

Ohne Wurzeln keine Flügel. Viele exportorientierte deutsche Mittelständler sind fest in ihrer jeweiligen Heimatregion verankert – und scheuen dennoch nicht den Schritt auf ausländische und manchmal sehr schwierige Märkte.



Exportwunder deutscher Mittelstand

Erfolgsfaktoren. „The German Mittelstand“ ist international zu einem Qualitätssiegel geworden. Weltweit wird Deutschland um seine erfolgreichen und innovationsstarken Familienunternehmen beneidet. Was macht ihre Stärke aus? Text: Ernst Leiste, Bonn

Schramberg, Damme, Drolshagen – fernab großer Ballungszentren sprießen wahre Spitzenunternehmen aus dem Boden. Hidden Champions aus der Provinz überzeugen mit Spezialprodukten und Know-how auf den Weltmärkten. Bundesländer und Gemeinden weisen nicht ohne Stolz auf mittelständische Weltmarktführer aus ihrer Region hin.

NEBEN DER STARKEN regionalen Bindung, der langfristig orientierten Unternehmenspolitik, der Innovationskraft und der soliden Finanzierung punkten deutsche Familienunternehmen auf den Weltmärkten vor allem mit Exportgeist, Hightechprodukten, einem hohen Spezialisierungsgrad, maßgeschneiderten Dienstleistungen und der Markterschließung im Unternehmensverbund.

Die Zahlen und Definitionen zum deutschen Mittelstand, um den uns selbst US-Präsident Barack Obama beneidet, variieren sehr stark, seine enorme Bedeutung für die deutsche (Export-)Wirtschaft ist aber völlig unbestritten: 2013 gab es in Deutschland etwa 3,7 Millionen Unter-

nehmen. Über 99 Prozent davon gehörten zum „German Mittelstand“. Rund 95 Prozent aller deutschen Unternehmen sind Familienunternehmen, davon etwa 85 Prozent eignergeführt.

Nicht so gigantisch sind die Zahlen, wenn man über den exportierenden Mittelstand spricht. Denn im Ausfuhrgeschäft aktiv sind nur gut 100.000 Unternehmen mit über zwei Millionen Euro Umsatz pro Jahr. Zudem gibt es über 250.000 kleine und mittlere Unternehmen (KMU), die meist in europäische Länder exportieren – aber das Interesse an außereuropäischen Regionen wächst.

BEIM EXPORTIERENDEN Mittelstand gibt es große Unterschiede. So ist der Weltmarktführer für Leistungswiderstände, die Krah-Gruppe aus Drolshagen, überaus erfolgreich als Zulieferer für Großunternehmen. Die Kundenreferenzliste liest sich wie das Who is who der internationalen Kfz-Industrie. Allerdings hängt man das nicht an die große Glocke, sondern feiert seine Erfolge lieber im Verborgenen.

Anders der gegenüber Öffentlichkeitsarbeit aufgeschlossene Landmaschinenhersteller Grimme, der mit viel Exportgeist auch schwierige Märkte erschließt. Bei regelmäßigen Familientagen werden den Angehörigen die Arbeitsstätten ihrer Familienmitglieder gezeigt. „Die Fluktuation der Mitarbeiter ist bei uns gering: Viele von ihnen sind bereits seit mehreren Jahrzehnten bei uns angestellt“, sagt Frank Nordmann, Gesamtverkaufsleiter Afrika, Südostasien, Ozeanien von Grimme.

