



Berliner Forum

Wissenschaft und Innovation



„Hidden Champions“

Die verborgene Leistungskraft
der deutschen Wirtschaft



DOKUMENTATION

Berliner **Forum**
Wissenschaft und Innovation

Wissen
Deutschland

„Hidden Champions“ –
Die verborgene Leistungskraft der deutschen Wirtschaft

Konferenz der
Friedrich-Ebert-Stiftung
Berlin, 25. April 2005

Martin Münzel
Peter Oesterdiekhoff
Hannah Schmidt
Michael Tröster

ISBN 3-89892-380-0

Copyright 2005 by Friedrich-Ebert-Stiftung
Godesberger Allee 149, 53175 Bonn

Layout: PAPYRUS - Schreib- und Büroservice, Bonn
Umschlag: Pellens Kommunikationsdesign GmbH, Bonn
Druck: Bonner Universitäts-Buchdruckerei
Printed in Germany 2005

Inhalt

Einführung	5
Begrüßungsworte	
Anke Fuchs	7
Podium I	
„Hidden Champions“ – Erfolgsgeheimnisse deutscher Weltmarktführer	9
Dr. Bernhard Ebel: „Hidden Champions“ – Bestandsaufnahme eines deutschen Phänomens	10
Diskussion	15
Podium II	
Was tut die Bundesregierung für den Mittelstand/„Hidden Champions“	19
Georg Wilhelm Adamowitsch: Förderprogramme für technologieintensive KMU	20
Diskussion	24
Grundsatzrede	
Bundeskanzler Gerhard Schröder	29
Zusammenfassung und Schlusswort	
Dr. Heik Afheldt	35
Podiumsteilnehmer	37

Einführung

In der Debatte um den Wirtschaftsstandort Deutschland verengt sich der Blick von Öffentlichkeit und Medien oftmals zu stark auf die Großunternehmen, während den mittelständischen Unternehmen vergleichsweise wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird. Ungerechtfertigt ist dies nicht zuletzt, weil damit auch die in der Regel wenig bekannten „Hidden Champions“ vernachlässigt werden, die mit ihrer „verborgenen Leistungskraft“ und ihrem Erfolg eine der traditionellen Stärken der deutschen Wirtschaft darstellen.

Zu den grundlegenden spezifischen Kennzeichen der „Hidden Champions“ zählen ihre außerordentlich hohen Marktanteile und das Ziel der Marktführerschaft, ihre konzentrierte Ausrichtung auf spezialisierte kleine Märkte, Nischen und Kompetenzbereiche sowie ihre internationale Präsenz. Als weitere Merkmale lassen sich die Längerfristigkeit ihrer unternehmerischen Strategien und ausgeprägte Kontinuitätsstrukturen in Bezug auf Kunden, Mitarbeiter und Führungskräfte ausmachen.

„Hidden Champions“ bilden eine besondere Gruppe von mehreren Hundert KMU, die marktführende Stellungen innehaben und aufgrund eines hohen Spezialisierungsgrades traditionell global – und nicht regional beschränkt – vermarkten. Trotz ihres Erfolges sind diese Unternehmen in der Öffentlichkeit weitestgehend unbekannt und werden in ihrer ökonomischen Bedeutung unterschätzt. Dies ist teilweise dem hohen Grad an Spezialisierung geschuldet, die eine massenwirksame Vermarktungsstrategie unnötig macht, teilweise aber auch Resultat eines bewusst niedrig gehaltenen öffentlichen Profils.

Der charakteristische Wettbewerbsvorteil der „Hidden Champions“ liegt in der hohen Produktqualität, die wiederum eine hoch qualifizierte Belegschaft voraussetzt. Unter den Mitarbeitern selbst lässt sich zudem ein hoher Grad an Motivation und Identifikation mit dem Un-

ternehmen und seinen Produkten ausmachen. Gefördert werden diese Eigenschaften u.a. durch Kapitalbeteiligungsmodelle und progressive Entgeltsysteme.

Entgegen dem Trend setzen „Hidden Champions“ – in den vergangenen Jahren allerdings mit leichten Abstrichen – auf eine hohe Fertigungstiefe. Sie stehen Outsourcingtendenzen in Kernaktivitäten eher ablehnend gegenüber. Ziel ihrer Unternehmenspolitik ist die durchgängige Sicherung hoher Qualitätsstandards in Unabhängigkeit von Zulieferern und der Schutz des Produktions-Knowhows vor der Konkurrenz. „Hidden Champions“ produzieren aus diesem Grund nicht nur große Teile ihrer Produkte eigenständig, sondern häufig auch die Maschinen und Fertigungsanlagen, die zur Produktion vorgelagerter Produkte erforderlich sind. Charakteristisch ist zudem die niedrige Fluktuation der Belegschaft, die im Schnitt einer Unternehmenszugehörigkeit von weit über 20 Jahren entspricht.

„Hidden Champions“ gedeihen auf der Grundlage der positiven Aspekte des Produktions- und Unternehmensstandorts. Dies kam auch in den Beiträgen auf der Konferenz zum Vorschein. Zwar wird die Problematik hoher Lohnnebenkosten ebenso wahrgenommen wie die zunehmend auch bei mittelständischen Unternehmen beobachtbare Verlagerung von Produktionsstandorten nach Osteuropa. Vor allem aber zeigte sich gerade im internationalen Vergleich Zufriedenheit mit dem sehr hohen Qualifikationsgrad der Mitarbeiter, ihrer Kreativität und ihrer Fähigkeit zum ganzheitlichen, vernetzten Denken. Wichtiger als die Frage des Lohnniveaus ist zudem, dass unternehmensinterne gemeinsame Vereinbarungen und verschiedene Arbeitsmodelle ein hohes Maß an Flexibilität möglich machen. Der im internationalen Vergleich relativ hohe Anteil von „Hidden Champions“ in Deutschland sollte Anlass für mehr Optimismus über die Zukunft unserer Wirtschaft sein.

Begrüßungsworte

Anke **Fuchs**

Vorsitzende der Friedrich-Ebert-Stiftung

Sehr verehrte Damen und Herren,

ich begrüße Sie zu unserer Konferenz, die sich mit einem wichtigen, dennoch nur selten angesprochenen Bereich der Wirtschaft beschäftigt: den unbekanntem Weltmarktführern. Sie bilden eine weithin unterschätzte Seite der deutschen Wirtschaft, die es lohnt, in den Mittelpunkt zu stellen. Denn gerade Deutschland ist mit seiner stark mittelständisch geprägten Wirtschaftsstruktur das Land der „Hidden Champions“. Sie zeigen auf ihre eigene und sehr vielfältige Weise, wie die Wirtschaft auf Herausforderungen des Weltmarktes erfolgreich reagieren, die Stärken des eigenen Standortes ins Spiel bringen und hochwertige Arbeitsplätze schaffen kann. Im Kontrast zu den defensiven Anpassungsstrategien großer Unternehmen, die großenteils auf Kosteneinsparungen und Betriebsschließungen setzen, findet Beschäftigungsaufbau derzeit nur noch in den wettbewerbsfähigen Teilen der mittelständischen Wirtschaft statt. Wir wollen heute daher auch in Erfahrung bringen, wie es so vielen Unternehmen dieser Größenordnung gelungen ist, der intensiver gewordenen internationalen Konkurrenz stand zu halten und die eigenen Marktanteile auszuweiten.

„Hidden Champions“ sind ein in der Öffentlichkeit bisher wenig beachtetes Phänomen. Obwohl sie global vermarkten und marktführende Stellungen innehaben, ist ihr Bekanntheitsgrad aufgrund ihres hohen Spezialisierungsgrades und der Konzentration auf eng definierte Märkte zu meist gering. Ihre Erzeugnisse gehen in Endprodukte ein, die uns als Konsumenten vielleicht bekannt sind. Dass es ohne ihre hochwertigen Vorlieferungen diese Produkte nicht oder nicht in der vorliegenden Qualität gäbe, ist uns in den meisten Fällen nicht bewusst. Darüber hinaus streben „Hidden Champions“ oft ein niedriges öffentliches Profil an, um ihre Märkte und Technologien der begehrlichen Aufmerksamkeit potentieller Konkurrenz zu entziehen. Sie sind daher nicht so bekannt, wie sie es aufgrund ihrer Leistungen verdienen. Dass deutsche Anbieter

für Offset-Druckmaschinen auf dem Weltmarkt führend sind, mag größeren Kreisen noch bekannt sein. Auch die Produkte „haribo“ und „Pustefix“ sind uns lieb und geläufig. Doch wer weiß schon, dass die globalen Märkte für Kuppelungshydraulik, Bremssysteme für Schienen- und Nutzfahrzeuge, optische Inspektionssysteme und Quarzglas für die Halbleiter- und Raumfahrtindustrie von deutschen Anbietern beherrscht werden?

Der vergleichsweise hohe Anteil von unbekanntem Weltmarktführern im Rahmen der insgesamt eher mittelständisch geprägten Unternehmensstruktur Deutschlands trägt dazu bei, dass die Leistungsfähigkeit der deutschen Wirtschaft tendenziell unterschätzt wird. Wir möchten mit dieser Konferenz auch zu einem ausgewogeneren Bild der Leistungskraft unserer Wirtschaft beitragen und der Verzagttheit, die sich zuweilen angesichts der wachsenden Konkurrenz auf den Weltmärkten breit macht, eine positive Perspektive entgegen setzen.

Sicherlich lassen sich viele Lektionen aus den Erfahrungen der „Hidden Champions“ lernen, so heterogen diese Unternehmensgruppe auch ist. Offensichtlich entscheidet z.B. nicht ausschließlich die Unternehmensgröße über wirtschaftlichen Erfolg. Unternehmen sind „Champions“ geworden, weil sie sich besondere Maßstäbe gesetzt haben für Professionalität, Kreativität, Produktqualität, Kundenorientierung, Innovationen, Unternehmenskultur und die Einbindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Über diese Erfolgsfaktoren werden wir heute in der ersten Sitzung noch detaillierte Auskünfte bekommen – nicht zuletzt von denen, die auf dieser Grundlage erfolgreich gewesen sind, den hier anwesenden Vertretern marktführender Unternehmen.

Meine Damen und Herren, ein zentrales Merkmal der „Hidden Champions“ ist ihre große Innovationskraft im nationalen und internationalen Vergleich. Ihre Marktführerschaft gründet

sich auf stetem technologischen Vorsprung und dauerhaft hoher Innovationstätigkeit. Der soeben erschienene Bericht zur technologischen Leistungsfähigkeit Deutschlands 2005 macht darauf aufmerksam, dass gerade in der mittelständischen Wirtschaft die forschungsintensiven Unternehmen besonders erfolgreich sind. Deutsche Unternehmen in ihrer Gesamtheit zählen zu den innovativsten in Europa. Gemessen an der Zahl der Patentanmeldungen liegt Deutschland weit über dem EU- und OECD-Durchschnitt. Doch entwickeln sich die aufstrebenden Länder derzeit dynamischer. Auf Dauer kann der Wettbewerb mit diesen Ländern nicht an der Kostenfront, sondern nur über Innovationen in Produkten und Prozessen gewonnen werden. Unser hohes Einkommensniveau und die damit erst möglichen sozialstaatlichen Leistungen können wir nur bewahren, wenn es uns gelingt, Innovationsvorsprünge aufzubauen und aufrecht zu erhalten. Die Innovationsleistungen der deutschen Wirtschaft werden zu großen Teilen von wenigen großen Industrien geprägt, insbesondere vom Automobil- und Fahrzeugbau. Geboten ist daher eine Diversifizierung der Spitzenleistungen, die unsere Zukunft auf eine sicherere, weniger von einzelnen Branchen und Märkten abhängige Grundlage stellt.

Kleinere und mittlere Unternehmen können für einen solchen Innovationswettbewerb gut gerüstet sein, wie uns die „Hidden Champions“ in eindrucksvoller Weise zeigen. Sie zeichnen sich häufig durch eine außerordentliche intensive Forschungs- und Entwicklungstätigkeit aus und sind in der Umsetzung neuer Technologien schneller als andere Unternehmen. Sie haben

sich rascher auf die Anforderungen der Wissensgesellschaft eingestellt und die Kreativität ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Mittelpunkt gerückt. Die Gestaltung von Arbeitsplätzen, Unternehmensstrukturen und betrieblichen Abläufen mit dem Ziel, eine offene, motivierende Kooperation der Mitarbeiter zu fördern, ist eines der wichtigsten Felder der Innovationspolitik. Ich bin daher überzeugt, dass wir von den „Hidden Champions“ Lektionen lernen können, die auch in anderen Bereichen ihre Gültigkeit besitzen.

Die Bundesregierung ist sich dieses Potentials offensichtlich bewusst, hat sie doch die Beteiligung kleinerer und mittlerer Unternehmen an ihrem Technologieförderungsprogramm seit 1998 erheblich ausgeweitet. In der zweiten Sitzung werden wir daher auch über die Bemühungen der Regierung, der angewandten Forschung und des Finanzsektors diskutieren und darüber, wie dieser Bereich die beste Förderung erfahren kann.

Das Attribut „hidden“ lässt bereits erahnen, dass es nicht einfach gewesen ist, Vertreter des Wirtschaftsbereichs der unbekanntesten Weltmarktführer zu identifizieren, um sie zu dieser Konferenz einzuladen. Mit großer Hilfe von vielen Seiten haben wir eine umfangreiche Einladungsliste zusammen gestellt. Dabei konnten wir insbesondere auf die Unterstützung von Abgeordneten des Bundestages und ihrer Wahlkreisbüros zählen. Ich bin ihnen für diese Hilfe sehr dankbar.

Ich wünsche Ihnen einen interessanten und ertragreichen Konferenztag.

Podium I

„Hidden Champions“ – Erfolgsgeheimnisse deutscher Weltmarktführer

Podiumsteilnehmer:

Stefan **Dräger**, Stellvertretender Vorstandsvorsitzender der Drägerwerk AG

Dr. Bernhard **Ebel**, Simon, Kucher & Partners

Nicola **Lemken**, Inhaberin von Lemken GmbH & Co. KG

Günther W.O. **Mull**, Geschäftsführer der Dermalog Identification Systems GmbH

Moderation:

Carl **Graf Hohenthal**, Stellvertretender Chefredakteur „Die Welt“

„Hidden Champions“ – Bestandsaufnahme eines deutschen Phänomens

Dr. Bernhard **Ebel**¹

Weit über 500 „Hidden Champions“ und andere erfolgreiche Mittelständler bilden das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Es sind nicht nur namhafte deutsche Großunternehmen, die gemessen an Weltmarkt-Anteil oder Weltmarktposition in ihren Branchen führend sind. Vielmehr lassen sich gerade in Deutschland in unterschiedlichsten Bereichen von Automobilzulieferern bis Zierfischfutteranbietern zahlreiche Beispiele für mittelständische Welt- bzw. Europa-

marktführer finden. Diese Unternehmen sind der Öffentlichkeit jedoch oft wenig bekannt.

Für viele dieser verborgenen Stars der deutschen Wirtschaft sind Marktanteile von über 50 % nicht ungewöhnlich. Solche „Hidden Champions“ nehmen in ihren Branchen Positionen ein, von denen multinationale Großunternehmen häufig nur träumen können. Abbildung 1 enthält dazu einige Unternehmensbeispiele aus verschiedenen Branchen und Größenklassen.

Abbildung 1: Ausgewählte Beispiele deutscher „Hidden Champions“

Unternehmen	Produktkategorie	Umsatz in € (2003)	Weltmarktposition
Adolf Würth GmbH & Co. KG	Direkthandel von Montage- und Befestigungstechnik	6,2 Mrd. *	Nr. 1
Beru AG	Dieselmotortechologie	354 Mio.	Nr. 1
BRITA GmbH	Tischwasserfilter	ca. 180 Mio. *	Nr. 1
Brückner Maschinenbau GmbH	Folienrekanlagen	495 Mio.	Nr. 1
Dürr AG	Autolackieranlagen	2,2 Mrd.	Nr. 1
FESTO AG & Co. KG	Pneumatische Antriebstechnik	1,3 Mrd. *	Nr. 2
Hauni Maschinenbau AG	Tabak verarbeitende Maschinen	585 Mio.	Nr. 1
Haribo GmbH & Co. KG	Gummibärchen	ca. 1,5 Mrd.	Nr. 1 (Europa)
Hugo Kern und Liebers GmbH & Co. KG	Federn	ca. 311 Mio.	Nr. 1
Putzmeister AG	Betonpumpen	271 Mio.	Top 2
Schmitz Cargobull AG	Anhänger, Auflieger	932 Mio. *	Nr. 1 (Europa)
Schwan-STABILO Cosmetics GmbH & Co. KG	Eyeliner, Lippenstiftstifte (Private Label für Farbkosmetik)	171 Mio.	Nr. 1
Stihl Gruppe	Motorsägen	1,53 Mrd.	Nr. 1
Tetra GmbH	Aquaristik, Gartenteich	ca. 200 Mio.	Nr. 1
Winterhalter Gastronom GmbH	Gewerbliche Spülsysteme	ca. 120 Mio. *	Nr. 1 (Gläserspülbereich)
Wirtgen Group	Baumaschinen für Straßenbau und -instandhaltung	710 Mio. *	Nr. 1

* Umsätze des Geschäftsjahres 2003/2004

Quelle: Simon, Kucher & Partners, Unternehmensangaben

¹ Ich danke Frank Huber, Consultant im Competence Center Automotive & Engineering, für seine Mitarbeit an diesem Beitrag.

