auf einen eher schwachen Vorsorgeindex kommt aber auch der *Mangel an qualifiziertem Personal*, der ja die Gefährdungsmöglichkeiten anführt.

Chart 19

19 Subjektiver Vorsorgeindex gegenüber den Gefährdungsmöglichkeiten

(Erreichbares Vorsorgemaximum: 100 Punkte)



Für die Festigung der gewonnenen Marktposition ist diese selbst – also die Tatsache der Weltmarktführerschaft – sicher ein überzeugendes Argument. 43% setzen es tatsächlich auch in ihrer Werbung ein, wobei sich dieser Anteil mit wachsender Unternehmensgröße mehr als verdoppelt und von etablierten Weltmarktführern stärker genutzt wird als von „frischen“.

Chart 20

20 Wirbt man mit der Weltmarktführerschaft?



2.3 Abgrenzung gegenüber dem Wettbewerb

Die Anzahl der ernsthaften Wettbewerber, mit denen man sich weltweit in dem Gebiet, in dem man führend ist, konfrontiert sieht, ist beträchtlich: 14,5 sind es im Durchschnitt. Dabei handelt es sich im Verhältnis von etwa 3:2 um mehr ausländische als deutsche Konkurrenten.

Chart 21

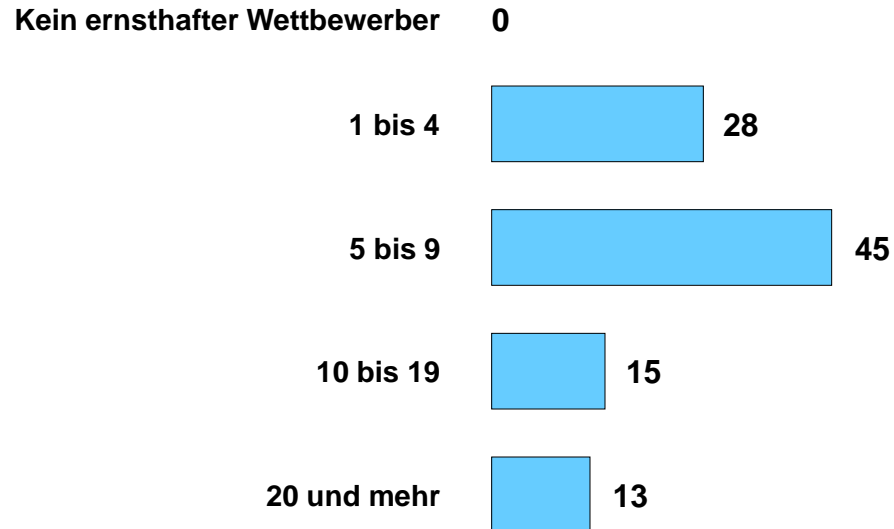
Kleinere ‚Weltmeister‘ (bis 100 Mitarbeiter) veranschlagen die Zahl der Wettbewerber deutlich höher als mittlere und größere. Gleiches gilt für „frische“ Weltmarktführer in Relation zu den „älteren“. Beherrscht das Weltmarktführer-Angebot den Gesamtumsatz des Unternehmens mit einem Anteil von 90% und mehr, ist die Konkurrentenzahl markant geringer, als wenn das nicht der Fall ist:

(Angaben in Mittelwerten)	Anzahl der ernsthaften Wettbewerber
Unternehmen...	
...mit bis zu 100 Mitarbeitern	23,9
101 und mehr	8,9
...die seit 2000 Weltmarktführer sind	22,6
es bereits längere Zeit sind	8,9
...bei denen das WM-Angebot weniger als 90% vom Gesamtumsatz ausmacht	22,1
90% und mehr davon beträgt	6,8

Handelt es sich um ausländische Wettbewerber, so kommen sie mit 74% am häufigsten aus Westeuropa, wobei Italien eine bemerkenswert starke Rolle spielt. Aber auch Unternehmen aus den USA und Asien – an der Spitze Japan und China – sind in hohem Maße präsent.

Chart 22

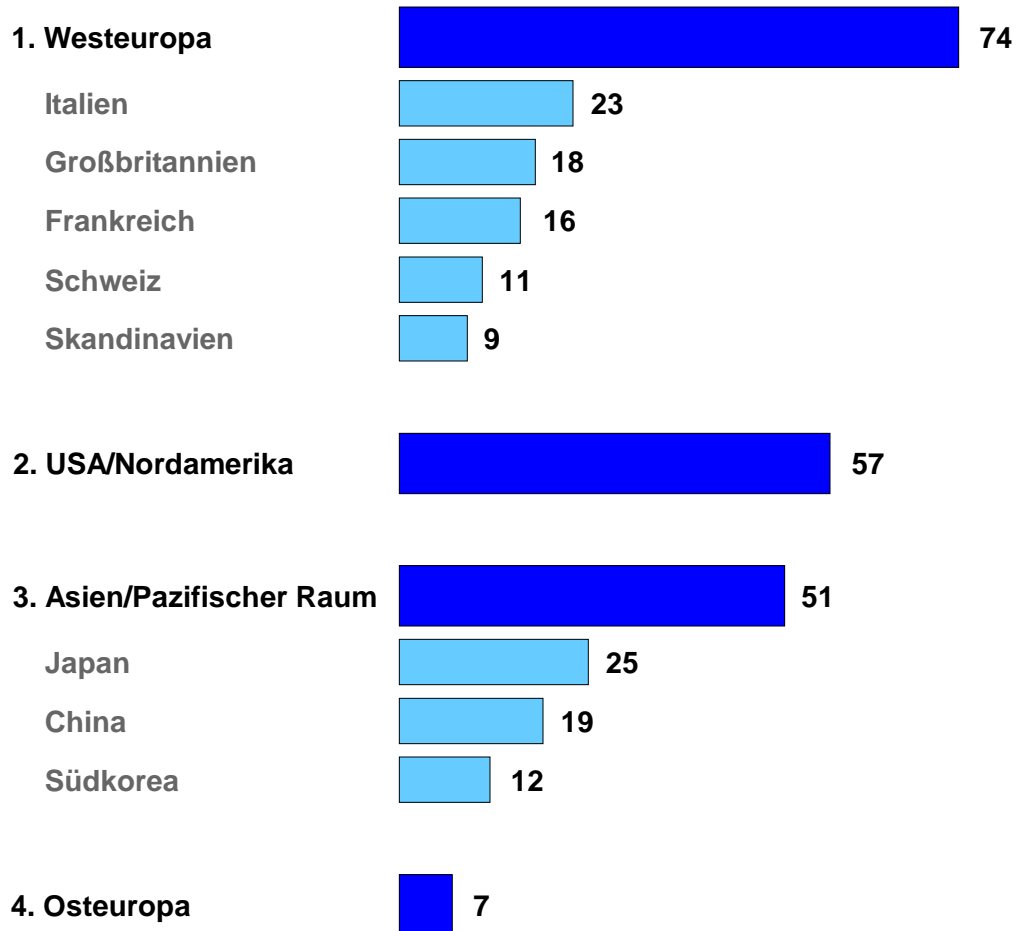
21 Anzahl der ernsthaften Wettbewerber



Im Durchschnitt : 14,5 Wettbewerber

davon: 4,0 deutsche Unternehmen
10,5 ausländische Unternehmen

22 Länder, aus denen die schärfsten Wettbewerber kommen



Die Interviewpartner wurden dann gebeten das Unternehmen zu benennen, welches sie als ihren schärfsten Wettbewerber ansehen. Angesichts des z.T sehr speziellen Angebotspektrums unserer ‚Weltmeister‘ ergibt sich daraufhin eine Fülle unterschiedlicher Namen – keiner wird häufiger als zwei- oder dreimal genannt. Dabei handelt es sich zudem meistens um Firmen, die Branchenkennern sicher vertraut sind, darüber hinaus aber nur selten bekannt sein werden. Es tauchen zwar auch Namen mit breiterer Bekanntheit auf – wie z.B. Atlas Copco, Bosch, Dassault, Hitachi, Siemens –, sie bilden aber die Minderheit.

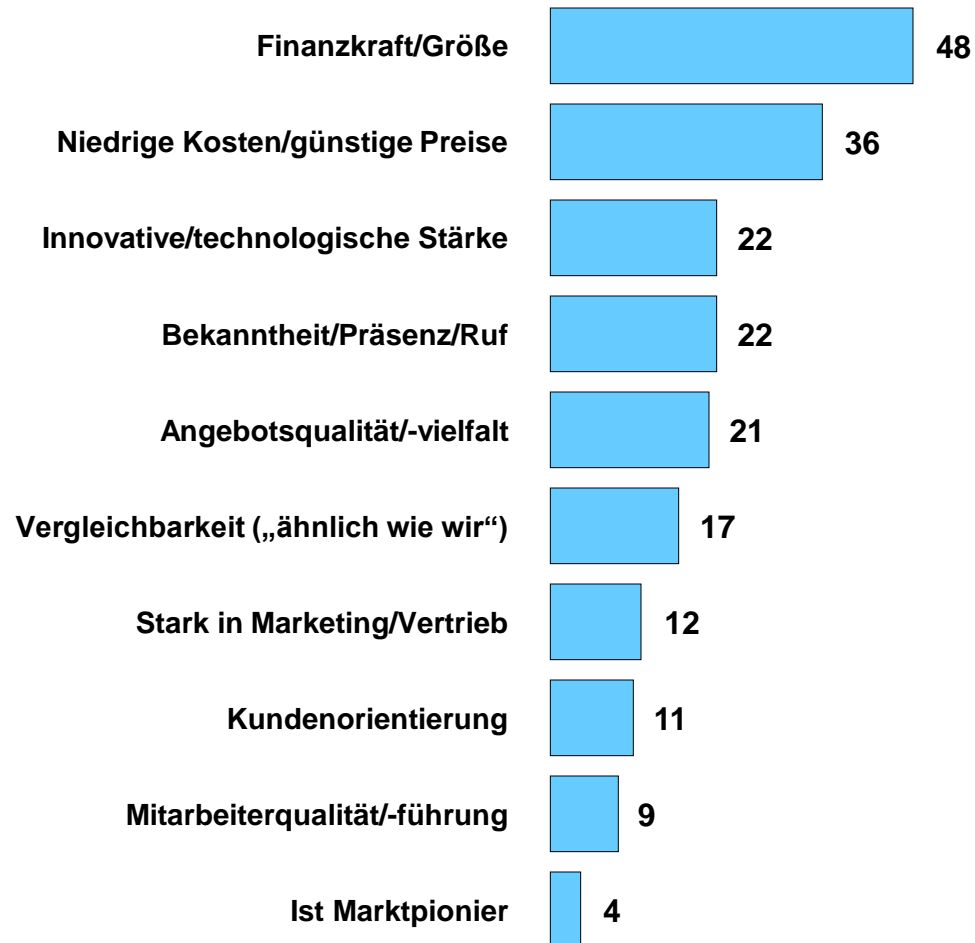
Uns interessiert hier auch nicht das Beurteilungsprofil einzelner Firmen, sondern die Frage, was – aus Sicht unserer ‚Weltmeister‘ – ihren schärfsten Konkurrenten auszeichnet. Und dabei zeigen sich – trotz der Namensfülle – durchaus deutliche Schwerpunkte in dessen spontaner Charakterisierung.

Mit diesem Konkurrenten verbindet man spontan vor allem eine besondere Finanzkraft/Größe und niedrige Kosten/günstige Preise. Hinzu treten Innovation/technologische Stärke, Bekanntheit/Ruf/Präsenz und Angebotsqualität/-vielfalt, jedoch nicht in der Häufigkeit, wie die beiden finanzbezogenen Aspekte.

Chart 23

23 Der schärfste Wettbewerber: Was zeichnet ihn aus?

(offene Frage; Mehrfachantworten)



Gerade unsere kleinen Unternehmen verweisen in besonderem Maße auf Aspekte der Marktmacht des schärfsten Konkurrenten:

(Angaben in %)	Unternehmen mit		
	bis 100	101 bis 500	mehr als 500 Mitarbeiter
Den schärfsten Wettbewerber zeichnet aus:			
Finanzkraft, Größe	51	47	41
Niedrige Kosten, günstige Preise	43	36	28
Bekanntheit, Präsenz, Ruf	27	19	21

Nach diesen spontanen Charakterisierungen wurde mit den Interviewpartnern ein Set von 29 Kriterien durchgegangen. Für diese war jeweils anzugeben, inwieweit man sie – und wie sehr – mehr für das eigene Unternehmen oder eher auf den schärfsten Wettbewerber als zutreffend ansah.

Es wird nicht verwundern, dass man die meisten dieser – positiv formulierten – Aspekte mehr sich selbst als dem Konkurrenten zuschreibt: Darin drückt sich das eigene Selbstbewusstsein aus. Jedoch: Für welche gilt das mehr, für welche weniger ausgeprägt und wobei punktet der Wettbewerber am relativ besten?

Es sind 12 Kriterien, bei denen jeweils deutlich mehr als die Hälfte der ‚Weltmeister‘ davon überzeugt ist, dass sie auf das eigene Unternehmen zutreffen würden. Das gilt zu allererst für *flache Hierarchien* und *kurze Entscheidungswege*. Hinzu treten *Servicequalität* und *Kundenorientierung*, *Innovation*, *Gespür für Zukunftsentwicklungen*, *High-Tech-Niveau* und *F&E*, *Harmonie der Führungsspitze*, *Teamgeist*, *keine Hire-and-Fire-Mentalität* und *hochmotivierte Mitarbeiter*.