Von insgesamt rund 2.800 internationalen Weltmarktführern stammten 2012 nach Daten des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi) mehr als 1.300 aus Deutschland – im Vergleich dazu brachten es die USA gerade mal auf 366 Weltmarktführer. 90 Prozent der deutschen Topunternehmen sind Mittelständler, häufig aus den Branchen Maschinenbau und Elektrotechnik. Der breiten Öffentlichkeit sind sie meist kaum bekannt. Doch zahlreiche Veranstaltungen rücken die erfolgreichen KMU ins Zentrum des öffentlichen →

International spitze: Der Mittelstand im europäischen Vergleich

Auch im internationalen Vergleich steht der deutsche Mittelstand gut da: Gemäß einer Studie des Finanzdienstleisters GE Capital in Zusammenarbeit mit dem Bonner Institut für Mittelstandsforschung schneiden deutsche KMU im Vergleich zu den drei anderen großen EU-Volkswirtschaften Vereinigtes Königreich, Frankreich oder Italien deutlich besser ab. Unter den Top-Vier-EU-Ländern wächst der deutsche Mittelstand am stärksten – dies auch während der Kri-

senjahre 2007/2008 und 2010/2011. Dabei wurde der Abstand zu den übrigen drei Ländern noch größer. Gleichzeitig hat der deutsche Mittelstand seine Mitarbeiterzahl in den vergangenen fünf Jahren um sieben Prozent erhöht. In Frankreich und Italien waren es jeweils nur knapp 0,5 Prozent. In puncto Arbeitsproduktivität stellte ein deutscher Mitarbeiter in einem mittelständischen Industriebetrieb im Jahr 2013 im Schnitt Waren im Wert von 228.400 Euro

her. Im EU-Vergleich ein überdurchschnittlicher Output: Im Vereinigten Königreich, Frankreich oder Italien produzierte ein Mitarbeiter 2013 im Schnitt Waren im Wert zwischen 169.200 Euro und 186.100 Euro. Deutsche Mittelständler – so die in der Studie in den vier EU-Ländern befragten 4.040 Unternehmen weiter – sind auf Auslandsmärkten mit 80 Prozent Engagement wesentlich stärker vertreten als die Wettbewerber der drei anderen Länder.

→ **Interesses:** So etwa das „Gipfeltreffen der Weltmarktführer“ in Schwäbisch Hall oder der „Tag der Weltmarktführer in Westfalen“. Hinzu kommen Familienunternehmertage und vielfältige Mittelstandspreise, wie der des „Hidden Champion“ beim Fernsehsender n-tv, sowie Mittelstandspreise vieler Bundesländer.

ENG VERBUNDEN mit der Anzahl der deutschen Weltmarktführer ist deren Produktstärke. So entwickelt und produziert die Firma Kern-Liebers seit 1965 die Federn, die einen Kfz-Sicherheitsgurt zurück ins Gehäuse ziehen. Das Unternehmen ist inzwischen bei der Herstellung von zwei Dritteln aller weltweit produzierten Autos vertreten.

Zudem sichern maßgeschneiderte Dienstleistungen auch auf schwierigen Märkten den Erfolg. Die Zehn-Mann-Werbeagentur Speer + Rogal beispielsweise macht auf dem nicht leicht zu bearbeitenden Markt Saudi-Arabien seit Jahren gute Geschäfte. „Die Kunden werden so bedient, dass sie in der Regel lange bei uns bleiben“, lautet die Devise von Geschäftsführer Lothar Rogal.

Der deutsche Mittelstand ist längst auch zu einer wichtigen Zielgruppe für Dienstleister geworden. Vor allem Banken, Versicherungen oder Unternehmensberater, aber auch Medien, Handelskammern, Politiker oder ausländische Staaten haben den deutschen Mittelstand für sich entdeckt. Dies belegen zahlreiche Studien zum „Phänomen Mittelstand“, Werbekampagnen namhafter Geldinstitute und Serien in Wirt-

schaftsmagazinen mit Titeln wie „Perlen der Provinz“.

Und auch das Ausland ist interessiert an deutschen Mittelständlern: Sinigapur möchte mit mehrseitigen Success-Storys in der deutschen Wirtschaftspresse KMU zu Engagements in den Stadtstaat



Produktstärke ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor des „German Mittelstand“.

locken. Für die von Sanktionen stark getroffene russische Wirtschaft warb Minister Alexej Uljukajew Ende November 2014 in Stuttgart um Investitionen aus dem deutschen Mittelstand. Mithilfe des ehemaligen Fraktionsvorsitzenden der Grünen, Rezzo Schlauch, sucht die Agentur für Investitionsförderung der Republik Türkei deutsche KMU, die sich in ihrem Land engagieren.