Warum sind „Hidden Champions“ außerhalb ihrer Branche nur Wenigen bekannt? Oftmals hängt der fehlende Bekanntheitsgrad mit den angebotenen Produkten zusammen. Diese werden häufig zur Leistungserstellung eingesetzt oder verschwinden im Endprodukt. Darüber hinaus wollen einige „Hidden Champions“ bewusst unbekannt bleiben. Ihre Erfolgsstrategien sind jedoch für andere Firmen von großem Interesse. Daher wurden diese Strategien in dem Buch „Die heimlichen Gewinner („Hidden Champions“)², das mittlerweile in 13 Sprachen erschienen ist, intensiv untersucht. Eine erstaunliche Erkenntnis ist, dass sich die Strategien der „Hidden Champions“ stark von modernen Managementlehren unterscheiden. Grundlegende Erfolgsvoraussetzungen sind ein gesunder Menschenverstand und Ausdauer. Managementmoden wie strategische Allianzen, Reengineering oder Benchmarking finden von „Hidden Champions“ dagegen nur wenig Beachtung.

1. Ambitiöse Ziele

„Unser Ziel ist die weltweite Marktführerschaft in unserer Branche“. Solche Zielformulierungen sind typisch für „Hidden Champions“. Sie streben entschieden nach Weltmarktführerschaft. Dieses ambitionierte Ziel wird bereits in einem frühen Entwicklungsstadium des Unternehmens formuliert, kommuniziert und gelebt. Als Hans-Peter Stihl 1973 die Firmenleitung übernahm, machte das Unternehmen ca. 250 Mio. € Umsatz. Ehrgeizige Ziele haben die Stihl Gruppe mit einem heutigen Umsatz von über 1,5 Mrd. € zur Weltmarktführerschaft geführt. Das vehemente Streben nach globaler Marktführerschaft hat auch den Händler von Montageprodukten Würth in die Weltmarktführerposition katapultiert. Im Jahr 1979 erzielte Würth einen Umsatz in Höhe von 230 Mio. €. Reinhold Würth hatte damals das Ziel gesetzt, den Umsatz innerhalb von einem Jahrzehnt auf 1 Mrd. € beinahe zu verfünffachen. Dieses Ziel wurde erreicht. Im Jahr 2004 wurde ein Umsatz von rund 6 Mrd. € erzielt. Solche ambitionierten Ziele und Visionen mobilisieren in den Mitarbeitern unglaubliche Energien, die die Zielerreichung erst ermöglichen.

2 Hermann Simon, Die heimlichen Gewinner (Hidden Champions). Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer, Campus Verlag, Frankfurt/New York, 1997.

2. Enger Marktfokus

Die „Hidden Champions“ sind in einem hohen Maße spezialisiert und fokussieren ihre Anstrengungen auf einen engen Markt. Diesen definieren sie unter gleichzeitiger Berücksichtigung von Kundenbedürfnissen und Technologien. Die Definition des Marktes wird dabei nicht als extern gegeben hingenommen. So hat sich die Firma BRITA mit Tischwasserfiltern für den privaten Gebrauch ihren eigenen Markt geschaffen. Winterhalter Gastronom, ein Anbieter von gewerblichen Spülmaschinen und Weltmarktführer im Gläserspülbereich, hat sich erfolgreich auf das enge Marktsegment für Restaurants und Hotels spezialisiert. Grohmann Engineering, Weltmarktführer für Montagemaschinen der Mikroelektronik, konzentriert sich auf die Belieferung der 30 weltweit besten Firmen: Intel, Motorola, Nokia, Siemens, Ericsson etc.

3. Rigorose Globalisierung

Der enge Marktfokus wird mit globaler Vermarktung verbunden. Trotz ihrer Fokussierung auf Nischenmärkte erreichen „Hidden Champions“ dadurch erforderliche Skaleneffekte und Größenvorteile. Tatsächlich zeigt sich, dass zunächst im deutschen Markt bewährte Produkte auch im Rest der Welt gute Chancen haben. Neben ihren zahlreichen Auslandsniederlassungen in Europa, sind nahezu alle „Hidden Champions“ in den USA und beinahe jeder zweite in Japan tätig. BRITA erzielt beispielsweise ihren Umsatz zu 75 % im Ausland. Bei Stihl liegt der Auslandsanteil am Umsatz bereits bei 87 %. Dabei bevorzugen „Hidden Champions“ die Erschließung neuer Märkte mit eigenen Tochtergesellschaften. So baut Stihl seine Vertriebsorganisation kontinuierlich aus. Im Jahr 2003 zählten bereits 29 eigene Gesellschaften auf allen Kontinenten zur Stihl-Gruppe. Zur Würth Gruppe gehören heute sogar 314 Gesellschaften in 80 Ländern.

4. Hohe Kundennähe

Kennzeichnend für „Hidden Champions“ ist ihre extrem hohe Kundennähe. Dabei suchen sie bewusst den Kontakt zu den anspruchsvollsten Kunden. Kundennähe bedeutet, dass im Vergleich zu Großunternehmen ein etwa fünfmal so hoher Anteil der Mitarbeiter direkten Kundenkontakt hat. Auch die Top-Manager kennen die Probleme ihrer Kunden genau. Dabei spie-

len räumliche Entfernungen keine Rolle. Einem erfolgreichen Anlagenbauer aus dem süddeutschen Raum berichteten wir von einem sehr speziellen Problem eines Industrieunternehmens im Mittleren Westen der USA. Daraufhin sagte er uns: „Ich kenne das Problem persönlich. Wir werden eine Lösung entwickeln und beim nächsten Mal kommen wir deshalb zum Zuge.“ Auch Reinhold Würth, der sich schon seit Jahren aus der Geschäftsführung zurückgezogen hat, besucht bei Problemfällen noch heute Kunden gemeinsam mit Verkäufern. Das sind Beispiele für Kundennähe an der Spitze eines Unternehmens.

5. Hohe Innovativität

Die „Hidden Champions“ stehen auch für die Innovationskraft Deutschlands. Hohe Nähe zu

anspruchsvollen Top-Kunden in weltweit führenden Lead-Märkten bildet häufig auch den Anstoß für Innovationen. Die Innovationsstärke gemessen an Patenten pro 100 Mitarbeiter veranschaulicht Abbildung 2. Unter den Großunternehmen hat Siemens die meisten internationalen Patente. Das sind etwa 10 Patente pro 100 Mitarbeiter. Im Gegensatz dazu verfügen viele heimliche Gewinner je 100 Mitarbeiter über 3-, 4- oder 5-mal so viele Patente. Bei der Durchsetzung ihrer Innovationen im Markt sind sie wahre „Innovations-Champions“. Dabei beschränkt sich die Innovationskraft nicht nur auf Produkte, sondern betrifft auch Dienstleistungen und Prozesse. Der Erfolg von Würth basiert beispielsweise nicht zuletzt auf der Einrichtung voll automatisierter Online-Verkaufsautomaten in den Werkstätten der Kunden.

Abbildung 2: Patentsituation ausgewählter „Hidden Champions“

Unternehmen	Kernprodukt	Beschäftigte	Anzahl Patente	Anzahl Patente pro 100 Mitarbeiter
Fischerwerke	Befestigungs-Technik, Konstruktionsbaukasten-Systeme	2.350	5.500	234
Tracto-Technik	Erdraketen	211	100	47
Herion	Regel-/Steuergeräte für Pneumatik	1.500	600	40
RUD-Kettenfabrik	Ketten	904	350	35
Sachtler	Kamera-Stativ	130	40	31
Kiekert	Schließsysteme für Autos	1.670	300	18

6. Konkurrenznähe

Die „Hidden Champions“ besitzen klare Wettbewerbsvorteile in Produktqualität und Service. Beide Wettbewerbsdimensionen gehören unverzichtbar zusammen. Für „Hidden Champions“ gehört zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen und Spitzenleistung auch ein intensiver, sportlicher Wettkampf mit der Konkurrenz. Ein Aspekt besteht dabei darin, dass die führenden Wettbewerber ihren Stammsitz oft an einem Ort oder in einer Region haben. So stehen die beiden

in Europa führenden Anhängerbauer Schmitz Cargobull und Krone in direkter Konkurrenz. Beide haben ihren Sitz an der nordrheinwestfälisch-niedersächsischen Grenze. Im badischen Todtnau konkurrieren die beiden weltweit führenden Anbieter von Bürstenherstellungsmaschinen Zaharonsky und Ebser in unmittelbarer Nähe. Die räumliche Nähe ähnelt dem Phänomen bei Spitzensportlern, die oft am selben Ort trainieren und sich so gegenseitig zu höheren Leistungen antreiben.

Abbildung 3: Ausgewählte „Hidden Champions“ in intensivem Wettbewerb

Kernprodukt	Konkurrierende „Hidden Champions“	Regionale Nähe und intensiver Wettbewerb
Handel von Montage- und Befestigungstechnik	Würth	<ul style="list-style-type: none"> • Beide in Künzelsau • Würth unbestritten Nr. 1/Berner harter Konkurrent
	Berner	
Einkaufswagen	Wanzl	<ul style="list-style-type: none"> • Beide in Günzburg
	Siegel	
Flaschenabfüllanlagen	KHS	<ul style="list-style-type: none"> • KHS – Nr. 1 in Gesamtanlagen • Krones – Nr. 1 in Etikettiermaschinen
	Krones	
Gasfedern, Schwingungsdämpfer	Stabilus	<ul style="list-style-type: none"> • Beide Firmen Nr. 1 in bestimmten Marktsegmenten
	Suspa	
Gleitschutz-, Güterketten	RUD	<ul style="list-style-type: none"> • Beide in Aalen • Intensiver Wettbewerb seit über 100 Jahren • Übernahme von Erlau durch RUD, 1988
	Erlau	
Sattelaufleger	Schmitz Cargobull	<ul style="list-style-type: none"> • Beide im Münsterland • Beide stark wachsend • Krone – Nr. 2 in Europa
	Krone	
Bürstenherstellungsmaschinen	Zaharonsky	<ul style="list-style-type: none"> • Beide in Todtnau • Zaharonsky führend, Ebser – Nr. 2
	Ebser	

7. Verlassen auf die eigenen Stärken

Die „Hidden Champions“ vertrauen auf ihre eigenen Stärken. Sie sind strategischen Allianzen gegenüber skeptisch und lagern eigene Aktivitäten eher vorsichtig aus. Daher zeichnen sie sich durch eine hohe Wertschöpfungs- und vielfach auch F&E-Tiefe aus. Viele heimliche Gewinner entwickeln und bauen sogar entgegen allgemeinen Outsourcing-Tendenzen ihre eigenen Produktionsmaschinen. Für Grohmann Engineering gilt die Devise „Maximale eigene Wertschöpfung“ – Ziel ist eine Fertigungstiefe von bis zu 100 %. Richard Bauer, Vorstandschef der Hauni Maschinenbau AG, betonte kürzlich in einem Interview „Wir sind der einzige Hersteller, der noch komplette Fabrikanlagen für die Tabakindustrie anbietet.“ Ein anderer Hidden Champion erklärt: „Unsere Überlegenheit kann sich nicht auf die Endfertigungsstufe beschränken. Wir müssen im Wertschöpfungsprozess tiefer gehen. Nur so können wir einzigartige Kompetenzen schaffen, die im Markt nicht verfügbar sind und niemand sonst beherrscht. Und wir halten unsere Kompetenzen geheim. Strategische Allianzen sind nichts für uns“.

8. Hohe Motivation der Mitarbeiter

Oftmals finden sich „Hidden Champions“ in ländlichen Gegenden, wo Mitarbeiter und Arbeitgeber in einem vergleichsweise hohen gegenseitigen Abhängigkeitsverhältnis stehen. Dies stellt einen Grund für die hohe Loyalität der Mitarbeiter dar. Bedeutsamer ist allerdings, dass die Auswahl der Mitarbeiter nach strengen Kriterien erfolgt. Insgesamt haben „Hidden Champions“ dennoch mehr Arbeit als Köpfe, d.h. tendenziell zu wenig Mitarbeiter. Diese einfache Regel scheint viele Probleme einer Überbesetzung zu vermeiden. Dabei führen gleichzeitig kultähnliche Unternehmenskulturen dazu, dass Drückeberger bereits nach kurzer Zeit ausgesondert werden. Der Chef eines Automobilzulieferers äußerte sich dazu so: „Neue Mitarbeiter, die nicht in unsere Kultur passen, disqualifizieren sich selbst. Ich brauche dies keinem zu sagen. Das entwickelt sich ohne mein Zutun.“ Nachdem neue Mitarbeiter die Unternehmenskultur angenommen haben, zeichnen sie sich durch hohe Loyalität aus. Ein Weltmarktführerchef drückte das so aus: „Wir kennen praktisch keine Fluktuation.“

9. Autoritär-partizipative Führerschaft

In der Unternehmensleitung findet man klassische Unternehmer, die sich durch eine hohe Identifikation mit ihrem Unternehmen, ihren Produkten und ihrer Aufgabe auszeichnen. So wird beispielsweise über Hans Riegel von Haribo gesagt: „Seine Person und sein Unternehmen waren immer eine Einheit“. Solange er kann, wird Hans Riegel für die weltweite Verbreitung seiner Gummibärchen streiten. Daraus resultiert eine starke Motivationswirkung für die Mitarbeiter. Die Führung der heimlichen Gewinner ist autoritär in den Grundprinzipien, -zielen und

-werten. Gleichzeitig führen sie partizipativ, was Details der Umsetzung betrifft. Die Kontinuität in der Führung ist extrem hoch. Diese Kontinuität und Ausdauer bilden die Grundlage für die konsequente Umsetzung langfristiger Unternehmensstrategien. Entgegen den insbesondere in Deutschland sehr kurzen Amtszeiten von Top-Managern namhafter Großunternehmen liegt bei „Hidden Champions“ die durchschnittliche Amtszeit ihrer Unternehmensleiter bei über 20 Jahren. Abbildung 4 gibt einige prägnante Beispiele für durchschnittliche Amtszeiten von über 30 Jahren und damit extrem hohe Kontinuität in der Führung.