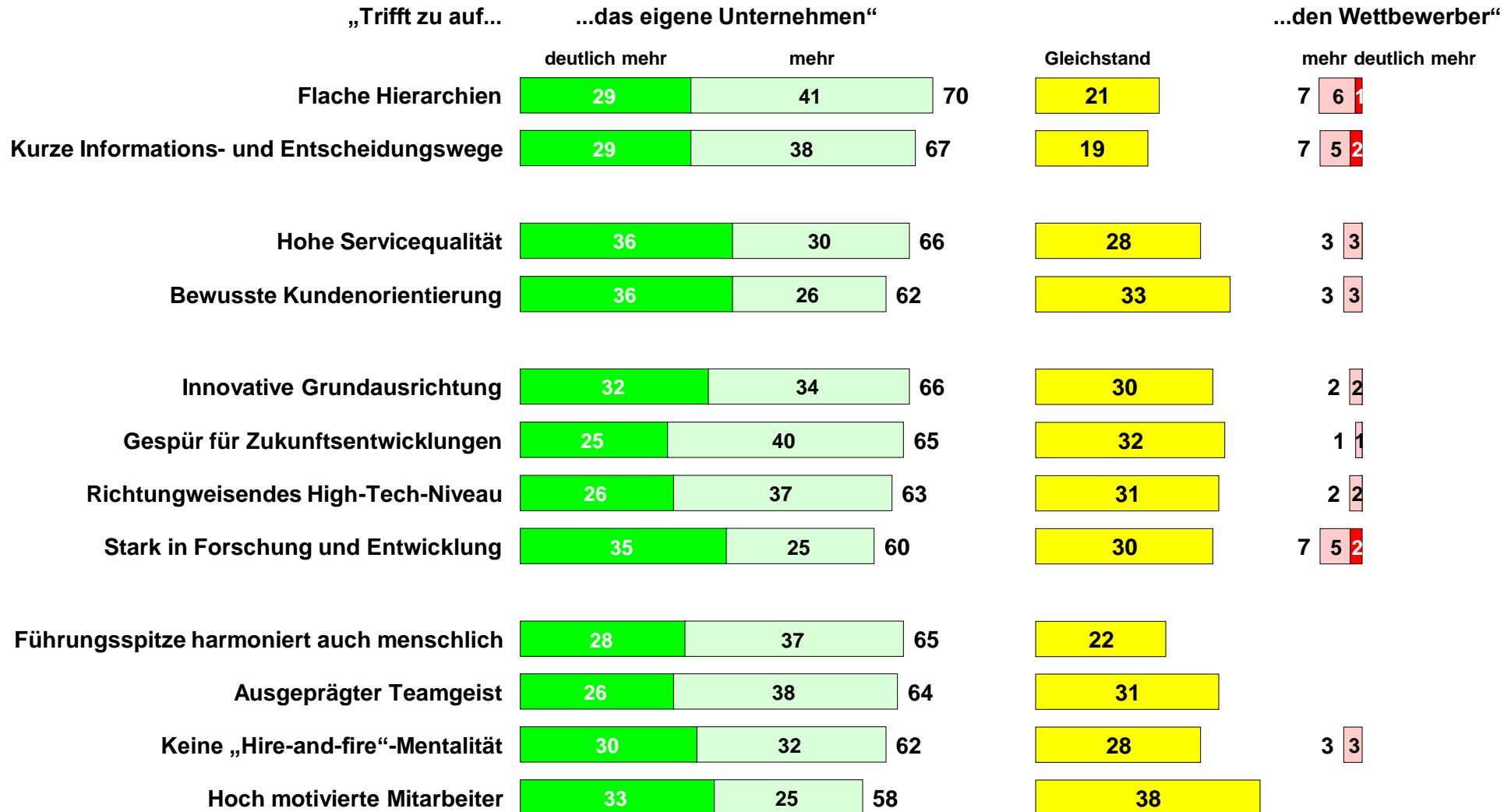
Es handelt sich im Kern um ein Bündel von vier Komplexen, bei denen man sich vor dem Wettbewerber sieht: **Schlanke Organisation, Ausrichtung auf den Kunden, Innovationsführerschaft, menschliches Miteinander.**

Chart 24

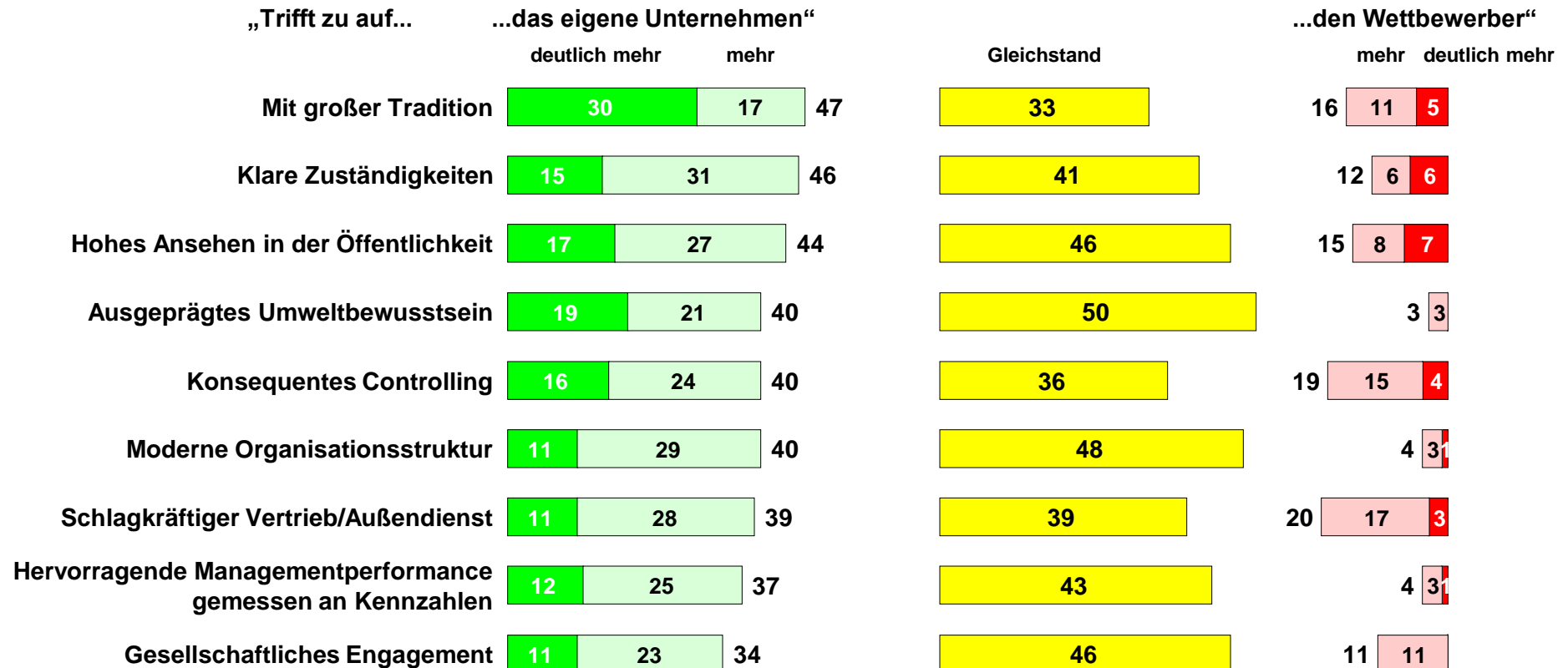
Bei neun weiteren Charakterisierungen beträgt die Selbstzuschreibung zwischen knapp der Hälfte und einem Drittel – der Wettbewerber rückt dabei aber bereits erkennbar auf, wenn man die Angaben für Gleichstand und Konkurrenzordnung zusammenfasst. Dazu gehören u.a. *Tradition, gesellschaftliches Engagement, Ansehen in der Öffentlichkeit* und *Umweltbewusstsein, klare Zuständigkeiten, Controlling, moderne Struktur* und *Managementperformance* sowie der *schlagkräftige Vertrieb.*

Chart 25

24 Das eigene Unternehmen in Abgrenzung gegenüber seinem schärfsten Wettbewerber: Die größten eigenen Pluspunkte



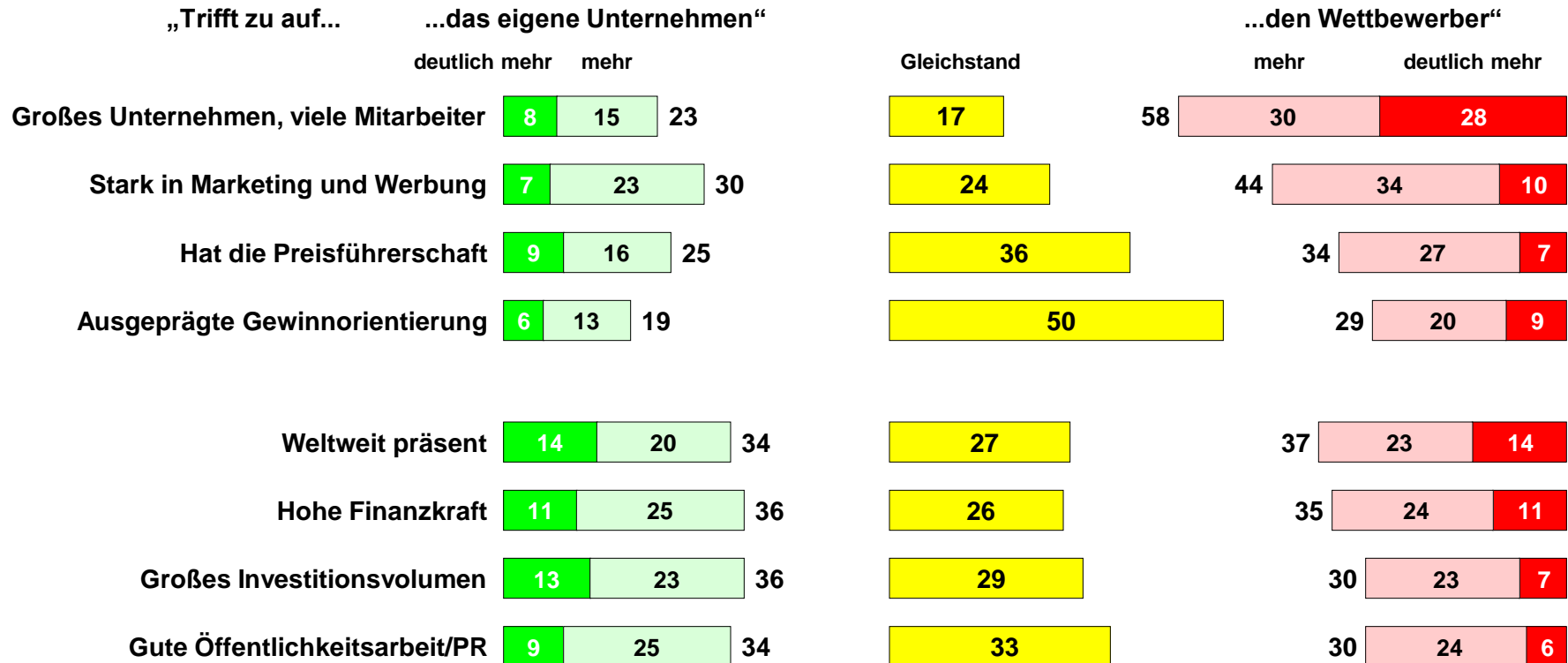
25 Das eigene Unternehmen in Abgrenzung gegenüber seinem schärfsten Wettbewerber: Die weiteren eigenen Pluspunkte



Bereits die spontanen Charakterisierungen des schärfsten Wettbewerbers zeigen, dass man mit ihm vor allem Aspekte der Marktmacht assoziiert. Das erhärtet sich auf der Ebene der Zuordnungen: Mehr als dem eigenen Unternehmen schreibt man ihm vor allem *Größe* und *Stärke in Marketing und Werbung* zu, danach kommen *Preisführerschaft* und *Gewinnorientierung*. Etwa pari fällt die Zuordnung von *weltweiter Präsenz*, *Finanzkraft*, *Investitionsvolumen* und *Öffentlichkeitsarbeit* aus.

Chart 26

26 Das eigene Unternehmen in Abgrenzung gegenüber seinem schärfsten Wettbewerber: Die größten Pluspunkte des Wettbewerbers



Es sind die kleineren ‚Weltmeister‘, die sich die Aspekte der Marktmacht – wie *Investitionsvolumen, Finanzkraft, weltweit präsent, aber auch schlagkräftiger Vertrieb, stark in Marketing und Werbung* – am reduziertesten zuschreiben, die größeren sind in diesen Punkten selbstbewusster.

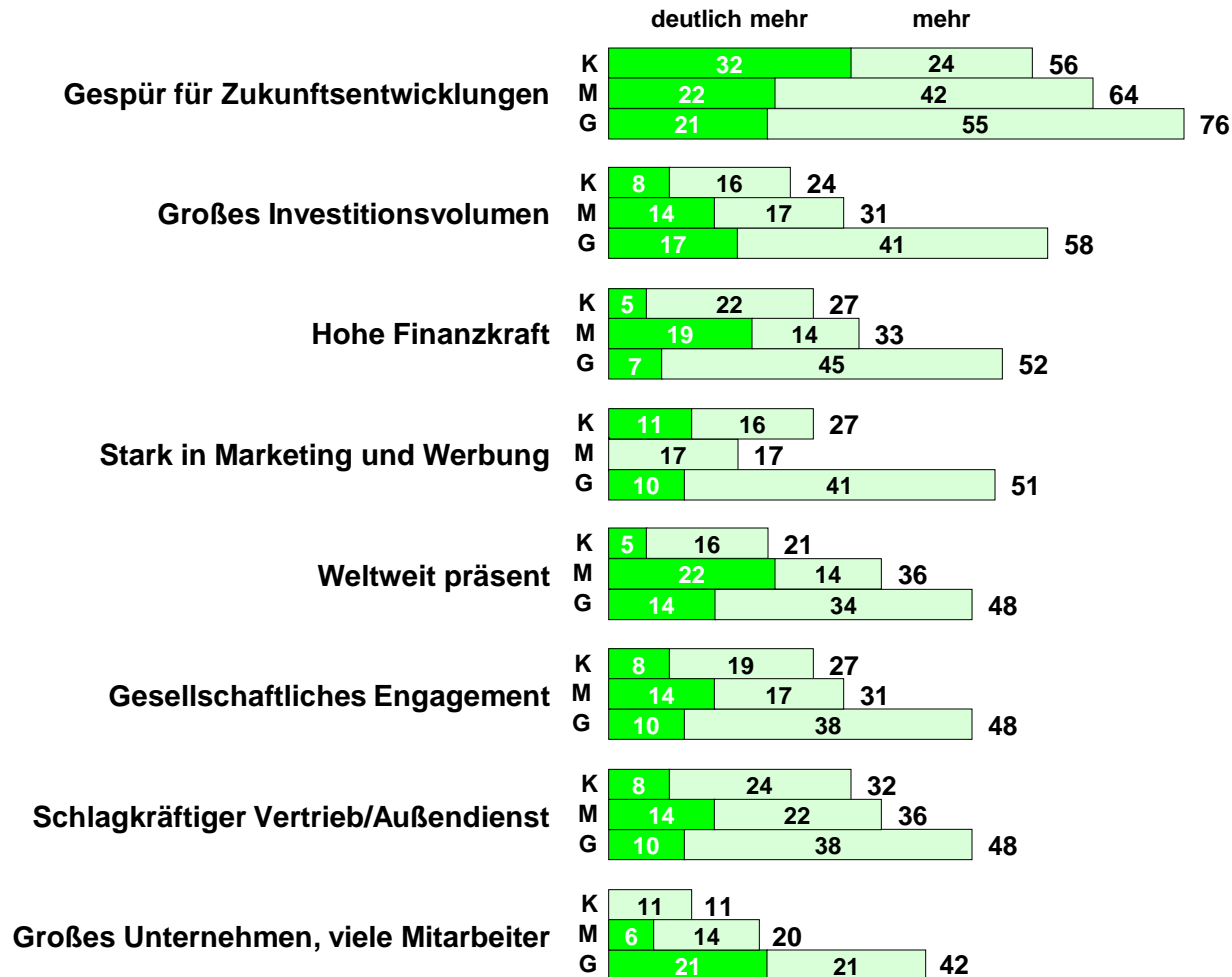
Chart 27

Dafür sehen diese Kleineren verstärkt bei sich *Servicequalität, kurze Entscheidungswege und klare Zuständigkeiten, Harmonie der Führungsspitze, Teamgeist* und *keine Hire-and-Fire-Mentalität* als gegeben.

