

Manfred Wittenstein

Geschäftsmodell Deutschland



Manfred Wittenstein

Geschäftsmodell Deutschland

**Warum die Globalisierung
gut für uns ist**

MURMANN

Dieses Buch wurde klimaneutral produziert.



Mix

Produktgruppe aus vorbildlich
bewirtschafteten Wäldern und anderen
kontrollierten Herkünften
www.fsc.org Zert.-Nr. SGS-COC-003993
©1996 Forest Stewardship Council

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86774-096-8

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Copyright © 2010 by Murmann Verlag, Hamburg

Umschlaggestaltung: Rothfos & Gabler, Hamburg

Herstellung: Das Herstellungsbüro, Hamburg,

www.buch-herstellungsbuero.de

Gesetzt aus der Minion und der Officina sans

Druck und Bindung: Freiburger Graphische Betriebe, Freiburg

Printed in Germany

Besuchen Sie uns im Internet: www.murmann-verlag.de

Ihre Meinung zu diesem Buch interessiert uns!

Zuschriften bitte an info@murmann-verlag.de.

Den Newsletter des Murmann Verlages können Sie anfordern unter newsletter@murmann-verlag.de.

Inhalt

- Prolog** 7
Einleitung 10
- 1 Tuttlingen – Globalisierung im Brennglas** 17
- 2 Was wäre, wenn?** 47
- 3 Hidden Champions – Die heimlichen Treiber
des Globalisierungserfolgs** 72
- 4 Industriestandort Deutschland – Bleiben oder gehen?** 97
- 5 Made in Germany – Revisited** 124
- 6 Tüftler mit Unternehmergeist** 150
- 7 Mit dem Kopf in der Zukunft – Visionen, die bewegen** 167
- 8 Kopf schlägt Zahl – Fit für die globale Zukunft werden** 187
- Ausblick – »Geschäftsmodell Deutschland«
auf dem Prüfstand** 205
- Epilog** 209
Dank 212
Anmerkungen 213

Prolog

Die Zukunft wohnt in der vornehmen Münchner Königinstraße, direkt am Englischen Garten. Dort, in den Kellerräumen eines Hinterhauses, arbeiten Techniker und Ingenieure an den Grenzen des Machbaren. Die Firma attocube systems baut Maschinen, die einzelne Atome präzise bewegen können. Herzstück dieser weltweit konkurrenzlosen Technologie sind Titanmotoren von der Größe eines Zuckerwürfels. Diese Winzlinge sind in der Lage, Nadeln oder Proben auf den Millionstelmillimeter genau zu positionieren. »Das ist etwa so präzise, als würde man einen Golfball in München abschlagen und mit nur einem Schlag in Paris einlochen«, erklärt Dirk Haft, der das Unternehmen 2001 gemeinsam mit Khaled Karrai gegründet hat. Heute arbeiten Forscher und Entwickler auf der ganzen Welt mit den Hightech-Anlagen aus München. Zu den über 500 Kunden zählen IBM, Toshiba und Carl Zeiss, aber auch die berühmten Labors der Stanford University, des Massachusetts Institute of Technology und der NASA. Begegnet sind sich die beiden Unternehmer Ende der 1990er Jahre an der Ludwig-Maximilians-Universität in München.

Khaled Karrai ist Professor für Experimentalphysik und hat im Bereich der Nanotechnologie schon mehrere Patente angemeldet. Dirk Haft arbeitet während seiner Diplomarbeit im Labor des Tunesiers und baut unter dessen Anleitung gemeinsam mit einigen Kommilitonen Rastersondenmikroskope. Nichts erinnert bei diesen schrankgroßen Anlagen an herkömmliche Mikroskope. In ihrem Inneren herrschen absolutes Vakuum und extreme Kälte. Nur unter diesen Bedingungen sind Atome bewegungslos und können abgebildet werden. Dafür wird das verwendete Probenmaterial