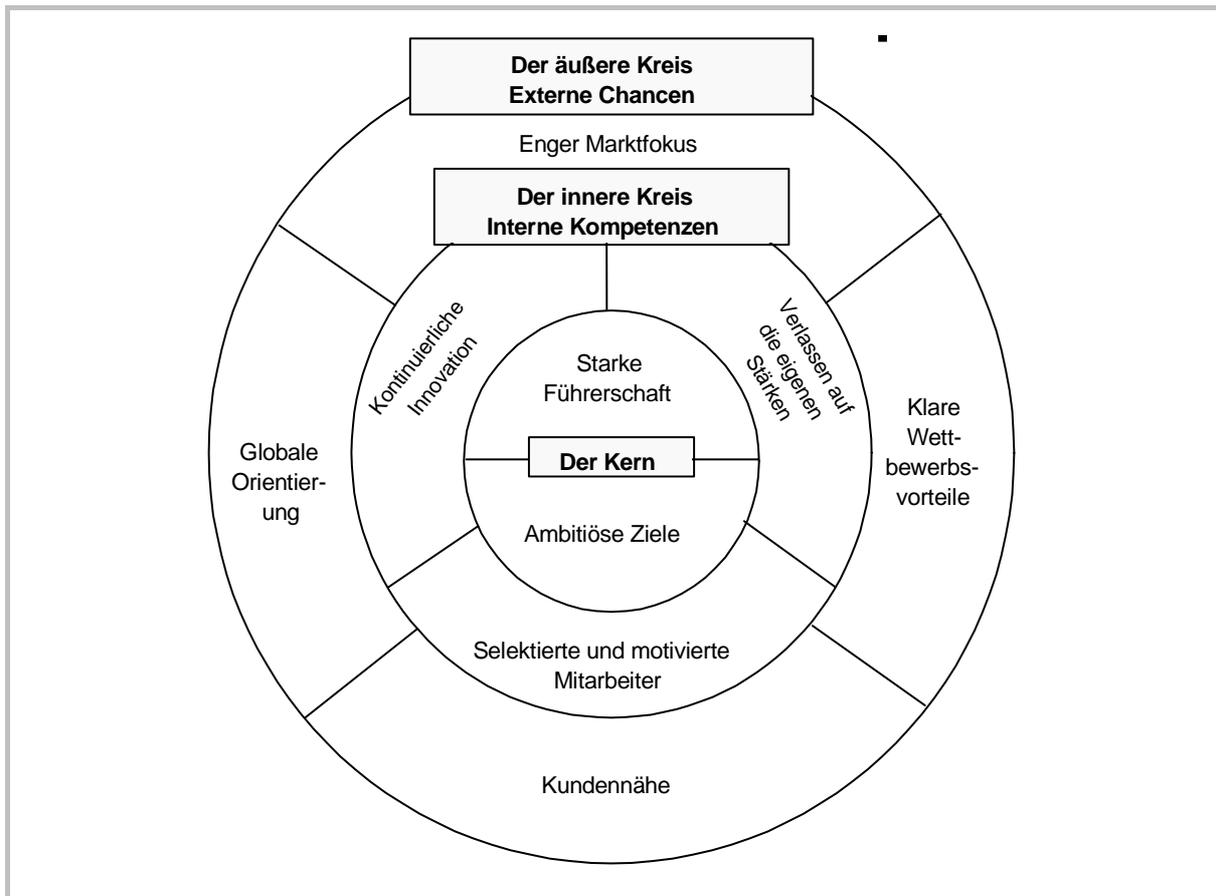
Abbildung 4: Durchschnittliche Amtszeit der Geschäftsführer ausgewählter „Hidden Champions“ (Basis 1994)

Unternehmen	Gründung	Kernprodukt	Zahl der Geschäftsführer	Durchschnittliche Amtszeit pro Geschäftsführer
Glasbau Hahn	1836	Vitrinen für Museen	4	39,5
Böllhof	1877	Schrauben, Muttern	3	39,0
Seca	1840	Medizinische Waagen	4	38,5
Haribo	1920	Gummibärchen	2	37,5
EJOT	1922	Selbstschneidende Schrauben für Kunststoffe	2	36,0
Stihl	1926	Motorsägen	2	34,0
Von Ehren	1865	Baumschule	4	33,3
Carl Jäger	1897	Weihrauchkegel/-stäbe	3	32,3
Loos	1865	Dampf- und Heißwasserkesselsysteme	4	32,2
Bizerba	1866	Elektronische Waagen	4	32,0
Probat Werke	1868	Kaffeeröstmaschinen	4	31,5

Was können andere Mittelständler von heimlichen Gewinnern lernen? Ein wichtiges Fazit ist, dass man seinen eigenen Weg gehen muss und dabei seinem gesunden Menschenverstand folgt! Starke und kontinuierliche Führerschaft, die sich in sehr ambitionierten Zielen ausdrückt, bildet den Grundstein auf dem Weg zur Marktführerschaft. Diese überträgt sich in überlegene interne Kompetenzen: Verlassen auf die eigenen Stärken, rigorose Auswahl einer motivierten, tendenziell

unterbesetzten Belegschaft und hohe Innovativität. Diese Kompetenzen sind auf einen engen Markt gerichtet, das aber in globaler Dimension. Kundennähe und frontaler Wettbewerb mit den weltweit besten Unternehmen katapultieren die heimlichen Gewinner an die Spitze. Das klingt einfach, ist aber schwer umsetzbar. Die folgende Abbildung fasst diese Erfolgsmerkmale der „Hidden Champions“ in drei Kreisen auf einprägsame Weise zusammen.

Abbildung 5: Die drei Kreise der „Hidden Champions“



Diskussion

„Die im Dunkeln sieht man nicht.“ Mit diesem Zitat Bertolt Brechts erinnerte Carl Graf Hohenthal in seinen Einleitungsworten an die Tatsache, dass der deutsche Mittelstand in den Medien üblicherweise nur wenig Aufmerksamkeit findet. Und dies, obwohl die Wirtschaft zu 99 Prozent aus mittelständischen Unternehmen besteht und sich hier der Großteil der Arbeitsplätze befindet. Ziel der folgenden Diskussion sei es, nach den Erfolgsrezepten der „Hidden Champions“ als einem besonderen Teil des Mittelstands zu fragen und herauszufinden, was sich für Unternehmen, Politik und Verwaltung hieraus lernen lasse.

Im Zuge der Vorstellung der im Podium vertretenen Unternehmen beschrieb **Stefan Dräger** die Drägerwerk AG als ein dem Status des „Hidden Champion“ schon etwas entwachsenen, seit 116 Jahren bestehendes Familienunternehmen. Es sei mit seinen Mitarbeitern in über 100 Ländern

auf recht unterschiedlichen und relativ kleinen, aber stark globalisierten Märkten tätig. Das Unternehmen produziere unter anderem Pressluftatmer für Feuerwehren, Atemalkoholmessgeräte und Tauchgeräte, sei aber auch im Bereich der Medizintechnik aktiv. Die traditionellen Stärken des Unternehmens sieht er im kosteneffizienten Direktvertrieb und der Kundennähe. Im Hinblick auf die Ziele der „Hidden Champions“ im Vergleich mit den Großunternehmen sei das zentrale Ziel der Marktführerschaft in Stückzahlen, Umsatz und Profit herauszustreichen, die im Falle der Drägerwerk AG auf den eng definierten Markt der „Technik für das Leben“ abziele.

Nicola Lemken repräsentiert als Inhaberin der Lemken GmbH & Co. KG einen bereits 1780 gegründeten Landmaschinenproduzenten, der sich in der siebten Generation in Familienhand befindet. Mit einem von Pflügen bis zur Sättechnik reichenden Produktprogramm besetze das Unternehmen eine Nische in der Landtechnik und habe sich dort mit nunmehr 570 Mitarbeitern

und fast 100 Millionen Euro Umsatz als europäischer Marktführer etabliert. Es richte sich nun zunehmend auch nach Osteuropa, insbesondere nach Russland aus, während in Deutschland der Markt der Landtechnik eher stagniere. Aus der langfristigen Verbundenheit zwischen der Familie und dem Unternehmen habe sich eine kontinuierliche und stabile Unternehmensführung und nicht zuletzt eine größere Kundenbindung entwickelt. Mit Blick auf die Diskussion um den Shareholder Value seien im Unterschied zu der sich schneller ändernden Produktpolitik großer Konzerne die **längerfristige Ausrichtung und der „längere Atem“** ihres Unternehmens zu betonen. Hieraus ergebe sich für die Kunden eine größere Verlässlichkeit.

Das seit zehn Jahren existierende und damit älteste deutsche Biometrie-Unternehmen von **Günther W.O. Mull**, die Dermalog Identification Systems GmbH, ist auf Fingerabdruckidentifikationssysteme für Regierungskunden spezialisiert und macht 99 Prozent seines Umsatzes im Ausland, insbesondere in Südostasien, in Südamerika und in jüngerer Zeit auch im Nahen Osten. Über jeweilige lokale Vertriebspartner würden hier deren gute Marktkenntnisse genutzt. Darüber hinaus wies auch **Mull** auf den **Zusammenhang zwischen langfristiger Kundenbindung und Kundenzufriedenheit** und die Bedeutung der Kontinuität in den Unternehmensstrategien hin. „Man kann mit Sicherheit sagen, dass jeder Kunde, den wir haben, zufrieden ist.“

Carl Graf Hohenthal lenkte die Diskussion auf die Frage, ob auch „Hidden Champions“ einem „Zwang zum Wachstum“ unterlägen und sie den Bereich des „Verborgenen“ nicht auch verlassen müssten. „Wachstum motiviert natürlich. Insofern ist der Erfolg, das Wachstum, für alle Beteiligten ein unheimlicher Energieträger“, griff **Ebel** diese Frage auf, und gerade „Hidden Champions“ seien oft Wachstumsweltmeister. **Mull** sprach von einer durch das Wachstum in seinem Unternehmen hervorgerufenen Aufbruchstimmung. Auch wenn es keine genaue Planung für die kommenden Jahrzehnte gebe, sei das weitere Wachstum in langfristiger Perspektive ein wichtiger Faktor, der möglicherweise dazu führe, dass die Marktführerschaft des Unternehmens nicht mehr „hidden“ sei. **Dräger** führte als Beispiel für einen Wachstumszwang, der vom Rei-

egrad der Märkte abhängig sei, die Medizingerätetechnik an: Während hier noch vor drei bis vier Jahren etwa 25 Produzenten konkurrierten, habe ein Joint Venture des Drägerwerks mit Siemens eine „dramatische Konsolidierung“ ausgelöst. Dieses unter dem Namen Dräger firmierende Joint Venture stehe nunmehr nur noch dem Konkurrenten General Electric (GE) gegenüber. GE biete nach einer Übernahme auf dem Gebiet der Anästhesiegeräte im Krankenhausbereich praktisch das gleiche Produktspektrum wie Dräger an und gehöre zugleich in den Bereichen Computertomografie, Kernspintomografie und Röntgen zu den drei größten Unternehmen. Auf der anderen Seite warnte **Dräger** vor der Gefahr, sich aufgrund einer von Kundennähe, Kompetenz und Innovationskraft geprägten Firmenkultur in zu kleine, letztlich unrentable Nischen zu begeben, und berichtete dabei von seinen Erfahrungen mit einem sehr speziellen, in nur sehr geringer Stückzahl gefertigten Brutkasten. In diesem Zusammenhang unterstrich **Ebel**, dass hinsichtlich der Wahrnehmung von Marktchancen und der Besetzung von Nischen die Selbsteurteilung der eigenen internen Kompetenzen und Ressourcen ebenso notwendig sei wie eine systematische Marktanalyse und die Suche nach unbefriedigten Kundenanforderungen. Der ideale Fall zeige sich dann, wenn beide Punkte zusammenkämen.

Eine spezifische Stärke der „Hidden Champions“ besteht in ihrer **Kundennähe**. Sie wird systematisch entwickelt durch unmittelbare Kundenkontakte, die den Unternehmen eine hohe Praxisnähe in ihrer Angebotsgestaltung ermöglichen. Dies begründet **Lemken** zufolge den entscheidenden Vorsprung, wenn es darum geht, die Richtung der Produktentwicklung und zukünftige technische Prozesse richtig und erfolgreich einschätzen zu können. Es sei erforderlich, flexibel und bisweilen auch unkonventionell auf spezifische Kundenwünsche einzugehen und dabei Abweichungen von der insgesamt strategischen Ausrichtung in Kauf zu nehmen. Bei einem Exportanteil von 60 Prozent und über 40 Exportmärkten etwa in Russland, Indien oder Rumänien sei es notwendig, Geräte vor Ort von lokalen Kooperationspartnern montieren und verkaufen zu lassen, um so kundennah zu bleiben und schnell liefern zu können. Nach Auffassung von **Mull** komme es bei Vertrieb und Service darauf an, beim Kunden „vor Ort“ zu sein und

die „lokale Sprache zu sprechen“, wogegen Entwicklung und Produktion „irgendwo auf der Welt“ angesiedelt sein können. Am Beispiel der Grenzkontrollsysteme zeigte er, wie sich sein Unternehmen diesem bis dahin gar nicht ins Auge gefassten Produktbereich erst nach entsprechenden Reaktionen auf der Kundenseite zugewandt habe.

Als zentraler Problempunkt offenbarte sich die **Frage der qualifizierten Nachfolge im Unternehmen**. Denn die Herausforderung, so **Ebel**, bestehe darin, an die erfolgreichen Zielsetzungen und Ansätze der Gründer oder Eigentümer anzuknüpfen, für Kontinuität zu sorgen und so langfristig das Überleben des Unternehmens zu sichern. Für **Mull** stellt sich die Nachfolgefrage aufgrund des geringen Alters seines Unternehmens noch nicht direkt. Gleichwohl geht er davon aus, dass sich mit der stabil aufgebauten zweiten Führungsebene hier bereits eine Lösung abzeichne. **Lemken** führte aus, dass sich ihr 225 Jahre altes Unternehmen gerade in einem Generationswechsel befinde, ihr Vater aber schon vor zehn Jahren die Weitsicht gehabt habe, einen Geschäftsführer einzusetzen und so gute Voraussetzungen für eine kontinuierliche Weiterentwicklung des Unternehmens zu schaffen. Sie empfahl, sich nicht allein auf die Familie zu fixieren, sondern auch die Einbeziehung externer Manager zu erwägen. Mit Blick auf die **Debatte um die Erbschaftsteuer** sei es angebracht, frühzeitig und vorausschauend finanzielle Rücklagen zu bilden. Ihre GmbH & Co. KG erwäge aber gelegentlich, sich in eine GmbH umzuwandeln, wobei es sich jedoch um eine schwierige Entscheidung handele, da sich die Rahmenbedingungen kontinuierlich änderten. Oberste Prämisse bleibe das Wohl des Unternehmens, urteilte **Dräger**, in dessen AG bis heute das „Thronfolgerprinzip“ herrsche, also der Übergang aller Anteile auf eine Person. Die mit dem Wachstum des Unternehmens einhergehende zunehmende Komplexität und die steigenden Anforderungen erforderten es, den nach objektiven Kriterien qualifiziertesten Nachfolger zu finden, was notfalls auch den Rückzug der Familie bedeuten könne.

Der **Produktions- und Unternehmensstandort Deutschland** wurde von den Unternehmensvertretern vor allem anhand der Kriterien Qualifikation, Kosten und Flexibilität beurteilt. **Mull** sprach die Problematik der hohen Lohnnebenkosten an, zeigte aber vor allem seine **Zufrie-**

denheit mit dem Fachwissen, der Qualifikation und der Kreativität seiner Mitarbeiter. Er sehe dies als wichtige Standortfaktoren an, wenn er sich auch „manchmal ein bisschen mehr Optimismus und Aufbruchstimmung“ in Deutschland wünschte. Ähnlich wies auch **Lemken** auf den sehr hohen Qualifikationsgrad ihrer Mitarbeiter, darüber hinaus auf die hervorragende **Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat** hin, die eine Vereinbarung flexibler Arbeitszeiten ermöglicht habe. Angesichts der Saisonabhängigkeit und der Notwendigkeit, kurzfristig kundenspezifische und zugleich qualitativ hochwertige Geräte bereitzustellen, sei gerade diese Flexibilität einer der Hauptgründe dafür, dass ihr Unternehmen einen Produktionsstandort in Deutschland bevorzuge. Auch **Dräger** bestätigte, dass nicht das Lohnniveau, sondern die Flexibilität die wichtigste Rolle spiele. Er fügte hinzu, dass neben der Kreativität und der Motivation auch die Fähigkeit zum ganzheitlichen vernetzten Denken in anderen Ländern, etwa den USA, weit schwerer zu finden sei als in Deutschland.

Gleichwohl brachte er, ebenso wie **Ebel**, seine Sorge darüber zum Ausdruck, dass in den letzten Jahren auch Mittelständler, etwa in der Automobilzulieferindustrie, Produktionsstandorte zunehmend nach Polen, Tschechien, Bulgarien und andere osteuropäische Staaten verlagert hätten. Noch verfüge der heimische Standort über den Vorteil der Clusterbildung, doch sei gerade Osteuropa mit seiner Dichte an neuen Werken in der Lage, auf diesem Gebiet gleich zu ziehen.

Ein Kommentar von **Prof. Norbert Langhoff** (IFG-Institute for Scientific Instruments GmbH) hob die **Einbindung der Unternehmer in das wissenschaftliche Netz** hervor: eine mindestens ebenso große Bedeutung wie die Pflege des Marktes hätten die Impulse aus der Grundlagen- und der angewandten Forschung und die Übernahme qualifizierter Wissenschaftler von den Universitäten. Dies gelte um so mehr, als Deutschland im internationalen Vergleich nach wie vor über eine sehr leistungsfähige und angesehene Forschung verfüge. **Dräger** wies hinsichtlich der Zusammenarbeit mit wissenschaftlichen Institutionen auf weltweit über 50 Kooperationen seines Unternehmens mit Forschungseinrichtungen hin. Indessen bedauerte **Mull**, dass sein Unternehmen zwar von Forschungsergebnissen und den gut ausgebildeten Hochschulabgängern Vorteile habe, die Zahl der Ko-

operationen wegen der häufig zu starken theoretischen Ausrichtung der Universitäten aber auf den Nullpunkt gesunken sei. Darüber hinaus herrsche seiner Wahrnehmung nach in Deutschland, anders als in Asien, eine gewisse Technikfeindlichkeit vor. Es werde häufig zunächst einmal nach der möglichen Schädlichkeit neuer Produkte gefragt. Er konstatierte eine mangelnde Aufgeschlossenheit neuen Techniken gegenüber, was die Gefahr in sich berge, dass technologische Trends verschlafen würden. Er stimmte jedoch zu, dass sich hier in der jüngeren Generation wieder ein positiverer Trend abzeichne.