Chart 28

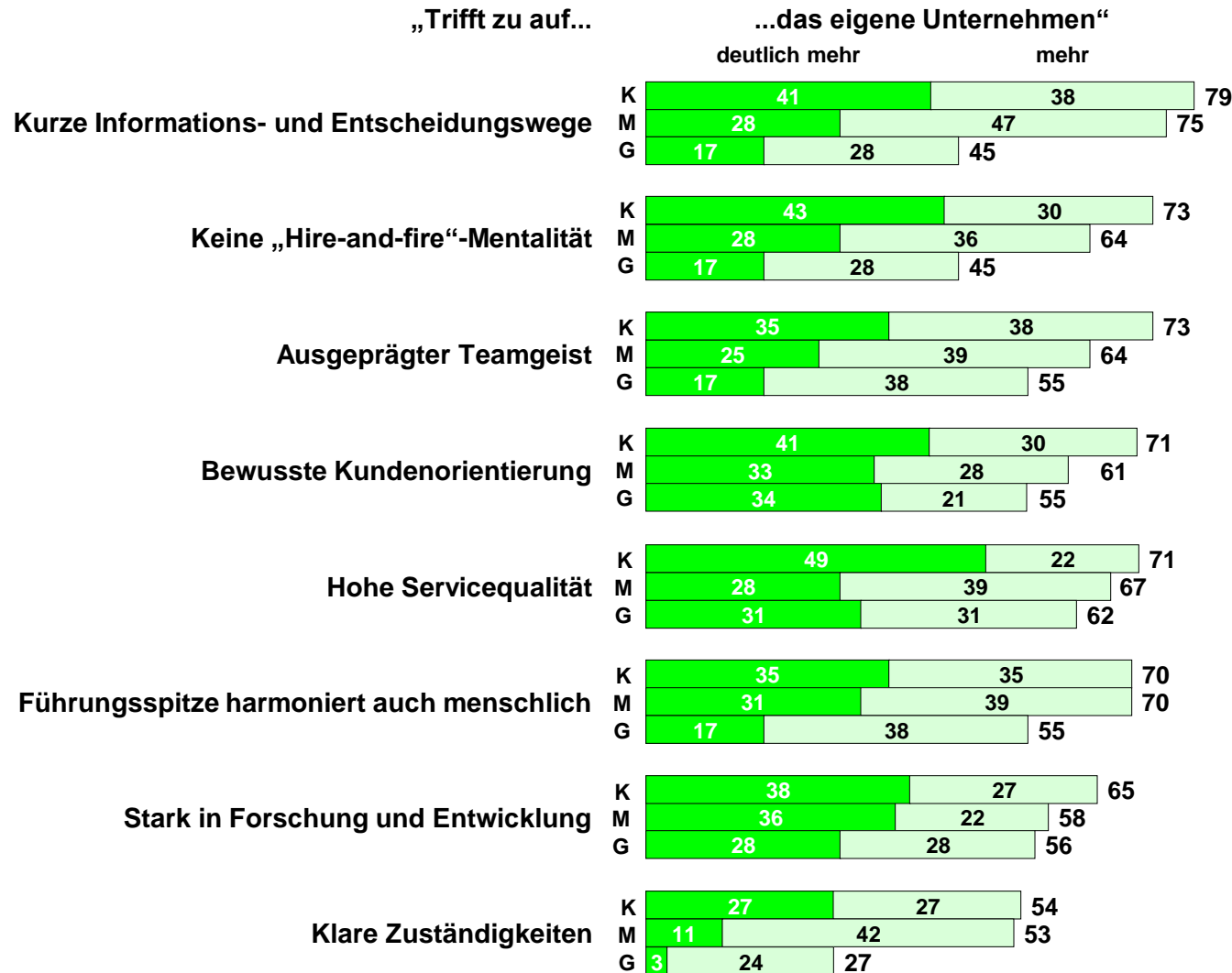
27 Was größere ‚Weltmeister‘ verstärkt bei sich erfüllt sehen

„Trifft zu auf... ...das eigene Unternehmen“



Mitarbeiterzahl:
 K: kleine Unternehmen (bis 100)
 M: mittelgroße Unternehmen (101 bis 500)
 G: größere Unternehmen (501 und mehr)

28 Was kleinere ‚Weltmeister‘ verstärkt bei sich erfüllt sehen



Mitarbeiterzahl:
 K: kleine Unternehmen (bis 100)
 M: mittelgroße Unternehmen (101 bis 500)
 G: größere Unternehmen (501 und mehr)

Auch jüngere und ältere ‚Weltmeister‘ unterscheiden sich in der Selbstzuordnung bei einer Reihe von Kriterien. So liegen jene, die noch nicht so lange Weltmarktführer sind vorn, was u.a. *moderne Organisation, kurze Entscheidungswege, klare Zuständigkeiten* und *flache Hierarchien* angeht; auch *Gespür für Zukunftsentwicklungen* und *Teamgeist* schreiben sie sich in erhöhtem Maße zu.

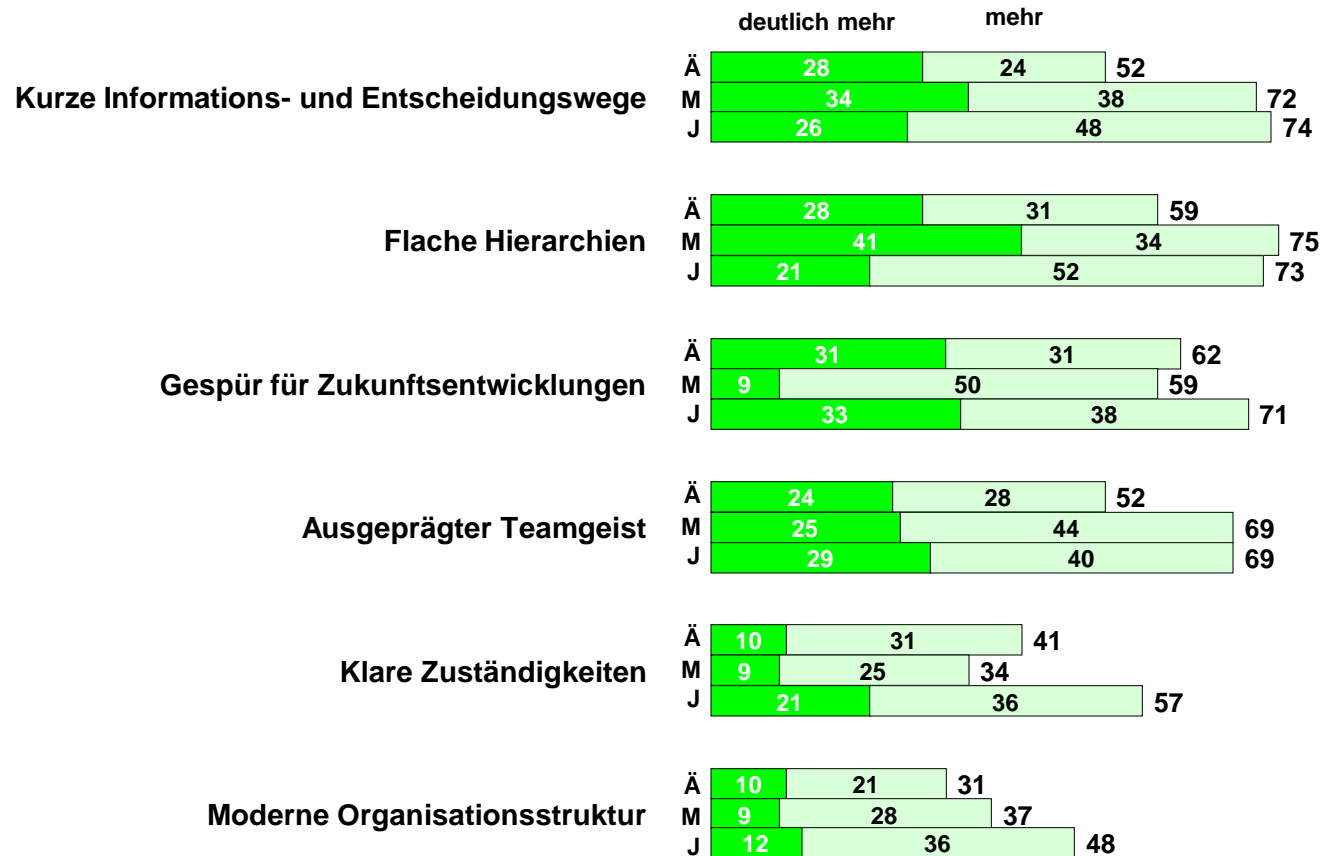
Chart 29

Die älteren ‚Weltmeister‘ punkten dagegen stärker, geht es um *Servicequalität* und *Marketing und Werbung, Controlling, Finanzkraft* und *weltweite Präsenz*, sowie *Tradition* und *Öffentlichkeitsarbeit*.

Chart 30

29 Was junge ‚Weltmeister‘ verstärkt bei sich erfüllt sehen

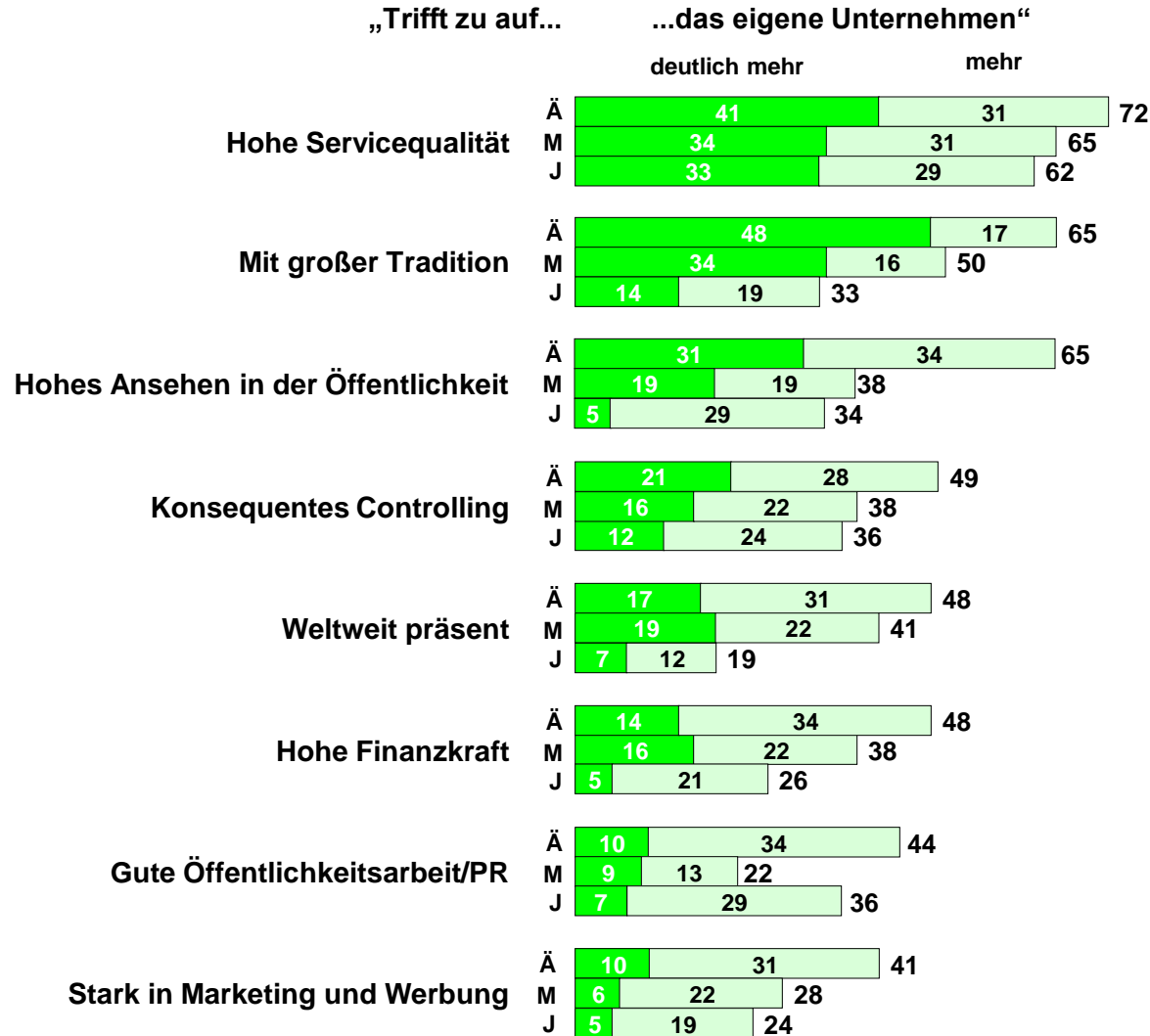
„Trifft zu auf... ..das eigene Unternehmen“