mithilfe von Minimotoren atomgenau verschoben und positioniert. Genau diese silbernen Würfelchen faszinieren die internationalen Besucher des Labors, denn bislang hat kein Motor den extremen Bedingungen im Mikroskop standgehalten. Als immer mehr Anfragen kommen, wo und wie diese Würfelchen zu erwerben seien, beschließen Haft und Karrai, ein Geschäft daraus zu machen. »Der erste Kunde kam aus England, der zweite aus Tokio, und nach dem dritten war mir klar, dass unser Produkt weltweit gebraucht wird.« Dirk Haft schreibt parallel zur Unternehmensgründung seine Doktorarbeit fertig, und Khaled Karrai hängt seinen sicheren Beamtenposten an den Nagel. Vom ersten Tag an schreibt das Start-up schwarze Zahlen, mit jährlichen Raten von 60 Prozent, und macht sich innerhalb weniger Jahre einen Namen in der internationalen Forschergemeinde. Die Halbleiterforschung etwa braucht Rastersondenmikroskope, um die Oberfläche von Siliziumchips bis auf das einzelne Atom genau sichtbar machen zu können, etwa um Störungen zu erkennen oder Neuentwicklungen zu untersuchen. Doch die attocube-Motoren können nicht nur Probenmaterial atomgenau verschieben, sie werden künftig sogar die Atome selbst bewegen können. »Derzeit entwickeln wir Nanopositionierer, die mit einer Art Pinzette einzelne Atome wie Legosteine zu etwas Neuem zusammensetzen.« Dirk Haft ist überzeugt, dass die Forschung im Nanobereich damit entscheidend vorankommt, ob in der Medizin, der Biotechnologie, der Telekommunikation oder der Luft- und Raumfahrt. Auch in der Halbleiterindustrie ist das Interesse an solchen Nanoprodukten groß. Mit ihrer Hilfe könnte es künftig gelingen, Atom für Atom feinste Leiterbahnen zu bauen und den Speicherplatz extrem zu verkleinern. Damit würden Prozessoren nicht nur kleiner und schneller werden, sondern auch wesentlich sparsamer im Stromverbrauch, meint Haft: »Wir möchten mit unserer Technologie dazu beitragen, dass weltweit nachhaltige Problemlösungen gefunden und umgesetzt werden.« Daran arbeiten am Münchner Standort inzwischen 35 junge Top-

Talente aus verschiedenen Nationen und mit unterschiedlichem Wissenshintergrund. »Jeder unserer Mitarbeiter hat seine eigene Sichtweise und sein eigenes Netzwerk mit internationalen Spezialisten.« Für Dirk Haft ist diese kulturelle Vielfalt und Offenheit einer der beiden Gründe für den rasanten Aufstieg seines Unternehmens. Der zweite Grund steht fast im Widerspruch dazu, ist aber nicht minder wichtig für den Erfolg: »Unsere Kunden in aller Welt vertrauen der typisch deutschen Eigenart, den letzten Schweißtropfen für die beste aller Lösungen zu vergießen und selbst das kaum Machbare zuverlässig abzuliefern.« »Atto« steht übrigens für eine Maßeinheit, die noch viel kleiner als »Nano« ist, also nicht ein Milliardenstel-, sondern ein Trillionstelmeter. Die Protagonisten dieser deutsch-globalen Erfolgsgeschichte haben die Welt von morgen fest im Blick.