Gefragt nach den „**soft skills**“ und ihrem Beitrag zum Unternehmenserfolg führte **Nicola Lemken** vier Faktoren an: eine transparente Darstellung der Geschäftszahlen nach außen, eine offene unternehmensinterne Kommunikation, die eine Vermittlung der Geschäftsentwicklung gegenüber den Mitarbeitern einschließt, eine flache Hierarchie und eine intensive Qualifizierung der Mitarbeiter. Generell müsse der Umgang mit den Mitarbeitern im Vordergrund stehen, denn ihr Unternehmen sei auf eine starke Identifikation der Mitarbeiter mit dem Produkt angewiesen. Vor diesem Hintergrund habe Lemken GmbH & Co. KG neben einer Gewinnbeteiligung als eines der ersten Maschinenbauunternehmen ein einheitliches Entgeltsystem eingeführt, also die Differenzierung nach Arbeitern und Angestellten

hinsichtlich der Leistungsbeurteilungen und Gehaltskriterien aufgehoben. **Stefan Dräger** beurteilte die motivationsfördernde Wirkung einer Kapitalbeteiligung – bei der Drägerwerk AG in Form von Genussscheinen – eher als sekundär; entscheidender sei, die Möglichkeiten dafür zu schaffen, dass für jeden einzelnen Mitarbeiter trotz aller Teamarbeit sein individueller Erfolg sichtbar bleibe.

Sind die Prinzipien der „Hidden Champions“ auf Großunternehmen übertragbar? Porsche und Toyota sind **Ebel** zufolge Beispiele für erfolgreiche Adaptionen von Strukturen und Ideen der „Hidden Champions“. Hier zeige sich ein ähnlicher Fokussierungsansatz und es würden ebenfalls sehr langfristige Geschäftsstrategien verfolgt. Trotz ausreichender Liquidität verzichte Toyota darauf, hochwertige Marken zu kaufen, und nehme die Entwicklung selbst in die Hand. Dies sei ein für „Hidden Champions“ typischer Ansatz.

„Diejenigen, die am lautesten brüllen, hört man immer am meisten“, merkte **Graf Hohenthal** zum Abschluss der ersten Podiumsdiskussion an und nahm damit das Phänomen in den Blick, dass der unternehmerische Erfolg der „Hidden Champions“ durch die lauten Klagen über die vermeintlich schlechte wirtschaftliche Lage in Deutschland und die Schwächen des Bildungssystems übertönt zu werden drohe.

Podium II

Was tut die Bundesregierung für den Mittelstand/„Hidden Champions“?

Podiumsteilnehmer:

Georg Wilhelm **Adamowitsch**, Staatssekretär im Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit
Prof. Dr.-Ing. Hans-Jörg **Bullinger**, Präsident der Fraunhofer-Gesellschaft
Karl-Heinz **Lust**, Geschäftsführer der SENSiTEC GmbH
Thomas **Pütter**, Vorsitzender der Geschäftsführung der Allianz Capital Partners

Moderation:

Ernst **Elitz**, Intendant des DeutschlandRadio

Förderprogramme für technologieintensive KMU

Georg Wilhelm **Adamowitsch**

Sehr geehrte Frau Fuchs, meine Damen und Herren,

ich bin gerne gekommen, um über die Förderprogramme der Bundesregierung insbesondere für den „technologieintensiven Mittelstand“ zu sprechen. Innovation, d.h. Forschung, Entwicklung und die exzellente Umsetzung dieser Ergebnisse in marktfähige Produkte, sind der Schlüssel für Wettbewerbsfähigkeit und Wirtschaftsdynamik, damit natürlich auch für die Zunahme der Beschäftigung. Da wir uns in einer Welt bewegen, die sich sehr schnell verändert, muss das, was wir seit vielen Jahren erfolgreich betreiben, immer wieder auf den Prüfstand gestellt werden. Es muss immer wieder flexibel sein, es muss immer wieder modifiziert werden. Und wir müssen bei unseren Überlegungen aufpassen, dass wir tatsächlich Anreize setzen, welche auf die Wettbewerbsfähigkeit der Zukunft zielen, und dementsprechende Rahmenbedingungen formulieren. Wir dürfen nicht in eine Diskussion hineinkommen, die den Status quo festschreibt. Das wäre genau der Mehltau, der sich über die Probleme legt, und wir würden nichts zur Stärkung unserer Wettbewerbsfähigkeit bewirken.

Ich möchte einige Anmerkungen zu den Vorzügen des deutschen Innovationssystems machen. Wir haben einen hohen Anteil von Forschung und Entwicklung in den Unternehmen und einen hohen Anteil forschungsintensiver Industrien, insbesondere im Bereich höherwertiger Technik. Wir sind nach wie vor Exportweltmeister bei Technologieprodukten. Wir haben eine breite, relativ umsetzungsorientierte Forschungslandschaft, die nach meiner Erfahrung auch immer mehr in die Umsetzung geht. Beispielhaft ist die Dynamik, mit welcher sich innerhalb der Fraunhofer-Gesellschaft Wissenschaft und Forschung weiterentwickeln und hieraus Ausgründungen stattfinden – Ausgründungen, die dann wiederum einen weiteren Innovationsmotor anwerfen. Dies ist das beste Beispiel für eine umsetzungsorientierte Forschungslandschaft, an der wir aber noch weiter arbeiten müssen. Wir sind auf einem guten Weg, Wirtschaft und Wis-

senschaft weiter zu vernetzen. Deutschland ist immer noch gekennzeichnet durch eine hohe Anzahl und große Dynamik bei den Patentanmeldungen, auch im weltweiten Vergleich. Im Ergebnis können wir feststellen: das deutsche Innovationssystem hat seine Stärken! Und es sind genau diese Stärken, durch die sich auch die Mehrzahl der „Hidden Champions“ in Deutschland definiert und auf denen wir bei unseren Bemühungen für mehr Innovation und technologische Leistungskraft in Deutschland aufsetzen können.

Gestatten Sie mir einige Anmerkungen zur Bedeutung kleiner und mittlerer Unternehmen, der so genannten KMU. Wenn wir über die KMU und „Hidden Champions“ reden, brauchen wir zunächst eine klare definitorische Abgrenzung. Zum einen gibt es die klassische Definition des „Mittelstandes“: Unternehmen unter 500 Beschäftigte mit einem Umsatz von weniger als 50 Mio. € pro Jahr. Wir haben zwar noch keine Legaldefinition für „Hidden Champions“, aber wir beschreiben hiermit einen industriellen Mittelstand, der wahrscheinlich in einer Größenordnung ab 700 Mitarbeitern und mit einem Umsatz von mehr als 100 € Millionen im Jahr anzusiedeln ist und einen sehr hohen Forschungs- und Entwicklungsanteil aufweist. In der wirtschaftspolitischen Diskussion ist es notwendig, diese beiden Definitionen zusammenbringen, nicht um ein neues Bild von kleinen und mittleren Unternehmen zu zeichnen, sondern um eine passgenauere Förderstruktur zu entwickeln, die auf weltweite Wettbewerbsfähigkeit von industriegeprägten kleinen und mittleren Unternehmen zielt. Damit können wir die „Hidden Champions“ dann auch besser in die europäische und unsere nationale Förderarchitektur einpassen.

Kleine und mittlere Unternehmen sind für den Innovationsprozess unverzichtbar. Sie sind nicht nur Zulieferer für die Industrie, vielmehr auch Ideengeber für die großen Konzerne. Von den ca. 3,4 Millionen kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland sind ca. 180.000 mit neuen Produkten und Prozessen am Markt und 35.000 haben einen kontinuierlichen eigenen For-

schungs- und Entwicklungsaufwand. Dies macht deutlich, dass wir daran arbeiten müssen, die Palette der kleinen und mittleren Unternehmen, die eine eigene Forschungs- und Entwicklung betreiben, breiter zu machen. Eine solche Entwicklung ist die Voraussetzung dafür, dass Deutschland unternehmerisch weiter vorankommt.

An einem Beispiel aus meiner Arbeit als Koordinator der maritimen Wirtschaft der Bundesregierung kann ich deutlich machen, warum eine solche Diskussion notwendig ist. Unter den deutschen Unternehmen im Werftenbereich sind diejenigen am Weltmarkt ungemein erfolgreich, die den höchsten eigenen F&E-Aufwand aufweisen. Es gibt viele, auch größere Werften, die nicht dazu gehören, während kleinere Unternehmen mit einem relativ hohen Anteil von F&E außerordentlich wettbewerbsfähig auf dem Weltmarkt agieren. Es gibt ein Unternehmen in Schleswig-Holstein, die Flensburger Schiffbau-Gesellschaft, das sehr erfolgreich am Weltmarkt ist. Es beschäftigt 800 Mitarbeiter, von denen allein 200 im F&E-Bereich der Werft tätig sind. Dies bestätigt die These, dass die Eigendynamik im Unternehmen und die Fähigkeit, sich erfolgreich am Markt zu bewegen, umso höher sind, je mehr eigene F&E-Anstrengungen unternommen werden.

Warum sind kleine und mittlere Unternehmen für uns wichtig? Einige strukturpolitische Kennzahlen machen dies deutlich. Die 3,4 Millionen kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland beschäftigen 70 % der Beschäftigten in Deutschland. Sie haben knapp 50 % Anteil an der Bruttowertschöpfung. Sie präsentieren 83 % der Lehrstellen und 18 % des F&E-Personals insgesamt. Diese Bilanz ist beachtlich und deswegen müssen wir an dieser Stelle weiterarbeiten, wenn wir glauben, dass sich hier Innovationspotenzial befindet. Allerdings bedeutet die Tatsache, dass Wirtschaftsdynamik und Innovation bei uns insbesondere aus dem KMU-Bereich entstehen, noch keineswegs, dass Abschied von der Industriegesellschaft genommen werden soll. Im Gegenteil, wir brauchen eine stärkere Clusterbildung, bei der sich Industrieforschung und Forschung von kleinen und mittleren Unternehmen noch mehr ergänzen.

Erlauben Sie mir einige Anmerkungen zu den Grundsätzen der Technologie- und Innovations-

politik unseres Ministeriums. Wir müssen uns selbstverständlich ständig um innovationsfreundliche Rahmenbedingungen bemühen. Dies ist eine permanente Aufgabe. Ich habe eingangs auf die dynamischen Veränderungen hingewiesen. Wir können nicht statisch stehen bleiben, sondern müssen Schritt halten mit den Veränderungen, die um uns herum in Deutschland passieren. Unsere Förderpolitik muss Anreize vermitteln und darf nicht zu einem Dauersubventionstopf werden. Wir müssen die marktgesteuerte Forschung stärker unterstützen. Zugleich müssen wir eine ständige Erfolgskontrolle und Evaluierung der Programme hinsichtlich ihrer Effizienz vornehmen. Angesichts des breiten Ansatzes unserer Förderpolitik ist es ungemein schwer, einen Überblick über Wirksamkeit und Effizienz aller Programme zu behalten. Dies ist aber wichtig, um in einem lernenden Prozess zu bleiben. Wenn wir uns selber evaluieren, müssen wir selbstverständlich vermeiden, neue unnötige Bürokratie zu schaffen. Wir müssen aber über Erfolgskontrollen nachdenken, um gemeinsam mehr Effizienz unserer Produkte zu entwickeln.

Für welche Bereiche ist unser Ministerium, das BMWa, zuständig? Während sich das Wissenschaftsministerium mehr mit der Grundlagenforschung befasst, ist unser Haus zuständig für die Finanzierung der KMU und die Technologiepolitik. Unsere spezifischen Förderprogramme für kleine und mittlere Unternehmen beziehen sich auf Gründungs- und Innovationsfinanzierung sowie die Förderung von Forschungs- und Entwicklungskooperation. Bei letzterer geht es darum, Incentives zu setzen, damit der Wettbewerb selbst herausfindet, wo und wie gerade die kleinen und mittleren Unternehmen zusammenarbeiten können, ohne den Wettbewerb auszuschließen. Denn nicht jedes Unternehmen muss alles selbst machen. Mit unseren Produkten bewegen wir uns stark im Bereich von technologischer Beratung und Qualifizierung. Das macht nicht nur das Ministerium selbst, auch unsere Bundeseinrichtungen sind involviert, wie z.B. die PTB in Berlin. Darüber hinaus haben wir eigene Forschungsprogramme, wie z.B. das Energieforschungsprogramm und das Luftfahrtforschungsprogramm. Wir nehmen uns jetzt auch der Innovationsförderung im Schiffbau an, wo wir nach wie vor eine starke Stellung halten wollen. Dabei bewegen wir uns weg von der Tonnageförderung zur Innovationsförderung. Im

ersten Schritt ist unser Förderprogramm von der Kommission genehmigt worden, weil es deutlich macht, dass Investitionen in Intelligenz den Absatz garantieren und es keinen Sinn macht, die Masse stabilisieren zu wollen bei Produkten, die am Markt keine Nachfrage mehr finden.

Technologisch spezifische Fachprogramme, z.B. für die Bio- und Nanotechnologie, fallen in die Zuständigkeit unseres Schwesterhauses, des Forschungsministeriums. Dazu zählt der Technologietransfer aus Hochschulen und über die Forschungseinrichtungen der Wissenschaftsorganisationen. Ich erwähne dies, damit deutlich wird, wo die unterschiedlichen Aufgaben innerhalb der Bundesregierung ressortiert sind.

Bei den technologieorientierten Fördermaßnahmen lassen wir uns von drei Förderlinien leiten:

1. Gründungs- und Innovationsfinanzierung

Das Zusammenbrechen des neuen Marktes ist nicht ohne Auswirkungen geblieben. Es ist leider ein starker Erdrutsch zu verzeichnen gewesen, insbesondere bei der Förderung von Start-ups, ob die Märkte nun künstlich aufgeblasen oder überreizt gewesen sind, sei dahingestellt. Dies ist nicht nur ein technisches, sondern auch ein psychologisches Problem, das sich auf die Frage zuspitzen lässt: Wie motivieren wir junge Leute von den Hochschulen dazu, ihr Wissen an den Markt zu bringen, indem sie sich selbstständig machen? Um in diesem ganz entscheidenden Punkt weiter zu kommen, braucht man Wagniskapital, um diese jungen Leute auf eine finanzielle Grundlage zu stellen, auf der sie ihre Ideen umsetzen können. Wenn der Markt Wagniskapital nicht mehr in ausreichender Menge zur Verfügung stellt, fehlt bereits ein wesentlicher Baustein in den Rahmenbedingungen für Existenzgründungen.

Dies schlägt sich natürlich auch in der psychologischen Wahrnehmung bei den jungen Leuten nieder, weil sie dazu tendieren, ihre Ideen aufzugeben, wenn sie vom Finanzmarkt nicht unterstützt werden. Diese Entwicklung hat dazu geführt, dass Innovationen durch Ausgründungen in den letzten Jahren einen Einbruch erlitten haben. Allerdings sieht es im Jahr 2005 schon wieder etwas besser aus, da wir jetzt einen Trend nach oben zu verzeichnen haben. Es gilt nun, mit den unterschiedlichen Produkten zu

versuchen, nicht nur mehr Mut zu machen, sondern auch tatsächlich in bessere Rahmenbedingungen zu finanzieren.

An Instrumenten stehen uns zur Verfügung der ERP-Startfonds, der EIF/ERP-Dachfonds, das ERP-Innovationsprogramm, das INNO-WATT oder das PRO INNO II Programm und der High-Tech-Gründerfonds, der in der vorigen Woche auf den Weg gebracht worden ist. Mit dem High-Tech-Gründerfonds setzen wir starke Anreize bereits in der Vorbereitungsphase einer Idee. INNO-WATT und PRO INNO II bieten ausschließlich Zuschüsse an, das ERP-Innovationsprogramm arbeitet mit Darlehen, und über die beiden ersten Fonds, den ERP-Startfonds und den EIF/ERP-Dachfonds, wird Finanzierung durch Beteiligungen verfügbar gemacht. Ich glaube, das ist der richtige Weg, um hier von der Forschungs- und Entwicklungsphase bis in die Marktphase hineinzukommen.