Weltmeisterstatus:

- Ä: Ältere Weltmeister (WM seit vor 1990)
- M: Mittlere Weltmeister (WM seit 1990-1999)
- J: Junge Weltmeister (WM seit 2000-2009)

30 Was ältere ‚Weltmeister‘ verstärkt bei sich erfüllt sehen



Weltmeisterstatus:
 Ä: Ältere Weltmeister (WM seit vor 1990)
 M: Mittlere Weltmeister (WM seit 1990-1999)
 J: Junge Weltmeister (WM seit 2000-2009)

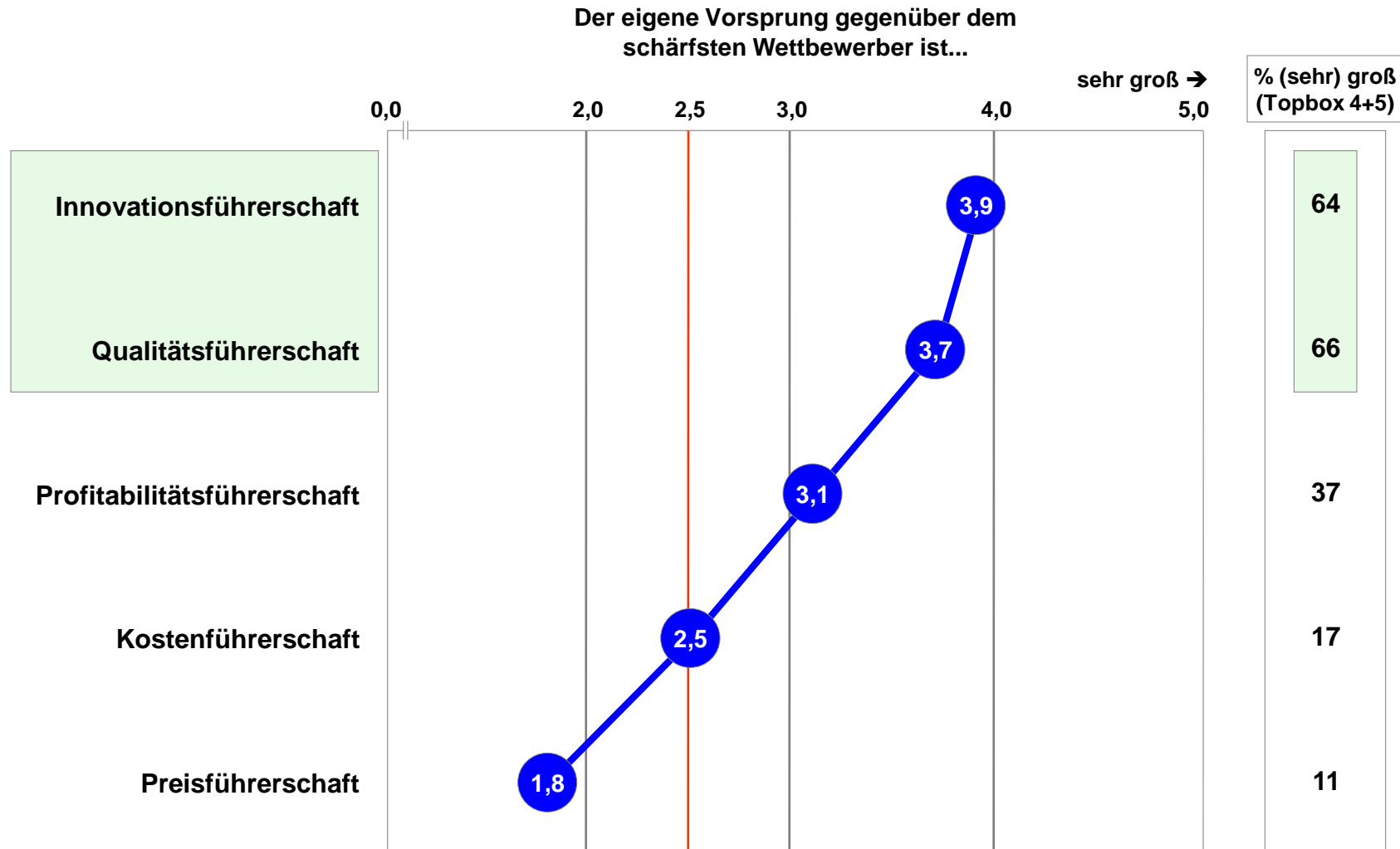
Bei weiteren Kriterien der Unternehmensbeurteilung platziert sich die Gesamtheit unserer ‚Weltmeister‘ vor der schärfsten Konkurrenz vor allem, was Innovations- und Qualitätsführerschaft angeht; hinzukommt – mit geringerem Vorsprung – die Führerschaft bei der Profitabilität. Bei der Preisführerschaft wird dagegen ein Rückstand konstatiert und in Hinsicht Kosten besteht Gleichstand.

Chart 31

Die Unternehmensgröße differenziert in diesen Punkten nur wenig zwischen den ‚Weltmeistern‘; die Dauer der Weltmarktführerschaft dagegen durchaus. Ältere ‚Weltmeister‘ ordnen sich diese Kriterien durchweg stärker zu als die „frischen“, wobei das am stärksten für Qualitäts- und Kostenführerschaft gilt.

Chart 32

31 Das eigene Unternehmen in Abgrenzung gegenüber seinem schärfsten Wettbewerber: Bewertungsprofile bei ausgewählten Kriterien



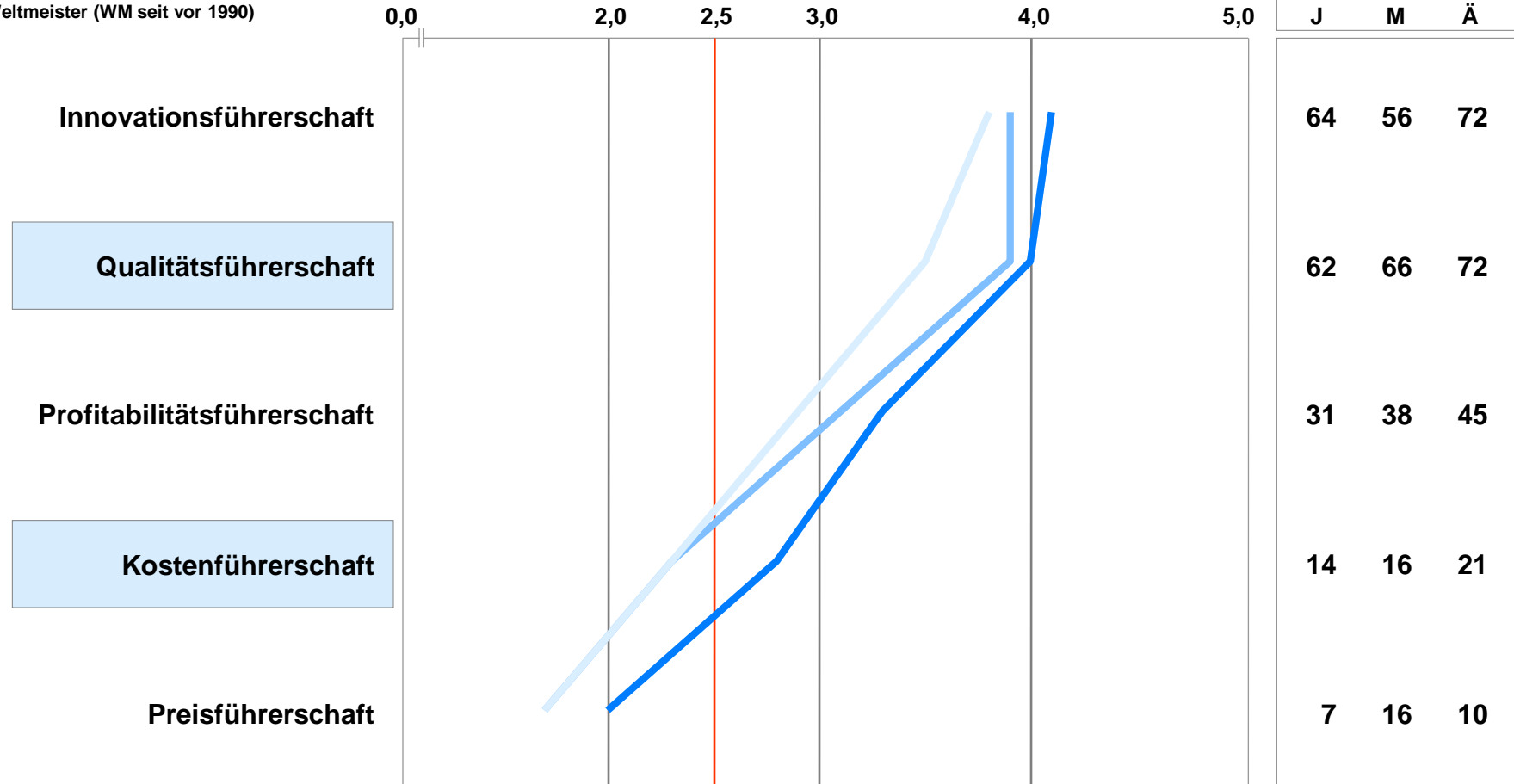
32 Das eigene Unternehmen in Abgrenzung gegenüber seinem schärfsten Wettbewerber: Bewertungsprofile – junge, „mittelalte“, ältere ‚Weltmeister‘

Weltmeisterstatus:

- Junge Weltmeister (WM seit 2000-2009)
- Mittlere Weltmeister (WM seit 1990-1999)
- Ältere Weltmeister (WM seit vor 1990)

Der eigene Vorsprung gegenüber dem schärfsten Wettbewerber ist...

sehr groß →

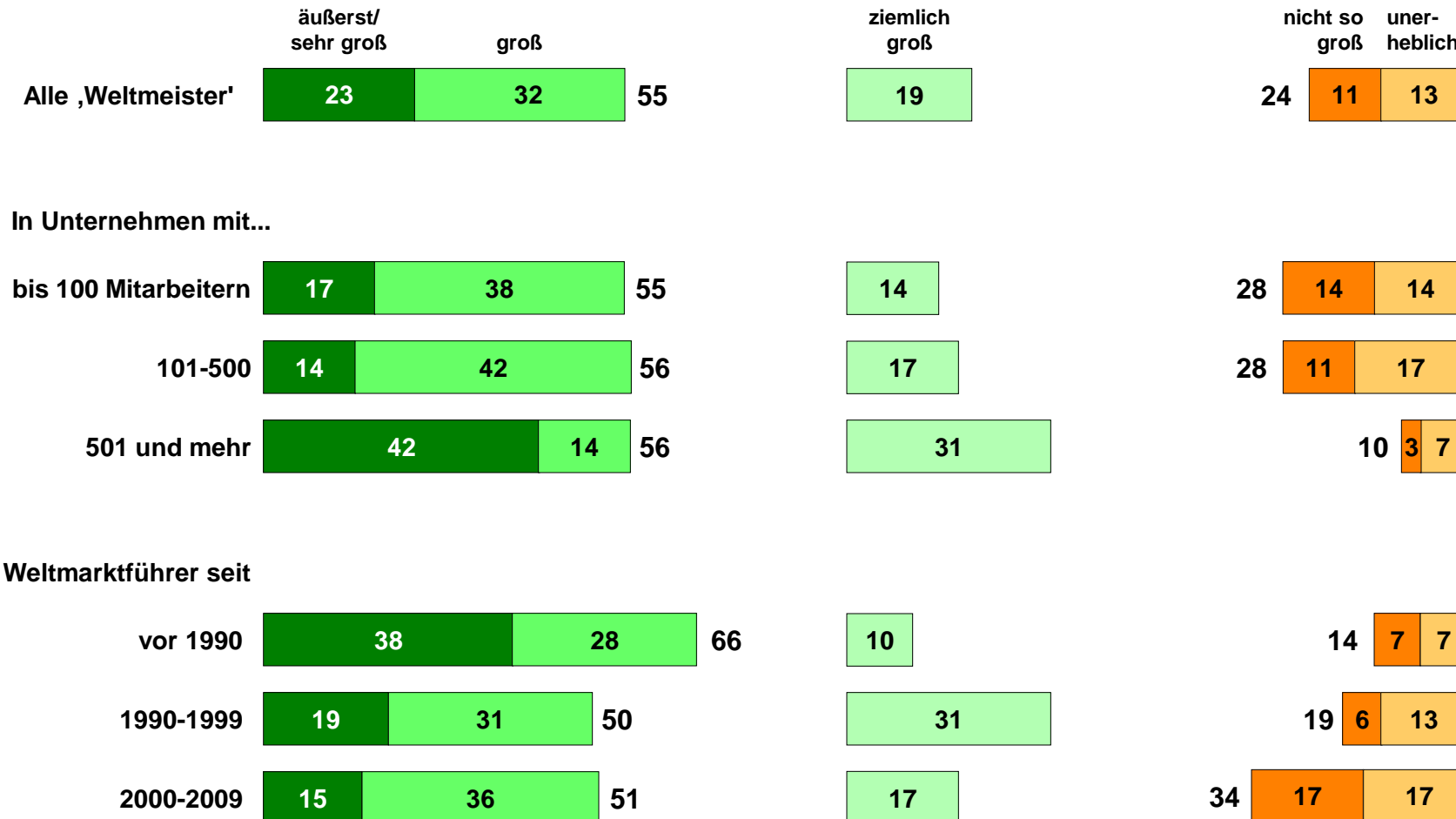


Alles in allem sind dann 55% unserer ‚Weltmeister‘ davon überzeugt, dass ihr Vorsprung gegenüber ihrem schärfsten Wettbewerber in dem Gebiet, in dem sie Weltmarktführer sind, (sehr) groß ist. Die größeren Unternehmen setzen das „sehr groß“ dabei besonders hoch an, wie auch jene, bei denen der ‚Weltmeister‘-Status bereits von längerer Dauer ist.