Einleitung

In kaum einem anderen Land der Welt sind die Vorbehalte gegenüber der Globalisierung so groß wie in Deutschland. Mehr als die Hälfte der Bevölkerung verbindet mit diesem Begriff mehr Risiken als Chancen, nur ein knappes Fünftel der Deutschen bezeichnet sich als Globalisierungsgewinner. Die Mehrheit der Menschen hierzulande denkt bei Globalisierung vor allem an die Verlagerung von Arbeitsplätzen, an das Verschwinden ganzer Branchen aus Deutschland und an die Gefährdung des deutschen Wohlstandsniveaus.¹ Angesichts der weltweiten Wirtschafts- und Finanzkrise sind in jüngster Zeit die Stimmen der Globalisierungsskeptiker noch lauter geworden. Ist die globale Ökonomie doch nicht so segensreich, wie ihre Befürworter versprechen? Sollte man Freihandel und weltweite Vernetzung zum Schutz der heimischen Wirtschaft drosseln? Haben wir nicht ohnehin schon zu viel Globalisierung? Jenseits der emotional und ideologisch aufgeheizten Debatten ist der Befund jedoch eindeutig: Die ökonomische Öffnung der letzten Jahrzehnte hat der Welt einen beispiellosen Aufschwung gebracht und die Chancen breiter Bevölkerungsschichten rund um den Globus verbessert. Mit seinem starken Industrieanteil – jeder dritte Arbeitsplatz hängt unmittelbar von der Produktion ab – und seiner hohen Exportbilanz profitiert Deutschland wie kaum ein anderes Land von der globalen Wirtschaftsverflechtung. Hochwertige Industriegüter aus Deutschland sind weltweit begehrt, und besonders im Mittelstand gibt es hunderte weitgehend unbekannte Unternehmen, die mit ihren Produkten Weltmarktführer sind. Für diesen industriellen Kern der heimischen Wirtschaft ist die Teilhabe am globalen Markt keine Option, sondern eine Überlebens-

frage. Das »Geschäftsmodell Deutschland« bezieht einen Großteil seines Erfolgs aus weltweiten Handelsbeziehungen. Voraussetzung für wirtschaftliches Wachstum und steigenden gesellschaftlichen Wohlstand kann also nur ein Mehr an Globalisierung sein.

Dennoch müssen die Bedenken vieler Menschen hinsichtlich der negativen Folgen der Globalisierung ernst genommen werden. Denn zweifellos stehen den gewachsenen Chancen zunehmende Unsicherheiten und Risiken gegenüber. Der Wettbewerbsdruck ist immens gestiegen, nicht nur für Unternehmen und Arbeitnehmer, sondern für den gesamten Standort Deutschland. Die Globalisierung stellt die Anpassungs- und Leistungsfähigkeit unserer Volkswirtschaft permanent auf den Prüfstand, von Arbeitsmarktregularien über Steuer- und Bildungspolitik, Sozialsysteme oder Forschungsengagement bis hin zu unternehmerischen Strategien und gesellschaftlichen Ansprüchen. Auf all diesen Feldern ist der Änderungsbedarf mehr oder weniger gegeben. Hoher Wohlstand, hohe Löhne und ein hohes Maß an sozialer Sicherheit sind Errungenschaften der vergangenen Jahrzehnte, die verteidigt und ausgebaut werden sollten. All dies muss aber erst einmal erwirtschaftet werden. Offensichtlich ist, dass Deutschland mit seiner Wirtschaftsleistung nicht mehr in der Champions League spielt.

Das Wirtschaftswachstum ist seit Jahren kaum der Rede wert und ist im Zuge der weltweiten Wirtschaftskrise sogar ins Minus gerutscht. Auch die dauerhaft hohe Arbeitslosigkeit und die relativ geringe Erwerbsbeteiligung der Bevölkerung sind Indizien dafür, dass hierzulande erhebliches Potenzial brachliegt. Angesichts einer alternden und schrumpfenden Bevölkerung hierzulande und den jungen, stark wachsenden Wirtschaftsnationen in anderen Teilen der Welt muss Deutschland alle seine Kräfte bündeln, um im globalen Wettbewerb künftig nicht zurückzufallen.

Globalisierung ist kein Wahlprogramm, bei dem man mitmachen kann oder nicht. Kein Unternehmer, kein Politiker und kein Bürger kann sich mehr von der Frage ausnehmen, wie das wirt-

schaftliche Weltgeschehen die eigenen Entscheidungen und Haltungen berührt. Und wie immer die Frage im Einzelnen auch zu beantworten ist – jeder ist aufgefordert, immer wieder neu über Globalisierung nachzudenken und ihren Chancen und Risiken aktiv zu begegnen.