Der **EIF/ERP-Dachfonds** hat das Ziel, Venture-Capital-Fonds zur Finanzierung junger und innovativer Unternehmen zu stimulieren. Das Programm wendet sich nicht an die Unternehmen direkt, sondern an die Finanzierungsszene, die wir unterstützen wollen, damit sie die geeigneten Produkte für den Markt bzw. für das nachfragende Unternehmen zuschneiden kann. Das Fondsvolumen beläuft sich auf 500 Millionen Euro zur Anlage innerhalb von fünf Jahren. Die Mittel werden mit 250 Millionen aus dem ERP und mit 250 Millionen vom Europäischen Investitionsfonds gefördert. Damit können wir nach unseren Vorstellungen ein erhebliches Volumen zur Kofinanzierung von kommerziellen Venture-Capital-Fonds bereitstellen. Der Fokus liegt auf der Frühphasen-, Erstrunden- und Anschlussfinanzierung. Wir erhoffen uns, dass wir mit diesen 500 Millionen € in den nächsten fünf Jahren ein Volumen von insgesamt 1,7 Milliarden privates Venture Capital induzieren können. Es sei betont, dass sich das Programm prinzipiell nicht direkt an die Betroffenen selbst wendet, sondern Unterstützungs- oder Anreizmaßnahmen auf dem Kapitalmarkt anregt, damit mehr Venture-Capital-Gelder für junge Unternehmen zur Verfügung gestellt werden.

Die Zielgruppe des **High-Tech-Gründerfonds** ist genau definiert: forschungs- und entwicklungs-basierte Unternehmensgründungen. Wir wollen hier ein langfristiges Engagement unter-

stützen, private und öffentliche Gelder zur Finanzierung der Fonds induzieren und dann insbesondere die Rückflüsse, die aus diesen Fonds kommen, nicht wieder in den Haushalt einstellen, sondern im Sinne eines revolving Fonds zur Refinanzierung und weiteren Finanzierung verwenden. Der Fonds soll in einer Projektgesellschaft der KfW unter Beteiligung der Wirtschaft organisiert werden. Dabei gibt es eine Differenzierung zwischen den alten und den neuen Ländern. In den neuen Ländern stellt sich das Problem anders dar als in den alten Bundesländern, daher haben wir hier eine etwas andere Zuschussstruktur definiert. Das Volumen beträgt vorläufig 120 Millionen € an staatlicher Anschubfinanzierung. Wir erwarten, dass aus der Wirtschaft gut 20 Millionen € zusätzlich bereit gestellt werden.

Das **ERP-Innovationsprogramm** zielt auf die Förderung der marktnahen Forschung und die Entwicklung neuer Produkte und Verfahren. Es bietet zinsgünstige, langfristige Darlehen der KfW in einem Umfang von bis zu 5 Millionen € an. Das Angebot richtet sich an Eigenkapitalgeber zur Refinanzierung ihrer Beteiligungen an Unternehmen und an Kreditinstitute zur Refinanzierung ihrer Darlehen an Unternehmen. Auch dies ist ein Produktangebot an die Finanzierungsszene, um über diesen Weg unternehmensorientierte Produkte auf den Markt zu bringen. Bei der Vielzahl der Unternehmen, die Finanzierungsbedarf haben, könnten wir das von der staatlichen Seite gar nicht organisieren, zumal deren F&E-Strategien unterschiedlich sind. Daher müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden, um den Kapitalmarkt zu stimulieren, damit er sich den spezifischen Finanzproblemen und -bedürfnissen der kleinen und mittleren Unternehmen widmet.

Wir reformieren gerade das ERP-Innovationsprogramm. Wir werden die Nachrangtranche in dem Programm ausweiten, d.h. die KMU brauchen weniger Sicherheiten zu stellen. Wir werden auch zu erheblich verbesserten Kreditzinsen kommen, so wie es der Bundeskanzler auf dem Job-Gipfel angekündigt hat. Das neue ERP-Innovationsprogramm wird für die Unternehmen, die Finanzmittel zur Finanzierung ihrer Innovationen benötigen, zu einem sehr interessanten Förderangebot werden.

2. Förderung von Forschungs- und Entwicklungskooperationen

In diesem Bereich haben wir das Programm für die industrielle Gemeinschaftsforschung und das Programm InnoNet. Beide Programme sind so angelegt, dass sie in der vorwettbewerblichen Forschungs- und Entwicklungsphase ansetzen. Die Unterscheidung zwischen marktnaher F&E und vorwettbewerblicher Forschung ist wichtig. Wir haben uns mit den Programmen entsprechend aufgestellt.

Ich spreche über die **industrielle Gemeinschaftsforschung** am Beispiel der AIF (Arbeitsgemeinschaft Industrieller Forschungsvereinigungen). Ich glaube, dass dieser Ansatz richtig ist, da die AIF selbst am besten wissen muss, wo Innovationspotential existiert. Wir haben unsere Möglichkeiten, Unterstützung zu leisten, ohne dass wir uns selbst zu sehr in Bewertung, Ergebnisse, Evaluierung usw. hineinmischen. Wir müssen Rahmenbedingungen schaffen und bei den Rahmenbedingungen uns auch um finanzielle Incentives bemühen. Aber wir müssen Verantwortung für die Beurteilung von Produkten, von Forschung und Entwicklung dort angesiedelt lassen, wo sie hingehört. Ansonsten würde das Programm in einer lähmenden Bürokratie enden, auch wenn man keineswegs denjenigen, die mit Evaluierungsaufgaben betraut sind, von vornherein einen bürokratischen Ansatz attestieren will. Doch was kann, wenn man sehr in die Evaluierung hineingeht, anderes dabei herauskommen als dass diejenigen, die mit Forschung und Entwicklung zu tun haben, von ihren eigentlichen Kernaufgaben abgelenkt, indem sie sich einmal im Monat z.B. mit Berichtspflichten beschäftigen müssen. Das muss vermieden werden.

Die Industrielle Gemeinschaftsforschung will ich hier nur ganz kurz darstellen. Die AIF wickelt ihre Projekte selbst ab und stellt mit ihrer verbandsinternen Förderarchitektur durchaus eine Besonderheit im europäischen Förderraum dar. Aber wir haben das in Brüssel durchsetzen können. In unserer Wahrnehmung ist dies eines der ganz erfolgreichen Forschungs- und Innovationsinstrumente, weil wir hier Kooperationen von Forschung und Entwicklung fördern und denen, die diese Aktivitäten ausführen, die Entscheidung und das Design ihrer Entwicklung selbst überlassen. Wir müssen uns nur drauf verständ-

digen, dass die grundsätzlichen Förderbedingungen eingehalten werden. Die industrielle Gemeinschaftsforschung setzt auf die positiven externen Effekte von Forschung und Entwicklung.

Das Programm **PRO INNO II** zielt auf die Stärkung der Innovationskompetenz kleiner und mittlerer Unternehmen. Es stellt ihnen und wirtschaftsnahen Forschungseinrichtungen Zuschüsse für nationale und transnationale Forschungs- und Entwicklungskooperation zur Verfügung. Insbesondere bei den „Hidden Champions“, die sich sowohl im Binnenmarkt wie weltweit bewegen, dürfen wir unsere Förderarchitektur nicht auf Deutschland einengen. Deswegen betone ich hier ganz bewusst die transnationale Forschungs- und Entwicklungskooperation, die auch Personalaustausch beinhaltet. Dabei geht es um die Frage, wie wir es ermöglichen können, dass über Forschung und Entwicklung grenzüberschreitend Incentives geschaffen werden. Das ist ungemein wichtig in einer Welt, die auch im Forschungs- und Entwicklungsbereich immer kleinteiliger wird, aber ständig einem größeren Wettbewerb ausgesetzt ist.

Dieses Programm ist offensichtlich richtig angelegt. Von 1999 bis 2005 wurden fast 650 Millionen Euro bewilligt, wobei 7.000 Anträge von fast 5.000 kleinen und mittleren Unternehmen gestellt wurden. Die Unternehmen hatten mit 16 % eine hohe Forschungs- und Entwicklungspersonalintensität. Meine Eingangsthese, dass Erfolg und Beweglichkeit eines Unternehmens mit seinem F&E-Anteil steigen, wird durch dieses Programm vollauf bestätigt.

3. Technologische Beratung und Qualifizierung

In dieser Förderlinie kooperieren wir seit Jahren mit dem Handwerk. Man darf das Innovationspotenzial des Handwerks, das ja immer mehr auch in technologische Bereiche hineinwächst, nicht unterschätzen. Dies wird beispielhaft deutlich im Zusammenspiel von Handwerk und Anlagenbauern auf dem Gebiet der Energieeinsparung. Auch in anderen Bereichen existiert ein großes Nachfragepotenzial, weswegen wir es für nötig halten, mit dem Handwerk zusammenzuarbeiten.

Wir haben eine eigene Innovationsmanagementstruktur in den neuen Bundesländern, weil wir

hier immer noch einen Nachholbedarf sehen. Wir haben ein spezifisches technologieorientiertes Besuchs- und Informationsprogramm, das den kleinen und mittleren Unternehmen durch die Darstellung von best-practice-Beispielen bei innovativen Firmen Anstöße für Verbesserungen ihres Innovationsprozesses liefert. Wir setzen dort an, wo wir Erfahrungen haben, erfolgreiche Innovationsstrecken transparent zu machen und eine internetbasierte Innovations- und Ideenmesse auf den Weg zu bringen. Das hat sich als erfolgreich erwiesen, weil Diskussion und Gespräch wichtig sind, aber gerade die Internetbasis ist ein wichtiger Erfolgsfaktor gewesen. Wir vermitteln Kontakte und Kooperationen für deutsche kleine und mittlere Unternehmen im Ausland, mit ausländischen Forschungseinrichtungen oder anderen ausländischen Betrieben. Das machen wir auf die unterschiedlichste Art und Weise, z.B. über Botschaften oder die Außenhandelskammern. Allein unser Ressort hat 170 Planstellen im Ausland, wo unsere Kollegen auch für den Technologie- und Beratungstransfer jederzeit zur Verfügung stehen. Im gemeinsamen Interesse laufen diese Aktivitäten sehr gut und erfolgreich.

Meine Damen und Herren, dieses war nur der Versuch eines hoffentlich überschaubaren Überblickes. Schönen Dank für Ihre Aufmerksamkeit, und ich freue mich auf die Diskussion.

Diskussion

Im Rahmen der Podiumsrunde stellte **Karl-Heinz Lust** sein Unternehmen SENSiTEC vor: Es hat 70 Mitarbeiter und einen Exportanteil von rund 40 Prozent. Der Kundenkreis reicht von mittelständischen Unternehmen über die Automobilindustrie bis hin zur Raumfahrt. Als Unternehmensgründer habe er bereits in den 1970er Jahren durch das Programm PRO INNO II wertvolle Hilfe beim Aufbau von F&E erfahren und bedauere deshalb, dass heute zum Beispiel die Entsendung und Anwerbung von Mitarbeitern in Zusammenarbeit mit den Hochschulen – insbesondere den ausländischen – rückläufig sei. **Lust** lenkte den Blick dann auf die zentrale Bedeutung unternehmerischer Entscheidungen und illustrierte dies anhand der Entstehungsgeschichte von SENSiTEC und dessen Keimzelle, dem Institut für Mikrostrukturtechnologie und Optoelektronik in Wetzlar. Bei seinem eigenen Erfolg

als Unternehmer sei die konsequente Konzentration auf ein enges Technologiefeld, aber auch die Suche nach entsprechenden Kunden entscheidend gewesen. Dagegen scheiterten heute viele unternehmerische Aktivitäten ungeachtet aller guten Ideen an einer mangelnden Beleuchtung des Marktes und den Möglichkeiten, neue Märkte zu schaffen.

Thomas Pütter steht nicht nur an der Spitze der Geschäftsführung von Allianz Capital Partners, sondern ist zugleich Vorstandsvorsitzender des Bundesverbandes Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften (BVK), dem rund 200 Unternehmen angeschlossen sind. Finanzierungstätigkeiten, die ebenso von der Privatwirtschaft übernommen werden könnten, sollten seiner Ansicht nach nicht in den Aufgabenbereich einer Regierung fallen. Deren Beitrag liege vielmehr in der **Bereitstellung von Risikokapital**. Nur in einem Bruchteil aller Fälle würden Investitionsmöglichkeiten realisiert und Anfangsideen in eine tatsächliche Produktion umgesetzt. Hier sei eine staatliche Förderung als Investition richtig und legitim und stelle keine Subvention dar.

Georg Wilhelm Adamowitsch gab zu bedenken, dass gerade bei der riskanten Potenzierung von Euphorie und dem nachfolgenden Zusammenbruch des Neuen Markts 2000/2001 auch bei den privaten Geldgebern eine entscheidende Verantwortung gelegen habe und die Bundesregierung in der Folge über die KfW zur Anschlag- und Mittelstandsfinanzierung gezwungen gewesen sei. Zu diesen Auswirkungen hinzu kämen noch die Unsicherheiten, die **Basel II** mit sich bringe, also die offiziell 2006 in Kraft tretende risikogerechtere Ausgestaltung der Eigenkapitalvorsorge der Kreditinstitute. Die Bemessungsgrenze sei nach oben hin eingeschränkt worden und die strengen Anforderungen an die Kreditfähigkeit von KMU hätten eine differenzierte Zinsbelastung der Unternehmen nach sich gezogen. Gleichwohl könnten die Unternehmen weiterhin die Kreditunterstützung durch die KfW in Anspruch nehmen und es seien Gespräche über eine Ausweitung der Bemessungsgrenze in Gang, um mehr Spitzenprodukte fördern zu können.

Adamowitsch lenkte den Blick noch auf einen weiteren Problemkomplex: die Aufgabe der Regierung, in Schulen und Hochschulen die Motivation zur Hinwendung zu technischen Berufen und ingenieurwissenschaftlichen Studien zu stei-

gern. Um an Deutschlands frühere Bedeutung als „Technologieapothek“ anzuknüpfen, müssten junge Menschen von den Sozialwissenschaften weg stärker an ein Technikstudium herangeführt und zu Selbstständigkeit und Innovationen ermuntert werden – „ein ungemein wichtiger gesamtgesellschaftlicher Prozess, an dem wir arbeiten müssen“.

Prof. Dr.-Ing. Hans-Jörg Bullinger konnte eine nachlassende Einsatzbereitschaft, Motivation und Fähigkeit der Studierenden nicht bestätigen. Überdies stimme ihn optimistisch, dass die Zahl der Ingenieur- und Naturwissenschaftsstudentinnen und -studenten in jüngster Zeit wieder ansteige. **Bullinger** ist Präsident der Fraunhofer-Gesellschaft und damit des größten deutschen Forschungskomplexes für angewandte Forschung. Sie wird zu je einem Drittel von der öffentlichen Hand, von der Wirtschaft alleine und von gemeinsamen Förderprojekten der Wirtschaft mit dem Bund bzw. der EU finanziert. Er betonte, dass die Tatsache, dass in Deutschland nur ein Drittel der Aufwendungen für Forschung und Entwicklung von staatlicher Seite aufgebracht werde, auf eine **zu geringe Risiko- und Investitionsbereitschaft** hinweise. Doch gerade eine solche Risikobereitschaft sei für die Förderung von Innovatoren und Firmengründern unabdingbar. Ein großes Defizit liege dabei insbesondere in der Vergabe von „Seed Capital“, also den ersten 50.000-100.000 Euro, um überhaupt erst die unternehmerischen Anfangsschritte tun zu können. Der wichtige Beitrag staatlicher Förderprogramme zur Lösung dieses Problems liege nicht allein in der absoluten Höhe der Förderbeträge; die Beträge müssten vor allem richtig eingesetzt werden, um auch die „Stimmung zu verändern“. Insgesamt glaube er jedenfalls, dass die Maßnahmen in der Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationspolitik – wenn auch langfristig und nicht unmittelbar sichtbar – wirksam seien.