Chart 33

33 Das eigene Unternehmen in Abgrenzung gegenüber dem schärfsten Wettbewerber: Einschätzung des eigenen Gesamtvorsprungs für das Gebiet, in dem man ‚Weltmeister‘ ist

Der eigene Vorsprung ist...



2.4 Der Blick auf die Mitarbeiter

Der Mangel an qualifiziertem Personal steht bei den Gefährdungsmöglichkeiten für die gewonnene Marktposition an der Spitze – 45% unserer Interviewpartner sehen darin ein Risiko (vgl. Chart 18). Was wird von Mitarbeitern erwartet, wenn es um die Besetzung anspruchsvoller Positionen geht?

Grundvoraussetzung ist – wie kaum anders zu erwarten – die fachliche Kompetenz: Rund neun Zehntel unserer Gesprächspartner kommen darauf spontan zu sprechen. Nicht viel geringer ist aber die Forderung nach sozialer Kompetenz – Teamgeist wird erwartet, die Chemie muss stimmen. Es folgt die Erwartung von Engagement/Loyalität und Selbstständigkeit/Charakterstärke.

Chart 34

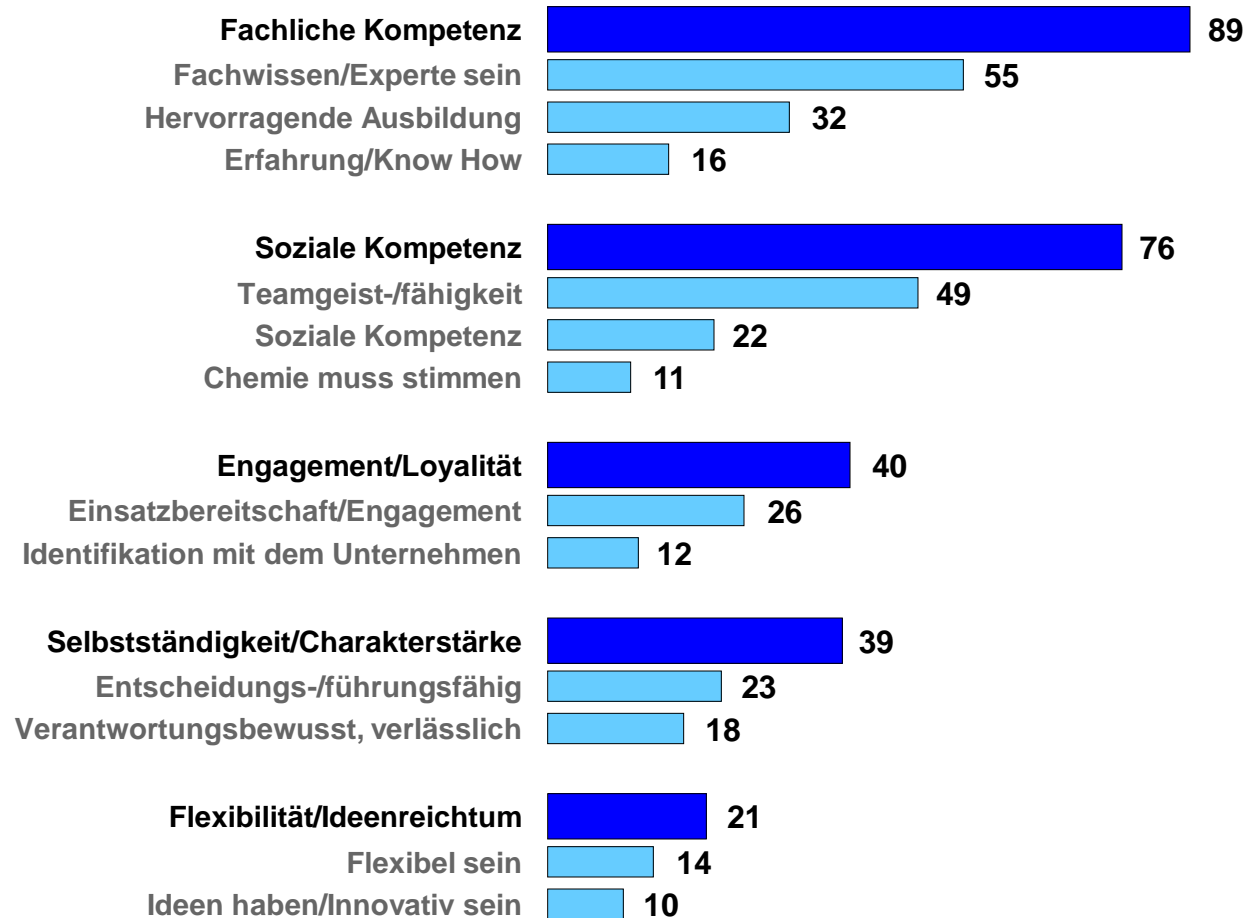
Fachliche Kompetenz ist in allen Subgruppen unserer ‚Weltmeister‘-Unternehmen die Basis einer möglichen Zusammenarbeit. In drei anderen Punkten zeigt sich dagegen eine unterschiedliche Schwerpunktsetzung in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße:

(Angaben in %)	Unternehmen mit		
	bis 100	101 bis 500	mehr als 500 Mitarbeitern
Kriterien, auf die besonderer Wert gelegt wird:			
Soziale Kompetenz	70	81	79
Flexibilität/Ideenreichtum	16	14	38
Engagement, Loyalität	49	39	28

Soziale Kompetenz ist also ab mittlerer Unternehmensgröße verstärkt gefragt. Die größere Mitarbeiterzahl rückt diese als wichtig offenbar besonders in den Blick. In den größeren Unternehmen ist zudem Flexibilität/Ideenreichtum mehr gefragt. Umgekehrt sehen die kleineren vermehrt auf Engagement/Loyalität.

34 Mitarbeiter für anspruchsvolle Positionen: Kriterien, auf die man besonderen Wert legt

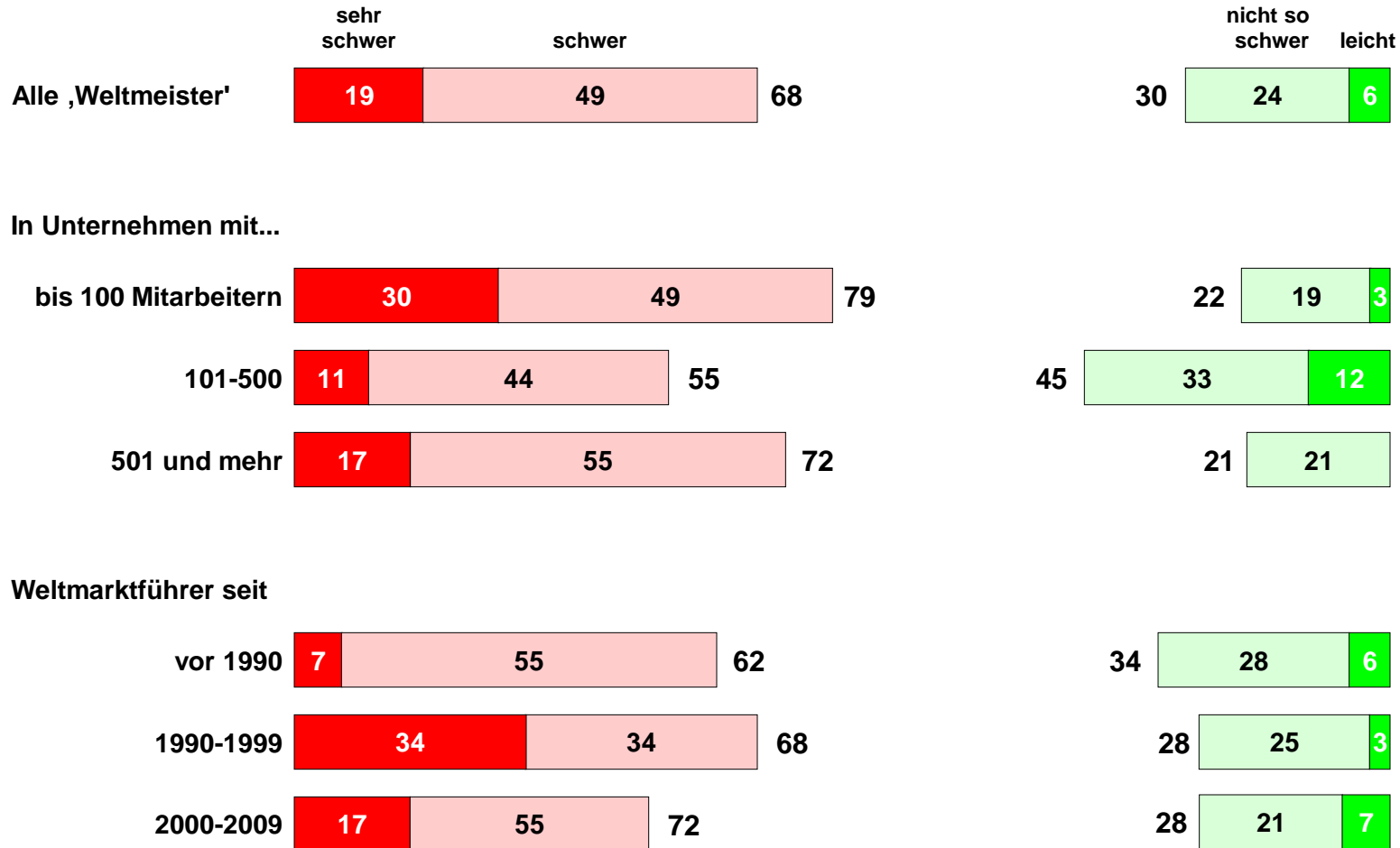
(offene Frage; Mehrfachantworten)



Entsprechendes Personal zu finden, erachten gut zwei Drittel der ‚Weltmeister‘ als (sehr) schwer, wobei dieser Anteil in der mittleren Unternehmensgröße vergleichsweise am niedrigsten ausfällt.

Chart 35

35 Wie schwierig ist es, entsprechendes Personal zu finden?



Was bietet man Mitarbeitern für anspruchsvolle Positionen? An erster Stelle wird das gute/besondere Betriebsklima bzw. die Unternehmenskultur genannt: Die Arbeitsatmosphäre ist angenehm, es herrscht Teamgeist, Wertschätzung wird zum Ausdruck gebracht. Flankiert werden diese Pluspunkte von beruflichen Entfaltungsmöglichkeiten und positiven finanziellen Konditionen.

Chart 36

Wie bei den Forderungen gegenüber Mitarbeitern für anspruchsvolle Positionen zeigen sich auch bei dem, was ihnen geboten wird, Unterschiede in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße:

(Angaben in %)	Unternehmen mit		
	bis 100	101 bis 500	mehr als 500 Mitarbeitern
Was man Mitarbeitern für anspruchsvolle Positionen bietet:			
Betriebs-/Arbeitsatmosphäre, Wertschätzung	49	42	38
Interessante, vielseitige Arbeit/Technologie	40	25	17
Eigenverantwortung, Selbstbestimmung	30	22	17
Gute/interessante finanzielle Konditionen	54	58	66
Arbeitsplatzsicherheit	27	31	38
Perspektiven, Aufstiegschancen	24	33	34
Qualifizierung, Weiterbildung	8	22	17

Auf Betriebsklima, interessante Tätigkeit und Eigenverantwortung verweisen also verstärkt die kleineren, auf Finanzielles, Arbeitsplatzsicherheit und Aufstiegschancen mehr die größeren Unternehmen. Auffällig ist auch das geringe Maß, in dem kleinere Unternehmen auf Möglichkeiten zur Qualifizierung/Weiterbildung verweisen.

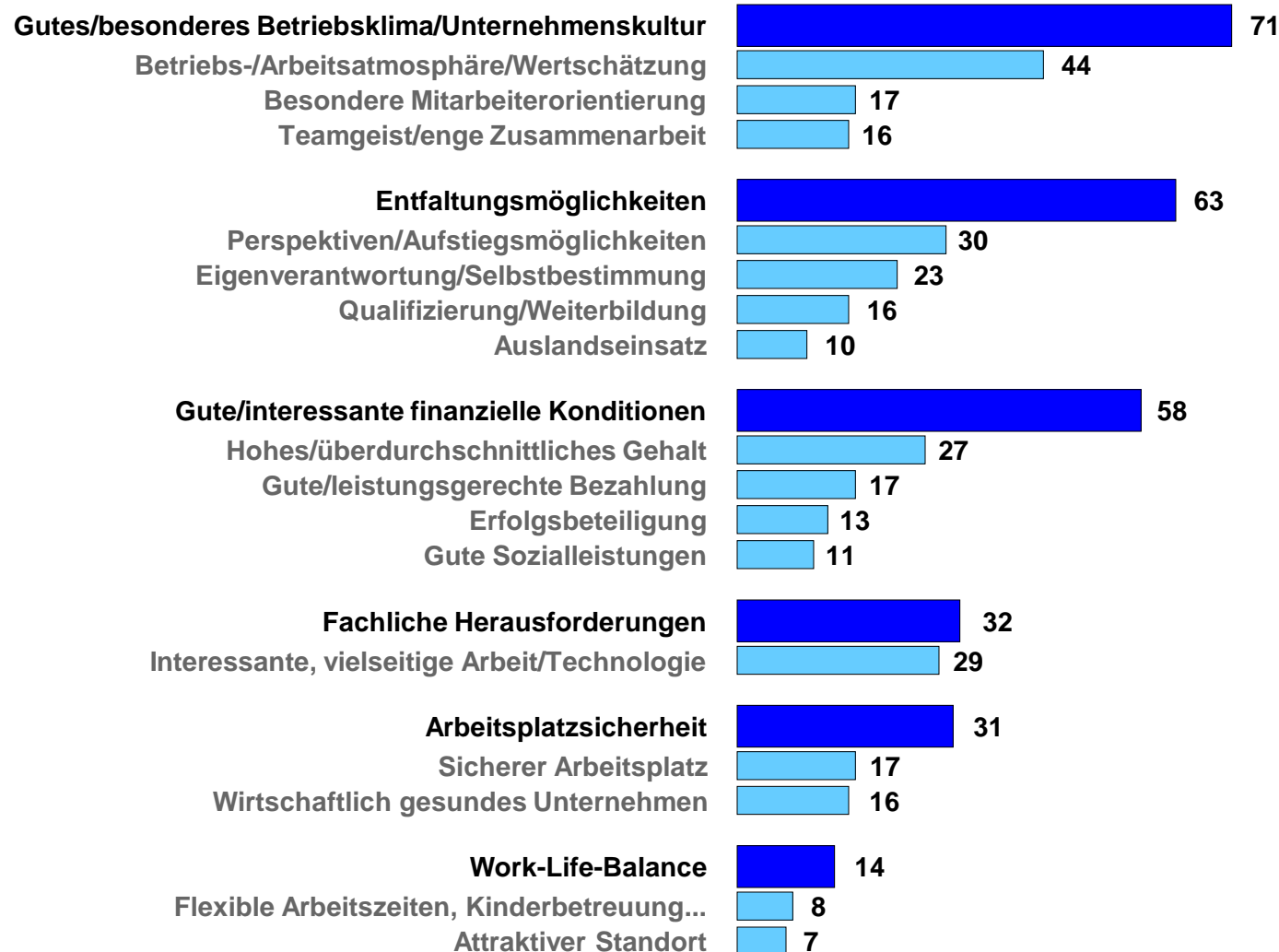
Unterschiedliche Antwortschwerpunkte bestehen außerdem auch in Relation zur Dauer der Weltmarktführerschaft:

(Angaben in %)	Weltmarktführer seit		
	vor 1990	1990 Ğ 1999	2000 Ğ 2009
Was man Mitarbeitern für anspruchsvolle Positionen bietet:			
Fachliche Herausforderungen	21	28	43
Erfolgsbeteiligung	3	16	17
Besondere Mitarbeiterorientierung	28	19	10
Qualifizierung, Weiterbildung	24	13	12
Wirtschaftlich gesundes Unternehmen	21	25	5
Teamgeist, enge Zusammenarbeit	17	22	10

„Frische“ Weltmarktführer heben danach besonders auf die fachlichen Herausforderungen und Erfolgsbeteiligung ab. In dieser Hinsicht länger Etablierte führen dagegen Mitarbeiterorientierung und Teamgeist sowie die Möglichkeiten zur Qualifizierung und die wirtschaftliche Gesundheit des Unternehmens ins Feld.

36 Was bietet man Mitarbeitern für anspruchsvolle Positionen?

(offene Frage; Mehrfachantworten)



2.5 ‚Innerer Kompass‘ und Zukunftszuversicht

2.5.1 ‚Innerer Kompass‘

Da sich bei der Frage nach dem ‚inneren Kompass‘ des Unternehmens zeigt, was unseren ‚Weltmeistern‘ im Kern wichtig ist, sei sie im Wortlaut den Ergebnissen vorangestellt:

„Nun hat ja jedes Unternehmen seinen eigenen inneren Kompass oder sollte ihn zumindest haben: Es geht dabei um Werthaltungen und Zielorientierungen als Grundlage für die erfolgreiche Durchsetzung im Markt und die Akzeptanz bei Mitarbeitern wie in der Gesellschaft. Wie würden Sie diesen inneren Kompass Ihres Unternehmens beschreiben: Welchen Werten und Zielen fühlt man sich bei Ihnen verpflichtet?“

Außerdem ist vorzuschicken: Im Interview war sie vor den gezielten Fragen zu den Forderungen und Angeboten in punkto Mitarbeiter platziert gewesen. Davon also unbeeinflusst wird aber gerade auf die Mitarbeiter am häufigsten abgestellt, wenn es um die Formulierung der für das Unternehmen maßgeblichen Ziele und Werte geht: *Den Mitarbeitern verpflichtet* – zwei Drittel der Antworten kreisen um diesen Komplex. Mit Werten zwischen 45% und 40% folgen *Qualitäts- und Umweltbewusstsein, Langzeit- und Ertragsdenken, Alte Werte sind nicht alt und Auf den Kunden ausgerichtet*. Außerdem kommen – mit geringeren Anteilen – *Innovation und Kreativität* sowie *Dem Herkommen verpflichtet* zur Sprache.

Chart 37

37 Der ‚Innere Kompass‘ des Unternehmens: Welchen Werten/Zielen fühlt man sich verpflichtet?

(offene Frage; Mehrfachantworten)

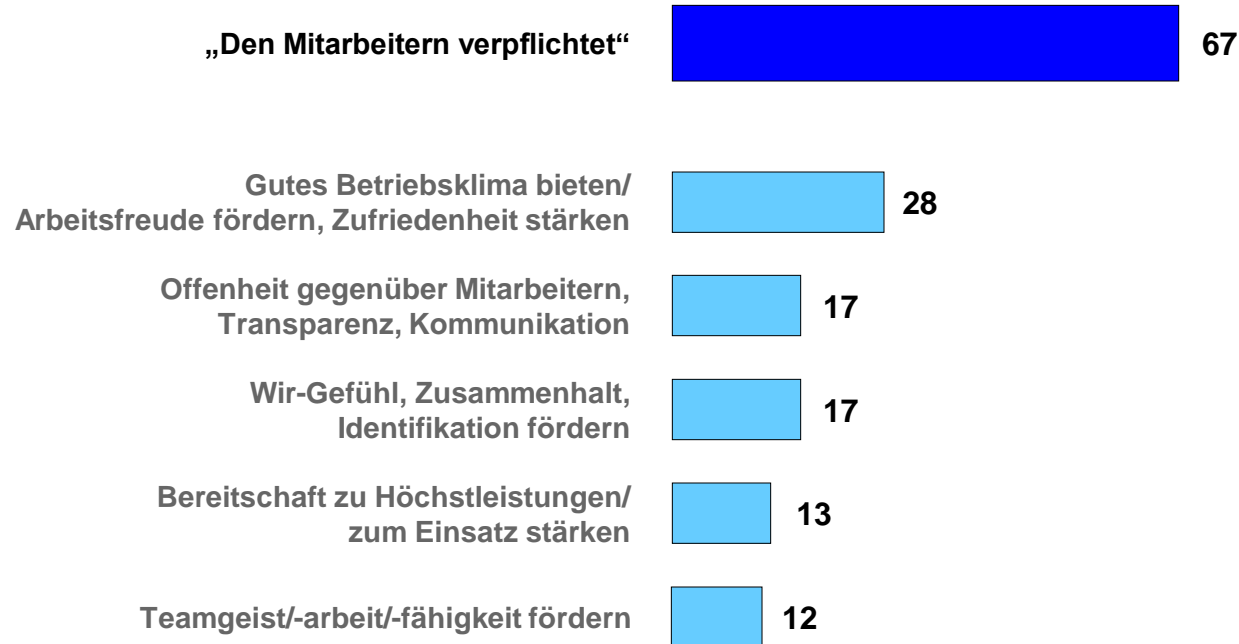


Nun sind die im vorstehenden Chart abgebildeten Ziele/Werte von IRES angesichts der konkreten Antworten der Interviewten formuliert worden. Schlüsseln wir sie deshalb nach diesen Antworten auf und beginnen dabei mit *Den Mitarbeitern verpflichtet*. Angeführt wird hier, dass man – zur Förderung von Arbeitsfreude, Zufriedenheit und Bindung – für ein gutes Betriebsklima Sorge trägt, Transparenz, Zusammenhalt und Teamgeist im Auge hat bzw. die Bereitschaft zu Höchstleistungen stimuliert.

Chart 38

38 „Den Mitarbeitern verpflichtet“: Differenzierung des am häufigsten genannten Ziels/Wertes

(offene Frage; Mehrfachantworten)



Einige Zitate aus den Interviewprotokollen dazu:

„Mitarbeiter arbeiten eigenverantwortlich – als wäre es ihr eigenes Geld, das sie verwalten.“

„Die Qualität der Mitarbeiter und ihre Verbundenheit zum Unternehmen ist zentral für uns.“

„Sehr gute Kooperation zwischen Management und Mitarbeitern hegen und pflegen. Die Mitarbeiter den Markterfolg auch spüren lassen.“

„Gute menschliche Beziehungen im Betrieb, vernünftiger Umgang mit der Belegschaft.“

„Respekt vor jedem Mitarbeiter, vor jedem Kunden, vor jedem Gesprächspartner.“

„Gute Mitarbeiter sind unser höchstes Gut.“

Ist die innovative/technologische Alleinstellung gewissermaßen die „harte“ Basis für das Erringen der Weltmarktführerschaft (vgl. Chart 12), so dürfte sie ohne entsprechende Mitarbeiter weder zu erreichen noch auf Dauer zu halten sein. So gesehen hat die Pflege emotionaler, „weicher“ Aspekte im Umgang miteinander durchaus ihre „harte“ Interessen-Grundierung.

Die Einzelantworten zu *Qualitäts- und Umweltbewusstsein* sowie *Langzeit- und Ertragsdenken* sprechen – so wie im Chart abgebildet – für sich.

Chart 39

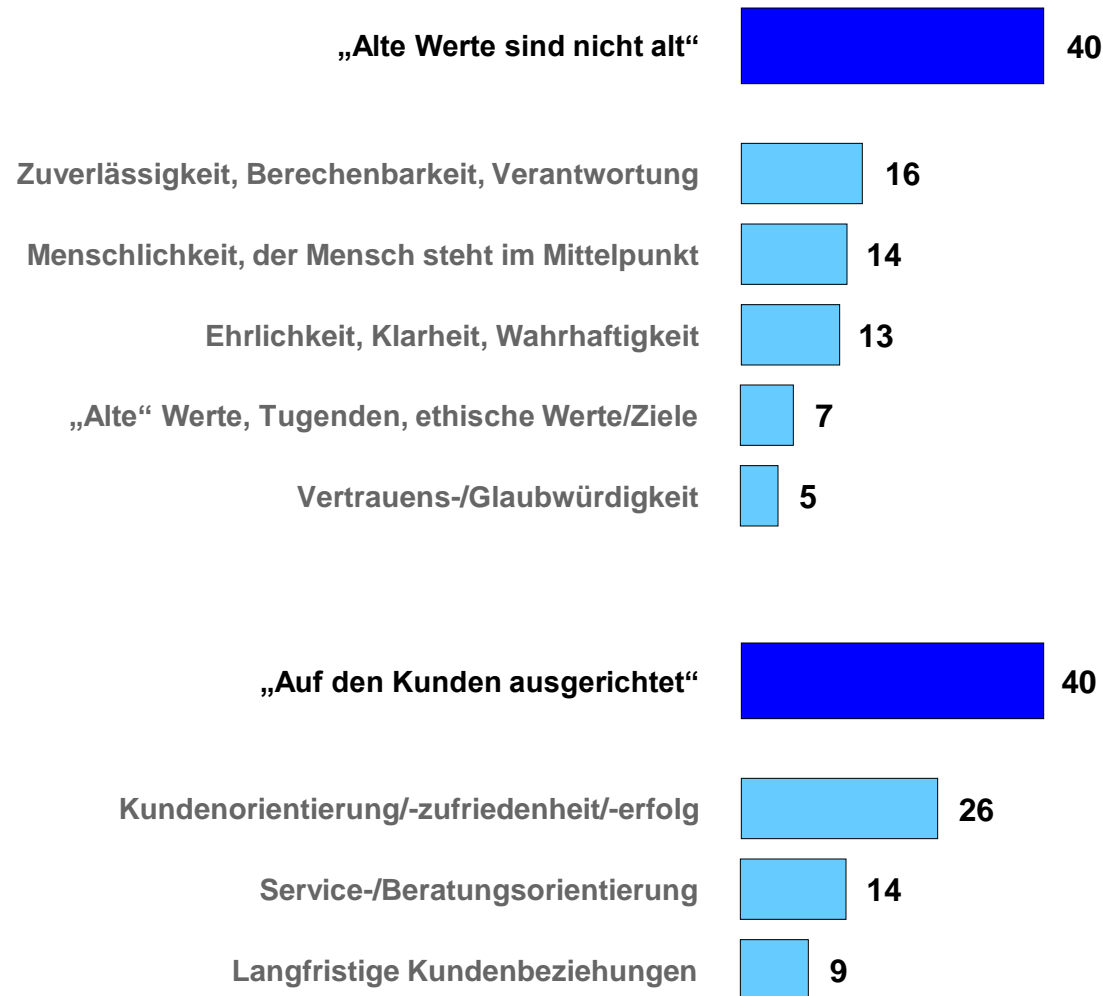
Für *Alte Werte sind nicht alt* und *Auf den Kunden ausgerichtet* dienen anschließend einige Zitate zur näheren Veranschaulichung.