Die Welt ist unser Feld

Kaum ein anderer Industriezweig ist stärker von der Globalisierung geprägt als der deutsche Maschinen- und Anlagenbau. Die weltweite Vernetzung gehört seit vielen Jahren zum Geschäftsalltag dieser Branche. Der Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V. (VDMA) mit seinen rund 3000 Mitgliedsunternehmen steht für über 900 000 Mitarbeiter. Drei Viertel ihrer Produkte verkaufen die Maschinenbauer im Ausland, seit Jahren mit wachsender Tendenz. Für die meisten Unternehmen ist der Export ein Muss, denn die Inlandsmärkte für ihre oft hoch spezialisierten Produkte sind relativ klein bei gleichzeitig hohen Fertigungskosten und hohen Anforderungen an die Qualifikation der Mitarbeiter. Doch der Maschinenbau ist nicht nur zwingend auf die Märkte der Welt angewiesen, auch die Welt braucht die Leistungen dieser Branche. Der Maschinen- und Anlagenbau ist eine Schlüsselindustrie, sowohl für die weltweite Ausrüstung der Produktionsstandorte als auch für weltumspannende Fragen wie Energieeffizienz oder Umwelt- und Klimaschutz. Große Aufgaben für relativ kleine Unternehmen, denn im Gegensatz zu anderen wichtigen Industriezweigen Deutschlands ist der Maschinen- und Anlagenbau mittelständisch geprägt. Über 88 Prozent der Maschinenbaubetriebe beschäftigen weniger als 250 Mitarbeiter, und viele dieser Unternehmen sind als Arbeit- und Impulsgeber tief in ihrer Heimatregion verwurzelt. Der deutsche Maschinenbau denkt global

und handelt lokal. Zwar hat die Branche mehr als andere von der Globalisierung profitiert, sie hat aber auch außergewöhnlich stark unter der jüngsten Krise gelitten. Nach jahrelangen Steigerungen musste der Maschinen- und Anlagenbau 2009 einen Produktionsrückgang von knapp einem Viertel verkraften. Massenentlassungen hat es dennoch nicht gegeben. Vielmehr hat die Branche das Krisenjahr genutzt, um ihre Strukturen anzupassen und sich auf die Veränderungen der globalen Märkte auszurichten. Denn so viel ist gewiss: Durch die wirtschaftlichen Turbulenzen der jüngsten Vergangenheit sind die Karten im globalen Wettbewerb neu gemischt worden. Derzeit marschiert China mit großen Schritten voran, während die westlichen Industrienationen zurückbleiben. Auch die deutsche Industrie muss inzwischen hart um ihre einstmals komfortable Position als Globalisierungsprimus kämpfen. Angesichts dieser dramatischen Veränderungen müssen sich Unternehmer intensiver und aufmerksamer mit dem wirtschaftlichen Weltgeschehen auseinandersetzen als jemals zuvor. Wirtschaft in der globalisierten Welt stetig weiterzudenken und daraus Schlüsse für das eigene Handeln zu ziehen gehört zum Alltag der Maschinenbau-Unternehmer. Die Branche hat sich bis heute im schwierigen Umfeld global behauptet, den Standort Deutschland gestärkt und damit einen Beitrag zur Zukunft des Landes geleistet.

Zukunft ist kein Schicksal

Globalisierung ist gut, aber nicht gut genug. Der Satz stammt aus der Feder von Jagdish Bhagwati.² Der amerikanische Ökonom indischer Abstammung formuliert damit eine Haltung, die es erlaubt, der Globalisierung zugleich bejahend und kritisch zu begegnen. Zweifellos hat das weltweit verknüpfte Wirtschaftsgeschehen nicht ausschließlich Gutes hervorgebracht. Doch es hilft wenig, die Glo-