Georg Wilhelm Adamowitsch erläuterte die Absicht der Bundesregierung, die Zahl der 35.000 kontinuierlich am F&E-Prozess teilnehmenden KMU auszuweiten und eine stärkere Dynamik hin zu mehr Selbstständigkeit zu erzeugen, wie sie in den Hochschulausgründungen bereits sichtbar werde. Allerdings dürfe sich die Unterstützung nicht allein auf die „Hidden Champions“ beschränken, sondern müsse auch kleinere KMU umfassen. Ein wichtiger Ansatzpunkt da-

bei sei, die **Mittelvergabe durch sein Ministerium transparenter und innovativer zu gestalten**, sich um ein besseres Marketing zu bemühen und auf die klaren Trennlinien zu anderen Programmen, etwa auf Länderebene, hinzuweisen. Gleichzeitig müssten aber neben der KfW auch die **Hausbanken** in die Finanzierungsstrukturen mit eingebunden werden. Und immer müsse man beim Blick auf das Fördervolumen und seine mögliche Erhöhung auch die schwierige Haushaltslage berücksichtigen. Doch zeigte sich Adamowitsch optimistisch, dass Deutschland im Hinblick auf das Ziel, 3 Prozent des Bruttosozialprodukts für F&E zu verwenden, im europäischen Vergleich „auf keinem schlechten Weg“ sei.

Thomas Pütter, der nach einer eher psychologisch bedingten zyklischen Abnahme der Nachfrage nach Venture Capital wieder eine vorsichtige Aufwärtsentwicklung erkennen kann, begrüßte die genannten Förderprogramme, sieht in ihnen aber nur einen von mehreren relevanten Faktoren, von denen er vier aufzählte: Erforderlich sei erstens eine „kulturelle Risikobereitschaft“ und, ähnlich wie in den USA, die Bereitschaft, unternehmerische Misserfolge weniger zu ahnden und mehr als Chance zu begreifen. Zweitens benötige die im internationalen Vergleich junge deutsche Venture-Capital-Industrie für eine fachliche Beratung geeignete Leute. Drittens komme es mit Blick auf die Stichworte Clusterbildungen, Know-how sowie die Anbindung an Hochschulen und Forschung auf das unternehmerische Umfeld an; und hier erweise sich vor allem die Bürokratie als „Giftpille“ für das Unternehmertum. Viertens würden finanzielle Anreize benötigt, um die Beschäftigten zu belohnen und etwa Unternehmen ab einem gewissen Entwicklungsgrad den Gang an die Börse zu ermöglichen.

Für **Karl-Heinz Lust** liegt das eigentliche Problem einer Unternehmensgründung aus seiner eigenen Erfahrung heraus weniger in der Finanzierung als vielmehr darin, eine Idee zu haben und für diese Idee einen Kunden zu finden. Zudem eröffnete sich für ihn dahingehend ein Widerspruch, dass die Bereitschaft zur Vergabe von Venture Capital mit einer gleichzeitigen Beteiligung am Unternehmen verbunden sei und damit dem Ziel des Unternehmensgründers entgegenstehe, sein Unternehmen auch zukünftig alleine weiterzuführen. Gerade in der Möglich-

keit, die Geschicke des Unternehmens selbst zu bestimmen, läge aber die Triebfeder für Motivation und Risikobereitschaft. An dieser Stelle sah sich **Thomas Pütter** allerdings veranlasst, auf nur temporäre Beteiligungsmodelle und den Charakter von Venture Capital als „Mittel zum Zweck“ hinzuweisen.

Mit Bezug auf die gerade für den Mittelstand relevante Frage der Bürokratie stellte **Hans-Jörg Bullinger** an die Adresse der Bundesregierung die „faire Forderung“, den Mittelstand dort, wo man ihm nicht helfen könne, „wenigstens in Ruhe“ zu lassen. Zum Problem werde die **Bürokratie** allerdings erst *nach* der Gründungsphase eines Unternehmens, wenn dadurch Innovationskräfte absorbiert würden. Ein positiver Fortschritt ließe sich dagegen in Hochschulen und Forschungsinstituten ausmachen, die zunehmend Möglichkeiten anbieten würden, sich über Fragen von Unternehmensgründungen und -strategien zu informieren. Im Übrigen, so **Bullinger**, sehe er den „Bürokratismus“ als Ergebnis wiederum einer gewissen Risikoscheu, und zwar der jeweiligen Regierungen, die im Forschungs- und Entwicklungsbereich Steuerfunktionen übernehmen. In jüngster Zeit lasse die Diskussion jedoch die Einsicht erkennen, dass es nicht Regierungsaufgabe sein dürfe, den Unternehmer und seine Fachkompetenzen zu ersetzen, während die Regierung eine Vorbildfunktion habe und Mut machen solle.

Für die Gründungs- und Innovationsfinanzierungsprogramme seines eigenen Ministeriums nahm **Georg Wilhelm Adamowitsch** die Bezeichnung „bürokratieschmal“ in Anspruch. Vielmehr seien es auf der nächsten Ebene die öffentlich-rechtlichen und privaten Banken, deren Vergabe von Finanzmitteln sich dann oft bürokratisch gestalte. Zugleich kritisierte er aber auch arbeitsaufwändige Statistikaufgaben, die den Unternehmern gemacht würden und die zu einer regelrechten „Misstrauenskultur“ geführt hätten. Sie sollen jetzt im Rahmen der „Initiative Bürokratieabbau“ seines Ministeriums verringert werden, zumal viele dieser Statistiken alleine für Verbände erhoben würden.

Schließlich skizzierte **Adamowitsch** noch einmal den größeren Kontext und den bestehenden Reformbedarf angesichts der **Herausforderungen der Globalisierung** und ihrer Dynamik. Die Regierung und gerade die Sozialdemokraten hät-

ten Mut zur Reform und zu Veränderungen bewiesen, und es bestehe kein Zweifel daran, dass die Agenda 2010 als Reformprojekt in Deutschland fortgeführt werde. Auch von den Gewerkschaften wünsche er sich mehr Mut und forderte sie auf, sich offensiver und konstruktiver am aktuellen Diskussionsprozess zu beteiligen. Er machte darauf aufmerksam, dass die deutsche Reformfreudigkeit und Wettbewerbsfähigkeit mehr und mehr international gemessen werde, ohne dass dies in Deutschland bisher ausreichend wahrgenommen werde. Und schließlich müsse eines der Kernprobleme in Deutschland angegangen werden: die Tatsache, dass der europäische Binnenmarkt noch immer mehr als Bedrohung denn als Chance interpretiert werde.

Adamowitsch nahm die Anregung von **Dr. Klaus Rave** (Investitionsbank Schleswig-Holstein) auf, bei der Einführung von Förderprogrammen jeweils 5–6 Prozent des Geldes für Informationsveranstaltungen zu verwenden und damit für die KMU Recherchen zu erleichtern. Zugleich bestätigte er noch einmal, dass die vorgestellten Programme angesichts der Bedeutung der Schlüsselthemen Forschung und Entwicklung trotz der angespannten Haushaltssituation selbstverständlich weitergeführt würden.

Karl-Heinz Lust unterschied zwischen der Anfangsfinanzierung der Unternehmen und der aufgrund des Mangels an adäquaten Finanzierungsinstrumenten aus seiner Sicht wesentlich problematischeren Folgefinanzierung. Mit Blick auf die Restriktionen, denen die Banken unterlägen, brachte er als mögliche alternative Partner für Finanzierungshilfen Projektträger wie den VDI, den VDE oder das DLR ins Spiel, die den Vorteil besäßen, die Unternehmen bereits aus deren Entwicklung heraus zu kennen. In jedem Fall wäre es für die Unternehmer von großem Nutzen, schnell und unbürokratisch über bereitgestelltes Kapital verfügen zu können, wobei durchaus auch eine höhere Verzinsung akzeptabel wäre. Von politischer Seite könne dies unterstützt werden, indem etwa Projektförderungen von der Bereitstellung weiteren Kapitals abhängig gemacht würden.

Hans-Jörg Bullinger gab seiner Überzeugung Ausdruck, dass es hinsichtlich der Rahmenbedingungen für Unternehmer in Deutschland zwar noch viel zu tun gebe, in jüngster Zeit aber eine Besserung der Situation sichtbar werde. Er be-

zog sich damit auf die Frage, ob die Bedingungen in Deutschland der Entstehung neuer „Hidden Champions“ und einem schnellen Wachstum zu Weltmarktführern mithilfe von Wachstumskapital förderlich seien. Auf Venture Capital und schnelles Wachstum alleine könne es dabei nicht ankommen; vielmehr müsse man über Modelle nachdenken, insgesamt stärker in Forschung, Entwicklung und Gründung zu investieren. Und: „Wir müssen alle ein Stück mehr Risiko übernehmen. Ohne das wird es nicht gehen.“

Thomas Pütter unterstrich, dass die Finanzierung von Unternehmen nicht Aufgabe des Staates sei, da hierfür in der privaten Marktwirtschaft prinzipiell in ausreichendem Maße Kapital vorhanden sei – alleine die Mitglieder des BVK hätten hierfür rund 20 Milliarden Euro zur Verfügung. Aufgabe des Bundes sei es lediglich, dort fördernd einzugreifen, wo nach einem Ereignis wie Basel II eine Marktanpassung notwendig geworden oder das Finanzierungsrisiko für die Private-Equity-Industrie zu hoch sei. **Pütter** sprach drei konkrete Bereiche an, in denen die Rahmenbedingungen seiner Meinung nach einer Änderung bedürften: Erstens sieht er ein „völliges Gift“ für die Finanzierung durch Venture-Capital-Unternehmen und einen eklatanten Wettbewerbsnachteil darin, dass bei einem 50-prozentigen oder höheren Gesellschafterwechsel Verlustvorträge gekürzt würden. Zweitens mahnte er eine im Vergleich mit Großbritannien und den USA verbesserte Besteuerung von Aktienoptionen an, da in jungen Unternehmen, in denen noch keine hohen Gehälter gezahlt werden können, oftmals eine Beteiligung der Mitarbeiter über Aktienoptionen erfolge. Drittens bestehe für die Venture-Capital-Industrie nach wie vor eine enorme Rechtsunsicherheit in Bezug auf die von ihnen geschaffenen Kapitalsammelstellen bzw. Fonds.

Lissy Gröner (MdEP) sieht eine Antwort auf die Kernfrage, wie das Innovationsklima in Deutschland verbessert werden könne, darin, „dass sich die Gedanken ändern“. Sie verwies auf EU-Bildungsprogramme wie „Lebenslanges Lernen“ und ERASMUS und beklagte, dass hier viel Innovationspotenzial ungenutzt bleibe. Daneben bedauerte sie, dass der Anteil der Unternehmensgründerinnen in Deutschland noch immer geringer als in anderen europäischen Ländern sei, und forderte, Bedingungen zu schaffen, um zum Bei-

spiel für Wissenschaftlerinnen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu verbessern.

Aufgrund ihrer Erfahrung mit internationalen Förderprogrammen stellte **Sabine Gilleßen** (SG Consult) fest, dass es im Rahmen internationaler Zusammenarbeit und Austauschprozesse etwa auf OECD-Ebene von deutscher Seite nur wenig Beteiligung gebe. Demgegenüber sei hier

das Interesse von Firmen, Organisationen, Regierungs- und Verwaltungsvertreter anderer Staaten sehr hoch. Die Ursache dafür sehe sie in bestehenden Ängsten, etwas nach außen preis zu geben, ohne selbst davon zu profitieren, obwohl doch ein Engagement auf der internationalen Ebene gerade für den Mittelstand viele Chancen böte.

Grundsatzrede

Bundeskanzler Gerhard **Schröder**

Verehrte, liebe Frau Fuchs,
meine sehr verehrten Damen und Herren!

Ich freue mich, ein paar Bemerkungen über das Thema Ihres Kongresses machen zu können. Ich freue mich, keine Grundsatzfragen zur Wirtschaftspolitik beantworten zu müssen, sondern über die „Hidden Champions“ reden zu dürfen und zu können, aber im Zusammenhang damit natürlich auch über die Grundlagen, auf denen sie entstehen konnten und weiter entstehen werden. Wir haben nach 1949 in der Bundesrepublik mit der sozialen Marktwirtschaft einen besonderen, einen sehr eigenen Weg eingeschlagen. Einen, wie der Wirtschaftshistoriker Werner Abels hauser meint, „deutschen Weg der Wirtschaft“ und keinen schlechten, wie wir in den vergangenen Jahrzehnten erfahren konnten.

Hauptkennzeichen dieser deutschen Wirtschaftskultur – so sollte man sie ruhig nennen – ist bis heute eine solide Unternehmensführung, verbunden mit ausgeprägtem gesellschaftlichem und sozialem Verantwortungsgefühl und Verantwortungsbewusstsein. Verantwortungsvollen Unternehmen in diesem Sinne geht es eben nicht um kurzfristige Gewinnmaximierung beinahe um jeden Preis. Verantwortungsvolle Unternehmer in diesem Sinne haben ein Ziel, eine Strategie. Sie haben ein Gewissen, das nicht nur dem Umsatz, sondern eben auch dem Wohl der Beschäftigten und der ganzen Gesellschaft verpflichtet ist.

Diesen spezifischen Weg des Wirtschaftens gilt es nach meiner Auffassung zu verteidigen. Es ist keineswegs ein auf Deutschland allein bezogener Weg, sondern man könnte ihn als das europäische Wirtschafts- und Sozialmodell bezeichnen, gerade in Zeiten, wo über Europa und das, was Europa eigentlich ausmacht, diskutiert wird. Aber was sich dahinter nicht verbergen darf, sondern was hervorkommen muss, ist die Frage, warum wir dieses Europa eigentlich wollen. Diese Form von Wirtschaften ist auch deshalb ungeheuer erhaltenswert, weil sie unsere Gesellschaft zusammenhält. Gelegentlich stelle ich mir vor, was passiert wäre, wenn man die enormen Ver-

änderungen, die wir weiter brauchen – damit ich auch klar verstanden werde – und die wir durchgesetzt haben, ohne diesen spezifischen Weg und ohne diese spezifische Verantwortung hätte machen müssen. Das hätte unsere Gesellschaft zerrissen.

Wer mir im Übrigen erzählen wollte, dass uns dieser spezifische Weg des Teilhabens nicht nur am Haben, sondern auch am Sagen in der Gesellschaft ökonomisch geschwächt und nicht gestärkt hätte, dem würde ich gerne schnell einen Irrtum nachweisen. Dieser Weg, den wir nach 1949 eingeschlagen haben, hat Deutschland nicht schwach, sondern stark gemacht. Gelegentlich sollten wir uns dessen erinnern, und zwar auch in den Auseinandersetzungen mit Gesellschaftsmodellen, die uns als wohlfeil angeboten werden – kommen sie nun aus der einen oder anderen Welt in der Triade. Ich finde, dass es deswegen gut und richtig war, liebe Frau Fuchs, dass die Friedrich-Ebert-Stiftung genau dies zum Thema gemacht hat.

Es gibt in unserem Land Tausende von Unternehmen und Unternehmern, die diesen Weg nach wie vor für richtig halten und die diesen Weg auch nach wie vor beschreiten, und zwar mit großem Erfolg. Sie unternehmen wirklich etwas und übernehmen nicht einfach etwas. Sie schaffen damit Tausende von Jobs, anstatt bestehende zu verlagern. Sie zahlen Steuern in Deutschland. Das gibt es, und das muss unterstrichen werden. Sie investieren mehr in Forschung und Ausbildung als andere Unternehmen. Sie wollen und werden das auch weiter tun. Sie schwören im Übrigen auf bewährte deutsche Tugenden, die gelegentlich einmal als Sekundärtugenden bezeichnet worden sind. Das sind Fleiß, Präzision, Zuverlässigkeit und eben auch Qualität. Sie stehen kurz gesagt damit für das, was „Made in Germany“ in der ganzen Welt bekannt gemacht hat und – das ist jedenfalls meine Erfahrung – immer noch bekannt macht. Auf meinen Auslandsreisen kann ich jedenfalls feststellen, dass das, was in diesem Begriff liegt, im Ausland gelegentlich mehr geglaubt wird als im In-

land. Auch das ist etwas, was nicht so bleiben muss.

Dass wir von solchen Unternehmen nicht viel häufiger in den Zeitungen lesen, liegt daran, dass sie gut sind und dass sie Öffentlichkeit eher meiden. Außerdem sind sie oftmals derart spezialisiert, dass nur wenige verstehen, was sie machen und wofür man sie braucht. Ich spreche von den so genannten „Hidden Champions“. Das sind Unternehmen, die wenig bekannt sind – jedenfalls in der allgemeinen Öffentlichkeit –, die aber dennoch, oder gerade deswegen, außerordentlich erfolgreich sind. Sie sind häufig Weltmarktführer auf ihren jeweiligen Gebieten.