EIN WICHTIGER ERFOLGSFAKTOR beim Schritt ins Ausland sind auch Förderprogramme. Exemplarisch dafür steht das Markterschließungsprogramm des BMWi,

das die Exportbemühungen von KMU in verschiedensten Branchen und Zielmärkten fördert. Allein im Jahr 2013 wurden knapp 100 Markterschließungsprojekte vom BMWi durchgeführt. Die Mehrzahl der Teilnehmer schätzt die mittelfristige Exportentwicklung ihres Unternehmens als Folge des Projektes als gut oder sehr gut ein. Qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen, bleibt national und international eine der größten Herausforderungen für den deutschen Mittelstand, der etwa 80 Prozent aller sozialversicherungspflichtigen Arbeitnehmer beschäftigt. Dies belegt eine Studie der Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers, die weltweit knapp 2.400 Familienunternehmen aus 42 Ländern, darunter 109 deutsche Unternehmen, befragten. Das wichtigste Ziel für deutsche Familienbetriebe besteht darin, ihr Unternehmen langfristig zu erhalten, wenn möglich in Familienhand. Knapp die Hälfte plant, das Unternehmen sowie das Management an die nächste Generation zu übertragen.

VIELE MITTELSTÄNDISCHE Unternehmen sind aus der Wirtschaftskrise gestärkt hervorgegangen, da Unternehmensführung und Beschäftigte in schwierigen Zeiten zusammenrückten. Mithilfe von flexiblen Arbeitszeitregeln, Zeitkonten oder Fortbildungsmaßnahmen wurde alles getan, um die Arbeitsplätze gut ausgebildeter und engagierter Mitarbeiter zu erhalten. Zwar steht der deutsche Mittelstand auch künftig vor großen Herausforderungen wie der ständig wachsenden internationalen Konkurrenz, der anhaltenden Eurokrise oder dem chronischen Fachkräftemangel. Trotzdem scheint er für die Zukunft gut gewappnet zu sein. Mithilfe innovativer technischer Lösungen, spezieller Produkte und einer Portion Mut erschließen deutsche Mittelständler immer neue Märkte. Oft wagen sich deutsche KMU in völlig neue Felder vor, die bisher von keinem Wettbewerber besetzt sind. Mit der Entwicklung der Industrie 4.0 hat der deutsche Mittelstand zudem ideale Voraussetzungen, im Industriesektor auch künftig international die Nase vorn zu haben. Im engen Austausch zwischen Elektrotechnik, Maschinenbau und Informationstechnologie dürfte es gelingen, Know-how und Technik made in Germany auf den Weltmärkten erfolgreich zu positionieren.

Starke Zahlen: Innovationstreiber KMU

GEHOBENER MITTELSTAND

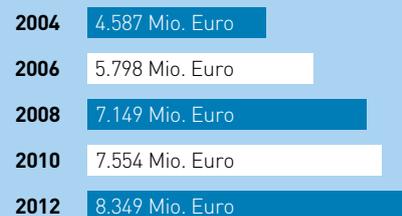
Es gibt laut des Instituts für Mittelstandsforschung 26.200 Unternehmen mit einem Umsatz von 20 Millionen bis einer Milliarde Euro. Dies entspricht 1,6 Prozent aller Unternehmen in Deutschland. Sie beschäftigen 2012 über 31 Prozent (8,4 Millionen) aller Arbeitnehmer und erwirtschafteten 2,4 Billionen Euro Umsatz – dies entspricht 30,4 Prozent des deutschen Bruttoinlandsprodukts.



FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG (F & E)

Deutsche KMU investieren stark in F & E und schaffen so wettbewerbsfähige Innovationen made in Germany.

F & E-Ausgaben von 2004 bis 2012¹⁾



1) Jahresdurchschnittliche Wachstumsrate.
Quelle: Stifterverband 2014

→ **WEITERE INFORMATIONEN**

www.gtai.de/markets