Chart 40

39 „Qualitäts-/Umweltbewusstsein“ und „Langzeit-/Ertragsdenken“: Differenzierung dieser Ziele/Werte (offene Frage; Mehrfachantworten)



40 „Alte Werte sind nicht alt“ und „Auf den Kunden ausgerichtet“: Differenzierung dieser Ziele/Werte (offene Frage; Mehrfachantworten)



Zitate zu *Alte Werte sind nicht alt*:

„Respekt, Toleranz und Fairness als gemeinsame Grundlage für zielorientiertes Arbeiten.“

„Respektvoller Umgang mit jedem Kollegen. Alte Tugenden wie Worthalten, Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit.“

„Berechenbarkeit und Ehrlichkeit – wir wollen nicht von Banken abhängig sein.“

„Natürlich Gewinnorientierung – aber bei vorsichtigem Handeln und Verantwortungsbewusstsein.“

„Offener und ehrlicher Umgang miteinander – sowohl intern als auch extern.“

„Verantwortung und Ehrlichkeit als ethische Prinzipien und dann die Profitabilität.“

Und zu *Auf den Kunden ausgerichtet*:

„Der Kunde, nicht die Gewinnorientierung steht im Vordergrund.“

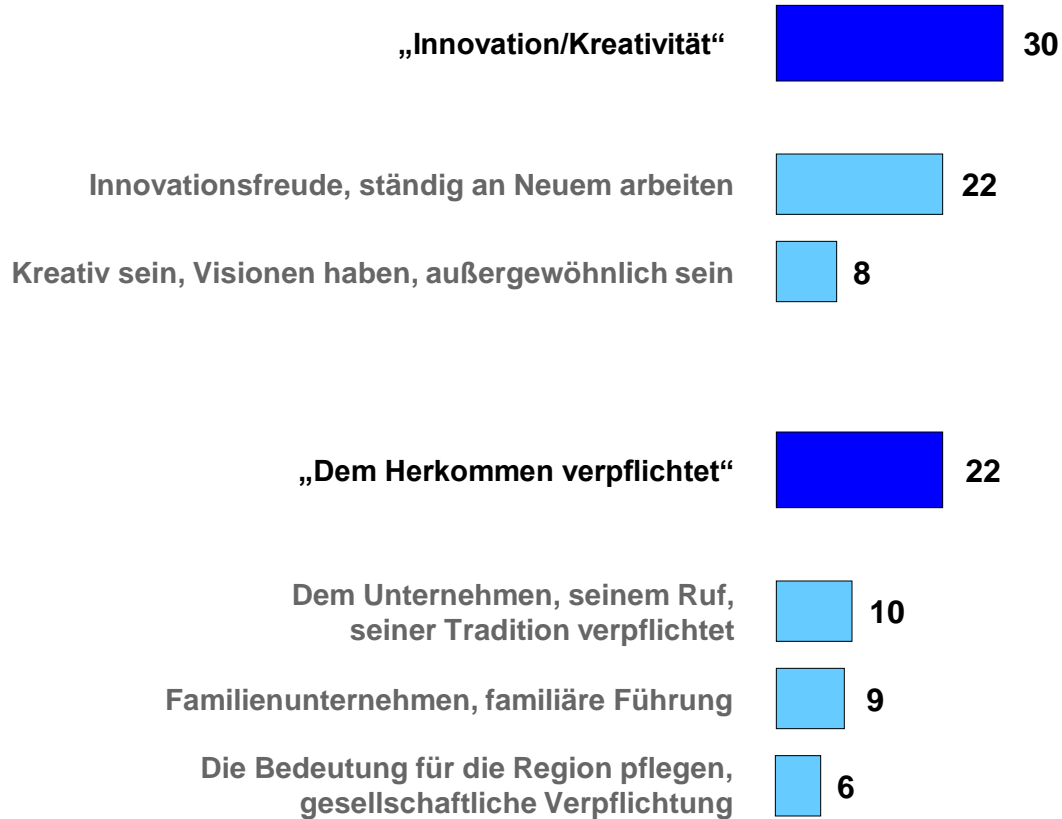
„Wir stärken durch unsere Arbeit die exzellenten Leistungen unserer Kunden.“

„Die Maschine steht nicht im Vordergrund: Wir sind Anbieter eines Gesamtpakets und versuchen, mit dem Kunden eine laufende Partnerschaft einzugehen.“

„Der Kunde ist der wichtigste Parameter.“

Innovation – die geistige und vor allem auch die materielle Grundlage für den Markterfolg – dominiert die Ziel-/ Wertehierarchie (wie Chart 37 zeigte) keineswegs: Die „richtigen“ Mitarbeiter bringen das mit ein, und stehen damit an deren Spitze. Und: Das Hochhalten alter Werte bedeutet nicht, dass sehr viele gleichzeitig auf Tradition und Familie pochen.

41 „Innovation/Kreativität“ und „Dem Herkommen verpflichtet“: Differenzierung dieser Ziele/Werte (offene Frage; Mehrfachantworten)

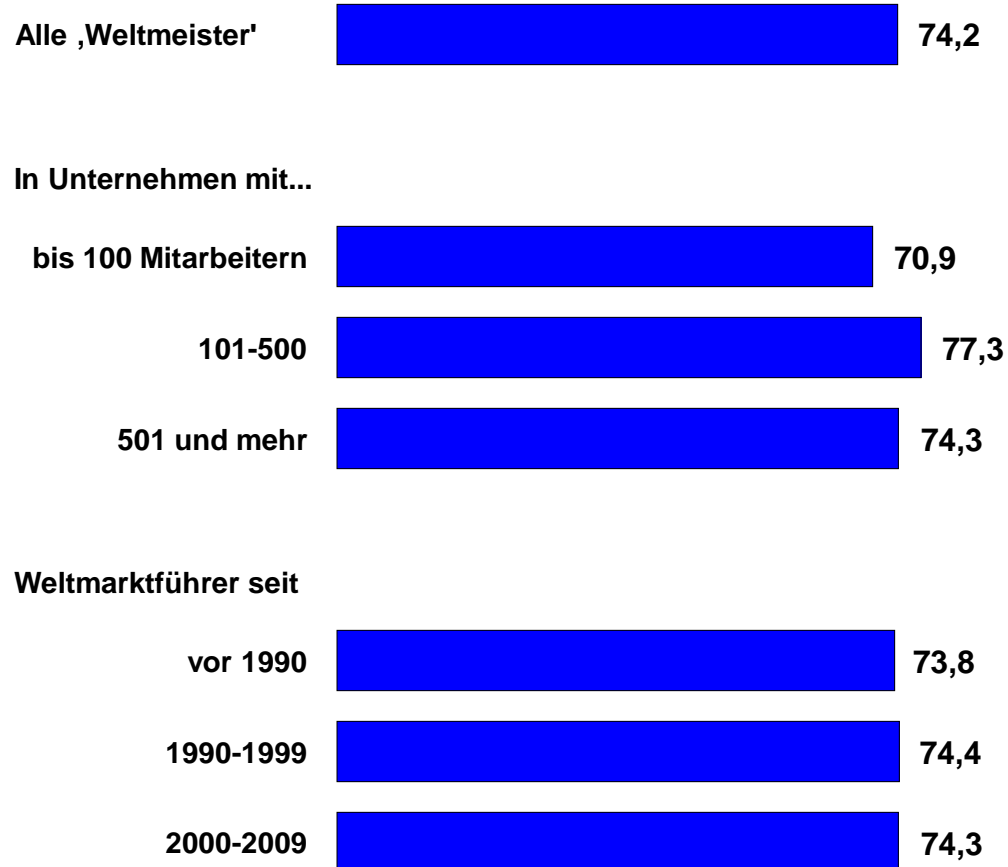


Ziele sind Markierungen, die man erreichen will: Es sind dann auch lediglich 4% unserer ‚Weltmeister‘, die meinen, bereits da, wo man hin will, angekommen zu sein. Im Mittel beläuft sich der subjektive Realisierungs-Index auf 74,2 von 100 maximal erreichbaren Punkten. Die kleineren Unternehmen konstatieren die vergleichsweise größte Lücke.

Chart 42

42 Der ‚Innere Kompass‘: Wie viel der angestrebten Werte/Ziele hat man bereits verwirklicht?

(Erreichbares Maximum: 100 Punkte)

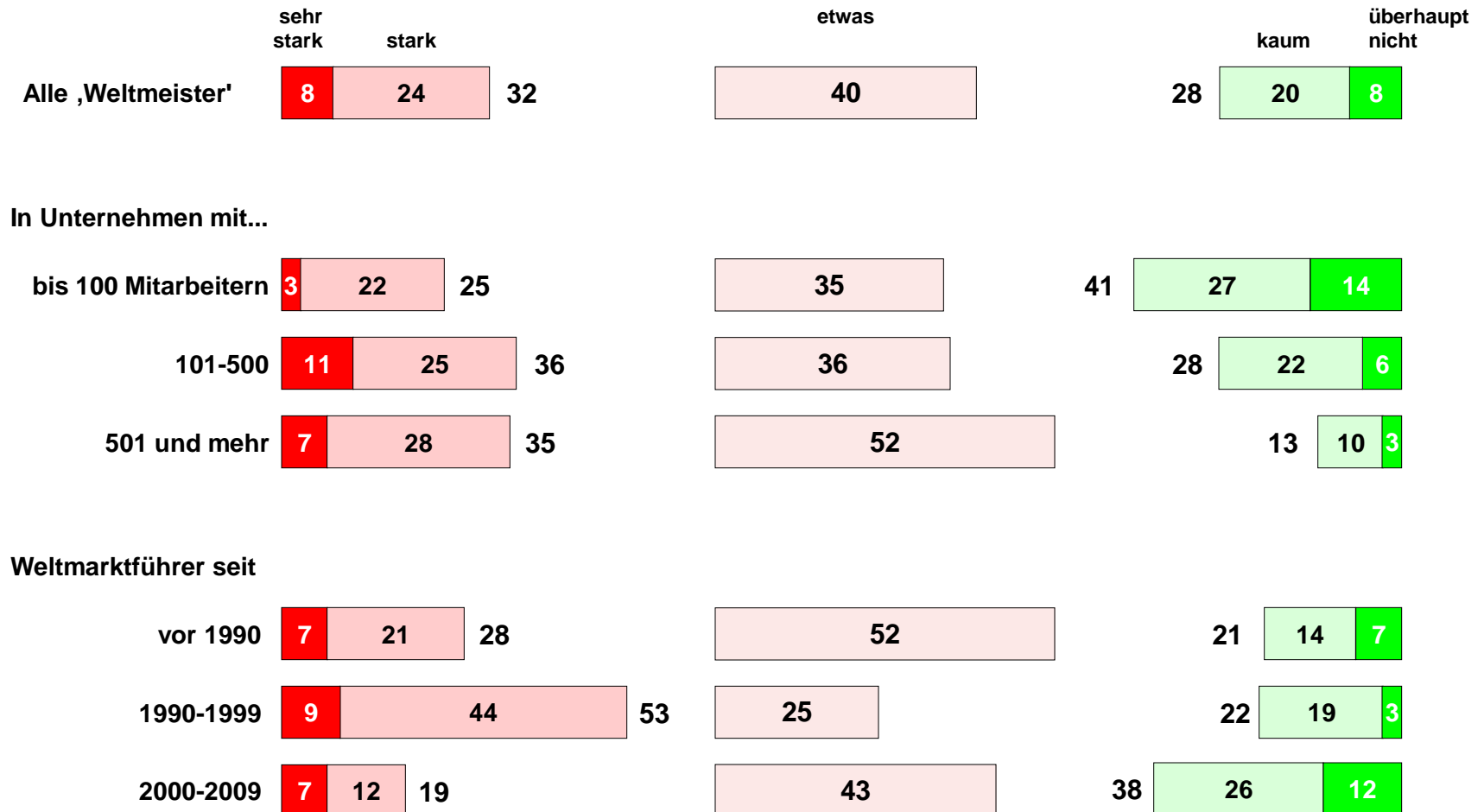


2.5.2 Zukunftszuversicht

Wenden wir uns abschließend von der Diskussion der Ziele und Werte hin zu etwas sehr viel profanem – zur gegenwärtigen Wirtschaftslage nämlich. Es ist ein erstaunlich niedriges Drittel unserer ‚Weltmeister‘, die sich dadurch (*sehr*) *stark* betroffen fühlt. Der Betroffenheitsanteil ist dabei am höchsten bei jenen, die seit 1990-1999 Weltmarktführer sind – also sich weder erst sehr „frisch“ noch schon sehr lange in dieser Position befinden. Außerdem zeigt der Blick auf die Kategorie *kaum/überhaupt nicht betroffen*, dass hier die kleineren Unternehmen deutlich am häufigsten vertreten sind.

Chart 43

43 Betroffenheit von der wirtschaftlichen Gesamtsituation



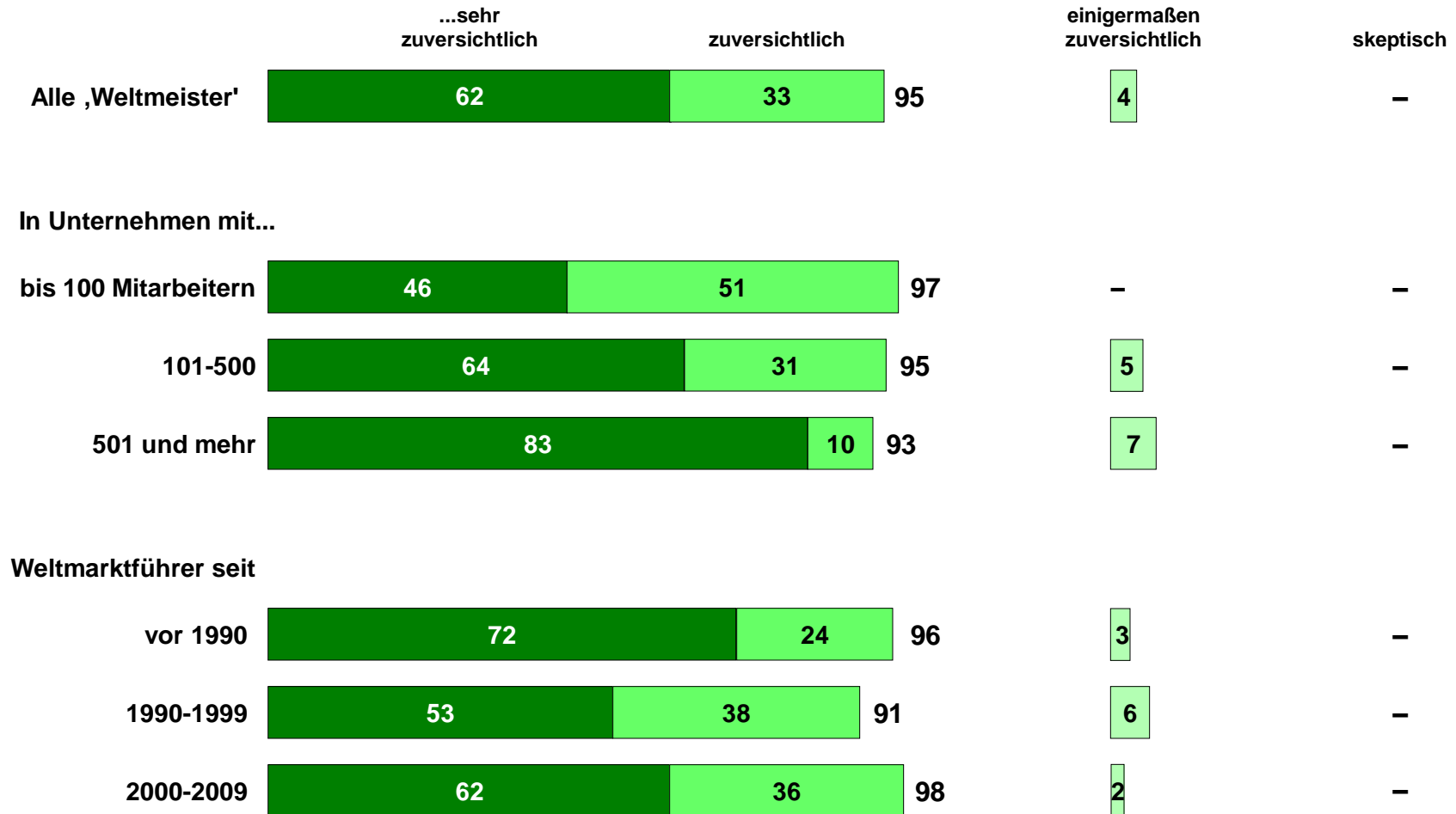
Sieht man sich durch die wirtschaftliche Gesamtsituation tangiert, so konstatiert man vor allem generellen Auftragsrückgang (29% der ‚Weltmeister‘) bzw. in bestimmten Märkten, die für das Unternehmen relevant sind (13%). Hinzu kommen Auftragsverschiebungen (9%).