Der Erfolg der „Hidden Champions“ erwächst in aller Regel aus ihrer enormen Innovationskraft. Darin liegt ja auch der Grund, warum wir sagen: Die Kehrseite der Veränderungen im Sozialsystem ist, Ressourcen frei zu bekommen, um sie genau in diesem Bereich der Verstärkung der Innovationskraft der deutschen Unternehmen investieren zu können. Bei diesen Unternehmen herrscht übrigens nicht weniger Druck als auf anderen Märkten. Aber sie begegnen diesem Druck in anderer Weise. Anstatt jeden Tag eine neue Story für die Analysten und Börsianer zu erfinden, erfinden die „Hidden Champions“ lieber jeden Tag oder fast jeden Tag neue Produkte und machen sich an die Vermarktung derselben. Das erwarten übrigens ihre Kunden von ihnen. Nur so können sie ihre Position als Marktführer sichern und auch ausbauen, wo immer es ihnen möglich ist.

Einige kennen wir aus dem täglichen Leben. Man hat mir das hier aufgeschrieben. Ich sage das auch so, aber ich muss um Entschuldigung bei denen bitten, die jetzt nicht genannt werden: Der Fischer Dübel zum Beispiel, mit dem jeder etwas zu tun hat und der eine unglaubliche Erfolgs-story ist, Brita Wasserfilter, der Getränkekarton Tetrapak oder die Klingelanlagen von Siedle. Diese anscheinend unspektakulären Produkte haben eines gemeinsam: Sie sind so ausgereift, dass sie weltweit jedenfalls so gut wie konkurrenzlos sind.

Andere dieser „Hidden Champions“ kennen meist nur Experten. Da ist zum Beispiel Webasto, der Autoteilezulieferer, der Fahrzeugbauer Kässbohrer oder der Orthopädie-Techniker Otto Bock. Er sitzt in Duderstadt in Niedersachsen. Wenn Sie wie ich bei den Paralympics waren, wissen

Sie, dass alle Leute, die dort die Medaillen gewonnen haben und unglaubliche Spitzenleistungen erbringen, mit Prothesen laufen, die dort entwickelt und hergestellt worden sind. Ich könnte jetzt auch einen Verbandsvertreter nennen, Herrn Kannegiesser zum Beispiel, der Großwaschmaschinen in Vlotho in Nordrhein-Westfalen herstellt.

Aus manchem „Hidden Champion“ hat sich ein „Global Player“ entwickelt. Ich war jetzt gerade beim 60. Geburtstag der Firma Würth in Künzelsau. Das ist ein solcher. Es ist wirklich bewundernswert, wie sich die Firma innerhalb von 60 Jahren von einem Zwei-Mann-Betrieb zu einem Konzern mit 49.000 Mitarbeitern entwickelt hat. Das kann man wirklich nur mit großem Respekt zur Kenntnis nehmen.

Diese hochspezialisierten Firmen sind ein bedeutender Faktor in der deutschen Wirtschaft – wahrscheinlich der bedeutendste. Damit will ich gar nicht die großartigen Leistungen von anderen relativieren, die Automobile bauen, in Elektrotechnik, in der Chemie oder in der Pharmazie tätig sind. Aber ich finde schon, dass man deutlich machen muss, dass hier Wirtschaft wirklich mit großem Erfolg aktiv ist. Etwa acht Prozent der mittleren deutschen Unternehmen gehören zu denen, die man „Hidden Champions“ nennt. Im Vergleich zu anderen Industrieländern haben wir in Deutschland einen besonders hohen Anteil derartiger Unternehmen. Ich glaube übrigens nicht, dass es sich dabei um einen Zufall handelt. Ganz im Gegenteil: Diese heimlichen Gewinner repräsentieren Tugenden, die gelegentlich als altmodisch oder überlebt bezeichnet werden.

Der Unternehmensberater Hermann Simon hat vor 20 Jahren den Begriff der „Hidden Champions“ geprägt. Ihm fiel auf, dass der deutsche Exporterfolg weniger von Großunternehmen, sondern von vielen kleinen hochspezialisierten Unternehmen abhing. Sie beweisen: Spezialisten, die sich schnell und gut anpassen können, haben weit bessere Wettbewerbschancen als andere. Die „Hidden Champions“ sind schnell und innovativ, aber sie sind – und das ist auch interessant – sehr bodenständig, jedenfalls in aller Regel. Interessanterweise sind viele dieser Unternehmen keine jungen Großstadtfirmen, sondern es sind ganz im Gegenteil oft sehr, sehr traditionsreiche Familienunternehmen aus dem, was

man gelegentlich Provinz nennt. Auch das ist ein Grund, warum wir die Erbschaftssteuer so verändern wollen, um die bisweilen schwierige Übergabe an die nächste Generation so reibungslos wie möglich zu gestalten. Wenn die nächste Generation den Betrieb, den sie bekommen hat, zehn Jahre erhält, dann soll auf die Erbschaftssteuer verzichtet werden.

Das bezieht sich nur auf die Übergabe von Betrieben, damit wir uns richtig verstehen. Wir haben keinen Grund, Privatvermögen ohne Erbschaftssteuer vererben zu lassen. Aber es ist natürlich weit einfacher, einen eingeführten und guten Betrieb sich in der nächsten Generation weiter entwickeln zu lassen, als einen neuen gründen zu müssen.

Was interessanterweise schwieriger ist, ist, die Mehrheit im Bundesrat, die nicht von uns gestellt wird, davon zu überzeugen. Aber ich hoffe, dass mir das gelingen wird. Diejenigen, die, wie in diesem Fall die Bayern, nach dem Muster vorgehen, wir stellen einmal einen forschen Antrag, weil die Ablehnung sowieso gesichert ist, werden erklären müssen, was sie wirklich wollen: ob sie mitmachen wollen oder nicht. In einem so wichtigen Bereich erwarte ich einfach, dass das, was man ansonsten voll-mündig ankündigt, auch realisiert wird. Ich denke, das ist ein Punkt, der gerade diese Unternehmen, über die wir reden, in besonderer Weise interessiert.

Das ist ebenso überfällig wie das, was wir gemacht haben – die anderen haben zig Jahre nur darüber geredet –, nämlich für Personengesellschaften die Gewerbesteuer auf die Unternehmenssteuer anzurechnen.

Was ist das Erfolgsgeheimnis der Unternehmen? Fast immer definieren die „Hidden Champions“ ihren Markt sehr eng, entwickeln einzigartige und damit konkurrenzlose Produkte, und zwar nicht was die Ausdehnung, sondern was den Bereich angeht, in dem sie tätig sind. „Hidden Champions“ verfolgen ganz gezielt eine Strategie der Weltmarktführerschaft. Egal wie groß sie sind, wissen sie übrigens, dass sie international tätig sein müssen und ihnen eine Reduktion auf den nationalen Markt nicht weiterhilft. Sie bekennen sich klar und selbstbewusst zu dem Ziel, weltweit, wo immer es geht, die „Nummer eins“ zu sein und sich mit Plätzen nicht zufrieden zu geben. Diese Firmen betrachten im Übrigen Wettbewerb nicht als Bedrohung, sondern als eine

Herausforderung. Sie wollen also besser sein als andere, was, wie in vielen Bereichen, auch nicht so schlecht ist.

Deshalb spielen Forschung und Entwicklung bei ihnen eine herausragende Rolle. Auch in diesem Zusammenhang eine Mahnung: Es ist wirklich ein Elend, dass wir jetzt über mehr als ein Jahr über die Frage diskutieren, ob wir bei einem Wohnungsmarkt, der gesättigt ist, die Eigenheimzulage abschaffen können, um das Geld gezielt in Forschung und Entwicklung investieren zu können. Es ist ein Elend, dass wir aus parteitaktischen Gründen in dieser Frage noch nicht weiter gekommen sind. Das muss sich ändern. Das ist wichtig für die Zukunftsfähigkeit unserer Gesellschaft.

Bei dieser Art von Unternehmen ist nicht nur wichtig, dass sie vorneweg sind, was die Entwicklung und das Schaffen neuer Produkte angeht. Sie sind in aller Regel auch sehr viel besser, was den Vertrieb angeht, haben also die optimale Kundenorientierung. Weil sie oftmals in hochspezialisierten Branchen arbeiten, sind guter Kontakt und ausgezeichnete Kundendienst, also nicht nur das perfekte Produkt, sondern der Service, der hinter dem Produkt steht, sehr wichtig. Mit diesem Angebot – erstklassige innovative Produkte, verbunden mit einem perfekten Service – können sie punkten und zeigen, dass das wichtiger ist als der Preis. Das macht ihren eigentlichen Erfolg aus. Daraus erwächst noch etwas anderes: Wenn man nicht nur gute Ingenieure braucht, die etwas entwickeln, sondern auch Verkäufer, also Leute, die mit Kunden umgehen können, erwächst daraus zugleich eine andere Orientierung des Wirtschaftens – nämlich sehr viel teamorientierter und mit ganz flachen Hierarchien –, als das doch bei gelegentlich sehr stark bürokratisierten Großunternehmen der Fall ist.

Auch das ist ein wichtiger Aspekt: Diese Unternehmen – das zeigt jede Erfahrung – haben auch ein anderes Verhältnis zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, weil sie Teilhabe auch am wirtschaftlichen Erfolg gestatten. Weil sie auch in der Krise Mitarbeiter halten, können sie auch mehr verlangen. Da geht es dann nicht darum, ob man, wenn ein Auftrag besonders wichtig ist, am Sonnabend oder manchmal auch am Sonntag arbeitet, sondern es wird getan, weil die Arbeit gemacht werden muss. Insofern gibt es auch

eine Beziehung zwischen der Loyalität eines Unternehmers zu seinen Mitarbeitern und der Motivation der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Auch dieses Denken, dieses Verhalten macht Stärke von Wirtschaft aus und darf nicht ins Hintertreffen geraten. Es gibt auch deshalb in diesen Unternehmen eine relativ geringe Fluktuation bei den Mitarbeitern. Und: Jemand, der 50 Jahre alt ist, behält seine Chance, ist und bleibt etwas wert. Das ist auch ein Gesichtspunkt, der gerade in diesen Zeiten besonders wichtig sein mag und muss.

Es ist so, dass die Entlohnungsdifferenzen in diesen Unternehmen – alle Erfahrungen zeigen das – auch andere sind. Die Bezüge der Vorstände sind höher als die desjenigen, der eine Maschine bedient. Das ist auch okay. Aber die Differenzen sind geringer als in anderen Unternehmungen. Auch das ist nicht ein Ausdruck der Missachtung von Leistung, sondern ein Ausdruck des Respekts vor jeder Leistung. Das ist etwas, das wir uns wieder angewöhnen können.

Die „Hidden Champions“ verfolgen eine Qualitäts- und Innovationsstrategie, die ausgesprochen globalisierungsfest ist. Sie agieren auf nachindustriellen Märkten, auf denen es weniger auf Massenprodukte ankommt, sondern maßgeschneiderte Lösungen für Probleme gefordert werden. Alle Erfahrung zeigt, dass wir als Deutsche dabei besser sind als alle anderen. Es mag in dem einen oder anderen Bereich der Spitzentechnologie Länder geben, die besser sind. Aber den Deutschen den Rang abzulaufen, was diese Art von integrierten Lösungen angeht, wird sehr schwer sein. Wir tun verdammt gut daran, diesen Vorteil, über den wir verfügen, zu bewahren und, wo immer es möglich ist, auch zu entwickeln. Unsere Ingenieure sind immer noch Weltmeister beim Lösen komplexer Probleme. Sie sind deswegen – und ich erfahre das immer wieder im Ausland – hoch geschätzt. Ich finde, wir sollten das bleiben, denn die Nachfrage nach solchen Lösungen wird nicht geringer, sondern wird nach meiner festen Überzeugung größer werden, sodass hier große Chancen, aber auch immer noch vorhandene Marktlücken für eine hochspezialisierte Wirtschaft liegen.

Wir müssen dabei jene Tugenden bewahren, über die ich geredet habe. Wir müssen kompetent, schnell und vor allen Dingen zuverlässig auf diesen Märkten agieren. Wir müssen die Besten

sein. In dem Maße, in dem wir das sind, brauchen wir nicht die Billigsten zu sein. Ich glaube, das ist auch eine Erfahrung, die man macht, wenn man sich in politischer Funktion, aber doch sehr häufig in Außenhandelsfunktion in anderen Ländern dieser Welt aufhält. Um das einmal klar zu sagen: Wenn ich unterwegs bin, wird mir gelegentlich vorgehalten, dass ich mich als Verkäufer der deutschen Wirtschaft betätigte. Ich empfinde das als Auszeichnung und nicht als das Gegenteil dessen. All denjenigen, die schreiben, Außenpolitik verkomme zur Außenhandelspolitik, sage ich: Dies stimmt nicht. Das kann man an ein paar Entscheidungen in den letzten Jahren sehen. Was heißt das denn? Das heißt doch wohl, dass Außenhandelspolitik, das Vertreten deutscher Interessen in anderen Ländern immer mit einem gewissen Hautgout behaftet sei. Ich sehe das nicht so. Ich sehe das als die Aufgabe eines jeden Regierungsmitglieds an, im Ausland deutlich zu machen, dass es der deutschen Regierung und keiner anderen angehört. Wenn sie oder er mit ausländischen Kolleginnen und Kollegen spricht, darf ruhig deutlich werden, dass wir uns selber für besser halten als unsere Wettbewerber aus anderen Volkswirtschaften.

Innovative Geschäftsideen scheitern häufig an der Finanzierung. Das hat ein bisschen damit zu tun, dass wir in der letzten Zeit – ich höre, dass sich das langsam wieder bessert, was ich hoffe – zu beklagen haben, dass die ureigenste Aufgabe der deutschen Bankenwelt, nämlich die Wirtschaft zu vernünftigen Konditionen und zu vernünftigen, aber nicht überzogenen Sicherheiten mit Geld zu versorgen, gelegentlich ins Hintertreffen geraten ist. Das darf auf keinen Fall so bleiben. Der Staat kann bei der Finanzierung von Innovation helfen. Er kann über die KfW und andere Institutionen helfen, was Finanzierung in bestimmten Sektionen angeht. Aber er kann nicht die Banken ersetzen wollen. Aber diese müssen dann auch ihre Aufgaben erfüllen und müssen bereit sein, auch bestimmte Risiken einzugehen, wenn Wirtschaft wirklich ausreichend mit Kapital versorgt werden soll.

Wir werden den Rahmen noch einmal verändern, was das und was insbesondere Unternehmensgründer angeht. Wir werden das für die Gründung einer GmbH erforderliche Kapital auf 10.000 Euro reduzieren. Wir haben mit dem high-tech Gründerfonds dafür gesorgt, dass wir in der

Gründungsphase gezielt mit Startkapital helfen können, das man von den Banken eben nicht bekommt, weil die Sicherheiten nicht ausreichen. Staat und Wirtschaft finanzieren das gemeinsam. In diesem Jahr stehen 140 Millionen Euro bereit. Die Anteile sind noch etwas ungleich verteilt: 120 Millionen Euro kommen von der Bundesregierung, jeweils zehn Millionen Euro von der KfW einerseits und der Wirtschaft andererseits. Das kann und soll sich noch aufbauen.

Ich denke, damit machen wir klar, dass wir deutlich über das hinaus wollen, was gegenwärtig geschieht. Gegenwärtig ist es so, dass in Deutschland weniger als 30 Millionen Euro jährlich für derart innovative Existenzgründungen ausgegeben werden. Das ist insbesondere im internationalen Vergleich zu wenig. Wir wollen das bis zum Jahr 2010 auf 260 Millionen Euro ausdehnen, und zwar, wie ich hoffe, in einer anderen Zusammensetzung, was die Finanzierung angeht. Wir haben angekündigt – und das ist bereits im Gang –, dass die Mittelstandsbank des Bundes, die KfW, die entsprechenden Förderprogramme bereitstellt, sodass wir dort auch etwas erreichen können. Es geht darum, dass vermehrt auch wieder kleinere Kreditanträge positiv beschieden werden, um solche „Start-ups“ zu erleichtern, denn es ist eine wichtige Aufgabe, die Basis im Bereich der Gründungen zu verbreitern.

Wie ich gelesen habe, gibt es in Deutschland für so etwas ein Modell. Das ist das „Modell Furtwangen“. Furtwangen ist eine Kleinstadt im Hochschwarzwald, fast 1000 Meter hoch gelegen. Dort gibt es keinen Bahnhof und keinen Autobahnanschluss. Furtwangen aber hat eine der niedrigsten Arbeitslosenquoten in ganz Deutschland. Man muss sich fragen – und das haben wir gemacht: Warum ist das so?