balisierung deshalb rundweg zu verteufeln. Sinnvoller und konstruktiver ist vielmehr die Frage, wie sich die reichlich vorhandenen positiven Seiten der globalen Wirtschaft verstärken und abrunden lassen, denn das schließt die Auseinandersetzung mit ihren Verwerfungen ein. Wie also lässt sich die Globalisierung hierzulande verbessern und von wem? Von Unternehmen, die dem hohen Wettbewerbsdruck und der wachsenden Unsicherheit mit frischen Ideen und mutigen Zielen Paroli bieten. Von einer Politik, welche die Chancen der Globalisierung durch Innovations- und Bildungsförderung mit offenen Armen begrüßt. Und von Bürgern, die sich eher als aktiv Beteiligte denn als passiv Betroffene der Globalisierung verstehen. Die Zukunft ist kein Schicksal, sondern lässt sich gestalten. Das gilt nicht nur für Unternehmer, sondern auch für die Gesellschaft und für jeden Einzelnen. Jedermann kann darauf einwirken, ob und wie er von der Globalisierung profitieren kann. Ziel dieses Buch ist zu zeigen, dass es für jedermann, ganz besonders aber für junge Menschen lohnend ist, den Weg in die Globalisierung einzuschlagen und sich in ihre Zukunft einzubringen. Je weniger Bürger sich als Opfer des Wandels fühlen, je weniger Menschen den globalen Wettbewerb fürchten, desto besser kann sich die Gesellschaft entwickeln. Erster und vielleicht wichtigster Schritt aus der weitverbreiteten Globalisierungsangst ist ein besseres Verständnis der globalen Realität. Auch dazu will dieses Buch beitragen. Ein »Globalisierungsinstitut«, das uns allen erklärt, wie die weltweit vernetzte Wirtschaft funktioniert, gibt es weder hierzulande noch sonst auf der Welt. Globalisierung entsteht letztlich durch die Interaktion zwischen Millionen einander größtenteils unbekannter Menschen, die höchst komplexe Verknüpfungen schaffen und fortwährend neu gestalten. Die Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus fühlen sich nicht dazu berufen, der Welt zu erklären, was Globalisierung ist. Doch hinsichtlich vieler damit verbundener Fragen hat diese Branche reichlich Experten im Land, die nicht aus dem Elfenbeinturm der Theorie antworten,

sondern aus dem Alltag der Unternehmenspraxis. Das Buch will diesen Globalisierungspraktikern eine Stimme geben. Sie schildern aus ihrer Sicht, welche immensen Möglichkeiten Deutschland, seine Unternehmen und Bürger haben, um in der globalen Wirtschaft konkurrenzfähig zu bleiben, worauf sich diese Wettbewerbsvorteile gründen und auf welche Risiken zu achten ist. Dieses Buch zeigt den Lesern die spannende, in der Öffentlichkeit aber weitgehend unbekannt Welt der mittelständischen Hidden Champions – Unternehmen, die mit ihrem Produkt und ihrer Technologie globale Spitzenplätze in der Welt besetzen und verteidigen. Auf den kommenden Seiten geht es um Globalisierung zum Anfassen, ganz konkret erklärt an den Schauplätzen und mit den Kronzeugen einer positiven Globalisierung.

Ich schreibe dieses Buch aus verschiedenen Perspektiven: Zum einen als Präsident des Verbands Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V., der die Stimmen dieser Branche nach außen trägt. Zum anderen als Chef einer mittelständischen Maschinenbaufirma, der WITTENSTEIN AG mit rund 1400 Mitarbeitern, einer Exportquote von 60 Prozent und 60 Vertretungen sowie Töchtern in 40 Ländern. Globalisierung erschließt sich für mich tagtäglich, das ist spannend, aber auch nicht einfach, weil es kein Drehbuch für Globalisierung gibt. Ich wünsche mir, dass die Erfahrungen und Gedanken der Unternehmer, die in diesem Buch gesammelt sind, ihren Weg in die Köpfe und Herzen vieler Menschen finden. Mir ist besonders daran gelegen, junge Menschen zu erreichen, die ihren Weg in die globalisierte Welt erst noch gehen müssen. Dieses Buch soll ihnen einen Eindruck von dieser höchst spannenden Welt vermitteln und ihnen zeigen, wie sie auf sie einwirken und von ihr profitieren können. Ich möchte auf diese Weise zeigen, dass Globalisierung keine leidvolle Erfahrung sein muss, sondern eine Fülle von Chancen bietet, aktiv mitzumachen. Die dritte Perspektive, aus der ich schreibe, ist die des vierfachen Vaters. Daniel, einer meiner beiden Söhne, ist 22 Jahre alt und studiert derzeit Wirt-

schaftsingenieurwesen. Er hat mich auf der Reise zu den deutschen Schauplätzen der Globalisierung begleitet und der jungen Generation in diesem Buch eine Stimme gegeben.