Mit 95% sind es aber so gut wie alle unsere Weltmarktführer, die (*sehr*) *zuversichtlich* sind, die schwierige Gesamtlage erfolgreich zu bestehen. Die explizite Zuversicht steigt markant mit der Unternehmensgröße und ist bei den seit langem etablierten ‚Weltmeistern‘ am höchsten.

Chart 44

44 Zukunftszuversicht

Dass das Unternehmen die gegenwärtig schwierige Gesamtlage erfolgreich durchstehen wird, ist man ...



Was unterscheidet die sehr zuversichtlichen Weltmarktführer von jenen, die dafür nicht diese höchste Optimismusstufe wählen?

Zum einen sehen sie sich gegenüber ihrem schärfsten Konkurrenten verstärkt im Vorteil, was *Profitabilitäts- und Qualitätsführerschaft* angeht.

Chart 45

Dann nehmen sie für sich – ebenfalls in Relation zum schärfsten Wettbewerber – mehr als die weniger zuversichtlichen in Anspruch: *Innovative Grundausrichtung, High-Tech-Niveau und Gespür für Zukunftsentwicklungen, hochmotivierte Mitarbeiter, gesellschaftliches Engagement, öffentliches Ansehen und weltweite Präsenz, sowie moderne Organisationsstruktur, Finanzkraft und Gewinnorientierung.*

Chart 46

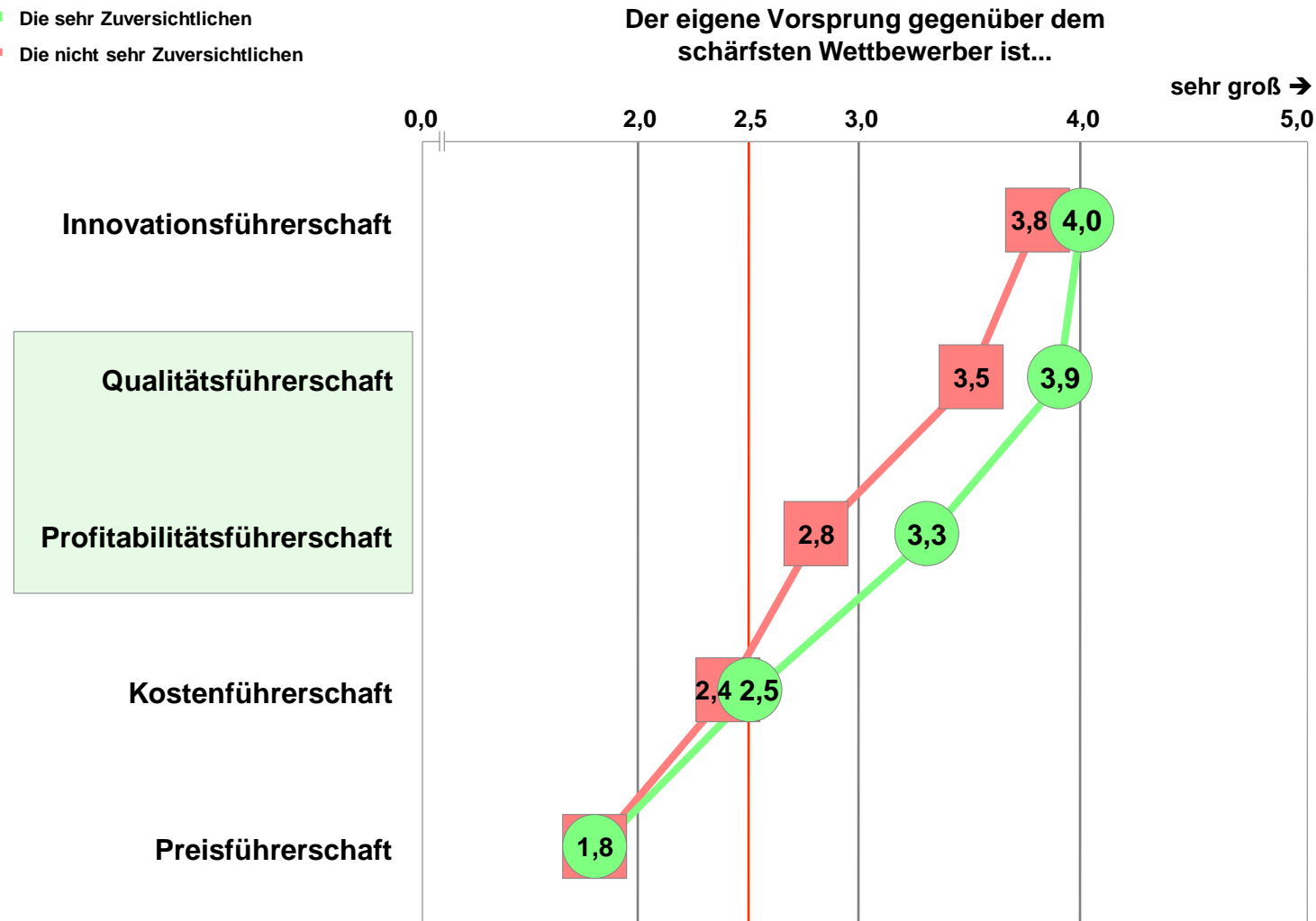
Es ist also ein ganzes Bündel von Kriterien, das der eigenen hohen Zuversicht zu Grunde liegt. Von diesen schlägt die Leistungsbasis der Weltmarktführerschaft – hohes Innovationsniveau – ganz besonders durch.

Konsequenter Weise sind dann auch ‚Weltmeister‘ mit ausgeprägter Zukunftszuversicht noch sehr viel mehr als die weniger expliziten Optimisten davon überzeugt, insgesamt über einen (sehr) großen Vorsprung gegenüber ihrem schärfsten Konkurrenten zu verfügen.

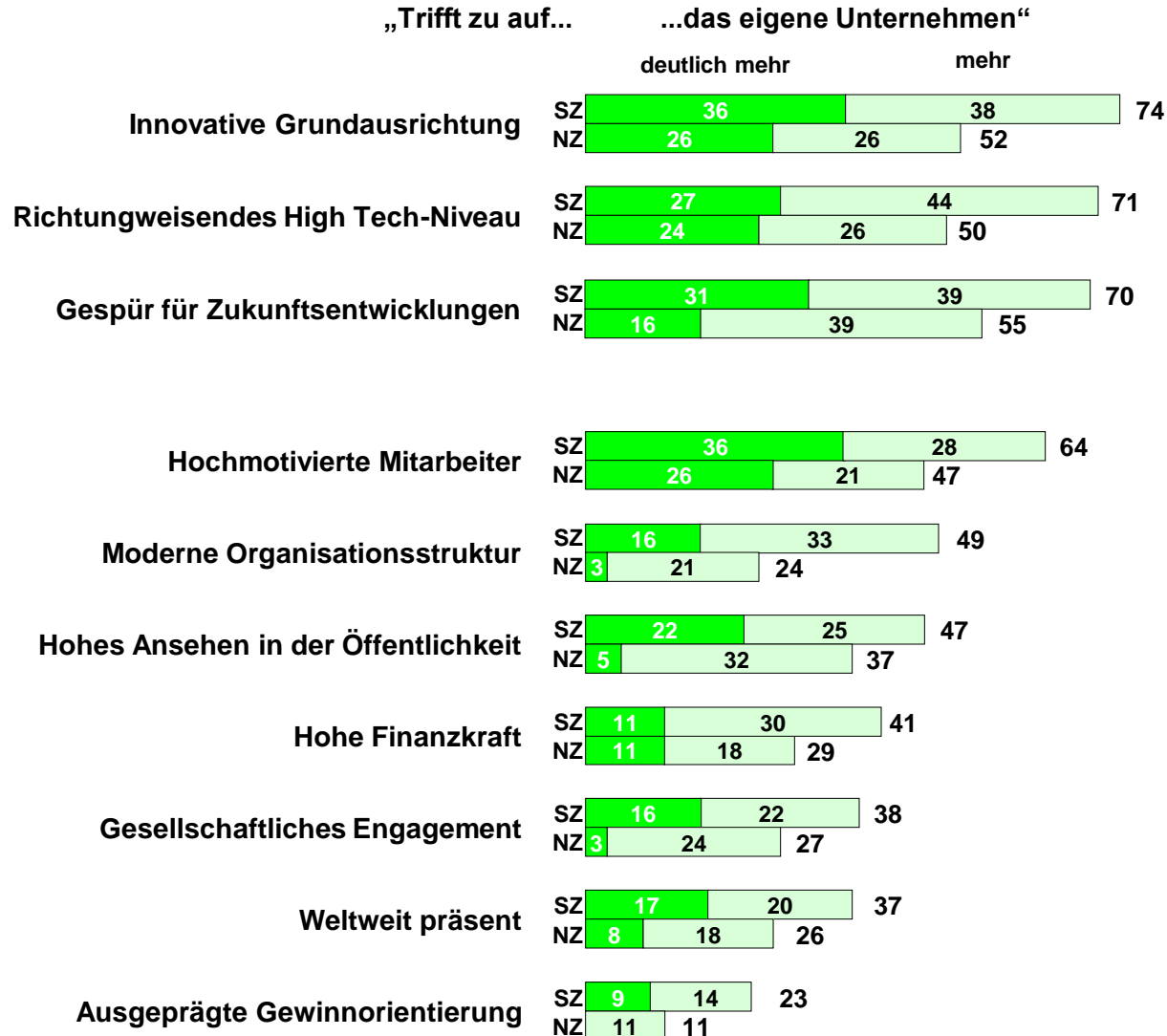
Chart 47

45 Zukunftszuversicht und Vorsprung gegenüber dem schärfsten Wettbewerber: Bewertungsprofile bei ausgewählten Kriterien

- Die sehr Zuversichtlichen
- Die nicht sehr Zuversichtlichen



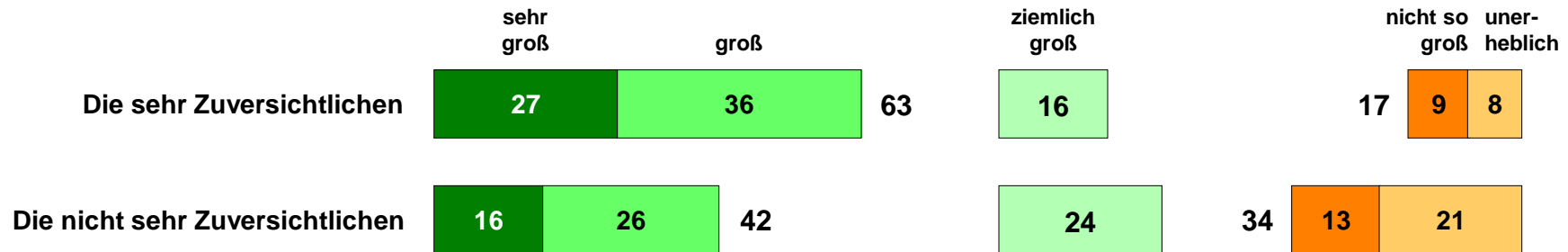
46 Was sehr zuversichtliche ‚Weltmeister‘ verstärkt bei sich erfüllt sehen



SZ: Sehr- Zuversichtliche
 NZ: Nicht-Sehr-Zuversichtliche

47 Zukunftszuversicht und Einschätzung des Gesamtvorsprungs gegenüber dem schärfsten Wettbewerber

Der eigene Vorsprung ist insgesamt...



3. Zur Untersuchungsmethode

Angesichts der beruflichen Positionen unserer Gesprächspartner – Unternehmer, Geschäftsführer, Vorstände, leitende Manager – und deren in der Regel starken Inanspruchnahme durch Geschäftsreisen, war das Telefoninterview die Methode der Wahl. IRES entwickelte dafür einen vollstrukturierten Fragebogen, der sowohl mit offenen als auch mit geschlossenen und skalierenden Fragestellungen arbeitete.

Grundgesamtheit für die Auswahl der Stichprobe waren die zum Erhebungszeitpunkt rund 450 auf der VDI nachrichten-“Straße der Weltmeister“ verzeichneten Unternehmen. Ziel war es, von diesen 100 für das Interview zu gewinnen – 103 konnten realisiert werden. Die Strukturdaten dieser Unternehmen wurden im Ergebniskapitel 2.1 bereits dargestellt. Für die interviewten Personen ergab sich diese Zusammensetzung:

Struktur der Interviewpartner n=103	
(Angaben in %)	
Position: Unternehmer, Inhaber, Teilhaber	30
Vorstand, Geschäftsführer	40
Andere leitende Position	30
Aufgabenbereich: Technologie, Produktion	36
Kaufmännisch, Betriebswirtschaftlich, Verwaltung	30
Beides	34
Geschlecht: Männlich	92
Weiblich	8
Alter: Bis 35 Jahre	9
36 bis 49 Jahre	55
50 bis 59 Jahre	21
60 Jahre und älter	13
Keine Angabe	2

16% der Unternehmen haben ihren Sitz in den östlichen Bundesländern. Firmen aus Bayern/Baden Württemberg sind mit 33% in der Stichprobe vertreten, auf den Norden und NRW entfallen 26% und auf die übrigen Regionen 25%.