Das ist so, weil das enge Tal im Schwarzwald buchstäblich voll gestopft ist mit dem, was wir „Hidden Champions“ nennen, die in vielen Branchen Weltklasse anbieten, von der Steuerungstechnik bis zur Feinmechanik. Viele dieser Unternehmen sind übrigens Ausgründungen von Studenten der Fachhochschule Furtwangen. Das ist ein ganz wichtiger Aspekt in dem Geschehen der Gründungen. Die Hochschule ist konsequent international ausgerichtet und kooperiert mit 70 Hochschulen und Universitäten weltweit. In Furtwangen lebt bis heute also je-

ner Geist des fleißigen Tüftelns, herrscht eine Mentalität der Standfestigkeit und existiert ein Glaube an die eigene Wettbewerbsfähigkeit. Genau das sind die Haltungen, von denen ich denke, dass wir sie ganz verstärkt wieder brauchen.

Das Beispiel der „Hidden Champions“ bietet uns auch eine Chance zur Rückbesinnung in unserer gemeinsamen Diskussion über die Perspektive, die wir in diesem Land miteinander entwickeln wollen: Firmenleitungen mit Augenmaß und Verantwortung, wirtschaftlicher Erfolg, der soziales Miteinander nicht ausgrenzt, sondern ausdrücklich einschließt. Ich denke, das kann eher als anderes zur Weltmarktführerschaft führen. Ich bin fest davon überzeugt. Ich empfinde es als ein ermutigendes Zeichen, dass sich in Wissenschaft und Gesellschaft jetzt jene Stimmen mehren, die genau das wieder anerkennen wollen, die genau dem mehr und mehr zum Durchbruch verhelfen wollen.

Wenn ich es vereinfacht ausdrücken wollte, wäre es so: Statt der billigen Parole „Geiz ist geil“ müsste es eigentlich heißen: „Qualität hat ihren Preis“. Wobei Qualität nicht allein das Produkt meint, sondern auch die Art und Weise seiner Herstellung. Wohlstand – und ich bin davon überzeugt – werden wir auf Dauer nur erhalten, wenn die deutsche Wirtschaft konsequent auf Qualität und Innovation setzt, so wie die „Hidden Champions“, über die wir reden, es vormachen. Sie schreiben wirklich Erfolgsgeschichten und sind damit außerordentlich beeindruckende Beispiele für die Leistungsfähigkeit der deutschen Wirtschaft. Sie sind nicht nur beeindruckende Beispiele, sondern auch welche, die im Grunde in die Mitte unserer augenblicklichen Diskussion gehören, die das positive Zeichen dessen sind, was wir, wenn wir uns anstrengen, wenn wir ökonomische Effizienz und gesellschaftliche Verantwortung miteinander verbinden, leisten können.

(Bulletin der Bundesregierung Nr. 35 – 2 vom 27.4.2005)

Zusammenfassung und Schlusswort

Dr. Heik **Afheldt**

Ich bin gebeten worden, eine kurze Zusammenfassung zu machen von dem, was wir heute diskutiert und gelernt haben. Ich habe das Gefühl, dass diese Zusammenfassung eigentlich eben schon von Gerhard Schröder gegeben worden ist. Ich will trotzdem auf einige Punkte eingehen.

Es ist wichtig, dass wir heute diese Veranstaltung haben, und die Weitsicht der Friedrich-Ebert-Stiftung kann eigentlich nur erneut belobt werden. Wir müssen auch die Sonnenseiten unserer Wirtschaft hin und wieder zeigen und nicht nur über Probleme und dringende Reformen reden. Wir haben über eine Reihe von wirklich beispielhaften und begeisternden Unternehmen heute gehört. Man könnte die Liste noch erweitern um Tetra Pak, Festo, Wall und Air-Berlin – allesamt Firmen, die in schwierigen Märkten sich durch Innovations- und Unternehmergeist einen gut Ruf erstritten haben und alle Chancen besitzen, ihn trotz aller Konkurrenz in Zukunft zu erhalten.

Die Konferenz thematisierte die verborgene Leistungskraft der deutschen Wirtschaft. Wir machen – und da muss man die Medien einschließen – häufig den Fehler, die Diskussion um die Wirtschaft im Wesentlichen auf den minimalen Sektor der DAX-Welt einzuengen, weil wir die 95 % der Wirtschaft nicht sehen, die unter anderen Voraussetzungen agieren und genauso erfolgreich sind. Auch die Berichterstattung über die Personen erinnert fast daran, dass wir wie in der Hofberichterstattung vor allen Dingen gerne darüber reden, welche Skandale von Königen, Königinnen und deren Kindern inszeniert werden. Ebenso gilt das Interesse vornehmlich den „DAX-Herrschern“. Es gibt selbstverständlich eine Reihe von Publikationen und Medien, die versuchen, den Mittelstand und das Interessante dort deutlicher ins Bewusstsein zu bringen. Aber – so hat das immer unser Lehrer Simoneit gesagt – man kann an sich nur etwas Unbekanntes über Bekannte berichten. Das ist das, was eine Nachricht vor allen Dingen für die Leser interessant macht. Und nach dieser Melodei ist eben sehr vieles geschrieben worden.

Als „hidden“ dürften die Unternehmen, über die wir heute gesprochen haben, eigentlich gar nicht apostrophiert werden. Was wir heute getan haben, kommt ja gewissermaßen einer Widerlegung dieser Bezeichnung gleich. Wir haben nach den Erfolgsrezepten für erfolgreiche Unternehmen, die es im Bereich der DAX- wie der MDAX-Unternehmen gibt, gesucht. Der Bundeskanzler hat einige dieser Erfolgsfaktoren schon genannt und Herr Ebel hat sie in neun Punkten dargestellt. Eine vollständige Aufzählung wäre zu umfangreich für eine Zusammenfassung. Ich will nur einige Faktoren herauszugreifen.

1. In ihrer Produkt- und Marktpolitik zeichnen sich die erfolgreichen Unternehmen durch eine starke Konzentration ihrer Kompetenzen auf enge Nischen aus. Sie streben Größe in kleinen Märkten an, wobei aber diese Märkte nicht im regionalen Sinn klein sind, da sie global sind. Dies ist ein entscheidender Punkt: enge Beziehung zum Markt, zu den Kunden, mit denen die Produkte entwickelt werden. Es wurde heute deutlich, dass die Kunden zum Teil diejenigen sind, die Innovationsanregungen geben und mit-helfen, neue Lösungen zu entwickeln. Auch für Förderprogramme gilt, dass man sie am besten mit den Kunden zusammen entwickelt. Das könnte vielleicht an manchen Stellen ihrem Nutzen zugute kommen.

2. Auch die Bedeutung der Unternehmensführung und der Einbindung der Mitarbeiter wurde heute deutlich. Die Unternehmen werden von starken Persönlichkeiten geführt, autoritären zum Teil, aber solchen, die wertgeschätzt werden. Ich glaube, dass dies einen Unterschied macht – ich kenne nur wenige DAX-Unternehmen heute, in denen die Führung von den Mitarbeitern noch wertgeschätzt wird. Und umgekehrt ist die Wertschätzung der Führung für ihre Mitarbeiter die andere Seite der Medaille. Ein wesentlicher Teil des Erfolges der Unternehmen, über die wir heute geredet haben, ist diesem Faktor zu verdanken.

3. Ein weiterer Punkt ist die Frage der Fristigkeit des Denkens, also der Denk- und Hand-

lungshorizonte. In den meisten Unternehmen wird keineswegs ausschließlich kurzfristig – quartalsorientiert sagt man immer – geplant. Es gibt ja auch bei DaimlerChrysler langfristige Strategien mit Meilensteinen (über die man leider gelegentlich stolpert). Entscheidend ist die hohe Kontinuität in den Kunden- und Mitarbeiterbeziehungen und in der Führung, die nicht nur für wenige Jahre einem Unternehmen verbunden bleiben sollte.

4. Der nächste Punkt betrifft die Einbettung der Unternehmen, die fast alle technisch-innovativ orientiert sind, in die Wissenslandschaft. Wie findet hier eine gegenseitige Befruchtung statt? Dazu hat Herr Bullinger, der auf diesem Gebiet reiche Erfahrungen besitzt, interessante Ausführungen gemacht. Es ist deutlich geworden, dass in diesem entscheidenden Bereich noch vieles verbessert werden kann.

5. Schließlich ging es um die Frage, was das wirtschaftliche Umfeld, die Standortqualität, ausmacht. Wir haben viel über Förderkulissen geredet, die sehr vielfältig sind. Es lohnt sich, darauf einen kritischen Blick zu werfen im Hinblick auf die Frage, ob nicht an manchen Stellen durch weniger Förderung, aber größere Steuererleichterungen für junge Unternehmen mehr erreicht wird, als wenn man gezielt fördert. Politik will gezielt fördern, aber das ist nicht immer sinnvoll. Wäre es nicht ratsam, die gesamte Förderkulisse – unter Einbeziehung der EU, des Bundes und der Länder wie der Kommunen – zu durchforsten unter der Fragestellung: Können wir noch mehr Effizienz erzielen aus den Mitteln, die wir für die Förderung einsetzen?

6. Ein entscheidender Punkt bei den oft familiengeführten Unternehmen ist das Nachfolgeproblem. Es ist vielleicht fast beruhigend, zumindest in diesem Kreise die Meinung zu hören, dass im Grunde die Wahl des geeigneten Nach-

folgers wichtiger ist als die Steuerbelastung. Das ändert selbstverständlich nichts daran, dass das Betriebsvermögen von der Erbschaftsteuer befreit sein sollte.

In Anbetracht der „Methusalemisierung“ dieser Unternehmen, die zwischen zehn und 200 Jahre alt sind, stellt sich die Frage: Wie kommen wir denn zu neuen „Hidden Champions“? Wie können wir neue Boschs, Walls und überhaupt neue Firmen fördern?

Das Interessante ist ja, dass fast alle „Hidden Champions“ eine spezifische Förderung gar nicht gebraucht haben. Doch die Frage bleibt: Wie kann der relativ breite Gründerhumus, den wir haben, mehr Unternehmen hervorbringen? Mein Eindruck ist, dass wir dazu keine klare Antwort gefunden, sondern nur die Dringlichkeit dieser Aufgabe wahrgenommen haben. Dazu muss man vielleicht noch mal neu ansetzen, um sich ganz gezielt mit dieser Frage auseinander zu setzen.

Lassen Sie mich zum Schluss – mit Bezug auf die von Gerhard Schröder ja sehr indirekt angesprochene Diskussion zur Kapitalismuskritik – noch sagen, dass wir eigentlich mit Blick auf die Firmen, über die wir heute gesprochen haben, gar nicht von Kapitalismus reden können. Eine angemessenere Bezeichnung wäre Unternehmerwirtschaft. Es handelt sich eher um einen Humankapitalismus, in dem die Mitarbeiter eine ganz entscheidende Rolle spielen. Vielleicht ist unter dem Begriff der Sozialen Marktwirtschaft neu zu entdecken, was eigentlich diese Art von verantwortungsvollem Unternehmertum in unserem Lande bedeutet. Sie verdient hin und wieder – wie heute geschehen – eine positive Hervorhebung, weil sie dazu beiträgt, dass bei uns Beschäftigung immer noch in einem hohen, wenn auch leider nicht ausreichenden Maße vorhanden ist.

Podiumsteilnehmer

Georg Wilhelm **Adamowitsch**

Studium an der TU Berlin und Hochschule für Verwaltungswissenschaften in Speyer. 1980 bis 1995 verschiedenen Posten in Landesregierung NRW und der SPD-Landtagsfraktion NRW. 1996 bis 1999 Beauftragter der VEW AG Dortmund für Bundes- und Europaangelegenheiten. 1999 Staatssekretär im Ministerium für Wirtschaft und Mittelstand, Technologie und Verkehr NRW. 1999 bis 2002 Chef der Staatskanzlei NRW. Seit November 2002 Staatssekretär im Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, seit Juli 2003 Koordinator der Bundesregierung für die maritime Wirtschaft.

Prof. Dr.-Ing. Hans-Jörg **Bullinger**

Maschinenbaustudium an der Universität Stuttgart (Promotion 1974, Habilitation 1978). Dort wissenschaftlicher Assistent (1971). Professor für Arbeitswissenschaft/Ergonomie an der Universität Hagen (1980). 1981 Leiter des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswissenschaft und Organisation. Professor für Arbeitswissenschaft an der Universität Stuttgart (seit 1982). Seit 2002 Präsident der Fraunhofer-Gesellschaft

Stefan **Dräger**

Dipl.-Ing. (BA) Nachrichtentechnik, begann seine Berufstätigkeit als Beratender Ingenieur bei FICHTNER. Seit 1992 in der Drägerwerk AG in verschiedenen Stationen im In- und Ausland tätig, seit Juni 2005 Vorstandsvorsitzender der Drägerwerk AG. Mitglied der Kommission um Prof. May, die einen Governance-Kodex für Familienunternehmen erarbeitet hat

Dr. Bernhard **Ebel**

Senior Partner bei Simon, Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants GmbH, mit Büros in Bonn, Boston, Frankfurt, London, München, Paris, Tokio, Warschau, Wien und Zürich. Simon, Kucher & Partners beschäftigt sich seit über zehn Jahren mit dem Phänomen der „Hidden Champions“ (vgl. Literaturhinweis auf S. 10).

Ernst **Elitz**

Studium der Germanistik, Theaterwissenschaft, Politik und Philosophie. Seit 1966 Redakteur beim RIAS in der Hauptabteilung „Kulturelles Wort“, ab 1969 Redakteur des „Spiegel“. 1974 Wechsel zum Studio Berlin des ZDF (Moderator von „Kennzeichen D“), Wechsel in die ZDF Zentrale Mainz (Moderator des „heute journal“), anschließend Chefredakteur Fernsehen des Süddeutschen Rundfunks (Moderator u.a. von „Pro & Contra“ und „Weltspiegel“). Seit März 1994 Intendant des „DeutschlandRadio“ (Deutschlandfunk und DeutschlandRadio Kultur).

Carl **Graf Hohenthal**

Studium der Volkswirtschaft und Geschichte in Hamburg, 1983 Wirtschaftsredaktion der „ZEIT“ in Hamburg, 1984 Wechsel zur F.A.Z., 1999 Leiter der Berliner Wirtschaftsredaktion in der F.A.Z. Parlamentsredaktion, 2001 Stellv. Chefredakteur und Ressortleiter Wirtschaft und Finanzen der Tageszeitung „DIE WELT“, ab Januar 2002 mit der Fusion von WELT und „Berliner Morgenpost“ in diesen Funktionen auch für die „Berliner Morgenpost“ verantwortlich. Schwerpunkte der Berichterstattung: Wirtschafts- und Konjunkturpolitik, Finanzen.

Nicola **Lemken**

Betriebswirtschaftsstudium an der Universität Münster. Berufspraxis bei Bayer in Leverkusen, Erfahrungen bei mehreren mittelständischen Landmaschinenherstellern und in der landwirtschaftlichen Praxis. 2001 Eintritt in die Geschäftsleitung des Familienunternehmens Lemken, seit 2004 neben anderen Aufgaben für die Öffentlichkeitsarbeit zuständig.

Karl-Heinz Lust

Studium der Physik an der Justus-Liebig-Universität in Gießen. 1971 Gründung der heutigen Lust Antriebstechnik GmbH, die er als geschäftsführender Gesellschafter leitet. Neben anderen ehrenamtlichen Tätigkeiten in Vereinen und Verbänden Präsident der IHK Wetzlar, Mitglied im Vorstand des ZVEI und Vorsitzender des Fachverbandes Elektrische Antriebe im ZVEI.

Günther W.O. Mull

Studium der Humanbiologie an der Universität Hamburg. Von 1984 bis 1990 Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Lehrbeauftragter an der Universität Hamburg, Autor zahlreicher Schulbücher und wissenschaftlicher Publikationen. 1995 Gründer und Geschäftsführer der Firma DERMALOG Identification Systems GmbH in Hamburg, die inzwischen deutscher Marktführer für Biometrie ist.

Thomas Pütter

Vorsitzender der Geschäftsführung der Allianz Capital Partners, zuvor Executive Director bei Goldman Sachs International, verantwortlich für den deutschsprachigen Bereich des Private Equity Geschäftes und Investment Banking Services, London 1992–1998 und Chief Financial Officer der Matuschka Gruppe, 1988–1992. Von 1985 bis 1988 im internationalen Finanzgeschäft bei der Deutsche Bank Capital Markets and Swiss Bank Corporation International Ltd, London und von 1980 bis 1985 bei der Continental Illinois National Bank and Trust Company of Chicago.